



**PDFOR**  
PERFORMANCE DEVELOPMENT

## **Project Management: gli strumenti per la gestione del progetto**

5 Aprile  
2018

### **Agenda**



- ▣ Gli aspetti rilevanti della cultura del Project Management
- ▣ I modelli di maturità organizzativa del Project Management
- ▣ La Gestione Multi-progetto (PM-Office e Portfolio Management)
- ▣ Agile Project Management (nuovi approcci di PM)

## Docente – Paolo Di Marco



### CURRICULUM VITAE

- Svolgo attività di **consulenza strategica e direzionale** per aziende di diversi settori e nella Pubblica Amministrazione (Banche, Poste Italiane, Inail, CCIAA, Enti locali). Svolgo attività formativa nella faculty di University of Bologna Business School, (ex Alma Graduate School), in Bologna, nelle aree di "Controllo di gestione" e "Strategia d'impresa" ed ho la Direzione didattica del GMP, General Management Program
- In ambito **universitario** presso l'**Università Alma Mater di Bologna**, sono professore a contratto per le seguenti materie:
  - corso di Laurea Triennale di Management e Marketing per la materia "**Economia e Gestione delle imprese**";
  - corso di Laurea Magistrale in Direzione Aziendale per la materia "**Project Management**";
  - corso di Laurea Magistrale Politica Amministrazione e Organizzazione per la materia "**Organizzazione e Strutture aziendali**"
- Sono **socio fondatore della società "PD FOR Consulenza Direzionale Srl"**, che si occupa di progetti e sviluppo delle aziende clienti negli ambiti della Direzione d'impresa. Ho maturato diverse **esperienze lavorative** come Responsabile R&S e Product Manager. Nel 1997 ho conseguito il diploma MBA, Master in Business Administration, accreditato Asfor
- I miei **interessi di ricerca** riguardano lo sviluppo dell'impresa (**Business Planning - Business Model**) e lo sviluppo delle performance economico-finanziarie in ambito strategico (**Dashboard e Competitive Cruise Control**) orientato alla Creazione di Valore (**Rating competitivo**) e allo sviluppo organizzativo (**Change Management**). Mi occupo inoltre, come partner di alcune Organizzazioni Istituzionali, di modelli e metodologie per i Network (**Reti d'impresa**)

3

## Testi

### Testi sviluppati da PDFOR:

- **Come sviluppare in azienda la metodologia del project management** di Paolo Di Marco e Daniele Rimini - Bologna, Edizioni Martina, 2008
- **Come redigere un Business Plan: manuale operativo** – di Paolo Di Marco e Daniele Rimini - Bologna, Edizioni Martina, 2007
- **People Resolve. Innovazione, Persone, Imprese** di Pier Luigi Cattò, Paolo Di Marco, Vincenzo Porcelli, Eliana Porreca, Annamaria Raimondi - CERR, Democenter, REI, 2015



### Testi ISIPM

- **Guida alle conoscenze di gestione progetti** a cura di Enrico Mastrofini (ISIPM) - Milano, Franco Angeli, 2015
- **Maturità nella gestione progetti. Un modello di crescita del project management nelle organizzazioni** di Darci Prado, Enrico Mastrofini, Eugenio Rambaldi - Milano, Franco Angeli, 2010



4

## Gli aspetti rilevanti della cultura del Project Management



## Project Management

**Lavorare per progetti** richiede

- **Convinzione** aziendale
- **Cultura** per progetti
- **Saperli condurre**
- **Personale formato**
- **Metodologie** di lavoro
- **Definizione dell'approccio**
- **Linguaggio comune**



## Il Project Manager

Capacità fondamentale del **Project Manager** è di sapere **integrare** gli apporti di ciascuna funzione coinvolta nel progetto

### Il Project Manager deve:

- integrare
- coordinare
- avere una visione complessiva del progetto
- interfacciarsi con gli stakeholder



### Sono richieste capacità:

- gestionali
- tecniche
- organizzative
- relazionali
- umane
- di leadership
- capacità di rischiare



7

## Elementi di conoscenza del Project Manager (uni 11648)



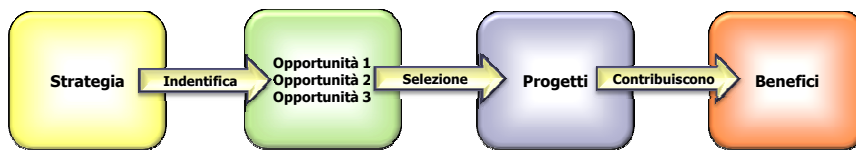
8

## La strategia organizzativa e i progetti

Le **organizzazioni** decidono le loro **strategie** (vision, mission)

La **metodologia** del **project management** sviluppa l'approccio organizzativo alla strategia

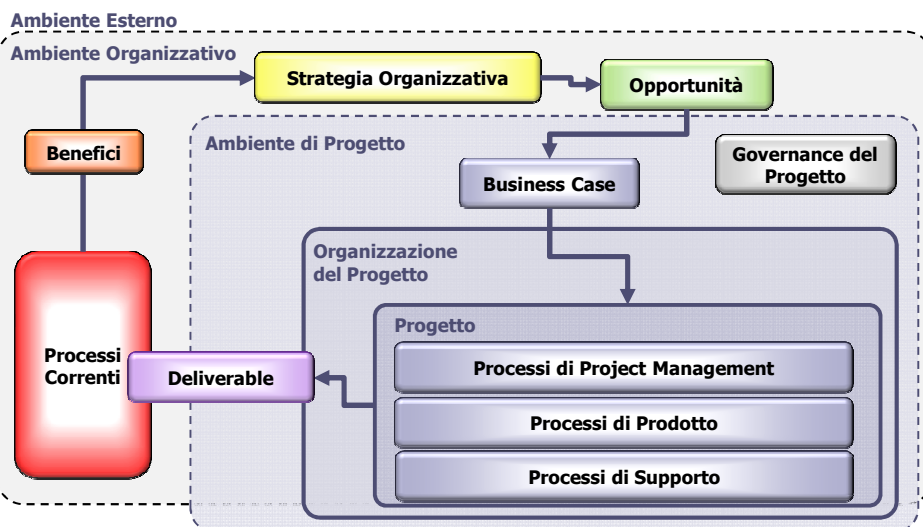
I **progetti** sono i mezzi per sviluppare gli **obiettivi strategici**



Fonte Norma ISO 21500 1° Ed. 1-2012

9

## Concetti di Project Management



Fonte Norma ISO 21500 1° Ed. 1-2012

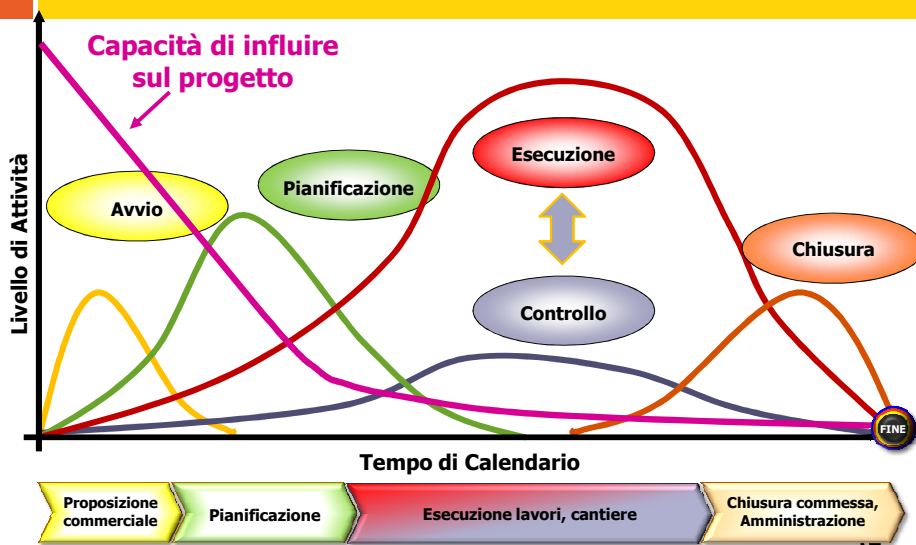
10

## Il ciclo di vita del progetto-commessa... i processi di Project Management



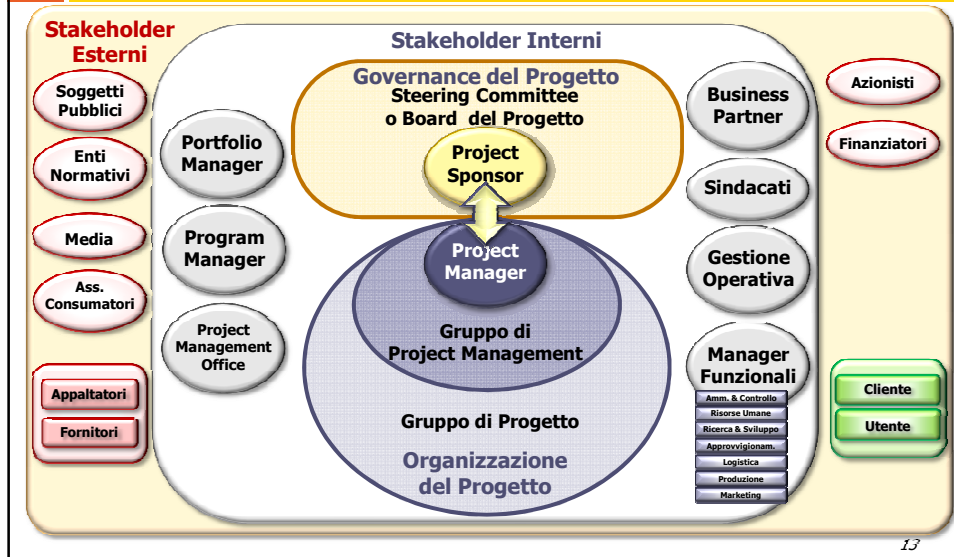
11

## Il ciclo di vita del progetto-commessa II i livelli di attività



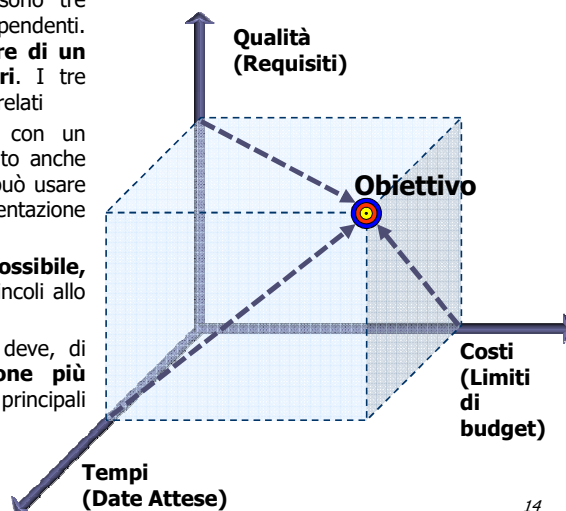
12

## I Principali Stakeholder di Progetto



## Il triplo vincolo di progetto

- ✓ **Tempi, costi e qualità** sono tre vincoli di progetto interdipendenti. **Ogni variazione nel valore di un vincolo influenza gli altri.** I tre vincoli sono strettamente correlati
- ✓ Sono spesso rappresentati con un triangolo. Se si tiene in conto anche dell'ambito del progetto, si può usare un tetraedro come rappresentazione nello spazio
- ✓ Difficile, se non **impossibile**, **ottimizzare tutti e tre** i vincoli allo stesso tempo
- ✓ Il responsabile di progetto deve, di norma, trovare la **soluzione più equilibrata** rispetto ai tre principali vincoli di progetto



## I modelli di maturità organizzativa del Project Management

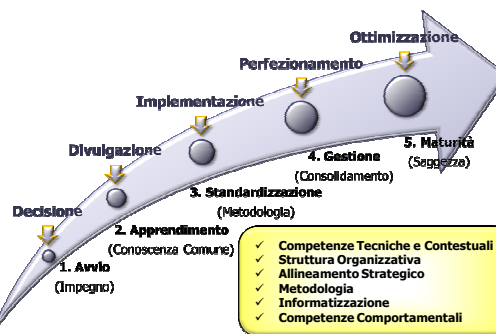
## Modelli di Maturità del Project Management

- La **maturità** all'interno di un'organizzazione e il grado di crescita delle competenze, delle abilità e il perfezionamento nell'utilizzo di strumenti/tecniche **di Project Management**
- Un **Modello di Maturità** permette di quantificare e misurare le capacità e le competenze raggiunte da un'organizzazione nella Gestione dei Progetti in un'ottica evolutiva nel tempo"

Il **Modello P3M - Prado** è semplice da utilizzare, affidabile, flessibile e ampiamente scalabile.

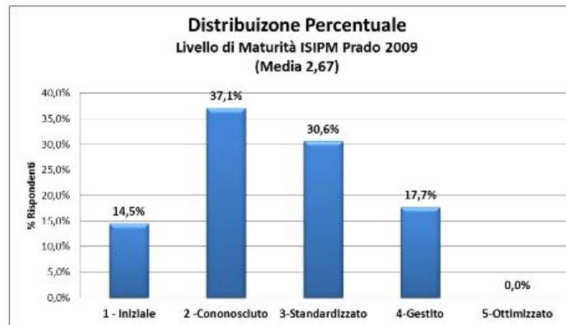
Si basa su 5 livelli di crescita e per ciascun livello, il modello prevede un'analisi del grado di applicazione di **6 dimensioni diverse**.

Il grado di maturità viene valutato attraverso un questionario e dopo la fase di assessment, è possibile impostare un **piano di miglioramento**, definito da Prado come piano di crescita strutturato.





## Valore medio di maturità delle organizzazioni italiane



I risultati di recenti ricerche condotte in Italia e in altri paesi (p.e. Brasile), hanno evidenziato che il valore medio di maturità delle organizzazioni italiane rispondenti alla prima fase della ricerca (chiusa a giugno 2010) è stato 2,67 (su una scala da 1 a 5), simile a quello mostrato dalle organizzazioni brasiliane nel 2008.

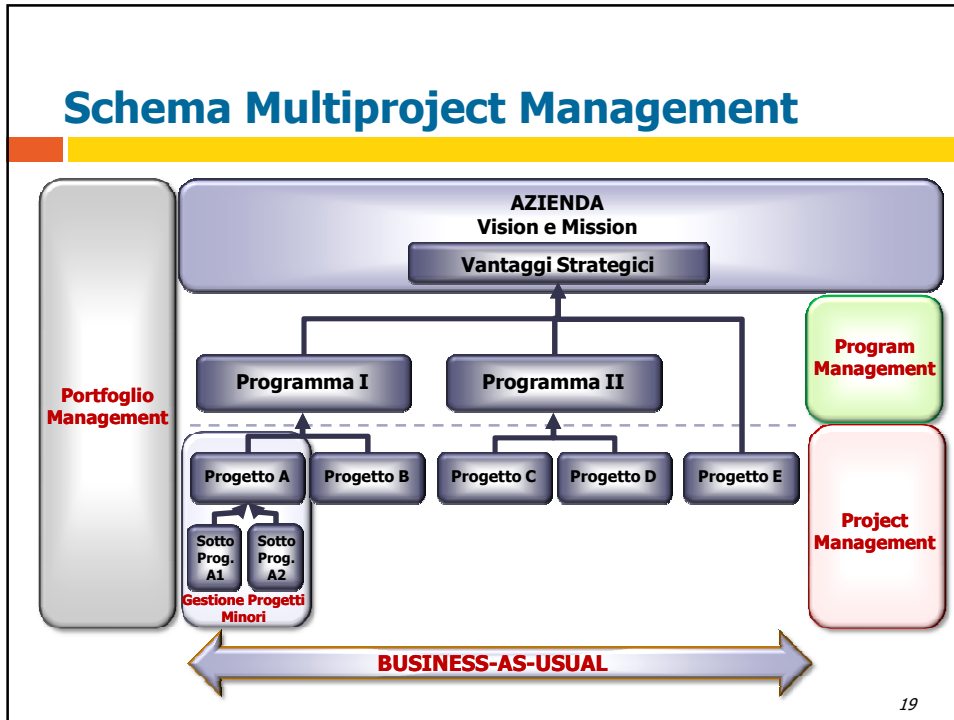
L'auspicio è che l'Italia segua o anche superi il loro tasso di crescita della maturità negli ultimi anni, pari a circa il 10%.

17

## La Gestione Multi-progetto (PM-Office e Portfolio Management)

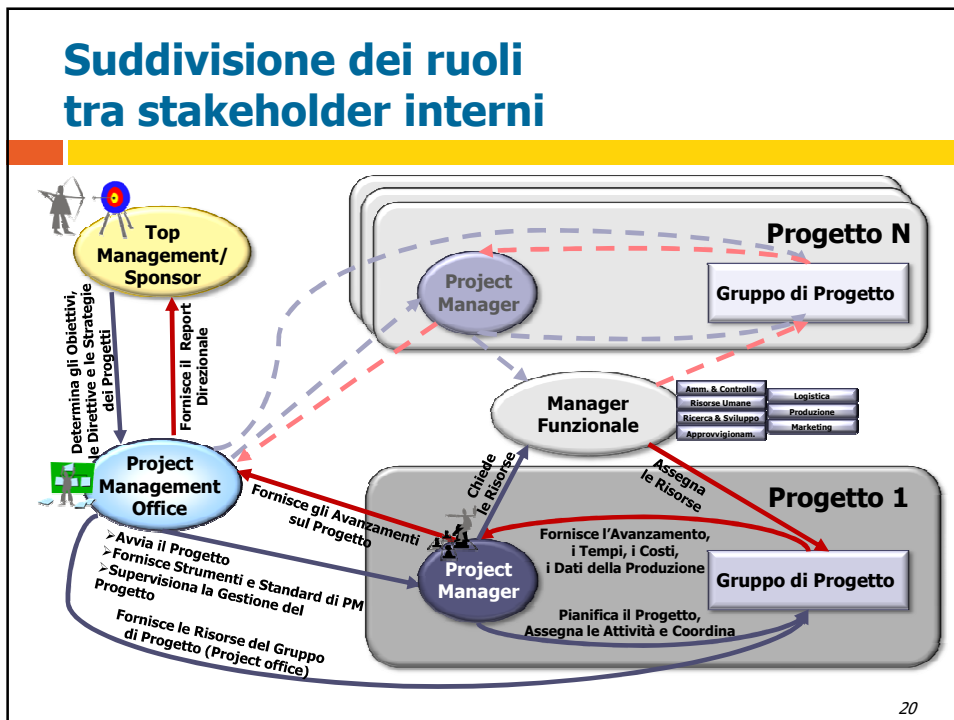


## Schema Multiproject Management



19

## Suddivisione dei ruoli tra stakeholder interni



20

## L'azienda organizzata per funzioni

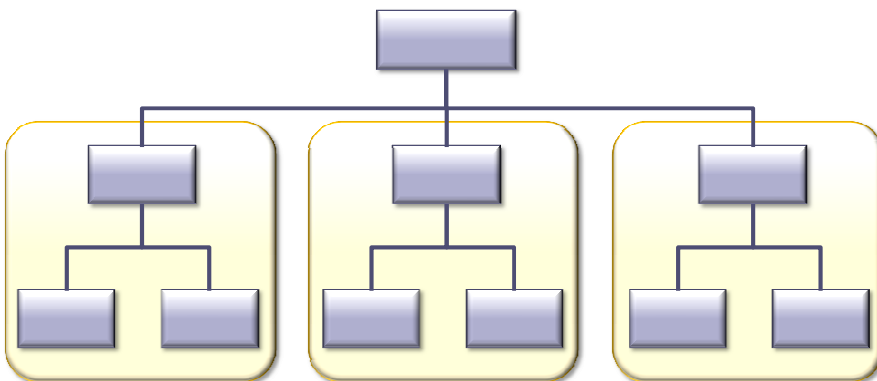
- ✓ La **suddivisione del lavoro** tra **Unità Organizzative** avviene sulla base del criterio delle tecniche: cioè le U.O. (funzioni tecniche) svolgono processi omogenei dal punto di vista economico e tecnico.
- ✓ Si privilegia quindi il **presidio degli input produttivi** (capitale e lavoro) che sono appunto **specializzati per tecnica**
- ✓ Adatta ad **ambienti stabili**, con **organizzazione fortemente gerarchica**, ma con forti **difficoltà di relazione interfunzionale**



21

## L'approccio per funzioni

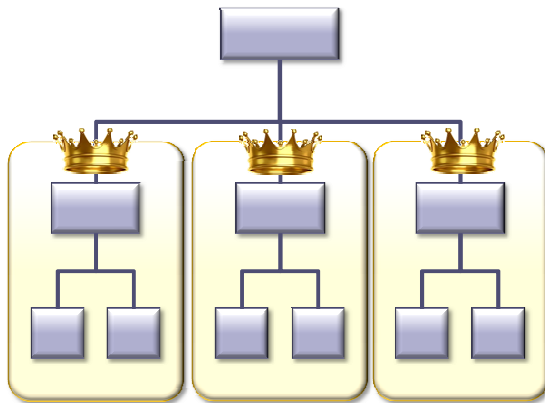
Tradizionalmente le "gestioni" e i "miglioramenti" sono stati impostati "per funzioni"



22

## Il potenziale di miglioramento

Il maggior potenziale di miglioramento è nascosto nei "confini" tra i "regni" funzionali



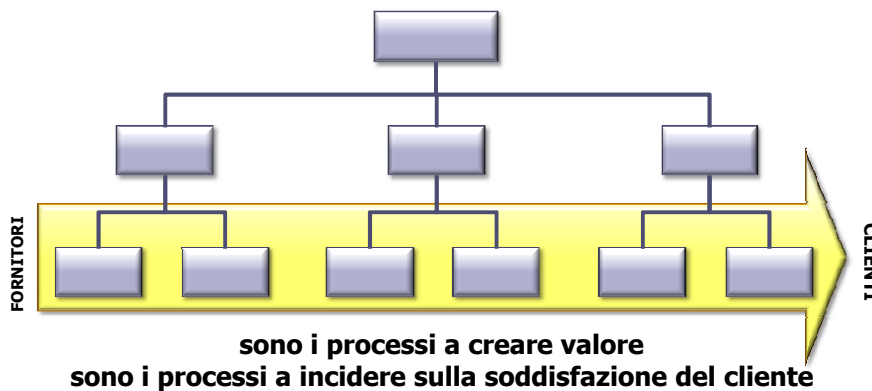
L'effetto "regno" riduce le prestazioni :

- le funzioni sono "over-managed"
- nessuno si preoccupa degli spazi interfunzionali
- i processi sono gestiti da procedure spesso statiche e disattese

23

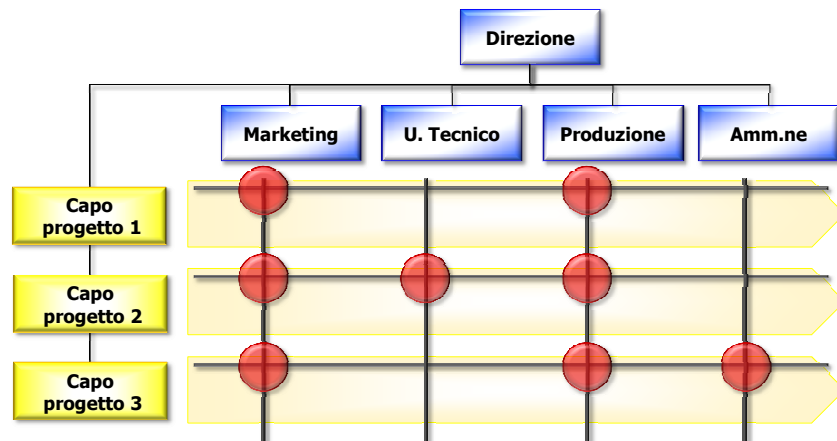
## L'approccio per processi

L'organizzazione genera valore attraverso i suoi processi e non mediante le sue funzioni



24

## L'organizzazione nel PM: l'assetto organizzativo a matrice II



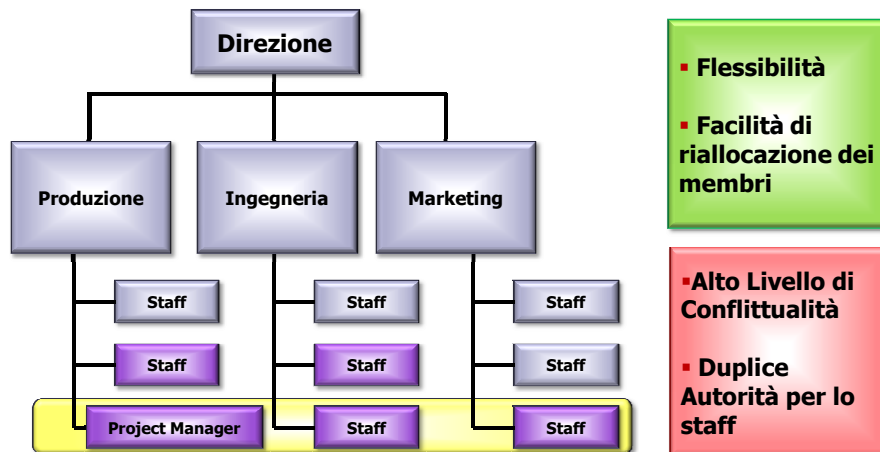
25

## Il progetto nelle aziende a matrice "debole"

- ✓ In queste strutture si privilegia l'**appartenenza alle strutture funzionali**
- ✓ I PM interagiscono di più con i **responsabili funzione** che con i membri del gruppo di progetto
- ✓ Il PM diventa un **coordinatore** investito di una debole autorità formale (es. il product manager nel Marketing)
- ✓ Lo stesso PM può essere impegnato su **più di un progetto contemporaneamente**, a tempo parziale su ciascuna attività
- ✓ La **percezione di priorità del progetto** all'interno dell'azienda può essere differente, con il risultato che le diverse parti del gruppo viaggeranno a diverse velocità

26

## La struttura a matrice debole



27

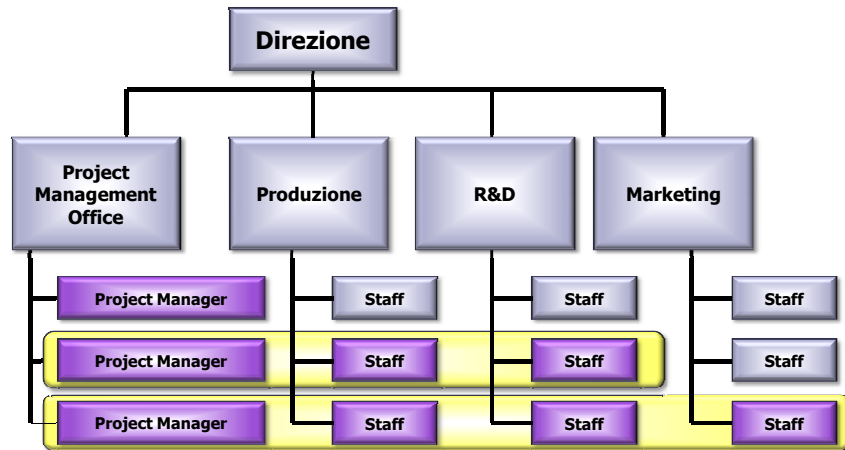
## Il progetto nelle aziende a matrice "forte"

- ✓ Nella matrice forte la **priorità** viene assegnata **ai progetti**
- ✓ Il **gruppo di progetto** viene costituito formalmente e suoi membri sono impegnati a tempo pieno
- ✓ Al PM spesso viene affiancato uno **staff amministrativo** di supporto
- ✓ Il PM e il gruppo assumono **piena responsabilità sul progetto** nei confronti della direzione aziendale.
- ✓ Si possono creare **tensioni**, perché comunque è sempre presente il presidio delle funzioni sulle risorse



28

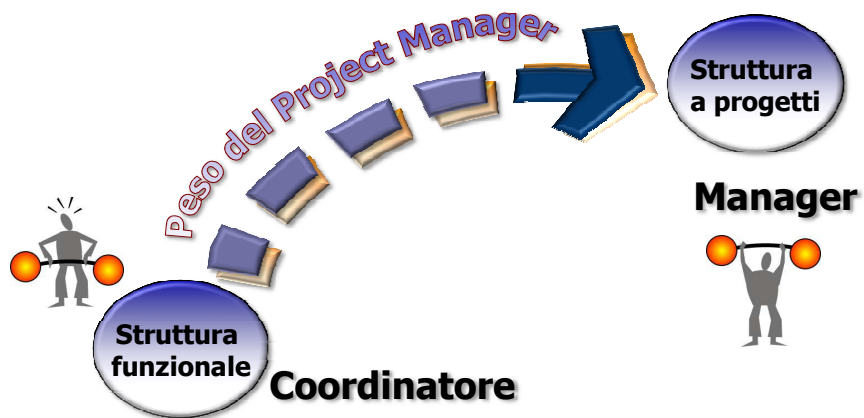
## La struttura a matrice forte



29

## Il Project Manager e la matrice

- ✓ L'**influenza** e il **potere** del **Project Manager** aumentano man mano che la matrice tende ad una organizzazione a progetti



30

## Agile Project Management (nuovi approcci di PM)



## Origine Metodologia Agile

Il termine "agile" fu introdotto nel 2001 da **Kent Beck** e da altri 16 firmatari dell'***Agile Manifesto***, un insieme di metodologie per lo sviluppo dei software

[www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)



32

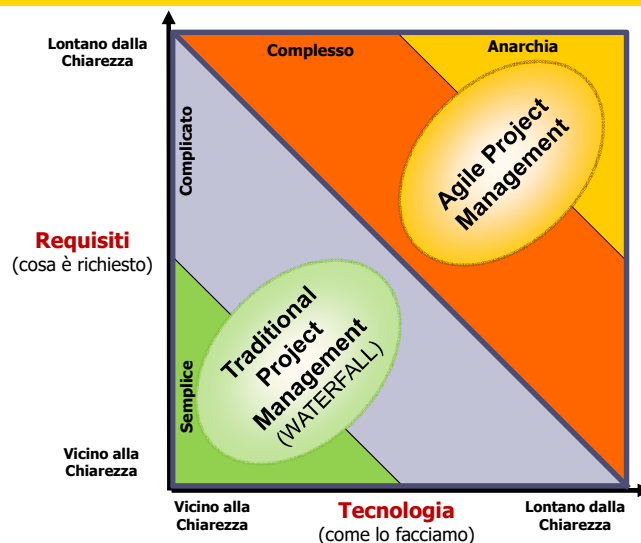


## I 12 punti

- 1** La priorità più alta è la soddisfazione del cliente che viene costruita attraverso continui rilasci di software che abbia valore.
- 2** Siano benvenuti i cambiamenti nei requisiti, anche durante lo sviluppo. I processi Agili sfruttano il cambiamento per creare vantaggio competitivo per il cliente.
- 3** Rilasciare frequentemente software funzionante, da un paio di settimane ad un paio di mesi, favorendo una tempistica breve.
- 4** Le persone del business e gli sviluppatori devono lavorare insieme di giorno in giorno durante il progetto.
- 5** Costruire i progetti intorno ad individui motivati, fornendo loro l'ambiente adatto, supportando le loro esigenze e credere in loro nell'esecuzione del lavoro.
- 6** Il metodo più efficiente ed efficace per raccogliere le informazioni del gruppo di sviluppo è una comunicazione frontale e diretta.
- 7** Il software funzionante è la principale misura dell'avanzamento.
- 8** I processi Agili promuovono uno sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero essere in grado di mantenere un ritmo costante.
- 9** La continua attenzione all'eccellenza tecnica e ad una buona progettazione migliorano l'agilità.
- 10** La semplicità, che è l'arte di massimizzare il lavoro non fatto, è essenziale. Questo non significa assenza di complessità, ma assenza di design non necessario o di funzionalità aggiuntive non richieste.
- 11** La migliore architettura, i migliori requisiti e le migliori progettazioni nascono da un team auto-organizzato.
- 12** Ad intervalli regolari, il team deve riflettere su come migliorare la propria efficacia e di conseguenza sintonizzare ed aggiustare il proprio comportamento.

33

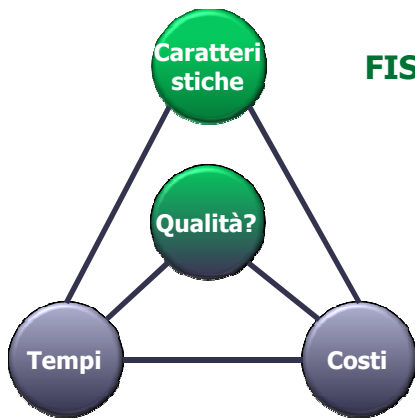
## Agile e caratteristiche del contesto



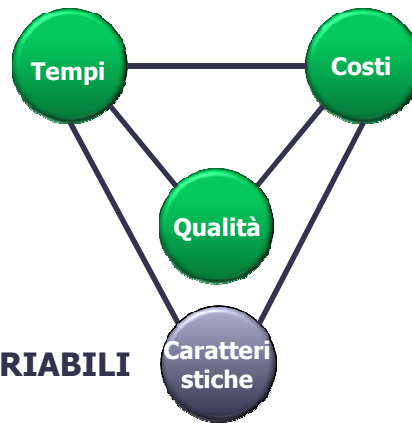
34

## Approccio Agile

APPROCCIO TRADIZIONALE

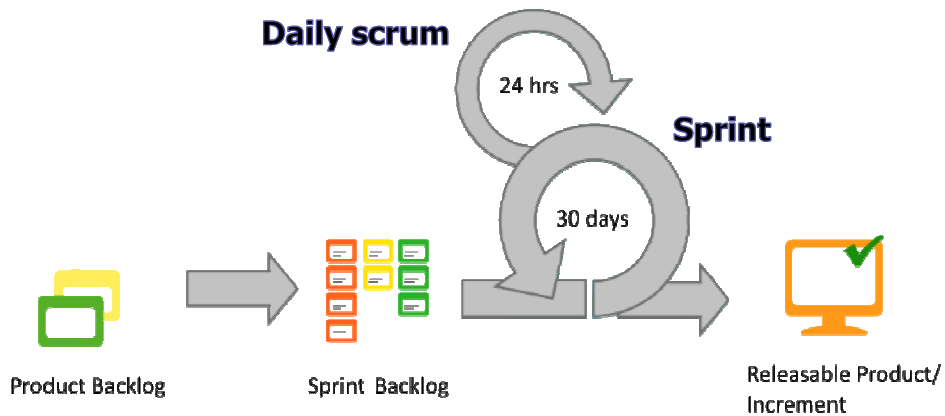


APPROCCIO AGILE



35

## Esempio



36