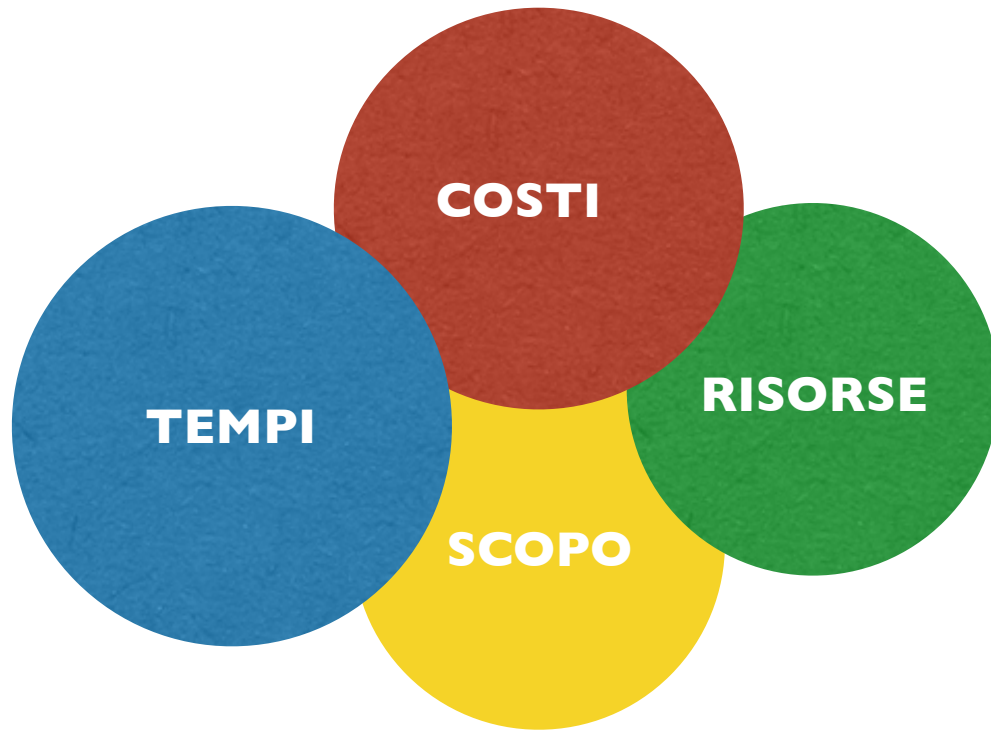




Project Management o improvvisazione (...tanto tutto cambia)?

Project Management Agile, Project Management Lean, perchè il metodo tradizionale non è coerente con i nuovi business, l'innovazione ed il contesto in perenne evoluzione e bisogna essere molto agili e flessibili?

Mettiamo un po' di ordine, priorità, strumentazione, buone pratiche derivanti dall'esperienza, esempi, per provare a gestire con consapevolezza ed efficacia i progetti senza cadere nel falso management e negli esercizi inutili di metodo e stile.



*Inizia con la fine in mente*



[redacted] Ottimo argomento, questa "iperformalizzazione" del lavoro di project management, anzichè efficientare, opprime. Se faccio in tempo, sul finale corro ad ascoltare.

Mi piace · Rispondi · 4 h



**Saverio Cuoghi** [redacted], attento che svelo il colpevole prima della fine. e potresti essere tu. ...

Mi piace · Rispondi · 4 h





E' UN METODO.

COSA E' UN METODO ?

MA SERVE A QUALCOSA ?

QUALE METODO ?

HO VINTO QUALCHE COSA ? SONO PIU' FIGO SE  
USO L'ULTIMO?



- Management= Processo, costituito da fasi precise e ben definite, in sequenza e carenza tra loro
  
- Analisi
- Obiettivi/piano/strategie
- Attuazione/esecuzione
- Verifica/controllo
  
- Il processo e' ciclico
- La pianificazione è una sorta di controllo a priori. La base necessaria al controllo
- L'obiettivo è la riduzione del rischio. Più rischio, più management



COSA E' PROGETTO ?

E COSA NON LO E'?

COSA CAMBIA ?



## Progetti

100%

## Processi

0%

---

Grado di Novità

Il progetto “contiene” (per fortuna) processi  
I processi vengono migliorati con progetti  
I progetti possono diventare processi



Progetti

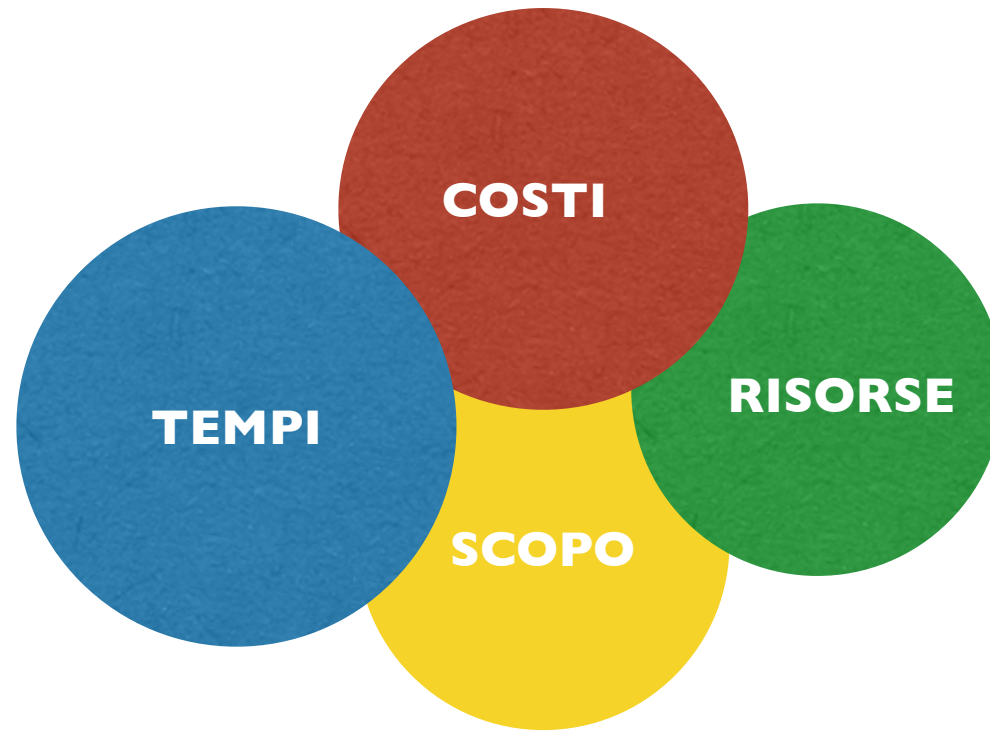
Organizzazioni stabili

Inizio fine

Durature

Durata







DA DOVE PARTIAMO ?



<b>Elementi fondamentali</b>		<b>Note</b>
<b>Titolo/nome/codice del progetto</b>		
<b>Obiettivi</b>		
<b>Inizio - fine (obiettivi di fine progetto)</b>		
<b>Vincolo tempo</b>		
<b>Vincolo budget</b>		
<b>Vincolo risorse e attrezzature</b>		
<b>Responsabile del progetto</b>		
<b>Percezione dei rischi e delle criticità da affrontare</b>		
<b>Chi ha ricevuto l'impulso/richiesta</b>		
<b>Da chi è arrivata la richiesta</b>		

<b>Elementi opzionali</b>		<b>Note</b>
<b>Sponsor</b>		
<b>Altri membri del gruppo di progetto</b>		
<b>Ruoli nel progetto</b>		
<b>Steering Committee</b>		
<b>Partner esterni principali</b>		
<b>Riferimenti a progetti simili già affrontati</b>		



Stakeholder	Priorità (quanto lo Sh influenza il progetto)	Aspettative, bisogni, esigenze, atteggiamenti, esperienze passate in relazione al progetto	Azioni, obiettivi, deliverables che derivano dall'analisi	Quanto interessa allo stakeholder il progetto?
SH 1	3			
SH 2	2			
SH 3	1			
SH 4	1			
...				
...				

Non basta identificare quelli positivi o negativi

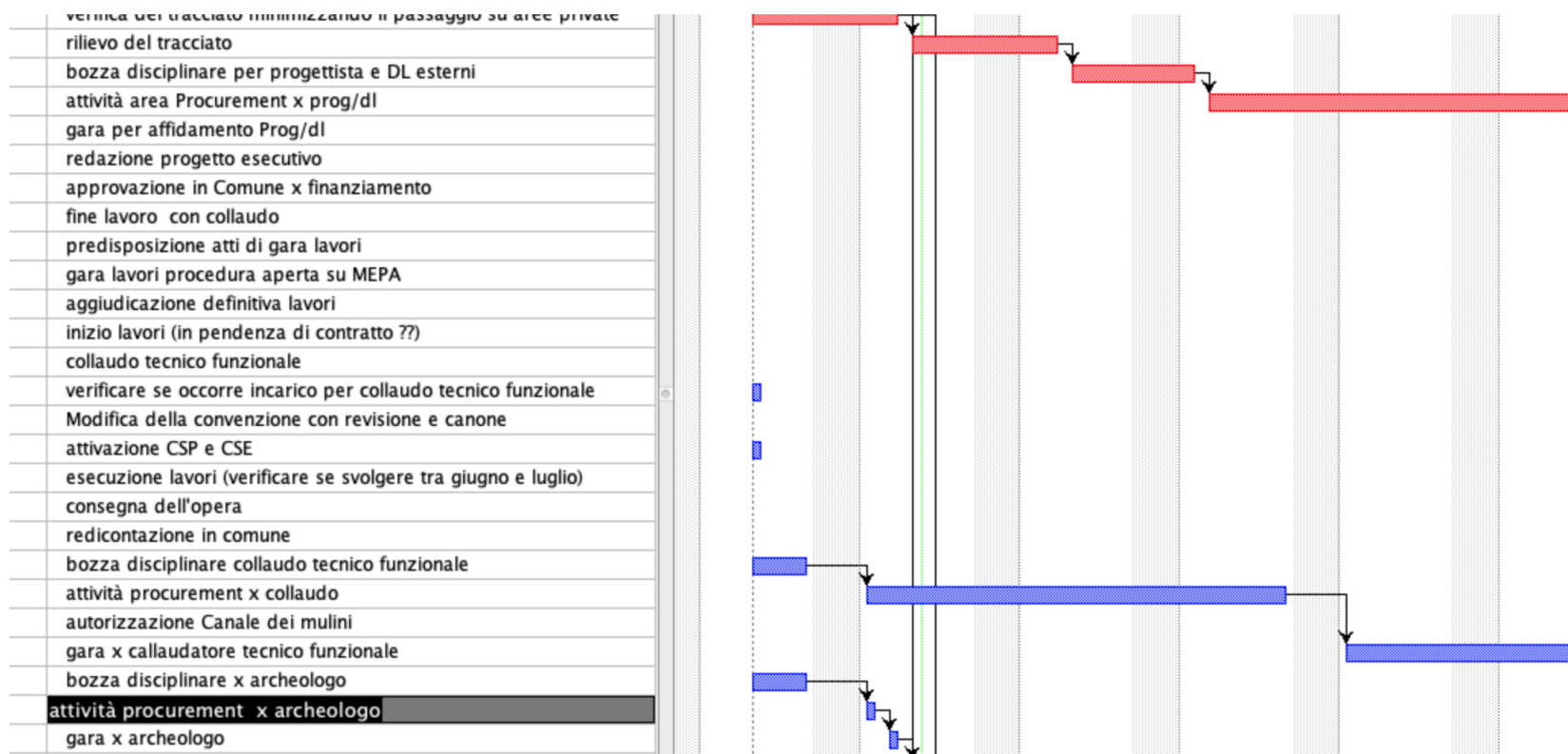
*E', come tutti, un documento dinamico*



E ADESSO ?

COSE FACCIAMO, CHE ABBIAMO PIU' O O MENO CAPITO,  
E AD OGGI, QUALE E' LA SFIDA DA AFFRONTARE ?

# IL PIANO OOOOOOOO !!!! AIUTO. O E' UN GANTT?





- Prima di procedere con lo sviluppo operativo.
- La **pianificazione** comporta l'approfondimento e il dettaglio della pianificazione preventiva sino ad avere una visione completa di tutte le sue parti
- Il **piano di progetto** ne è la concretizzazione e formalizzazione
- In ogni caso solo con IL PdP è possibile **valutare risorse, umane ed economiche assorbite dall'attività e la criticità della dimensione temporale del progetto**
- Il suo sviluppo si compie in **maniera iterativa**, con **continue revisioni**; il piano deve evolvere affinché diventi il **punto di riferimento per il controllo e la gestione del lavoro**
  
- Deve essere **condiviso**. Il modo migliore è **comporlo in modo collaborativo** al fine di **motivare il gruppo e allinearli verso gli obiettivi** del progetto
  
- Deve essere uno **strumento** (e quindi sviluppato con finalità operative) per permettere il controllo dello stato del progetto e per **compiere le scelte e affrontare le decisioni di progetto consapevolmente**



Convertire i **macro obiettivi di progetto in sotto-obiettivi e flussi di attività** che ne consentano il raggiungimento, quindi:

- Permettere di “vedere” e controllare il progetto nella sua **globalità**
- **Mettere le basi per Ridurre quindi il rischio e l'incertezza**
- **Assicurare che ogni attività necessaria al progetto sia:**
  - ▶ Prevista
  - ▶ Definita e correlata con le altre
  - ▶ Quotata
  - ▶ Valutata in termini di rischio
  
- Esplicitare, dentro e fuori l'organizzazione:
  - ▶ **In che modo**
  - ▶ **In quali tempi**
  - ▶ **Con quali costi**
  - ▶ **Con quali risorse**
  - ▶ **Con quali capacità**Ogni attività andrà compiuta
- Predisporre uno **strumento di comunicazione** per l'interno e l'esterno dell'organizzazione





- **Pianificazione strutturale:** Definisce, tramite la WBS con **quali attività arrivare ai risultati , partendo dalla dotazione iniziale, definendo i Work Package**
- **Pianificazione tecnica:** definisce output e input delle singole attività (WP), anche in outsourcing.
- **Pianificazione organizzativa:** definisce la struttura di base del gruppo come tipologia e quantità. Definisce l'attribuzione di responsabilità per ogni WP, sia per lo svolgimento che per l'approvazione
- **Pianificazione tempi e costi :** Durate e sequenze, costi, entrate e uscite. Non è il PM, ma la conseguenza delle precedenti
- **Pianificazione e gestione rischi:** più trasversale. Da sviluppare per attività critiche (controllare solo ciò che serve)

**Una sequenza logica di attività**



attività
a
b
c
d
e
...
...
...
...
tutte da inizio a fine progetto

**Pianificazione strutturale: le attività richieste per portare il progetto dall'inizio alla fine**



attività	input	output
verniciatura	Pezzo tagliato	pezzo verniciato
asciugatura	pezzo verniciato	pezzo verniciato e asciutto
c	x	...
d	w	...
e	...	...
...	...	...
...	...	...
preparazione	Pezzo tagliato	pezzo verniciato e asciutto
...	...	...
tutte da inizio a fine progetto		

**Pianificazione tecnica:  
obiettivi (output, deliverables)  
Input**

**per ognuna delle attività  
con eventuali ricalibrazioni di attività e  
output**



**OUTPUT ->  
INPUT DI ALTRE ATTIVITA' (RELAZIONE DI DIPENDENZA)  
TRA GLI OUTPUT FINALI DEL PROGETTO (FINE-OBIETTIVI DEL  
PROGETTO)**

**INPUT ->  
OUTPUT DI ALTRE ATTIVITA' (RELAZIONE DI DIPENDENZA)  
TRA GLI INPUT INIZIALI DEL PROGETTO (INIZIO-DOTAZIONE INIZIALE  
DEL PROGETTO)**

- Dettaglio dipende dal settore e dalla complessità del progetto
- Bisogna declinare le sottospecifiche per WP (in particolare per i subfornitori) per gestire le coerenze e per evitare “ ma io mi aspettavo qualcosa di altro !” , dopo mesi di lavoro



attività	input	output	durata	tempo									
a				x									
b						z							
c													
d				y									
e							z						
...							...						
...													
...				...									
...													
tutte da inizio a fine progetto													

**Pianificazione organizzativa:**  
 un responsabile (operatore) per ogni  
 attività + chi opera, chi convalida...  
 (x.v.z)  
 e strumenti e attrezzature necessarie ad  
 ogni attività

attività	input	output	durata	tempo									
a				a									
b						b							
c													
d				c									
e							a						
f							a						
...													
...				...									
...													
tutte da inizio a fine progetto													

**Pianificazione organizzativa 2:**  
 verifica sovrallocazioni (con  
 conseguenti spostamenti)  
 (a.b.c)



attività	input	output	durata	tempo			
a	x	y	20				
b	y	z	10				
c	x	...	10				
d	...	...	30				
e	...	...	40				
...	...	...	20				
...	...	...	10				
...	...	...	...				
...	...	...	...				
tutte da inizio a fine progetto							

**Pianificazione temporale 1 :**  
**stima della durata di ogni attività prevista dal piano**

attività	input	output	durata	tempo			
a							
b							
c							
d							
e							
...							
g							
...			...				
...							
tutte da inizio a fine progetto							

**Pianificazione temporale 2:**  
**sequenze tra le attività e "sviluppo" sull'asse del tempo, sulla base di input/output**

# Diagramma di Gantt (cronoprogramma)



- Non è altro che la rappresentazione grafica (semplice/efficace/comunicabile) della pianificazione strutturale / temporale / organizzativa
- E' un **potente strumento di comunicazione** (semplice, usuale)
- Identificare cammino critico
- Con sponsor
  - ▶ Approvare la stima della durata
  - ▶ Riconoscere le relazioni tra compiti

Rami e Foglie WBS

			Mag03	Giu03	Lug03	Ago03	Set03	...
<b>Task</b>	<b>Duration</b>	<b>Who</b>						
<b>1 Analisi</b>								
1.1 Identificazione fabbisogni	2 mesi	Sc, RR	■	■				
1.2 Analisi mercato	2 mesi	Rp, SC		■	■			
<b>2 Progettazione</b>								
2.1	4 mesi				■	■	■	■
2.2								
...								



attività	input	output	durata	Costo	tempo								
a				100,00 €	x								
b				200,00 €			y						
c				300,00 €									
d				200,00 €	x								
e				200,00 €				z					
...				200,00 €				...					
...				200,00 €									
...				200,00 €	...								
...				200,00 €									
tutte da inizio a fine progetto			<b>Tot costi</b>	<b>1800,00 €</b>									





attività	input	output	durata	tempo									
a				a									
b						b							
c													
d				c									
e							a						
...							...						
g													
...				...									
...													

tutte da inizio a fine progetto

**Confronto del piano con il vincolo principale:  
tempo**  
**Ci stiamo ? rischi e procediamo**  
**Non ci stiamo ? rinegoziazione e nuovo piano (se possibile)**  
 scomposizione  
 parallelizzare

tempo

tempo													

**Confronto del piano con il vincolo principale:  
costo/budget**  
**Ci stiamo ? rischi e procediamo**  
**Non ci stiamo ? rinegoziazione e nuovo piano (se possibile)**  
 (ridurre costi - trade off con tempi)

costi e tempi



DIPENDE DALL'IMPULSO (IDEA, RICHIESTA, AD ESEMPIO)  
IN GENERALE

NE' GIUSTO NE' SBAGLIATO, MA

- ADATTO ALL'IMPULSO
- EFFICACE
- UTILE (PER AZIONE E CONTROLLO)
- COERENTE
- GIUSTO BILANCIAMENTO DETTAGLIO/CONTROLLO
- INTERO- COMPLETO NELLE SUE PARTI (ANALISI - PIANIFICAZIONE)
- CHIARO
- SEMPLICE
- SVILUPPATO IN TEAM
- COMUNICABILE e COMUNICATO



- Basata su presunzioni in anticipo (piano di progetto)
- Poco decisiva su Rischi non prevedibili o con bassissima probabilità
- Ridurlo con piani di emergenza o organizzazione manageriale

## RISCHI PREVEDIBILI

- Identificare e ordinare in termini di priorità i rischi del progetto
  - ▶ Raccogliere idee (brainstorming)
  - ▶ Rischi interni (dimissioni?)
  - ▶ Rischi esterni (concorrenti, normative...)
  - ▶ **rischio maggiore= Probabilità \* danno**
- Adottare le contromisure necessarie per evitare o minimizzare i rischi principali
  - ▶ Quali sono le basi del rischio ? Comprendendolo e' piu facile evitarlo
- Sviluppare soluzioni alternative per gestire eventuali problemi o ritardi (contingency plans per rischi inevitabili o incontrollabili – anche economicamente)

## RISCHI IMPREVEDIBILI

- Adattamento è la risposta
- **Se non prevedibili !**



- Attività di monitoraggio
- Gestione dei cambiamenti  
(mantenere scopo, budget e tempi sotto controllo in base al cambio)
- Aggiornamento e la comunicazione degli avanzamenti
  
- *Monitoraggio possibile solo se a monte è stato fatto un buon lavoro di pianificazione*
  
- Controllo del tempo nella cena : devo sparecchiare? Siamo in ritardo, in anticipo, Serve molto dettaglio perché il progetto è rischioso
- Non serve sapere se siamo al 50% ! Ma quando finisce il task  
(analisi input/output)

Questo continuo lavoro di teamwork, di monitoraggio tra avanzamenti e piano, azioni correttive e comunicazione agli stakeholder sono stati il successo del nostro progetto terminato nel budget e nel tempo previsto...



*Non si lascia una festa conviviale prima che questa sia finita*  
Winston Churchill

- Accettazione del cliente
- Fase amministrativa/burocratica
- Evidenziare lessons learned
- Festeggiare



## PROGETTI IDEA

Team da formare

## PROGETTI RICHIESTA

Team formato

Vincoli

Sponsor

Steering

Milestone

PROGETTI LUNGHI  
e poco rischiosi

Macro Pianificazione

PROGETTI BREVI  
( e molto rischiosi)

Dettaglio



- Fare da soli (senza coinvolgere il team)
- Non mettere nero su bianco
- Saltare all'azione senza analisi e pianificazione (non si accorciano i tempi!)
- Sottovalutare l'influenza degli stakeholder
- Non Trovare, identificare o coinvolgere uno o più sponsor
- Non usare il piano durante l'attuazione (sporco!!)
- Uscire dallo scopo definito (se non concordato o definito consapevolmente)
- Non cogliere le interdipendenze (difficile averle già in testa, anche per i "superesperti")
- Accettare l'inevitabile (change management) e prepararsi all'evitabile (risk management)
- Non Comunicare
- Stare nel proprio ufficio e progettare e controllare
- Sottostimare i colli di bottiglia
- Non essere coerenti nell'analisi/pianificazione



## Tempo Consulting Saverio Cuoghi

cell. 3209012206

[info@tempoconsulting.it](mailto:info@tempoconsulting.it)

[www.tempoconsulting.it](http://www.tempoconsulting.it)

Linkedin : Saverio Cuoghi

FB: Saverio Cuoghi

Insta: Innovazione2020



**Grazie !!!!!**