

español **Polski**
Slovenščina

română
Português

français **Italiano**

Deutsch

Български

Hrvatski

Čeština Dansk

Nederlands Eesti

Ελληνικά

English

Magyar Svenska

Latviešu

Maltese

Português Malti



Metodo di gestione di progetto PM²

Panoramica

Commissione europea
Centro di Eccellenza nella Gestione di Progetto (CoEPM²)

**Panoramica sul
metodo di gestione di progetto PM²**



Bruxelles | Lussemburgo, 2020

La Commissione europea, o qualsiasi soggetto che agisce in suo nome, non sarà ritenuta in alcun modo responsabile dell'uso che potrà essere fatto delle informazioni che seguono.

***Europe Direct è un servizio che aiuta i cittadini a trovare
risposte alle domande sull'Unione europea.***

**Numero verde unico (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Le informazioni sono fornite gratuitamente e le chiamate sono nella maggior parte dei casi gratuite (con alcuni operatori e in alcuni alberghi e cabine telefoniche il servizio potrebbe essere a pagamento).

Maggiori informazioni sull'Unione europea sono disponibili sul sito www.europa.eu

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2020.

© Unione europea, 2020

Riproduzione e riutilizzo autorizzati con citazione della fonte.

Il logo PM² è di proprietà dell'Unione europea e non può essere registrato come marchio o in altro modo, né può essere utilizzato separatamente dai presenti documenti.

Né la pubblicazione né il logo possono essere utilizzati in un modo che suggerisca l'avallo di un ente esterno da parte dell'Unione europea.

Titolo: Panoramica sul metodo di gestione di progetto PM²

Edizione attuale: v.1.0, settembre 2018

Basata su: Metodo di gestione di progetto PM² della Commissione europea



Autori e collaboratori della guida e del metodo PM²:

[Appendice A: Contributi e riconoscimenti](#)

Prodotto e pubblicato da:

Commissione europea

DIGIT.B.4

Centro di eccellenza nella gestione di progetto (CoEPM²)

E-mail: EC-PM2@ec.europa.eu

Unitevi alla *community* di Open PM² e rimanete in contatto per gli aggiornamenti:

<https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Indice

1	Introduzione	1
1.1	Informazioni sull'iniziativa Open PM ²	1
1.2	Il Centro di eccellenza nella Gestione di Progetto (CoEPM ²).....	2
1.3	La rete di sostegno ai progetti (<i>Project Support Network</i> - PSN) dell'iniziativa Open PM ²	2
1.4	Risorse online utili.....	2
2	Panoramica sul metodo PM²	3
2.1	L'architettura PM ²	3
2.2	Il ciclo di vita del progetto PM ²	3
2.3	Gli attori delle fasi e documenti chiave PM ²	4
2.4	Che cos'è un progetto PM ² ?	6
2.5	Documentazione del progetto – i documenti PM ² (Artefatti)	6
2.6	<i>Mindset</i> PM ²	7
2.7	Adattamento e personalizzazione al contesto.....	9
3	Organizzazione e ruoli del progetto	11
3.1	Stakeholder del progetto	11
3.2	Modello e livelli di governance	11
3.3	Ruoli e responsabilità.....	12
3.3.1	Comitato direttivo di progetto (<i>Project Steering Committee</i> - PSC).....	12
3.3.2	Committente di Progetto (<i>Project Owner</i> - PO).....	12
3.3.3	Rappresentante dei fornitori (<i>Solution Provider</i> - SP)	13
3.3.4	Rappresentante lato committente (<i>Business Manager</i> - BM).....	13
3.3.5	Responsabile di progetto (<i>Project Manager</i> - PM).....	13
3.3.6	Gruppo di implementazione lato committente (<i>Business Implementation Group</i> - BIG)	13
3.3.7	Team specialistico di progetto (<i>Project Core Team</i> - PCT).....	13
3.3.8	Responsabile del fornitore esterno (<i>Contractor's Project Manager</i> - CPM)	13
3.3.9	Altri ruoli.....	13
3.4	Competenze per la gestione dei progetti	14
4	Fase di avvio	17
4.1	Riunione preliminare	18
4.2	Mandato di inizio progetto (<i>Project Initiation Request</i>)	18
4.3	Business Case	19
4.4	Scheda di inizio progetto (<i>Project Charter</i>).....	19
4.5	Passaggio di fase: RfP (<i>Ready for Planning</i> - pronto per la pianificazione).....	19
5	Fase di pianificazione	21
5.1	Riunione di lancio della pianificazione.....	23
5.2	Guida alla gestione del progetto.....	23
5.3	Piani di gestione del progetto.....	23
5.4	Matrice degli stakeholder di progetto	24
5.5	Piano di progetto	24
5.6	Piano degli approvvigionamenti	24
5.7	Piano di accettazione dei prodotti.....	24
5.8	Piano della transizione.....	25
5.9	Piano di implementazione del cambiamento	25
5.10	Passaggio di fase: RfE (<i>Ready for Executing</i> – Pronto per l'esecuzione).....	25
6	Fase di esecuzione.....	27
6.1	Riunione di lancio dell'esecuzione.....	28
6.2	Coordinamento del progetto	28

6.3	Assicurazione qualità	28
6.4	Reportistica di progetto.....	29
6.5	Distribuzione delle informazioni.....	29
6.6	Passaggio di fase: RFC (<i>Ready for Closing</i> – Pronto per la chiusura).....	29
7	Monitoraggio e controllo	31
7.1	Monitorare le prestazioni del progetto	31
7.2	Controllare i tempi.....	31
7.3	Controllare i costi	32
7.4	Gestire gli stakeholder.....	32
7.5	Gestire i requisiti	32
7.6	Gestire le modifiche al progetto.....	32
7.7	Gestire i rischi	33
7.8	Gestire i punti di attenzione e le decisioni	33
7.9	Gestire la qualità.....	33
7.10	Gestire l'accettazione dei prodotti	33
7.11	Gestire la transizione	33
7.12	Gestire l'implementazione del cambiamento	34
7.13	Gestire gli approvvigionamenti	34
7.14	Le Checklist	34
8	Fase di chiusura	35
8.1	Riunione di fine progetto.....	36
8.2	Lezioni apprese e Raccomandazioni post-progetto	36
8.3	Rapporto di fine progetto.....	36
8.4	Chiusura amministrativa.....	36
	Appendice A: Contributi e riconoscimenti	37
	Appendice B: Estensioni PM².....	39
	PM ² e gestione Agile	39
	PM ² e la gestione del Programma (PM ² -PGM)	40
	PM ² e la gestione del Portfolio	43
	Appendice C: risorse aggiuntive	47
	Matrice di Assegnazione delle Responsabilità PM ² (RASCI)	47
	Panoramica degli Artefatti PM ²	48
	Panoramica delle attività e degli Artefatti PM ²	49
	Modelli PM ² disponibili	50
	Come iniziare con PM ² : suggerimenti.....	51
	Pagina intenzionalmente lasciata in bianco.....	52
	Appendice D: Etica e Condotta	53
	Codice etico e di condotta PM ²	53
	Capacità personali e professionali: virtù	54
	Poster del Mindset PM ²	57
	Appendice E: Glossario.....	59

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco.

1 Introduzione

PM² è un metodo per la gestione dei progetti sviluppato dalla Commissione europea con la finalità di consentire ai responsabili di progetto di apportare soluzioni e vantaggi alle loro organizzazioni tramite una gestione efficiente delle attività lungo l'intero ciclo di vita di un progetto. Il metodo PM² è stato creato per rispondere alle esigenze delle istituzioni dell'Unione Europea nella gestione dei progetti; tuttavia può essere utilizzato per gestire i progetti di una qualsiasi organizzazione.

PM² è un metodo semplice e facile da applicare, che i team di progetto possono adattare alle loro specifiche esigenze. PM² è inoltre pienamente supportato da un programma di formazione (che prevede workshop e sessioni di affiancamento), da documentazione disponibile online e da un'attiva comunità di pratica (attualmente disponibile solo all'interno della Commissione europea e di un certo numero di istituzioni europee collegate).

PM² comprende un'ampia gamma di buone prassi tratte da norme e approcci globalmente accettati nell'ambito della gestione dei progetti. Lo sviluppo di questo metodo ha tenuto conto delle esperienze relative a vari progetti sia interni alle istituzioni dell'Unione Europea sia di altri enti.

Il presente documento fornisce una panoramica del metodo PM². Si è cercato di effettuare una sintesi quanto più concisa possibile, garantendo al contempo le informazioni necessarie ad una effettiva comprensione del metodo.

1.1 Informazioni sull'iniziativa Open PM²

Open PM² è un'iniziativa della Commissione europea per mettere a disposizione il metodo PM² e i suoi relativi vantaggi ad un più ampio gruppo di soggetti interessati e alla comunità di utilizzatori.

L'iniziativa Open PM² fornisce a tutte le istituzioni e a tutti i fornitori dell'Unione europea, nonché alle amministrazioni pubbliche dei diversi Stati membri e al più ampio gruppo di soggetti interessati, libero accesso al metodo di gestione di progetto PM² e alle risorse collegate. La finalità è quella di consentire una gestione e una comunicazione più efficace delle attività legate alla gestione dei progetti, facilitando in tal modo il raggiungimento degli obiettivi dell'Unione europea e il soddisfacimento dei bisogni degli Stati membri e dei cittadini europei.

Un metodo di gestione di progetto unico, comune e aperto a tutte le istituzioni della UE, agli Stati membri, ai fornitori e ai cittadini della UE.

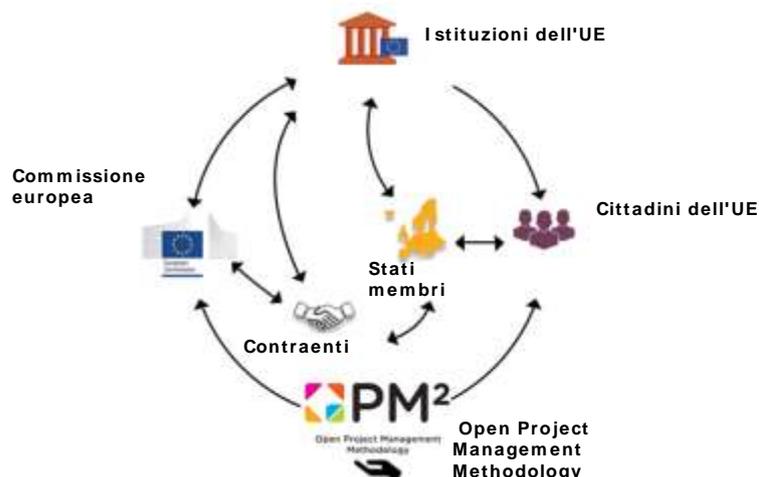


Fig. 1.1 Sinergie di Open PM²

L'iniziativa intende evitare il ripetersi degli errori del passato: ridondanza di sforzi/impegni, sprechi e ricorso ad approcci divergenti nella gestione dei progetti, anziché la ricerca di prassi condivise basate su interessi comuni nell'ambito della pubblica amministrazione dei Paesi dell'UE.

Mettendo liberamente a disposizione il metodo PM², si punta ad accrescere le competenze nella gestione dei progetti all'interno dei paesi dell'Unione europea, con un conseguente aumento dell'efficienza e del successo degli stessi. Tale obiettivo, legato all'iniziativa Open PM², si realizza attraverso:

- l'armonizzazione degli approcci di gestione dei progetti all'interno delle Istituzioni europee ed oltre;
- la codifica di un linguaggio comune che faciliti i processi di comunicazione;

- l'aumento della trasparenza, visibilità e collaborazione nei progetti complessi con diversi soggetti;
- il supporto di un modello di gestione dei progetti basato su standard di qualità, in grado di migliorare l'efficienza d'uso delle risorse temporali ed economiche;
- un migliore monitoraggio e controllo dei progetti finanziati dai fondi europei;
- il recepimento della decisione della Commissione europea (2011/833/UE), del 12 dicembre 2011, relativa al riutilizzo dei documenti della Commissione per promuovere l'accessibilità e il riutilizzo.

1.2 Il Centro di eccellenza nella Gestione di Progetto (CoEPM²)

Lo scopo del Centro di eccellenza in PM² è quello di mettere a disposizione della Commissione europea e delle istituzioni dell'UE un'infrastruttura di supporto e consulenza di alto profilo per la gestione dei progetti. Il CoEPM² fornisce supporto al metodo PM², coordina una rete interistituzionale per il sostegno dei progetti (PSN) e promuove una più ampia adozione del metodo PM² mediante l'iniziativa Open PM².

1.3 La rete di sostegno ai progetti (*Project Support Network* - PSN) dell'iniziativa Open PM²

La rete di sostegno ai progetti del PM² (PSN) è composta da un insieme di unità per il sostegno ai progetti (*Local Project Support Offices* - LPSOs), coordinata e sostenuta dal Centro di eccellenza PM² (CoEPM²). La rete di sostegno ai progetti del PM² (PSN) si propone quale punto di riferimento decentrato per fornire orientamento e supporto operativo sull'adozione ed utilizzo del metodo PM².

La rete di sostegno ai progetti (PSN):

- promuove lo scambio e la condivisione di conoscenze, esperienze e buone pratiche;
- consente di raccogliere feedback per migliorare e potenziare costantemente il metodo PM²;
- fa sì che le unità territoriali (LPSOs) operino in sinergia, sostenendosi reciprocamente e agendo come una comunità;
- dipende dai contributi dei promotori di PM² (individui e organizzazioni).

1.4 Risorse online utili

Tutte le informazioni, pubblicazioni ecc. relative a Open PM² sono curate in maniera centralizzata dal Centro di eccellenza nella Gestione di Progetto - CoEPM². Per studiare in maniera approfondita PM² è possibile ottenere e consultare online la Guida al metodo PM², i relativi modelli ed esplorare le altre risorse disponibili in modo gratuito.

La Guida al PM² (PDF)

È possibile scaricare dal sito EU Bookshop la versione in formato .PDF del presente documento in diverse lingue, nonché la guida completa al metodo PM² (edizione *open access*) (*The PM² Project Management Methodology Guide - Open Edition*).

- PM² Methodology Guide – Open Edition: <http://europa.eu/!UR34mB>

Open PM² Wiki

L'Open PM² Wiki descrive l'approccio PM² (edizione *Open Access*), fornendo tutte le informazioni relative al metodo Open PM². Per accedere al Wiki, è necessario disporre di un proprio personale *account* (EU Login). Se non disponete di un *account* EU Login, è necessario crearne uno quando richiesto dal sistema.

- Wiki di Open PM²: <http://europa.eu/!Gu76mr>
- Modelli per Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Assistenza per Open PM²

Unitevi alla *community* di Open PM² sul sito Join-up: <http://europa.eu/!vh96rM> per:

- discutere di questioni specifiche riguardanti la gestione dei progetti, porre domande e condividere esperienze;
- ottenere informazioni su PM², sui modelli di documentazione (artefatti) e sui processi PM²;
- ricevere supporto per iniziare a usare PM²;
- attingere alle conoscenze acquisite dagli utilizzatori di PM² che hanno maturato esperienza;
- ricevere orientamenti su come implementare PM² nella vostra organizzazione;
- fornire un feedback e condividere le vostre esperienze in merito all'utilizzo del metodo PM².

Potete registrarvi nella nostra mailing list sul sito: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>.

2 Panoramica sul metodo PM²

2.1 L'architettura PM²

Il metodo PM² si basa sulle buone pratiche di gestione di progetto ed è sostenuto da quattro pilastri:

1. un modello di *governance* del progetto (ossia ruoli e responsabilità);
2. un ciclo di vita del progetto (ossia le fasi di gestione del progetto);
3. una serie di processi (ossia le attività di gestione dei progetti);
4. una serie di artefatti di progetto (ossia modelli di documenti e linee guida).

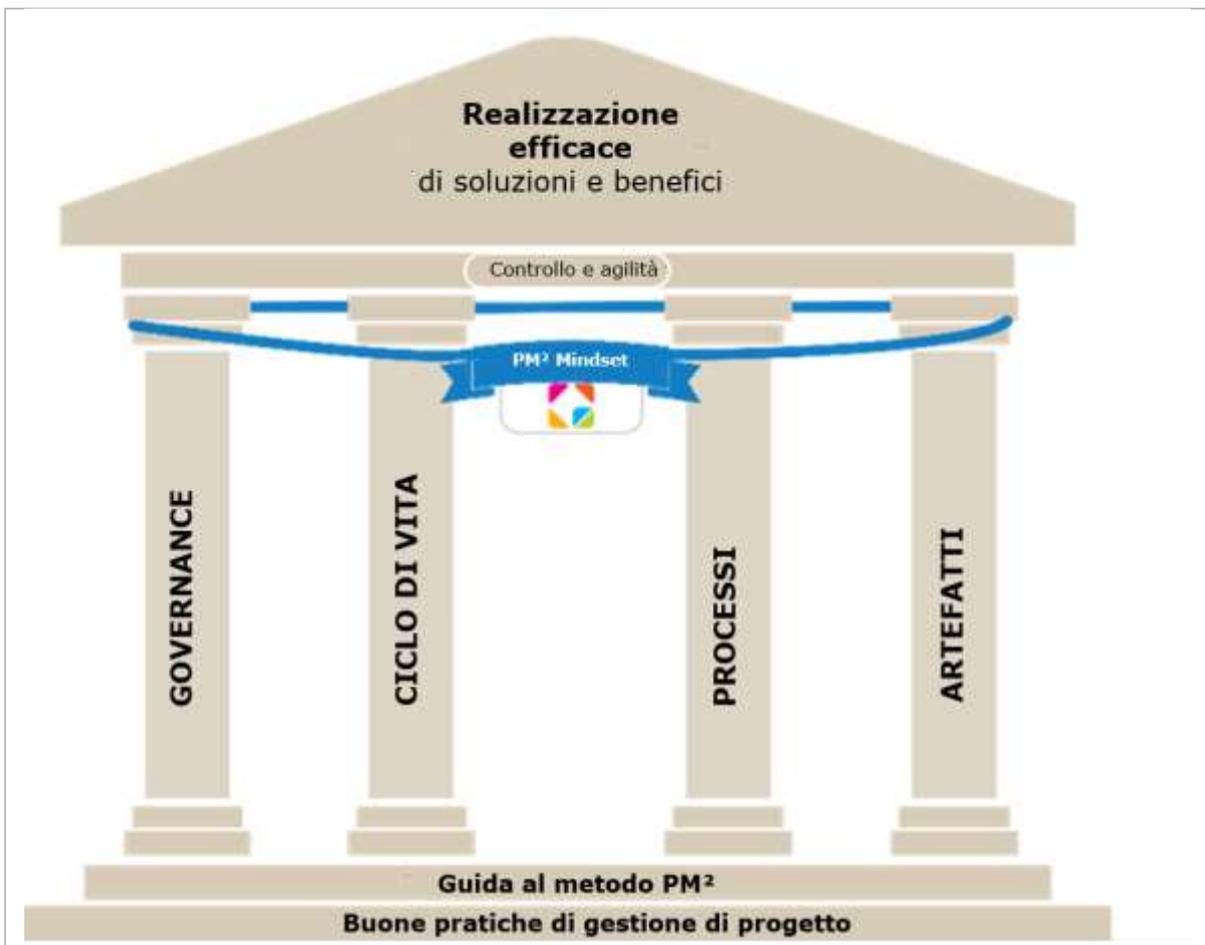


Fig. 2.1 L'architettura del PM²

Lo spirito del metodo PM² è sostenuto dal *Mindset* PM², ovvero dall'insieme di attitudini, comportamenti e valori da condividere nei team di progetto PM² che costituiscono il collante dell'efficace applicazione di PM².

2.2 Il ciclo di vita del progetto PM²

Il ciclo di vita del progetto PM² si articola in quattro fasi e in ciascuna fase domina un diverso tipo di attività (ad esempio, le attività di pianificazione impegnano prevalentemente l'omonima fase di Pianificazione). Tuttavia, è possibile che parte delle attività di pianificazione vengano svolte anche durante la fase di Esecuzione, quando – ad esempio – sarà necessario intraprendere azioni correttive sul piano di progetto che ha subito deviazioni non accettabili. Pertanto, un progetto passa da una fase a quella successiva quando – a seguito di una (più o meno) formale attività di analisi e verifica finale – si considerano raggiunti gli obiettivi della fase in corso.

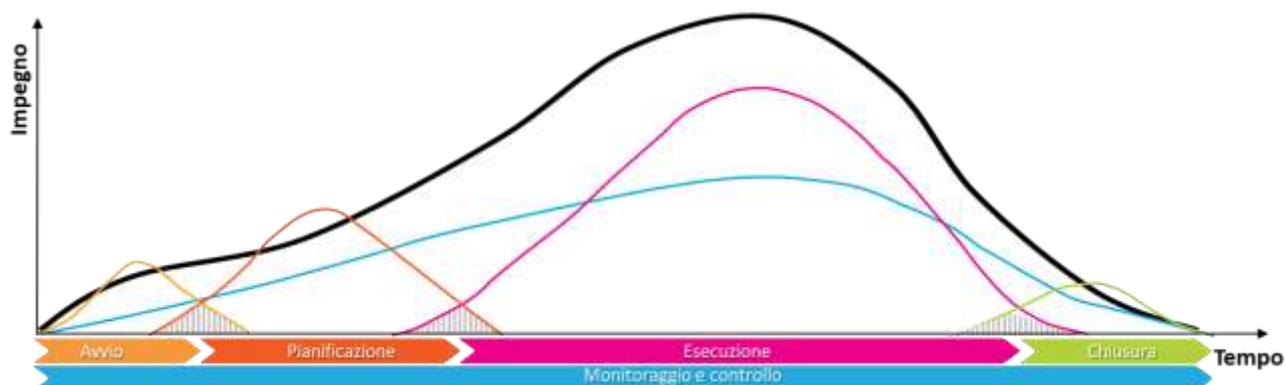


Fig. 2.2 Il ciclo di vita del progetto PM²: sovrapposizione delle attività fra le fasi

Il ciclo di vita di un progetto PM² inizia con le attività di avvio (macro-pianificazione), prosegue con le successive attività di pianificazione di dettaglio, procede quindi con attività di esecuzione, monitoraggio e controllo, per concludersi con le attività di accettazione e transizione del prodotto e di chiusura di progetto proprie della fase finale.

Un errore piuttosto comune e costoso è quello di sottovalutare l'importanza delle azioni previste nelle fasi iniziali del progetto. A volte, l'inesperienza può indurre i team di progetto ad iniziare subito a lavorare per sviluppare i prodotti attesi, anche se i requisiti non sono ancora ben definiti o le attività adeguatamente pianificate. La mancata o superficiale pianificazione rischia di produrre prodotti di scarsa qualità e di scarso valore per gli utenti e spesso le cause di fallimento dei progetti e l'impossibilità di realizzare i benefici attesi dipendono proprio dalla sottovalutazione del lavoro di avvio e pianificazione iniziali.

Fase del progetto	Descrizione
1. Avvio	Definizione dei benefici. Elaborazione del Business Case. Definizione dell'ambito del progetto. Creazione delle condizioni per un efficace avvio del progetto.
2. Pianificazione	Costituzione del Team specialistico di progetto (<i>Project Core Team – PCT</i>). Affinamento dell'ambito del progetto. Pianificazione dell'intero progetto.
3. Esecuzione	Coordinamento dell'implementazione dei piani del progetto. Produzione dei prodotti intermedi o finali (<i>Deliverables</i>).
4. Chiusura	Coordinamento dell'accettazione formale del progetto. Rapporto sulle performance del progetto. Capitalizzazione delle lezioni apprese e delle azioni post-progettuali. Chiusura del progetto a livello amministrativo.
Monitoraggio e controllo del lavoro (tecnico) di progetto e delle attività di gestione dello stesso per l'intera durata del progetto: monitoraggio delle prestazioni del progetto, misurazione degli stati di avanzamento, gestione delle modifiche, trattamento dei rischi e dei problemi, individuazione delle azioni correttive, ecc.	

Passaggi di fase e approvazioni

Al termine di ciascuna fase, il progetto viene sottoposto ad un momento di verifica per analizzarne lo stato e approvare il passaggio alla fase successiva (*Phase Gate*). Questo meccanismo assicura che il progetto venga valutato da un appropriato livello di governance (es. Responsabile di Progetto (PM), Committente di Progetto (PO), Comitato direttivo di progetto (PSC) o altri da questi delegati) prima di passare alla fase successiva. Tali punti di controllo costituiscono meccanismi di assicurazione della qualità nella gestione dei progetti e consentono di assumere decisioni in modo efficace e tempestivo.

I tre controlli chiave per i passaggi di fase previsti dal PM² sono:

- “pronto per la Pianificazione” (*Ready for Planning - RfP*) - alla fine della fase di Avvio;
- “pronto per l'Esecuzione” (*Ready for Executing - RfE*) - alla fine della fase di Pianificazione;
- “pronto per la Chiusura” (*Ready for Closing - RfC*) - alla fine della fase di Esecuzione.

2.3 Gli attori delle fasi e documenti chiave PM²

I progetti per essere avviati, pianificati, eseguiti e controllati dipendono da risorse con ruoli e responsabilità differenziati. In un progetto PM², gli attori chiave cambiano per ciascuna fase.

Durante la fase di **Avvio**, l'attore principale è il Committente di progetto (*Project Owner - PO*), che avvia il progetto ed è il responsabile ultimo dell'intera documentazione prodotta. Per la fase di **Pianificazione**, il principale attore è il Responsabile di progetto (*Project Manager - PM*), che assolve il ruolo di coordinamento dell'implementazione di tutti i piani di progetto. Per la fase di **Esecuzione** il compito di portare avanti il Piano di progetto e di produrre i prodotti è affidato al Team specialistico di progetto (*Project Core Team - PCT*). Infine, la fase di **Chiusura** è guidata dall'insieme di questi (principali) stakeholder di progetto che ne valutano la performance generale.

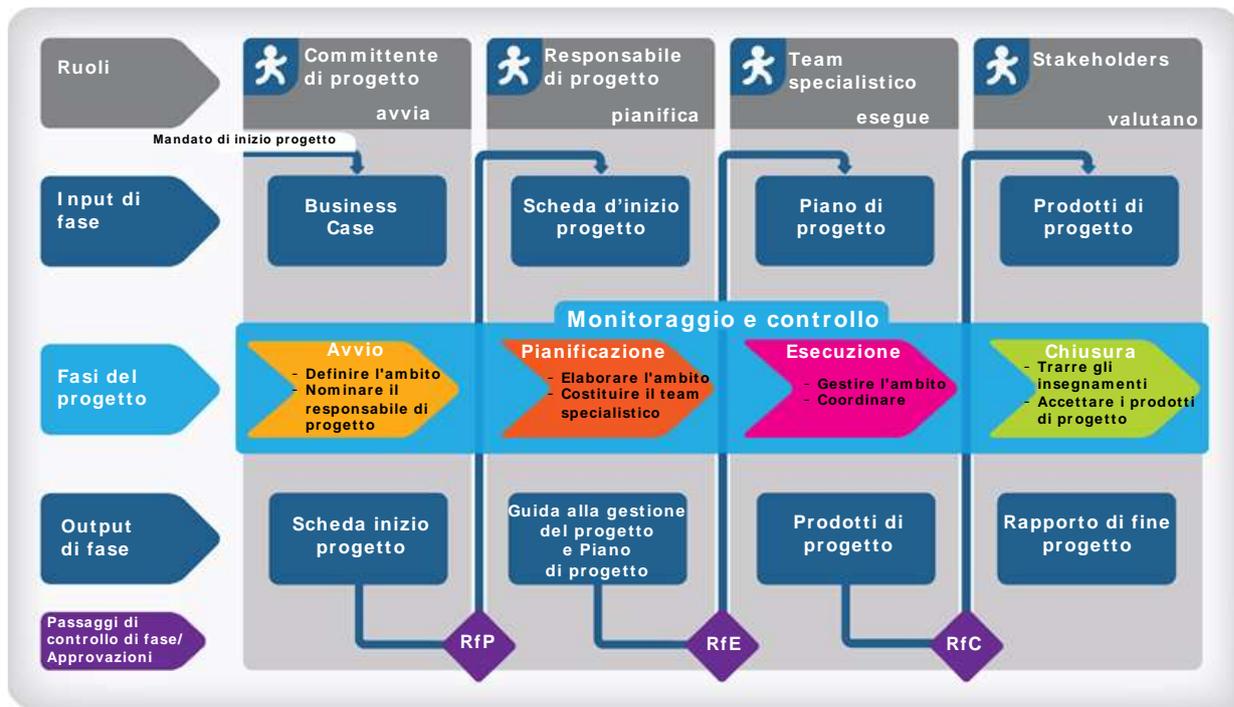


Fig. 2.3 Tavola sinottica fasi, input e output, attori del PM²

I principali documenti (artefatti) menzionati nella tavola sopra riportata sono descritti di seguito:

Input/output delle diverse fasi	Descrizione
Mandato di inizio progetto (<i>Project Initiation request</i>)	Formalizza la richiesta ad avviare l'analisi di contesto rispetto a problemi, esigenze od opportunità (interne o esterne all'organizzazione).
Business Case	Presenta le motivazioni alla base del progetto, ne fornisce la giustificazione all'investimento e ne definisce i vincoli economico-finanziari.
Scheda di inizio progetto (<i>Project Charter</i>)	Basata sull'analisi dell'investimento, definisce l'ambito del progetto, i requisiti di alto livello e i prodotti.
Guida alla gestione del progetto (<i>Project Handbook</i>)	Presenta gli obiettivi di gestione del progetto e l'approccio generale di gestione. Documenta i relativi ruoli e le responsabilità gestionali.
Piano di progetto (<i>Project Work Plan</i>)	Include la scomposizione del lavoro da realizzare, le stime di impegno delle risorse e dei costi previsti, definisce il cronogramma di progetto.
Prodotti (<i>Project Deliverables</i>)	È l'insieme dei risultati, cioè il prodotto/servizio di progetto, così come definito nella Scheda di inizio progetto e nel Piano di progetto.
Rapporto di fine progetto (<i>Project End Report</i>)	Riassume le esperienze maturate nel corso del progetto, la performance complessiva del progetto e le lezioni apprese (pratiche di successo e di insuccesso).

2.4 Che cos'è un progetto PM²?

Molte buone pratiche di PM² possono essere applicate a qualsiasi tipo di progetto; tuttavia, per poter applicare il metodo PM² nella sua interezza, un progetto deve rispondere ad alcune caratteristiche.

Per questo un progetto PM²:

- è prima di tutto un progetto (ossia un contesto differente dai servizi operativi o attività ordinarie);
- ha una durata superiore a 4-5 settimane e coinvolge più di 2-3 persone (deve cioè essere un'iniziativa temporanea che prevede soggetti diversi e plurimi che devono cooperare);
- si sviluppa all'interno di un contesto organizzativo e può essere soggetto ad audit interni o esterni;
- richiede una struttura di governance chiaramente definita mediante ruoli e responsabilità chiaramente assegnati;
- richiede l'approvazione del suo budget e del suo ambito;
- include attività ulteriori rispetto alla sola realizzazione/produzione (dei prodotti);
- include attività di consegna dei prodotti e di transizione degli stessi nei servizi dell'organizzazione;
- richiede un certo livello di formalizzazione documentale, trasparenza informativa e reportistica;
- richiede un adeguato approccio di controllo e tracciabilità dell'andamento;
- ha un ampio numero di stakeholder interni (ed esterni);
- può richiedere la collaborazione di varie e differenti organizzazioni o unità organizzative;
- contribuisce ad accrescere il livello di maturità organizzativo nella gestione dei progetti.

2.5 Documentazione del progetto – i documenti PM² (Artefatti)

I documenti di progetto costituiscono un'attività chiave nella gestione di progetto, accompagnando il progetto dall'inizio al suo completamento. La documentazione di progetto infatti:

- vincola le persone a formalizzare idee e piani, altrimenti fumosi e vaghi;
- cristallizza, "blinda" la pianificazione;
- definisce l'ambito del progetto, per ottenerne l'approvazione, assicurandosi così che tutte le parti interessate (stakeholder) e i membri del team di progetto condividano le stesse aspettative su ciò che va realizzato e su quando vada prodotto;
- fornisce a tutti gli stakeholder un quadro puntuale dei requisiti del progetto;
- facilita la comunicazione fra i gruppi di lavoro, interni ed esterni;
- costituisce il riferimento (*Baseline*) per le attività di monitoraggio e di controllo degli stati di avanzamento;
- fornisce la verbalizzazione delle decisioni importanti;
- fornisce le informazioni richieste per gli audit interni ed esterni;
- contribuisce ad accrescere il patrimonio di conoscenze e memorie dell'organizzazione, costituendo l'archivio storico cui attingere per favorire le possibilità di successo di successivi progetti.

La documentazione di progetto dovrebbe essere inoltre conforme agli standard di qualità dell'organizzazione e del progetto, sia in termini di composizione dei documenti, sia in termini di loro configurazione (stile, formato, modalità di versionamento, ecc.). Soprattutto, la documentazione di progetto deve essere funzionale ai diversi obiettivi di comunicazione), dunque chiara, comprensibile e facilmente reperibile.

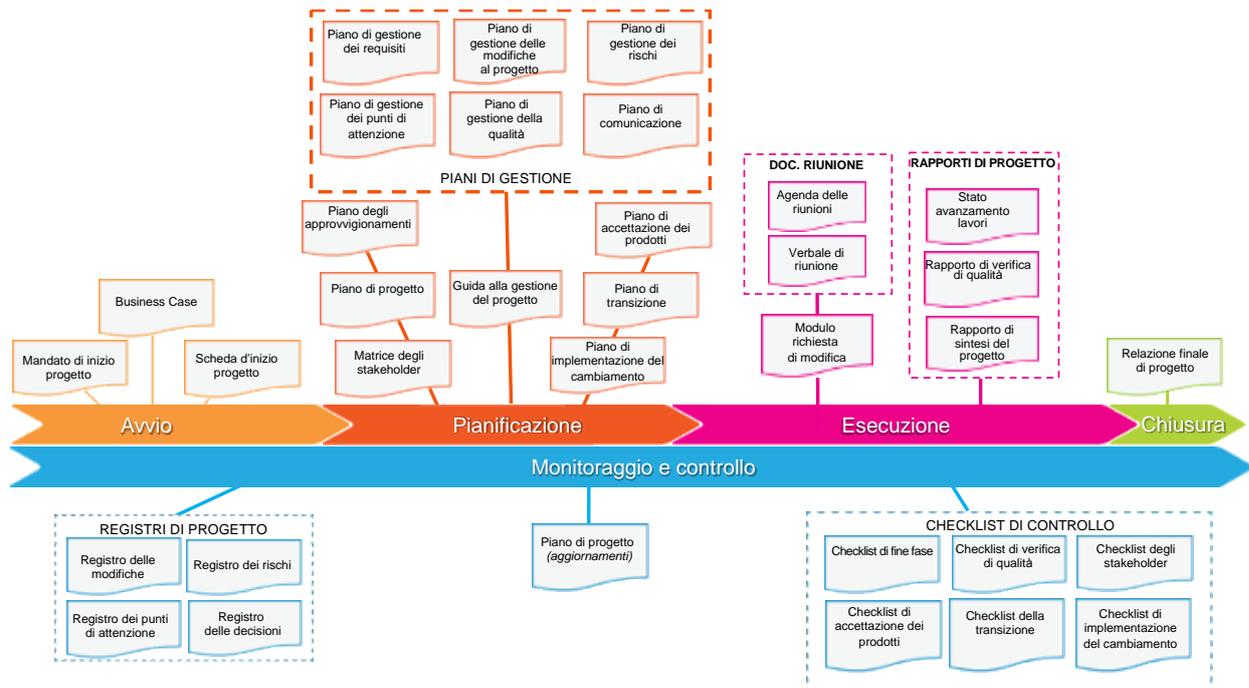


Fig. 2.4 Panoramica della documentazione PM² (Artefatti)

2.6 Mindset PM²

I processi, i documenti (artefatti), gli strumenti e le tecniche PM² aiutano i team di progetto a prendere le decisioni con l'obiettivo di bilanciare le variabili di tempo, costo, ambito e qualità, riconciliando tali vincoli prestazionali spesso in conflitto tra loro.

Il *Mindset* PM² rappresenta invece l'insieme di attitudini e comportamenti che supporta i team di progetto a focalizzare l'attenzione sugli aspetti più importanti ai fini del conseguimento degli obiettivi del progetto. Questi atteggiamenti guidano i team di progetto nella gestione della complessità del progetto e – al contempo – rendono PM² un metodo più efficace e completo di altri standard di gestione.

I responsabili di progetto e i team di progetto che adottano PM²:

1. **applicano** le buone prassi di **PM²** per gestire i progetti;
2. **sono sempre consapevoli** che i metodi sono al servizio dei progetti e non viceversa;
3. **mantengono** rispetto ai progetti e alle attività di gestione una focalizzazione sui benefici che il progetto deve conseguire;
4. **si impegnano a** realizzare i prodotti di progetto in grado di generare il **massimo valore** organizzativo, piuttosto che limitarsi a seguire i piani definiti;
5. **promuovono** una cultura di progetto basata sulla **collaborazione**, su una **comunicazione** chiara e sulla **responsabilità**;
6. **assegnano** i ruoli di progetto alle risorse più idonee, nell'interesse del progetto stesso;
7. **bilanciano** nella maniera più produttiva le **priorità**, spesso divergenti, delle cosiddette "P" della gestione di progetto: **prodotto**, **proposito** (obiettivi), **processo**, **piano**, **persone**, **piacere/pena** (benefici/danni), **percezione** e **politica** (contesto di riferimento);
8. **investono** sullo sviluppo delle competenze tecniche e comportamentali per **migliorare** il proprio contributo al progetto;
9. **coinvolgono tutti gli stakeholder** di progetto **nella trasformazione organizzativa** necessaria a massimizzare i benefici generati dal prodotto di progetto;
10. **condividono le conoscenze**, gestiscono pro-attivamente le lezioni apprese e contribuiscono a **migliorare** la gestione dei progetti all'interno delle rispettive organizzazioni;
11. **traggono ispirazione** dagli orientamenti del PM² sull'etica e sulla condotta professionale (Vedi Appendice).

Per sviluppare la consapevolezza rispetto al *Mindset* PM², i responsabili di progetto e i team di progetto che utilizzano questo metodo, dovrebbero porsi le seguenti domande (*propriamente: Infrequently Asked Questions, IAQs*):

- **Sappiamo cosa stiamo facendo?** Suggerimento operativo: sviluppare una visione del progetto chiara e condivisa. Gestire il progetto in modo integrato e ottimizzando i suoi diversi aspetti e non solo alcune sue dimensioni. Seguire un processo (es. il piano), ma essere flessibili nel modificarlo, ricordando a sé stessi il motivo sotteso ad una determinata azione o scelta fatta.
- **Sappiamo perché lo stiamo facendo? Interessa veramente a qualcuno?** Suggerimento operativo: assicurarsi che il progetto sia davvero importante. Comprenderne gli obiettivi, il valore, l'impatto organizzativo e in che modo è legato alla strategia aziendale. Definire a monte i criteri di successo del progetto e garantire la maturazione del massimo valore e di benefici concreti, non concentrandosi esclusivamente sulla consegna dei prodotti.
- **Sono coinvolte le persone giuste?** Suggerimento operativo: sono le persone che fanno funzionare i progetti. Il criterio principale per coinvolgere le diverse parti interessate e assegnare loro i ruoli sul progetto dovrebbe essere quello di soddisfare le esigenze e gli obiettivi del progetto, senza mai ricorrere ad altri criteri quali la politica, le relazioni amicali, la gerarchia funzionale, la prossimità o la convenienza personale.
- **Sappiamo chi sta facendo cosa?** Suggerimento operativo: sapere cosa si dovrebbe fare e assicurarsi che gli altri sappiano cosa dovrebbero fare è un obiettivo fondamentale. Definire chiaramente i ruoli e far comprendere e le responsabilità assegnate a ciascun ruolo è un criterio di successo nella gestione di progetto.
- **Produrre un risultato a qualsiasi costo e correndo qualsiasi rischio?** Suggerimento operativo: mostrare rispetto per il lavoro delle persone e per le risorse organizzative utilizzate nel progetto, evitando di assumere comportamenti e scelte tattiche a rischio elevato. Ricordarsi sempre che ciò che è importante non è solo il risultato del progetto, ma anche il modo in cui raggiungiamo tale obiettivo. Gestire i progetti basandosi su valori e principi condivisi è un altro fattore di successo.
- **Questo aspetto è importante?** Suggerimento operativo: NON tutti gli aspetti del progetto hanno la stessa importanza. È necessario quindi: individuare e concordare i criteri chiave di successo (*Critical Success Criteria - CSC*) del progetto, il prodotto minimo auto-consistente in grado generare valore (*Minimum Viable Product - MVP*), i fattori critici di successo (*Critical Success Factors - CSF*) e concentrare l'impegno e l'attenzione, sia a livello tattico sia a livello strategico, sui benefici del progetto e sugli obiettivi di gestione dello stesso.
- **Questo è un compito "nostro" o "loro"?** Suggerimento operativo: assicurarsi che il committente del progetto e i gruppi di fornitori operino come un unico team per conseguire un obiettivo comune. Il lavoro di squadra funziona davvero; incentivare quindi una comunicazione chiara, efficace e frequente.
- **Dovrei essere coinvolto/a?** Suggerimento operativo: contribuire al progetto da qualsiasi posizione organizzativa e funzionale. Essere orgogliosi delle competenze, del valore e dell'attitudine positiva che si apporta al progetto. Aiutare chiunque debba essere coinvolto ad esserlo. Incentivare e agevolare i contributi di tutti gli stakeholder.
- **Siamo migliorati?** Suggerimento operativo: impegnarsi nel miglioramento continuo personale ed organizzativo, raccogliendo e condividendo conoscenze. I team di progetto dovrebbero riflettere su come diventare più efficaci e dovrebbero di conseguenza adattare il loro comportamento.
- **C'è una vita dopo il progetto?** Suggerimento operativo: il ciclo di vita del prodotto (o del servizio) è appena iniziato! Assicurarsi di aver contribuito al suo successo.

Il *Mindset* PM² costituisce dunque il collante che tiene insieme i processi e le prassi del metodo. Offre a coloro che applicano PM² un approccio condiviso di attitudini e valori comportamentali per aiutare i team di progetto a (ri)posizionare gli obiettivi di gestione del progetto nel più ampio contesto (anche culturale) dell'organizzazione.

2.7 Adattamento e personalizzazione al contesto

Per garantire che PM² risponda efficacemente alle esigenze dell'organizzazione e a quelle dello specifico progetto, si potrebbe rendere necessario un suo determinato grado di adattamento e/o personalizzazione.

L'adattamento si riferisce alla personalizzazione di elementi specifici del metodo, come ad esempio le attività di un processo, i contenuti dei modelli documentali (artefatti), la distribuzione delle responsabilità fra i diversi ruoli, ecc. Questo approccio "sartoriale" consente alle organizzazioni di adeguare il metodo alla propria struttura e relativa cultura organizzativa e di allinearlo ai propri processi e procedure.

L'adattamento – in forma di vera e propria adozione – può essere fatta a livello di intera organizzazione/singolo dipartimento (dotandosi così di un sistema standard di riferimento per tutti i progetti aziendali), ma è possibile adattare il metodo (senza sua adozione sistemica) allo specifico progetto, in funzione della dimensione, tipologia e complessità del progetto o in base a specifiche esigenze di gestione progettuale. Queste personalizzazioni possono, ad esempio, riguardare la definizione dei livelli di autonomia decisionale dei ruoli previsti nel metodo in modo da definire i relativi meccanismi di *escalation*, o la definizione delle tolleranze sui rischi, definite in base alla propensione al rischio degli stakeholder, e altri aspetti di PM².

Tutti gli adattamenti e le personalizzazioni dovrebbero essere documentati nella Guida di gestione del progetto.

Le seguenti linee guida vanno prese in considerazione per le scelte di adattamento o personalizzazione del metodo PM²:

- in *primis*, valutare attentamente la finalità e la funzione dell'elemento del metodo che si intende modificare e poi procedere ad adattarlo in base alle specifiche esigenze;
- evitare di semplificare il metodo con l'eliminazione dei componenti strutturali (ad esempio una fase, un ruolo, un'attività o un documento previsto); puntare piuttosto a rimodulare l'elemento rispetto all'ambito di applicazione;
- trovare il giusto equilibrio tra i livelli di controllo di cui necessita un progetto e lo sforzo che tale controllo richiede;
- eliminare gli sprechi (approccio *Lean*), rimanendo aderenti ai principi del metodo PM² espresso nei suoi quattro pilastri e dal *Mindset*;
- evitare deviazioni significative dal metodo, che è stato concepito come un insieme integrato.

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco.

3 Organizzazione e ruoli del progetto

3.1 Stakeholder del progetto

Gli stakeholder di progetto sono singoli, gruppi o organizzazioni che possono influenzare il progetto o essere influenzati dalle attività svolte durante il ciclo di vita di progetto e/o dai prodotti e benefici del progetto. Gli stakeholder possono essere direttamente coinvolti nel progetto, sia che siano membri interni all'organizzazione sia che siano appartenenti a organizzazioni esterne (ad esempio fornitori, utilizzatori o terze parti).

Il numero di stakeholder dipende dalla complessità e dall'ambito di un progetto. Si consideri che più è alto il numero di stakeholder su cui il progetto ha impatto, maggiore è la probabilità che fra questi ci siano persone in grado di esercitare un certo grado di potere o d'influenza sulle scelte del progetto. Dato che gli stakeholder possono essere sostenitori del progetto quanto essere in grado di bloccarlo, la loro efficace gestione, in termini di comunicazione e coinvolgimento, rappresenta un elemento cruciale per il successo del progetto.

3.2 Modello e livelli di governance

La figura sottostante fornisce una panoramica dei livelli di governo e dei principali ruoli della struttura organizzativa di gestione del progetto.

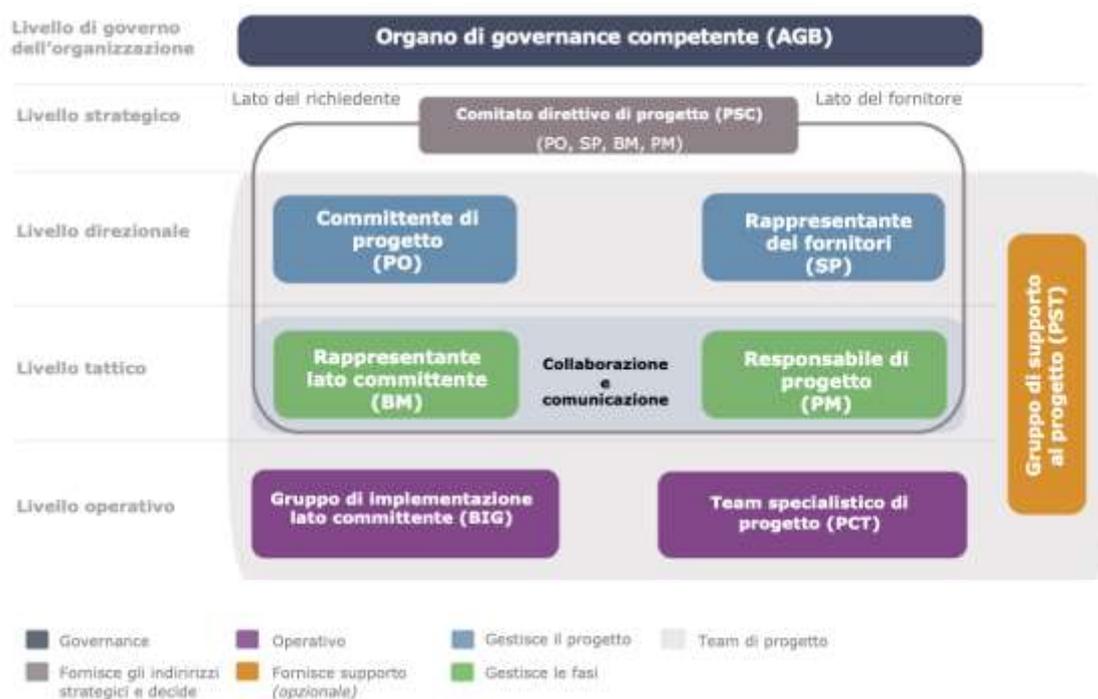


Fig. 3.1 Organizzazione del progetto

Il team di progetto è costituito da coloro che assumono i ruoli definiti all'interno dei quattro livelli previsti dal metodo: strategico, direzionale, tattico e operativo. Al fine di garantire il successo del progetto, i diversi ruoli devono lavorare insieme come un'unica squadra, operando come *team*.

Livello di governo dell'organizzazione

Il livello di governo dell'organizzazione determina la visione e la strategia per l'organizzazione nel suo complesso. È costituito da uno o più organismi di governance che sono al vertice dell'organizzazione. È a questo livello che vengono stabilite le priorità (rispetto al portfolio delle iniziative e delle attività *core*), che vengono prese le decisioni in merito agli investimenti strategici e che vengono allocate le rispettive risorse.

Livello strategico

Il livello strategico fornisce gli indirizzi e le linee guida generali del progetto: ha il compito di mantenere il progetto focalizzato sui suoi obiettivi e risponde del suo andamento all'Organo di governance competente (*Appropriate Governance Body* - AGB). Il livello strategico è costituito dai ruoli definiti nel livello di direzione e nel livello tattico e da altri ruoli opzionali.

Livello direzionale

Il livello direzionale sponsorizza il progetto ed è responsabile di garantire la continua validità del Business Case sotteso all'investimento sul progetto. Mette a disposizione le risorse necessarie e controlla le performance complessive del progetto, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Il livello direzionale include e comprende i ruoli del Committente di progetto (*Project Owner - PO*) e del Rappresentante dei fornitori (*Solution Provider - SP*).

Livello tattico

Il livello tattico si concentra sulle attività di gestione quotidiana del progetto. Pianifica, monitora e controlla il lavoro (di ciascuna fase del progetto), al fine di garantire il rilascio dei prodotti attesi e di assicurarne la transizione (progressiva) nei servizi correnti e routinari dell'organizzazione. Il livello tattico risponde al livello direzionale. Il livello tattico include il Rappresentante lato committente (*Business Manager - BM*) e il Responsabile di progetto (*Project Manager - PM*). La stretta collaborazione, l'efficace e osmotica comunicazione tra questi due ruoli costituisce un fattore critico del successo di un progetto.

Livello operativo

Il livello operativo risponde al livello tattico ed è deputato a implementare e rilasciare i prodotti previsti dal progetto.

È composto dal Team specialistico di progetto (*Project Core Team - PCT*) che svilupperà i prodotti e dal Gruppo di implementazione lato committente (*Business Implementation Group - BIG*) che li metterà in esercizio.

3.3 Ruoli e responsabilità

3.3.1 Comitato direttivo di progetto (*Project Steering Committee - PSC*)

Il Comitato direttivo di progetto è costituito dai quattro ruoli afferenti ai livelli di direzione e tattico, garantendo così una rappresentanza equilibrata tra i diversi interessi di committenza, di utenza e dei fornitori. All'interno del Comitato direttivo di progetto possono essere associati anche altri ruoli, in funzione delle esigenze del progetto.



Fig. 3.2 Esempio di composizione di un Comitato di direzione del progetto: ruoli permanenti e opzionali

Il Comitato direttivo di progetto (PSC) è presieduto dal Committente di progetto (PO) ed è l'organo decisionale e di risoluzione dei problemi che impattano sulle variabili di prestazione di progetto (quali ambito, tempi, costi ecc.). Qualsiasi aspetto che possa incidere sul progetto o sulla capacità del team di realizzare gli obiettivi sarà demandata alla responsabilità decisionale del Comitato direttivo di progetto (PSC). L'approvazione dei documenti chiave di progetto, le criticità di progetto o le richieste di modifica ad elevato impatto sul progetto saranno discusse e decise a questo livello.

3.3.2 Committente di Progetto (*Project Owner - PO*)

Il Committente di progetto (PO) rappresenta il cliente, stabilisce gli obiettivi del progetto (i razionali) e garantisce che i benefici del progetto siano allineati agli obiettivi dell'organizzazione e alle relative priorità. È il responsabile finale (*Accountable*) del successo del progetto e, nel post-progetto, è il responsabile finale dell'implementazione dei prodotti o servizi rilasciati dal progetto nell'organizzazione. Il Committente di progetto (PO) agisce in qualità di sponsor del progetto, fornendo al resto del team la direzione strategica. Questo ruolo appartiene ad una posizione organizzativa apicale.

Il Committente di progetto (PO) garantisce lo stanziamento delle necessarie risorse per il progetto, è responsabile dei rischi strategici di progetto, risolve criticità e conflitti “escalati” dal team per una loro più appropriata gestione, verifica lo stato di avanzamento del progetto, guida il cambiamento organizzativo sotteso al progetto.

3.3.3 Rappresentante dei fornitori (*Solution Provider - SP*)

Il Rappresentante dei fornitori (SP) si assume la responsabilità generale del rilascio dei prodotti di progetto e rappresenta gli interessi di coloro che progettano, realizzano e consegnano i prodotti. Occupa di norma una posizione dirigenziale nell’organigramma e collabora con il Committente di progetto (PO) alla verifica di fattibilità tecnica della soluzione progettuale nell’ambito del Business Case. Quando una parte del lavoro del progetto deve essere realizzata da terzi, il Rappresentante dei fornitori (SP) approva gli obiettivi delle attività e dei prodotti di sua competenza tecnica e diventa responsabile delle performance del soggetto esterno che realizzerà il progetto.

3.3.4 Rappresentante lato committente (*Business Manager - BM*)

Il Rappresentante lato committente (BM) rappresenta gli interessi del Committente di progetto (PO) a livello tattico; questo ruolo supporta quindi il Committente di progetto (PO) nella definizione degli obiettivi strategici del progetto attraverso la loro formalizzazione nei documenti di: Mandato di inizio progetto, Business Case e Piano di implementazione del cambiamento. Collabora inoltre con il Responsabile di progetto (PM), coordina le attività lato cliente e i ruoli di riferimento cliente, ad esempio, quello dei Delegati degli utenti (URs), garantendo che i prodotti del progetto soddisfino le esigenze e le specifiche degli utenti e dell’organizzazione.

Il Rappresentante lato committente (BM) pianifica l’eventuale ridisegno dei processi dell’organizzazione e le altre attività di cambiamento organizzativo necessarie alla transizione e all’utilizzo del prodotto di progetto e ne assicura l’implementazione, garantendo così le condizioni necessarie affinché i prodotti rilasciati dal fornitore possano integrarsi nei servizi correnti dell’organizzazione.

3.3.5 Responsabile di progetto (*Project Manager - PM*)

Il Responsabile del progetto (PM) monitora e controlla il progetto su base quotidiana ed è responsabile di garantire che i prodotti del progetto rispettino la qualità richiesta, nei limiti definiti dagli obiettivi e dai vincoli di progetto, utilizzando in maniera efficace le risorse allocate. Tra i compiti del Responsabile di progetto (PM) rientrano anche le attività di gestione dei rischi e di gestione delle criticità, il coinvolgimento degli stakeholder e l’efficace gestione della comunicazione di progetto.

È responsabile inoltre della produzione di tutti gli artefatti ad eccezione dei seguenti: Mandato di inizio progetto, Business Case e Piano di implementazione del cambiamento. Il Responsabile di progetto (PM) controlla l’andamento del progetto gestendo le richieste di modifica e assicura che il progetto sia conforme ai criteri di qualità, in linea con gli obiettivi di tempi e costi pianificati, adottando – ove necessario – idonee misure preventive o correttive. Il Responsabile di progetto (PM) controlla infine gli avanzamenti progressivi del progetto e informa il Comitato direttivo di progetto (PSC) sullo stato di avanzamento dello stesso.

3.3.6 Gruppo di implementazione lato committente (*Business Implementation Group - BIG*)

Il Gruppo di implementazione lato committente (BIG) interpreta gli interessi degli utenti e dell’organizzazione dal punto di vista tecnico-operativo. È responsabile della formalizzazione dei requisiti, del collaudo e dell’accettazione dei prodotti, nonché dell’attuazione dei cambiamenti organizzativi che devono essere effettuati, affinché l’organizzazione possa integrare con efficacia i prodotti del progetto nell’operatività quotidiana.

3.3.7 Team specialistico di progetto (*Project Core Team - PCT*)

Il Team specialistico di progetto (PCT) è costituito da competenze specialistiche, responsabili della produzione dei prodotti del progetto. La sua composizione e struttura dipendono dalla dimensione e dalla natura del progetto (sarà cioè diverso a seconda che si tratti di un progetto di sviluppo software o di un progetto di modellizzazione di processi e procedure organizzative). Il Responsabile di progetto (PM) ne definisce dunque composizione e dimensionamento in funzione delle esigenze del progetto.

3.3.8 Responsabile del fornitore esterno (*Contractor's Project Manager - CPM*)

Gestisce le attività e le risorse operative del fornitore. Fa parte del Team specialistico di progetto (PCT) e risponde al Responsabile di progetto (PM).

3.3.9 Altri ruoli

Delegati degli utenti (*User Representatives - UR*): i Delegati degli utenti (UR) rappresentano gli interessi degli utilizzatori finali dei prodotti/servizi del progetto e fanno parte del Gruppo di implementazione lato committente (BIG). È importante designare i Delegati degli utenti (UR) e coinvolgerli lungo l’intero ciclo di vita del progetto, tenerli aggiornati in merito agli sviluppi e farli sentire soggetti chiave del progetto.

I Delegati degli utenti (UR) supportano la definizione dei requisiti e delle specifiche del prodotto e hanno il compito di controllare e validare, ad intervalli regolari, i rilasci progressivi, assicurandosi di conseguenza che i prodotti del progetto siano allineati alle esigenze.

Gruppo di supporto al progetto (*Project Support Team - PST*): è costituito da funzioni o unità organizzative chiamate a fornire supporto per quei processi che non rientrano rispettivamente tra i processi di gestione e i processi di prodotto (es. funzione Risorse Umane, funzione Logistica, funzione Amministrazione ecc.). La sua composizione e la sua struttura dipendono dalla dimensione del progetto.

Assistente del responsabile di progetto (*Project Management Assistant - PMA*): per grandi progetti, il Responsabile di progetto (PM) potrebbe trovare utile delegare alcuni compiti di gestione a un suo assistente. L'assistente del Responsabile di progetto (PM) collabora strettamente con quest'ultimo e può sostituirlo, ad esempio, negli incontri o nelle riunioni. Il Responsabile di progetto (PM) resta comunque il responsabile finale delle attività di gestione del progetto e della rispettiva documentazione di gestione.

Ufficio gestione progetti (*Project Support Office - PSO*): fornisce supporto al team di progetto nella gestione dello stesso, relativamente all'applicazione di metodi, strumenti, modelli documentali (artefatti), procedure e sistemi informativi di gestione progettuale.

Funzione di garanzia di qualità del progetto (*Project Quality Assurance - PQA*): funzione organizzativa esterna al progetto che, pertanto, opera in modo terzo e indipendente rispetto al Responsabile di progetto (PM). Conduce audit e verifiche di conformità sulla qualità dei processi di gestione e sulla qualità dei processi di produzione, nonché sulla qualità dei rispettivi tipi di output (gestionali – propriamente, gli Artefatti – e tecnici, cioè i prodotti attesi di progetto).

3.4 Competenze per la gestione dei progetti

L'applicazione delle buone prassi di gestione dei progetti non si limita alla produzione del cronogramma e del budget. Un responsabile di progetto esperto ha maturato specifiche conoscenze ed esperienze e sa applicare un'ampia gamma di abilità tecniche e comportamentali, basate su attitudini valoriali e deontologiche e su capacità di analisi e adattamento al contesto.

I responsabili di progetto dovrebbero conoscere e padroneggiare:

- il metodo di gestione del progetto adottato ed utilizzato nell'organizzazione committente;
- le procedure e le norme (ad esempio, in tema di sicurezza, infrastrutture, sistemi di governance) che si applicano ai progetti da loro gestiti;
- il contesto organizzativo e la strategia aziendale sottesa ai progetti da loro gestiti;
- il contesto generale in cui si colloca il progetto (vale a dire l'ambiente socio-culturale, il contesto istituzionale, ambientale, geografico e di mercato);
- il ciclo di vita del prodotto/servizio di cui assicurerà la fase di transizione in esercizio all'interno dei servizi correnti dell'organizzazione committente.

Inoltre, i responsabili di progetto devono possedere altre competenze che gli consentano di lavorare efficacemente con le risorse umane e nell'ambito del più ampio contesto organizzativo. Queste competenze includono la capacità di comunicare, guidare al cambiamento, motivare, negoziare, risolvere problemi, facilitare riunioni e workshop, formalizzare attraverso una reportistica adeguata gli avanzamenti sullo stato del progetto. Ancora, i responsabili di progetto dovrebbero essere in grado di fronteggiare, gestire e bilanciare la complessità organizzativa legata all'interazione tra team eterogenei e tra diversi stakeholder, aventi priorità molteplici e spesso tra loro divergenti.

La tabella sottostante elenca le principali competenze relazionali e di *general management*, necessarie all'applicazione delle buone prassi di gestione progettuale.

Relazionali	<i>General management</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenza emotiva intrapersonale • Integrità e affidabilità • Comunicazione efficace • Leadership • Lavoro di squadra • Gestione di conflitti e crisi • Proattività • Creatività • Negoziazione • Orientamento ai risultati 	<ul style="list-style-type: none"> • Visione sistemica e strategica • Governance, modelli organizzativi e processi • Conformità a standard, procedure e normative • Analisi e classificazione degli stakeholder • Gestione del cambiamento e trasformazione organizzativa • Cultura organizzativa e valori di riferimento • Valorizzazione delle diversità • Etica e deontologia <p style="text-align: right; font-size: small;"><i>Fonte: IPMA-ICB v.4 (adattato)</i></p>

Rispetto alle competenze qui richiamate, quelle relative al rispetto della cultura organizzativa, della valorizzazione delle diversità e del rispetto dei valori e dell'etica assumono una rilevanza sovraordinata, poiché guidano l'applicazione delle nostre competenze e determinano la nostra visione del "sé", dell'altro e del contesto. Sono infatti queste dimensioni a filtrare la percezione della realtà, determinando le nostre scelte e le nostre azioni quotidiane.

Dimostrare competenza nella gestione dei progetti implica essere efficaci nell'adattare le decisioni al quadro di riferimento valoriale dell'organizzazione committente. L'obiettivo ultimo del responsabile di progetto consiste nel raggiungere gli obiettivi di progetto, assumendo (e attuando) la scelta più adeguata, al momento giusto, nel modo appropriato e fornendone una efficace motivazione. La sfida principale del responsabile di progetto è il costante bilanciamento tra i diversi obiettivi, risorse, strumenti, compiti e interessi degli stakeholder coinvolti.

Tale sfida è maggiormente fronteggiabile se i responsabili di progetto hanno sviluppato un approccio valoriale in grado di comprendere e contemperare le diverse esigenze in campo.

Per fare un distinguo: le competenze legate alle capacità decisionali di ponderazione dei rischi e di intuizione strategica sono prevalentemente associabili all'applicazione di competenze di *general management*. Diversamente, le attitudini e le qualità etiche dell'onestà, equità, cordialità, generosità, assertività, coraggio, senso dell'ironia ed empatia sono prevalentemente legate all'esercizio di abilità relazionali.

Per ulteriori indicazioni sulle attitudini, sulle capacità personali e professionali e il loro legame con le competenze sopra richiamate, si suggerisce di consultare l'Appendice sull'Etica e sulla Condotta del presente documento.

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco.

4 Fase di avvio



La prima fase di un progetto PM² è definita come Fase di Avvio. In questa fase, gli attori coinvolti formulano gli obiettivi chiave di progetto, assicurandone l'allineamento con quelli strategici dell'organizzazione, delineano una pianificazione iniziale di massima per garantire le condizioni necessarie ad un avvio ottimale del progetto e raccolgono le informazioni necessarie per ottenere l'approvazione a passare alla successiva fase di pianificazione progettuale. L'input chiave di questa fase è costituito dalla richiesta (proveniente da un committente interno o esterno) di gestione di un fabbisogno organizzativo specifico sia esso un problema o un'opportunità dell'organizzazione.



Fig. 4.1 Panoramica della fase di Avvio

Le seguenti informazioni devono essere raccolte, formalizzate e comunicate, in quanto parti integranti della Fase di Avvio:

- Informazioni preliminari sul richiedente, sugli stakeholder coinvolti, sull'esigenza organizzativa e sui relativi prodotti finali attesi.
- Informazioni sul contesto organizzativo e sulle motivazioni strategiche della richiesta (mandato), descrizione del problema e delle possibili soluzioni alternative, stime di massima dell'impegno di risorse e della durata del progetto.
- Obiettivi del progetto declinati rispetto ad ambito, qualità, costi, tempistica e *milestones* (punti chiave di controllo progetto), nonché definizione dei risultati progettuali (prodotto o servizio da realizzare) e formalizzazione dell'approccio di gestione del progetto e della governance dello stesso.

Il Business Case e la Scheda di inizio progetto sono i due specifici documenti che raccolgono tali informazioni e che costituiscono le basi di riferimento (cosiddette *baseline*) lungo tutto il progetto, cui fare costantemente riferimento durante l'esecuzione e il controllo.

Una corretta impostazione iniziale del progetto è determinante per il successo delle fasi di pianificazione ed esecuzione.

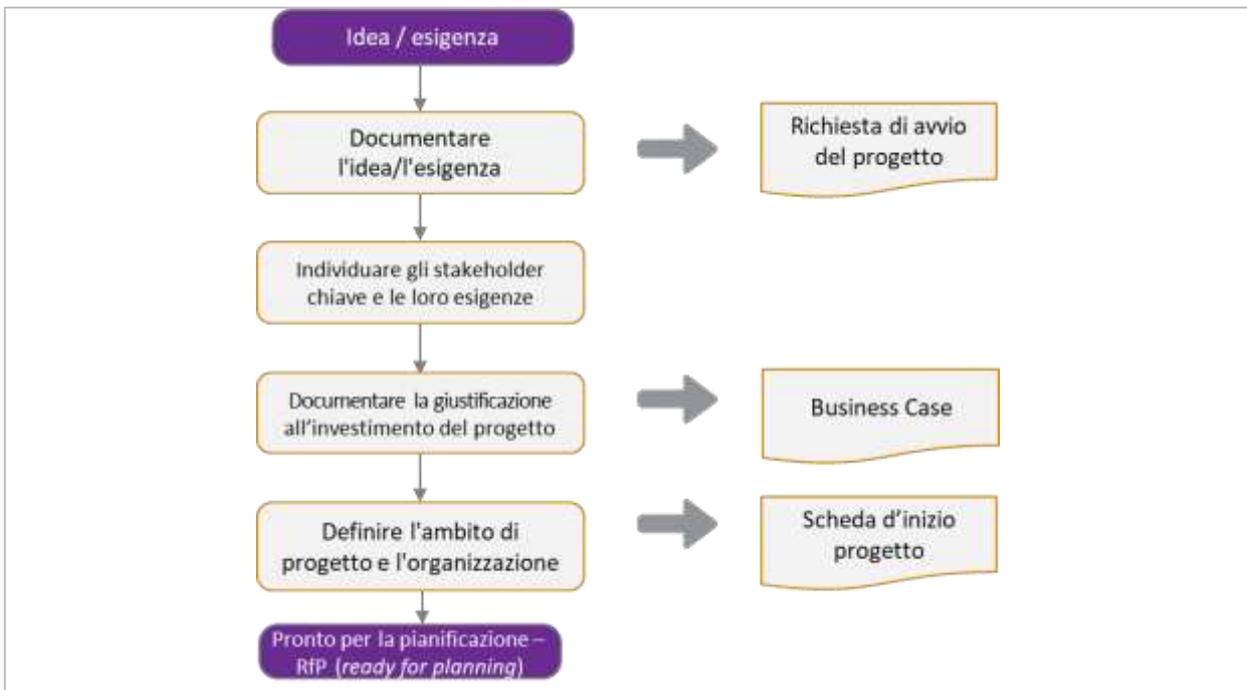


Fig. 4.2 Fase di avvio: attività e documenti principali

I tre documenti fondamentali del progetto sono dunque definiti durante la Fase di Avvio: Mandato di inizio progetto, Business Case e Scheda di inizio progetto. In questa fase si impostano anche alcuni registri (vale a dire il registro dei rischi, il registro dei punti di attenzione e il registro delle decisioni), ad esclusione del registro delle modifiche, che in genere si imposta durante la fase di Pianificazione.

Al termine della fase di Avvio, il Comitato direttivo del progetto (PSC), o altro organismo di governance delegato, provvede ad esaminare i documenti predisposti, al fine di decidere se autorizzare formalmente il progetto a passare alla successiva fase di Pianificazione.



Fig. 4.3 Artefatti della Fase di avvio

4.1 Riunione preliminare

Si tratta di una riunione informale, solitamente tra chi propone il progetto, che dovrà essere il committente di progetto (PO) e altri soggetti che possono contribuire alla stesura dei documenti relativi alla fase di Avvio. L'obiettivo della riunione consiste nel presentare tutte le informazioni preliminari di progetto e definire le successive attività.

L'obiettivo della riunione è sia quello di fornire una migliore comprensione del contesto di riferimento del (futuro) progetto, sia quello di formalizzare il Mandato di inizio progetto. Ovviamente, documenti e Lezioni apprese derivanti da simili precedenti progetti devono essere presi in esame durante questa riunione.

4.2 Mandato di inizio progetto (*Project Initiation Request*)

Il Mandato di inizio progetto costituisce il punto di partenza del progetto e ne formalizza appunto l'Avvio. Con questo documento il proponente del progetto definisce il contesto/la situazione attuale (ossia il problema, l'esigenza o l'opportunità) e i risultati desiderati del progetto, in modo che siano considerati come base di riferimento per ulteriori approfondimenti e successive elaborazioni.

4.3 Business Case

Lo scopo del documento è di identificare i razionali e le motivazioni sottesi al progetto, di descrivere l'allineamento del progetto agli obiettivi strategici dell'organizzazione, di fornire una giustificazione all'investimento in termini di tempo e di impegno organizzativo che il progetto richiederà, in modo da identificare il budget necessario. Per progetti di ampia portata e particolarmente strategici, il Business Case può includere anche una valutazione dell'impatto organizzativo del progetto e dei relativi rischi unitamente ad un'analisi costi/benefici.

Il Business Case fornisce quindi le informazioni necessarie a far assumere la decisione circa l'opportunità di realizzare il progetto. Il Business Case è un documento dinamico (nel senso che deve essere costantemente mantenuto con le evidenze di controllo progressivo di progetto), in modo da essere sottoposto a riesame e validazione ad ogni *milestone* definita di progetto, per verificare che i benefici previsti siano ancora raggiungibili, che i costi rientrino nel budget, che i tempi rientrino nel cronogramma e che il progetto sia ancora rilevante per l'organizzazione e che, quindi, abbia senso proseguire nell'investimento.

4.4 Scheda di inizio progetto (*Project Charter*)

La Scheda di inizio progetto fornisce la base per la successiva fase di Pianificazione: la Scheda definisce quindi (a macro livello di pianificazione) gli obiettivi target di progetto (ambito, tempi, costi, qualità), i requisiti di alto livello del progetto, i prodotti di progetto, i rischi, i vincoli e le *milestones* progettuali.

La Scheda di inizio progetto costituisce un elemento centrale del processo di approvazione del progetto (unitamente al Business Case): comprende i dati fondamentali relativi al "cosa, come e quando" del progetto e fornisce una base di riferimento rispetto alla quale il progetto potrà essere monitorato.

Sebbene la stesura della Scheda di inizio possa essere avviata dal Rappresentante lato committente (BM), il suo completamento e la sua presentazione per l'approvazione restano comunque sotto la responsabilità del Responsabile di progetto (PM).

4.5 Passaggio di fase: RfP (*Ready for Planning* - pronto per la pianificazione)

Un riesame della documentazione prodotta in questa fase e la sua approvazione formale sono raccomandate prima di far passare alla fase successiva. Il Responsabile di progetto (PM) valuta se il progetto è pronto per procedere con la successiva fase di Pianificazione e sottopone il Business Case e la Scheda di inizio progetto all'approvazione del Comitato direttivo di progetto (PSC). Ove il Business Case o la Scheda di inizio progetto non venissero approvati, il progetto passerà direttamente alla fase di Chiusura che consiste nell'acquisizione delle lezioni fino a quel momento apprese e nella corretta archiviazione della documentazione di progetto. Il metodo PM² fornisce un modello di *check-list* da utilizzare al passaggio di ogni fase di progetto.

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco.

5 Fase di pianificazione



Durante la fase di Pianificazione viene definito e pianificato in dettaglio l'intero lavoro del progetto necessario al raggiungimento degli obiettivi previsti. Ciò significa:

- specificare l'ambito del progetto, evidenziando le attività da svolgere e i rispettivi prodotti necessari a raggiungere gli obiettivi previsti;
- identificare i rischi e pianificare le relative strategie di risposta;
- stimare le risorse necessarie e strutturare in tal modo un Piano di progetto affidabile.

La fase di Pianificazione non può terminare prima che siano stati prodotti tutti i piani complementari di progetto (es. Piano di gestione della qualità, Piano di gestione della comunicazione.) e che siano stati stabiliti – in maniera coerente – sia l'approccio gestionale sia quello per la realizzazione e messa in esercizio del prodotto di progetto nell'operatività dell'organizzazione.

Il Piano di progetto può essere affinato e modificato più volte durante la fase di Pianificazione, poiché il Responsabile di progetto (PM) e il team cercano di raggiungere l'equilibrio ottimale tra risorse, obiettivi e vincoli del progetto. Una volta che il Piano di progetto è stato concordato, condiviso e approvato, lo si assume come punto di riferimento (cosiddetta "baseline") e potrà essere modificato solo in base alle regole di gestione formale delle modifiche e alle procedure di gestione della configurazione (ove presenti).

Di seguito sono riportate le attività che fanno tipicamente parte della fase di Pianificazione:

- Anzitutto, svolgere la Riunione di lancio della pianificazione del progetto (cosiddetto "Planning Kick Off Meeting"), al fine di dare formale avvio alla fase di Pianificazione;
- identificare i requisiti (a diversi livelli di approfondimento) e definire le attività necessarie per soddisfare tali requisiti;
- aggiornare la Matrice degli stakeholder, includendo i vari stakeholder di progetto (a mano a mano che vengono individuati);
- coordinare le riunioni di pianificazione (relative ai requisiti, all'ambito/lavoro del progetto, ecc.,) con i vari stakeholder;
- elaborare la Guida di gestione del progetto che definisce l'approccio di gestione progettuale e le relative procedure (es. gestione modifiche, gestione rischi, gestione qualità, ecc.);
- sviluppare il Piano di progetto (che include la scomposizione dell'ambito – cosiddetta *Work-breakdown Structure*, WBS –, le stime di costo e impegno risorse, la schedulazione di progetto o cronogramma);
- definire gli altri piani rilevanti come ad esempio il Piano della comunicazione, il Piano della transizione e il Piano di implementazione del cambiamento.



Fig. 5.1 Panoramica della fase di Pianificazione

I risultati della pianificazione sono utilizzati per valutare se gli obiettivi di questa fase sono stati conseguiti (cioè usati per capire se il piano prodotto risulta sostenibile e affidabile), in modo da decidere se poter procedere con la successiva fase di Esecuzione.

La maggior parte degli artefatti di progetto vengono elaborati durante la pianificazione; nel merito, possiamo distinguere tre categorie di documenti:

Tipo di artefatto	Descrizione
Piani di gestione (standard)	Questi piani definiscono i processi di gestione da utilizzare per qualsiasi progetto (ad es. processi di gestione dei rischi). PM ² fornisce dei modelli per questi artefatti corredati dalle linee guida su come adattarli al contesto e alle esigenze del progetto.
Piani di progetto (specifici per ciascun progetto)	Questi sono i piani specifici elaborati per ciascun singolo progetto (ad es. il Piano di progetto) e vengono realizzati sulla base delle esigenze del progetto e in relazione agli input e alle analisi condotte dallo specifico team di progetto. PM ² fornisce modelli e linee guida anche per questi artefatti.
Altri (vari documenti, specifici per ciascun progetto)	Questi altri documenti sono invece specificamente indirizzati al settore e al tipo di progetto (es. sistemi per architetture IT, disegni industriali ecc.). Ovviamente PM ² non fornisce i modelli per questi artefatti.



Fig. 5.2 Fase di Pianificazione: attività e risultati



Fig. 5.3 Artefatti della fase di Pianificazione

5.1 Riunione di lancio della pianificazione

La Fase di Pianificazione inizia con una riunione di lancio ufficiale volta a:

- garantire che ciascuno comprenda l'ambito del progetto;
- chiarire le aspettative di tutti i principali stakeholder di progetto;
- individuare i rischi del progetto;
- condividere le modalità di stesura dei piani di progetto, nonché il loro contenuto.

In questa fase, le esperienze passate e, in particolare, gli insegnamenti tratti da progetti simili precedenti forniranno un aiuto considerevole al team di progetto.

La Riunione di lancio della pianificazione dovrebbe essere programmata e svolta in modo efficace, poiché è fondamentale che gli obiettivi del progetto siano compresi in modo adeguato. L'agenda della riunione deve evidenziare gli scopi della riunione e il verbale della riunione deve essere trasmesso a tutti gli stakeholder.

5.2 Guida alla gestione del progetto

La Guida alla gestione del progetto riepiloga gli obiettivi del progetto e documenta l'approccio selezionato per conseguire le finalità del progetto. Illustra i fattori critici per il successo del progetto, definisce i principali processi di controllo, la procedura per la gestione e risoluzione dei conflitti, le politiche e le regole nonché gli approcci mentali condivisi. Le definizioni dell'ambito e degli obiettivi del progetto (come riportati dai documenti prodotti nella fase di Avvio) costituiscono il punto di partenza per la sua redazione.

La Guida alla gestione del progetto rappresenta il documento di riferimento per tutti i soggetti attivamente coinvolti nel progetto, e insieme al Piano di progetto costituisce la base per gestire ed eseguire il progetto.

5.3 Piani di gestione del progetto

PM² fornisce i modelli dei vari piani di gestione del progetto che formalizzano in che modo applicare le attività e gli strumenti di gestione alle differenti aree (rischi, modifiche, qualità ecc.) processi di gestione del progetto da definire e attuare. Tali piani individuano la modalità con cui un'organizzazione gestisce alcuni dei processi più frequenti in un progetto. Questi piani sono:

1. il piano di gestione dei requisiti;
2. il piano di gestione delle modifiche al progetto;
3. il piano di gestione dei rischi;
4. il piano di gestione della qualità;
5. il piano di gestione dei punti di attenzione;
6. il piano di comunicazione.

In base al tipo di organizzazione e di progetto possono essere richiesti differenti livelli di dettaglio per redigere questi piani. A volte può bastare una breve descrizione di ciascun piano o processo inserita direttamente nella Guida alla gestione del progetto. Quando invece sono necessari piani più dettagliati, può essere utile formalizzare la modalità di gestione dei piani, ispirandosi alle linee guida e ai modelli forniti da PM².

5.4 Matrice degli stakeholder di progetto

La matrice degli stakeholder di progetto elenca tutti i (principali) stakeholder, con i relativi canali di contatto, e ne chiarisce i rispettivi ruoli di contributo al progetto. La matrice può prevedere un sistema di classificazione o categorizzazione degli stakeholder. Le informazioni presenti nella matrice degli stakeholder dovranno essere adattate alle necessità del progetto.

5.5 Piano di progetto

Il Piano di progetto definisce e organizza le attività del progetto e le modalità di realizzazione dei prodotti attesi necessari per conseguire gli obiettivi del progetto. Esso costituisce la base per stimare la durata del progetto, calcolare le risorse necessarie e programmare il lavoro. Una volta pianificati i compiti, il Piano di progetto viene utilizzato come base per monitorare gli stati di avanzamento e controllare il progetto. Il Piano di progetto deve essere utilizzato come riferimento, ma deve anche essere tenuto costantemente aggiornato, per registrare l'andamento delle attività sia di Pianificazione sia di Esecuzione. Il Piano di progetto è organizzato in tre sezioni principali:

- **Scomposizione delle attività di progetto (ambito):** l'obiettivo consiste nello scomporre il progetto in componenti sempre più granulari e gestibili, arrivando a definire i pacchetti di lavoro, i prodotti associati e le singole attività elementari. La scomposizione gerarchica del lavoro del progetto è rappresentata su vari livelli; ogni livello individua il dettaglio progressivo del livello sovraordinato, fino a raggiungere i livelli massimi di scomposizione, caratterizzati da componenti minimi di lavoro. Tale scomposizione gerarchica individua nel suo complesso i prodotti del progetto che dovranno essere realizzati e le attività necessarie per produrli.
- **Stime di risorse e costi:** l'obiettivo consiste nella stima dell'impegno richiesto per realizzare le singole attività elementari, identificate nella scomposizione gerarchica del lavoro di progetto. Una volta stimato l'impegno delle risorse per ciascuna attività, sarà di conseguenza possibile stimare anche il costo della relativa attività. Entrambe le stime costituiscono l'input allo sviluppo del cronogramma di progetto e del suo relativo budget.
- **Cronogramma di progetto:** l'obiettivo consiste nell'identificare preliminarmente le dipendenze logiche tra le attività (mediante individuazione di rispettivi predecessori e successori), quindi nel definire per ciascuna attività la rispettiva data di inizio e fine prevista, al fine di calcolare la durata totale del progetto. Il cronogramma, o schedulazione di progetto, può essere sviluppato in modo affidabile e dettagliato per l'intero progetto; diversamente, ove le stime di alcune attività non siano ancora puntuali, si possono sviluppare in dettaglio solo le prime fasi di lavoro, per poi progressivamente elaborare il dettaglio di pianificazione delle fasi successive, una volta acquisite maggiori informazioni, meglio precisate le stime e ridotta l'incertezza tipica di orizzonti medio-lunghi di pianificazione. Il Responsabile del progetto (PM) utilizzerà quindi il cronogramma così definito, al fine di:
 - autorizzare formalmente la partenza dei vari pacchetti di lavoro;
 - coordinare e gestire le attività che vengono progressivamente realizzate;
 - accettare la chiusura dei pacchetti di lavoro;
 - monitorare e controllare l'avanzamento progressivo del lavoro.

5.6 Piano degli approvvigionamenti

Il Piano degli approvvigionamenti definisce il "cosa" e il "come" di qualsiasi prodotto o servizio di fornitura necessario al progetto. Il Piano degli approvvigionamenti definisce l'ambito dei prodotti e/o servizi che va acquistato, noleggiato o contrattualizzato mediante terzi, identifica le strategie di acquisto che dovranno essere utilizzate, stabilisce le responsabilità principali coinvolte nel ciclo delle forniture di progetto. Chiaramente, qualsivoglia norma e procedura relativa agli appalti, adottata dall'organizzazione, andrà a sostituire questo piano, rendendolo superfluo.

5.7 Piano di accettazione dei prodotti

La pianificazione dei criteri e dei meccanismi di accettazione dei prodotti di progetto punta a incrementare la probabilità che i prodotti realizzati vengano validati dal rappresentante dell'interesse cliente e ad assicurare che le risorse coinvolte nel processo di accettazione vengano utilizzate in modo efficiente.

Il Piano di accettazione dei prodotti definisce i criteri mediante i quali verificare che i prodotti siano coerenti con le specifiche e ne definisce anche gli approcci, i metodi di validazione/accettazione.

Ancora, questo piano documenta le responsabilità coinvolte nell'accettazione, includendo anche la definizione delle attività e dell'impegno delle risorse richiesto, così come la relativa tempistica e i fabbisogni di supporto tecnico, strumentale, o altro, affinché i prodotti del progetto possano essere formalmente accettati dal committente sulla base di modalità, tempistiche e criteri predefiniti e oggettivi.

5.8 Piano della transizione

Il Piano della transizione definisce gli obiettivi, i pre-requisiti, le attività e le responsabilità associate alla transizione organizzativa propria del progetto, garantendo i passaggi necessari a cambiare lo stato organizzativo dal pre-progetto (*status quo ante*) al post-progetto (nuova configurazione di stato). Questo piano è volto a minimizzare l'impatto di qualsivoglia interruzione dell'operatività dell'organizzazione durante il periodo della transizione dal pre-progetto al post-progetto, cercando anche di facilitare la messa in esercizio del prodotto di progetto nel modo più *soft* e tempestivo possibile, in modo da consentire all'organizzazione di poter da subito iniziare a fruire del prodotto/servizio implementato, senza incorrere in difficoltà gestionali di transizione. Un cambiamento organizzativo di successo – cioè una pianificazione della transizione che il progetto realizza – è un pre-requisito fondamentale per poter raggiungere i benefici attesi dal progetto. Tutte le attività della transizione diventano quindi parte del Piano di progetto e sono pianificate e controllate come parti del progetto stesso.

5.9 Piano di implementazione del cambiamento

Il Piano di implementazione del cambiamento ha l'obiettivo di incrementare la probabilità di raggiungere il cambiamento organizzativo atteso dal progetto e i suoi rispettivi benefici (intesi come metriche di valutazione del cambiamento). Il Piano documenta, nello specifico, l'approccio di analisi e valutazione dell'impatto del progetto sui processi, la cultura e le risorse dell'organizzazione committente e definisce le attività di gestione del cambiamento e di comunicazione che devono essere condotte per garantire che i prodotti del progetto vengano effettivamente integrati nel contesto organizzativo. Queste attività – a loro volta – costituiscono parte del Piano di progetto e, di conseguenza, sono pianificate e controllate come parti del progetto stesso.

5.10 Passaggio di fase: RfE (*Ready for Executing* – Pronto per l'esecuzione)

Prima che il progetto possa formalmente procedere alla successiva fase, è necessario condurre una revisione di quanto realizzato in questa fase ed ottenerne la relativa approvazione. Il Responsabile di progetto (PM) utilizza a tal fine i documenti della fase di Pianificazione per valutare se gli obiettivi della fase sono stati raggiunti; di conseguenza, procede a richiedere al Comitato direttivo di progetto (PSC) l'autorizzazione a passare alla fase di Esecuzione.

Ove, tuttavia, vengano rilevate significative deviazioni dai valori target, vincoli e altri elementi del Business Case e/o della Scheda di inizio progetto, il Comitato direttivo di progetto (PSC) dovrà a sua volta ricevere un'approvazione dal sovraordinato Organo di governance competente (AGB), prima di consentire il passaggio del progetto alla fase di Esecuzione. PM² fornisce una Checklist di fine fase.

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco.

6 Fase di esecuzione



Durante la fase di Esecuzione, il team specialistico di progetto (PCT) è impegnato a sviluppare i prodotti di progetto, in base al Piano di progetto e secondo le aspettative del Committente di progetto (PO). Il Team specialistico di progetto (PCT) realizza il lavoro assegnato, mentre il Responsabile di progetto (PM) coordina le risorse umane, gestisce le attività e le riunioni, impegnandosi in particolare a risolvere gli eventuali conflitti, ad implementare le attività di assicurazione della qualità, a produrre i rapporti prestazionali di progetto e a distribuire le informazioni agli stakeholder di riferimento.

Contestualmente, per la propria parte, il Gruppo di Implementazione lato committente (BIG) realizza le attività di implementazione, previste nel Piano di progetto.

Al termine della fase di Esecuzione, tutti i prodotti di progetto dovranno essere realizzati e accettati da parte dei rappresentanti del Committente (attraverso una validazione finale o intermedia/provvisoria), così come previsto dal Piano di accettazione dei prodotti.

Le seguenti attività fanno parte della fase di esecuzione:

- svolgere la riunione di lancio dell'esecuzione;
- distribuire e fornire le informazioni, come previsto nel Piano di comunicazione;
- assicurare la qualità, realizzando le attività di audit previste nel Piano di gestione della qualità;
- coordinare il lavoro, le risorse umane e i membri del team, risolvendo criticità e conflitti;
- produrre i prodotti di progetto in base ai diversi pacchetti di lavoro definiti;
- consegnare i prodotti, secondo quanto previsto nel Piano di accettazione dei prodotti.



Fig. 6.1 Panoramica della fase di Esecuzione



Fig. 6.2 Artefatti della fase di Esecuzione

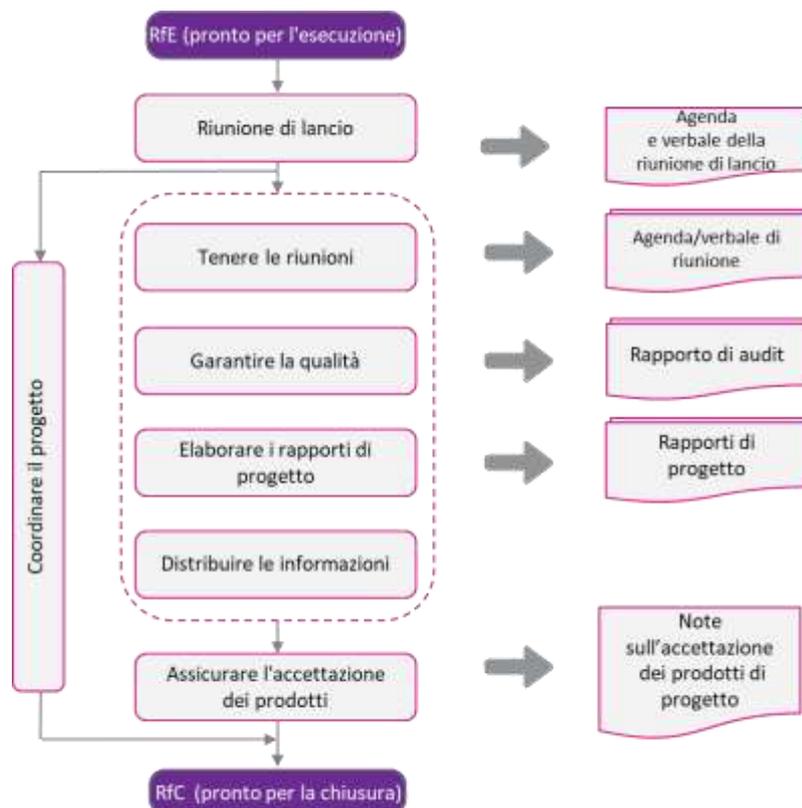


Fig. 6.3 Fase di Esecuzione: attività e principali output

6.1 Riunione di lancio dell'esecuzione

La fase di Esecuzione inizia con la riunione di lancio dell'esecuzione stessa. Questa riunione dovrebbe garantire che il team di progetto sia consapevole degli elementi chiave del progetto e delle regole pianificate.

6.2 Coordinamento del progetto

L'obiettivo del coordinamento di progetto consiste nel facilitare l'avanzamento progressivo del progetto, fornendo informazioni al Team specialistico di progetto (PCT) e supportando il completamento del lavoro assegnato.

Il coordinamento di progetto include l'effettiva allocazione delle risorse alle attività di progetto, lo svolgimento delle attività di gestione qualità dei prodotti intermedi/parziali, mantenendo una costante comunicazione con i diversi membri del team di progetto e garantendo il loro coinvolgimento attraverso appropriate strategie motivazionali, di leadership, negoziali, di gestione dei conflitti, applicando contestualmente tecniche di efficace gestione risorse umane.

6.3 Assicurazione qualità

L'assicurazione qualità consiste nel raccogliere i dati che attestano il rispetto degli standard, dei metodi e delle buone prassi di gestione qualità del progetto, come pianificate. Il suo obiettivo è verificare che il progetto stia soddisfacendo l'ambito atteso e i relativi requisiti di qualità, fermi restando i vincoli di progetto.

Le attività di assicurazione qualità includono la verifica dei livelli di controllo del progetto pianificati, valutando se e come essi siano stati applicati ed esaminando se la loro applicazione risulti anche efficiente.

Le attività di assicurazione qualità sono documentate nel Piano di gestione della qualità e possono essere realizzate dal Responsabile di progetto (PM), dalla Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA), o da altri ruoli di progetto, quali ad esempio il Team specialistico di progetto (PCT), il Rappresentante lato committente (BM) o il Rappresentante dei fornitori (SP). Audit esterni possono anche essere intrapresi da terze parti, ove previsto da norme di tipo ISO.

6.4 Reportistica di progetto

L'obiettivo della reportistica di progetto consiste nel comunicare ai relativi stakeholder le informazioni consolidate e appropriate relative alle prestazioni del progetto. I rapporti di progetto tipicamente prevedono l'inclusione di informazioni relative allo stato dell'ambito, dei tempi, dei costi e della qualità, così come possono includere anche lo stato dei rischi, dei punti di attenzione, delle eventuali modifiche al progetto e degli approvvigionamenti.

Queste informazioni dovrebbero essere presentate ai vari stakeholder nelle rispettive modalità (es. in forma di rapporti descrittivi o diagrammi) e con l'appropriato livello di dettaglio e granularità, secondo quanto descritto nel Piano di comunicazione.

I rapporti di progetto possono anche contenere indicatori e metriche di valutazione degli avanzamenti. I rapporti sono formalmente presentati e discussi durante le varie riunioni di progetto, nonché forniti e archiviati secondo quanto previsto nel Piano di comunicazione.

6.5 Distribuzione delle informazioni

La distribuzione delle informazioni fa riferimento all'insieme dei metodi utilizzati per mantenere i vari stakeholder di progetto allineati e informati rispetto ai dati e ai dettagli del progetto, mediante una distribuzione a frequenza regolare dei rispettivi rapporti, frequenza stabilita in base ai fabbisogni informativi degli stakeholder e a quanto formalizzato nel Piano di comunicazione.

6.6 Passaggio di fase: RfC (*Ready for Closing* – Pronto per la chiusura)

Prima che il progetto possa formalmente procedere alla fase successiva, è necessario condurre una revisione di quanto realizzato in questa fase ed ottenerne relativa approvazione. Il Responsabile di progetto (PM) valuta se gli obiettivi della fase di Esecuzione sono stati raggiunti, verificando che tutte le attività pianificate siano state realizzate, che i relativi requisiti siano stati soddisfatti e che i prodotti di progetto siano stati tutti sviluppati e completati. Il Responsabile di progetto (PM) è inoltre responsabile di assicurare che il Committente di progetto (PO) accetti/validi i prodotti (almeno in modalità provvisoria/parziale), affinché si possa finalizzare la transizione degli stessi e rendere così tali prodotti disponibili per l'utilizzo agli utenti finali. Solo se soddisfatte tutte le condizioni qui richiamate, il Comitato direttivo di progetto (PSC) può autorizzare il Responsabile di progetto (PM) a passare alla successiva fase di Chiusura del progetto.

PM² fornisce una checklist per il passaggio di ogni fase di progetto che il Responsabile di progetto (PM) può utilizzare per svolgere questa attività di valutazione, contestualmente alla verifica del soddisfacimento degli obiettivi della specifica fase che si sta concludendo.

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco.

7 Monitoraggio e controllo



Le attività di Monitoraggio e Controllo devono essere condotte lungo l'intero ciclo di vita del progetto, ma in particolare durante la fase di Esecuzione. Tutti i processi di gestione del progetto sono infatti condotti come parte del gruppo di Monitoraggio e Controllo.

Le attività di Monitoraggio e Controllo vanno realizzate secondo i processi descritti nei vari Piani di gestione del progetto, elaborati durante la fase di Pianificazione. La corretta realizzazione di questi processi è appannaggio del Responsabile di progetto (PM), che ne è il responsabile finale.

Gestione:

- Realizzare tutti i processi definiti nei vari Piani di gestione del progetto; gestire gli approvvigionamenti, la transizione, l'implementazione del cambiamento e le attività di accettazione dei prodotti, così come definiti nei rispettivi piani di progetto.

Monitoraggio:

- Monitorare le attività di progetto e le complessive prestazioni di progetto.
- Tracciare le prestazioni di progetto in rapporto alla pianificazione, al fine di facilitare la reportistica e il successivo momento di controllo.

Controllo:

- Definire, decidere e implementare le azioni correttive necessarie a gestire le criticità emerse o i rischi (dall'impatto potenzialmente negativo), con contestuale aggiornamento dei dati nei rispettivi piani di progetto e registri. I registri di progetto vengono infatti regolarmente aggiornati sulla base di nuove informazioni progressivamente disponibili, quali ad esempio, l'individuazione di nuovi rischi, la presentazione di punti di attenzione, ecc.



Fig. 7.1 Monitoraggio & Controllo: attività e principali artefatti

7.1 Monitorare le prestazioni del progetto

L'obiettivo del monitoraggio delle prestazioni del progetto consiste nel raccogliere le informazioni circa il suo stato di avanzamento e la sua complessiva *performance*. Il Responsabile di progetto (PM) monitora le variabili relative all'ambito, ai tempi, ai costi e alla qualità; ancora verifica lo stato dei rischi, dei punti di attenzione (es. deviazioni riscontrate o criticità sull'esecuzione), delle richieste di modifica e fornisce le previsioni a tendere dello stato del progetto, al fine di inserirle nei relativi rapporti di avanzamento.

Queste informazioni vengono quindi distribuite ai rispettivi stakeholder secondo quanto definito nel Piano di comunicazione.

7.2 Controllare i tempi

L'obiettivo del controllo dei tempi consiste nel verificare che le attività pianificate siano progressivamente svolte secondo le tempistiche definite e che le rispettive scadenze (*deadlines*) siano rispettate. Il Responsabile di progetto (PM) monitora regolarmente le tempistiche di progetto e analizza l'eventuale scostamento tra quanto pianificato e i dati di avanzamento sui tempi per produrre le previsioni sulle successive scadenze di progetto.

Le modifiche di progetto (come ad esempio, l'inserimento di nuove attività, la modifica all'impegno richiesto sulle attività o, ancora, lo slittamento delle date inizio/fine delle attività previste), che hanno un impatto sul cronogramma di progetto, dovranno essere registrate come formali modifiche nel Piano di progetto che, pertanto, dovrà essere aggiornato con l'inserimento di tali cambiamenti.

Ove, l'intero cronogramma di progetto venga considerato a rischio, in termini di rispetto della data di fine progetto, il Responsabile di progetto (PM) dovrà informare il Comitato direttivo di progetto (PSC), al fine di identificare azioni correttive e condivise da implementare. Tutti gli stakeholder influenzati da tali modifiche dovranno a loro volta essere informati.

7.3 Controllare i costi

L'obiettivo del controllo dei costi consiste nel gestire i costi di progetto sostenuti affinché siano in linea con il budget di progetto e rientrino nei relativi vincoli di budget stabiliti.

Il Responsabile di progetto (PM) monitora il budget e verifica l'esistenza di eventuali scostamenti tra quanto pianificato a budget, le spese sostenute e quelle attese.

Ove, il budget di progetto venga considerato a rischio, il Comitato direttivo di progetto (PSC) deve essere immediatamente informato e, anche in questo caso, dovranno essere definite e intraprese in modo condiviso azioni correttive. Ove si prevedessero significativi sforamenti di spesa rispetto al budget pianificato, questi extra costi dovranno essere giustificati, rendicontati e approvati dal Committente di progetto (PO) o dall'Organo di governance competente (AGB).

7.4 Gestire gli stakeholder

La gestione degli stakeholder di progetto è una delle attività critiche per il successo del progetto: tale attività parte con la fase di Avvio del progetto, quando devono essere identificati aspettative e requisiti del progetto, e termina con la fase di Chiusura, quando verrà documentata la soddisfazione degli stakeholder e registrata la loro complessiva esperienza maturata nel progetto.

La responsabilità di tale gestione proattiva degli stakeholder è di competenza del Responsabile di progetto (PM); tuttavia, tutti i membri del Comitato direttivo di progetto (PSC) dovrebbero esservi coinvolti, in particolare il Rappresentante lato committente (BM) dovrebbe supportare il coinvolgimento degli stakeholder che rappresentano gli interessi della committenza (esempio, gli utenti).

7.5 Gestire i requisiti

La gestione dei requisiti consiste nel processo di raccolta, formalizzazione e validazione dei requisiti, della loro implementazione e delle loro modifiche. Si tratta di un processo che procede per tutto il ciclo di vita del progetto e che si interfaccia con altri processi di gestione, come la qualità e la gestione del cambiamento.

Il processo di gestione dei requisiti può essere customizzato e adattato alle specifiche esigenze di contesto e di progetto; può esserne dunque documentata la modalità applicativa sia nel Piano di gestione dei requisiti sia nella Guida alla gestione del progetto. Possono anche essere utilizzati ulteriori documenti per la gestione dei requisiti, utili a dettagliarli, categorizzarli e a prioritizzarli. Tali documenti possono essere a sé stanti o allegati alla Scheda di inizio progetto.

7.6 Gestire le modifiche al progetto

La gestione delle modifiche di progetto definisce le attività connesse all'individuazione, formalizzazione, analisi, prioritizzazione, approvazione, pianificazione e controllo delle richieste di varianti/modifiche al progetto, così come include la loro relativa comunicazione agli stakeholder di riferimento. Le modifiche possono essere richieste (quindi, identificate e segnalate) da qualsivoglia stakeholder lungo tutto il ciclo di vita del progetto.

Il processo di gestione delle modifiche può essere customizzato e adattato alle specifiche esigenze di contesto e di progetto e può essere documentato sia nel Piano di gestione delle modifiche che, alternativamente, nella Guida alla gestione del progetto. Viene inoltre utilizzato il registro delle modifiche per registrare, monitorare e controllare lo stato di tutte le richieste di modifica avanzate lungo il progetto: questo registro unico facilita il tracciamento delle modifiche e la loro notifica al Committente di progetto (PO) e/o al Comitato direttivo di progetto (PSC) per la relativa approvazione.

7.7 Gestire i rischi

La gestione dei rischi è un processo continuo e sistematico volto a individuare, valutare e gestire i rischi (minacce e opportunità), affinché gli eventi incerti rientrino nella soglia di propensione al rischio accettabile per l'organizzazione. La gestione dei rischi consiste nel gestire proattivamente qualsiasi evento potenziale che possa impattare negativamente o positivamente sugli obiettivi del progetto.

Il processo di gestione dei rischi può essere customizzato e adattato alle specifiche esigenze di contesto organizzativo e di progetto e può essere documentato sia nel Piano di gestione dei rischi che, alternativamente, nella Guida alla gestione del progetto. Viene inoltre utilizzato il registro dei rischi, al fine di documentare e comunicare lo stato dei rischi, le relative risposte pianificate e le responsabilità di gestione dei rischi specifici individuati.

7.8 Gestire i punti di attenzione e le decisioni

Il Responsabile di progetto (PM) gestisce i punti di attenzione, le criticità e le relative decisioni da intraprendere. Tali punti attenzione sono identificati, valutati e assegnati per la loro risoluzione agli stakeholder di riferimento, così come definito nel processo di gestione dei punti di attenzione, che può essere documentato nel Piano di gestione dei punti di attenzione o, alternativamente, nella Guida alla gestione del progetto. Viene inoltre utilizzato il Registro dei punti attenzione, al fine di tracciarli; viene invece utilizzato un Registro delle decisioni per formalizzarne la loro operativa gestione e il relativo trattamento. Da notare che spesso sia i punti di attenzione sia le relative decisioni prese si interfacciano con altri registri di notifica di eventi, quali rischi o modifiche.

7.9 Gestire la qualità

La gestione della qualità del progetto punta a garantire che il progetto raggiunga i risultati attesi nella modalità maggiormente efficiente e che i prodotti realizzati vengano accettati dagli stakeholder di riferimento. Tale gestione coinvolge la supervisione di tutte le attività necessarie a mantenere il livello di qualità attesa; pertanto, include la pianificazione della produzione secondo processi in qualità, l'assicurazione di qualità, il controllo di qualità dei prodotti e il miglioramento della qualità di processo e di prodotto lungo tutto il ciclo di vita di progetto, fino alla fase di Chiusura e all'accettazione finale del progetto.

La gestione della configurazione serve agli stakeholder di progetto per gestire gli artefatti, i prodotti di progetto in modo efficace, fornendo per ciascuno di questi elementi una referenza specifica e univoca, tale da garantirne la consegna alla committenza delle corrette e aggiornate versioni.

La gestione della configurazione si applica a qualsivoglia elemento di progetto (documenti, prodotti, macchinari e componenti, ecc.); il Responsabile di progetto (PM) deve assicurare che gli obiettivi, l'approccio, le specifiche, le metriche, le attività e le responsabilità del processo di gestione della qualità siano stati chiaramente definiti e documentati nel Piano di gestione della qualità.

7.10 Gestire l'accettazione dei prodotti

Il progetto può realizzare uno o più prodotti/servizi, ognuno dei quali deve essere formalmente accettato. La gestione dell'accettazione dei prodotti assicura che tali prodotti rispettino gli obiettivi definiti e soddisfino i rispettivi criteri di qualità, così come formalizzati nel Piano di accettazione dei prodotti, affinché la committenza del progetto possa validarli e formalmente accettarli. L'attività di accettazione finale di tutti i prodotti realizzati viene svolta durante la fase di Chiusura del progetto.

7.11 Gestire la transizione

La gestione della transizione assicura che il cambiamento organizzativo dallo *status* pre-progetto a quello post-progetto avvenga in modo controllato e con il minor impatto possibile, una volta che il nuovo prodotto/servizio viene messo in operatività. Tale gestione include le attività di comunicazione e richiede una stretta collaborazione tra il Responsabile di progetto (PM) e il Rappresentante lato committente (BM) per garantire il corretto e l'appropriato trasferimento dei prodotti di progetto nell'organizzazione committente.

7.12 Gestire l'implementazione del cambiamento

L'efficace esecuzione di tutte le attività di implementazione del cambiamento è fondamentale per mantenere gli stessi livelli di servizio, una volta che il prodotto/servizio di progetto è stato rilasciato agli stakeholder e alla comunità degli utenti; le attività di implementazione del cambiamento sono dunque complementari a quelle di transizione.

Da notare che le attività di implementazione del cambiamento si rendono quasi sempre necessarie per un arco temporale molto esteso rispetto al termine del progetto; per questo, è buona prassi definire anche le attività di modifica organizzativa post-progettuale. La responsabilità dell'esecuzione di queste attività ricade sull'organizzazione committente che le realizza come parte delle attività operative o di manutenzione o di futuri progetti.

7.13 Gestire gli approvvigionamenti

Il Responsabile di progetto (PM) gestisce la realizzazione di tutti i prodotti/servizi che sono stati approvvigionati, operando di concerto con il rispettivo team degli acquisti e il Responsabile dei fornitori esterni (CPM), al fine di assicurare che il Responsabile lato fornitore realizzi efficacemente il lavoro appaltato, nel rispetto degli accordi di tempi, costi e qualità, così come definito nel Piano degli approvvigionamenti.

7.14 Le Checklist

Le Checklist possono essere di supporto per il Responsabile di progetto (PM), al fine di controllare le varie dimensioni di prestazione del progetto.

Tra queste, ricordiamo: Checklist di fine fase, Checklist di verifica di qualità, Checklist di accettazione dei prodotti, Checklist della transizione, Checklist degli stakeholder, Checklist di implementazione del cambiamento.

8 Fase di chiusura



Durante la fase di Chiusura i prodotti/servizi realizzati vengono ufficialmente trasferiti come responsabilità di gestione, manutenzione e controllo al Committente di progetto (PO) e il progetto viene chiuso sul piano amministrativo-contabile. Nella fase di Chiusura vengono svolte le seguenti attività:

- conduzione della riunione di fine progetto;
- completamento delle attività di consegna di tutti i prodotti, per concludere formalmente il progetto;
- discussione con il team di progetto in merito alla complessiva esperienza progettuale e alla raccolta delle relative lezioni apprese;
- formalizzazione delle lezioni apprese e delle buone prassi, a beneficio di futuri progetti;
- chiusura amministrativo-contabile di progetto e archiviazione di tutta la relativa documentazione.



Fig. 8.1 – Panoramica della fase di Chiusura

La fase di Chiusura inizia con la riunione di fine progetto e termina con l'approvazione finale da parte del Committente di progetto (PO), il quale autorizza la chiusura economico-amministrativo-contabile del progetto. Durante questa fase, le attività di progetto vengono completate, lo stato finale del progetto documentato, i prodotti realizzati accettati e formalmente trasferiti in termini di responsabilità di gestione e controllo al Committente di progetto (PO); ancora, tutti i documenti di progetto vengono correttamente archiviati e le risorse umane ufficialmente svincolate.

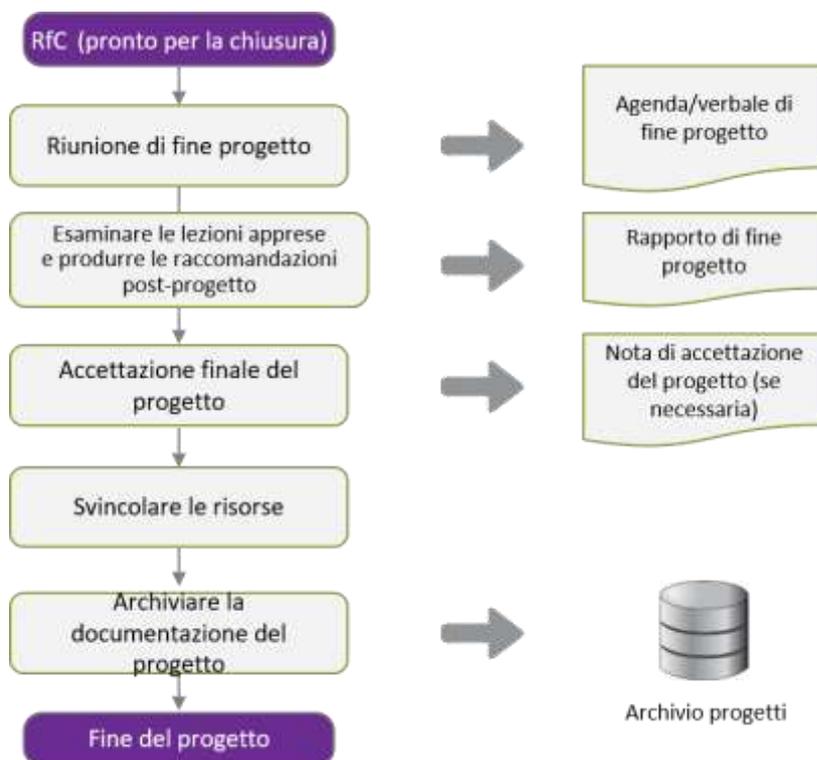


Fig. 8.2 Fase di Chiusura: attività e principali output

8.1 Riunione di fine progetto

La riunione di fine progetto avvia la fase di Chiusura al termine della fase di esecuzione, una volta che quest'ultima venga ritenuta completata. L'obiettivo della riunione consiste nel garantire ai membri di progetto un'ampia discussione circa l'esperienza progettuale condotta, affinché le relative lezioni e buone prassi utilizzate possano essere documentate ed archiviate. Inoltre, nel corso della riunione vengono anche condotte valutazioni di *performance* sul team e sui fornitori, nonché discussi i suggerimenti e le raccomandazioni per il post-progetto.

8.2 Lezioni apprese e Raccomandazioni post-progetto

L'obiettivo delle Lezioni apprese e delle raccomandazioni post-progetto è quello di documentare ed archiviare l'esperienza maturata durante il progetto (successi, errori, insidie, criticità, soluzioni apportate ecc.) al fine di trarne il massimo beneficio – sia per i prossimi team di progetto sia per l'organizzazione *tour court*. È inoltre importante definire idee, suggerimenti e consigli relativi al lavoro post-progetto in riferimento alle modalità operative di funzionamento, manutenzione ordinaria, miglioramento del prodotto/servizio rilasciato dal progetto, per sostenerne adeguatamente il suo ciclo di vita.

Da notare: le opportunità di miglioramento e le raccomandazioni post-progetto dovrebbero essere raccolte progressivamente durante il progetto, a mano a mano che emergono; diversamente e in particolare per progetti di lungo termine, tali idee non registrate potrebbero disperdersi prima della fine del progetto.

Molti sono i benefici nel formalizzare sia le Lezioni apprese sia le Raccomandazioni post-progetto: la possibilità che i membri del team di progetto possano condividere e scambiarsi le loro percezioni e prospettive di esperienza sul progetto, fornendo i rispettivi feedback, costituisce un patrimonio informativo prezioso che la committenza di progetto può utilizzare e capitalizzare per gestire le attività post-progettuali in modo ancora più efficace.

8.3 Rapporto di fine progetto

Al termine della riunione di fine progetto, le discussioni condotte e la complessiva analisi del progetto vengono sintetizzate in un rapporto che documenta anche le buone prassi, le lezioni apprese, i fallimenti o criticità occorsi e le soluzioni individuate per i problemi emersi nel corso del progetto. Il rapporto dovrà essere utilizzato come base di conoscenza per i successivi progetti.

8.4 Chiusura amministrativa

Il Responsabile di progetto (PM) verifica che tutti i prodotti di progetto siano stati formalmente accettati dai rispettivi stakeholder e assicura, mediante il Gruppo di supporto al progetto (PST), che tutta la documentazione di progetto, compresi i registri, sia aggiornata alla data fine progetto, riesaminata, organizzata adeguatamente in configurazione e archiviata in modo appropriato. Il Team specialistico di progetto (PCT) viene quindi formalmente sciolto e le risorse umane svincolate dal progetto.

Il progetto si considera definitivamente chiuso, una volta che tutte queste attività della fase di chiusura sono completate e che il Committente di progetto (PO) ha approvato il progetto, rispetto a quanto realizzato e consegnato.

La chiusura formale del progetto determina nell'organizzazione committente la conclusione dell'iniziativa temporanea di progetto, consentendo all'organizzazione di svolgere le attività routinarie secondo le nuove/aggiornate modalità di servizio e/o diversi modelli operativi consegnati dal progetto.

Appendice A: Contributi e riconoscimenti

La Commissione Europea è grata a tutti coloro che hanno contribuito allo sviluppo del metodo di gestione PM² e desidera riconoscere il loro contributo e la loro sponsorizzazione.

In ordine alfabetico:

1. le seguenti persone hanno contribuito alla conduzione e sponsorizzazione del PM² e delle iniziative Open PM²:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

2. Autori della Guida e del metodo PM²: KOUROUNAKIS Nicos e MARASLIS Athanasios

3. In aggiunta, le seguenti persone hanno contribuito in qualità di membri del team di progetto all'evoluzione del metodo PM², fornendo contributi, concetti e conoscenze, portando avanti attività di revisione e sostenendo lo sviluppo della Guida e del Metodo PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	MARTA Ana
BORRELLY Christopher	MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
BERGHMANS Marc	MARTINI Marco
CALAMITA Valter	MERGUERIAN George
CRESPO GAMBADE Pablo	MOIRA Anastasia
DAMAS Pierre André	OH Gavin
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	OLEKSY Henri
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DELL'AERA Giuseppe	PAPIER David
DZHUMALIEVA Stefka	PECA Viorel
GKOLFI Argyro	RUSTANOWICZ Michal
GIOVANNELLI Rosaria	SEQUEIRA Luis
GREBLIUNIENE Lina	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KIPS Bert	TURLEY Frank
KOENS Maarten	VAROTTO Anita
KUMMER Laurent	VOICU Denisa
LECOMTE Marie-Véronique	WILLIAMS Kory
LECLERCQ Pierre	

MEMBRI DEL GRUPPO DI LAVORO OPEN PM²:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland

GALLOIS Laurent
 GIMENO Francisco
 HELBIN Tomek
 LORANT Benoit
 LICU Oana
 MARTIN FERNANDEZ Jesus
 MATTU Francesco

MICHELIOUDAKIS Elias
 SCHEINER Robert
 SYMEONIDIS George
 TORRECILLA SALINAS Carlos
 TOURE Amadou
 VIDALIS Antonios

4. Contributori della traduzione in italiano:

PETRELLI Francesca (Lead)
 AMICI Marco
 CAGLIESI Alex
 KOUROUNAKIS Nicos (Coordinator)

Varoto Anita (Review)
 Michelioudakis Elias (CoEPM² Coordination)

Prodotto da:

Commissione Europea

DIGIT.B4.02 – Software Engineering Capabilities. Management Support Services.CoEPM²:

VEKEMANS Tom
 KUMLIN Magnus

Capo di Dipartimento
 Vice-Capo di Dipartimento

Management Support Services:

CABRERO MORENO Daniel

Capo Sezione

Centre of Excellence in PM² - Centro di Eccellenza nella Gestione di Progetto (CoEPM²):

KOUROUNAKIS Nicos
 BERGHMANS Marc
 KIPS Bert
 KUMMER Laurent
 LECLERCQ Pierre
 MICHELIOUDAKIS Elias
 PALHOTO Tiago
 CICARD Stéphanie
 MICHOTTE Alexandra

Consulente Senior
 Consulente PM Senior
 Progettazione e produzione
 Progettazione e grafica

Appendice B: Estensioni PM²

PM² e gestione Agile

PM², riconoscendo che molti tipi di progetto sono caratterizzati da elevata incertezza e complessità, incorpora i contributi forniti da approcci di gestione Agile.

Tali approcci servono a gestire scenari sfidanti e sono adattabili in base alle dimensioni organizzative in cui vengono applicati. In molti casi, le sfide richiedono di coordinare gruppi di lavoro Agili e gruppi di lavoro non agili, in base alle politiche, linee guida e requisiti organizzativi, nonché in base ai vincoli di interoperabilità e infrastrutture tecniche.

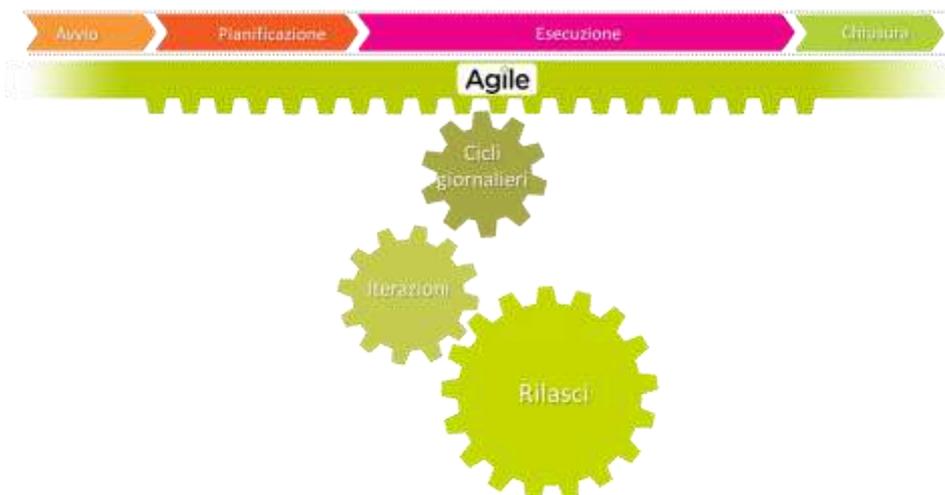


Fig. B.1 Dalle fasi di progetto ai cicli giornalieri

L'estensione Agile del metodo PM² viene integrata nel complessivo *framework*, costituendo la base per accelerare la gestione del progetto e la capacità responsiva dell'organizzazione. Questa estensione aiuta i team di progetto a raggiungere il livello desiderato di agilità, operando al contempo sul soddisfacimento di requisiti rigorosi in materia di appalti e audit, sul coordinamento della gestione a livello di programma e portfolio strategico, sulla collaborazione con altri progetti, fornitori, unità organizzative ed eventuali organizzazioni esterne.

Per progetti del settore IT, l'estensione Agile di PM² fornisce:

- Specifici ruoli e responsabilità (in termini di estensione alla governance standard di PM²);
- Integrazione con il ciclo di vita del progetto PM² standard;
- Una serie di Artefatti PM² Agili (intesi quali estensione di quelli PM² standard).

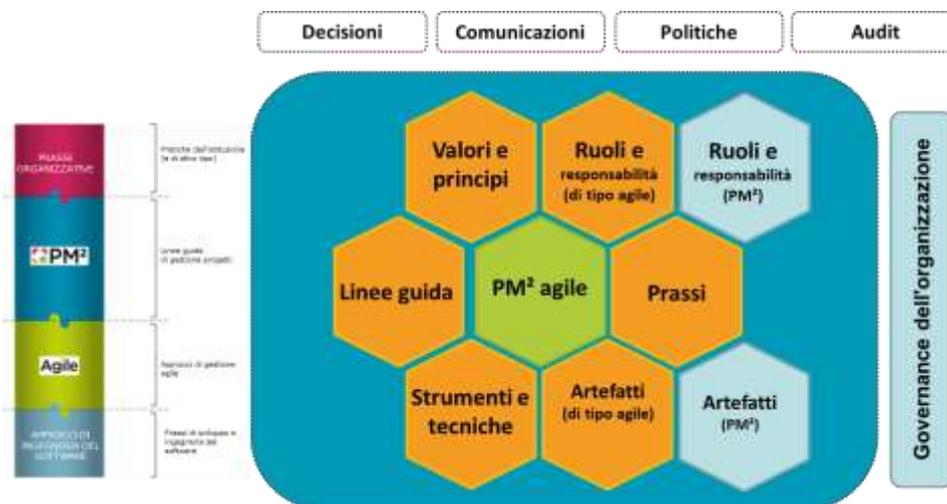


Fig. B.2 L'integrazione di PM² Agile all'interno dell'organizzazione

Documentare il lavoro pianificato ed eseguito dai team Agili è fondamentale per migliorare la trasparenza e il coordinamento tra i diversi livelli dell'organizzazione del progetto PM² (ovvero tra il livello di Direzione, quello Tattico e Operativo).

Una serie di Artefatti facilita l'utilizzo di PM² Agile: questi registrano e formalizzano le informazioni relative all'approccio gestionale, alle attività di produzione specifiche, alle scadenze, ai punti di attenzione e agli stati di avanzamento. Questi Artefatti sono organizzati in tre categorie: Artefatti Agili Specifici, Artefatti di Coordinamento e Reportistica, e Artefatti di Governance del progetto.

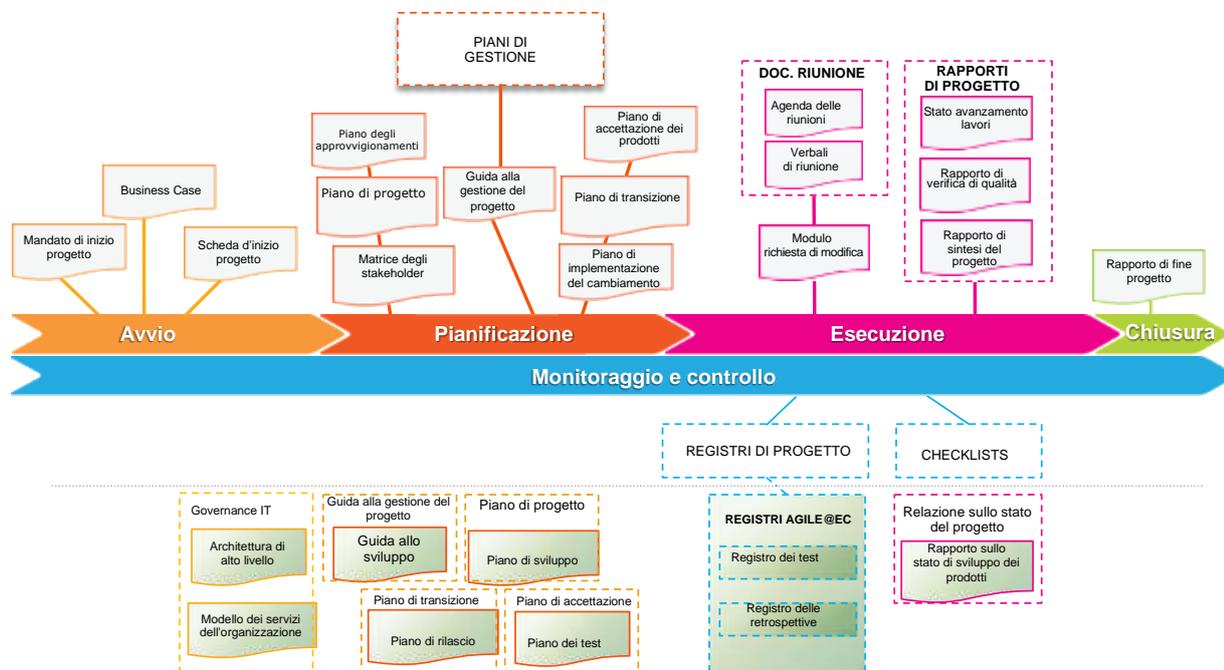


Fig. B.3 Panoramica artefatti PM² Agile

PM² e la gestione del Programma (PM²-PGM)

Un programma è costituito da un insieme di progetti tra loro correlati, aventi un obiettivo condiviso e gestiti in modo coordinato e centralizzato, al fine di conseguire i benefici attesi e il relativo controllo che, diversamente, non sarebbero garantiti da una gestione separata dei singoli progetti.

I programmi possono includere anche attività esterne all'ambito dei progetti appartenenti al programma (es. attività di manutenzione ordinaria di apparecchiature). La gestione di Programma consiste dunque nel coordinare i progetti appartenenti al medesimo programma per raggiungere i risultati e benefici di programma. Il livello di gestione del programma interagisce con quello di gestione dei singoli progetti di appartenenza, nel senso che li inializza e ne coordina le relative attività. A sua volta, il programma è avviato dal livello strategico dell'organizzazione, definito propriamente come portfolio.

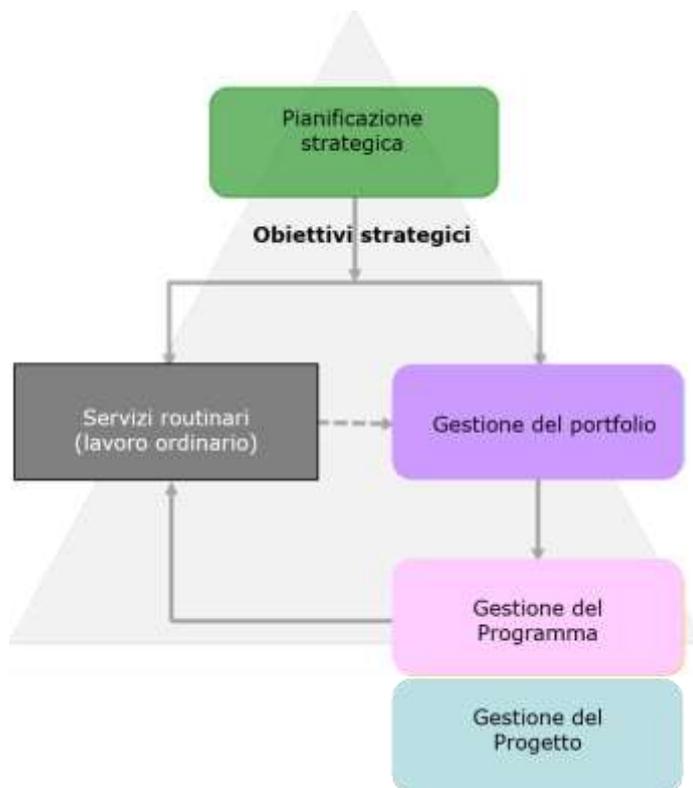


Fig. A.4 Relazioni fra strategia, progetto, programma, portfolio e servizi ordinari

Ciclo di vita del Programma

Un programma ha ovviamente un suo inizio e una sua fine temporalmente definiti, entro i quali le attività previste del programma vengono realizzate e i singoli progetti sviluppati e consegnati. Il ciclo di vita di programma secondo PM² è suddiviso in quattro fasi, che sono simili a quelle del ciclo di vita del progetto PM², ma da esse distinte: la fase di Inizio, la fase di Pianificazione, la fase di Esecuzione e la fase di Chiusura. Contestualmente, lungo l'intero ciclo di vita del programma vengono condotte le attività di Monitoraggio e Controllo.

La fase di Esecuzione può inoltre prevedere ulteriori fasi, ognuna delle quali connessa ai principali risultati progressivamente raggiunti, che abilitano la realizzazione dei benefici.

Le attività tipiche di gestione del programma eseguite durante ciascuna fase vanno di pari passo con un certo numero di artefatti di programma.

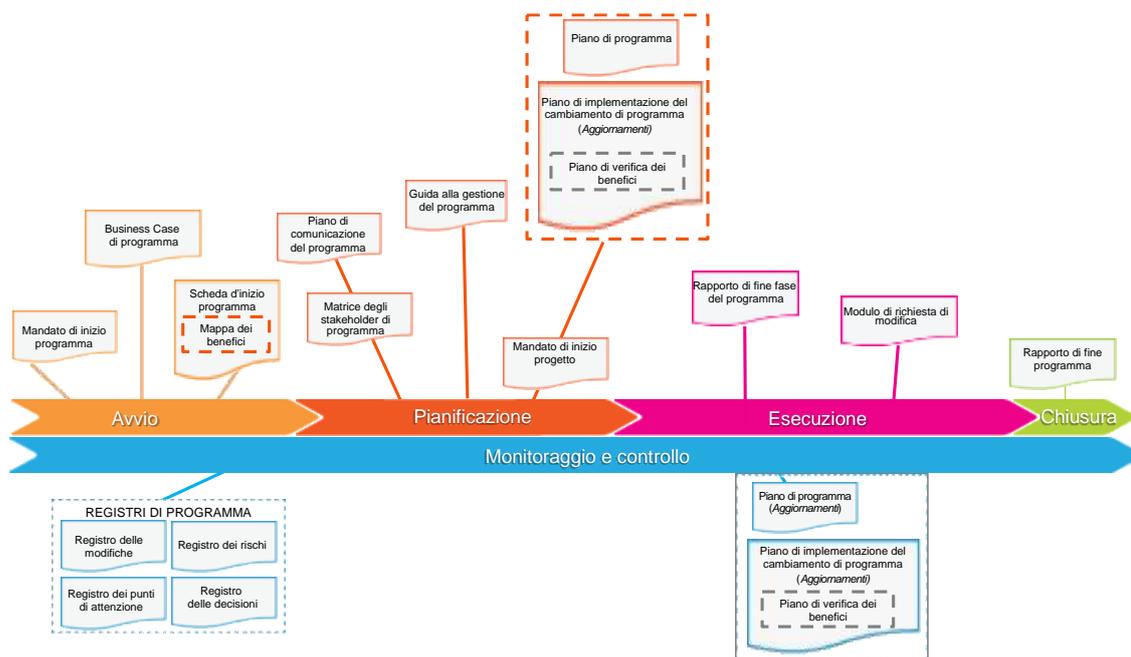


Fig. A.5 Panoramica del ciclo di vita di programma PM² e artefatti

Fase di Inizio

L'esigenza di avvio del programma e i relativi stakeholder chiave sono indentificati nel Mandato di inizio programma.

Sulla base dei benefici attesi e delle stime dei costi formalizzati nel Business Case di programma, viene valutata l'opportunità d'investimento del programma e assunta la decisione di autorizzarlo. Qualora il Business Case di programma sia approvato, viene creata la Scheda di inizio del programma che ne definisce gli obiettivi, fornisce un cronogramma di riferimento di massima e il relativo budget, nonché l'organigramma del programma. Durante questa fase vengono infine generati i registri di programma.

Fase di Pianificazione

Gli stakeholder vengono analizzati nella Matrice degli stakeholder di programma, al fine di poter definire l'approccio di gestione informativa più opportuno nel Piano di comunicazione dello stesso. Le modalità di gestione del programma vengono definite nella Guida alla gestione del programma. Ancora, l'ambito del programma viene scomposto in blocchi di lavoro progressivamente più circoscritti, raggruppati per i diversi progetti afferenti al programma e organizzati in attività a livello di programma: questo lavoro è formalizzato e calendarizzato nel Piano di programma che spesso costituisce l'input ai Mandati di inizio progetto dei rispettivi progetti appartenenti al programma. Durante questa fase vengono anche pianificate le attività di implementazione del cambiamento risultante dal prodotto/servizio di programma e formalizzate nel Piano di implementazione del cambiamento di programma che si concentra sulla definizione dei cambiamenti organizzativi – previsti come esito del programma – e sulla realizzazione dei benefici.

Fase di Esecuzione

I progetti, afferenti al programma, sono stati avviati e in questa fase vengono coordinati, al fine di realizzare i rispettivi prodotti attesi. Lo stato di avanzamento del programma viene quindi regolarmente rendicontato all'appropriato livello di gestione e gli esiti documentati nel Rapporto di avanzamento del programma. Eventuali modifiche al programma (e, in particolare, i cambiamenti all'ambito del lavoro di uno o più progetti afferenti al programma) sono documentati nel Registro delle modifiche di programma. A mano a mano che i prodotti dei singoli progetti vengono consegnati, sono contestualmente implementate le attività di programma relative al cambiamento organizzativo richiesto, in modo da facilitare e accelerare la maturazione dei benefici di programma. Quindi, una volta che tutti i progetti del programma sono conclusi e che gli obiettivi del programma vengono raggiunti, il programma può procedere alla fase di chiusura.

Fase di Chiusura

Le lezioni apprese e le Raccomandazioni post-programma sono riportate nel Rapporto di fine programma, in modo da facilitare la sostenibilità e il mantenimento dei benefici realizzati, una volta concluso il programma. A seguire, viene sciolta l'organizzazione temporanea del programma, tutte le relative risorse vengono svincolate e il programma viene chiuso sul piano contabile-amministrativo.

Monitoraggio e Controllo

Lungo il programma, e a cadenza definita, vengono svolte attività di monitoraggio e controllo. Le prestazioni complessive del programma vengono raccolte in forma di dati di avanzamento, vengono quindi gestite modifiche al livello di programma, relativi rischi e punti di attenzione, nonché definite e intraprese azioni correttive, ove necessario. Contestualmente, vengono gestite le attività di implementazione del cambiamento a livello di programma e monitorata la realizzazione progressiva dei benefici. Come risultato delle attività di monitoraggio e controllo, il Piano di programma – che costituisce la *baseline* di riferimento dell'esecuzione e del controllo – e il Piano di implementazione del cambiamento di programma vengono mantenuti e aggiornati, ove necessario.

Organizzazione del Programma



Fig. A.6 Organizzazione PM² di Programma

Il **Committente del programma (Programme Owner - PgO)** è il responsabile ultimo del successo del programma, mentre la gestione ordinaria/quotidiana dello stesso è affidata per delega al Responsabile di programma (PgM), che si concentra sul raggiungimento dei risultati attesi del programma.

Il **Rappresentante lato committente di programma (Programme Business Manager - PgBM)** rappresenta su base quotidiana gli interessi del Committente del programma (PgO) e collabora in modo stretto e diretto con Responsabile di programma (PgM). Il focus del Rappresentante lato committente di programma (PgBM) consiste nel realizzare i benefici del programma, abilitati dai risultati conseguiti.

Il **Comitato guida di programma (Programme Steering Committee - PgSC)** è quindi composto dalle figure del Committente del programma (PgO), Rappresentante lato committente di programma (PgBM) e dal **Responsabile di programma (PgM)**. Eventuali altre figure e ruoli possono prendere parte al Comitato guida, ove necessario. In generale, il Comitato guida di programma (PgSC) è responsabile del raggiungimento degli obiettivi del programma e dei relativi benefici.

Il programma può infine avvalersi temporaneamente anche di un **Gruppo di supporto al programma (Programme Support Team - PgST)** che fornisce supporto amministrativo, documentale al programma e ai rispettivi componenti dei progetti afferenti al programma.

PM² e la gestione del Portfolio

Un portfolio è costituito da un insieme di progetti, programmi e altre attività dell'organizzazione che vengono raggruppate per facilitare il controllo delle risorse economico-finanziarie dell'organizzazione e per supportare la gestione efficace di queste componenti, in termini di rispetto degli obiettivi strategici dell'organizzazione. I progetti e i programmi appartenenti ad un portfolio di iniziative non necessariamente devono essere tra loro correlati o interdipendenti; da un punto di vista strategico, infatti, il portfolio si configura come una struttura sovraordinata ai progetti e ai programmi, volta a definire le priorità di investimento, ad assumere le decisioni circa le varie iniziative (es. avviare o meno un progetto, proseguire o chiudere prematuramente un programma ecc.) e ad assegnare le relative risorse sulle iniziative da avviare o da far proseguire.

È di estrema importanza che le risorse coinvolte specificamente nella responsabilità di pianificazione e gestione dei progetti comprendano la differenza tra progetti, programmi e portfoli e ne capiscano gli specifici requisiti di gestione. Tali figure infatti dovranno essere in grado di definire e identificare il proprio lavoro al livello appropriato, cioè sapere se le proprie attività potrebbero essere meglio o più efficacemente gestite in forma di programma o come insieme di singoli progetti; ancora, tali figure di responsabilità dovranno anche essere sempre consapevoli del contesto organizzativo e del modello gestionale/manageriale necessario per il proprio lavoro.

La gestione del Portfolio PM² comprende un'ampia serie di attività che possono essere categorizzate in quattro gruppi.

1. Modellizzazione gestionale del Portfolio

Definisce il modo in cui l'organizzazione affronterà la gestione del portfolio, delineandone la struttura, definendone gli organi decisionali e le loro responsabilità, così come i processi di gestione ritenuti necessari.

2. Strutturazione del Portfolio

È il processo che organizza le attività di valutazione delle iniziative di portfolio, le modalità per assumere le decisioni di investimento e per allocare le risorse. Queste sono attività che vengono svolte su base regolare, in base alle esigenze strategiche dell'organizzazione.

3. Realizzazione del Portfolio

È il processo continuo mediante il quale i programmi e i progetti autorizzati vengono gestiti per la realizzazione dei loro obiettivi. Sebbene programmi e progetti siano iniziative temporanee, le attività del portfolio vengono realizzate in modo continuo fino alla chiusura del portfolio.

4. Gestione degli stakeholder e comunicazione

Si tratta del processo continuo di analisi, interfaccia e comunicazione tra i vari stakeholder, al fine di assicurare il loro coinvolgimento efficace nella strutturazione e realizzazione degli obiettivi del portfolio.

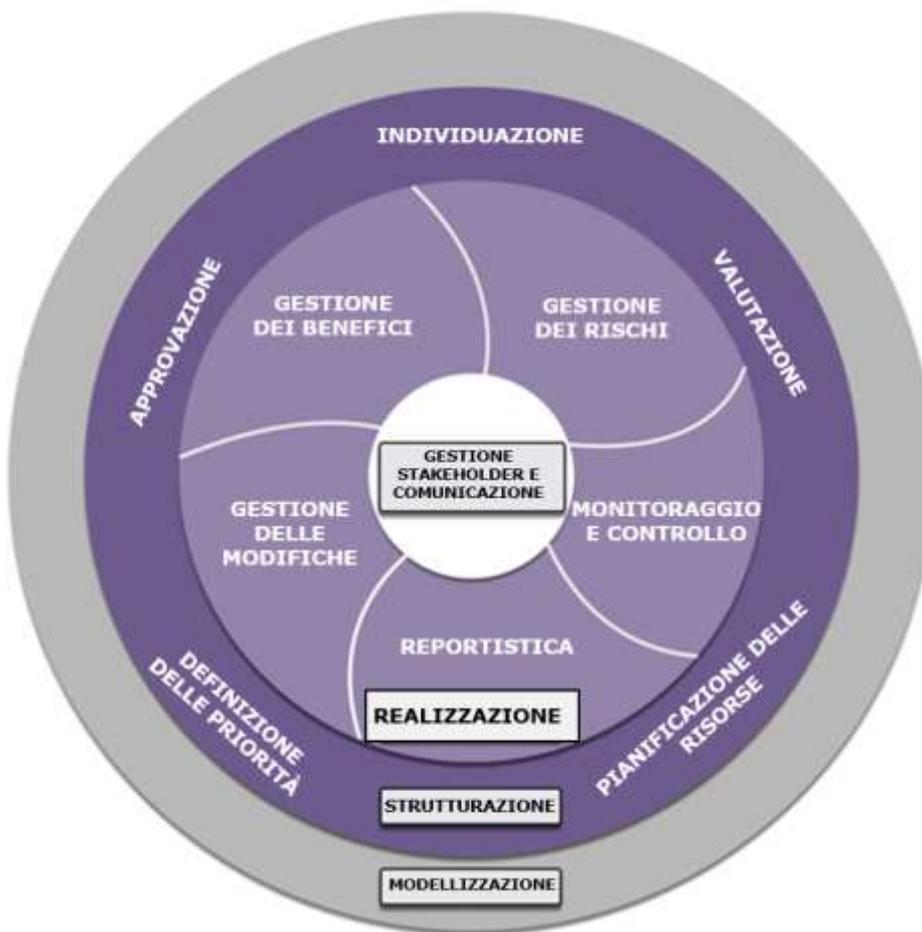


Fig. A.7 Modello del processo di gestione del Portfolio PM²

Il processo di Strutturazione del Portfolio alimenta i processi di Realizzazione del Portfolio mediante nuovi componenti del portfolio (ad es. programmi o progetti), gli avanzamenti e i risultati degli stessi, che vengono comunicati attraverso l'esecuzione del processo di Gestione degli stakeholder e della Comunicazione. Le caratteristiche e il modello di governo del portfolio, così come le attività dei processi di gestione del portfolio e i relativi artefatti da realizzare vengono definiti nell'ambito della Modellizzazione gestionale del Portfolio.

Nel seguente diagramma viene riportata la visione sistemica e complessiva della gestione organizzativa dei portfoli, programmi e progetti.



Fig. A.8 Macro rappresentazione dei livelli di gestione, delle attività e degli artefatti

La struttura di governo della gestione del Portfolio PM² è rappresentata nella figura seguente:

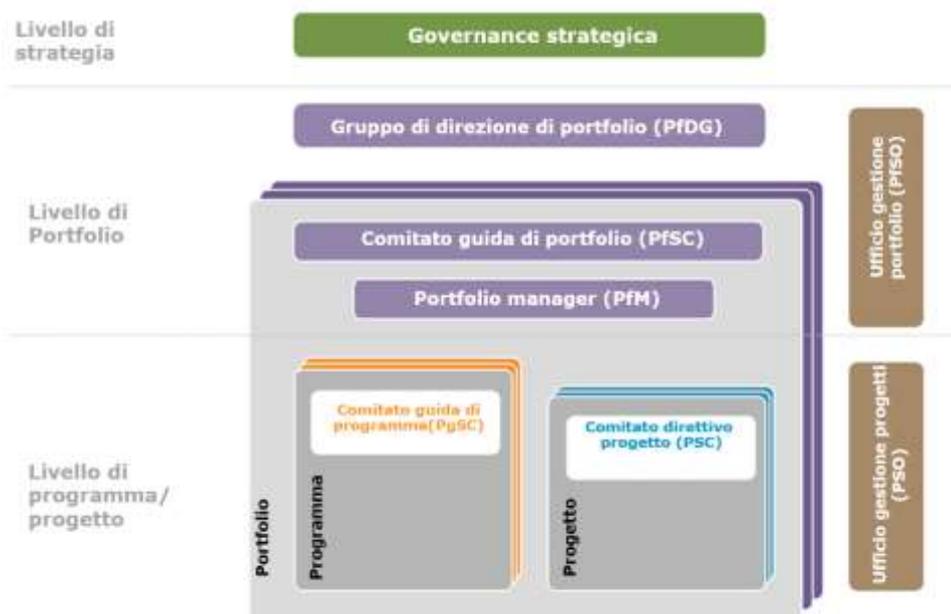


Fig. A.9 Governance PM² di Progetti e Portfolio

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco.

Appendice C: risorse aggiuntive

Matrice di Assegnazione delle Responsabilità PM² (RASCI)

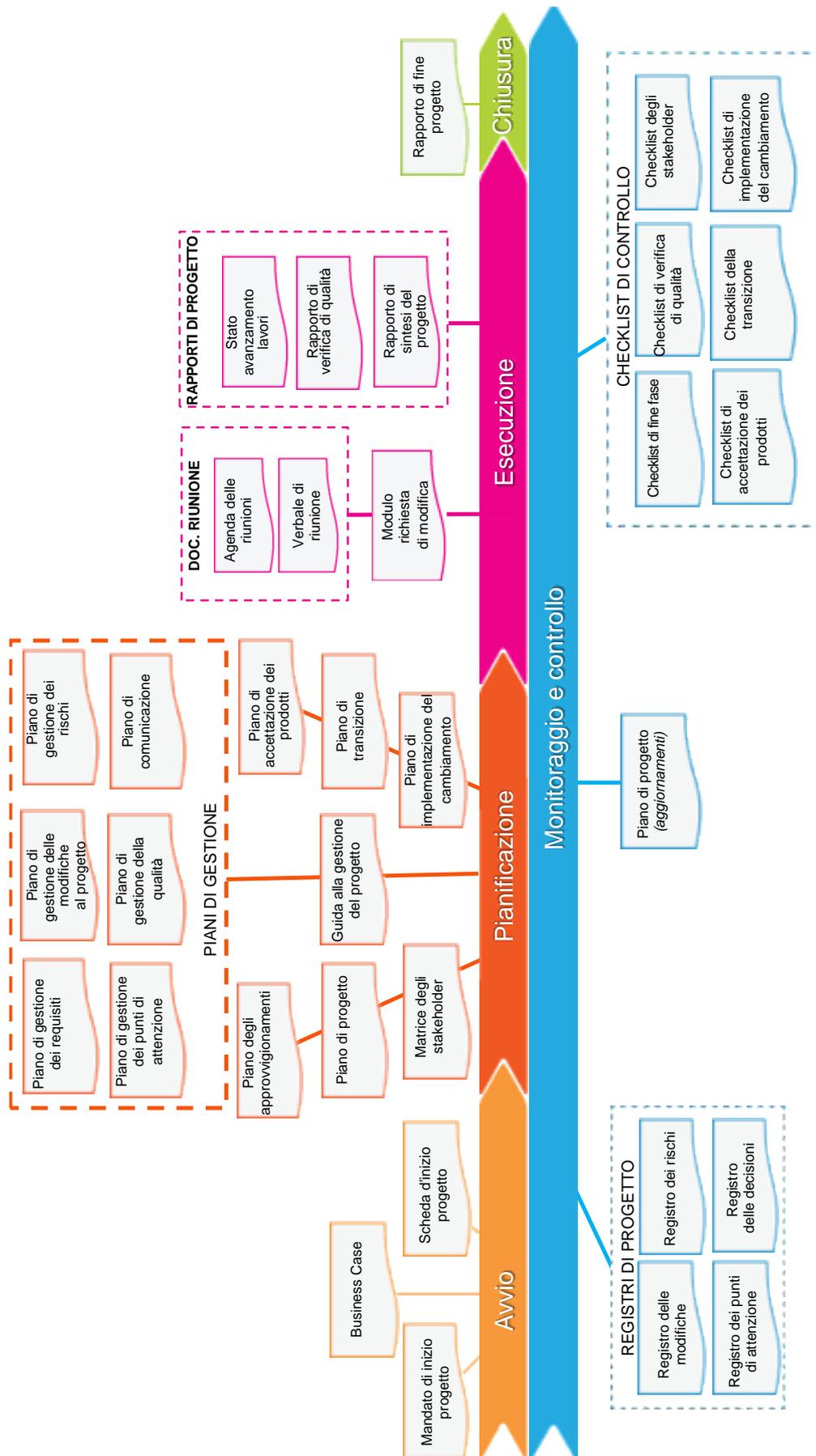
AVVIO	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Mandato di inizio progetto	I	n/a	A/S	R	S/C	I	n/a	n/a
Business Case	I	C	A	R	C	S	S	n/a
Scheda di inizio progetto	I	C	A	S	C	S	R	C
PIANIFICAZIONE	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Riunione di lancio della pianificazione	I	A	C	S	C	C	R	C
Guida alla gestione del progetto	I	I	A	S	C	I	R	C
Matrice degli stakeholder	I	I	A	S	C	I	R	C
Piano di progetto	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Piano degli approvvigionamenti	A	C	C	C	I	S	R	I
Piano di accettazione dei prodotti	I	A	C	S	I	C	R	C
Piano della transizione	I	A	C	C	C	C	R	C
Piano di implementazione del cambiamento	I	I	A	R	C	I	S	I
Piani di gestione								
Piano di gestione dei requisiti	I	I	A	C	C	I	R	S
Piano di gestione delle modifiche al progetto	I	I	A	C	I	I	R	I
Piano di gestione dei rischi	I	C	A	C	I	I	R	I
Piano di gestione dei punti di attenzione	I	I	A	C	C	I	R	C
Piano di gestione della qualità	I	A	C	C	C	C	R	C
Piano di comunicazione	I	I	A	S	C	I	R	C
ESECUZIONE	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Riunione di lancio dell'esecuzione	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Coordinamento del progetto	I	I	A	S	I	I	R	I
Assicurazione della qualità	I	I	I	S	C	I	A	R
Reportistica di progetto	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Distribuzione delle informazioni	I	I	A	C	I	I	R	C
MONITORAGGIO & CONTROLLO	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Monitorare le prestazioni del progetto	I	I	A	C	C	I	R	C
Controllare i tempi	I	I	A	C	C	I	R	C
Controllare i costi	I	I	A	C	C	I	R	C
Gestire gli stakeholder	I	I	A	S/C	C	I	R	I
Gestire i requisiti	I	I	A	C	C	I	R	S
Gestire le modifiche al progetto	I	C	A	S	I	I	R	C
Gestire i rischi	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Gestire i punti di attenzione e le decisioni	I	I	A	S	C	I	R	C
Gestire la qualità	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Gestire l'accettazione dei prodotti	I	I	A	S	C	C	R	C
Gestire l'implementazione del cambiamento	I	I	A	R	C	I	S	I
Gestire la transizione	I	A	C	C	C	C	R	C
Gestire gli approvvigionamenti	A	C	C	C	I	S	R	I
CHIUSURA	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Riunione di fine progetto	I	A	C	S	C	C	R	C
Rapporto di fine progetto	I	A	C	S	C	C	R	C
Chiusura amministrativa	I	C	A	C	I	C	R	I

RASCI – Responsible (Responsabile) – Accountable (Responsabile finale) – Support (Supporta) – Consulted (Consultato) - Informed (Informato)

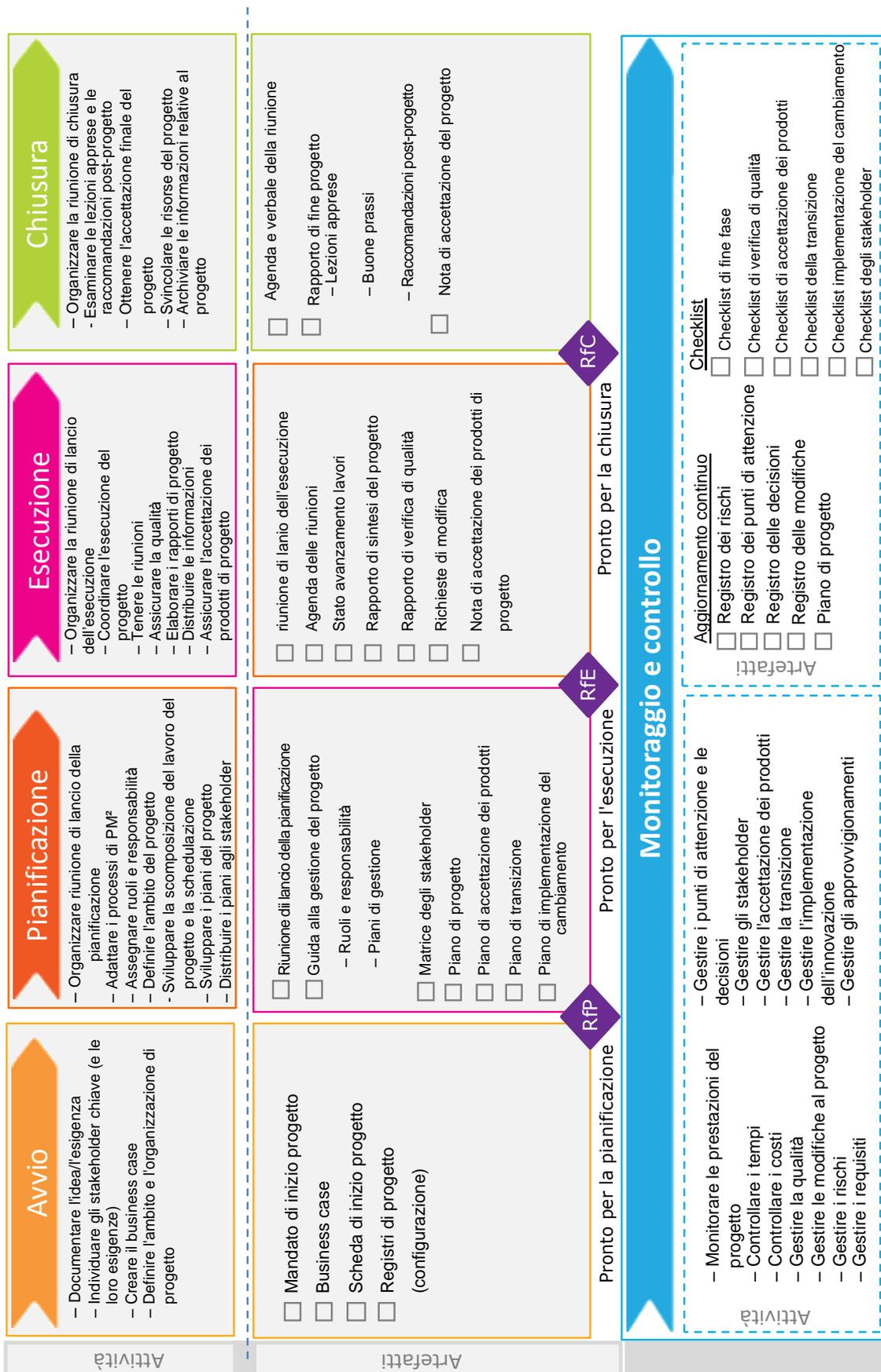
AGB (Organo di governance competente)
PSC (Comitato direttivo di progetto)
PO (Committente di progetto)
BM (Rappresentante lato committente)

BIG (Gruppo di implementazione lato committente)
SP (Rappresentante dei fornitori)
PM (Responsabile di progetto)
PCT (Team specialistico di progetto)

Panoramica degli Artefatti PM²



Panoramica delle attività e degli Artefatti PM²



Modelli PM² disponibili

	TEMPLATE	RASCI:R
Avvio		
Mandato di inizio progetto	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Business case	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Scheda di inizio progetto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Pianificazione		
Guida alla gestione del progetto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Matrice degli stakeholder	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano di progetto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano degli approvvigionamenti	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano di accettazione dei prodotti	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano della transizione	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano di implementazione del cambiamento	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Piani di gestione		
Piano di gestione dei requisiti	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano di gestione delle modifiche al progetto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano di gestione dei rischi	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano di gestione dei punti di attenzione	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano di gestione della qualità	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Piano di comunicazione	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Esecuzione		
Agenda Riunione di lancio dell'esecuzione	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Verbale della riunione	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Rapporto sullo stato delle forniture	-	CPM
Rapporti di avanzamento <i>ad hoc</i>	-	DA DEFINIRE
Nota di accettazione dei prodotti di progetto	-	PM
Monitoraggio e Controllo		
Rapporto di sintesi del progetto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Stato avanzamento lavori	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Contratti sottoscritti	-	SP
Ordini di acquisto	-	SP
<i>Timesheet</i> validati	-	PM
Documentazione dei requisiti	-	PM
Modulo di richiesta di modifica	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registro delle modifiche	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registro dei rischi	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registro dei punti di attenzione	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Registro delle decisioni	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Rapporti di audit	-	DA DEFINIRE
Rapporto sulla verifica di qualità	-	DA DEFINIRE
Checklist di verifica di qualità	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Checklist di fine fase	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Checklist di accettazione dei prodotti	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Checklist di implementazione del cambiamento	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Checklist della transizione	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Chiusura		
Riunione di fine progetto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Rapporto di fine progetto	<input checked="" type="checkbox"/>	PM

Come iniziare con PM²: suggerimenti

L'obiettivo di questa guida rapida è quello di aiutarti a capire come iniziare ad utilizzare PM². Ovviamente, potrai iniziare studiando il metodo e i materiali PM² disponibili. Tieni comunque presente che non è necessario essere esperti della materia per iniziare ad adottare le basi di PM² nei propri progetti. Può essere sufficiente una rapida introduzione al metodo per poi continuare, seguendo questi sei semplici passi:

1. Definire il modello di governo del progetto e creare il

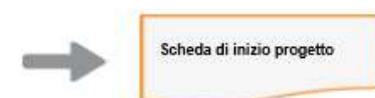
Business Case

- Definire il Comitato direttivo di progetto (PSC).
- Fornire la giustificazione all'investimento per il progetto, definendo l'esigenza dell'organizzazione, i requisiti e i vincoli economico-finanziari.



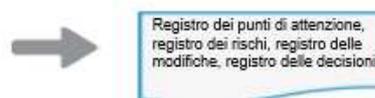
2. Individuare gli stakeholder e creare la Scheda di inizio progetto

- Definire l'ambito del progetto.
- Individuare gli stakeholder che dovrebbero contribuire allo sviluppo della Scheda di inizio progetto.
- Raccogliere i requisiti di alto livello, gli assunti e i vincoli.
- Stabilire l'approccio al progetto, stimare le risorse, i costi e le tempistiche.



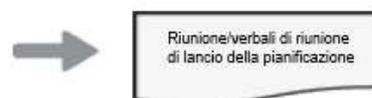
3. Organizzare i registri di progetto

- Organizzare il registro dei rischi, il registro dei punti di attenzione, il registro delle decisioni e il registro delle modifiche. Questi documenti verranno utilizzati per la gestione dei rischi, delle criticità/punti di attenzione, decisioni e modifiche di progetto.



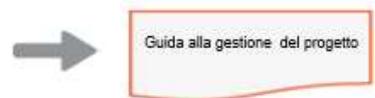
4. Avviare la Pianificazione con la riunione

- Convocare tutti i partecipanti necessari per la riunione di pianificazione.
- Esaminare congiuntamente la Scheda di inizio progetto per garantirne una comprensione comune e condivisa.
- Comunicare i successivi passi della fase di Pianificazione.



5. Adattare l'approccio alla gestione dei progetti

- Stabilire quali documenti di pianificazione utilizzare e in che modo dovrebbero essere adattati al contesto progettuale specifico.
- Definire le linee guida, attribuire le responsabilità dei team e stabilire i meccanismi di gestione e risoluzione dei conflitti.



6. Sviluppare il Piano di progetto

- Scomporre il lavoro del progetto (cosiddetto "ambito") in componenti e attività sempre più granulari e gestibili.
- Stimare l'impegno delle risorse per ogni micro componente di lavoro.
- Stabilire i fabbisogni di risorse (umane, tecniche, strumentali) e definire il budget di dettaglio.
- Sviluppare il cronogramma (o schedulazione), identificando le dipendenze logiche tra le attività, attribuendo alle attività le risorse umane e definendo la durata delle diverse attività.



Pagina intenzionalmente lasciata in bianco

Appendice D: Etica e Condotta

Codice etico e di condotta PM²

Molte organizzazioni si sono dotate di codici di Condotta che le proprie risorse umane devono rispettare. L'obiettivo è quello di supportare le persone a gestire le complessità tipiche delle realtà professionali e suggerire loro quali atteggiamenti e comportamenti siano allineati a un insieme comunemente accettato di valori professionali.

Per Condotta si intendono i comportamenti individuali, basati su principi etici. La professionalità è costituita da un insieme di competenze, capacità di giudizio e comportamenti educati che ci si aspetta da una persona che svolga in modo adeguato la propria attività. Questa sezione fornisce quindi un utile *memorandum* dei principi fondamentali, di cui coloro che utilizzano il metodo PM² (e i membri del *team* di progetto), dovrebbero sempre avere consapevolezza e rispetto.

- **INDIPENDENZA:** la condotta professionale e i processi decisionali assunti dovrebbero essere determinati dalla necessità di servire il bene comune e l'interesse pubblico e mai guidati da altri interessi privati, dovuti, ad esempio, a forme di pressione politica.
- **IMPARZIALITA':** i membri del team dovrebbero essere imparziali in tutte le decisioni che sono chiamati a prendere.
- **OGGETTIVITA':** riflessioni e conclusioni tratte dalle risorse nell'ambito del lavoro di progetto dovrebbero essere equilibrate e basate su un'analisi approfondita dei fatti e del contesto normativo.
- **LEALTA':** la lealtà verso l'organizzazione è essenziale per mantenere la propria indipendenza e per raggiungere i propri obiettivi. La lealtà è ovviamente anche necessaria per garantire il funzionamento stesso di ciascun servizio organizzativo.

Mettere in pratica questi principi richiede:

- **PONDERATEZZA:** fermarsi e riflettere sulle possibili conseguenze e implicazioni delle scelte e azioni, dimostrando moderazione di giudizio e senso di appropriatezza nell'agire, nonché senso di proporzionalità.
- **RESPONSABILITA':** svolgere i compiti che ci vengono affidati nel modo più rispettoso possibile e ricercare soluzioni in caso di difficoltà. Significa anche conoscere e rispettare gli obblighi legali, le norme e le procedure amministrative in vigore.

I principi chiave possono essere quindi sintetizzati nell'**INTEGRITA'**, che implica l'adesione profonda a valori eticamente sostenibili e la capacità di assumere decisioni basate su questi valori.

In aggiunta al codice etico qui richiamato, ciascun soggetto che applica il metodo PM² dovrebbe orientare il proprio agire sui seguenti valori:

- **LEGALITA' E SENSO DI RESPONSABILITA':** agire cioè in conformità a norme e leggi e coerentemente essere pronti ad assumersi le responsabilità delle proprie decisioni e delle proprie azioni.
- **EQUITA':** rappresenta il dovere di assumere decisioni in modo indipendente, imparziale e oggettivo, libero dunque da qualsivoglia forma di interesse personale, favoritismi o pregiudizi.
- **NON DISCRIMINAZIONE E PARITA' DI TRATTAMENTO:** rispettare il principio di non discriminazione e, in particolare, garantire parità di trattamento verso qualunque membro della collettività, a prescindere da nazionalità, genere, etnia, credo, religione, età od orientamento sessuale.
- **PROPORZIONALITA' E COERENZA:** assicurare che le misure intraprese siano appropriate al contesto, proporzionate rispetto all'obiettivo e coerenti sul piano comportamentale.
- **RISPETTO E CAPACITA' DI GUIDA (LEADERSHIP):** esercitare il potere formale dato dalla propria posizione organizzativa in modo responsabile, promuovendo il rispetto di principi etici e testimoniando con il proprio esempio di guida e leader l'applicazione del codice di condotta professionale.
- **ONESTA' E APERTURA:** comunicare eventuali conflitti di interesse e fornire in modo trasparente e aperto le motivazioni delle decisioni assunte.
- **CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO E GESTIONE DEI CONFLITTI:** lavorare in modo cooperativo e collaborativo per raggiungere obiettivi comuni, attraverso la ricerca di soluzioni condivise e mediante una sempre maggiore reciproca comprensione.
- **ADEGUATEZZA RELAZIONALE E COMUNICAZIONE TRASPARENTE:** coinvolgere i colleghi, mostrando loro rispetto nelle modalità di interazione e incoraggiando l'efficacia comunicativa attraverso chiarezza di mandato, processi, procedure e istruzioni.

Capacità personali e professionali: virtù

Le capacità intra e interpersonali (definite in questo contesto come virtù, esemplificabili nell'ascolto attivo, feedback costruttivo, negoziazione ecc.) costituiscono i punti di forza di ciascuno che si esprimono in comportamenti ponderati, coerenti e stabili, senza oscillazioni verso eccessi aggressivi o passivi. Questi comportamenti adeguati e costanti, senza viraggi negli eccessi, non sono tuttavia standard, ma soggettivi e variabili anche in base alle circostanze; pertanto, dovrebbero essere sempre accompagnati da capacità di giudizio equilibrate. L'applicazione di virtù e principi morali costituisce il meccanismo di controllo adeguato delle personali disposizioni d'animo e delle relative azioni, in modo da guidarci sui principi di condotta più corretti e da aiutarci a capire cosa dovremmo fare in un data situazione, come mezzo per raggiungere un obiettivo più alto e sovraordinato.

La virtù della **prudenza** (saggezza comportamentale) si riferisce quindi alla nostra abilità di valutare con estrema attenzione come poter raggiungere i nostri obiettivi: la prudenza è caratterizzata da un'attitudine di tipo operativo che porti a compiere scelte e ad agire concretamente. Questa attitudine può quindi essere esaminata su due livelli: il livello progettuale (la nostra capacità di fissare obiettivi meritevoli) e quello decisionale (la nostra capacità di considerare attentamente il corso delle nostre azioni e i mezzi a disposizione per raggiungere gli obiettivi desiderati).

L'altra importante capacità personale è riferita al **giudizio**, cioè all'abilità di valutare e discernere il vero dal falso. La nostra forma di giudizio struttura e organizza la percezione che abbiamo del mondo, degli altri: di conseguenza, influisce fortemente sulla nostra prudenza che, a sua volta, determina le nostre azioni.

Quindi, quando la capacità di giudizio oggettiva e ponderata viene ad essere compromessa (ad esempio, a causa di fattori emotivi di disturbo o esperienze passate negative) si rischia di interpretare i fatti e le situazioni in modo non adeguato, ritenendo vero ciò che non lo è, e viceversa (o, ancora, ritenere un comportamento come equo, quando in realtà è iniquo).

È attraverso forme di intuizione intrapersonali (consapevolezza di sé, consapevolezza di contesto) che la mente afferra i principi di condotta che possono indicare la strada verso il successo e la felicità. La virtù della **consapevolezza di sé e di contesto** si riferisce allora alla nostra capacità di percepire la realtà in modo corretto, di esaminare le circostanze in modo accurato, di comprendere le inter-relazioni tra le cose, di saperle analizzare e sintetizzare. Tale forma di profonda consapevolezza determina la nostra capacità di apprendere qual sia la cosa giusta da fare e quale non lo sia, e di trasferire e applicare questa conoscenza in vari contesti al fine di contribuire al nostro benessere anche socio-relazionale.

La virtù del **coraggio** (intraprendenza): si riferisce alla abilità di gestire l'assunzione dei rischi e può essere descritta come capacità di mediare in modo efficace tra l'eccesso di prudenza (che rischia di portare alla paralisi comportamentale) e l'eccesso di audacia e sfida (che rischia di esporre in modo inappropriato e incongruo a rischi). Una persona "coraggiosa" persegue (non necessariamente senza timori) i giusti obiettivi, nel modo corretto e prendendosi il tempo adeguato. Di conseguenza, una persona "coraggiosa" agisce (non si paralizza) e sopporta anche (come forma di resilienza) ciò che è necessario e appropriato per raggiungere obiettivi altrettanto adeguati: il coraggio (che implica sempre una certa dose di rischio) rappresenta un'attitudine necessaria per l'ulteriore sviluppo di sé e delle proprie abilità personali.

La virtù dell'**onorabilità** si riferisce alla nostra attitudine a ricercare rispetto, riconoscimento e valorizzazione da parte degli altri. Anche questa capacità è definibile come dimensione di equilibrio tra l'assenza di ambizione personale/professionale (caratterizzata dalla scarsa o totale assenza di ricerca di riconoscimenti e premi rispetto a quelli effettivamente meritati) e l'eccessiva ambizione (dominata da un eccesso di egocentrismo, di bisogno di valorizzazione e riconoscimento rispetto all'opera realmente prestata).

Ancora, l'**onestà**: si riferisce alla nostra capacità di essere veri e onesti circa noi stessi, mostrando agli altri la nostra effettiva personalità, senza negare o esagerare le nostre qualità. Questa virtù si colloca nell'equilibrio tra l'autosvalutazione (assenza di detta capacità) e l'autocompiacimento (il suo eccesso opposto).

La virtù dell'**equità e correttezza**: si riferisce alla nostra attitudine ad agire in modo equo, distribuendo in modo appropriato, a noi stessi e agli altri, premi e sanzioni sulla base dei nostri concreti comportamenti. L'equità/la correttezza può essere interpretata come la "madre" di tutte le virtù e, ricorsivamente, per dispiegare la virtù dell'equità e della correttezza, è necessario che tutte le altre virtù siano pienamente sviluppate (*"l'equità, pur essendo migliore rispetto ad un certo tipo di giusto, è giusta, e non è "migliore" del giusto nel senso che appartiene ad un altro genere rispetto ad esso. Quindi ciò che è giusto e ciò che è equo sono la stessa cosa e, pur costituendo entrambe realtà eccellenti, l'equità è superiore"* – Aristotele).

La virtù della **generosità**: fa riferimento alla capacità di gestire efficacemente ciò che possiede valore (come il tempo, il denaro, la conoscenza, le informazioni e altri aspetti chiave): questa dimensione si colloca nell'equilibrio tra la sua mancanza, equivalente a una forma di avarizia, e il suo eccesso opposto, ovvero la dissipazione dei beni (tangibili o intangibili che siano).

Per esempio, è fondamentale che il valore della conoscenza venga condiviso con le persone giuste, al momento opportuno, nella giusta modalità e con la corretta dose informativa, affinché essa possa essere applicata produttivamente. Pertanto, nel soddisfare le esigenze degli altri, il livello di generosità di una persona dovrebbe essere governato non solo dalla sua intrinseca capacità di darsi agli altri, ma anche dalla consapevolezza degli interessi altrui e dai relativi benefici a lungo termine che gli altri trarranno dal processo di condivisione. Bisogna seguire la guida della ragione, poiché la generosità è una virtù che va allenata con saggezza, se si vuole promuovere il proprio bene e quello degli altri.

La virtù della **cordialità** (gentilezza dei modi): si riferisce alla gestione dei nostri stili e registri di comunicazione nelle interazioni con gli altri. La cordialità/accoglienza risiede nell'equilibrio tra la sua carenza – che rischia di sfociare nell'aggressività comunicativa e nella ruvidezza dei modi – e il suo eccesso opposto espresso da ossequiosità, a rischio di servilismo. Modalità relazionali aggressive e ruvide portano all'esacerbazione dei conflitti e, talvolta, a forme di compiacimento per il conflitto aperto e all'assenza di considerazione dell'impatto sugli altri del conflitto stesso. D'altro canto, sono altrettanto disfunzionali le forme di ossequio relazionale che producono comportamenti di ritiro dal conflitto, appiattimento sulle ragioni dell'altro, senza capacità di affermazione del proprio punto di vista.

La virtù dell'**umorismo** (senso dell'ironia): è l'abilità che si colloca nel mezzo tra la rozzezza relazionale e l'eccessiva attitudine alla battuta, che rischia di farci apparire come clown. Le persone caratterizzate da rozzezza, stoltezza relazionale non apprezzano l'umorismo o talvolta ne risultano infastiditi o turbati; d'altra parte, l'eccesso di umorismo – tipicamente espresso da battute inappropriate o con tempistiche e frequenze inadeguate – può creare disagio negli altri.

La virtù della **gestione emozionale**: in particolare, si riferisce alla capacità di mantenere la calma, gestendo l'emozione della rabbia. È una virtù che si colloca sulla via di mezzo tra l'assenza di sperimentazione emozionale e l'iper-suscettibilità. L'incapacità di provare emozioni costituisce la carenza di questa virtù, così come l'iper-suscettibilità individua l'eccesso di aggressività in termini di intensità relazionale, durata dell'emozione e sua frequenza. Coloro che possiedono la virtù del contenimento emozionale, mantengono la calma, gestiscono le proprie emozioni negative, non lasciandosi sopraffare da esse, agendo sempre all'interno di un presidio razionale del sé.

La virtù della **temperanza**: si riferisce alla capacità di gestione dei nostri desideri e bisogni; si colloca nell'equilibrio tra indifferenza e intemperanza. Una persona che possiede la virtù della temperanza avverte in modo razionale e ragionevole unicamente quei desideri e bisogni in grado di promuovere salute e benessere.

La virtù della **munificenza** è definibile come via di mezzo tra l'assenza di generosità che può provocare condizioni di detrimento dell'altro e quella forma di eccessiva prodigalità che porta a dare contributi e a prestare opere anche quando non necessario o non richiesto.

La virtù della **magnanimità** consiste nell'equilibrio tra la mitezza e la vanità. Una persona mite crede di non meritare riconoscimenti e onori quando effettivamente li merita, mentre una persona affetta da eccessiva autostima (che risulti vanesia) crede di meritarsi, a dispetto della realtà e degli effettivi comportamenti. Il magnanimo (dal latino magnum = grande) ritiene che tutti coloro che si sono meritati beni e grandi riconoscimenti (come ricchezza, potere, prestigio, note di merito, ecc.) debbano giustamente conseguirli.

La tabella seguente mostra la relazione tra le suddette virtù e le varie abilità comportamentali.

Abilità comportamentali	Virtù principali
Leadership	Tutte quelle sopra menzionate
Capacità socio-relazionale e di coinvolgimento	Giudizio, Cordialità (gentilezza dei modi), Generosità, Onestà, Onorabilità, Equità e correttezza
Consapevolezza di sé e auto-regolazione emotiva	Coraggio (intraprendenza), Giudizio, Prudenza (saggezza comportamentale), Temperanza, Gestione emozionale
Capacità di cambiamento e trasformazione (attitudine al miglioramento continuo personale/professionale)	Giudizio, Prudenza (saggezza comportamentale), Coraggio (intraprendenza)
Comunicazione interpersonale efficace	Equità e correttezza, Cordialità (gentilezza dei modi), Generosità, Onestà, Umorismo (senso dell'ironia)
Intraprendenza	Coraggio (intraprendenza), Prudenza (saggezza comportamentale), Generosità, Consapevolezza di sé e di contesto
Orientamento al risultato	Prudenza (saggezza comportamentale), Giudizio, Temperanza, Onorabilità
Capacità di cooperare e lavorare in team	Generosità, Umorismo (senso dell'ironia), Equità e correttezza, Cordialità (gentilezza dei modi)
Capacità negoziale	Prudenza (saggezza comportamentale), Giudizio, Coraggio (intraprendenza), Equità e correttezza, Munificenza
Capacità di gestione dei conflitti e delle crisi	Tutte quelle sopra menzionate
Integrità e affidabilità	Prudenza (saggezza comportamentale), Coraggio (intraprendenza), Onorabilità, Equità e correttezza, Onestà
Gestione dei valori e della cultura di riferimento	Equità e correttezza, Giudizio, Prudenza (saggezza comportamentale), Coraggio (intraprendenza)

Nonostante tutte queste virtù influenzino ciascuna abilità e competenza, le virtù di capacità di giudizio, prudenza (saggezza comportamentale) e consapevolezza di sé e di contesto sono da considerare relativamente più rilevanti per le abilità cognitive; mentre le altre virtù, propriamente più afferenti alla sfera della morale, sono da considerare (sempre relativamente) più importanti per le capacità di tipo interpersonale e relazionale.

Poster del Mindset PM²

PM² Mindset

per i team di progetto che utilizzano PM²



APPLICA LE MIGLIORI PRATICHE DI PM²

per gestire i progetti.

RICORDA SEMPRE

che le metodologie esistono per gestire correttamente i progetti non viceversa.



Promuovi una cultura di progetto basata su: **COLLABORAZIONE**, chiara **COMUNICAZIONE** e **RESPONSABILITA'**.



ORIENTAMENTO AL RISULTATO

mantieni un orientamento ai risultati in relazione a tutti i progetti e a tutte le attività di gestione progetto.



IMPEGNATI

per raggiungere gli obiettivi di progetto con il massimo valore piuttosto che seguire solamente i piani .



Assegna i ruoli di progetto alle persone più idonee a beneficio del progetto

ASSEGNA I RUOLI DI PROGETTO



EQUILIBRIO

Bilancia nel miglior modo possibile le «P» del project management: prodotto, processo, piano, persone, piacere, partecipazione, percezione, politica.



MIGLIORA

Investi nel migliorare le competenze tecniche e comportamentali del team di progetto per migliorare il loro contributo.



TRAI ISPIRAZIONE

Trai ispirazione dalle Linee Guida PM² su etica e virtù professionali.



CONDIVI LA CONOSCENZA

Gestisci le lezioni apprese e contribuisci al miglioramento del project management nella tua organizzazione.



COINVOLGI

Coinvolgi gli stakeholder di progetto nei cambiamenti organizzativi necessari per massimizzare i benefici di progetto.



Pagina lasciata intenzionalmente in bianco.

Appendice E: Glossario

Adattamento al contesto	L'adattamento del metodo PM ² significa personalizzarne l'approccio in funzione del tipo di progetto e sulla base del contesto di riferimento e delle necessità organizzative. Tendenzialmente, l'arte di "cucire su misura" il metodo richiede di adattare specificamente uno o più dei quattro pilastri su cui è fondato PM ² (ad esempio, la personalizzazione del modello decisionale, la governance del progetto, l'aggiunta o eliminazione delle attività dei processi definiti in PM ² , l'inserimento o la modifica di campi e sezioni degli Artefatti PM ² , l'aggiunta di specifiche fasi alle finestre temporali definite ecc..). Gli esiti delle scelte di adattamento del metodo dovrebbero riflettersi nei vari Piani di gestione PM ² ed essere formalizzate nella Guida alla gestione del progetto. Da tenere tuttavia sempre presente che deviazioni eccessive dallo standard PM ² dovrebbero essere evitate.
Artefatti	Gli Artefatti costituiscono gli output tangibili delle attività di gestione del progetto, come i Piani di gestione, il Piano di progetto, i Verbali delle riunioni, i Registri, le Checklist, i Rapporti, il Business Case e la Scheda di inizio progetto.
Artefatti specifici di settore	Gli Artefatti specifici sono legati al settore in cui opera l'organizzazione e al dominio di conoscenza specifico del progetto; molto spesso, costituiscono parte integrante della pianificazione di progetto e della relativa sua documentazione. Di conseguenza, PM ² non fornisce modelli di tali tipi di Artefatti, ma possono essere identificati ed elencati nella Guida alla gestione del progetto, come output specifici della fase di Pianificazione del progetto. Tra gli esempi di questo tipo di Artefatti rientrano: i disegni di sistemi (per progetti IT), gli schemi di ristrutturazione (per progetti edili), normative e regolamenti (per progetti di adeguamento normativo), ecc.
Business Case	Il Business Case è il documento che fornisce la serie di informazioni di contesto, quali i costi di progetto, i benefici, il livello di allineamento del progetto alla strategia dell'organizzazione o alla capacità di risoluzione di problemi organizzativi, al fine di consentire agli Organismi preposti di assumere decisioni consapevoli circa l'investimento sul progetto. Il Business case raccoglie le motivazioni alla base del progetto, presenta i vari scenari in base alle possibili diverse soluzioni, fornisce la giustificazione economico-finanziaria all'investimento di risorse e tempi e definisce il fabbisogno di budget necessario al progetto.
Checklist di fine fase	Le Checklist di fine fase sono documenti tipicamente organizzati in fogli excel, utilizzate dal Responsabile di progetto (PM) per verificare che tutte le attività ed elementi previsti nella fase che si sta chiudendo siano stati espletati, prima di procedere alla fase successiva, o – per la fine del progetto – prima di procedere alla chiusura del progetto. Le Checklist servono quindi a svolgere un rapido controllo sulle informazioni chiave di ciascuna fase e a raccogliere le lezioni apprese della fase in via di completamento.

Ciclo di vita del progetto	Per ciclo di vita di progetto si intende l'arco temporale che procede dall'inizio al termine del progetto e che include le fasi di Avvio, Pianificazione, Esecuzione, e Chiusura. Il ciclo di vita del progetto parte quindi con il Mandato di inizio progetto e si conclude una volta che tutte le attività della fase di chiusura sono completate e che il Committente di progetto (PO) formalizza l'accettazione finale del prodotto/servizio. La chiusura ufficiale del progetto conclude quello che definiamo come "modalità progetto" e consente l'avvio di ciò che chiamiamo "modalità operativa di servizio".
Comitato direttivo di progetto (PSC)	Il Comitato direttivo di progetto (PSC) è responsabile del monitoraggio della corretta esecuzione del progetto. Questo gruppo definisce le linee guida del progetto, le sue direttrici e ne coordina le sue principali attività. Il Comitato direttivo di progetto (PSC) valida inoltre le risorse umane e finanziarie allocate per il progetto, così come i suoi principali prodotti. Tutti i gruppi di stakeholder dovrebbero poter essere rappresentati nel Comitato direttivo di progetto (PSC).
Committente di progetto (PO)	Il Committente di progetto (PO) rappresenta lo sponsor di progetto e ne promuove e sostiene attivamente il successo. Il Committente stabilisce quindi gli obiettivi chiave da raggiungere e fornisce guida e direzione strategiche al progetto. Il Committente di progetto (PO) assicura che il progetto raggiunga gli obiettivi definiti e approva i prodotti di progetto. Il Committente di progetto (PO) tipicamente appartiene a posizioni organizzative di tipo manageriale, all'interno dell'organizzazione committente il progetto o lato cliente.
Delegati degli utenti (URs)	Il ruolo dei Delegati degli utenti (URs) è quello di rappresentare gli interessi degli utenti di progetto; essi definiscono le specifiche, i requisiti del progetto e assicurano che i prodotti soddisfino i requisiti di tutti gli utenti rappresentati. I Delegati degli utenti possono essere coinvolti nei test di accettazione dei prodotti (cosiddetti <i>User Acceptance Tests</i> – UAT) e sono considerati come membri (opzionali) del Comitato direttivo di progetto (PSC).
Fase di Chiusura	La fase di Chiusura è la fase finale del progetto. Durante questa fase le attività di progetto vengono completate, le lezioni discusse e formalizzate, i prodotti (realizzati e accettati) trasferiti come responsabilità di utilizzo e manutenzione al Committente di progetto (PO); infine, il progetto viene chiuso dal punto di vista amministrativo.
Fase di Esecuzione	La fase di Esecuzione è la terza fase secondo il metodo PM ² , dopo quelle di Avvio e Pianificazione. È nel corso di questa fase che vengono concretamente svolte le attività definite nei piani di progetto e che vengono realizzati i prodotti.
Fase di Avvio	La fase di avvio è la prima in un progetto PM ² . Il suo scopo è <i>in primis</i> (1) definire cosa deve realizzare il progetto (formulandone gli obiettivi specifici), per poi in seconda istanza (2) avviare una macro pianificazione che consenta una partenza qualificata del progetto e, infine, (3) fornire e presentare le informazioni necessarie per ottenere l'approvazione del progetto.
Fase di progetto	PM ² è organizzato in quattro fasi sequenziali: Avvio, Pianificazione, Esecuzione e Chiusura. Le attività di Monitoraggio e Controllo si svolgono lungo le quattro fasi.
Gestione della configurazione	Si tratta di una disciplina che fornisce le modalità di gestione e controllo degli item (<i>asset</i>) utilizzati dal progetto, come ad es. i prodotti, gli Artefatti, sistemi hardware, software, ecc.

<p>Gruppo di Implementazione lato committente (BIG)</p>	<p>Il Gruppo di Implementazione lato committente (BIG) è costituito dai rappresentanti dei diversi settori dell'organizzazione committente (clienti) e gruppi di utenti. Tale ruolo è responsabile di rappresentare, durante le varie fasi del progetto, le esigenze e le caratteristiche dell'organizzazione o di quella parte dell'organizzazione che riceverà il prodotto di progetto; in particolare, tale rappresentanza di interesse si amplifica durante le attività di accettazione lato utente e durante le attività di implementazione operativa della soluzione rilasciata dal progetto all'organizzazione.</p>
<p>Gruppo di supporto al progetto (PST)</p>	<p>Il Gruppo di supporto al progetto (PST) è composto dall'Ufficio gestione progetti (PSO) e dalla Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA). Il ruolo del Gruppo di supporto al progetto (PST) può essere specifico per un singolo progetto o, piuttosto, costituire una funzione organizzativa trasversale e in grado di prestare supporto in modo orizzontale ai diversi progetti. Questo Gruppo offre supporto nella gestione amministrativo-documentale del progetto e aiuta nella definizione dei requisiti/fabbisogni di progetto, in termini di tipologia di reportistica, strumenti per la qualità, metodi e approcci gestionali specifici ecc.</p>
<p>Guida alla gestione del progetto</p>	<p>La Guida alla gestione del progetto definisce la strategia di alto livello e l'approccio globale di gestione, necessari a garantire il perseguimento degli obiettivi di progetto. È uno dei primi artefatti che viene sviluppato durante la fase di Pianificazione e identifica gli standard, l'approccio, i ruoli, le responsabilità e gli artefatti da utilizzare nel progetto.</p>
<p>Mandato di inizio progetto</p>	<p>Il Mandato di inizio progetto individua il punto di partenza per la formalizzazione della proposta progettuale. Fornisce sia una panoramica ad alto livello della situazione organizzativa esistente (fabbisogni, criticità ed opportunità), sia i risultati finali attesi dal progetto, insieme a una macro stima dell'impegno complessivo, dei rischi principali e loro impatti, degli assunti e dei vincoli associati all'implementazione della soluzione.</p>
<p>Mindset PM²</p>	<p>Il <i>Mindset</i> PM² illustra le attitudini e i comportamenti che supportano i team di progetto nel concentrarsi sulle priorità da assegnare nel perseguire gli obiettivi di progetto.</p>
<p>Modalità progetto</p>	<p>La "modalità progetto" si riferisce alla complessiva organizzazione coinvolta nel progetto durante il ciclo di vita del progetto stesso. Una volta completato e quindi chiuso il progetto, tale modalità passa da quella "progetto" a quella "operativa di servizio".</p>
<p>Monitoraggio e controllo</p>	<p>Il Monitoraggio e controllo è un gruppo di attività a ciclo costante che si svolge lungo l'intero ciclo di vita di progetto. Queste attività si concentrano sulla rilevazione dello stato di avanzamento del progetto in rapporto alla sua pianificazione, utilizzando metriche di analisi e valutazione, quali i costi, le tempistiche e indicatori di qualità, al fine di intraprendere azioni correttive in caso di deviazioni riscontrate non compatibili con gli obiettivi definiti.</p>
<p>Organo di governance competente (AGB)</p>	<p>L'Organo di governance competente (AGB) è l'entità istituzionalmente responsabile della pianificazione organizzativa strategica, tipicamente organizzata nella gestione del portfolio. Questo Organo può essere definito in base al settore specifico organizzativo ed è coinvolto in diverse fasi del processo di governo del progetto.</p>

Piano di progetto	Il Piano di progetto identifica e organizza i pacchetti di lavoro e le attività necessari a realizzare gli obiettivi di progetto. Definisce inoltre la stima della durata del progetto, il fabbisogno di risorse e pianifica su base temporale (schedulazione) il lavoro del progetto.
Pronto per la Chiusura (RfC)	Pronto per la Chiusura (RfC) costituisce il terzo ed ultimo passaggio di fase al termine della fase di Esecuzione, una volta che il Comitato direttivo di progetto (PSC) sia stato in grado di verificare che tutte le attività pianificate siano state realizzate, tutti i requisiti soddisfatti e tutti i prodotti di progetto pienamente realizzati e accettati dai ruoli del Rappresentante lato committente (BM) e dei Delegati degli utenti (URs).
Pronto per la Pianificazione (RfP)	Pronto per la Pianificazione (RfP) costituisce il primo passaggio di fase, al termine della fase di Avvio. Include l'approvazione del Business Case e della Scheda di inizio progetto da parte del Comitato direttivo di progetto (PSC).
Pronto per l'Esecuzione (RfE)	Pronto per l'esecuzione (RfE) costituisce il secondo passaggio di fase, al termine della fase di Pianificazione, allorquando gli Artefatti della Pianificazione siano stati approvati dal Committente di progetto (PO) e una volta presa la decisione di considerare o meno il progetto pronto a procedere alla successiva fase di Esecuzione.
Prospettiva lato committente	Altresi definita come prospettiva cliente. Tale prospettiva include le risorse (in termini di responsabilità di ruolo) che appartengono all'organizzazione committente e il contesto in cui verrà implementata la soluzione prodotta dal progetto. Queste risorse includono quindi il Committente di progetto (PO), il Rappresentante lato committente (BM) ed il Gruppo di Implementazione lato committente (BIG).
Prospettiva lato fornitore	La prospettiva fornitore include le risorse di progetto che sviluppano e realizzano la soluzione, come ad esempio, il Rappresentante dei fornitori (SP), il Responsabile di progetto (PM) e il Team specialistico (PCT). Secondo PM ² la prospettiva lato fornitore è interna all'organizzazione ed è differente dal ricorso a fornitori esterni mediante contratti.
Rappresentante dei fornitori (SP)	Il Rappresentante dei fornitori (SP) si assume la responsabilità globale della qualità dei prodotti realizzati e dei servizi richiesti dal Committente di progetto (PO). Il Rappresentante dei fornitori (SP) tipicamente appartiene a posizioni organizzative manageriali all'interno dell'organizzazione fornitrice. Il responsabile di progetto (PM) riporta funzionalmente al Rappresentante dei fornitori (SP).
Rappresentante lato committente (BM)	Il Rappresentante lato committente (BM) è delegato dal Committente di progetto (PO) a rappresentarne gli interessi e ad agire in suo nome e per suo conto nel contesto quotidiano di progetto. Il Rappresentante lato committente (BM) inoltre supporta il Committente di progetto (PO) nella definizione dei requisiti, delle specifiche di progetto e dei principali obiettivi dell'organizzazione; lavora quindi a stretto contatto con il Responsabile di progetto (PM).
Responsabile di progetto (PM)	Il Responsabile di progetto (PM) è nominato come ruolo formale nel progetto da parte del Comitato direttivo di progetto (PSC), al fine di gestire l'avanzamento quotidiano del progetto e garantire la consegna dei prodotti entro i vincoli stabiliti. Il Responsabile di progetto (PM) si occupa inoltre della gestione quotidiana del Team specialistico (PCT).

<p>Scheda di inizio progetto</p>	<p>La Scheda di inizio progetto è un documento che cattura l'essenza della soluzione prevista, in termini di requisiti e caratteristiche di alto livello, in modo da fornire ai vari stakeholder coinvolti una panoramica dei risultati attesi dal progetto. Il documento include informazioni relative all'ambito del progetto, ai costi, ai tempi e ai rischi, così come altri dati chiave, quali i punti di controllo del progetto (cosiddette <i>milestones</i>), i vari prodotti attesi, l'organizzazione del progetto ed il suo approccio. La Scheda di inizio progetto è avviata dallo sponsor dell'area organizzativa committente e serve ad autorizzare formalmente l'esistenza del progetto e del team di progetto, fornendo delega di autorità al Responsabile di progetto (PM) ad utilizzare le risorse dell'organizzazione per assegnarle alle attività di progetto. La responsabilità finale per la qualità di questo Artefatto è di competenza del Responsabile di progetto (PM).</p>
<p>Stakeholder</p>	<p>Per stakeholder si intende qualsiasi individuo, gruppo od organizzazione che può influenzare, essere impattato (positivamente o negativamente) o percepirsi come impattato dal progetto. Uno stakeholder può inoltre esercitare forme di influenza sul progetto e sui rispettivi prodotti.</p>
<p>Team specialistico (PCT)</p>	<p>Il Team specialistico (PCT) è un gruppo appartenente alla prospettiva lato fornitore del progetto che sviluppa le attività operative/tecniche del progetto sotto il coordinamento del Responsabile di progetto (PM). Si tratta di un ruolo chiave nel completamento di successo del progetto.</p>
<p>Ufficio gestione progetti (PSO)</p>	<p>L'Ufficio gestione progetti (PSO) è un'unità organizzativa (o ente preposto) che fornisce servizi di gestione dei progetti che possono essere messi a disposizione per uno specifico progetto o essere trasversalmente utili ai diversi progetti dell'organizzazione. Le responsabilità dell'Ufficio gestione progetti (PSO) possono coprire un'ampia gamma di servizi che variano da attività di semplice supporto gestionale ad attività di supporto all'analisi e allineamento del progetto agli obiettivi strategici e ai benefici organizzativi attesi, mettendo a disposizione del progetto risorse, approcci, metodi, tecniche e strumenti. Non tutte le organizzazioni, così come non tutti i progetti, dispongono tuttavia di tale ufficio.</p>
<p>Passaggio di fase</p>	<p>I passaggi di fase sono passaggi approvati durante il ciclo di vita di progetto e sono definiti come "Pronto per la Pianificazione", "Pronto per l'Esecuzione", "Pronto per la Chiusura". Questi passaggi formali assicurano un efficace meccanismo di governo, garantendo che il team di progetto ricerchi e ottenga la necessaria approvazione prima di procedere alla fase successiva.</p>



Italiano



Metodo di gestione di progetto PM²

Panoramica

