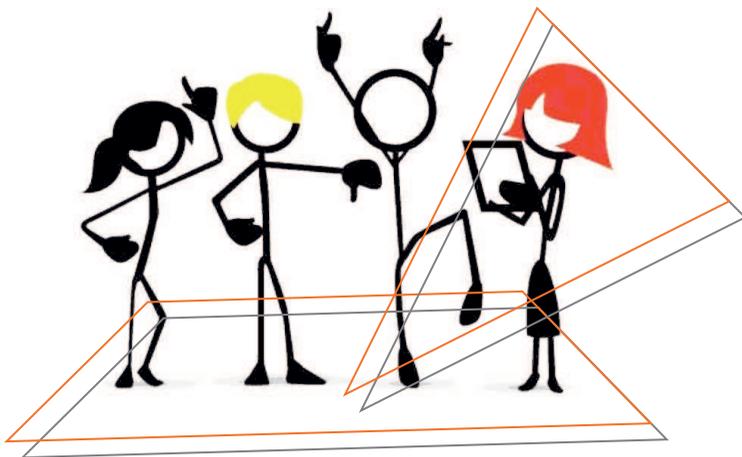


PM4U

LINEA GUIDA

PROJECT MANAGEMENT PER L'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE



AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL



PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE

PROVINCIA AUTONOMA DE BULSAN - SÜDTIROL

Per consentire una migliore leggibilità, spesso nei testi è stata evitata la doppia versione maschile-femminile.

Informazioni

Editore: Direzione generale dell'Amministrazione provinciale

Redazione: pm4u Team

Logo e grafiche: pm4u Team

Tipografia: Tipografia provinciale

Edizione: 1^a edizione – settembre 2017

Stampa: 300 copie

La linea guida PM è disponibile gratuitamente e può essere richiesta all'Ufficio Sviluppo del personale

e-mail: sviluppopersonale@provincia.bz.it

La linea guida PM è disponibile sotto la voce "Pubblicazioni" alla pagina web dell'Ufficio Sviluppo del personale:

<http://www.provincia.bz.it/amministrazione/personale/personale-provincia/sviluppo-formazione/nostre-offerte-formazione-calendario.asp>

Gentili Dirigenti dell'Amministrazione provinciale,

con il progetto "Innovazione amministrativa 2018" vogliamo far nascere una Provincia più moderna e capace di utilizzare le risorse in modo efficiente. Un importante traguardo è la gestione del progetto che accompagna l'introduzione di grandi cambiamenti, ma anche nuove opportunità. Oggi la collaborazione tra i diversi attori sta creando le condizioni ideali per portare a termine questo importante traguardo e lo spirito innovativo, unito alle capacità di cambiare in meglio, rappresentano una base molto solida per perseguire questo processo di cambiamento. Questo porta l'intera struttura della macchina amministrativa ad essere riorganizzata in modo tale da garantire processi efficienti ed un utilizzo mirato delle risorse.

Le presenti Linee guida hanno la funzione, in primo luogo, di dare supporto alla pianificazione e alla gestione del progetto e sono indirizzate soprattutto a quelle strutture che ancora non utilizzano questo strumento. Sono convinta che questa guida Vi possa essere utile per facilitare l'attuazione della gestione del progetto nella vostra struttura. La guida è indirizzata a Voi dirigenti, ma anche ai dipendenti che contribuiscono, in maniera significativa, alla realizzazione di progetti.



Auguro a Voi un buon lavoro, nella speranza che possiate sfruttare al meglio questi strumenti per portare a compimento questo importante percorso proiettato verso il futuro.

Waltraud Deeg
Assessora alla Famiglia e all'Amministrazione

*La saggezza consiste nel sapere cosa bisogna fare,
la destrezza consiste nel sapere come farlo,
e la virtù consiste nel farlo.*

David Starr Jordan, zoologo statunitense (*1851, †1931)



La parola project management (gestione del progetto) deriva dal latino *proiectum*, "la cosa proiettata nel futuro" e *manum agere*, "condurre per mano". Così il concetto chiave della gestione del progetto è ben descritto. Si tratta essenzialmente di affrontare impegni che si determinano nel futuro, compiti circoscritti nel contenuto, nel tempo, e che si realizzano in gruppi di lavoro interdisciplinari.

Inoltre la gestione del progetto è anche uno degli strumenti chiave che ci aiutano ad affrontare la complessità nelle nostre aree di responsabilità. Sono convinto che la professionalità nella gestione del progetto sia un fattore di successo di cui in futuro l'Amministrazione provinciale altoatesina dovrà tener conto.

Oltre ad eventi e formazione, è questa linea guida che intende dare un supporto al Suo lavoro di progetto.

Hanspeter Staffler
Direttore generale dell'Amministrazione provinciale

1	PROJECT MANAGEMENT	6
1.1	Definizione	6
1.2	Obiettivi	7
1.3	Tipologie di progetti	8
1.4	Elenco metodi da impiegare	9
1.5	Agile Project Management	10
2	PROCESSO PM	10
2.1	Dall'idea al progetto	13
2.2	Incarico di progetto	14
2.3	Avvio del progetto	15
2.4	Realizzazione del progetto	16
2.5	Chiusura del progetto	16
3	PIANI DEL PROGETTO	17
3.1	Struttura di scomposizione del lavoro	17
3.2	Cronogramma e piano delle risorse	18
4	ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO	19
5	CICLO DEL PROJECT MANAGEMENT	20
6	STRUTTURE E COMPITI DEL PM	21
7	BIBLIOGRAFIA	23

1 PROJECT MANAGEMENT

Il **compito principale** della gestione del progetto è portare al successo interventi importanti, difficili ed impegnativi.

Il **Project management** comprende l'insieme delle attività, le tecniche, gli strumenti di gestione operativi, l'organizzazione dei processi, l'ideazione, la pianificazione, la gestione amministrativa, il monitoraggio al fine di conseguire i risultati fissati con successo.

1.1 Definizione

A seconda della fonte il concetto di project management è definito in modo diverso, ma nei contenuti le definizioni sono in gran parte tra loro coerenti:

- **Norma DIN** (DIN 69.901-5: 2009-01): "*Insieme di attività di gestione, organizzazione, metodi e mezzi per l'avvio, la definizione, la pianificazione, la gestione e il completamento dei progetti.*"
- **Norma ISO** (ISO 21500:2012): "*La gestione dei progetti (project management) è l'applicazione di metodi, strumenti ausiliari, tecniche e competenze in un progetto. Esso comprende l'interazione [...] delle diverse fasi del ciclo di vita del progetto.*"
- **Istituto Project Management** (IPM): "*La gestione del progetto è l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti e tecniche alle attività del progetto per soddisfare i requisiti del progetto.*"

1.2 Obiettivi

La gestione del progetto intende garantire che

- i progetti siano definiti e realizzati sulla base di un incarico (committenza) chiaro;
- nei progetti complessi la collaborazione avvenga in maniera molto efficace;
- sia rafforzato l'approccio dell'orientamento ai risultati e alle soluzioni al fine di adempiere all'incarico nel quadro concordato;
- sia aumentata, da parte di tutte le persone coinvolte, l'autoresponsabilità e l'identificazione con il proprio contributo a favore del progetto.

SMART: Specifici, Misurabili, Accettati, Realistici, Termini / scadenze



1.3 Tipologie di progetti

Possibili criteri di classificazione per tipologie di progetto sono per esempio il contenuto del progetto, la posizione del cliente o del committente, la ripetibilità, il grado di difficoltà, il numero di unità organizzative coinvolte.



Tipologie di progetti nella Amministrazione provinciale

Entità	complessità sociale	compiti
Progetti grandi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tra unità organizzative / ripartizioni / aree ▪ Coinvolgimento della Direzione generale (ruolo nel progetto) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo lavorativo definito: risultati attesi già definiti ▪ Processo lavorativo da sviluppare: flessibilità per i risultati attesi
Progetti piccoli	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborazione su contenuti specifici ▪ Basso rischio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo lavorativo da sviluppare: flessibilità per i risultati attesi
misure	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incarichi (ad un gruppo di lavoro) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo lavorativo definito

1.4 Elenco metodi da impiegare

Elenco metodi impiegati nel progetto (p.)

Metodi PM	misura	p. piccolo	p. grande
Analisi del contesto			X
Specificazione dell'attività			a scelta
Responsabile dell'attività	a scelta	X	X
Diagramma di Gantt			X
Piano dei risultati			
Piano delle risorse finanziarie			X
Diagramma delle funzioni			
Piano per la comunicazione			X
Piano delle scadenze prefissate (milestones)	X	X	X
Colloqui con i collaboratori	X	X	X
Organigramma			X
Incarico del progetto		X	X
Relazioni (del progetto)	a scelta	X	X
Manuale del progetto		a scelta	X
Regole specifiche di progetto			X
Struttura di scomposizione del lavoro (WBS)		X	X
Piano delle risorse			X
Analisi del rischio			X
Descrizione dei ruoli			a scelta
Lista delle scadenze / termini	X	X	X
Obiettivi concordati	X	X	X

X requisito obbligatorio



pianificazione



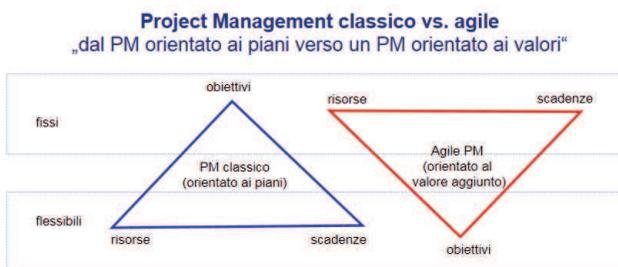
controlling



chiusura p.

1.5 Agile Project Management

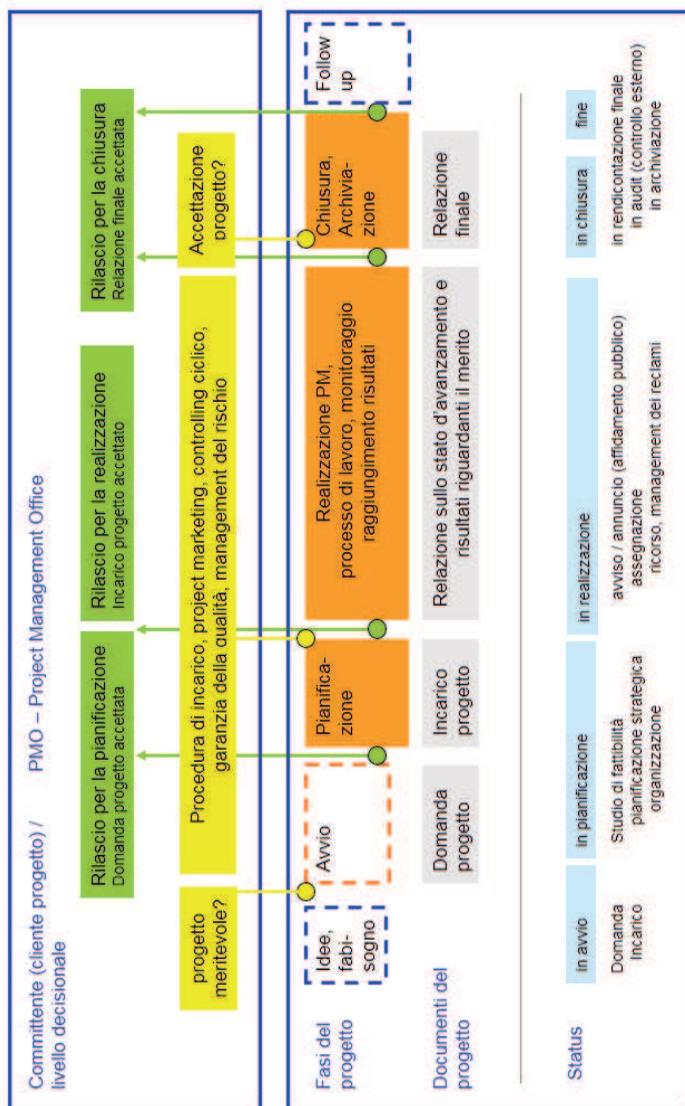
Il principio di progettazione è il "triangolo magico", il che significa mantenere in equilibrio i fattori qualità delle prestazioni, scadenze e costi. L'approccio agile ("lavorare in brevi cicli d'iterazione") coinvolge il committente a cicli brevi sui risultati intermedi, accetta parzialmente o richiede modifiche parziali. Così le specifiche del prodotto (servizio) si elaborano durante il percorso del progetto stesso. Spesso all'inizio del progetto vi è solo un'impostazione approssimativa.



2 PROCESSO PM

Si consiglia di descrivere il processo di gestione del progetto in cinque fasi organizzative: esse possono essere adattate alle caratteristiche (dimensioni, complessità, novità, ecc) ed alle esigenze del singolo progetto. Le singole fasi vanno delimitate con traguardi intermedi (milestones) che indicano le scadenze.

Fasi del processo PM e livelli decisionali¹



¹ Livello decisionale: cfr. cap. 6 PM Strutture e compiti

Descrizione delle fasi di progetto

Fasi di progetto	attività (task)	risultato (livello fase)	decisione strategica
1 Ideazione	Abbozzare l'idea, Chiarire le funzioni ed i finanziamenti, Identificare il committente	Richiesta / domanda per un incarico di progetto	Decidere sul merito del progetto Fissare le priorità Approvare l'avvio della fase 2
2 Incarico	Incaricare il project manager (PM) Formare il team Elaborare l'incarico Predisporre le analisi	Incarico di progetto (piano di massima)	Valutare la fattibilità Approvare l'incarico Incaricare il team Approvare l'avvio della fase 3
3 Avvio	Lavorare in team: Elaborazione della struttura organizzativa del progetto Descrizione compiti	Manuale del progetto (project handbook - PHB)	Approvare il PHB Approvare l'avvio della fase 4
4 Realizzazione	Gestire il progetto: Coordinare il team Affrontare le difficoltà e crisi Redigere i piani delle risorse Gestire il reporting Curare i flussi di comunicazione Gestire la qualità ed il controlling Prevenire i rischi – definire misure	Verbali Relazioni / reporting Risultati / prestazioni	Approvare risultati (parziali) e cronogramma Approvare incarichi e pagamenti per forniture (servizi esterni) Approvare l'avvio della fase 4
5 Chiusura	Redigere la relazione finale Riflettere sul progetto (lesson learned) Valorizzare e scegliere l'organizzazione di progetto	Relazione finale Versione finale del manuale del progetto	Accettare il risultato finale "Licenziare" il team Fissare misure per la gestione del follow up (ove necessario), archiviare il progetto

2.1 Dall'idea al progetto

Idee innovative o esigenze, ma anche i risultati ottenuti da percorsi di miglioramento della qualità o del cambiamento, evidenziano delle potenzialità che possono essere efficacemente realizzate con il project management.

Ciò che da un lato è molto gradito dal committente (cliente del progetto), dall'altro lato costituisce, per il project team, la sfida da raccogliere, in modo sistematico, le idee o il fabbisogno, valutarne le potenzialità e tenere conto della ragionevolezza dei costi, applicando procedure uniformi di selezione dei progetti e adottando criteri di priorità comunemente accettate.

CRITERI DI VALUTAZIONE DEL MERITO DI UN PROGETTO

Unicità	non si ripete costantemente; il progetto presenta delle proprie particolarità
Entità	dimensione, complessità, contesto (sociale)
Lavoro in team	necessità della collaborazione tra più persone per garantire l'adempimento del compito
Orientamento agli obiettivi	obiettivo e risultato univoci: per la definizione degli obiettivi si consiglia il metodo SMART
Delimitazione	che cosa fa parte e non fa parte del progetto: delimitazione del contenuto e del contesto sociale
Novità	innovazione dal punto di vista organizzativo e tecnico (non compiti di routine)
Rischio	imprevisti: ambito e contesto non conosciuto, fattori di impatto sconosciuti, non prevedibili

2.2 Incarico di progetto

L'incarico di progetto è il documento più importante in quanto consente sia al project manager sia al committente (cliente del progetto) di avere la stessa conoscenza e comprensione del progetto, e in casi di discordia o conflitto ciascuna parte può fare riferimento ad esso.

Per il project manager l'incarico di progetto è fondamentale perché tutto il suo modo di procedere si basa su tale documento e alla fine del progetto, sarà lui stesso ad essere valutato rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi concordati.

COMPITI PRINCIPALI DEL PROJECT MANAGER

<p>In seguito all'incarico</p>	<p>Una volta che il committente (cliente di progetto) ha conferito l'incarico al project manager, questo convoca il team di progetto (es. workshop per l'avvio di progetto).</p> <p>Il project team elabora i piani di dettaglio (pianificazione dettagliata) sulla base dell'incarico di progetto.</p> <p>La fase di „avvio del progetto“ termina con l'accettazione dei piani dettagliati del progetto.</p> <p>Le descrizioni dei „work packages“ fungono da incarichi di lavoro per i membri del team.</p>
<p>Strumenti</p>	<p>Il project manager elabora dei piani servendosi di vari strumenti del project management, es. la struttura di scomposizione del lavoro (WBS), le descrizioni dei “work packages”, il diagramma di Gantt, l'analisi del rischio, l'analisi costi-benefici, il “Marketing mix”, il project handbook ecc.;</p>
<p>Piani di progetto</p>	<p>Nella fase di „realizzazione“ si attuano i piani, i quali vengono aggiornati costantemente.</p>

Team di progetto	Assieme ai membri del progetto il project manager assicura il successo e il raggiungimento degli obiettivi del progetto. A tal fine il committente (cliente del progetto) fornisce al project team il suo supporto.
Controlling	Il project manager rappresenta il project team di fronte al committente (cliente del progetto); se necessario coinvolge degli esperti.
Chiusura di progetto	Un manuale del progetto (project handbook) completo e gestito in modo corretto assicura il trasferimento di conoscenze ai nuovi team (squadre di lavoro) ed è utile al miglioramento continuo (learning organization). In caso di necessità è possibile fare riferimento a tale manuale per dimostrare di aver fatto tutto nel modo "giusto".
Follow up	Il committente (cliente del progetto) garantisce l'informazione sui risultati del progetto.

2.3 Avvio del progetto

I compiti della fase di "avvio del progetto" sono il trasferimento di know-how rispetto alla fase dell'ideazione, il trovare un accordo sugli obiettivi di progetto, la definizione di adeguati piani di progetto, la progettazione di una struttura organizzativa adatta all'esecuzione del progetto, il team building, lo sviluppo del progetto, la creazione di un sistema sociale all'interno del progetto, la pianificazione delle misure di prevenzione e gestione dei rischi, la pianificazione delle relazioni in riferimento al contesto del progetto, la costruzione di un "big project picture" comune, la realizzazione delle prime misure di marketing del progetto e la redazione della versione di base della documentazione di gestione del progetto.

2.4 Realizzazione del progetto

Coordinamento	Adempiere alle attività in corso, assicurare l'avanzamento del progetto, tenere costantemente informato il team ed il contesto sociale del progetto, coordinare momenti di condivisione tra i responsabili dei "work packages" (pacchetti di lavoro); garantire la qualità dei risultati (parziali), tenere aggiornati i piani delle risorse del progetto;
Marketing	Assicurare il consenso riguardo ai risultati del progetto attraverso l'impiego di opportuni metodi e strumenti di marketing;
Controlling	Predisporre relazioni sullo stato d'avanzamento per il committente / cliente del progetto; periodicamente dare un rendiconto sullo status del progetto; concordare il cronogramma, il piano delle scadenze, il piano delle risorse nonché il piano dei risultati da raggiungere; richiedere l'approvazione per l'avvio delle fasi successive.

2.5 Chiusura del progetto

Chiusura del progetto	Redigere la versione finale del manuale di progetto (project handbook), che consente di confrontare tra quanto programmato e quanto realizzato; terminare il lavoro rimanente; mettersi d'accordo sulla gestione delle attività riguardanti il follow up del progetto (fase successiva alla chiusura del progetto); completare le valutazioni qualitative e redigere il rapporto; garantire il "lesson learned" (trasferimento delle conoscenze); celebrare il completamento del progetto; "congedare" il team del progetto e approvare il progetto concluso.
Follow up	Se prevista, segue una fase in cui i risultati ottenuti saranno implementati, attuati, ulteriormente sviluppati; ove fossero necessari nuove fasi di attuazione devono essere messe a disposizione le risorse. Deve anche essere garantito che il progetto concluso non "perseguita" il project manager negli anni futuri.

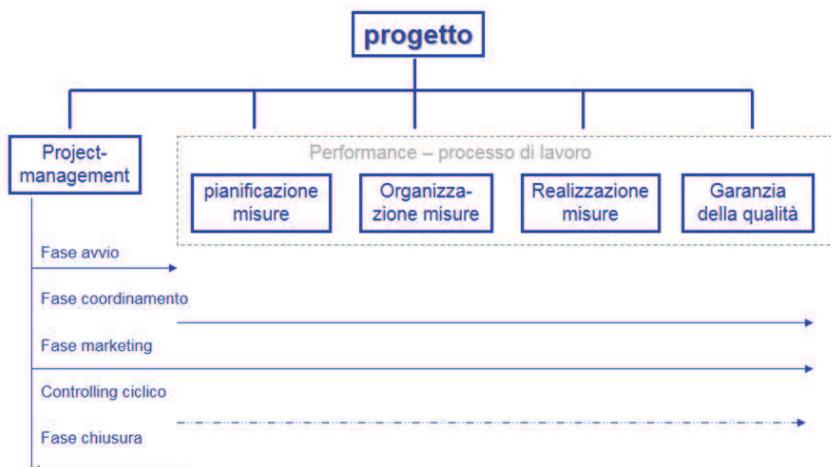
3 PIANI DEL PROGETTO

3.1 Struttura di scomposizione del lavoro

La **struttura di scomposizione del lavoro** (struttura ad albero o **WBS** – work breakdown structure) rappresenta l'organizzazione del progetto. Scopo di una WBS è la rappresentazione delle fasi del processo di lavoro (successione di procedure), dei “work packages” (compiti o pacchetti di lavoro) o delle attività. La WBS informa su cosa deve essere fatto, entro quando e perché deve essere fatto.

La seguente rappresentazione mostra gli oggetti (compiti principali) di un progetto con una struttura orientata ai processi di lavoro. Ogni fase è scomponibile in “work packages” ovvero compiti (parziali):

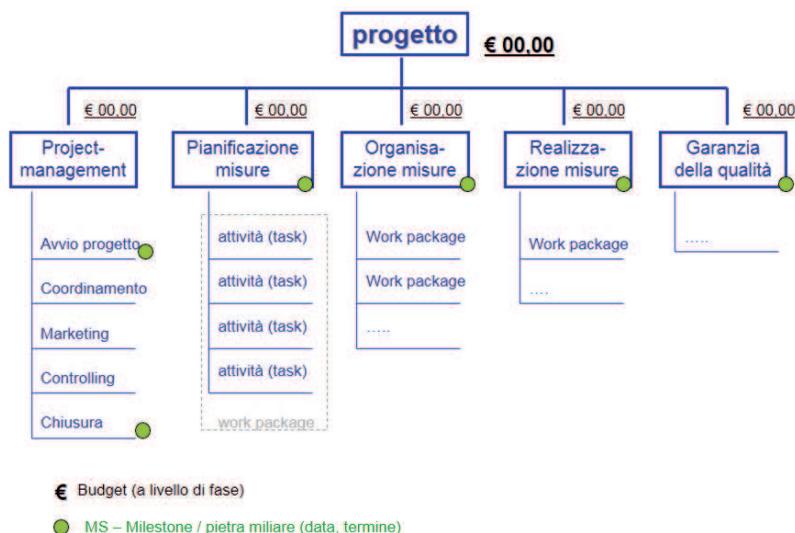
Struttura di scomposizione del processo di lavoro con rappresentazione delle fasi



3.2 Cronogramma e piano delle risorse

Terminata la definizione, da parte del team, della struttura di scomposizione del lavoro (struttura ad albero), da questa si evincono: le scadenze (milestones), i termini, le date (cronogramma) e i costi del personale, dei servizi (forniture) e per altre spese (piano budget).

diagramma di scomposizione (struttura ad albero): cronogramma e piano budget



Nel passo successivo il team determina i responsabili sia per le fasi dei processi di lavori, sia per i "work packages" e/o le attività. L'attività è la più piccola unità di lavoro ed è eseguita da un'unica persona o da una postazione (un posto di lavoro).

4 ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO

L'**organizzazione funzionale del progetto** (l'organigramma) mostra „chi fa che cosa” nell'ambito del progetto.

Ai sensi della Legge 241/1990² e del D.lgs 50/2016³ il legislatore italiano parla di un responsabile unico del procedimento. La Legge provinciale n. 10/1992 „Riordinamento della struttura dirigenziale” e successive modifiche disciplina gli incarichi speciali e la gestione di progetti nell'Amministrazione provinciale.

RUOLI PRINCIPALI NEL PROGETTO

Committente / cliente del progetto	Il committente sceglie il project manager e gli conferisce l'incarico. Nel controlling ciclico il committente monitora i risultati (parziali) e decide il rilascio ai fini di proseguire con il lavoro o della chiusura e quindi l'accettazione del progetto.
Project Manager	Il progetto ha un project manager; questa figura è responsabile della gestione efficiente delle procedure (amministrative); è supportato dal committente, per esempio nella valutazione del rischio e/o nel far fronte a delle situazioni critiche.
Team del progetto	I membri del team possono provenire anche da diverse unità organizzative; loro svolgono differenti funzioni e compiti. I singoli membri o piccoli gruppi adempiono a compiti specifici.

² Legge 7 agosto 1990, n. 241, Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi;

³ Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture.

5 CICLO DEL PROJECT MANAGEMENT

Il **ciclo PDCA** (Plan-Do-Check-Act) spesso è utilizzato per descrivere il monitoraggio e la gestione del progetto. Il punto decisivo del ciclo a quattro fasi — indipendentemente dalla denominazione delle singole fasi del processo di lavoro o delle procedure — consiste nel fatto che gli effetti di una misura di gestione possano essere monitorate con precisione, e le relative conoscenze ricavate possano riflettersi nuovamente sulla gestione ai fini del miglioramento continuo. Un tale approccio è utile a sistemi complessi, dove, in seguito ad un intervento di gestione, la risposta impattante sul sistema non è nota o non lo è completamente.



6 STRUTTURE E COMPITI DEL PM

Project Office (PO)

Un **ufficio di gestione del progetto** (Project Office) si fa carico all'interno di un progetto di tutte le attività fiancheggianti e di supporto ed è responsabile del manuale del progetto (PHB - project handbook). Il vantaggio di un ufficio centrale e trasversale al progetto risiede nell'utilizzo ottimale del personale addetto alla gestione del progetto consentendo allo stesso tempo di sgravare gli esperti dalle attività amministrative di progetto.

Project Management Office (PMO)

Un Project Management Office (PMO) è **un'unità organizzativa permanente all'interno dell'azienda** che è responsabile della creazione, dell'implementazione e dello sviluppo continuo di un sistema di PM. Il PMO svolge sostanzialmente i compiti di un ufficio di gestione del progetto, ma la gamma di attività è molto più vasta perché provvede anche alla procedura degli incarichi e di monitoraggio dei progetti. La norma DIN 69.901-5:2009-1 "Project Management - sistemi di PM - Parte 5" definisce un Project Management Office (PMO) semplicemente come un servizio per l'azienda e per i progetti.

Compiti tipici del PMO:

- **Multi project management (MPM):** La norma DIN 69909, parte 1, definisce il MPM come *"il quadro organizzativo e procedurale per il Management di molteplici progetti singoli. Il multi-project-*

management può essere organizzato in forma di programmi oppure a portafogli di progetti”.

- **Project Portfolio Management (PPM):** La norma ISO 21405:2015 descrive le funzioni del portfolio management nell'organizzazione. L'avvio a regime del PPM migliora la trasparenza rispetto alla rilevanza strategica, al rapporto costi-benefici, all'impiego delle risorse, alle domande di progetto ed a quelli in corso d'opera. Allo stesso tempo i progetti sono meglio comparabili.
- **Manuale di Project Management:** Per promuovere la cultura, il PMO fornisce un manuale specifico della gestione del progetto (non relativo al singolo progetto). I contenuti tipici di questo manuale sono i modelli e approcci vincolanti, gli standard, le procedure, le liste di controllo, un glossario, i requisiti per la reportistica, la definizione dei metodi di controllo, l'uso di gestione informatizzata del progetto (software, formati di dati), etc.

Ed ora....



Alle Vostre eventuali domande rispondono i membri del **pm4u-team** che sono disponibili anche a fornire servizi di consulenza. ☺

BUON LAVORO

7 BIBLIOGRAFIA

Abbreviazioni ecc. <http://projektmanagement-definitionen.de>

Incarico www.projektmagazin.de/projektauftrag

Società Tedesca per il PM www.gpm-ipma.de

Norma DIN www.din.de

Glossario www.openpm.info/display/openPM/Glossar

Glossario www.glossariopm.com

ICB Competence Baseline www.ipma.world/assets/ICB3.pdf

IPMA International pm association Italy <http://ipma.it/ipma/>

Norma ISO www.iso.org/standard/50003.html

Istituto italiano di PM www.isipm.org

Let your projects fly (Sterrer, Winkler) www.ebook.de

Rivista online <https://projekte-leicht-gemacht.de>

PM Blog <http://pm-blog.com>

PM conoscenze base www.youtube.com/watch?v=6L393nHIOS8

PM sapere www.proventis.net

Portfolio Management www.project-competence.com

Project management Austria www.p-m-a.at

Project management Institute Northern Italy www.pmi-nic.org

Project management Institute www.pmi.org

Rivista www.projektmagazin.de

Setting Milestones (Sterrer, Winkler) www.ebook.de

Definire obiettivi www.projektmanagementhandbuch.de

