



ASSOMAC

NATIONAL ASSOCIATION MANUFACTURERS
OF FOOTWEAR, LEATHERWOODS
AND TANNERY TECHNOLOGIES

La gestione di un progetto: BASI di PROJECT MANAGEMENT

29/04/2020

Fabrizio Trigila

Fare un progetto, perché?



Definizioni dalla Letteratura economica di Progetto...

- “Un piano, uno schema, un’impresa che si **svolge secondo un programma**”
(dal Concise Oxford Dictionary)
- “**Uno sforzo temporaneo** intrapreso per creare un prodotto o un servizio univoco”
(PMI- Project Management Institute, 1996).
- “**Un insieme di attività tra loro correlate e interdipendenti**, volte al raggiungimento di un obiettivo preciso, con un **limite di tempo determinato**, un **budget di risorse stabilite**, che vengono avviate alla ricerca di un aumento di valore per l’azienda o per il soddisfacimento delle esigenze del cliente” (sda Bocconi 1999)
- **È un sistema** che tende a **raggiungere gli obiettivi pianificati** in correlazione a processi di pianificazione e controllo delle risorse con vincoli di tempo/costi/qualità, è sforzo complesso, **insieme di attività interrelate-finalizzate** a proseguire determinati obiettivi.
- È un insieme di **sforzi coordinati nel tempo** (Kerzner 1995).
- **È un insieme di persone e di altre risorse temporaneamente riunite per raggiungere uno specifico obiettivo**, di solito con un budget ben predeterminato ed entro un periodo stabilito (Graham 1990).



Che cos'è un progetto?

Un progetto è «una struttura organizzativa **temporanea** che è costituita per creare un **prodotto o un servizio unico**(non ripetibile) secondo **determinate condizioni** (come costi, tempi, qualità)».

Caratteristiche:

1.TEMPORANEITA': c'è un *inizio* (kick-off) e una *fine* (end).

2.Output UNICO: il prodotto/servizio non è mai stato fatto prima. Potrebbero essercene di simili sviluppati, ma mai qualcosa di uguale.

N.B.: si fanno progetti per sviluppare **Prodotti** (macchinari o applicazioni) o **Servizi** (programmi di formazione, consulenze,

3.CONDIZIONALITA' (constraints):

Tempistiche, costi, qualità ma anche livello organizzativo, ambiente, le capacità operative dell'organizzazione, condizioni esterne (politiche, economiche, belliche..)



Che cos'è un progetto? /2

La gestione progettuale NON è la normale gestione quotidiana aziendale.

Costruire una «struttura organizzativa temporanea» interna che:

- Definisca lo scopo del progetto e i risultati (deliverable)
- Definisca il valore del progetto per l'impresa in modo da giustificarne l'investimento.
- Identifichi gli stakeholder del progetto.
- Stabilisca e comunichi il team di progetto verso l'impresa.
- Strutturi il piano di progetto (project plan) per guidare e gestire il progetto
- Assegni e coordini il lavoro del team.
- Monitori e controlli il progetto su base giornaliera
- Consegni i risultati progettuali a si occupi della gestione amministrativa del progetto (e della sua chiusura).



Da dove nasce un PROGETTO?

Esigenza di un cliente

Aggiornamento di processi
produttivi /gestionali

Opportunità per adeguamento legislativo

Adeguamento (Post Audit) richiesto

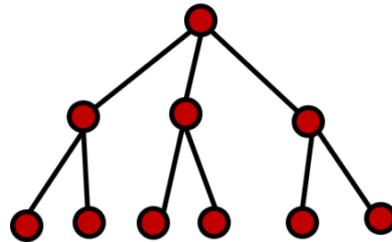
Analisi di un'opportunità di Mercato

Introduzione di una nuova tecnologia per ridurre i costi

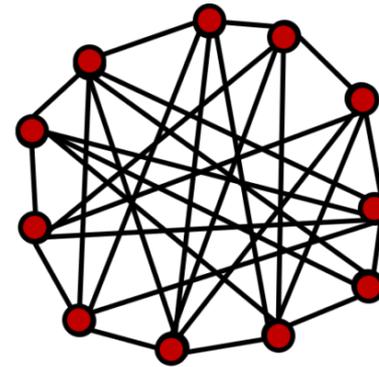
Fusione di reparti produttivi, dipartimenti aziendali,
aziende intere!

Uno spostamento di un ufficio

2 APPROCCI alla nascita di un progetto:



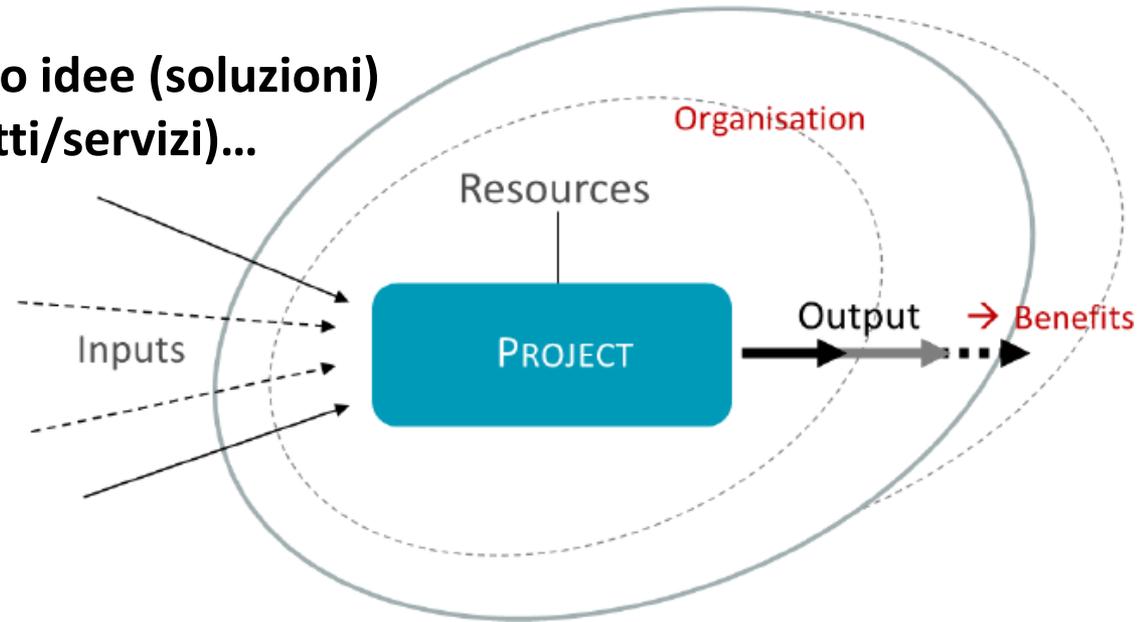
“Top-down”



“Bottom-up”

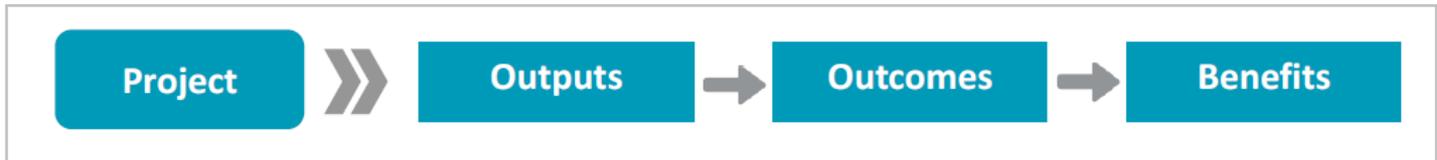
Perché adottare la logica progettuale in azienda ?

...Perché trasformiamo idee (soluzioni)
in realtà (prodotti/servizi)...



Ottimizziamo: tempi, metodi, risorse, strutture

Ciascun componente del Team di progetto deve sapere bene le relazioni
tra il progetto, le attività, i risultati e i benefici derivanti:



Che cos'è il Project Management (PM)?

«Il **project management** è l'applicazione, a opera del project manager, di conoscenze, strumenti e tecniche all'insieme delle **attività** che **costituiscono un progetto**, al fine di permetterne il conseguimento degli obiettivi.

In ogni fase evolutiva di questo processo il project manager opera per **garantire il raggiungimento** di determinati **obiettivi aziendali**, tenendo dei **vincoli** posti dal committente, come il rispetto dei **tempi stabiliti**, la qualità del risultato e il rispetto del **budget** stanziato, senza dimenticare la pianificazione degli **imprevisti** e dei **rischi** economici che potrebbero derivarne.»

[\(Project Management Body of Knowledge\)](#)



Project Management e Struttura aziendale

Il progetto deve innestarsi in maniera «naturale» sulla struttura organizzativa (organigramma) aziendale.

A) Struttura organizzativa «rigida»

Le attività progettuali sono totalmente integrate e svolte nella attività quotidiane delle diverse funzioni aziendali (secondo l'organigramma).

Le attività di progetto sono spesso considerate di bassa priorità rispetto al lavoro quotidiano.

Le attività dei Project Manager sono limitate (per responsabilità e per azione).

B) Struttura «a progetti»

Tutte le attività sono organizzate e gestite all'interno di diversi Team progettuali.

Le risorse aziendali sono finalizzate agli obiettivi progettuali.

A progetto concluso, le risorse sono riassegnate in base ai nuovi progetti.

C) Struttura a «matrice»

A fianco della struttura aziendale, vengono create nuove strutture per la gestione dei Team, in modo da focalizzare lavoro e obiettivi del progetto.

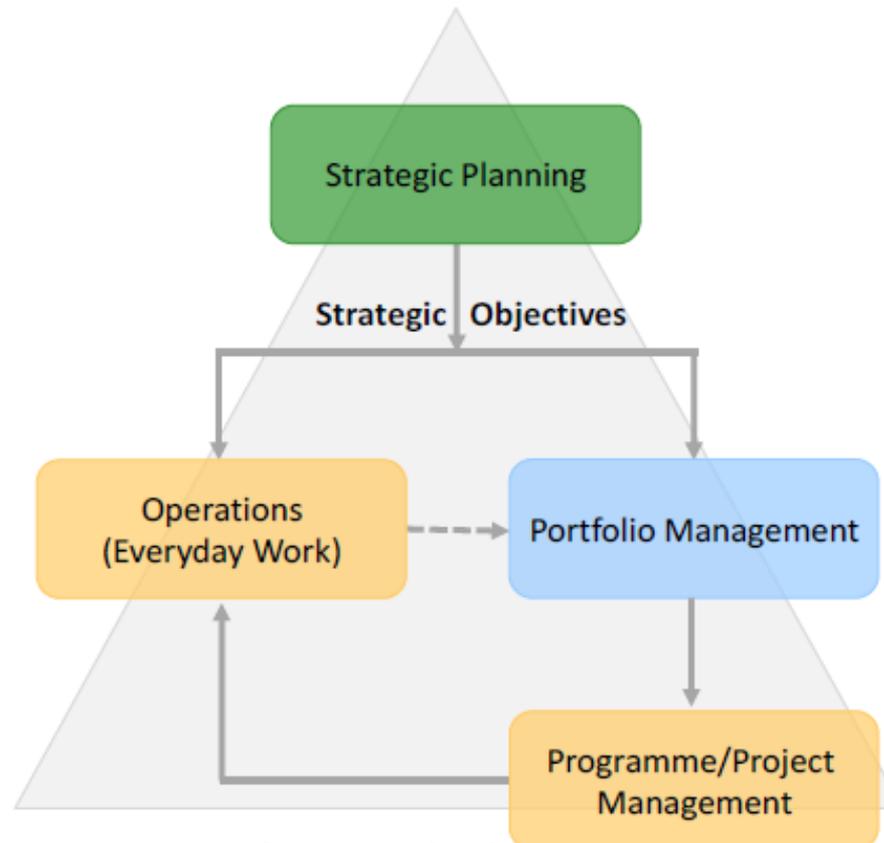
Il Project Manager ha il ruolo di gestore del Team; deleghe di gestione speciali vengono assegnate dalla Direzioni.

Bilanciamento tra i Manager delle funzioni aziendali e i PM.



Project Portfolio Management

- E' il "gestionale" progetti (digitale o analogico).
- Coordinamento delle risorse aziendali (staff, capitali, macchinari).
- Aiuta la Direzione nel raggiungere gli obiettivi strategici aziendali.



Documentazione di Progetto

- Focalizza il team sulle attività di progetto.
- Fissa il piano di lavoro.
- Definisce lo scopo del progetto per approvazione degli Stakeholder.
- Facilita le comunicazioni (interne ed esterne al team).
- Documenta il S.A.L. (Stato Avanzamento lavori) di progetto e le relative decisioni.
- E' lo storico del progetto (in caso di revisioni /audit).

Documentazione di Progetto:

- **Scheda (attivazione) Progetto**
- **Project Workplan (Work Breakdown Structure) e «Effort & Cost Estimates»**
- **Project GANTT**
- **Project flow chart**
- **Project Budget (budget cost breakdown)**
- **Project Report (SAL – intermediate/monthly e Final)**
- **Project Deliverable(s)**
- **Project timesheet e Financial Statement**
- **Altri report di progetto (di missione, di intervento, ;Meeting Minutes)**

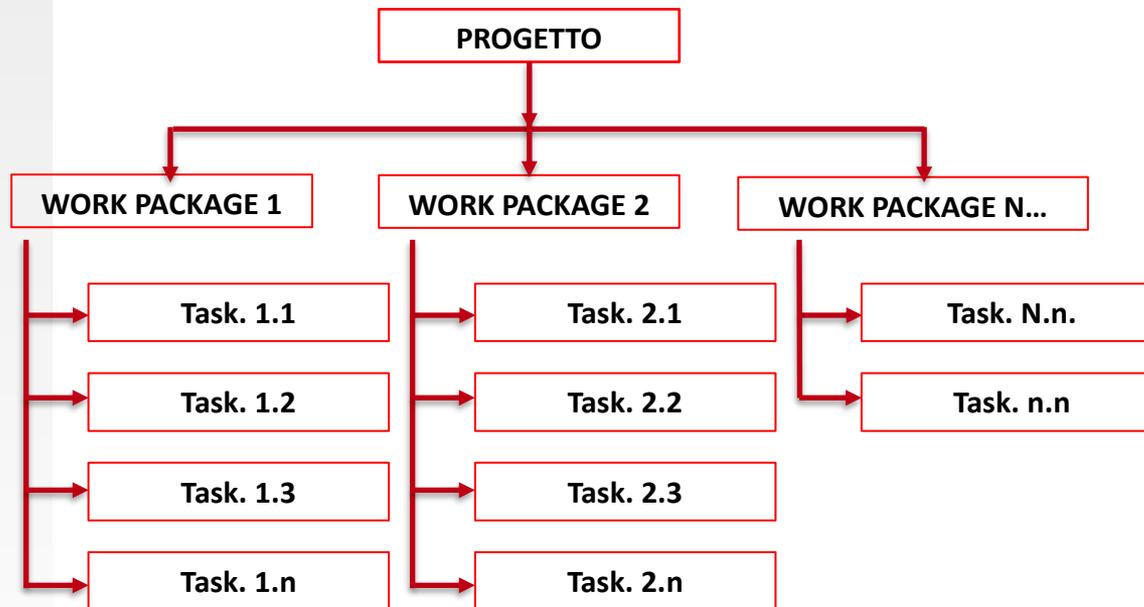
Project summary (da pubblicare)



Project Workplan: Work Breakdown Structure (WBS)

Keywords: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO!

- Con la WBS scompongo, in maniera strutturata, il progetto.
«Descrivo la sequenza logica delle attività che devo fare per ottenere i risultati per raggiungere gli obiettivi prefissati di progetto»



Il progetto viene scomposto in ATTIVITA' (Work Package-WP) dove identifico pacchetti di azioni sufficientemente significative e quindi **identificabili e quantificabili. (Task)**



La Struttura di un Work Package

Come è fatto un Work Package?

Work Package	WP N 1	
Obiettivo:	<i>(descrivere obiettivo generale del WP)</i>	
Durata WP (Timing)	Inizio:	Fine: <i>(data o Mese)</i>
Task da raggiungere:	Task 1.1 <i>(descrizione)</i> Task 1.n <i>(descrizione)</i>	
WP LEADER	<i>(persona responsabile del WP)</i>	
WP Team	<i>(personale coinvolto -rif. Dipartimento o unità aziendale)</i>	
DESCRIZIONE WP		
<i>(a seconda dei Task e di Milestone, definendo CHI fa COSA e i risultati -Deliverable)</i>		
Deliverable (D)	<i>(in relazione ai Task da raggiungere)</i>	
Timing Deliverable	D 1.1	Deadline:
	D 1.n	Deadline:



La struttura di un Work Package/2

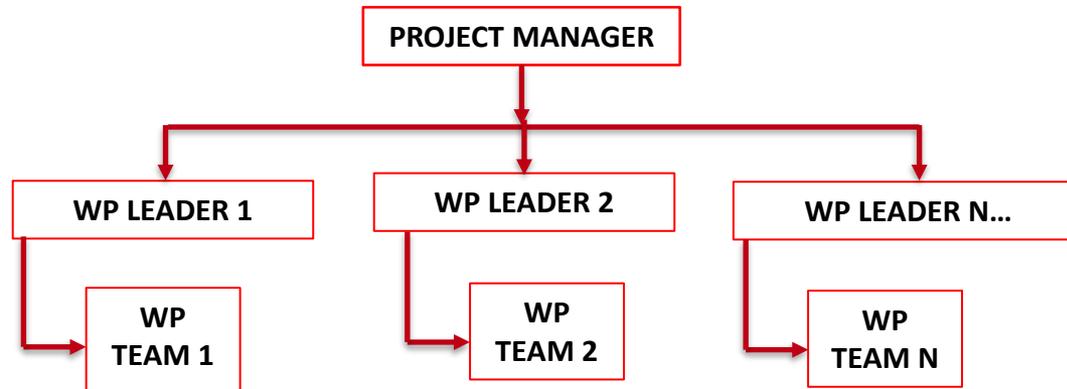
I WP sono alla base della costruzione della struttura dei costi del progetto

Work Package	WP N 1	
WP COSTI		
WP TEAM	Costo lordo aziendale	Giornate di lavoro
Persona 1:	<i>(€/giorno)</i>	<i>(Ore giorno per giorni effettivi)</i>
Altri costi	<i>(espressi in €) - definiti in base ai sistemi di calcolo aziendali</i>	
Viaggio		
Materiali /consumabili		
Service		
Macchinari		
TOTALE		



Organization Work Breakdown Structure (OWBS)

WBS → WP (attività) e costi
OWBS → Responsabili dei WP (WP Leader)



La sua preparazione rappresenta l'ufficializzazione delle entità che gestiranno il progetto.

Il suo utilizzo deve poter facilitare il Project Manager nel lavoro di coordinamento e monitoraggio del progetto.

Work Breakdown Structure (WBS)

Perché la WBS?

- ✓ Nel costruirla, bisogna focalizzarsi sugli obiettivi da raggiungere non sulle azioni.
- ✓ **Miglioro la gestione** e il controllo del progetto.
- ✓ **Identifico le risorse** che mi servono (Persone, macchine, asset immateriali).
- ✓ Distribuiscono il lavoro.
- ✓ Evito di duplicare attività (ottimizzazione).
- ✓ È Base per **identificazione dei costi di progetto**.

WBS: Processo BOTTOM-UP

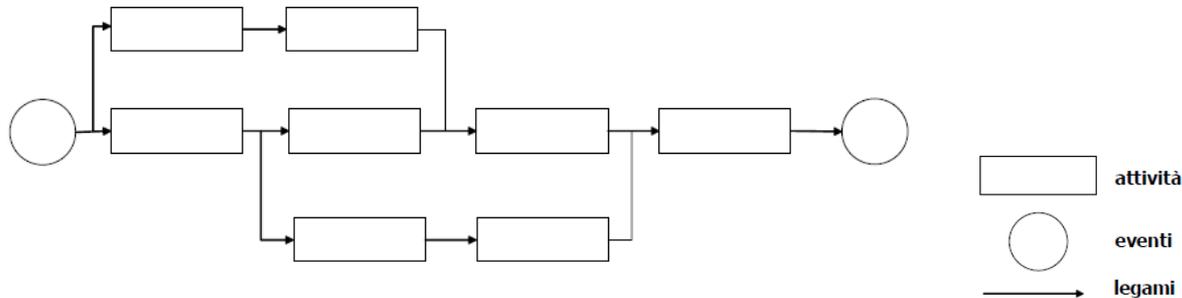
È la base per strutturare un progetto efficace ed efficiente.

Sfrutta la teoria dei diagrammi (logici) reticolari.



Diagrammi reticolari (Network)

Perché applicare le tecniche dei diagrammi reticolari:



Le tecniche di *representazione reticolare* permettono di:

- ✓ identificare le relazioni tra le varie attività;
- ✓ identificare il percorso critico (*Critical Path Method*);
- ✓ determinare il tempo minimo per portare a termine il progetto;
- ✓ far emergere gli slittamenti disponibili delle attività non critiche;
- ✓ conoscere la data entro il quale il progetto deve iniziare per poter rispettare la dimensione temporale dell'obiettivo del progetto.

Una volta individuate le attività con la WBS è necessario individuare le dipendenze che esistono tra le attività.

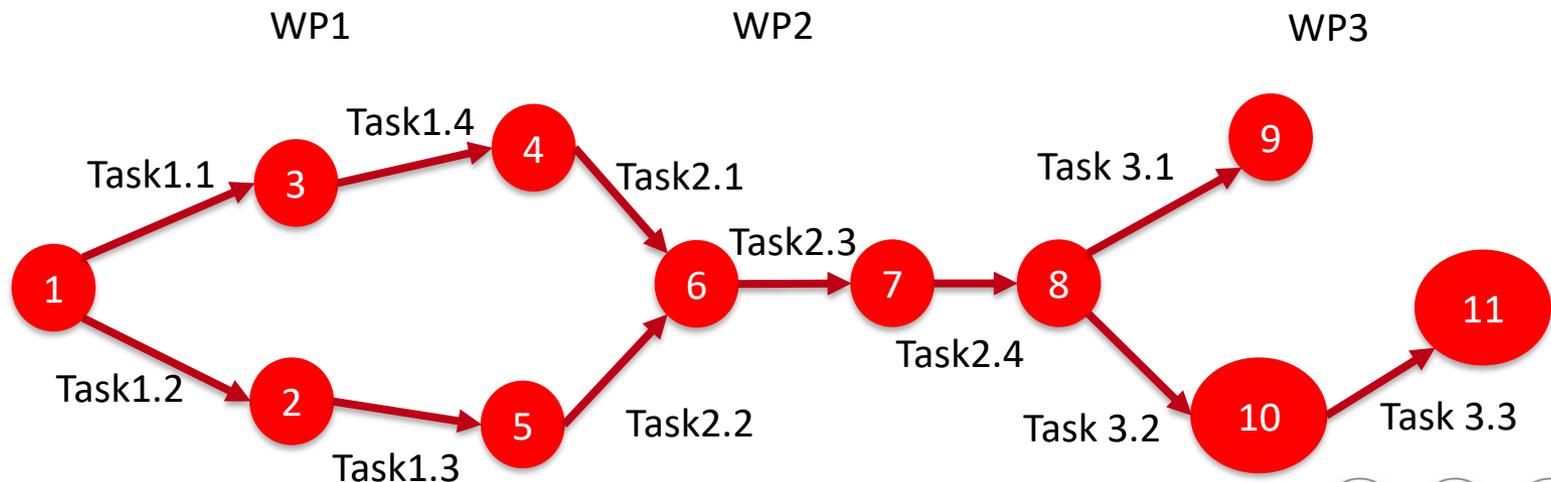


Critical Path Method CPM (metodo del percorso critico)

Keywords: TEMPI E RISCHI!

Il **CPM** è una tecnica di rappresentazione reticolare che permette di evidenziare quella **particolare sequenza di attività** (*cammino critico*, appunto) che all'interno del progetto generale, rende minimo il tempo necessario al completamento del progetto stesso. Di conseguenza il ritardo accusato da una qualsiasi attività che appartiene al cammino critico si ripercuote in ugual misura sulla data di fine progetto.

N.B: Le attività (Task) sono le FRECCE, i NODI sono gli eventi che scandiscono la sequenzialità tra le attività (ad esempio milestone o deliverable)



Come si costruisce un CPM?

Dai WP (e TASK) della WBS, si determina la durata (timing) di ogni attività.
Identificazione del Percorso Critico_4 parametri:

- **Early Start time (EST)** = quanto più presto è possibile far iniziare un'attività una volta che le attività sequenzialmente precedenti ad essa sono concluse
- **Early Finish time (EFT)** = è dato dalla somma tra ES e la durata dell'attività considerata
- **Late Finish time (LFT)** = quanto più tardi è possibile che l'attività si concluda senza causare ritardi nel progetto
- **Late Start time (LST)** = è dato dalla differenza tra LF e la durata dell'attività considerata.

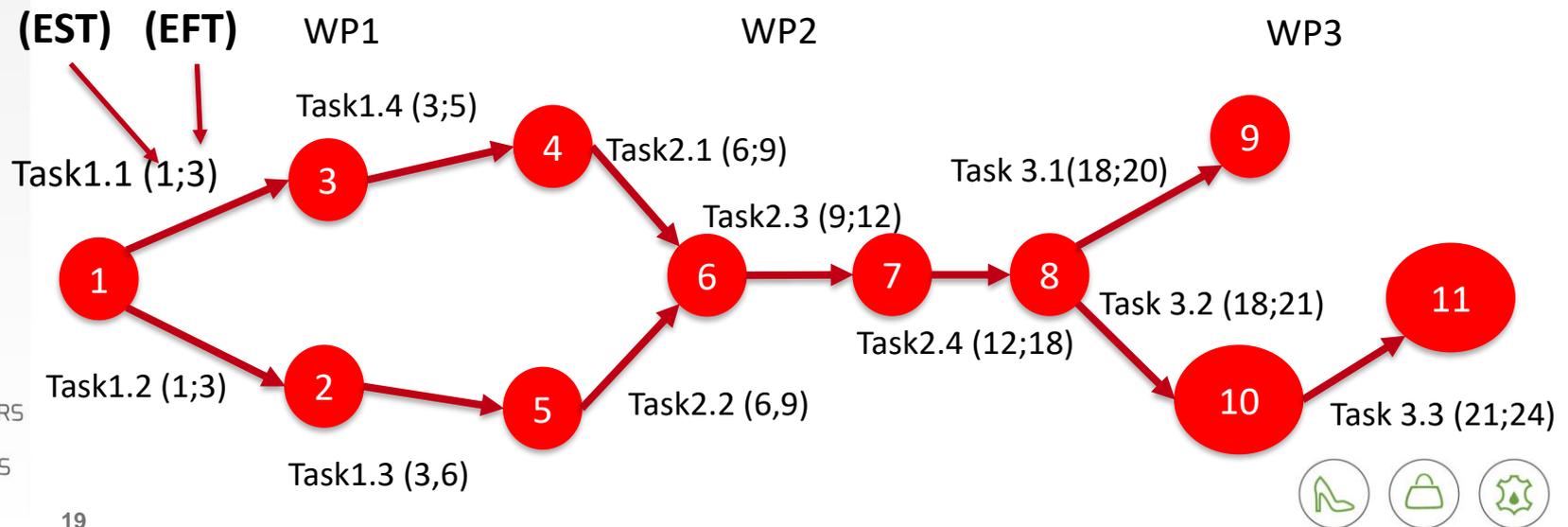


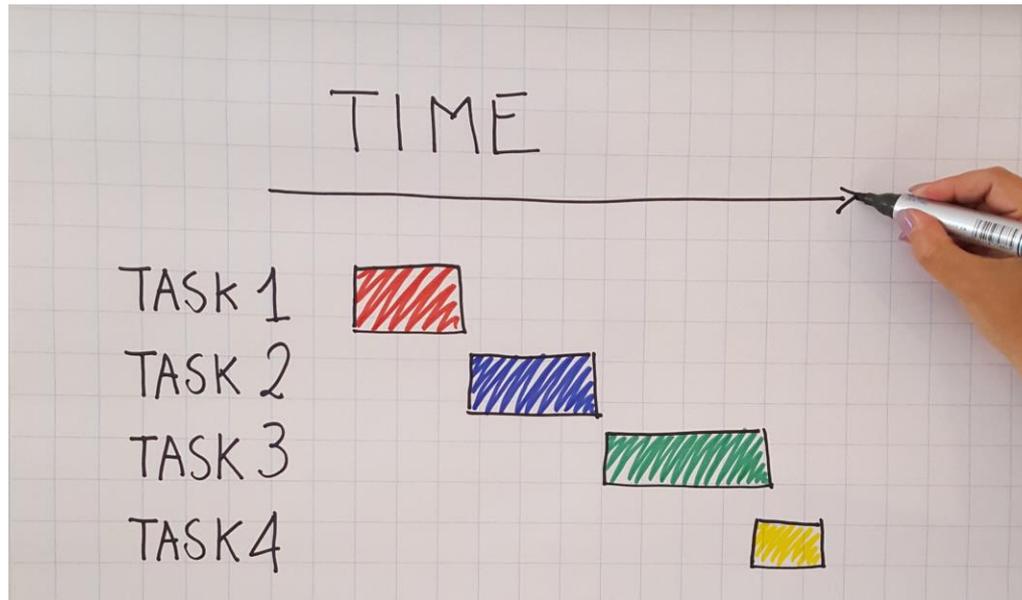
Diagramma di GANTT

Il **Diagramma di Gantt** (da Henry Gantt) definito anche “diagramma a barre schedulato”, è strumento che fa parte della programmazione reticolare

Asse verticale: Attività (WP e Task); Asse orizzontale: Tempo.

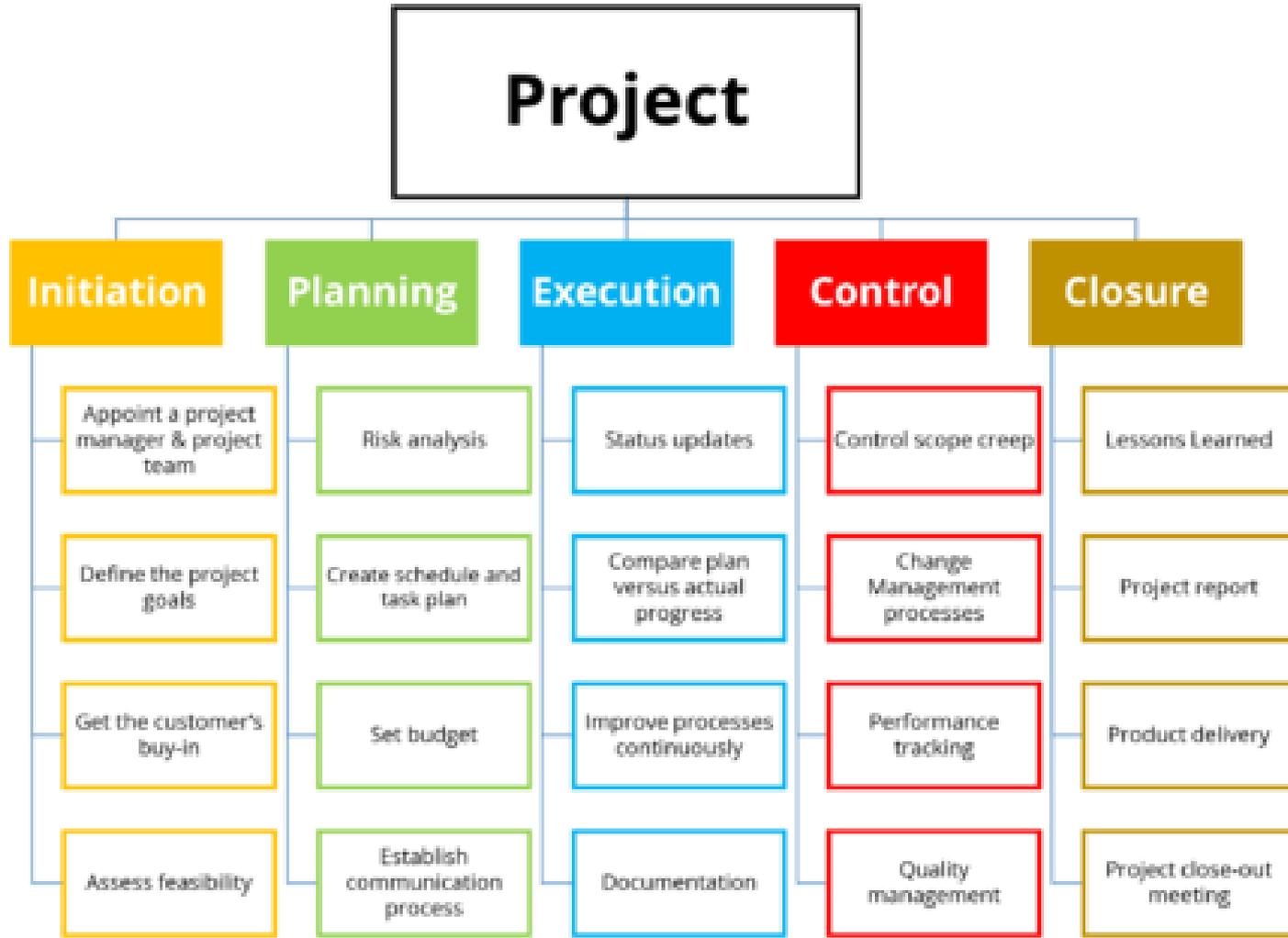
Osservazioni:

- ✓ Utile in fase operativa, quanto in fase di controllo
- ✓ Non sono rappresentate le sequenze delle attività:
 - Identifica la data minima di inizio e di fine di un attività
 - MA non specifica le dipendenza da ritardi tra WP o quale attività deve fornire un input all'altra.
- ✓ Non indica esplicitamente le relazioni e i vincoli di sequenza fra le attività.
- ✓ Rappresenta il report standard per la pianificazione e schedulazione di progetto,
- ✓ Impiegato per il monitoraggio e valutazione del S.A.L del progetto in relazione ai tempi delle attività.

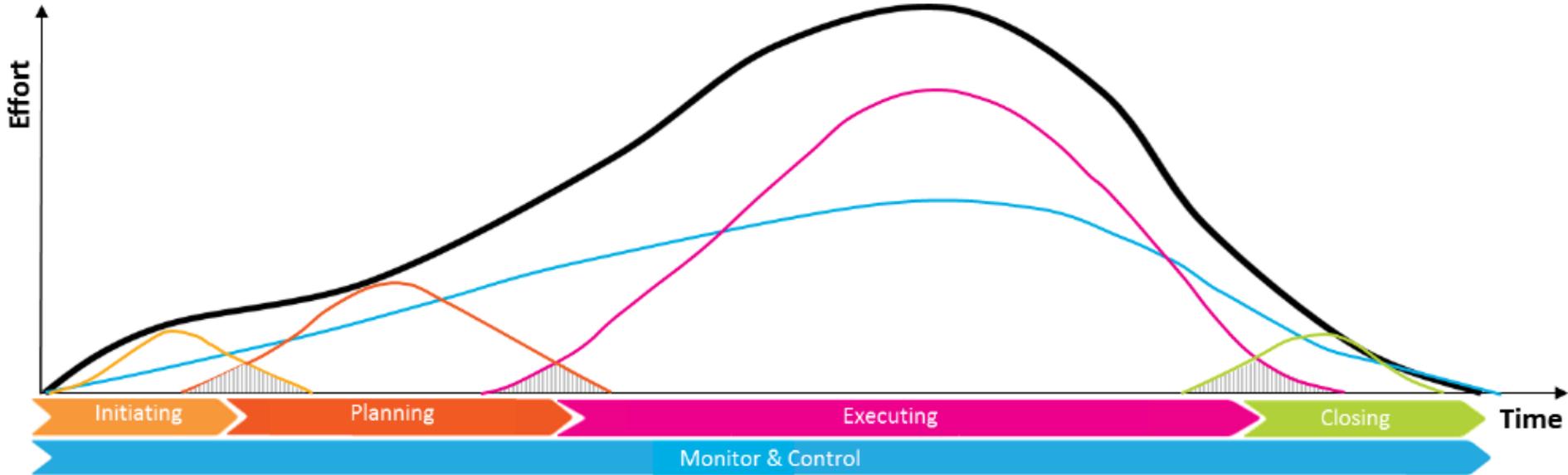


Il Ciclo di vita di un Progetto

5 fasi standard di un progetto

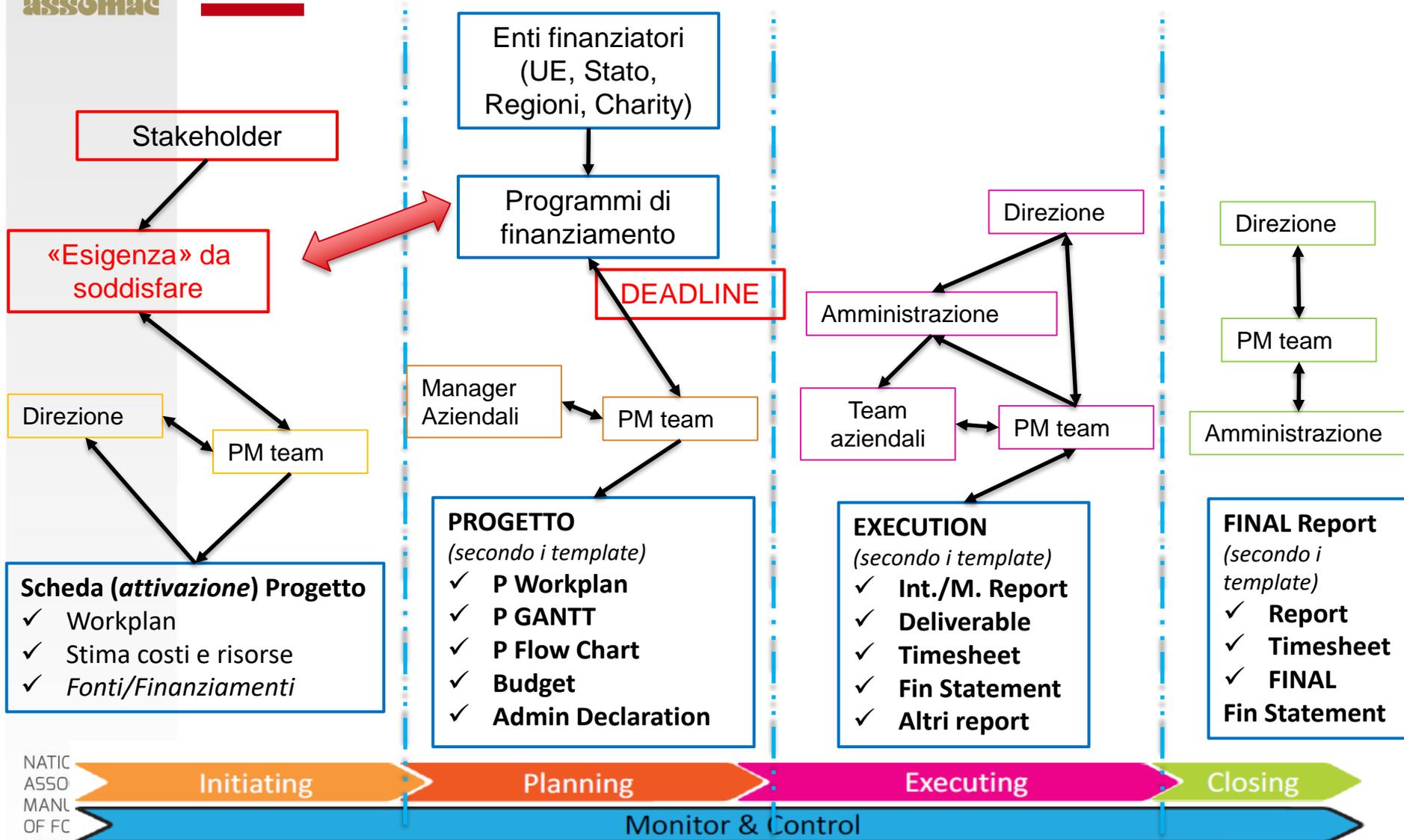


Il Ciclo di vita di un Progetto



Fase di Progetto	Descrizione
Avvio	Definizione obiettivi e scopo, costruzione idea progettuale di business, impostazione strategica
Pianificazione	Costruzione del team di progetto, elaborazione dei risultati, programmazione e stesura progetto (attività, WP, deliverable)
Esecuzione	Execution progettuale, produzione risultati (deliverable).
Chiusura	Accettazione formale dei risultati, report progettuali di chiusura, raccolta «lessons learned», chiusura amministrativa del progetto
Monitoraggio e controllo: (continuativo sul progetto), misurazione dei progressi, SAL, gestione rischi, piani di contingenza, gestione delle attività di management, gestione del Team.	

FLUSSO: Ciclo di vita/ruoli/ attività



Il Ciclo di vita di un Progetto: INITIATION (Avvio)

INITIATION

La fase di avvio è relativa alla **definizione** e all'**approvazione formale del progetto**. È una fase determinante per la buona riuscita del progetto e va seguita con cura.

Il documento che ufficializza la nascita del progetto è il *project charter* (Scheda Progetto) e attraverso esso vengono definiti:

- obiettivi e motivazione del progetto;
- requisiti che soddisfano le esigenze e le aspettative degli stakeholder/del Ente finanziatore;
- risultati che il progetto dovrà produrre e criteri per definire il successo del progetto;
- scadenze e milestone;
- vincoli contrattuali intesi come standard, limiti e norme da rispettare;
- budget frutto dell'analisi fra costi e benefici;
- stakeholder;
- *Work Breakdown Structure* che, in linea di massima, identifichi tutte le attività del progetto.



Il Ciclo di vita di un Progetto: PLANNING

PLANNING

La fase di pianificazione è il momento in cui si sviluppa il **piano di progetto** e si definiscono le attività e i valori delle variabili necessari al raggiungimento degli obiettivi.

Il processo di pianificazione del progetto richiede lo svolgimento dei seguenti passaggi:

- identificazione di tutte le **componenti di pianificazione** del progetto;
- identificazione delle **regole e delle procedure** per la gestione del progetto;
- affinamento degli elementi di pianificazione in base ai feedback ricevuti;
- **formalizzazione** degli elementi di pianificazione del progetto;
- **approvazione** del piano di progetto.



EXECUTION

Nella fase di esecuzione tutte le parti coinvolte nel progetto mettono in pratica le attività che consentono di realizzare quanto pianificato. I processi di esecuzione hanno luogo a partire dall'acquisizione di risorse umane e materiali ed è in questa fase che si riconoscono i costi più rilevanti poiché avviene la produzione dei *deliverable*, ovvero dei prodotti risultato dell'attività di progetto.



Il Ciclo di vita di un Progetto: CLOSURE

CLOSURE

La fase di completamento del progetto è il momento in cui si chiudono tutte le attività ad esso relativo e include la consegna dei prodotti realizzati e l'accettazione formale di questi da parte del cliente. In questa fase i principali stakeholder del progetto procedono all'esame dei risultati conseguiti durante il *close-out meeting*, una riunione di fine progetto in cui viene svolta una sessione di analisi critica delle modalità con cui si è svolto l'iter realizzativo in modo da dedurne le lezioni apprese.

Un progetto si definisce chiuso quando:

- tutti i prodotti/servizi previsti sono stati realizzati e approvati dal cliente;
- avviene la chiusura amministrativa del progetto e (il conseguente trasferimento dei prodotti ai reparti di produzione e alle funzioni operative);
- avviene la chiusura di contratto e vengono assolti tutti gli obblighi contrattuali e i relativi adempimenti amministrativi.



Il Ciclo di vita di un Progetto: MONITORING & CONTROL

Durante la fase operativa del progetto è necessario **monitorare il corretto procedere del programma** identificando in maniera tempestiva gli scostamenti dal piano e, ove possibile, adottando adeguate misure correttive. L'oggetto del controllo è relativo a diversi aspetti del progetto come quelli temporali, economici, legali e qualitativi. Lo strumento che serve a monitorare la pianificazione è lo stato di avanzamento dei lavori (*Stato Avanzamento Lavori*), documento all'interno del quale sono contenute informazioni che riguardano il punto in cui si è arrivati. Per verificare se le attività stanno andando nella giusta direzione, l'azione di controllo si articola in una serie di passaggi:

- rilevazione dei dati;
- analisi degli scostamenti;
- individuazione delle cause;
- valutazione di azioni correttive;
- Ri-pianificazione.



Profilo di un Project Manager

- ✓ **(Chiamatemi «Wolf»)** E' La figura principale nello sviluppo di un progetto. Responsabile formale del progetto (Autorizzazione formale -OWBS).
- ✓ **«Mente da Hippies in un corpo da Marine»** Doti tecniche/operative e doti relazionali
 - Competenze Ec/Org e di Budgeting (COSTI e TEMPI)
 - Competenze relazionali/Problem Solving/gestione e risoluzione dei conflitti
- ✓ Tiene sotto controllo i rischi e gli scostamenti del progetto (*anticipare i problemi*)
- ✓ PM è una «**persona di fiducia**» da parte della Direzione.
- ✓ Il PM **gestisce tutte le interfacce del progetto** (clienti, top manager, fornitori, pater, team di progetto ecc),
- ✓ E' **valutato sulla base dei risultati** che ha raggiunto (Progetto concluso/ Progetto fallito)
- ✓ Il PM **ha competenze sulla gestione del personale**, sui **sistemi di programmazione e controllo** delle attività.

CARATTERISTICHE	
<i>gestionali</i>	Conoscenza delle metodologie di pianificazione e controllo Impegno costante ad operare in un'ottica di qualità globale e di soddisfazione del cliente
<i>relazionali</i>	Buon negoziatore e mediatore, capacità di leadership Capacità di sviluppare il potenziale individuale e di gruppo Ottime relazioni con ambiente superiore e con il cliente
<i>personali</i>	Flessibilità iniziativa, capacità di comunicare, di coordinare e di organizzare Propensione alla risoluzione dei problemi





assomac

NATIONAL ASSOCIATION MANUFACTURERS
OF FOOTWEAR, LEATHERWOODS
AND TANNERY TECHNOLOGIES

ASSOMAC Via Matteotti 4 / A 27029 Vigevano (PV) Italy

Tel: +39 0381 78883 Fax: +39 0381 88602

e-mail: info@assomac.it

web site: <http://www.assomac.it>