



# “LAVORARE PER PROGETTI”

Metodologie, strumenti e relazioni nel Project Management



UNIVERSITÀ  
di **VERONA**



An abstract graphic at the top of the page consists of several overlapping, angular shapes in various shades of blue (from light to dark) and white. The shapes are arranged in a way that suggests a stylized mountain range or a series of peaks and valleys, with the white areas appearing as highlights or snow-capped tops.

**“LAVORARE PER PROGETTI”**

# “LAVORARE PER PROGETTI”

“Lavorare per progetti” è un approccio al lavoro che sviluppa cultura organizzativa e produce valore per l’azienda.

Gli elementi fondanti del “lavorare per progetti” sono:

- “definire obiettivi” (contestualizzare)
- “pensare prima di fare” (pianificare)
- “governare il fare” (controllare)
- “valorizzare l’esperienza” (patrimonializzare)



# “LAVORARE PER PROGETTI”

“Lavorare per progetti“ è una modalità di lavoro che richiede non solo competenze tecniche specialistiche ma, e soprattutto, capacità di:

- comunicazione e ascolto
- lavoro in team
- gestione dei conflitti e negoziazione
- collaborazione ed integrazione

E' possibile “lavorare per progetti” solo se le persone sono consapevoli delle responsabilità dei propri ruoli e sono convinte della reciproca utilità e necessità.





# **IL PROGETTO**

# **ATTIVAZIONE DI GRUPPO**



# LA DEFINIZIONE DI PROGETTO

- Il progetto è un'iniziativa per il conseguimento di obiettivi prefissati entro determinate scadenze con l'impiego di risorse definite
- Ogni progetto è mirato a soddisfare i bisogni di uno o più clienti, esterni o interni all'azienda
- Il cliente è in pratica l'acquirente degli output del progetto
- Il successo di un progetto dipende da chi lo misura e dal sistema di misurazione usato nel caso specifico



# GLI ELEMENTI DEL PROGETTO





# IL CONTESTO DEL PROGETTO

Il contesto del progetto è costituito dall'ambiente "interno" (l'azienda e tutti i soggetti dell'azienda coinvolti nel progetto) e dall'ambiente "esterno" (il cliente, i fornitori e tutti gli altri soggetti esterni coinvolti nel progetto).

Il progetto si sviluppa nel contesto e quindi è in continua interazione con entrambi gli ambienti.

La conoscenza e l'analisi del contesto è fondamentale per verificare le condizioni di fattibilità del progetto e rilevarne i rischi (negativi = minacce, positivi = opportunità).



# GLI STAKEHOLDER DEL PROGETTO

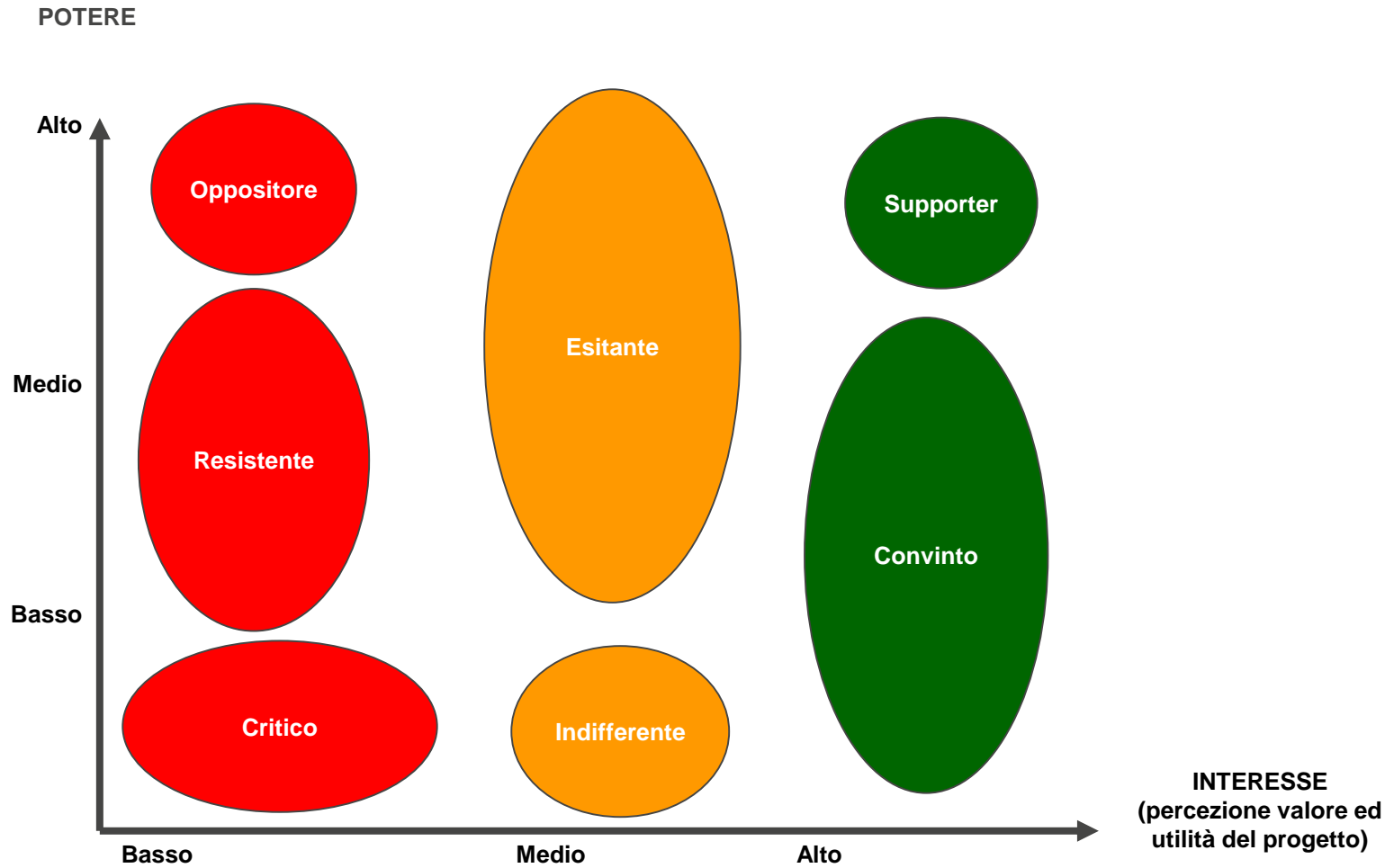
Si possono considerare **stakeholder** del progetto tutti i soggetti presenti nel contesto che hanno una “posta” (stake) in gioco, ovvero:

chi ha un **INTERESSE** specifico sul quale il progetto potrebbe avere un certo impatto (positivo o negativo)

chi è in grado di esercitare un **POTERE** sul progetto, ovvero di condizionare (in modo positivo o negativo) l’esito dello stesso o il suo svolgimento in funzione del proprio Interesse specifico



# L'ATTEGGIAMENTO DEGLI STAKEHOLDER



# L'ENGAGEMENT DEGLI STAKEHOLDER

		ALTO	MEDIO	BASSO
POTERE	ALTO	<b>STAKEHOLDERS CHIAVE</b>  <i>Strategia:</i> Ricerca di forte consenso Coinvolgimento costante		
	MEDIO		<i>Strategia:</i> Partecipazione e consultazione  <i>Strategia</i> Mantenimento interesse	
	BASSO			<i>Strategia:</i> Mantenimento informazione

**INTERESSE**  
(percezione valore ed utilità del progetto)

# GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

## LA CARATTERISTICA “SMART”

SPECIFICO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Specifico, concreto, circoscritto</li></ul>
MISURABILE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificabile effettivamente: o direttamente in termini quantitativi o indirettamente con una scala di misura convenzionale</li><li>• Preciso riferimento temporale</li></ul>
ACCESSIBILE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commisurato alle risorse assegnate/accessibili</li><li>• Comunicato chiaramente, compreso, discusso e condiviso</li></ul>
REALISTICO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collegato al raggiungimento di risultati reali e fattibili, anche se eventualmente sfidanti</li></ul>
TRACCIABILE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitorabile, ad intervalli prestabiliti o in forma continua, l'andamento delle attività correlate al perseguimento dell'obiettivo, prima della scadenza temporale fissata per la verifica consuntiva del suo raggiungimento</li></ul>



# GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI

## *Obiettivi di QUALITÀ*

caratteristiche di eccellenza di un prodotto/servizio definite in base alle attese e ai bisogni del **CLIENTE**

## *Obiettivi di PERFORMANCE*

caratteristiche di efficienza di un prodotto/servizio definite in base alle attese e ai vincoli dell'**EROGATORE**



# IL VALORE DEL PROGETTO



# IL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI

obiettivo	conoscenza metodologica	piano di azione	risorse	motivazione al successo	risultati eccellenti
	conoscenza metodologica	piano di azione	risorse	motivazione al successo	confusione
obiettivo		piano di azione	risorse	motivazione al successo	paura
obiettivo	conoscenza metodologica		risorse	motivazione al successo	falsa partenza
obiettivo	conoscenza metodologica	piano di azione		motivazione al successo	frustrazione
obiettivo	conoscenza metodologica	piano di azione	risorse		risultati sufficienti

*(Kazuo Inumaru)*



The top of the page features a series of overlapping, angular blue shapes in various shades of blue, creating a modern, abstract graphic design. The shapes are layered, with some appearing to be in front of others, set against a white background.

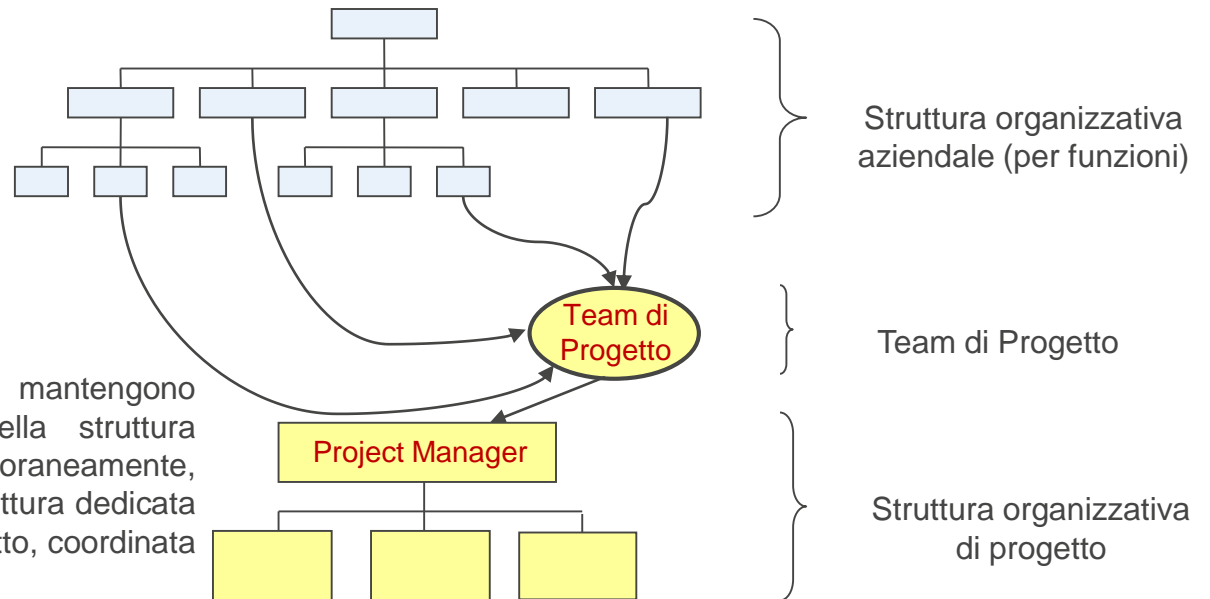
# **IL PROJECT MANAGEMENT**

# IL PROJECT MANAGEMENT

Il Project Management è una modalità di gestione dei progetti che, attraverso l'utilizzo integrato di processi, competenze e strumenti, garantisce in modo efficace ed efficiente l'individuazione delle attività ed il controllo del loro avanzamento, in termini di qualità, costi e tempi.



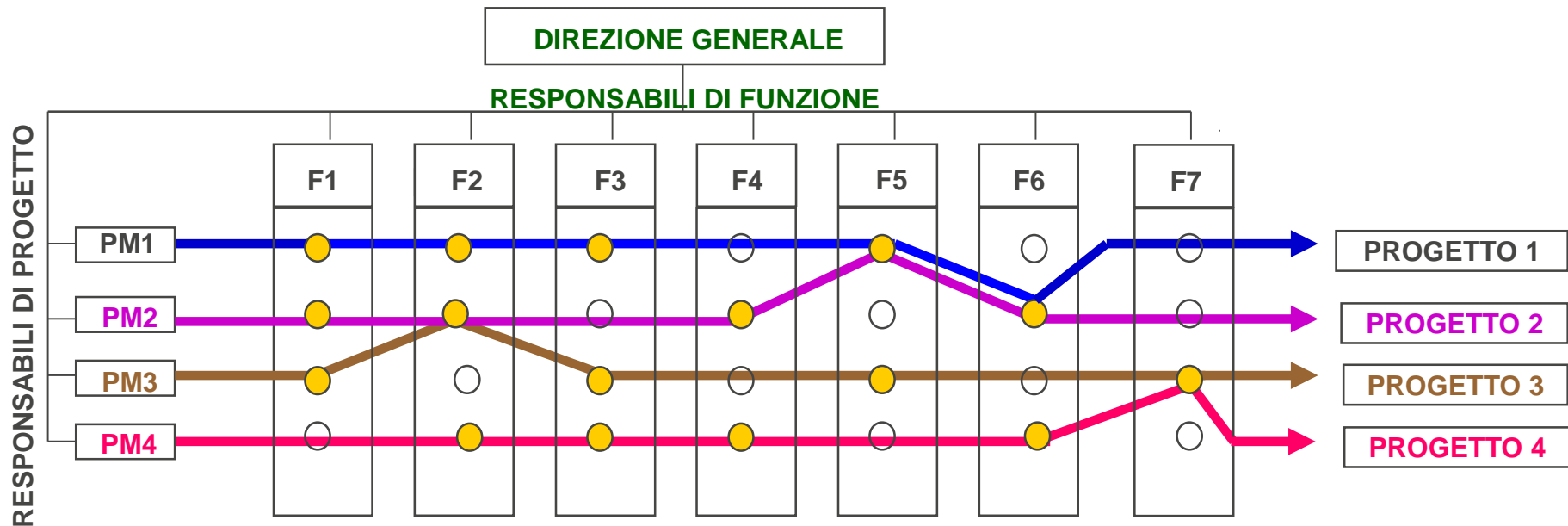
# IL PROJECT MANAGEMENT E L'AZIENDA



Le persone coinvolte nel progetto mantengono posizione e compiti all'interno della struttura organizzativa dell'azienda e, contemporaneamente, costituiscono il Team di Progetto, struttura dedicata agli obiettivi e alle esigenze del progetto, coordinata dal Project Manager

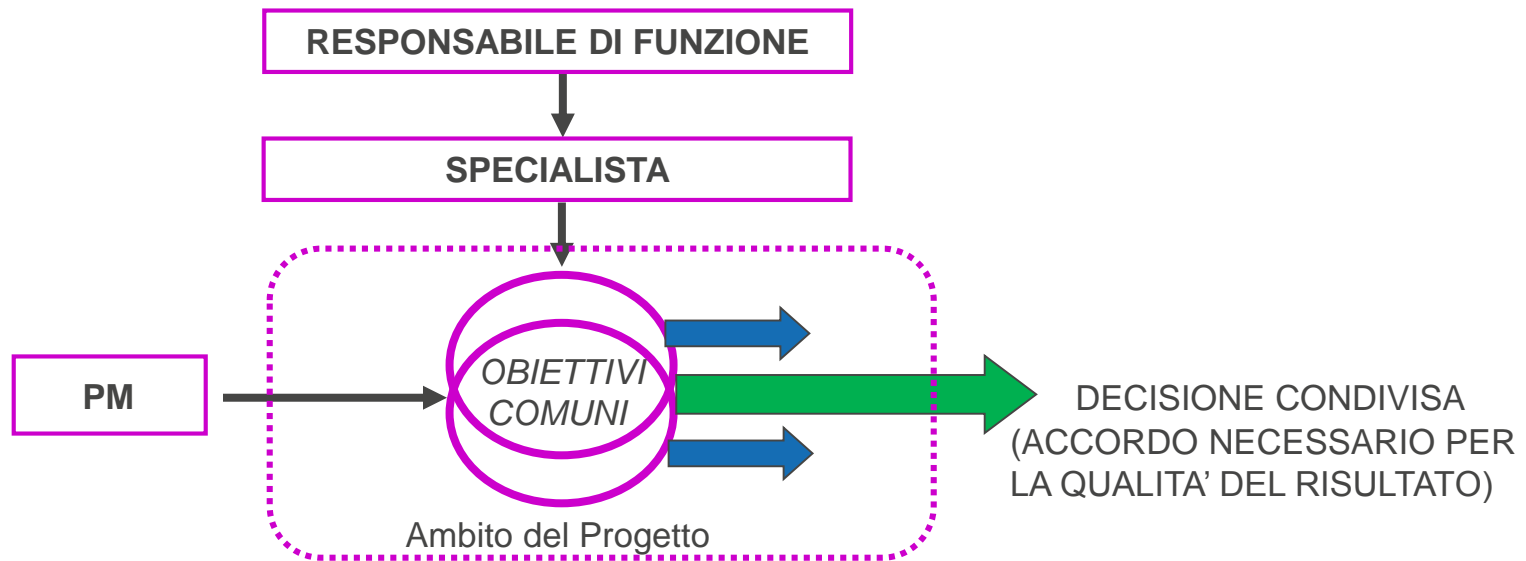
# LA MATRICE

Rappresenta l'integrazione tra la struttura organizzativa aziendale (fissa) e la struttura l'organizzativa del progetto (temporanea).



# LA CONDIVISIONE NELLA MATRICE

PER OGNI DECISIONE VI SONO ALMENO DUE PUNTI DI VISTA CHE SI CONFRONTANO



SOLO LAVORANDO PER OBIETTIVI SI REALIZZA  
UNA SITUAZIONE DI CORRESPONSABILITÀ

# I RUOLI NEL PROJECT MANAGEMENT

- ✓ **COMMITTENTE:** è il cliente del progetto e ne stabilisce il valore (“valore atteso”)
- ✓ **UTILIZZATORE:** è il destinatario del prodotto o servizio del progetto e non sempre coincide con il Committente; è anch’esso un cliente ed un esigente interlocutore da soddisfare in termini di efficacia dell’output del progetto (“valore percepito”)
- ✓ **PROJECT MANAGER:** è responsabile del raggiungimento degli obiettivi del progetto e del funzionamento del team di progetto
- ✓ **TEAM DI PROGETTO:** è di fatto costituito da tutte le persone che, a vario titolo, sono coinvolte nel progetto e svolgono le attività previste in esso
- ✓ **RESPONSABILI DI FUNZIONI:** sono i responsabili delle funzioni aziendali nonché i superiori gerarchici dei partecipanti al progetto
- ✓ **SPONSOR:** è il sostenitore/facilitatore del progetto; rappresenta un buon alleato del Team di Progetto e del suo Project Manager

# LE SKILL NEL PROJECT MANAGEMENT

	<b>PROJECT MANAGER</b>	<b>TEAM DI PROGETTO</b>
<b>SKILL</b>	Competenze tecniche generali	Competenze tecniche specialistiche
	Metodologie gestionali Visione d'insieme Problem finding Leadership	Creatività Flessibilità Problem solving Teamwork
	Orientamento al risultato Negoziazione collaborativa	

# IL PROJECT MANAGER

Il ruolo del Project Manager richiede ottime competenze organizzative e metodologiche, la conoscenza del prodotto ma non necessariamente una profonda conoscenza dei dettagli tecnici del progetto di cui è responsabile.

Il Project Manager deve avere spiccate capacità di leadership e comunicazione per guidare e motivare il Team di Progetto nel perseguimento degli obiettivi.

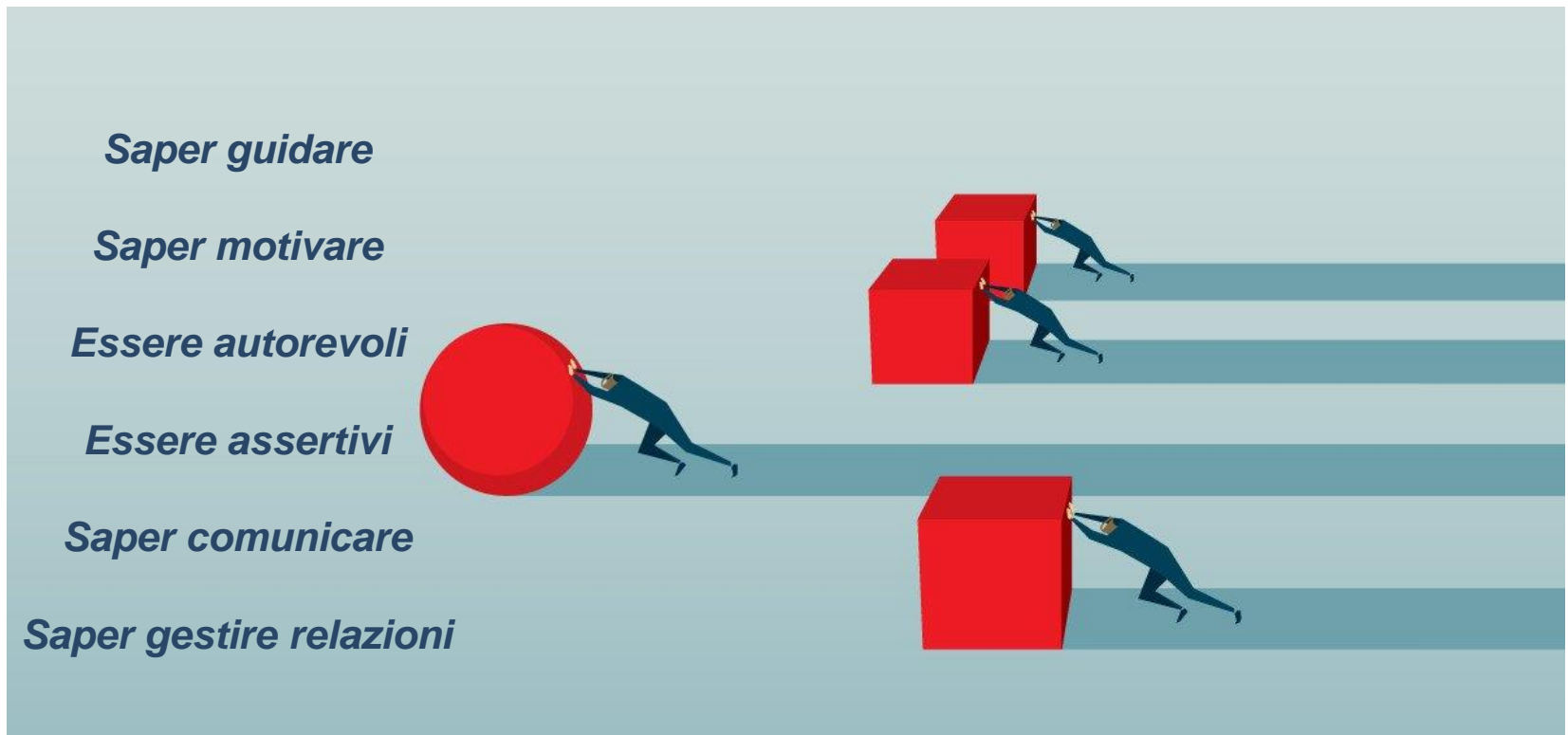
Deve inoltre possedere capacità di gestione dei conflitti e di negoziazione per integrare specializzazioni e punti di vista differenti nella realizzazione dell'output del progetto.

Al Project Manager è affidata la titolarità del progetto (“ownership”).





# LA LEADERSHIP



# IL TEAM DI PROGETTO

Le persone coinvolte nel Team devono condividere l'impegno e gli sforzi per raggiungere l'obiettivo del progetto che deve essere percepito come "bene comune".

E' loro responsabilità mettere a disposizione le proprie competenze, fornendo contributi mirati e tempestivi, in relazione alle esigenze del progetto.

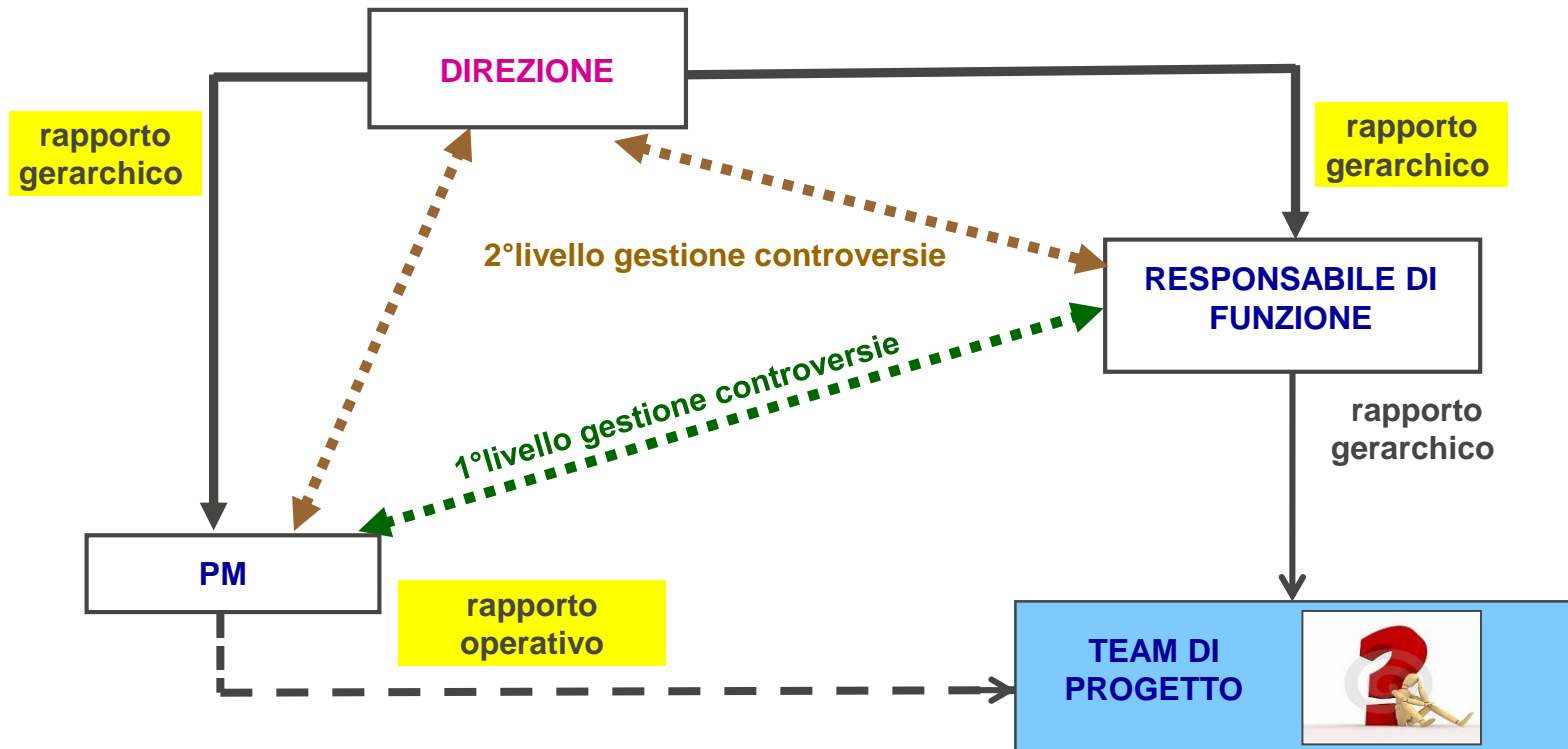
La consapevolezza di essere '**co-autori**' del risultato finale deve manifestarsi attraverso comportamenti collaborativi e proattivi.



# **ATTIVAZIONE DI GRUPPO**



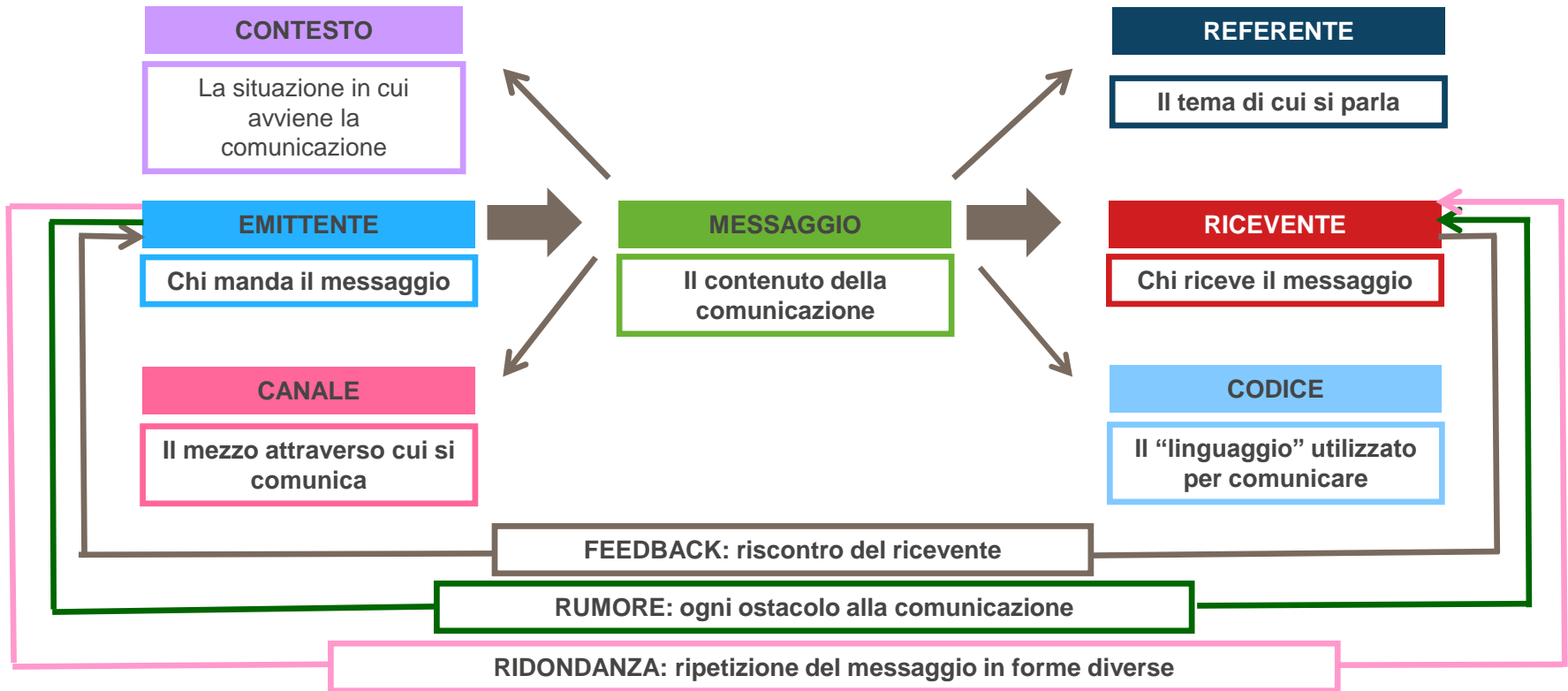
# LA GESTIONE DELLE CONTROVERSIE



# **ATTIVAZIONE DI GRUPPO**

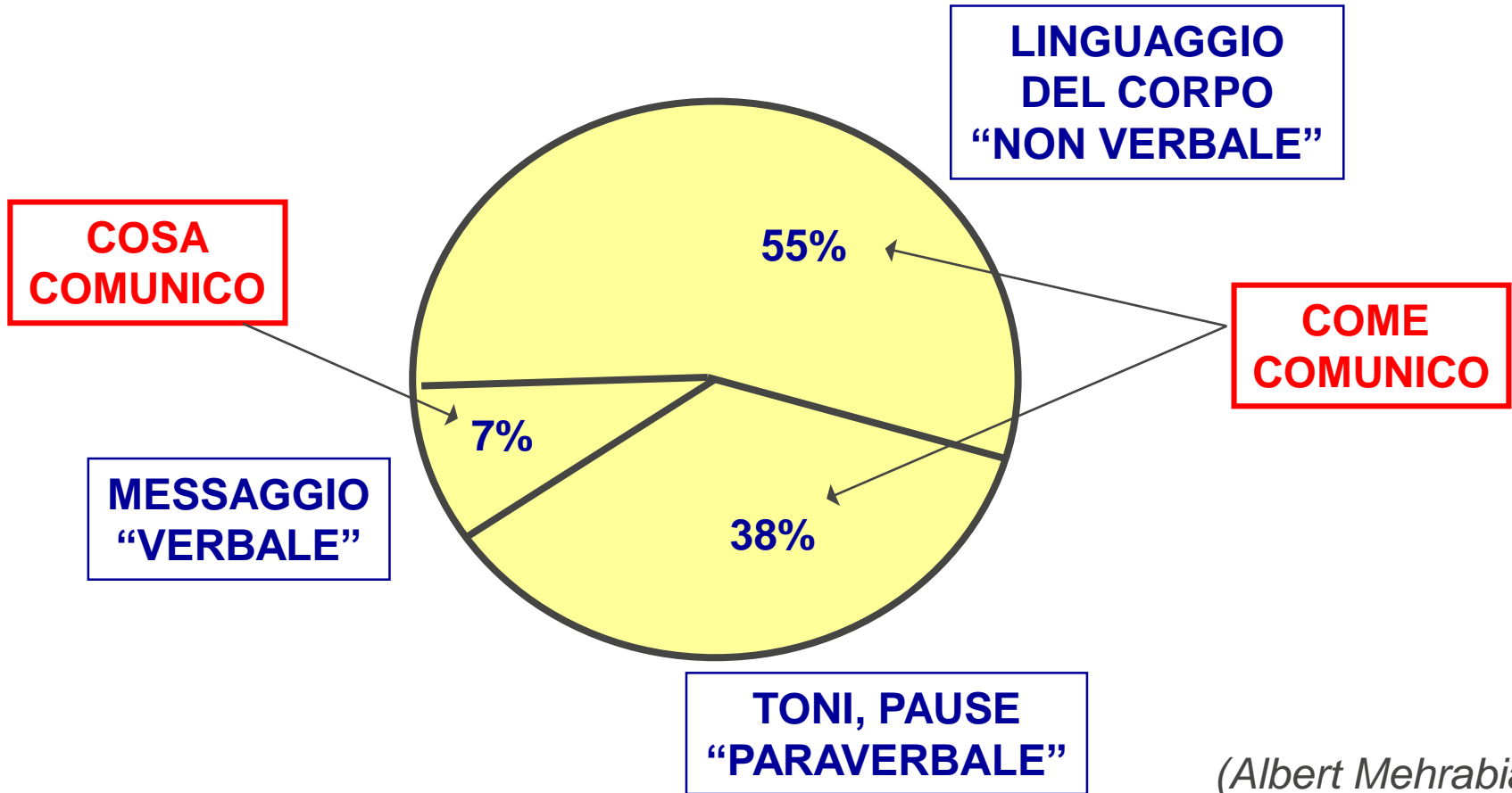


# GLI ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE



# LA COMUNICAZIONE

Le componenti “verbale”, “paraverbale” e “non verbale” della comunicazione

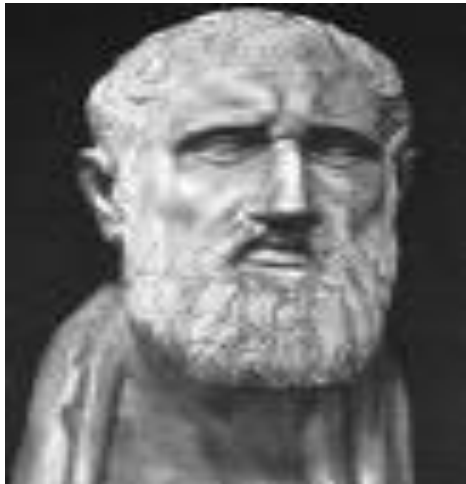


*(Albert Mehrabian)*

# L'ASCOLTO

**“Gli dei ci hanno dato  
due orecchie ed una sola bocca  
per ascoltare il doppio e parlare la metà”**

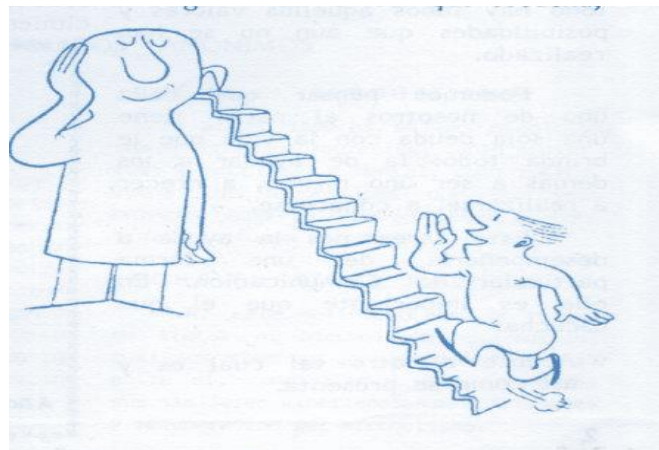
**(Zenone)**



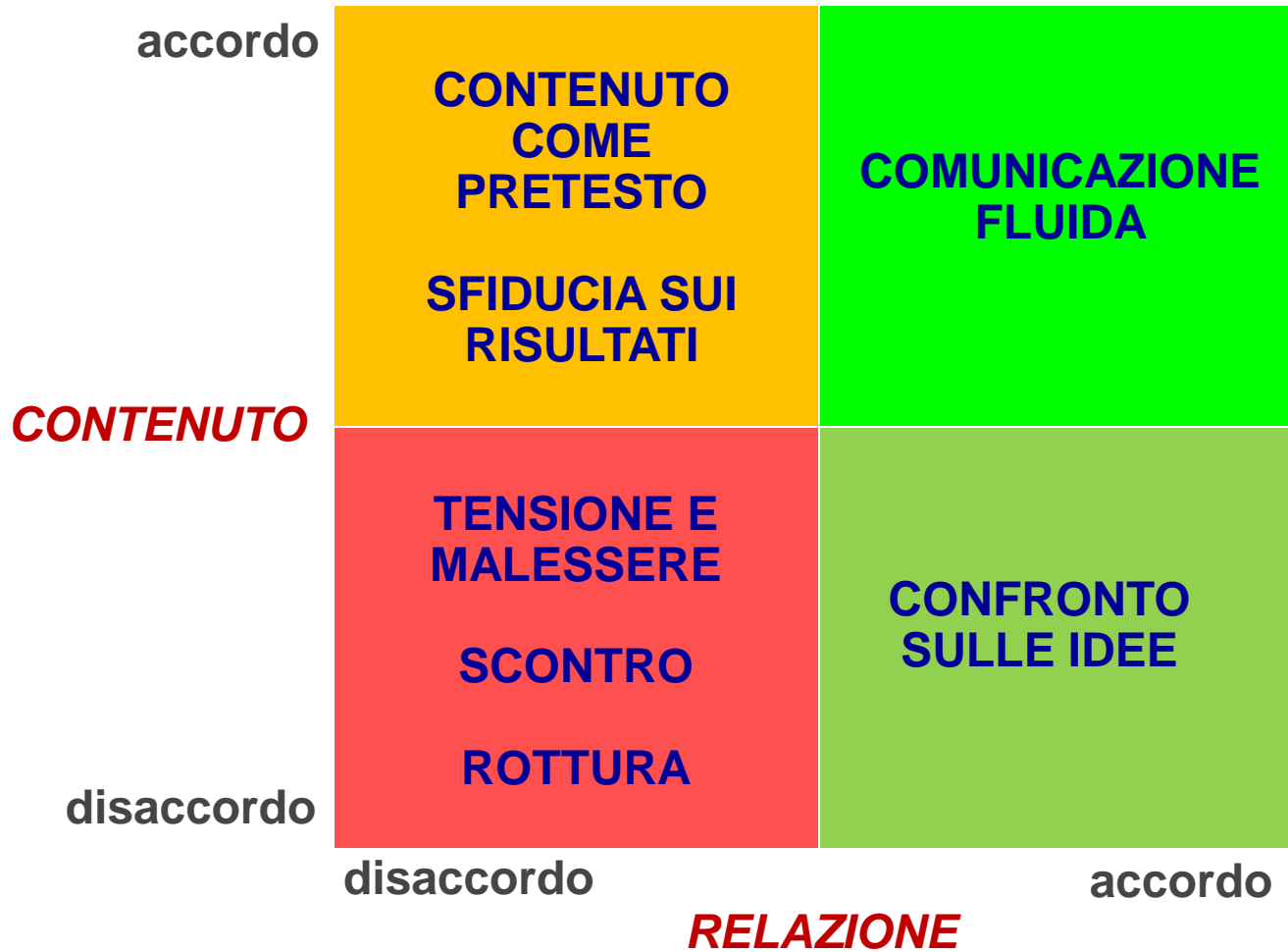


# L'ASCOLTO

- ASCOLTARE I MESSAGGI, NON SOLO LE PAROLE
- REAGIRE AI MESSAGGI, NON ALLE PERSONE
  - CONCENTRARSI
- ESSERE ATTENTI AL TONO DI CHI VI PARLA E ALLE REAZIONI AI VOSTRI INTERVENTI
  - EVITARE DI COMPLETARE MENTALMENTE CIÒ CHE L'ALTRO STA DICENDO
    - FARE DOMANDE ED USARE PARAFRASI
    - NON INTERROMPERE
- EVITARE DI ESSERE DIFENSIVI, ACCANTONARE PARTE DELLA PROPRIA COMPETITIVITÀ
  - DARE FEED - BACK



# IL CONTENUTO E LA RELAZIONE





# **GLI STRUMENTI PER LA GESTIONE TECNICA DEI PROGETTI**

# LE FASI DEL PROGETTO



**IDEAZIONE  
E DEFINIZIONE**

**IMPOSTAZIONE  
E PIANIFICAZIONE**



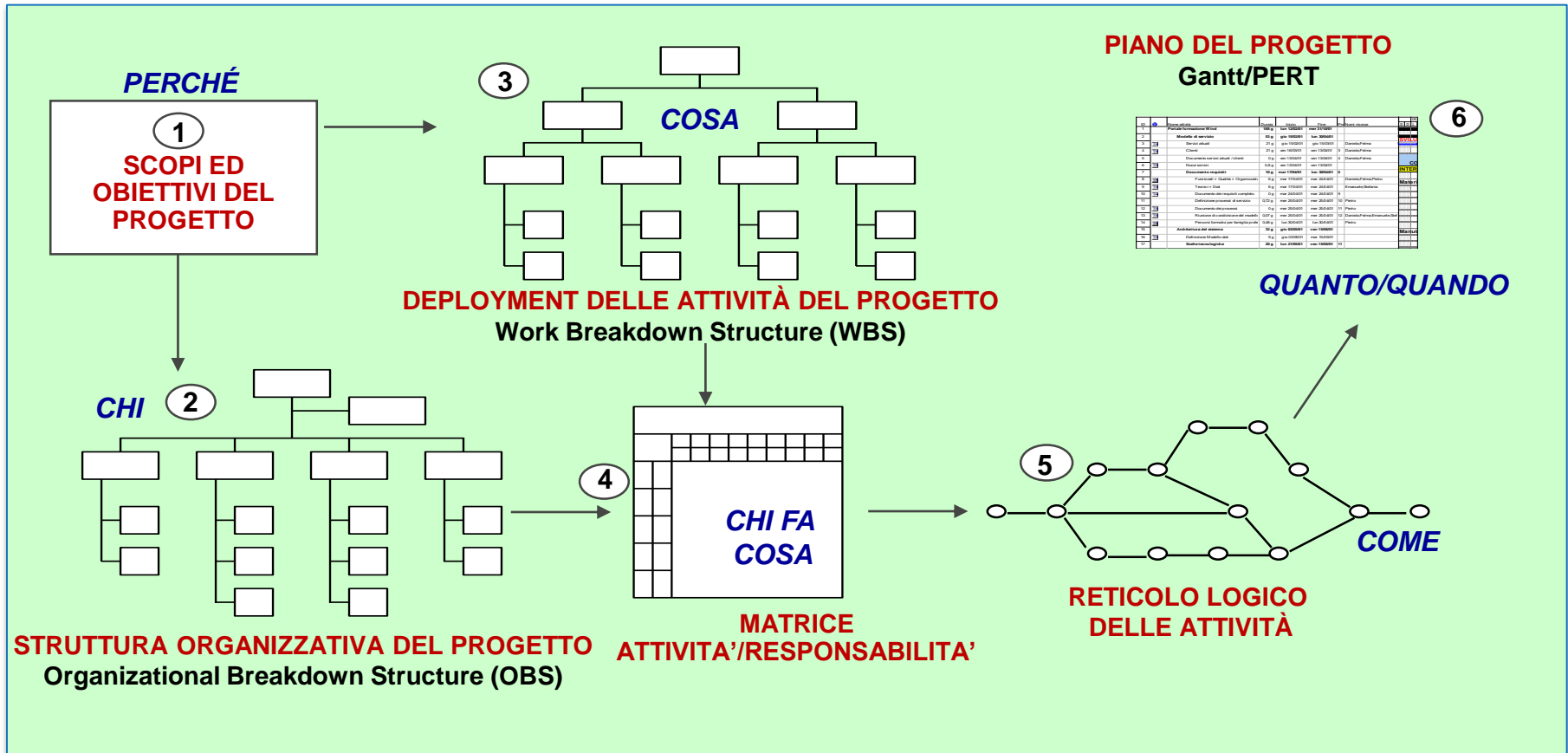
**REALIZZAZIONE  
E CONTROLLO**



**CHIUSURA**



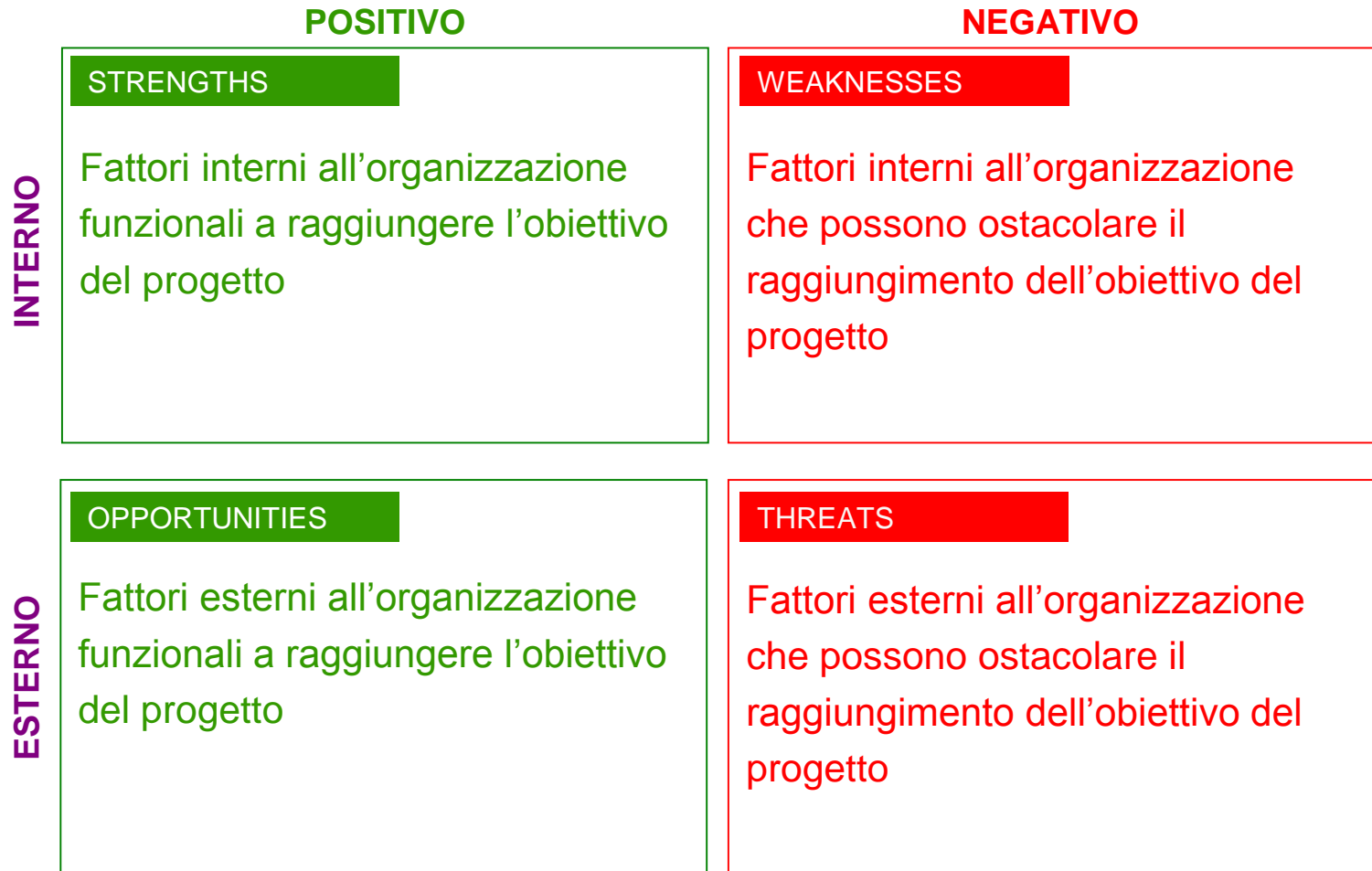
# IL PROCESSO DEL PROGETTO



# I PRINCIPALI STRUMENTI

- **SWOT ANALYSIS:** analisi delle caratteristiche del contesto e dei punti di forza e di debolezza con cui si affronta il progetto
- **INDICATORI (EFFICACIA, EFFICIENZA):** misura dell'andamento e dei risultati del progetto
- **OBS – ORGANIZATIONAL BREAKDOWN STRUCTURE:** struttura organizzativa grafica del team di progetto e dei livelli di responsabilità
- **WBS – WORK BREAKDOWN STRUCTURE:** disaggregazione grafica del progetto nelle sue attività costituenti a più livelli di dettaglio
- **GANTT/PERT/MILESTONE:** diagrammi a barre su sfondo temporale con indicazione delle attività della WBS, delle loro interconnessioni e degli eventi cardine del progetto
- **STATI AVANZAMENTO:** rilevazione dell'avanzamento (attività, costi, tempi) e degli eventuali scostamenti dalla “baseline” del progetto
- **REPORTING:** razionalizzazione dei flussi informativi tra i soggetti coinvolti nel progetto
- **REPORT FINALE:** documento di sintesi del progetto, contenente i risultati raggiunti, le criticità affrontate e le best practice applicate; rappresenta il patrimonio esperienziale da conservare in una Banca Dati dei progetti

# LA SWOT ANALYSIS



# LA WBS – WORK BREAKDOWN STRUCTURE

La WBS – Work Breakdown Structure è la disaggregazione del progetto nelle sue attività costituenti attraverso una struttura grafica a più livelli che permette di:

- collegare logicamente le “cose da fare” (WBE – Work Breakdown Elements)
- individuare le competenze necessarie
- controllare ciascun elemento (WBE) ed il progetto nel suo complesso, in termini di performance, tempi e costi

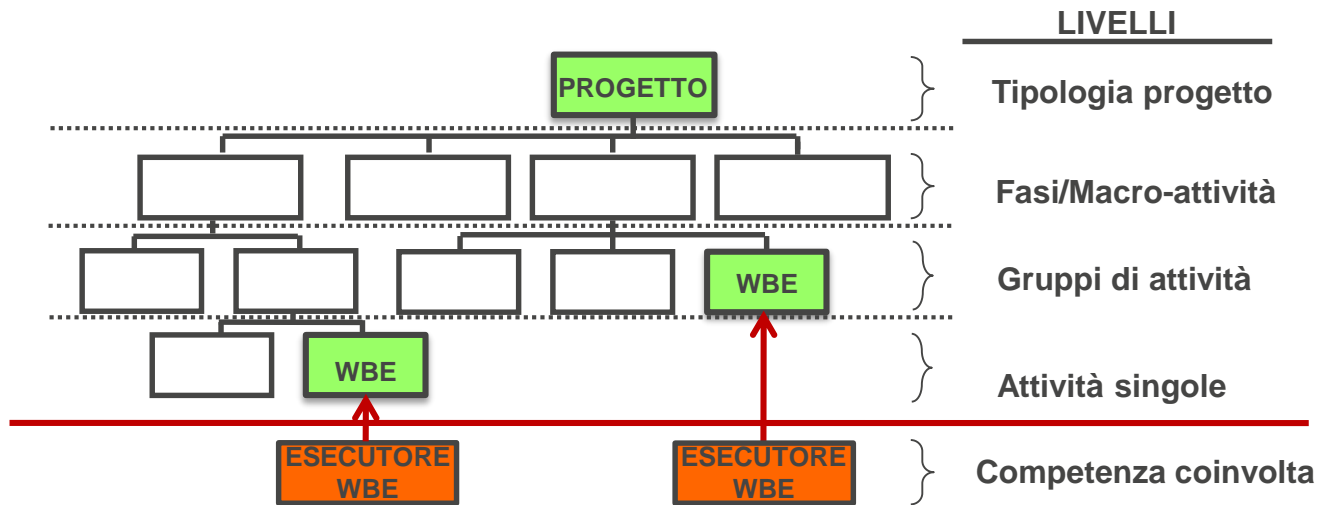
Ciascun WBE è un “pacchetto di lavoro”, definibile da:

- responsabilità dell’esecutore
- descrizione delle attività (contenuti e modalità)
- durata
- budget
- input
- output



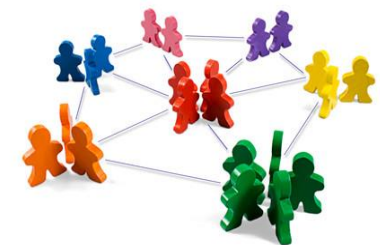


# LA WBS – WORK BREAKDOWN STRUCTURE

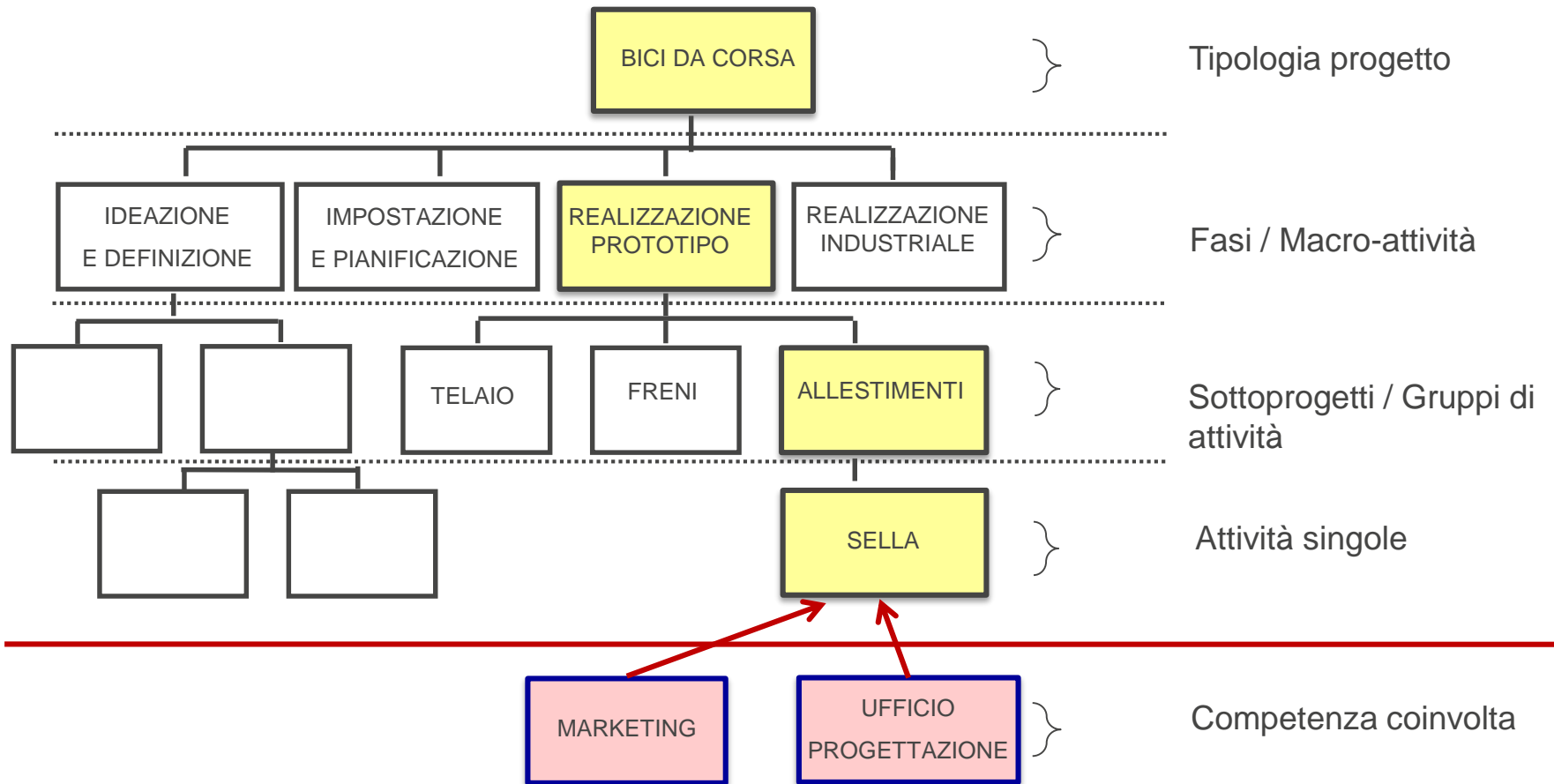


La WBS costituisce anche uno strumento fondamentale per la comunicazione di progetto in quanto permette a tutti i soggetti coinvolti di conoscere il “cosa fare e perché fare”.

Attraverso la WBS, gli esecutori dei WBE possono acquisire una visione d’insieme del progetto ed una maggiore consapevolezza del ruolo svolto e dell’utilità del proprio contributo.

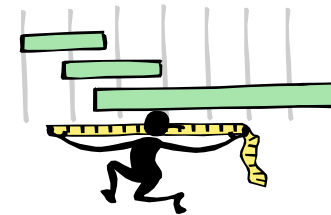
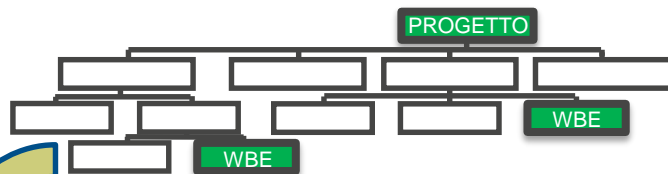


# LA WBS: UN ESEMPIO

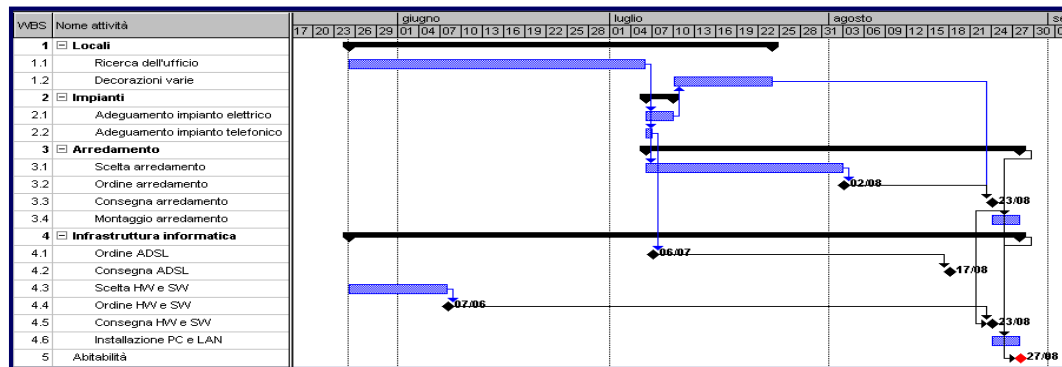


# IL GANTT E IL PERT

Sulla base della WBS è possibile procedere alla pianificazione del progetto, stimando le durate ed individuando le correlazioni tra le attività (interdipendenze e vincoli)



La pianificazione di un progetto (PIANO DI PROGETTO) ha come strumento base il **Diagramma di Gantt**



# I GANTT E IL PERT

Le interdipendenze e i vincoli tra le attività vengono rappresentate nel Diagramma di Gantt con simbologie del tipo:

FINISH TO START: Attività B può iniziare solo quando finisce attività A

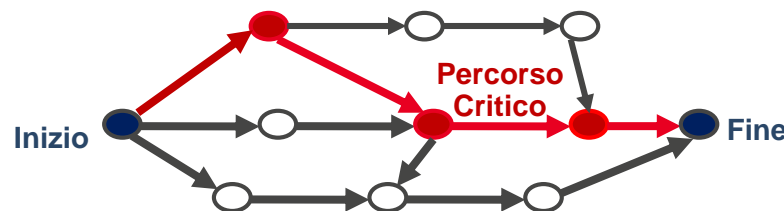
START TO START: Attività B può iniziare quando inizia attività A

FINISH TO FINISH: Attività B non può finire fino quando non finisce attività A

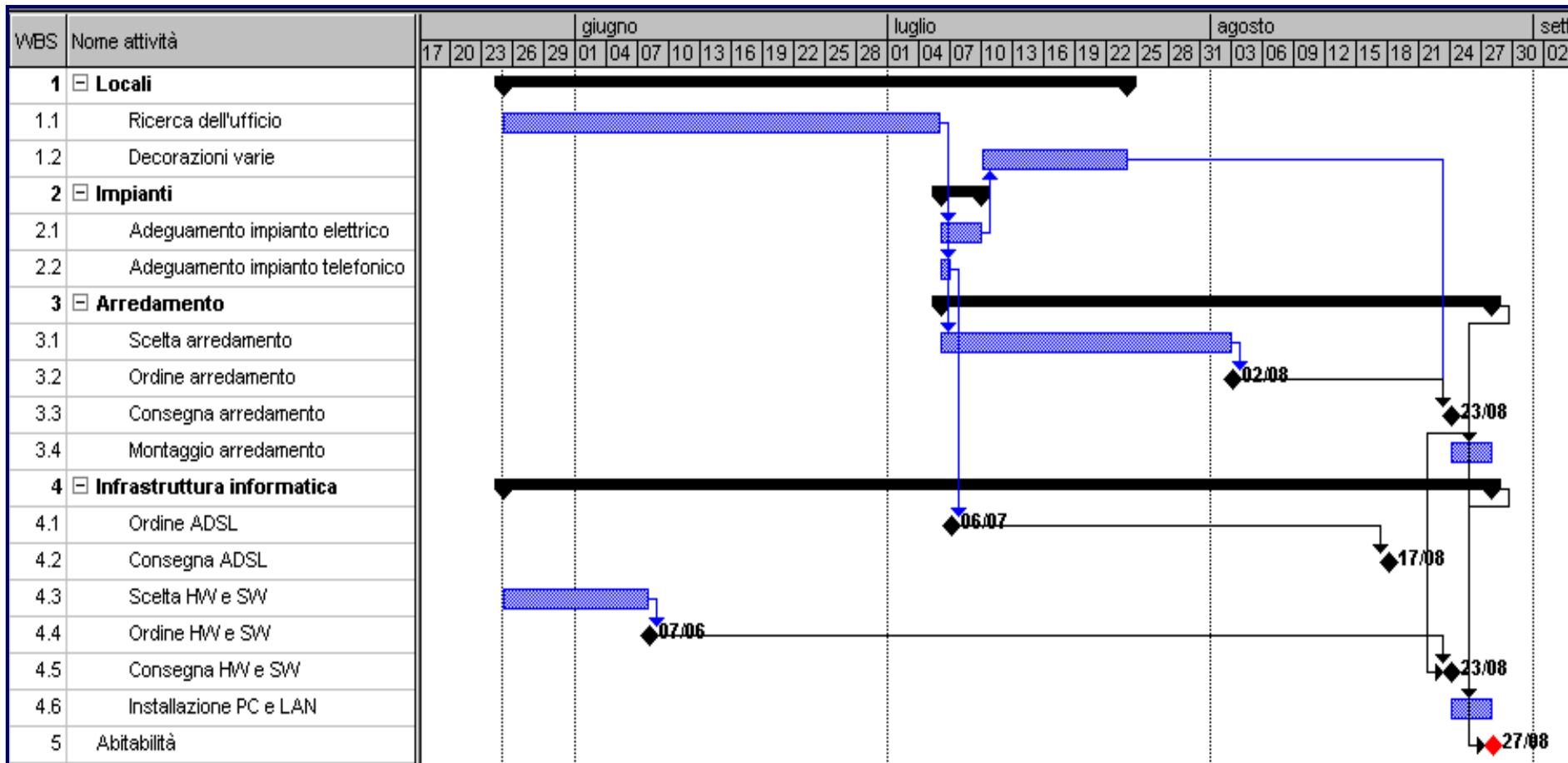
Sono altresì possibili altre correlazioni: inizio di una attività con un certo anticipo dalla fine della precedente, inizio di una attività con un certo ritardo dalla fine della precedente (lag-time), etc.

Tali visualizzazioni permettono di applicare **tecniche “reticolari” PERT** per evidenziare il Percorso Critico del progetto.

Il Percorso Critico è costituito dalla catena di attività che, in relazione alla loro tipologia ed alla loro interdipendenza, determina la durata totale di un progetto. Un ritardo su una qualsiasi di esse determina un ritardo sull’ultimazione del progetto; ognuna di esse non ammette elasticità (slack), ovvero non ha margini di slittamento nel tempo.



# I GANTT E IL PERT: UN ESEMPIO



# LO SCHEDULING DELLE ATTIVITA'

LO SCHEDULING DELLE ATTIVITÀ CONSISTE NELLA IDENTIFICAZIONE, PER CIASCUNA DI ESSE, DEI SEGUENTI ELEMENTI:



 DURATA




 RISORSE ASSOCIATE

 RELAZIONE TEMPORALE CON LE ALTRE ATTIVITÀ

 INTERDIPENDENZA CON LE ALTRE ATTIVITÀ

# LE MILESTONE

Le milestone sono punti cardine di un progetto nei quali si verificano eventi rilevanti e significativi:

-  ottenimento approvazioni
-  rilascio deliverables
-  verifica di fattibilità

Le milestone rappresentano sempre delle scadenze e, per convenzione, sono considerate attività a “durata zero”.



# IL CONTROLLO DEL PROGETTO

## TEMPI:

durate delle attività, rispetto delle scadenze, entità dei ritardi

## COSTI:

impegni di risorse economiche, sprechi, congruenza col budget

## PRESTAZIONI:

competenze professionali, flussi di informazioni, livelli dei risultati





# LE DUE DIMENSIONI DEL “TEMPO”

## DIMENSIONE “TEMPORALE”:

il rispetto delle scadenze e delle durate costituisce un fattore di **efficacia** per i clienti, esterni e/o interni che fruiscono degli output del progetto.

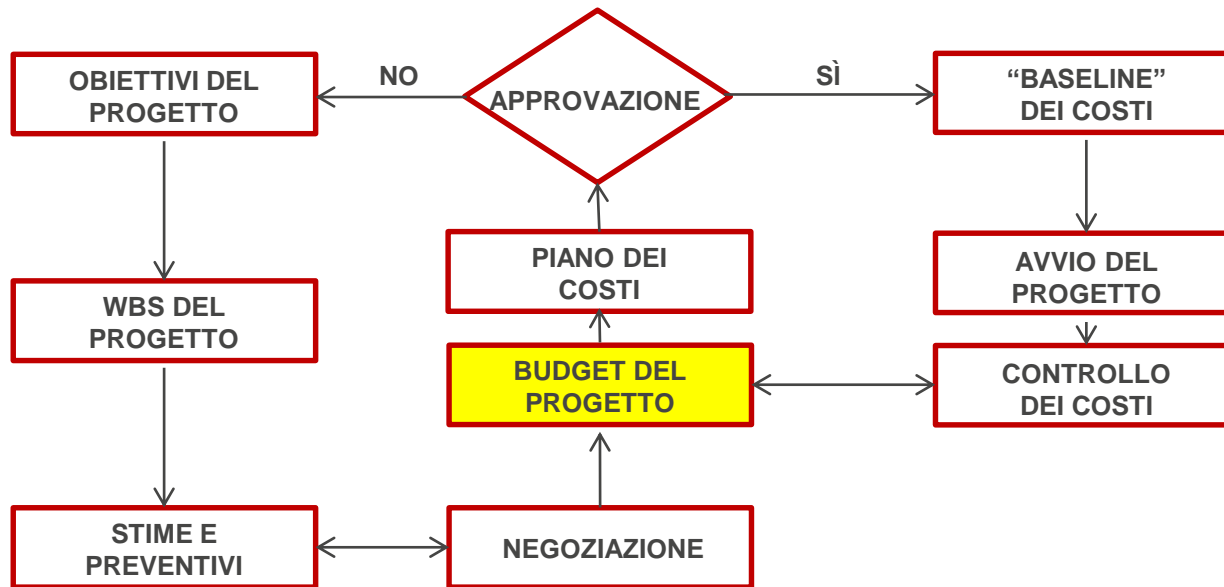
## DIMENSIONE “ECONOMICA”:

il rispetto degli impegni in termini di quantità di ore-uomo e di altri mezzi/risorse, e quindi dei relativi costi rappresenta un fattore di **efficienza** per il progetto e per l'azienda.

**Il “tempo” deve essere quindi controllato con opportuni Indicatori di Efficacia e di Efficienza.**



# IL BUDGET DEL PROGETTO



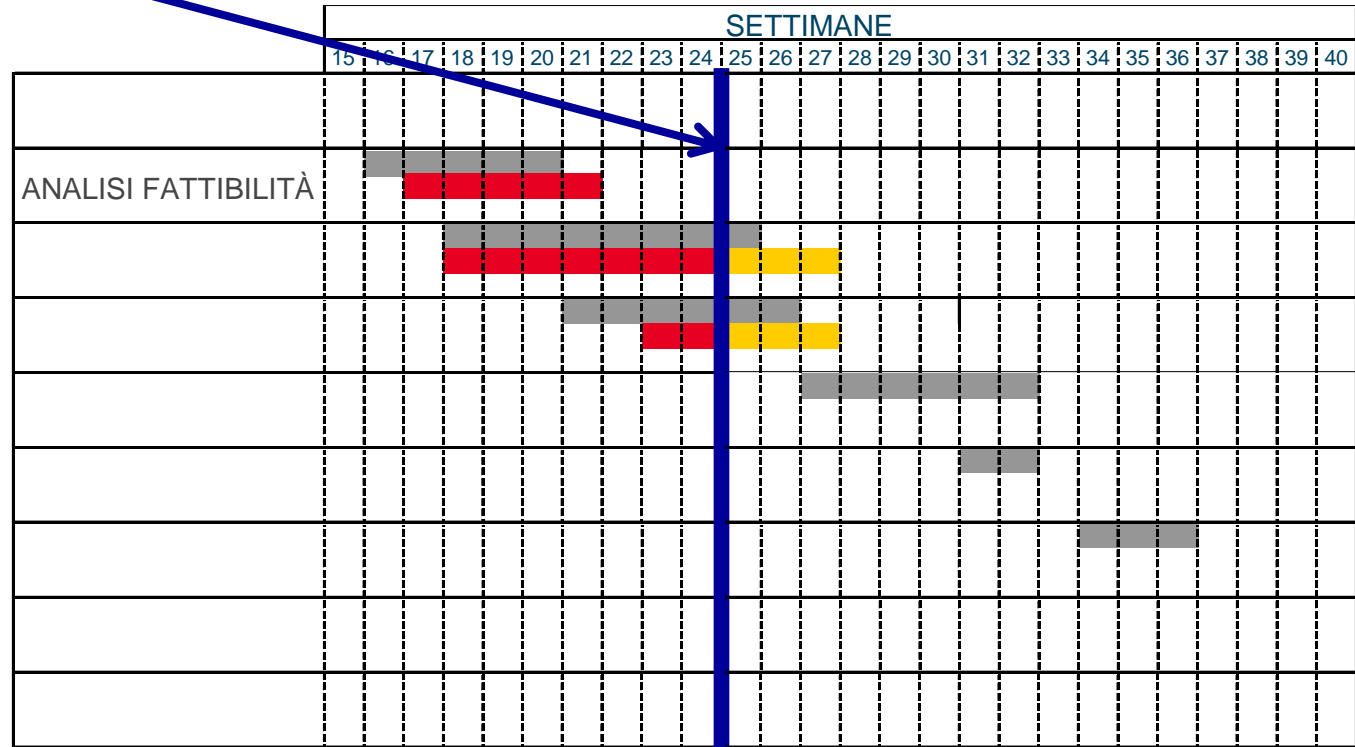
# LO STATO DI AVANZAMENTO

**SAL**  
STATO AVANZAMENTO  
LAVORI

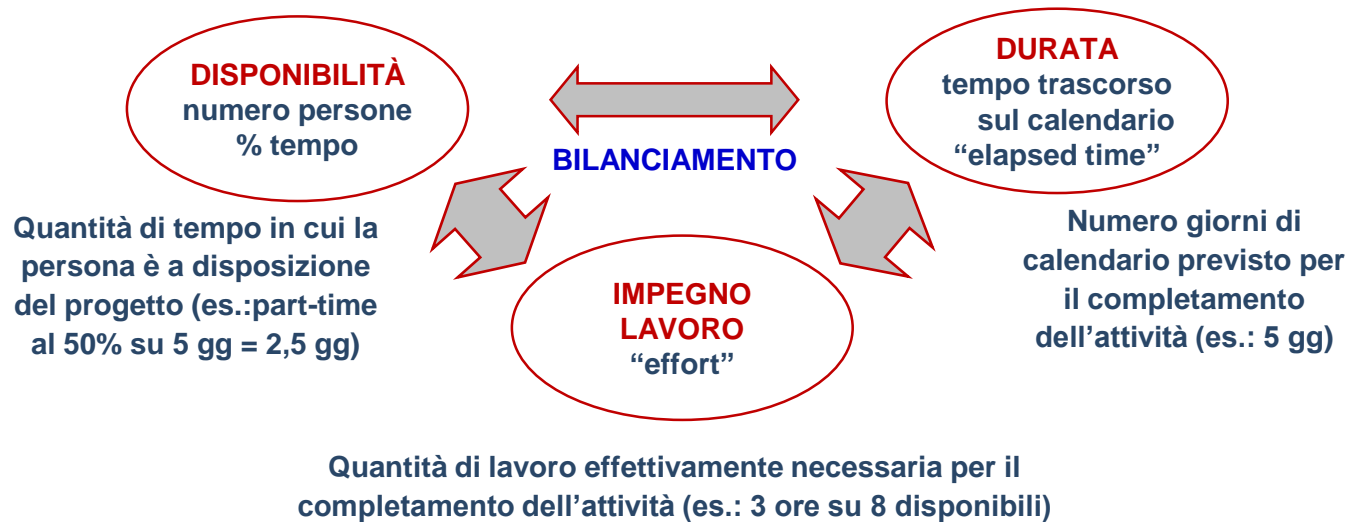
PIANIFICATO

STATO AVANZAMENTO  
ATTIVITÀ

PRECONSUNTIVO  
A FINIRE



# IL BILANCIAMENTO DELLE RISORSE



# GLI INDICATORI

Gli indicatori sono strumenti “misuratori” che permettono di consuntivare i risultati di un progetto nonché di visualizzare la situazione in essere durante il percorso verso il loro raggiungimento.

Per avere un “cruscotto” che fornisce in tempo reale lo stato di avanzamento, è indispensabile che tutti i dati significativi vengano rilevati con correttezza e continuità e comunicati tempestivamente, attraverso efficaci **sistemi di reporting**.



# I SISTEMI DI REPORTING

La comunicazione è lo strumento fondamentale per il funzionamento del processo del progetto e per il mantenimento del collegamento tra i componenti del team.

Le informazioni, chiare e complete, devono raggiungere solo le persone da coinvolgere (per azione o per conoscenza).

Il Project Manager deve coordinare l'editing dei documenti e gestire il flusso delle informazioni nei sistemi di reporting.

# I SISTEMI DI REPORTING: UN ESEMPIO

SOGGETTI	BRIEF	FATTIBILITA'	PROGETTO	VERBALI RIUNIONI	REVISIONI PROGETTO	RELAZIONE FINALE
COMMITTENTE	▲	●			●	●
PROJECT MANAGER	●		▲	▲	▲	▲
TEAM RISTRETTO		●	●	●	●	●
TEAM ALLARGATO			↑	●		
CAPI PERSONE TEAM			○	↓	○	○
CAPI ALTRE FUNZIONI			○		○	○

▲ edita    ● riceve    ○ riceve per conoscenza    .....▶ flusso generato

# LA RELAZIONE FINALE DI PROGETTO

Uno strumento importante per “patrimonializzare” l’esperienza è rappresentato dalla relazione finale di progetto, documento di sintesi degli elementi caratteristici del progetto stesso:

- grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati
- criticità ed opportunità incontrate e loro modalità di gestione
- raccomandazioni e suggerimenti (best practices)





# LA RELAZIONE FINALE DI PROGETTO

La relazione finale di progetto può essere integrata dai documenti distintivi che caratterizzano il progetto stesso:

- SWOT analysis
- WBS
- Gantt iniziale (baseline)
- Gantt finale (consuntivo)
- set di indicatori utilizzati

Le relazioni finali ed i relativi corredi documentali, conservate in “repository” dedicati, vanno così a costituire la “**banca dati dei progetti**” da cui ricavare elementi utili per successive iniziative progettuali.

La fase di chiusura dei progetti, opportunamente strutturata, permette di arricchire e consolidare il know-how aziendale.



# **ATTIVAZIONE DI GRUPPO**





# **GLI STRUMENTI PER LA GESTIONE DELLE RELAZIONI NEI PROGETTI**

# I CONFRONTI ED I CONFLITTI

**NON TRASFORMARE I CONFRONTI IN CONFLITTI**



**ACCETTARE LE  
DIVERSITÀ**

**CONTROLLARE  
L'EGOCENTRISMO**



# LA GESTIONE DEI CONFLITTI

## IL CONFLITTO E' COME UN ICEBERG

La parte visibile sono le **POSIZIONI** delle parti, espresse da ciò che dicono di volere



La parte sommersa sono gli **INTERESSI** delle parti, non rappresentati da ciò che dicono ma dal motivo per cui lo dicono

**PER OGNI INTERESSE VI POSSONO ESSERE PIU' SOLUZIONI E, PARALLELAMENTE, PER OGNI POSIZIONE VI SONO POSSONO ESSERE PIU' INTERESSI IN COMUNE CHE IN CONTRASTO**

# LE STRATEGIE NEGOZIALI



# LE STRATEGIE NEGOZIALI

**“NEGOZIAZIONE SULLE POSIZIONI”**:  
ciascuna parte cerca di ottenere i  
massimi vantaggi per se stessa,  
anche creando svantaggi per l'altra

“Ripartizione della torta, con porzione  
più grande per me!”  
**(RIVENDICAZIONE DI VALORE)**



**“NEGOZIAZIONE SUGLI INTERESSI”**: le  
parti esplorano i reciproci bisogni e  
ricercano insieme le soluzioni vantaggiose  
per entrambe; le parti interagiscono con  
spirito di rispetto e cooperazione



“Accrescimento della torta, con porzioni  
più grandi per tutti!”  
**(CREAZIONE DI VALORE)**

# L'ASSERTIVITÀ

Capacità di esprimere idee, emozioni e richieste, rispettando i propri bisogni e quelli degli altri.



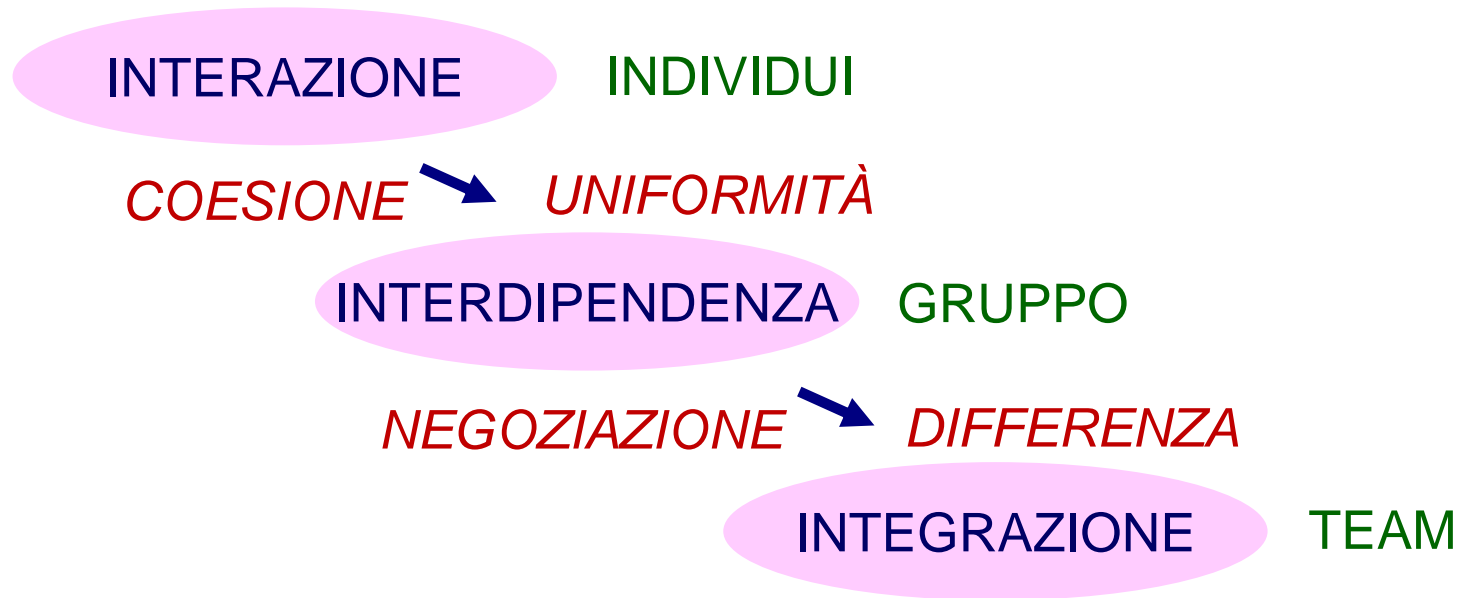
Capacità di affermare il proprio punto di vista esprimendo pensieri, sensazioni ed opinioni in modo autentico, diretto, appropriato con un atteggiamento fermo senza essere rigido, comprensivo senza essere debole.



# **ATTIVAZIONE DI GRUPPO**



# IL TEAM BUILDING



# IL TEAM BUILDING

Le “differenze” sono riconducibili a:

- ruoli
- competenze
- comportamenti
- caratteri
- valori



Solo con la consapevole e responsabile gestione delle “differenze” si creano le premesse per raggiungere il successo.

Il team si costruisce attraverso la funzionale ed armonica composizione delle “differenze”.

# IL TEAM WORKING



**“SAPERE”** : conoscenza, acquisita con la formazione scolastica ed arricchita attraverso l’esperienza

**“SAPER FARE”** : capacità di mettere in pratica la conoscenza



**“SAPER ESSERE”** : capacità di relazionarsi con gli altri e di mettere disposizione ciò che si sa e che si sa fare

# IL TEAM WORKING

Integrazione:  
Fiducia e Collaborazione

Comunicazione:  
Ascolto attivo e Assertività

Autogestione:  
Responsabilità e Regole condivise

# **ATTIVAZIONE DI GRUPPO**



# L'INTEGRAZIONE

***L'INTEGRAZIONE TRA LE PERSONE È IL PRESUPPOSTO FONDAMENTALE PER IL SUCCESSO DEL PROGETTO***

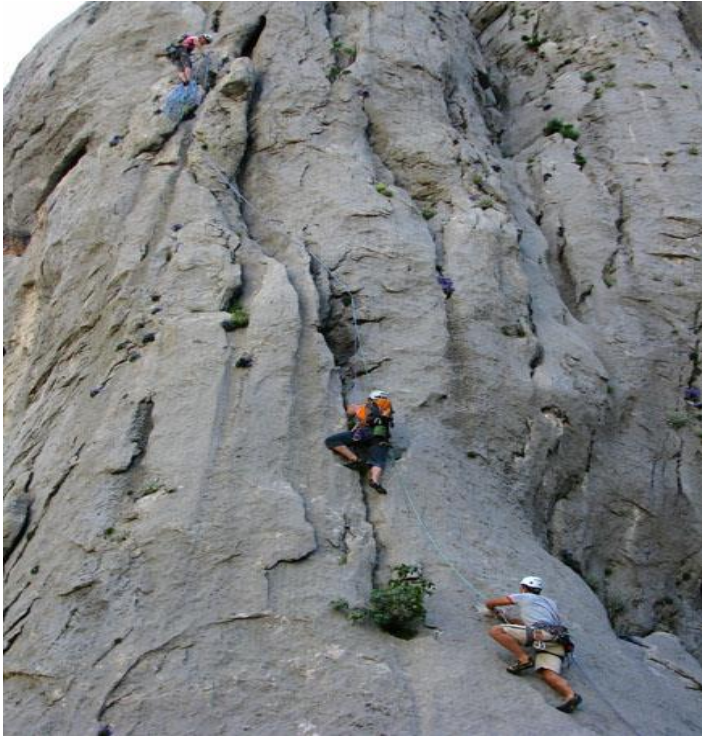


***INTEGRAZIONE E' RENDERE I PROPRI CONTRIBUTI EFFICACI E FACILMENTE FRUIBILI PER CHI DEVE UTILIZZARLI***

***INTEGRAZIONE E' ORIENTARE I PROPRI SFORZI VERSO GLI OBIETTIVI DELL'AZIENDA***



# L'INTEGRAZIONE



**INTEGRAZIONE E'**

**FAR PERCEPIRE FIDUCIA AGLI ALTRI**

**E**

**AVERE FIDUCIA DEGLI ALTRI**





[www.odmconsulting.com](http://www.odmconsulting.com)

P.zza IV Novembre, 5 – Milano  
Tel. 02 444 110 90 – Fax 02 444 110 80  
[odm@odmconsulting.com](mailto:odm@odmconsulting.com)

**OD&M CONSULTING**

è una società di Gi Group,  
la prima multinazionale  
italiana del lavoro.



[www.gigroup.com](http://www.gigroup.com)