

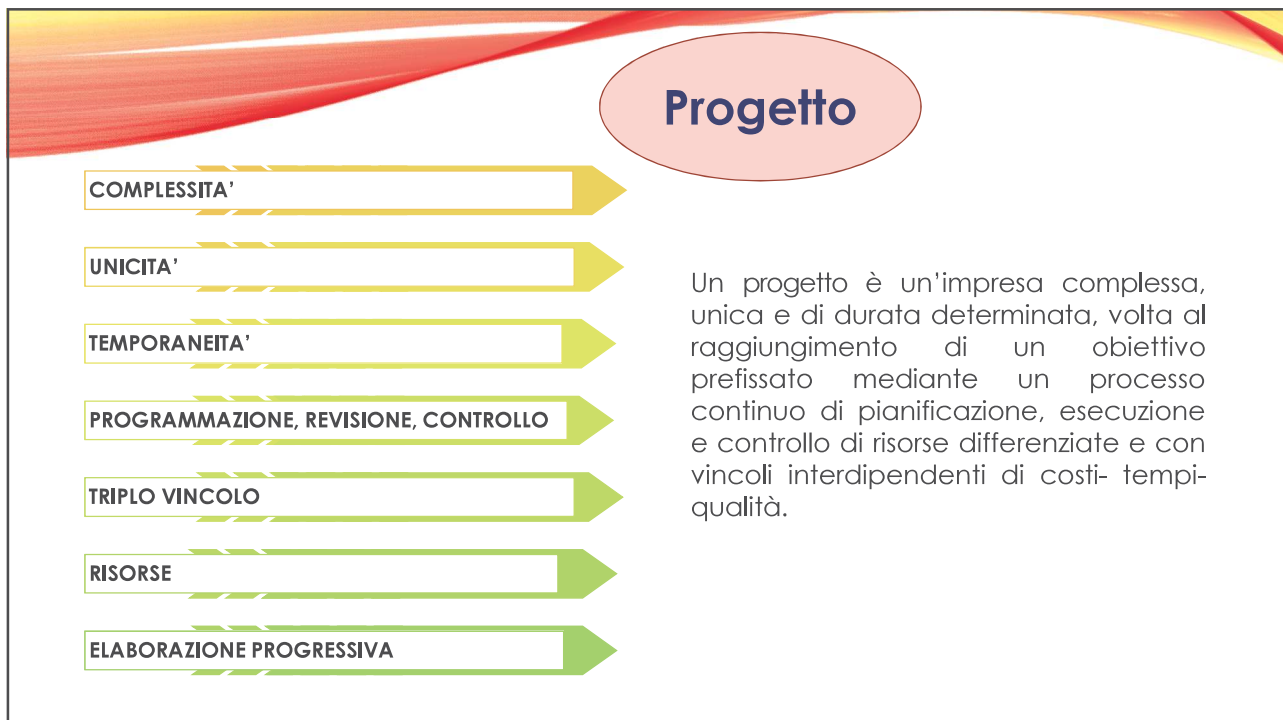
# INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT NELLE PA

Prof.ssa Daniela Ruggeri

## OBIETTIVO DEL MODULO

Acquisizione delle conoscenze iniziali di Project management per:

- ☐ I *tecnici della Pubblica Amministrazione e degli Enti Locali* necessarie per la gestione dei progetti interni e per una più efficace interazione con le imprese aggiudicatrici di appalti pubblici.
- ☐ Coloro i quali pur non appartenendo a settori tecnici partecipano ad un *team di progetto* o sono *responsabili di un progetto*



## COMPLESSITÀ

- la necessità di svolgere *attività* che sono tra loro *collegate*
- la necessità di svolgere *attività* che possono essere *tecnicamente complesse e/o poco conosciute*
- la necessità di far lavorare insieme *più persone*, che possono avere mentalità e opinioni differenti e appartenere a organizzazioni differenti
- la necessità di rispettare i *vincoli* imposti e operare con *risorse limitate*
- la presenza di diverse persone (*stakeholder*) che attendono qualcosa dal progetto

Maggiore è la complessità del progetto, maggiore attenzione deve essere posta nella sua gestione (benefici potenziali del project management).

## CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA COMPLESSITÀ TECNICA DEI PROGETTI

DIMENSIONI	GRADO DI DIVERSIFICAZIONE	INTERDIPENDENZE	CONTESTO AMBIENTALE
<ul style="list-style-type: none"> <li>N. dei deliverable</li> <li>Numerosità delle attività per realizzare i deliverable</li> <li>N. di tecnologie</li> <li>Numerosità dei dati e delle informazioni da utilizzare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varietà delle risorse professionali da utilizzare per la realizzazione dei deliverable</li> <li>Varietà delle conoscenze professionali necessarie</li> <li>Varietà delle tecnologie da impegnare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attività da realizzare nell'ambito del progetto, all'interno dell'organizzazione</li> <li>Attività da realizzare all'interno dell'organizzazione e attività da realizzare all'esterno (consulenti, subfornitori, ecc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normative e regolamenti da rispettare per realizzare i deliverable</li> <li>Esigenze degli utilizzatori finali dei deliverable</li> <li>Sistema delle forniture</li> <li>Tecnologie da utilizzare (frequenza ed intensità della tecnologia)</li> </ul>

## CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA DEI PROGETTI

DIMENSIONI	GRADO DI DIVERSIFICAZIONE	INTERDIPENDENZE	CONTESTO AMBIENTALE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durata del progetto</li> <li>Numero di attività</li> <li>Entità dei costi programmati</li> <li>numero delle risorse professionali coinvolte nel processo</li> <li>Numero di settori organizzativi coinvolti</li> <li>Numero di stakeholders</li> <li>Numero di deliverable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eterogenità delle aspettative degli stakeholders</li> <li>Diversificazione degli stakeholders</li> <li>Ampiezza ed eterogeneità delle risorse necessarie per realizzare un progetto</li> <li>Diversificazione delle informazioni necessarie per realizzare il progetto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazioni tra i responsabili delle attività da realizzare (collaborazioni, scambi informazioni, frequenza interazioni)</li> <li>Compiti degli attori organizzativi del progetto</li> <li>I sistemi informativi</li> <li>Utilizzo di risorse comuni per le diverse attività (risorse professionali e strumentali)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paese nel quale viene realizzato il progetto (situazione macroeconomica, quadro legislativo)</li> <li>Offerta di lavoro (disponibilità di risorse professionali grazie alla presenza di Università, Centri di Ricerca, Enti di Formazione professionale)</li> <li>Aspetti socio-culturali (età, conoscenze, valori) relativi agli utenti interni ed esterni dei deliverable del progetto.</li> </ul>

## UNICITÀ

*I progetti sono caratterizzati da lavoro non-ripetitivo, temporaneo, **unico**.*

Ogni progetto crea **deliverable unici**, in termini di prodotti/servizi/risultati.

Il progetto può rifarsi a schemi derivanti da progetti simili realizzati in passato ma il suo output è unico.

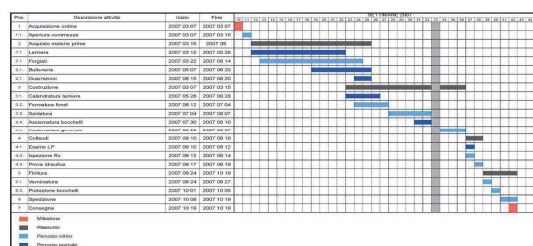
➤ i progetti sono gestiti con metodologia e tecniche di project management

# TEMPORANEITÀ

Un progetto deve avere un **inizio** e una **fine ben definiti** (formalizzazione della durata)

- l'inizio del progetto è spesso subordinato ai tempi tecnici necessari a concretizzare l'idea iniziale e a trovare le risorse per avviarlo
- la fine del progetto dipende sia da fattori interni sia da fattori esterni
- E' necessario a organizzare le attività (pianificare) per rispettare le scadenze

Diagramma di Gantt



## PIANIFICAZIONE, ESECUZIONE, CONTROLLO

### Pianificazione

Individuazione delle attività necessarie per portare a termine il progetto con successo, assegnazione di queste ai diversi responsabili, valutandone tempi, effort e costi per l'attuazione

### Controllo

Verifica periodica dell'avanzamento dei lavori, analizzando gli scostamenti dal piano iniziale, individuare le azioni correttive per riportare il progetto in linea con quanto previsto

### Esecuzione

Durante questa fase, è indispensabile che ciascuno dei "realizzatori" coinvolti faccia la sua parte, completando le proprie attività nei tempi, nei costi e con la qualità richiesta

## RISORSE

La realizzazione di un progetto richiede l'impiego di **risorse** che possono essere di tipo differente quali, ad esempio:

- denaro
- persone con conoscenze e competenze specifiche
- forniture esterne di prodotti e servizi
- attrezzature e macchinari
- beni "intangibili" (ad esempio brevetti)
- materiali vari
- servizi prestati da organizzazioni o da risorse

Il project manager gestisce le risorse per ottenere il migliore risultato possibile (**efficacia**), risparmiando sul loro impiego ed eliminando gli sprechi (**efficienza**).

**Analisi preliminare della fattibilità del progetto sulla base delle risorse** che potranno essere disponibili.

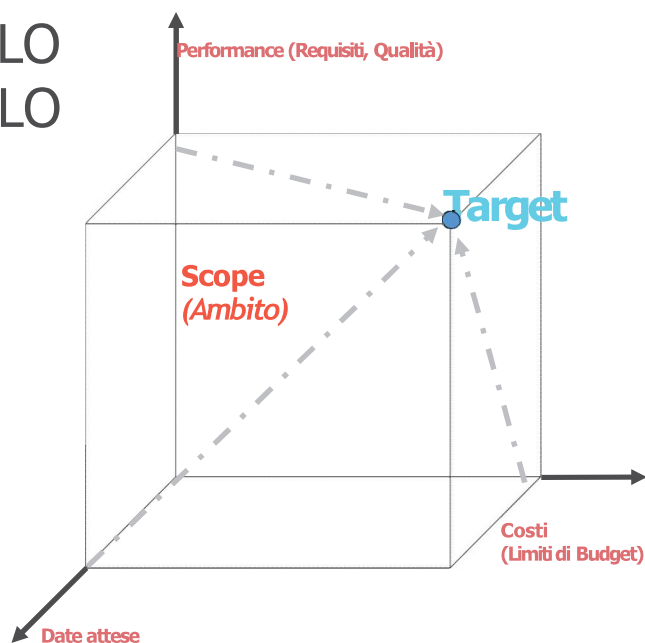
*«Chi di voi volendo costruire una torre non si siede prima a calcolarne la spesa, se ha i mezzi per portarla a compimento? Per evitare che, se getta le fondamenta e non può finire il lavoro, tutti coloro che vedono comincino a deriderlo dicendo: costui è stato capace di costruire ma non è stato in grado di finire il lavoro?» (Luca, 14, 23-30)*

*Un appropriata analisi di fattibilità tecnico-economica anche se necessaria non mette il progetto al riparo da eventuali rischi che potrebbero condizionare la realizzazione dei risultati attesi. (Previsione dei rischi per mitigarne le conseguenze)*

## TRIPLO VINCOLO

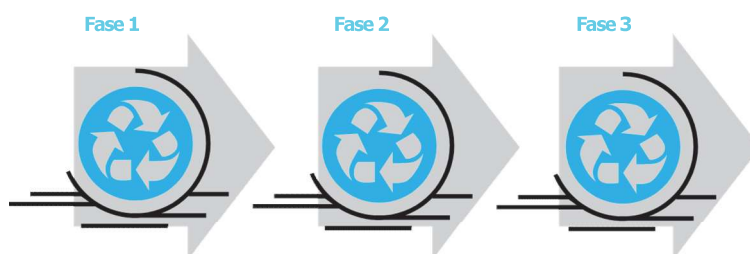
**Tempi, costi e qualità** sono tre vincoli di progetto, fra loro interdipendenti e strettamente correlati.

È 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.



## ELABORAZIONE PROGRESSIVA

In funzione della sua complessità ed estensione, un progetto può anche essere suddiviso in **sotto-progetti, fasi e sotto-fasi**, che possono essere sviluppate in periodi successivi e in via sequenziale, ma che rimangono collegate da opportune relazioni di continuità e interdipendenza.





## PA: POSSIBILI PROGETTI

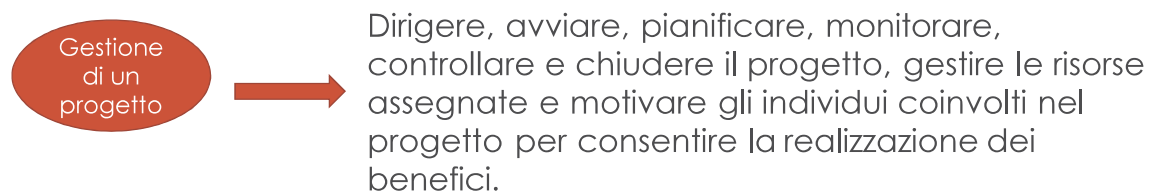
Migliorare la qualità degli output realizzati e l'efficienza nell'impiego delle risorse, al fine di migliorare il soddisfacimento delle esigenze degli utenti e migliorare il processo di **creazione di valore pubblico**.

Progetti aventi ad oggetto innovazioni tecnologiche e organizzative finalizzati a:

- ☐ Miglioramento della qualità dei servizi all'utenza;
- ☐ All'offerta di nuovi servizi agli utenti;
- ☐ Alla semplificazione dei processi amministrativi;
- ☐ Alla informatizzazione e digitalizzazione dei processi informativi;
- ☐ All'aggiornamento delle competenze del personale;
- ☐ Alla realizzazione di politiche di Sviluppo Sostenibile;
- ☐ Alla digitalizzazione dei servizi.

## PROJECT MANAGEMENT

Il Project management è l'applicazione di conoscenze, capacità professionali e personali, metodi, tecniche e strumenti alle attività di gestione di un progetto, al fine di soddisfarne i requisiti.





## OBIETTIVI DEL PROJECT MANAGEMENT

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**

## VANTAGGI DEL PROJECT MANAGEMENT

- identificare i **requisiti del progetto** e **delinearne gli obiettivi**, in maniera chiara e raggiungibile
- **identificare** e **responsabilizzare** in modo chiaro e univoco i diversi enti e persone che concorrono alla realizzazione del progetto (**stakeholder di progetto**)
- definire le **risorse** necessarie ed elaborare e applicare il **piano operativo (chi fa cosa, come e quando)** e l'approccio alla specifica area di lavoro e alle diverse aspettative degli stakeholder
- rilevare lo **stato di avanzamento** raggiunto in corso d'opera, valutare gli **scostamenti** e **intervenire per tempo** con adeguate azioni correttive e preventive (ripianificazione "a finire")
- garantire la comunicazione (interna ed esterna), assicurando il **corretto reporting agli stakeholder**

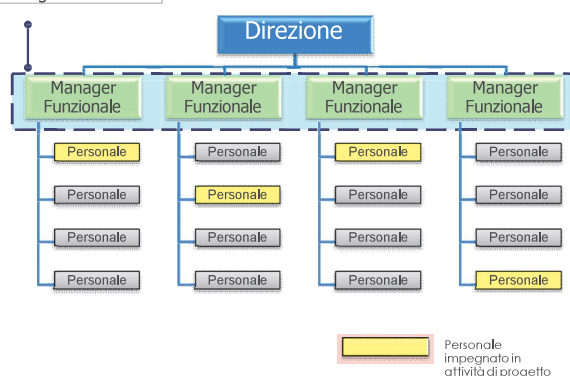
## STRUTTURE ORGANIZZATIVE E PROGETTI

Le **strutture organizzative di progetto**, che stabiliscono i criteri sia per definire i compiti tra le diverse funzioni e la gerarchia dei ruoli, sia per coordinare le attività e le interdipendenze del team di progetto, possono essere:

- ☐ Funzionali
- ☐ A progetto
- ☐ A Matrice

## STRUTTURA FUNZIONALE

Coordinamento di progetto: non c'è un project manager "vero"

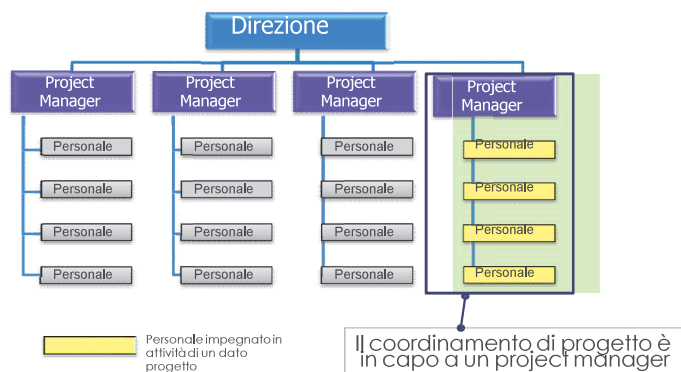


L'**orientamento al progetto**, sia da parte di chi vi lavora sia da parte del management funzionale, è relativamente **scarso** (infatti si parla spesso di coordinatore del progetto tra i diversi manager funzionali più che di project manager)

## STRUTTURA A PROGETTO

Per ogni progetto viene creata un'organizzazione di progetto, multidisciplinare che comprende tutte le risorse necessarie.

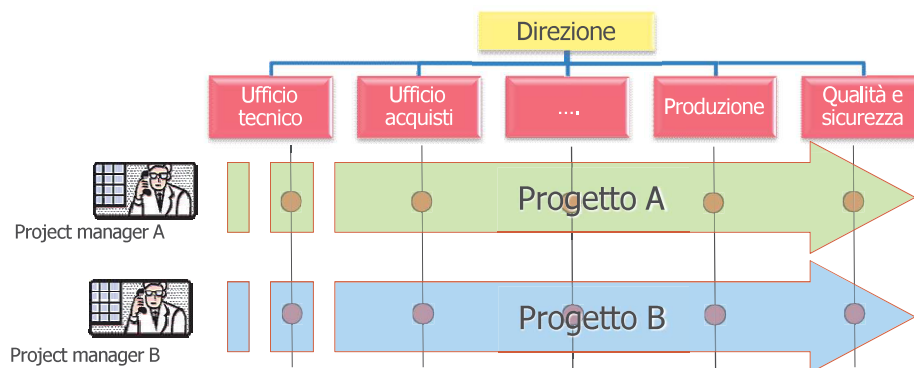
In questa organizzazione si incontra anche la task force e l'**orientamento al progetto è eccellente**.



## STRUTTURA A MATRICE

Corresponsabilità del management di progetto e di quello funzionale:

- il **project manager** chiede le risorse e ne assume il coordinamento corresponsabilità
- il **manager funzionale** fornisce le risorse ma non rinuncia del tutto alla disponibilità per non compromettere lo svolgimento delle attività ordinarie

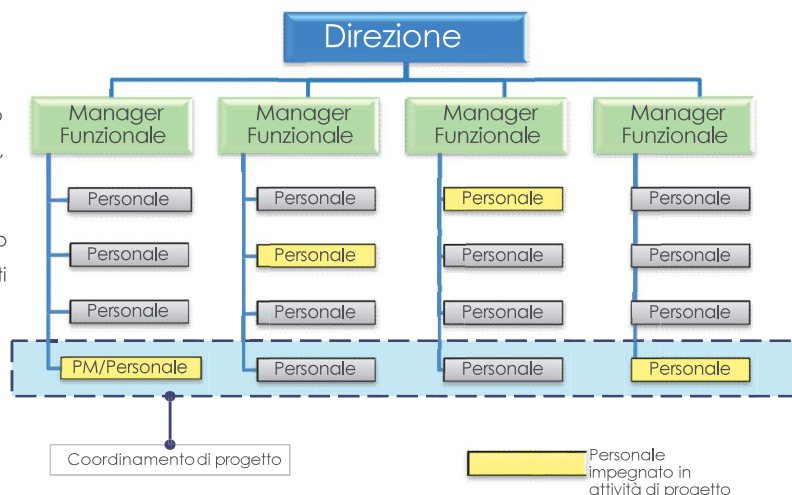


## STRUTTURA A MATRICE DEBOLE

Le risorse attribuite al progetto appartengono alle diverse aree funzionali e, quindi, riportano ai manager funzionali.

Esistono dei **coordinatori di progetto** ciascuno per le risorse dell'area di pertinenza. Fra questi viene eletto un Project Manager

**L'orientamento al progetto è basso** (ma più alto dell'organizzazione funzionale).

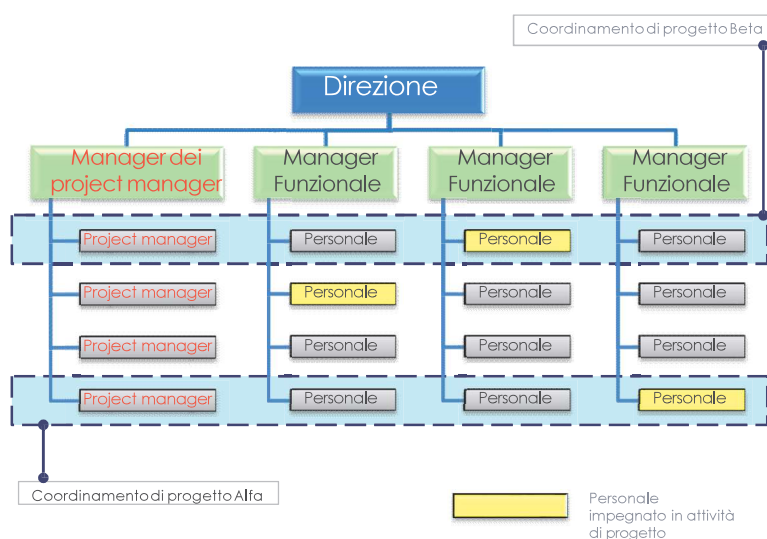


## STRUTTURA A MATRICE FORTE

Le risorse attribuite al progetto appartengono alle diverse aree funzionali e, quindi, riportano ciascuna ai manager funzionali.

Esiste un project manager, che viene riconosciuto dai diversi manager funzionali, che si coordina con il "Manager dei Project Manager" (ha un buon grado sia di potere sia di autonomia nel coordinare le risorse di progetto).

**L'orientamento al progetto è ottimo.**



## I PROCESSI DI PROJECT MANAGEMENT

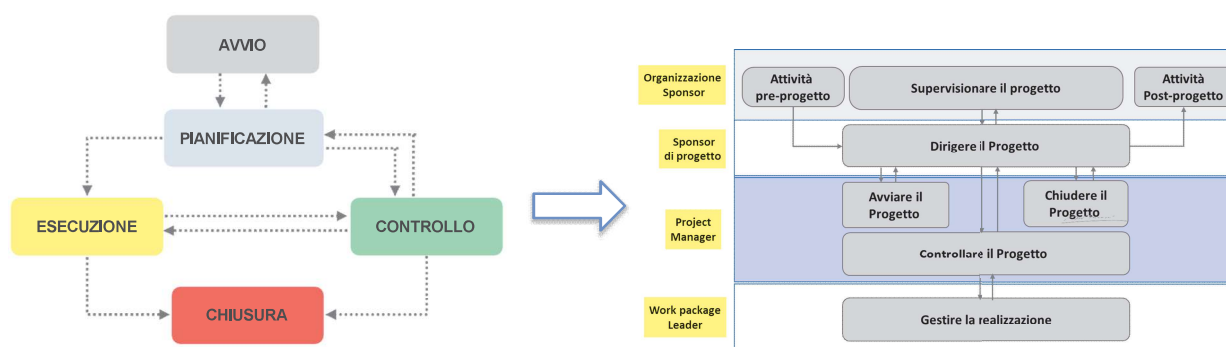
I **processi di project management** si possono classificare nei seguenti gruppi di processo:

- **avvio**, per l'autorizzazione formale e altre attività del progetto
- **pianificazione**, per la produzione del piano e delle baseline di progetto
- **esecuzione**, per la direzione e il coordinamento conduzione delle attività necessarie alla realizzazione del prodotto/servizio/risultato del progetto
- **controllo**, per la verifica dell'aderenza a quanto previsto dal piano e per il monitoraggio delle prestazioni, del progetto, nonché per le eventuali azioni correttive
- **chiusura**, per la conclusione formale delle attività di progetto

## PROCESSI DI PROJECT MANAGEMENT

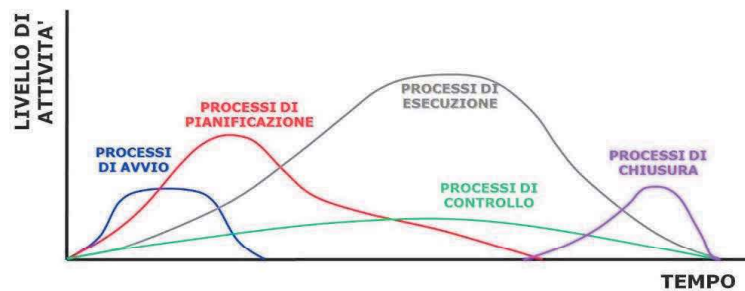
I processi devono essere eseguiti secondo una determinata **sequenza**, in quanto molti di essi producono come output dei deliverable intermedi che sono utilizzati da processi successivi.

La gestione dei progetti può essere **iterativa** comportando la necessità di ripetere alcuni processi nel tempo, sovrapponendo o eseguendo parallelamente fra loro più processi.



## ANDAMENTO TEMPORALE DEI PROCESSI DI PROJECT MANAGEMENT

- la curva dei **processi di controllo** è una costante presenza nella vita del progetto, intensificandosi quando il processo di pianificazione converge verso il punto critico dell'esecuzione
- la curva dei **processi di pianificazione** presenta effetti di interazione simili a quelli dei **processi di esecuzione**, anche se anticipati temporalmente nel ciclo di vita del progetto



## CICLO DI VITA E FASI DI UN PROGETTO

Quando il progetto è suddiviso in **fasi** o **stadi** (stage), i processi di project management devono generalmente essere ripetuti per ciascuna fase.

