



Metodo di gestione progetto PM²

Guida 3.0.1

Commissione europea

Centro di Eccellenza nella Gestione di Progetto (CoEPM²)

Metodo di gestione progetto PM²

Guida 3.0.1



Bruxelles | Lussemburgo, 2021

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, 2021.

ISBN 978-92-76-31437-0

doi: 10.2799/961233

© Unione europea, 2021

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: Guida al metodo di gestione progetto PM² 3.0.1

Edizione attuale: La Guida al PM² - v3.0.1, Marzo 2021

Passate edizioni:

La Guida al PM² - v3.0, Settembre 2018

La Guida al PM² - v2.5, Settembre 2015

La Guida al PM² – Open Edition - v0.9, Novembre 2016



Autori e collaboratori della guida e del metodo PM²:

Appendice A: Contributi e Riconoscimenti

Prodotto e pubblicato da: Commissione europea, DIGIT
Centro di Eccellenza nella gestione di Progetto (CoEPM²)

Email: 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 alla Guida PM²	1
1.1	Obiettivi.....	1
1.2	Pubblico.....	1
1.3	Il metodo PM ²	1
1.4	Il Centro di Eccellenza nella Gestione di Progetto (CoEPM ²).....	2
1.5	L'iniziativa Open PM ²	2
1.5.1	Pubblicazioni Open PM ²	3
1.5.2	La rete di sostegno ai progetti (Project Support Network) dell'iniziativa Open PM ² ..	3
2	Project Management	5
2.1	Progetto	5
2.1.1	Che cosa è un progetto?	5
2.1.2	Perché facciamo progetti	6
2.1.3	Prodotti di progetto, risultati finali, benefici	6
2.2	La gestione di progetto	7
2.2.1	Cosa è la gestione di progetto?.....	7
2.2.2	Documentazione di progetto	7
2.2.3	Ufficio gestione progetti (PSO)	7
2.2.4	gestione del programma	8
2.2.5	Gestione del portfolio.....	8
2.2.6	Progetti vs Attività/Servizi ordinari	9
2.3	Contesto di progetto	9
2.3.1	Organizzazione di progetto	9
2.3.2	Sviluppare competenze nella gestione di progetto	10
2.3.3	Competenze in gestione di progetto	10
3	Panoramica sul metodo PM²	13
3.1	L'architettura PM ²	13
3.2	Il ciclo di vita PM ²	13
3.2.1	Fase di Avvio.....	14
3.2.2	Fase di Pianificazione	15
3.2.3	Fase di Esecuzione.....	15
3.2.4	Fase di Chiusura	16
3.2.5	Monitoraggio & Controllo	16
3.3	Attori chiave di fase PM ² e principali artefatti	17
3.4	In cosa consiste un progetto PM ²	18
3.5	I Mindset PM ²	19
3.6	Adattamento e personalizzazione al contesto	20
3.7	PM ² e gestione Agile	21
4	organizzazione di progetto	23
4.1	Stakeholder del progetto	23

4.2	Organizzazione di progetto: Livelli e Ruoli	23
4.3	Organo di governance e competente (<i>Appropriate Governance Body – AGB</i>)	24
4.4	Comitato direttivo di progetto (<i>Project Steering Committee – PSC</i>)	24
4.5	Committente di Progetto (<i>Project Owner – PO</i>)	26
4.6	Rappresentante dei fornitori (<i>Solution Provider – SP</i>)	26
4.7	Rappresentante lato committente (<i>Business Manager – BM</i>)	26
4.8	Responsabile di progetto (<i>Project Manager – PM</i>).....	27
4.9	Gruppo di implementazione lato committente (<i>Business Implementation Group</i>)	27
4.10	Team specialistico di progetto (<i>Project Core Team – PCT</i>)	28
4.11	Gruppo di supporto al progetto (<i>Project Support Team – PST</i>)	28
4.12	RAM (RASCI) – Documentare le assegnazioni di responsabilità	29
5	Fase di avvio	31
5.1	Riunione preliminare.....	31
5.2	Mandato di inizio progetto	32
5.3	Business case	33
5.4	Scheda di inizio progetto (<i>Project Charter</i>).....	35
5.5	Passaggio di fase: RfP (<i>Ready for Planning – Pronto per la pianificazione</i>).....	36
6	Fase di pianificazione	37
6.1	Riunione di lancio della pianificazione	38
6.2	Guida alla gestione del progetto	39
6.2.1	Ruoli e responsabilità di progetto	41
6.2.2	Piani di gestione del progetto	41
6.2.3	Piani specifici di progetto	41
6.2.4	Artefatti specifici in base al settore/dominio.....	41
6.2.5	Altri artefatti.....	42
6.3	Matrice degli stakeholder di progetto	42
6.4	Piano di progetto.....	43
6.4.1	Scomposizione del lavoro.....	44
6.4.2	Stime di impegno e di costo	44
6.4.3	Schedulazione di progetto.....	45
6.5	Piano degli approvvigionamenti.....	45
6.6	Piano di accettazione dei prodotti	46
6.7	Piano della transizione	48
6.8	Piano di implementazione del cambiamento	49
6.9	Passaggio di fase: RfE (<i>Ready for Executing – Pronto per l’esecuzione</i>).....	50

7	Fase di esecuzione	51
7.1.	Riunione di lancio dell'esecuzione	51
7.2	Coordinamento del progetto	53
7.3	Assicurazione qualità	54
7.4	Reportistica di progetto	55
7.5	Distribuzione delle informazioni	57
7.6	Passaggio di fase: RFC (<i>Ready for Closing</i> – Pronto per la chiusura).....	58
8	Fase di chiusura	59
8.1	Riunione di fine progetto	60
8.2	Lezioni apprese e Raccomandazioni post-progetto.....	61
8.3	Rapporto di fine progetto	62
8.4	Chiusura amministrativa	63
9	Monitoraggio & Controllo	65
9.1	Monitorare le prestazioni di progetto	65
9.2	Controllare i tempi	66
9.3	Controllare i costi	68
9.4	Gestire gli stakeholder	69
9.5	Gestire i requisiti	70
9.6	Gestire le modifiche al progetto	72
9.7	Gestire i rischi.....	73
9.8	Gestire i punti di attenzione e le decisioni	74
9.9	Gestire la qualità	76
9.10	Gestire l'accettazione dei prodotti	77
9.11	Gestire la transizione	79
9.12	Gestire l'implementazione del cambiamento	80
9.13	Gestire gli approvvigionamenti.....	81
	Appendice A: Contributi e riconoscimenti	83
	Appendice B: Piani di gestione progetto e Registri	83
B.1	Piano di gestione dei requisiti.....	85
B.2	Piano di gestione delle modifiche.....	86
B.3	Piano di gestione dei rischi	87
B.4	Piano di gestione dei punti di attenzione	88
B.5	Piano di gestione della qualità.....	90
B.6	Piano di gestione delle comunicazioni.....	92
B.7	Registro delle modifiche	93
B.8	Registro dei rischi.....	94
B.9	Registro dei punti di attenzione.....	95

B.10 Registro delle decisioni	96
Appendice C: Tecniche e Strumenti di gestione progetti	99
C.1 Analisi PESTEL.....	99
C.2 Analisi Make or Buy.....	99
C.3 Matrice Interesse/Influenza degli Stakeholder.....	99
C.4 Matrice Probabilità/Impatto rischi	100
C.5 Struttura di Scomposizione del Lavoro (Work Breakdown Structure - WBS).....	100
C.6 Struttura di Scomposizione dei Prodotti (Deliverable Breakdown Structure - DWS).....	100
C.7 Stime di impegno (effort) e costo	100
C.8 Stima a tre punti/valori	101
C.9 Albero delle decisioni	101
C.10 Schedulazione di progetto	101
C.11 Livellamento delle risorse	101
C.12 Diagramma di Gantt.....	102
C.13 Metodo del Percorso Critico (Critical Path Method - CPM).....	102
C.14 Metodo della Catena Critica (Critical Chain Method - CCM).....	102
C.15 Tecnica dell'Earned Value Management (EVM)	103
C.16 Analisi di Pareto	103
C.17 Lezioni apprese.....	103
Appendice D: Estensioni PM²	105
D.1 PM ² e gestione agile	105
D.2 PM ² e la gestione del Programma (PM ² -PGM)	106
D.2.1 Ciclo di vita del programma	107
D.2.2 Fase di Avvio	108
D.2.3 Fase di pianificazione	108
D.2.4 Fase di esecuzione	108
D.2.5 Fase di Chiusura	108
D.2.6 Monitoraggio & Controllo.....	109
D.3 PM ² e la gestione del portfolio	109
Appendice E: risorse aggiuntive	113
E.1 Artefatti, tabelle e diagrammi PM ² riassuntivi delle attività	113
E.2 Come iniziare con PM ² : suggerimenti	116
E.3 Risorse online	117
Appendice F: Etica e Condotta	119
F.1 Codice etico e di condotta PM ²	119
F.2 Capacità personali e professionali: virtù	120
Appendice G: Glossario	123

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco

1 Introduzione alla Guida PM²

1.1 Obiettivi

La presente guida ha lo scopo di costituire un'introduzione al metodo di gestione progetti PM²; è stata concepita per essere snella e di agevole lettura, pur fornendo le informazioni necessarie per un'efficace comprensione del metodo per i professionisti che intendono iniziare ad utilizzarlo.

1.2 Pubblico

- Responsabili di progetto con poca esperienza e team di progetto che intendono migliorare le conoscenze disciplinari sulla gestione progetti e sul metodo PM² in particolare.
- Responsabili di progetto con elevata esperienza e membri specialistici dei relativi team che intendono conoscere in dettaglio il metodo PM².
- Team progettuali che intendono iniziare a usare tale metodo nei propri progetti.

La guida può essere consultata in modo lineare, dall'inizio alla fine, per conoscere il metodo; tuttavia, può anche essere utilizzata come riferimento tecnico durante l'applicazione metodologica nel corso dei progetti che adottano PM².

La Guida:

- garantisce un vocabolario (glossario) comune che facilita la comunicazione intra-team e applica concetti della disciplina di gestione progetti.
- illustra buone prassi destinate ai Responsabili di progetto e ai team al fine di consentire loro di scegliere le prassi del metodo che possano aggiungere il maggior valore ai progetti che gestiscono.
- fornisce un collegamento metodologico tra l'Agile PM² e i modelli di gestione di Progetti-Programmi e Portfolio di iniziative.
- presenta in forma di collegamento le diverse risorse PM² (sia online, sia modelli documentali "Artefatti" sia ancora esempi applicativi).

1.3 Il metodo PM²

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 metodo PM² è strutturato nei seguenti macro-componenti:

- modello di governance del progetto
- linee guida dei processi di gestione
- template degli artefatti
- linee guida per l'utilizzo degli artefatti
- una serie di efficaci mindset comportamentali e valoriali.

PM² potenzia l'efficacia nella gestione dei progetti attraverso:

- miglioramento della comunicazione e circolazione osmotica delle informazioni
- chiarificazione delle aspettative e delle esigenze progettuali fin dall'inizio del ciclo di vita del progetto
- definizione del ciclo di vita del progetto (dall'Avvio alla Chiusura)

- allestimento delle linee guida per la pianificazione del progetto
- inserimento delle attività di monitoraggio e controllo
- formalizzazione delle attività di gestione del progetto e dei suoi risultati (piani, riunioni, decisioni assunte, ecc.)
- collegamento alle prassi “Agili” (PM² Agile)

1.4 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 inter-istituzionale per il sostegno dei progetti (PSN) e promuove una più ampia adozione del metodo PM² mediante l'iniziativa Open PM².

1.5 L'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.

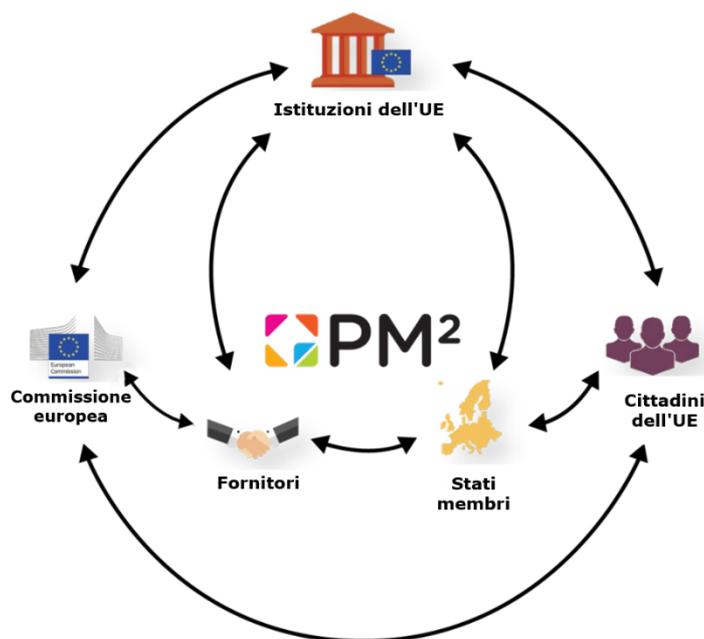


Fig 1.1 Sinergie di Open PM²

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.

1.5.1 Pubblicazioni Open PM²

Il Centro di eccellenza nella Gestione di Progetto (CoEPM²) mette a disposizione tutte le informazioni e pubblicazioni su PM² in un archivio online centrale.

- Pubblicazioni su PM²: <http://europa.eu/PM2/Publications>
- E-mail di contatto: EC-PM2@ec.europa.eu

1.5.2 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).

Unitevi alla community di Open PM² per rimanere aggiornati sulle novità:

- <http://europa.eu/!gb87FF>
- <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco

2 Project Management

Questa sezione introduce i concetti base di project management fornendo il contesto di riferimento per una migliore comprensione del metodo PM².

2.1 Progetto

2.1.1 Che cos'è un progetto?

Un progetto è una struttura organizzativa **temporanea** con lo scopo di creare un prodotto o un servizio (output) **unico**, rispettando vincoli quali tempo, costo, qualità.

- **Temporaneo** significa che il progetto ha date di inizio e fine definite.
- **Output unico** significa che il servizio o il prodotto di progetto non siano stati creati in precedenza. Potrebbero essere simili ad altri prodotti, ma sarà sempre possibile trovare un grado di unicità.
- L'output di progetto potrebbe essere un **prodotto** (ad esempio una nuova applicazione) o un **servizio** (ad esempio un servizio di consulenza, una conferenza o un programma di formazione).

Il progetto è definito, pianificato ed eseguito all'interno di certi vincoli esterni (o endogeni). Questi potrebbero essere relativi alla schedulazione, al budget, alla qualità, ma anche all'ambiente organizzativo (ad esempio propensione al rischio, capacità, disponibilità delle risorse, ecc.).



Fig 2.1 Caratteristiche chiave di progetto

Un progetto si conclude quando ha raggiunto i suoi obiettivi e tutti i deliverable sono stati prodotti ed accettati dall'organizzazione o persona che ha richiesto il progetto (il cliente). Il team di progetto ha concluso il passaggio di consegne al cliente, relativamente ai deliverable; il team è stato sciolto.

I progetti sono differenti dal lavoro routinario (operazioni), ed il miglior modo di gestirli è una organizzazione temporanea costituita allo scopo di:

- definire l'ambito del progetto ed i deliverable (prodotto o servizio)
- creare la giustificazione di business valida per l'investimento (attraverso la definizione del valore del progetto per l'organizzazione, sottolineando il contesto, descrivendo soluzioni alternative, ecc.)
- identificare gli stakeholder di progetto e definendo il team di progetto
- creare i piani di progetto per favorire la guida e gestione del progetto
- assegnare e coordinare il lavoro di progetto
- monitorare e controllare quotidianamente il progetto (avanzamenti, richieste di cambiamento, rischi, qualità, ecc.)
- trasferire i deliverable e chiudere amministrativamente il progetto.

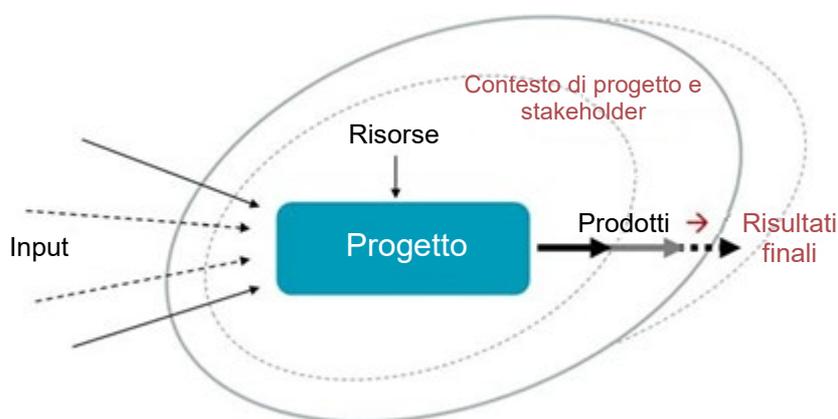


Fig 2.2 Un progetto come processo trasformativo che procede dall'idea alla sua realizzazione

2.1.2 Perché facciamo progetti

Ogni progetto vuole introdurre un nuovo prodotto/servizio o cambiarne uno esistente. Raggiungere tale risultato porta a cogliere benefici per l'organizzazione (ad esempio un sistema di gestione documentale può incrementare la produttività introducendo un nuovo modo per ricercare, consultare e compilare documenti). Un progetto potrebbe anche essere visto come un processo trasformativo, che concretizzi idee in realtà.

I progetti potrebbero essere intrapresi per mantenere le operazioni correnti (ad esempio sostenere gli attuali livelli di servizio, relazioni, produttività), per trasformare le operazioni correnti, oppure per migliorare il modo di lavorare e raggiungere una maggiore efficienza.

I progetti iniziano per varie ragioni:

- In risposta ad una richiesta lato cliente di un nuovo prodotto o servizio.
- In risposta ad una domanda del mercato o opportunità.
- In risposta ad un cambio legislativo o una esigenza aziendale.
- In risposta ad un audit che ha sottolineato un miglioramento da cogliere.
- In risposta ad un nuovo prodotto o servizio della concorrenza.
- Per creare una nuova tecnologia.
- Per integrare processi nella fusione di due o più dipartimenti.
- Per aggiornare processi in essere.
- Per trasferire delle sedi.
- Per aumentare la consapevolezza su un argomento.
- Per fornire una verifica teorica.
- Per migrare informazioni ad un nuovo sistema di gestione documentale.
- Per migliorare un servizio esistente.

2.1.3 Prodotti di progetto, risultati finali, benefici

Benché sia fondamentale che il team di progetto concentri i propri sforzi sulla realizzazione dei prodotti di progetto, è necessario ricordare che gli stessi costituiscono solo il mezzo per raggiungere un fine che non è il progetto stesso: infatti, l'obiettivo ultimo è raggiungere il risultato finale, cioè il cambiamento organizzativo, derivante dalla soluzione progettuale, misurabile in forma di benefici.

A tal fine, è importante che ciascuna risorsa coinvolta nella gestione e realizzazione del progetto (dai referenti gestionali ai membri del team specialistico) comprendano la relazione che sussiste tra i prodotti di progetti, i risultati finali e i relativi benefici: ciascuno deve cioè essere in grado di identificare e distinguere tali tre componenti. In assenza di tale più ampia comprensione della strategia progettuale, i soggetti coinvolti potrebbero perdere la visione dell'obiettivo originale e dei razionali sottesi al progettuale, realizzando prodotti dallo scarso (o nullo) valore per l'organizzazione. Quindi:

- I prodotti di progetto (deliverables) rappresentano beni/servizi che introducono qualcosa di diverso nell'organizzazione (un cambiamento).
- Il cambiamento produce un risultato finale nell'organizzazione.
- I benefici rappresentano il miglioramento misurabile derivante da tale risultato finale.



Fig 2.3 Prodotti di progetto, risultati finali, benefici

Nota: spesso, i **risultati** finali e i benefici si realizzano solo dopo la chiusura del progetto.

La tabella seguente illustra questo aspetto con un esempio:

Esempio di prodotti, risultati finali e benefici.	
Prodotto di progetto	Adozione del metodo PM ² nell'organizzazione.
Risultati finali di progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento nella qualità dei progetti.

	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della trasparenza circa gli obiettivi progettuali, lo status e le previsioni di andamento. • Capacità di garantire maggiore controllo sul lavoro definito e sui suoi prodotti intermedi e finali.
Benefici di progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Sforamento dei costi dei progetti ridotto del 30% • Incremento della produttività del 30%

2.2 La gestione di progetto

2.2.1 Cosa è la gestione di progetto?

La gestione di progetto può essere descritta come la serie di attività di pianificazione, organizzazione, garanzia, gestione e controllo delle risorse e del lavoro di progetto atte a realizzare lo scopo e gli obiettivi del progetto in modo efficace ed efficiente.

L'approccio di gestione di progetto deve sempre essere personalizzato (adattato) in base alle caratteristiche ed esigenze del progetto. Per l'utilizzo del metodo PM², il Responsabile di progetto (PM) dovrebbe identificare e applicare (dopo l'attività di adattamento) solo quelle parti che davvero possono contribuire all'efficace gestione del proprio progetto.

2.2.2 Documentazione di progetto

La documentazione di progetto rappresenta un'attività chiave nella gestione di progetto che va portata avanti dall'inizio del progetto al suo completamento. La documentazione di progetto:

- dà forma al pensiero, costringendo gli attori coinvolti a tradurre vacue riflessioni in parole scritte;
- cristallizza le scelte di pianificazione;
- definisce l'ambito di progetto per ottenerne l'approvazione, assicura che tutti gli stakeholder e i membri del team specialistico condividano le stesse aspettative su ciò che va realizzato e sul quando vada realizzato;
- fornisce a tutti gli stakeholder una chiara visione di insieme dei requisiti del progetto;
- facilita la comunicazione tra gruppi interni ed esterni all'organizzazione committente;
- fornisce una baseline (linea di riferimento prestazionale) per il monitoraggio e controllo degli avanzamenti del progetto;
- fornisce tracciamento e registrazione delle decisioni importanti;
- fornisce le informazioni necessarie, richieste dagli audit ufficiali;
- supporta la capitalizzazione delle esperienze organizzative, fornendo riferimenti e serie storiche che possono essere utilizzati per incrementare le possibilità di successo dei futuri progetti;

La documentazione di progetto sicuramente dovrebbe essere coerente con gli standard di qualità definiti dall'organizzazione per quanto ne riguarda il formato, lo stile, il contenuto, ecc. Soprattutto, la documentazione dovrebbe aggiungere valore, raggiungendo il suo specifico obiettivo di essere chiara e di facile comprensione.

2.2.3 Ufficio gestione progetti (PSO)

Un Ufficio gestione progetti (PSO) rappresenta una funzione organizzativa che fornisce servizi di supporto alla gestione di progetto. Le attività di supporto ricomprendono un'ampia gamma, dal fornire semplice supporto informativo sulla gestione di progetto al guidare l'allineamento strategico tra i diversi progetti intrapresi dall'organizzazione. È bene precisare che non tutte le organizzazioni sono dotate di tale Ufficio gestione progetti (PSO).

Un Ufficio gestione progetti (PSO) quindi può:

- offrire supporto amministrativo, di assistenza e formazione ai Responsabili di progetto (PMs) e altri staff;
- raccogliere, analizzare e formalizzare in rapporti i dati e le informazioni di avanzamento del progetto;

- supportare la creazione della schedulazione di progetto, della pianificazione delle risorse e del relativo coordinamento all'interno di sistemi informativi di gestione progetto (propriamente denominati: Project Management Information System - PMIS);
- mantenere un archivio centrale di progetto (per i documenti di progetto, i rischi, le lezioni apprese, ecc.);
- coordinare le attività di gestione della configurazione e di assicurazione della qualità;
- monitorare l'aderenza del progetto alle linee guida metodologiche e agli altri standard in uso nell'organizzazione
- adattare il metodo di gestione di progetto per censire nuove buone pratiche e supportare il team di progetto nell'applicazione efficace del metodo aggiornato e migliorato.

2.2.4 gestione del programma

Un programma è costituito da un insieme di progetti tra loro correlati, raggruppati per facilitarne la gestione e per conseguire quegli obiettivi e benefici che non potrebbero mai essere garantiti da una gestione separata dei singoli progetti.

I programmi, così come i progetti, costituiscono il mezzo per traguardare scopi e obiettivi di natura strategica. Tuttavia, la gestione del programma è differente dalla gestione multi-progetto (cioè dalla gestione di progetti in parallelo): infatti, mentre un Responsabile di Programma (PgM) coordina gli impegni tra i diversi progetti afferenti al programma, lo stesso Responsabile non gestisce direttamente i rispettivi singoli progetti.

2.2.5 Gestione del portfolio

Un portfolio consiste in una collazione di progetti, programmi e alter attività ordinarie che sono aggregate tra loro per consentire un maggior livello di Controllo sugli investimenti e le risorse e per facilitare l'efficace gestione in termini di implementazione degli obiettivi primari e strategici dell'organizzazione. I singoli progetti o programmi presenti nel portfolio non sono necessariamente correlati e interdipendenti: da un punto di vista di strategia, il portfolio rappresenta un contenitore/componente di più alto livello rispetto a quello costituito dai programmi e dai progetti. È propriamente al livello del portfolio che vengono assunte le decisioni circa gli investimenti, l'allocatione delle risorse e la prioritizzazione tra le iniziative.

È molto importante quindi che gli attori coinvolti nella definizione e gestione di progetto comprendano le differenze sussistenti – e i relativi specifici requisiti di gestione – tra progetti, programmi e portfolio. Tali attori dovrebbero essere in grado di definire o saper posizionare il proprio lavoro al giusto livello di iniziativa (dovrebbero cioè poter comprendere se la propria iniziativa debba essere meglio gestita come un programma o come un insieme di singoli progetti), mantenendo anche sempre la consapevolezza circa il contesto organizzativo in cui si colloca il proprio lavoro (vedi Appendice D).

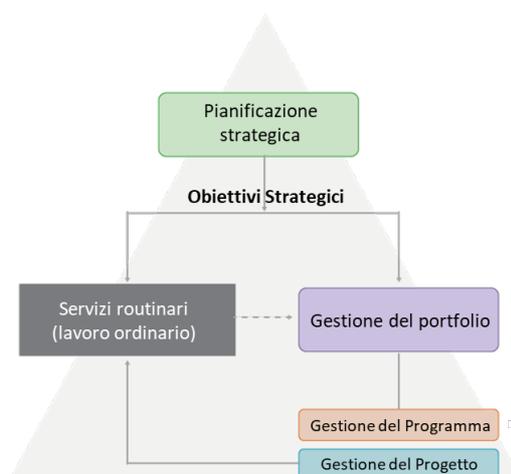


Fig 2.4 Relazioni fra strategia, progetto, programma, portfolio e servizi ordinari (operations)

2.2.6 Progetti vs Attività/Servizi ordinari

I progetti sono temporanei e di conseguenza avere un inizio e un termine prestabiliti. Un progetto dovrebbe essere considerato completato, una volta verificato il conseguimento dei propri scopi e obiettivi: quando si assevera questo passaggio, allora il team di progetto può essere rilasciato e sciolto.

Le attività/servizi ordinari (cosiddette operations), invece, comprendono le attività routinarie, standard che vengono realizzate dall'organizzazione e dai suoi team stabili (cioè non temporanei) per produrre i servizi e i prodotti (sia di tipo core sia di tipo staff).

Nonostante tale differenza, spesso le persone si trovano coinvolte in cosiddetti progetti che vanno avanti per anni, lavorando su obiettivi mobili, instabili o dall'ambito in costante espansione, che peraltro includono anche attività che dovrebbero essere più propriamente classificate come attività di manutenzione o attività appunto ordinarie. queste situazioni sono esattamente quelle in cui è stato consentito ai progetti di diventare incontrollabili o di passare alla modalità operativa (ordinaria).

Nella maggior parte dei progetti, le attività ordinarie (e di manutenzione) partono una volta che i principali prodotti di progetto sono stati realizzati e accettati dal cliente.

Come si fa dunque a riconoscere quando un progetto è passato alla modalità operativa, routinaria?

- I principali prodotti di progetto sono stati creati e anche accettati dal cliente.
- Il prodotto di progetto (consegnato) comincia ad essere utilizzato.
- Viene fornito supporto agli utenti.
- Vengono avviate le attività di manutenzione (gestione ordinaria del prodotto).
- Vengono pianificati e implementati nel corso del tempo aggiornamenti (miglioramenti) al prodotto.

2.3 Contesto di progetto

2.3.1 Organizzazione di progetto

Converrebbe assumere che tutti i Responsabili di progetto PM² (PMs) operino all'interno delle proprie organizzazioni di appartenenza, potendo contare su un significativo livello di autorità e responsabilità. Tuttavia, generalmente, ciò non accade.

Sussistono infatti diverse modalità per l'organizzazione dei ruoli di in un progetto, dipendenti dal modello organizzativo, che utilizzano una delle seguenti strutture di ruoli (organigramma) o una loro combinazione.

Struttura funzionale

In un'organizzazione basata su una struttura funzionale, il lavoro del progetto è integrato con quello svolto in modo routinario dall'organizzazione. Gli attori di progetto e le altre risorse sono prestate al progetto, provenendo dalle diverse funzioni (dipartimenti, settori) aziendali. Il Responsabile di progetto (PM) possiede un'autorità limitata e ha bisogno di coinvolgere il livello di gestione aziendale sovraordinato per gestire le criticità e i problemi del progetto. Il lavoro di progetto spesso viene visto come meno prioritario rispetto all'impegno sulle attività operative/ordinarie.

Struttura per progetti

Esattamente all'estremo opposto, in una struttura organizzativa basata su progetti, esiste solo una gerarchia (funzionale) di base e costante e tutto il lavoro è organizzato e realizzato all'interno dei team temporanei progettuali. Le risorse dell'organizzazione vengono allocate quasi esclusivamente sui progetti. Al termine del progetto, tali risorse vengono assegnate ad altri progetti o tornano ad essere a disposizione delle esigenze dell'organizzazione, all'interno di un pool di risorse.

Struttura a matrice

Un'organizzazione matriciale è una struttura organizzativa mista: organigramma temporanei di progetto vengono creati ad hoc trasversalmente alle funzioni aziendali, al fine di raggiungere specifici obiettivi progettuali. Il ruolo del Responsabile di progetto (PM) viene riconosciuto come centrale e rappresenta la chiave del successo del progetto; il Comitato direttivo di progetto (PSC) delega un'autorità e una responsabilità al Responsabile di progetto (PM), e al Rappresentante lato committente (BM) per suo conto, sufficienti a poter gestire il progetto e le rispettive risorse. L'organizzazione matriciale può essere ulteriormente categorizzata in

struttura a matrice debole, equilibrate e forte, le differenze tra questi modelli organizzativi risiedono nel livello di autorità e grado di autonomia decisionale dati ai ruoli temporanei di progetto.

2.3.2 Sviluppare competenze nella gestione di progetto

La gestione di progetto include molto di più della creazione del cronogramma e del budget, e i Responsabili di progetto (PM) devono possedere un'ampia gamma di competenze di natura tecnica e comportamentale.

Per poter sviluppare le competenze richieste per gestire efficacemente un progetto, i Responsabili di progetto (PM) necessitano di:

- comprendere come vengono gestiti i progetti all'interno dell'organizzazione (discutendone con i colleghi);
- consultare i differenti metodi di gestione progetti, gli standard e gli approcci definiti e resi disponibili dall'organizzazione;
- frequentare un percorso di formazione sulla gestione di progetto (ad esempio, uno dei corsi svolti da società riconosciute come "PM² training provider");
- esaminare la propria modalità di gestione del progetto – quali elementi di successo, quali aspetti potrebbero essere migliorati;
- diventare membro proattivo della Comunità PM², partecipando alle discussioni sui forum e apprendendo da domande poste da altri Responsabili di progetto (PM);
- confrontarsi con Responsabili di progetto (PM) che possiedono maggiore esperienza per discutere su come loro gestiscono e portano avanti i loro progetti.

Rientra nella responsabilità del Responsabile di progetto (PM) acquisire queste competenze e investire sullo sviluppo delle capacità di gestione progetto (cosiddetto, "project management skills set"). Le conoscenze di gestione di progetto derivano dallo studio e dall'esperienza, dal confronto con altri colleghi, dalla condivisione di prassi e dall'analisi di aspetti di successo e aree di miglioramento.

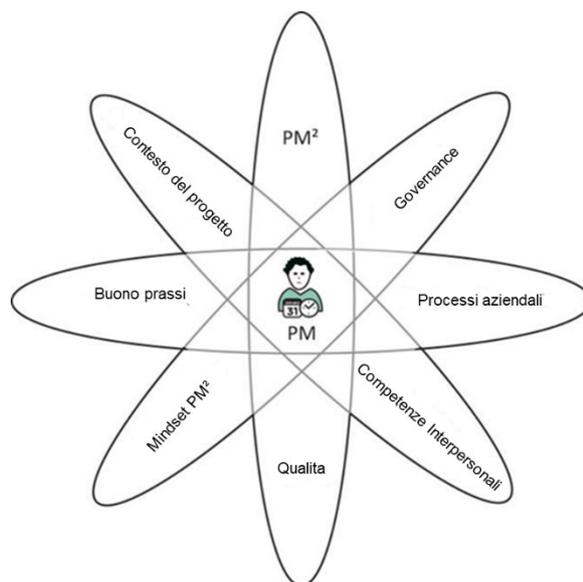


Fig 2.5 Cosa i responsabili di progetto (PM) dovrebbero conoscere e comprendere

2.3.3 Competenze in gestione di progetto

I Responsabili di progetto (PM) necessitano di:

- comprendere il metodo di gestione progetto in uso presso l'organizzazione (ad esempio, PM²);
- possedere competenze tecniche per gestire efficacemente l'inizio, la pianificazione, l'esecuzione, il controllo e la chiusura di progetto.

A questo insieme di conoscenze, dobbiamo aggiungere che il ruolo richiede anche competenze per lavorare efficacemente con le persone e con il più ampio contesto organizzativo. Ciò include, la capacità di analisi di contesto e le capacità comportamentali (interpersonali) per gestire progetti complessi con diversi team e gruppi di stakeholder che hanno interessi differenziati, spesso con priorità tra loro confliggenti.

I Responsabili di progetto (PM) necessitano anche di conoscere e comprendere:

- come comunicare, guidare, motivare, negoziare, gestire criticità e risolverle, facilitando e coordinando riunioni, workshops, rapporto di sintesi del progetto, ecc.;
- il contesto aziendale e il contesto specifico di progetto (cioè, comprenderne le dimensioni socio-culturali, politiche, di dotazione infrastrutturale ecc.);
- gli standard e le politiche dell'organizzazione (ad esempio, quelle relative alla sicurezza, al modello organizzativo, agli audit, ecc.);
- in che modo il prodotto finale di progetto o servizio verrà mantenuto e gestito, una volta rilasciato/consegnato.

In aggiunta, può essere importante e utile per il ruolo di Responsabile di progetto (PM), possedere competenze tecniche verticali su un dominio/materia (ad. esempio, IT, politiche aziendali ecc.).

La maggior parte, se non tutti, i punti sopra citati sono richiesti anche al ruolo del Rappresentante lato committente (BM).

La seguente tabella elenca le principali competenze necessarie per i ruoli di Responsabili di progetto (PM) e di Rappresentanti lato committente (BM):

Competenze intra e interpersonali	Competenze strategiche e cognitive
<ul style="list-style-type: none"> • Consapevolezza di sé e auto-regolazione emotiva • Integrità e affidabilità • Comunicazione interpersonale • Coinvolgimento e abilità socio-relazionali • Leadership • Cooperare e lavorare in team • Gestione dei conflitti e delle crisi • Intraprendenza • Negoziazione • Orientamento al risultato 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia • Governance, strutture e processi • Standard, norme e meccanismi di aderenza/compliance • Potere e interesse (matrice di analisi stakeholder) • Cambiamento e trasformazione organizzativa • Cultura organizzativa e valori <p style="text-align: right;"><i>Fonte: IPMA-ICB (adattato)</i></p>

Le competenze sopra menzionate non sono tra loro indipendente e ciascuna può influenzare le altre. Tuttavia, il fattore che determina quale tra queste sia più importante (ad esempio, proprio o altrui interesse, tempo o qualità, risultati o bilanciamento tra vincoli, ecc.) risiede nei nostri valori e nell'etica. Di conseguenza, le competenze correlate alla valorizzazione degli aspetti valoriali ed etici hanno una posizione dominante rispetto alle altre, perché è il nostro profilo morale a guidarci su come applicare, nelle diverse situazioni, decisioni e azioni, le nostre abilità, e a discriminare il bene dal male, il giusto dall'errore.

I Responsabili di progetto (PM) e I Rappresentanti lato committente (BM) dovrebbero dimostrare queste capacità in modo efficace, appropriato e coerente in base alla situazione, rimanendo anche allineati e ancorati ai valori dell'organizzazione, a quelli professionali e alla deontologia. Il (nostro) fine è quello di raggiungere gli obiettivi di progetto scegliendo e mettendo in atto la corretta decisione, al momento giusto, nel modo appropriato e con le giuste motivazioni: ciò può costituire una sfida per i Responsabili di progetto (PM), che spesso si trovano ad affrontare il dilemma tra decisioni da assumere in base agli obiettivi e ai valori etici e rispetto delle esigenze dei differenti stakeholder.

Dilemmi di questo tipo e relative tensioni possono essere però affrontati in modo più semplice se i Responsabili di progetto (PM) hanno sviluppato un approccio etico e una disposizione valoriale che implica il bilanciamento tra obiettivi, capacità, integrità personale e virtù morale.

Nonostante tutte queste virtù (sia cognitive sia morali) impattino le varie capacità, le virtù legate alla capacità di giudizio, alla prudenza (saggezza comportamentale) e la consapevolezza di sé e di contesto sono da considerare relativamente più rilevanti per le abilità cognitive, mentre le virtù, più afferenti alla sfera della morale, quali onestà, equità e correttezza, cordialità, generosità, temperanza, coraggio (intraprendenza), umorismo, magnanimità, munificenza sono da considerare (sempre relativamente) più importanti per le capacità di tipo interpersonale e relazionale (vedi Appendice F).

3 Panoramica sul metodo PM²

3.1 L'architettura PM²

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

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

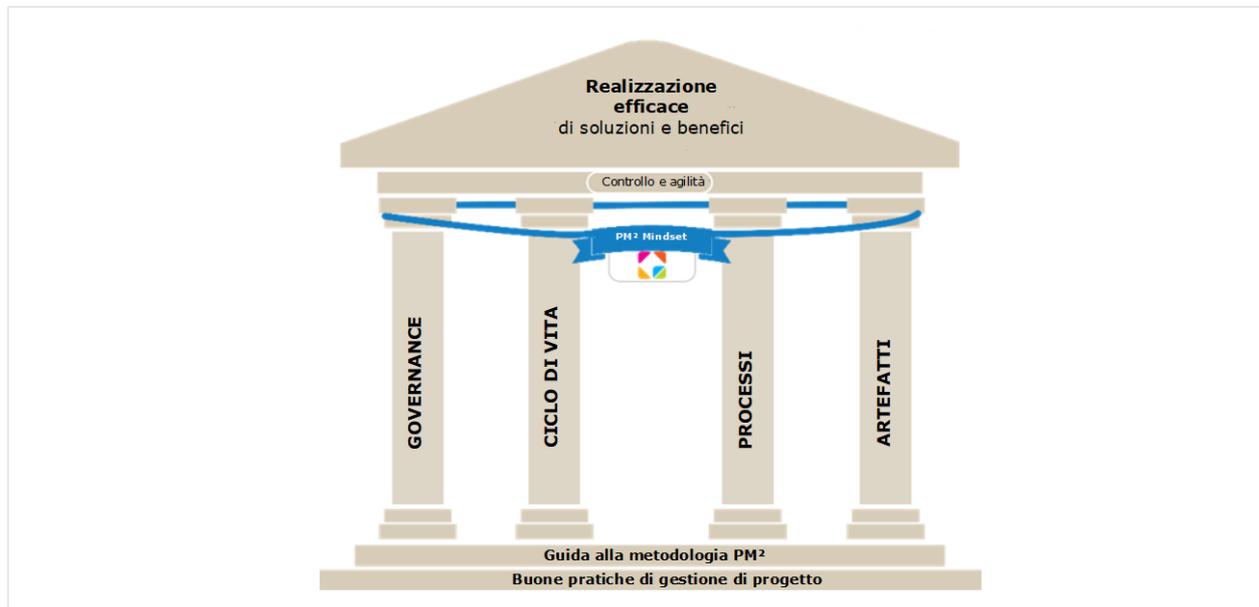


Fig 3.1 L'architettura del PM²

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.

3.2 Il ciclo di vita 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.

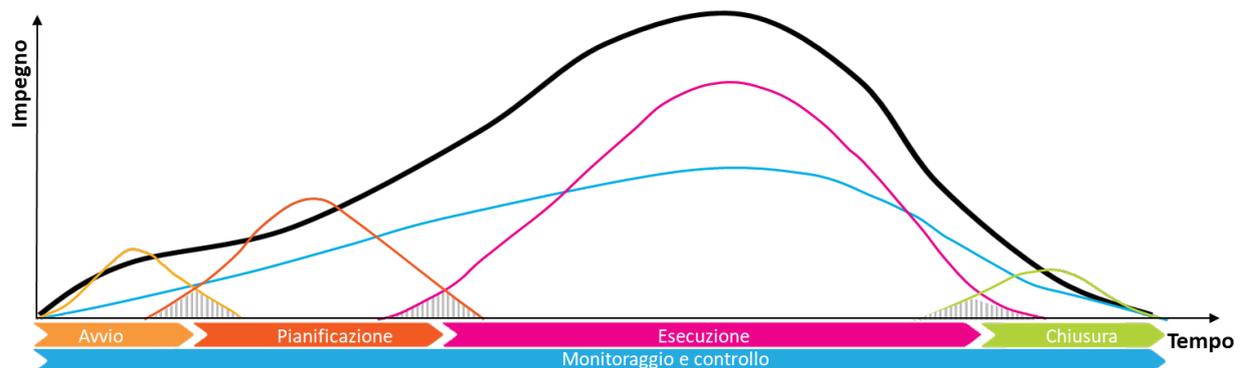


Fig 3.2 Il ciclo di vita del progetto PM²: sovrapposizione delle attività fra le fasi

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 (Project Core Team – PCT). Affinamento dell'ambito del progetto. Pianificazione dell'intero progetto.
3. Esecuzione	Coordinamento dell'implementazione dei piani del progetto. Produzione dei prodotti intermedi o finali (Deliverables).
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.

3.2.1 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.

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.



Fig 3.3 panoramica della fase di avvio

Il Business Case e la Scheda di inizio progetto definiscono la direzione strategica e l'ambito del progetto. Il Responsabile del progetto (PM) e il Team specialistico di progetto (PCT) utilizzeranno entrambi quali basi di riferimento durante l'intero progetto.

Alla fine della fase di Avvio, il Comitato direttivo di progetto (PSC) o altro Organo di governance competente (AGB) valuteranno questi due documenti e assumeranno la decisione circa la prosecuzione o meno del progetto alla fase successiva.

3.2.2 Fase di Pianificazione



La seconda fase del progetto PM² è la fase di pianificazione.

Durante la fase di Pianificazione, l'obiettivo del progetto è definito in uno specifico piano di lavoro, pronto per essere implementato. Il Piano di progetto specifica l'ambito e il relativo approccio operativo, codifica le durate delle attività coinvolte, formalizza le stime delle risorse, sviluppando così tutti i dettagli della pianificazione di progetto. In base al meccanismo di elaborazione progressive, il Piano di progetto potrà essere aggiornato e rivisto varie volte durante la fase di Pianificazione. Una volta consolidato e finalizzato, il Piano verrà approvato e definito in configurazione in forma di baseline.

Le seguenti attività fanno parte della fase di Pianificazione:

- Svolgere il Riunione di lancio della pianificazione del progetto (cosiddetto "Planning Kick Off Meeting"), al fine di dare formale avvio alla fase di Pianificazione;
- elaborare la Guida di gestione del progetto che definisce l'approccio di gestione al progetto;
- sviluppare il Piano di progetto (Struttura di scomposizione dell'ambito – cosiddetta Work Breakdown Structure, WBS –, stime di costo e impegno risorse, schedulazione di progetto o cronogramma);
- aggiornare la Matrice degli stakeholder, includendo i vari stakeholder di progetto;
- definire gli altri piani rilevanti come, ad esempio, il Piano della comunicazione, il Piano della transizione e il Piano di implementazione del cambiamento.

**Fig 3.4** panoramica della fase di Pianificazione

Il Responsabile del progetto (PM) utilizza gli output della fase di Pianificazione per chiedere l'autorizzazione formale a passare alla fase di Esecuzione. Tale decisione viene assunta dal Comitato direttivo di progetto (PSC).

3.2.3 Fase di Esecuzione



La terza fase di un progetto PM² è quella di Esecuzione. Durante questa fase, il team di progetto produce i prodotti intermedi e finali così come delineati nel Piano di progetto. Questa fase è dunque quella che impegna rispetto al ciclo di vita progettuale la maggior parte delle risorse e che, pertanto, richiede in parallelo il maggior impegno di monitoraggio.

Le seguenti attività fanno parte della fase di Esecuzione:

- svolgere la riunione di lancio dell'esecuzione;
- distribuire le informazioni, secondo il 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 sulla base dei piani di progetto;

- consegnare i prodotti, secondo quanto previsto nel Piano di accettazione dei prodotti.

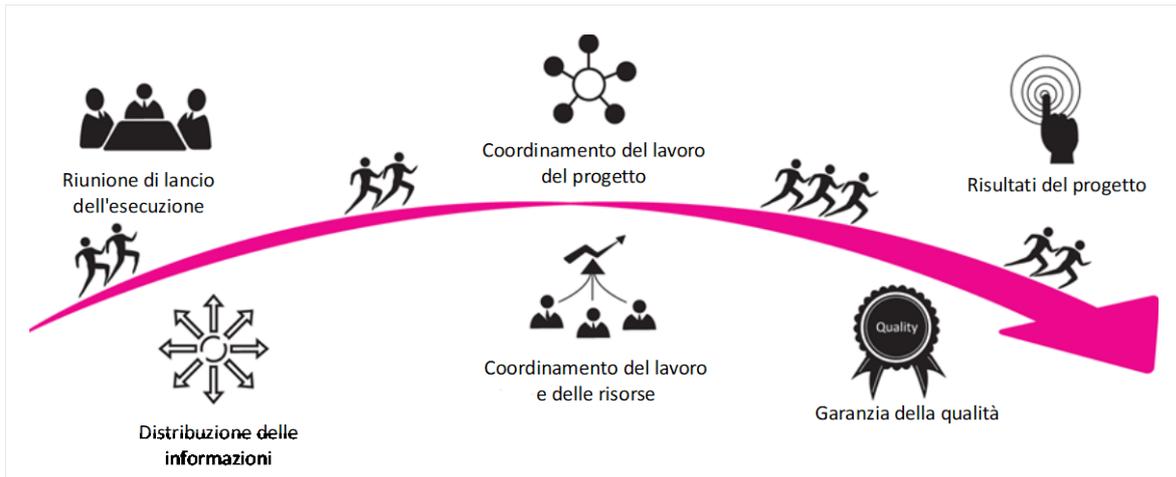


Fig 3.5 panoramica della fase di Esecuzione

Una volta che i prodotti di progetto vengono approvati dal Committente di progetto (PO), il Responsabile del progetto (PM) può richiedere l'approvazione a passare alla fase di Chiusura. Tale decisione viene assunta dal Comitato direttivo di progetto (PSC).

3.2.4 Fase di Chiusura



La fase finale di un progetto PM² è quella 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. Inoltre, le informazioni relative alle performance del progetto e alle lezioni apprese vengono formalizzate Rapporto di fine progetto. Il Responsabile del progetto (PM) garantisce in questa fase che i prodotti realizzati siano accettati, che tutta la documentazione di progetto venga correttamente archiviata e che le risorse siano formalmente rilasciate.

Nella fase di Chiusura vengono svolte le seguenti attività:

- concludere tutte le attività previste per chiudere formalmente il progetto;
- condividere e discutere con il team di progetto dell'esperienza complessiva Condotta sul progetto e delle relative lezioni da apprendere;
- formalizzare le lezioni e le buone prassi adottate per futuri progetti;
- chiudere il progetto sul piano amministrativo-contabile e archiviare tutta la relativa documentazione.



Fig 3.6 panoramica della fase di Chiusura

3.2.5 Monitoraggio & Controllo



Le attività di Monitoraggio e Controllo devono essere condotte lungo l'intero ciclo di vita del progetto. Nel corso di queste attività, tutto il lavoro viene analizzato dal Responsabile del progetto (PM). È bene precisare che la funzione di Monitoraggio consiste nel misurare le attività e valutare le prestazioni del progetto rispetto

ai piani prodotti. la funzione del Controllo invece riguarda l'individuazione e l'implementazione delle azioni correttive necessarie a gestire le deviazioni dalla pianificazione legate a problemi e rischi rilevati.

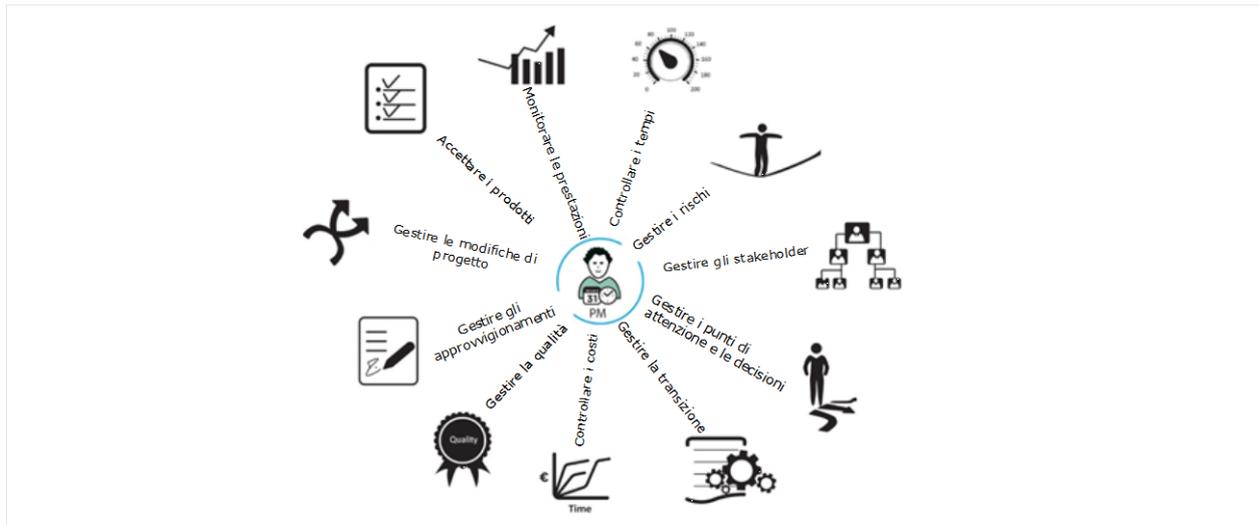


Fig 3.7 Attività di monitoraggio e controllo

Al termine di ciascuna fase, il progetto viene controllato attraverso un formale momento di revisione e approvazione che definiamo come “Passaggio di fase”. Questo meccanismo garantisce che il progetto venga analizzato in termini di performance e approvato dal corretto livello di gestione (ovvero, DAL Responsabile del progetto (PM), Committente di progetto (PO), Comitato direttivo di progetto (PSC) o suo ruolo delegato), prima di poter procedere alla successiva Fase. I passaggi di Fase contribuiscono dunque ad assicurare la qualità complessiva della gestione di progetto e consentono allo stesso di procedere in modo controllato.

I tre passaggi di fase 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.

3.3 Attori chiave di fase PM² e principali artefatti

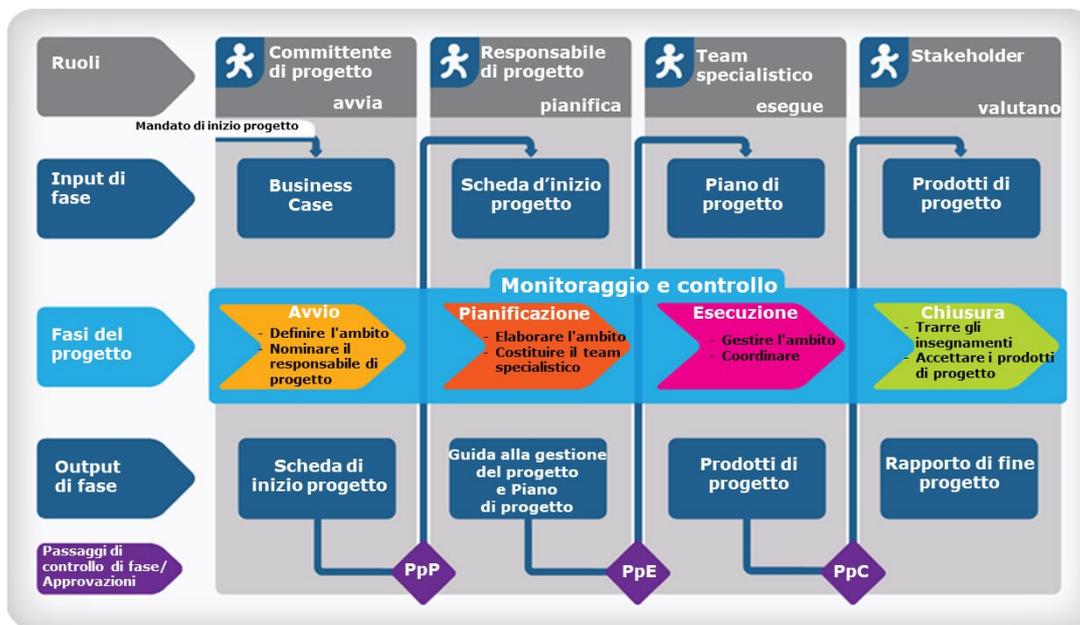
I progetti dipendono dalle persone che li definiscono, pianificano e realizzano: questi attori di riferimento, in un progetto PM², cambiano a seconda della specifica fase.

Durante la di Avvio, l'attore principale è il Committente di progetto (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 (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 (PCT).

Infine, la fase di Chiusura è guidata dall'insieme di questi (principali) stakeholder di progetto che ne valutano la performance generale.

Fig 3.8 Diagramma Swimlane del metodo PM²

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 cronoprogramma 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).

3.4 In cosa consiste 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.

Il numero delle caratteristiche qui menzionate che può presentare un progetto guida l'adattamento del metodo e il livello di personalizzazione dell'approccio PM² che dovrà essere definito e applicato.

3.5 I 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:

- **applicano** le buone prassi di **PM²** per gestire i progetti;
- **sono sempre consapevoli** che i metodi sono al servizio dei progetti e non viceversa;
- **mantengono** rispetto ai progetti e alle attività di gestione una focalizzazione sui benefici che il progetto deve conseguire;
- si **impegnano a** realizzare i prodotti di progetto in grado di generare il **massimo valore** organizzativo, piuttosto che limitarsi a seguire i piani definiti;
- **promuovono** una cultura di progetto basata sulla **collaborazione**, su una **comunicazione** chiara e sulla **responsabilità**;
- **assegnano** i ruoli di progetto alle risorse più idonee, nell'interesse del progetto stesso;
- **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);
- **investono** sullo sviluppo delle competenze tecniche e comportamentali per **migliorare** il proprio contributo al progetto;
- **coinvolgono tutti gli stakeholder** di progetto **nella trasformazione organizzativa** necessaria a massimizzare i benefici generati dal prodotto di progetto;
- **condividono le conoscenze**, gestiscono pro-attivamente le lezioni apprese e contribuiscono a **migliorare** la gestione dei progetti all'interno delle rispettive organizzazioni;
- 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.

Il Mindset PM² quindi:

- supporta il team di progetto ad orientarsi tra la complessità delle realtà progettuali;
- aiuta i team di progetto a (ri)posizionare gli obiettivi di gestione del progetto nel più ampio contesto organizzativo;
- ricorda al team di progetto ciò che ha valore per traghettare il successo del progetto;
- costituiscono utili riferimenti per sviluppare attitudini efficaci e comportamenti adeguati.

3.6 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, può riguardare 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.

3.7 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.

Cos'è l'Agile?

L'Agile è un approccio per gestire progetti, basato su un insieme specifici di principi e buone prassi in grado di promuovere la pianificazione adattiva, lo sviluppo a rilascio progressivo incrementale e il miglioramento continuo delle performance. L'approccio Agile supporta la capacità di rispondere in modo rapido e flessibile ai cambiamenti.

L'Agile tiene infatti in considerazione il fattore di intrinseca incertezza degli ambienti di progetti, dando vita un'organizzazione in grado di adattarsi ad essa in modo efficace: utilizza costanti cicli di feedback lato cliente/utente in modo da essere responsivo ai cambiamenti nei requisiti di progetto e di promuovere il miglioramento continuo dei processi.

Le principali caratteristiche dell'Agile sono:

- focus sul valore di business dato dai rilasci frequenti nel corso del ciclo di progetto
- decisioni basate sull'empirismo, ovvero su dati e fatti noti, conosciuti e sperimentati
- stretta collaborazione tra tutti gli stakeholder coinvolti
- coinvolgimento fattivo e proattivo degli stakeholder a tutti i livelli organizzativi
- coinvolgimento attivo dei membri del team di progetto nella pianificazione
- sviluppo a ciclo incrementale all'interno di finestre temporali definite e di breve durata
- gestione dell'ambito di progetto attraverso la prioritizzazione e ri-prioritizzazione continua delle attività
- accoglienza positiva dei cambiamenti, apprendimento e miglioramento continuo
- adeguatezza della produzione documentale e del controllo al giusto e necessario livello richiesto (senza inutili *effort*).

PM² fornisce una struttura che supporta i team Agili nel raggiungere il livello atteso di applicazione delle prassi agili, pur soddisfacendo requisiti rigorosi in materia di approvvigionamento e audit, buon coordinamento con i livelli di programma e portfolio e collaborazione con altri progetti, fornitori, altre unità organizzative e organizzazioni esterne (vedere Appendice D).

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco

4 Organizzazione di progetto e ruoli

4.1 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.

4.2 Organizzazione di progetto: livelli e ruoli

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

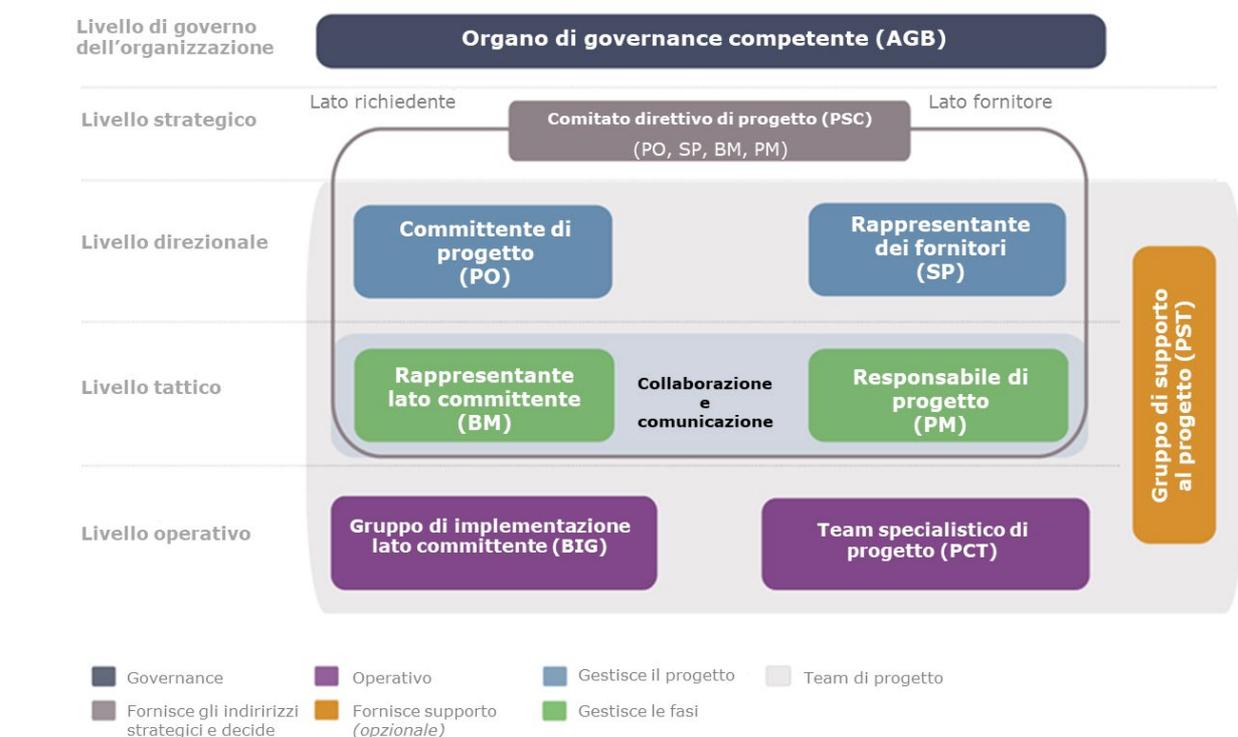


Fig 4.1 Organizzazione del progetto

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'Organismo 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.

4.3 Organo di governance e competente (Appropriate Governance Body – AGB)

L'Organo di governance competente è il ruolo responsabile della pianificazione strategica e della gestione del portafoglio. Rispetto ai progetti, ha l'autorità di approvarli, di concordarne gli obiettivi e di concedere i finanziamenti necessari per realizzarli. In qualità di organo decisionale, questo organismo include membri sia dell'organizzazione committente sia del fornitore del progetto.

Responsabilità:

- Definisce la strategia dell'organizzazione.
- Condivide e supporta l'implementazione di un modello di gestione del portafoglio per il raggiungimento degli obiettivi strategici.
- Identifica, valuta e autorizza l'implementazione di programmi ed i progetti.
- Monitora e controlla le prestazioni del portafoglio.
- Ottimizza e gestisce le risorse e i vantaggi del portafoglio.

4.4 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.

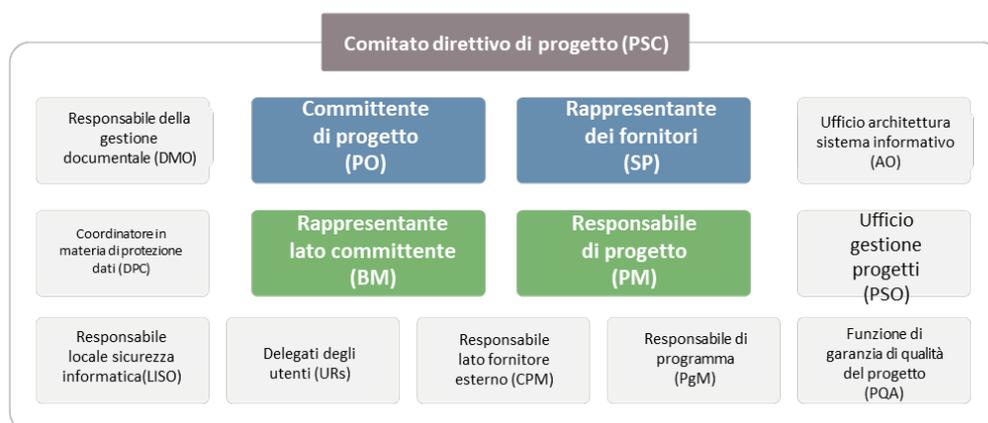


Fig 4.2 Esempio di composizione di un Comitato di direzione del progetto (PSC): ruoli permanenti e opzionali

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.

Responsabilità:

- Promuove il progetto e ne accresce la conoscenza ai più alti livelli.
- Guida e promuove la realizzazione del progetto a livello strategico, mantenendo il progetto focalizzato sugli obiettivi.
- Assicura il rispetto delle politiche e delle regole dell'organizzazione (ad es. Governance IT, protezione dei dati, sicurezza delle informazioni, gestione dei documenti, ecc.).
- Fornisce monitoraggio e controllo di alto livello del progetto.
- Autorizza la transizione tra le fasi (a meno che non venga eseguita dall'Organo di governance competente, AGB).
- Autorizza le deviazioni e le modifiche dell'ambito con un elevato impatto sul progetto e ha l'ultima parola sulle decisioni.
- Affronta i problemi e i conflitti segnalati dai livelli subordinati.
- Guida e gestisce il cambiamento organizzativo relativo ai risultati del progetto.
- Approva e firma tutti i principali artefatti di gestione (ad esempio: Business case, Scheda di inizio progetto, Piano di progetto).

Membri del Comitato direttivo di progetto (PSC) opzionali:

Persone con altri ruoli possono partecipare al Comitato direttivo del progetto (PSC) secondo le esigenze del progetto. Alcuni di questi ruoli sono elencati, a titolo indicativo, nella tabella seguente.

Ruoli	Descrizione
Delegati degli utenti (URs)	Rappresenta gli interessi degli utenti del progetto, per assicurare che i risultati del progetto siano adatti allo scopo.
Responsabile lato fornitore esterno (CPM)	Responsabile delle parti esternalizzate del progetto
Ufficio Architettura Sistema Informativo (AO)	Svolge un ruolo di consulenza sugli aspetti architettonici dei progetti IT.
Ufficio gestione progetti (PSO)	Gestisce le riunioni del Comitato direttivo di progetto (PSC) e la documentazione del progetto. Produce report consolidati in caso di grandi progetti.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Responsabile dell'assicurazione della qualità e dell'audit.
Responsabile della gestione documentale (DMO)	Assicura l'implementazione coerente dei ruoli di gestione dei documenti.
Responsabile in materia di protezione dati (DPC)	Svolge un ruolo di consulenza su questioni relative alla protezione dei dati.
Responsabile locale per la sicurezza informatica (LISO)	Segue le questioni relative alla sicurezza dei sistemi informativi.

4.5 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.

Responsabilità:

- Sostiene e promuove il successo del progetto.
- Presiede il Comitato direttivo di progetto (PSC).
- Fornisce la necessaria leadership e direzione strategica al Rappresentante lato committente (BM) e al Responsabile di progetto (PM).
- Identifica gli obiettivi di business e definisce il Business case del progetto.
- È il responsabile finale dei rischi del progetto e garantisce che i risultati del progetto siano in linea con gli obiettivi e le priorità dell'organizzazione.
- Mobilita le risorse necessarie per il progetto, in conformità con il budget concordato.
- Monitora regolarmente l'avanzamento del progetto.
- Coordina la risoluzione dei punti di attenzione e dei conflitti segnalati.
- Guida il cambiamento organizzativo e monitora la corretta evoluzione e implementazione del cambiamento.
- Approva e firma gli artefatti chiave della gestione (Guida alla gestione del progetto, Piani di gestione del progetto, Piano di implementazione del cambiamento, ecc.).

4.6 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.

Responsabilità:

- Assume la responsabilità generale per i prodotti del progetto ed i servizi richiesti dal Committente del progetto (PO).
- Mobilita le risorse richieste dal lato fornitore e nomina il Responsabile di progetto (PM).
- Approva gli obiettivi di qualsiasi attività e prodotto esternalizzato e diventa responsabile delle prestazioni del fornitore esterno.

4.7 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.

Responsabilità:

- Garantisce la collaborazione ed un efficiente canale di comunicazione con il Responsabile di progetto (PM).
- Coordina il Gruppo di implementazione lato committente (BIG) e funge da collegamento tra i Delegati degli utenti (URs) e l'organizzazione del fornitore.
- Assicura che i prodotti forniti dal progetto soddisfino le esigenze dell'utente.
- Gestisce le attività del richiedente del progetto e garantisce che le risorse dell'organizzazione richieste siano rese disponibili.
- Decide il modo migliore per introdurre i cambiamenti nell'organizzazione, definisce le attività di reingegnerizzazione dei processi, quando necessario.
- Assicura che l'organizzazione sia pronta ad accogliere i prodotti del progetto nel momento in cui vengono resi disponibili dal Rappresentante dei fornitori (SP).

- Guida l'implementazione dei cambiamenti all'interno della comunità degli utenti. Coordina la pianificazione e l'erogazione delle attività di formazione degli utenti (e produzione del relativo materiale).

4.8 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.

Responsabilità:

- Esegue i piani approvati dal Comitato direttivo del progetto (PSC).
- Coordina il Team specialistico di progetto (PCT), garantendo l'uso efficace delle risorse allocate.
- Assicura che gli obiettivi del progetto vengano raggiunti entro i limiti indicati, prendendo misure preventive o correttive ove necessario.
- Gestisce le aspettative degli stakeholder.
- Supervisiona la creazione di tutti gli artefatti di gestione (tranne il Mandato di inizio progetto, il Business Case ed il Piano di implementazione del cambiamento) e assicura l'approvazione del Committente di progetto (PO) o del Comitato direttivo di progetto (PSC).
- Garantisce l'evoluzione controllata, dei prodotti consegnati, attraverso un'adeguata gestione delle modifiche.
- Esegue l'attività di gestione dei rischi di progetto.
- Monitora lo stato del progetto e riferisce al Comitato direttivo del progetto (PSC) sullo stato di avanzamento del progetto a intervalli predefiniti regolari.
- Inoltra le questioni non risolvibili del progetto al Comitato direttivo del progetto (PSC).
- Fa da collegamento tra il livello di direzione ed il livello operativo del progetto.

4.9 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.

Responsabilità:

- Analizza l'impatto dell'implementazione del progetto sulle operazioni in corso, sui processi esistenti dell'organizzazione, sul personale e sulla cultura organizzativa.
- Partecipa alla progettazione e all'aggiornamento dei processi dell'organizzazione interessati.
- Prepara l'area interessata al cambiamento.
- Consiglia il Rappresentante lato committente (BM) circa la disponibilità e l'attitudine dell'organizzazione al cambiamento.
- Incorpora i risultati del progetto nelle operazioni dell'organizzazione ed implementa le attività di cambiamento organizzativo che rientrano nell'ambito del progetto.

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.

Responsabilità:

- Aiutare a definire le esigenze e i requisiti dell'organizzazione.
- Garantire che le specifiche e i prodotti del progetto soddisfino le esigenze di tutti gli utenti.
- Rivedere le specifiche del progetto e i criteri di accettazione per conto degli utenti.

- Comunicare e dare priorità alle opinioni degli utenti nel Comitato direttivo di progetto (PSC) e garantire che queste opinioni siano prese in considerazione quando si decide se implementare o meno una modifica proposta.
- Partecipare a dimostrazioni e fasi pilota secondo le necessità.
- Eseguire i test di accettazione da parte dell'utente.
- Firmare i documenti relativi all'utente (documento dei requisiti, test di accettazione del prodotto, ecc.).
- Garantire la stabilità alle organizzazioni durante la transizione.

4.10 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.

Responsabilità:

Coordinato dal Responsabile di progetto (PM), il Team specialistico di progetto (PCT):

- Partecipa allo sviluppo dell'ambito del progetto e alla pianificazione delle attività del progetto.
- Svolge le attività di progetto in base al piano di progetto e al cronogramma.
- Realizza i prodotti di progetto.
- Fornisce al Responsabile di progetto (PM) informazioni sullo stato di avanzamento delle attività.
- Partecipa alle riunioni secondo necessità e aiuta a risolvere i punti di attenzione.
- Partecipa alla riunione di fine progetto durante la raccolta delle lezioni apprese.

A parte i ruoli specialistici che realizzano i prodotti di progetto, ci sono due ruoli specifici del Team specialistico di progetto (PCT) che meritano di essere descritti in modo più dettagliato dal punto di vista della gestione del progetto: il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) e l'Assistente del responsabile di progetto (PMA).

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

Il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) dirige il personale esterno che lavora al progetto, pianificando il controllo e rendicontando la realizzazione dei prodotti esternalizzati. Lavorando a stretto contatto con il Responsabile di progetto (PM), il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) garantisce che tutto il lavoro venga eseguito in tempo e secondo gli standard concordati, garantendo il completamento e la consegna con successo delle attività subappaltate.

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 ad un suo assistente. L'Assistente del responsabile di progetto (PMA) collabora strettamente con quest'ultimo e può sostituirlo, ad esempio, negli incontri o nelle riunioni. Il Responsabile di progetto (PM) resta comunque responsabile per tutte le attività di gestione del progetto e dei relativi prodotti.

4.11 Gruppo di supporto al progetto (Project Support Team – PST)

Il Gruppo di supporto al progetto (PST) è un ruolo opzionale composto dalle persone responsabili di fornire supporto al progetto. La sua composizione e struttura dipendono dalle esigenze del progetto. Il Gruppo di supporto al progetto (PST) è spesso composto da rappresentanti di vari servizi funzionali e unità orizzontali.

Responsabilità:

- Fornisce supporto amministrativo al progetto.
- Definisce i requisiti per il reporting e la comunicazione.
- Gestisce le riunioni del Comitato direttivo di progetto (PSC) e redige i relativi rapporti.
- Supporta il Responsabile di progetto (PM) nella pianificazione, monitoraggio e controllo del progetto.
- Fornisce consulenza sugli strumenti di gestione del progetto e sui servizi amministrativi.
- Gestisce la documentazione del progetto (versioning, archiviazione, ecc.).

Ufficio gestione progetti (*Project Support Office - PSO*)

L'Ufficio gestione progetti (PSO) è un ruolo opzionale che fornisce supporto per la gestione del progetto ai team, su questioni relative all'applicazione del metodo, all'uso degli artefatti, dei sistemi informativi, ecc.

Funzione di garanzia di qualità del progetto (*Project Quality Assurance - PQA*)

Assegnato dal Comitato direttivo di progetto (PSC) e lavorando indipendentemente dal Responsabile di progetto (PM), la Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA) garantisce l'alta qualità del progetto e dei suoi prodotti, riesaminando processi e artefatti, identificando la non conformità con lo standard di qualità e raccomandando azioni correttive. Questo è un ruolo opzionale in un'organizzazione, che riporta direttamente al Comitato direttivo di progetto (PSC) e può assumere la forma di un gruppo di persone o di un singolo membro.

Altri

A seconda della natura e delle caratteristiche del progetto, il Gruppo di supporto al progetto (PST) può essere ulteriormente esteso e includere rappresentanti di altri dipartimenti / unità, ad es. Legale, Acquisti, Protezione dei dati, ecc.

4.12 RAM (RASCI) – Documentare le assegnazioni di responsabilità

La matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM) è un modo per rappresentare e definire i ruoli e le responsabilità rispetto ad una data attività. La matrice RAM è anche nota come matrice RASCI (da pronunciare rasky), che sta per:

RASCI		Descrizione
R	Responsabile	Fa il lavoro. Ad altri può essere chiesto di assistere con un ruolo di supporto. C'è solo una persona responsabile per un determinato compito.
A	Responsabile finale	Responsabile ultimo per il completamento corretto del lavoro. C'è solo una persona responsabile finale per un determinato compito.
S	Supporta	Come parte di un team, i ruoli con una funzione di supporto lavorano con la persona responsabile. Il ruolo di supporto aiuta a completare l'attività.
C	Consultato	Coloro i cui pareri sono richiesti e con i quali esiste una comunicazione bidirezionale. Il ruolo consultato non aiuta a completare l'attività.
I	informato	Coloro che sono tenuti informati sui progressi.

Ad ogni stakeholder è necessario assegnare ruoli e responsabilità ben definite durante il progetto. Questa guida Open PM² include una tabella RAM (RASCI) per ogni artefatto delle fasi di avvio, pianificazione e chiusura e per ciascuna delle attività nella fase di esecuzione, monitoraggio e controllo (vedere Appendice E).

Esempio: La matrice RAM per i ruoli PM² coinvolti nella creazione del Business Case

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Business Case	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

Note:

- **Responsabile finale (A):** Il Committente di progetto (PO) è il responsabile ultimo (Lui/lei fornisce le risorse necessarie).
- **Responsabile (R):** Il Rappresentante lato committente (BM) è responsabile per la realizzazione del Business Case.
- **Supporta (S):** Il Responsabile dei fornitori (SP) ed il Responsabile del progetto (PM) lavora con il Rappresentante lato committente (BM) per la realizzazione del Business Case. La responsabilità resta in capo al Rappresentante lato committente (BM).
- **Consultato (C):** Il Comitato direttivo di progetto (PSC) e i Delegati degli utenti (URs) sono consultati.
- **Informati (I):** L'Organo di governance competente (AGB) sarà informato sulla realizzazione del Business case (riceverà informazioni).

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco

5 Fase di avvio

La prima fase di un progetto PM² è la fase di avvio. Inizia con l'identificazione di un bisogno, problema od opportunità e termina con la definizione dei piani e dei processi necessari per realizzare il progetto. Il corretto avvio del progetto è fondamentale per la sua corretta pianificazione e l'esecuzione. Implica la definizione degli obiettivi e dei vincoli del progetto e l'ottenimento dell'approvazione formale da parte dell'organizzazione.

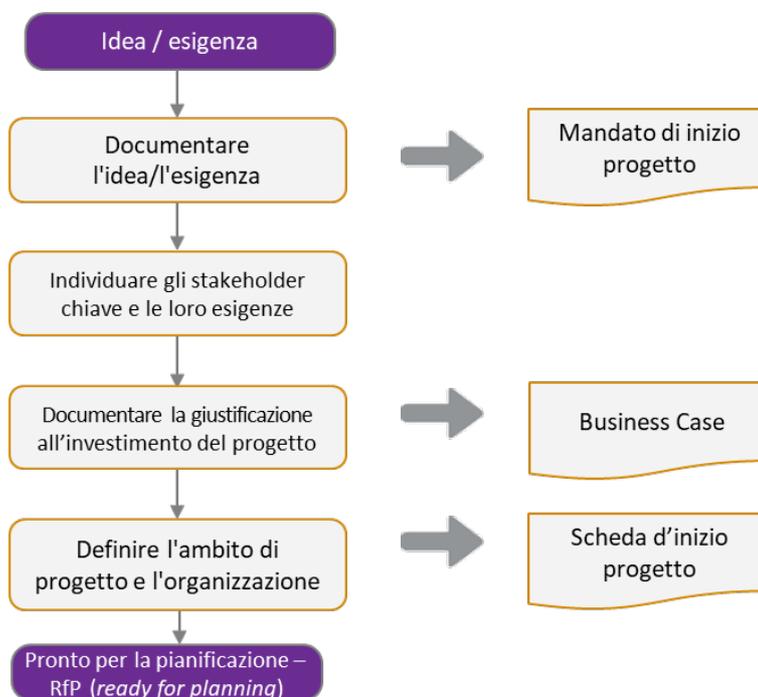


Fig 5.1 Fase di avvio: attività e documenti principali

I tre documenti fondamentali del progetto definiti durante la Fase di Avvio sono: il Mandato di inizio progetto, il Business Case e la 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

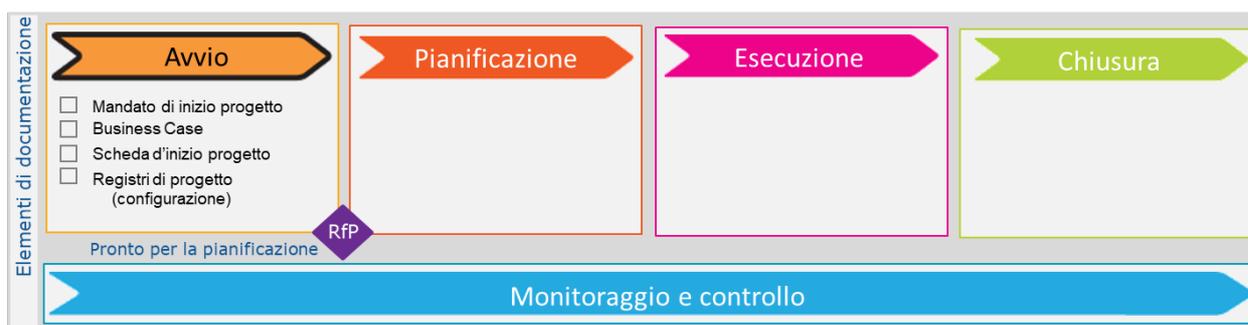


Fig 5.2 artefatti della fase di avvio

5.1 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. Durante questa riunione devono essere presi in esame Documenti e Lezioni apprese derivanti da simili precedenti progetti.

5.2 Mandato di inizio progetto

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.

Questo documento contiene informazioni di base sull'impegno stimato e sui costi per la realizzazione del progetto, nonché i tempi per il suo completamento e il tipo di consegna. Nello specifico, il documento descrive l'impatto che ci si aspetta che il progetto generi e riassume i criteri di successo rispetto ai quali sarà valutato. Inoltre, il mandato di inizio progetto delinea la rilevanza del progetto per la direzione strategica dell'organizzazione ed evidenzia i principali presupposti, i vincoli e i rischi così come è possibile valutarli in questa fase.

Partecipanti chiave	Descrizione
Promotore	Qualunque persona (dell'organizzazione) può presentare un Mandato di inizio progetto.
Committente del progetto (PO)	Il principale beneficiario dei risultati del progetto di solito nomina il Committente del progetto (PO)
Rappresentante dei fornitori (SP)	L'unità organizzativa che eseguirà il lavoro di progetto nomina il Rappresentante dei fornitori (SP)
Organo decisionale	A seconda del progetto, il Committente del progetto (PO) o l'Organo di governance competente (AGB) di livello superiore può accettare il mandato di inizio progetto e autorizzare l'elaborazione di un più approfondito Business case.

Input

- Un problema, un bisogno o un'opportunità espressa dall'iniziatore.

Linee guida

- Notare che sebbene chiunque possa avviare un mandato di inizio Progetto, in molti casi il Committente del progetto (PO) delega la sua creazione al Rappresentante lato committente (BM).
- Considera il tuo target: a seconda delle dimensioni del progetto e del processo di approvazione dell'organizzazione, l'approvazione può avvenire informalmente (ovvero è il Committente del progetto (PO) lo accetta) o formalmente (ovvero è l'Organo di governance competente (AGB) che lo esamina e approva).
- Assicurarsi che tutte le informazioni rilevanti siano incluse nel documento, limitare tuttavia i dettagli che saranno descritti nel Business Case e nel Piano di Progetto.

Passaggi (per l'avvio del progetto)

- Il mandato di inizio progetto è stato elaborato.
- Il mandato di inizio progetto è inviato per l'approvazione ai ruoli di livello di governo dell'organizzazione o di livello strategico.
- Una volta approvato il mandato di inizio progetto, il progetto viene elaborato in modo più dettagliato nel Business Case ed ulteriormente nella Scheda di inizio progetto.
- Il Rappresentante dei fornitori (SP) (SP) assegna il Responsabile di progetto (PM) e il Team specialistico di progetto (PCT). Il Responsabile di progetto (PM) viene generalmente assegnato dopo l'approvazione del Business Case (o al più tardi prima del completamento della Scheda di inizio progetto), mentre il Team specialistico di progetto (PCT) viene solitamente assegnato prima della Riunione di lancio della pianificazione.

Il ciclo di vita del Mandato di inizio progetto termina con la creazione del Business case e della Scheda di inizio progetto. Tutte le informazioni contenute nel Mandato di inizio progetto vengono copiate, aggiornate ed ulteriormente elaborate in questi due documenti, che restano "vivi" fino alla fine del progetto.

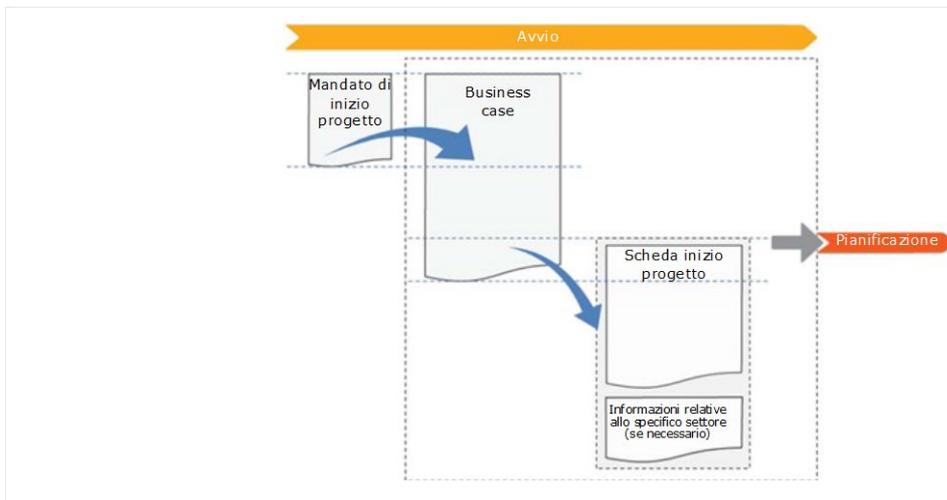


Fig 5.3 Relazione tra gli artefatti creati durante la fase di Avvio

RAM (RASCI)	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.

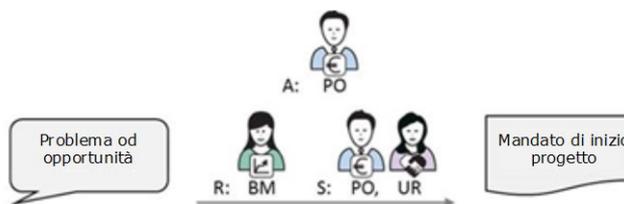


Fig 5.4 Mandato di inizio progetto, input e principali ruoli

Output

- Mandato di inizio progetto

Modello PM² disponibile?



5.3 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Committente del progetto (PO)	Responsabile finale del Business case.
Rappresentante lato committente (BM)	Elabora il Business Case, supportato dal Rappresentante dei fornitori (SP) e dal Responsabile di progetto (PM) (se conosciuto).

Altri stakeholder di progetto	Consultati nella definizione del Business case
Organo decisionale	Un Comitato direttivo di progetto (PSC) preliminare oppure un più elevato Organo di governance competente (AGB)

Input

- Mandato di inizio progetto

Linee guida

- Notare che la forma e ed il livello di analisi richiesta per questo artefatto dipendono dal livello di investimento richiesto per il progetto.
- Considerare diverse soluzioni che soddisfano l'esigenza dell'organizzazione e consigliarne una.
- Descrivere l'approccio di come verrà eseguito il progetto (strategia di progetto).
- Identificare criteri misurabili che verranno utilizzati per determinare il successo del progetto.
- Per i progetti realizzati mediante contratto (ad esempio a seguito di un'aggiudicazione di un'offerta), il Business Case deve essere elaborato sulla base dell'Avviso a manifestare proposte (bando), la risposta a questa richiesta (proposta progettuale) ed il contratto stesso.

Passaggi

- Il Rappresentante lato committente (BM) redige il Business case in base alle informazioni acquisite nel Mandato di inizio progetto. I principali aspetti del progetto da analizzare e presentare sono:
 - l'impatto e la giustificazione del progetto
 - il posizionamento del progetto nella strategia organizzativa complessiva
 - una valutazione dei punti di forza e debolezza, opportunità e minacce (analisi SWOT) di diverse soluzioni, una delle quali viene scelta e proposta
 - un'analisi costi-benefici per la soluzione individuata, dettagliata quanto ritenuto necessario
 - sinergie ed interdipendenze con altri progetti ed iniziative
 - tabella di marcia del progetto di alto livello, comprese le principali tappe
- Il Committente di progetto (PO) invia il Business case all' Organo di governance competente (AGB)
- L' Organo di governance competente (AGB) valuta il Business case e decide di approvarlo o rifiutarlo.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Business case	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

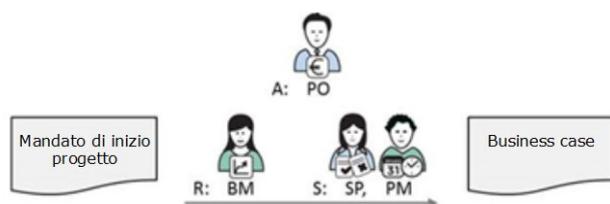


Fig 5.5 Business case, input e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei benefici	Business case	Piano di implementazione del cambiamento	Rapporti di progetto	Check-list per l'implementazione del cambiamento	Rapporto di fine progetto

Output

- Business case

Modello PM² disponibile?



5.4 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 milestone 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).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Elabora la Scheda di inizio Progetto. Dovrebbe essere assistito dal Rappresentante lato committente (BM) ed il Rappresentante dei fornitori (SP).
Committente di progetto (PO)	Accetta la Scheda di inizio progetto.
Organo decisionale	Un Comitato direttivo di progetto (PSC) preliminare (se esistente) oppure il superiore Organo di governance competente (AGB) è responsabile della firma della Scheda di inizio progetto.

Input

- Mandato di inizio progetto
- Business case

Linee guida

- La Scheda di inizio progetto dovrebbe essere breve in modo da poter essere inviata agli stakeholder del progetto il prima possibile e in modo che sia di facile comprensione.
- Evitare di presentare requisiti dettagliati. Presentare invece esigenze e funzionalità di alto livello.
- I requisiti dettagliati possono essere raccolti in altri artefatti (ad esempio in un documento dei requisiti) o in un'appendice alla Scheda di inizio progetto da elaborare durante la fase di pianificazione.
- Assicurarsi che venga preso in considerazione il contributo di tutti gli stakeholder del progetto interessati.
- Assicurarsi che, una volta creata, la Scheda di inizio progetto venga aggiornata e distribuita come richiesto.

Passaggi

- Il Rappresentante lato committente (BM) consulterà prima i principali stakeholder del progetto e prenderà parte alla stesura della Scheda di inizio progetto.
- Il Responsabile di Progetto (PM) è responsabile della consegna del documento.
- I principali stakeholder esaminano la Scheda di inizio Progetto ed il Committente di Progetto (PO) la approva.
- Il Committente di Progetto (PO) invia il Business case e la Scheda di inizio progetto all'organo decisionale appropriato per l'approvazione.
- L'organo decisionale appropriato esamina ed accetta o rifiuta la Scheda di inizio progetto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Scheda di inizio progetto	I	A	C	S	C	S	R	C

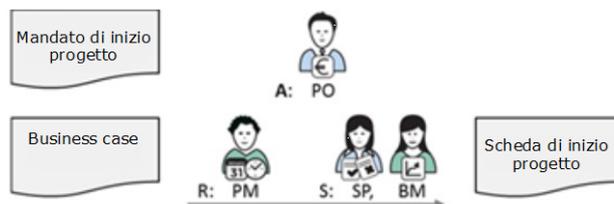


Fig 5.6 Scheda di inizio progetto, input e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dell'ambito	Scheda di inizio progetto	Piano di lavoro	Richieste di modifica Rapporti di progetto	Registri di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Scheda di inizio progetto

Modello PM² disponibile?

5.5 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.

6 Fase di pianificazione

La seconda fase di un progetto PM² è quella di Pianificazione. Viene istanziata dalla riunione di lancio della pianificazione e termina una volta che tutti i piani di progetto sono stati sviluppati, approvati come baseline e una volta che sia stato definito l'approccio appropriato alla gestione e implementazione del progetto. La maggior parte degli Artefatti (previsti dal metodo) viene prodotta durante questa fase.



Fig 6.1 Fase di pianificazione: attività e risultati

Tipologie di Artefatti	Descrizione
Piani di gestione (standard)	Tali piani definiscono i vari processi da utilizzare per la gestione progettuale (come, ad esempio, la gestione dei rischi). PM ² fornisce i modelli documentali (template) dei piani di gestione corredati dalle linee guida su come adattarli e personalizzarli in base alle esigenze e al contesto del progetto.
Piani di progetto (specifici per il progetto)	Tali piani sono specifici per il progetto (ad esempio: Piano di progetto) e sono prodotti in base alle esigenze progettuali e al tipo di analisi ed esperienza del team coinvolto. PM ² fornisce i modelli documentali (template) e le relative linee guida per queste tipologie di piani.
Altro (specifici in base al settore/dominio)	Questi artefatti sono specificamente correlate al settore di intervento progettuale e/o al dominio tecnico progettuale (ad esempio: modelli di sistema architettuale per progetti IT). PM ² non fornisce i modelli documentali per tali artefatti.



Fig 6.2 Artefatti della fase di pianificazione

6.1 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Organizza la riunione.
Team specialistico di progetto (PCT) Gruppo di Implementazione lato committente (BIG) Delegati degli utenti (URs) Rappresentante dei fornitori (SP) Committente (PO) Rappresentante lato committente (BM)	Partecipanti necessari.
Assistente del responsabile di progetto (PMA) e Ufficio gestione progetti (PSO)	Partecipanti che possono prendervi parte (ove facessero parte del progetto).
Altri ruoli di progetto o stakeholder	Partecipanti opzionali (in base alle esigenze del progetto).

Input

- Business case
- Scheda di inizio progetto

Passaggi

Prima della riunione di lancio della pianificazione:

- Pianificare la riunione.
- Allestire l'Agenda della Riunione indicando chiaramente i principali argomenti di discussione.
- Inviare per tempo l'Agenda della Riunione.
- Assicurarci della presenza dei partecipanti necessari.

- Gestire qualsivoglia esigenza logistica e preparare la documentazione o le presentazioni per la riunione.

Durante la riunione di lancio della pianificazione:

- Introdurre i partecipanti alla riunione.
- Garantirsi che qualcuno prenda appunti, registrando gli elementi chiave della riunione e delle relative azioni concordate. Il verbale dovrà essere compilato e inviato ai partecipanti dopo la riunione.
- Condividere con i partecipanti la Scheda di inizio progetto, affinché possano comprendere l'ambito del progetto.
- Evidenziare quindi gli obiettivi, le aspettative e le attività della fase di Pianificazione e discutere circa la tempificazione delle attività di pianificazione.
- Illustrare e condividere i ruoli e le responsabilità del/sul progetto.
- Discutere della tempistica di progetto.
- Discutere dell'approccio generale al progetto. La discussione può essere condotta in forma di brainstorming, rimanendo nell'ambito dell'analisi della Scheda di inizio progetto.
- Discutere dei piani di progetto necessari da produrre. La serie dei piani di progetto definita verrà riportata nella Guida alla gestione del progetto.
- Discutere dei rischi, vincoli e assunti del progetto.
- Discutere o illustrare gli strumenti disponibili di eventuale supporto gestionale (sulla base degli input forniti dall'Ufficio gestione progetti, PSO).
- Allocare del tempo per discutere di qualsiasi altra rilevante questione sul progetto (sessione di domande e risposte).
- Sintetizzare la discussione condotta (decisioni, azioni e rischi).
- Comunicare le successive attività da svolgere.

Dopo la riunione di lancio della pianificazione:

- Inviare il verbale di riunione (MoM) agli stakeholder di riferimento (come identificati nella Scheda di inizio progetto)
- Il verbale di riunione (MoM) dovrebbe includere una sintesi dei punti di attenzione del progetto emersi, dei rischi individuati, delle decisioni assunte e delle modifiche proposte. Da notare che punti di attenzione, rischi, decisioni e modifiche di progetto dovrebbero anche essere riportati nei rispettivi registri.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Riunione di lancio della pianificazione	I	A	C	S	C	C	R	C

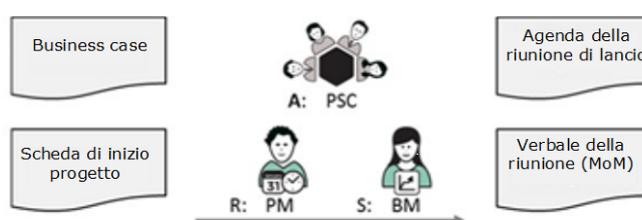


Fig 6.3 Riunione di lancio della Pianificazione input/output e principali ruoli

Output

- Agenda della riunione
- Verbale della riunione

Modello PM² disponibile?



6.2 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara la Guida alla gestione del progetto.
Rappresentante lato committente (BM)	Coinvolto nella identificazione degli elementi chiave del documento.
Altri stakeholder di progetto	Riesaminano la Guida alla gestione del progetto
Team specialistico di progetto (PCT)	Consultati durante l'elaborazione del documento.

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Verbale della riunione di lancio della Pianificazione (MoM)

Linee guida

- Utilizzare il verbale della riunione di lancio della Pianificazione come base per la definizione della Guida alla gestione del progetto.
- Guida alla gestione del progetto dovrebbe essere mantenuta per l'intera durata del progetto.
- Ogni piano di gestione del progetto dovrebbe costituire parte della Guida alla gestione del progetto.
- Durante la fase di Chiusura, la Guida alla gestione del progetto costituisce un importante punto di riferimento per la riunione di fine progetto e dovrebbe essere adeguatamente archiviata.

Passaggi

- Reperire documentazione da analoghi progetti e individuare le sezioni riutilizzabili, ciò al fine di ridurre l'impegno di costo e tempo necessario (alla creazione della Guida alla gestione del progetto).
- Ricapitolare gli obiettivi del progetto, le dipendenze, i vincoli, gli assunti e l'elenco degli stakeholder.
- Individuare i Fattori Critici di Successo (*Critical Success Factors - CSFs*) e definire gli obiettivi primari di gestione del progetto.
- Discutere circa le possibili/necessarie azioni di personalizzazione e/o adattamento del metodo PM².
- Strutturare l'approccio scelto per la realizzazione dei prodotti di progetto e il suo relativo ciclo di vita (incluso le fasi tecniche ivi previste).
- Definire le specifiche regole di gestione del progetto che verranno applicate (concordare le regole di condotta che faciliteranno la gestione e realizzazione del progetto).
- Stabilire la procedura di risoluzione dei conflitti e di escalation.
- Evidenziare i principali processi di controllo del progetto, quali gestione delle modifiche/rischi/qualità.
- Definire le modalità di rilevazione degli avanzamenti di progetto e l'approccio alla rendicontazione. Stabilire quali artefatti di progetti (piani e altri documenti) si rendono necessari per il progetto.
- Documentare i ruoli coinvolti nel progetto insieme alle rispettive responsabilità.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Guida alla gestione del progetto	I	I	A	S	C	I	R	C

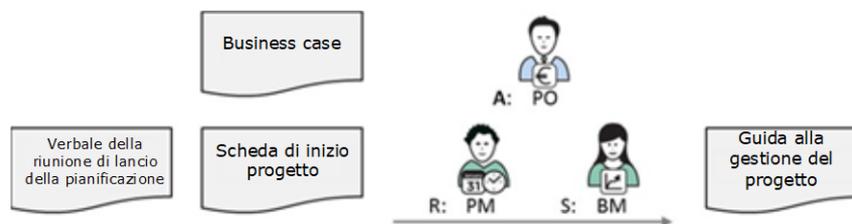


Fig 6.4 Guida alla gestione del progetto: input/output e principali ruoli

Output

- Guida alla gestione del progetto

Modello PM² disponibile?



6.2.1 Ruoli e responsabilità di progetto

Lo scopo principale della sezione della Guida alla gestione del progetto relativa ai “Ruoli e Responsabilità” è quella di documentare i ruoli e le responsabilità di progetto. Qualsiasi deviazione dal modello standard di governance di PM² dovrebbe essere motivato e documentato, così come dovrebbero essere chiaramente descritti eventuali altri/nuovi ruoli e responsabilità identificati per il progetto. In base a questa sezione, la matrice degli Stakeholder può essere adattata al progetto e può censire i nomi delle persone assegnate ai ruoli di progetto (le informazioni preliminari mutuano dalla Scheda di inizio progetto).

6.2.2 Piani di gestione del progetto

PM² suggerisce numerosi Piani di gestione del progetto (artefatti) che organizzano i diversi progetti di gestione del progetto. Tali piani identificano in che modo un’organizzazione gestisce processi relativamente standard. Questi piani sono:

- Piani di gestione dei requisiti
- Piano di gestione delle modifiche di progetto
- Piano di gestione dei rischi
- Piano di gestione della qualità
- Piano di gestione dei punti di attenzione
- Piano di gestione delle comunicazioni

In base all’organizzazione committente e al progetto, possono essere richiesti livelli differenti di dettaglio nella documentazione. Quando è considerata sufficiente, può essere inserita nella Guida alla gestione del progetto una breve definizione di ciascun processo o piano. Quando invece è necessaria una più ampia ed esauriente descrizione, possono essere allestiti in modo a sé stante i piani di gestione basandosi sui modelli documentali forniti da PM² con le relative linee guida.

6.2.3 Piani specifici di progetto

PM² definisce una serie di piani di progetto raccomandati, che possono essere utilizzati per qualsiasi tipo di progetto e di cui si forniscono modelli documentali e linee guida. Tuttavia, a differenza dei Piani di gestione standard (cioè trasversali ai diversi progetti), che richiedono scarsa personalizzazione e adattamento, i Piani specifici di progetto tendenzialmente richiedono maggiore impegno, dato che i loro contenuti sono riferiti allo specifico progetto.

Il livello ottimale di dettaglio da includere nei Piani specifici di progetto dipende da fattori come, il tipo, la dimensione e la complessità del progetto, così come dal contesto e dalla cultura in gestione progetto e dall’esperienza e competenza del team di progetto.

Tutti i Piani specifici di progetto da utilizzare per lo specifico progetto vanno elencati nella Guida alla gestione del progetto.

6.2.4 Artefatti specifici in base al settore/dominio

Questi piani sono specifici per il dominio di progetto (cioè per il tipo/settore) e molto spesso costituiscono parte integrante della pianificazione del progetto e della sua generale documentazione. PM² non prevede modelli documentali per tali artefatti.

Tuttavia, questi artefatti dovrebbero essere individuate ed elencati nella Guida alla gestione del progetto, in quanto prodotti di gestione della fase di pianificazione del progetto. Esempi di artefatti specifici in base al settore/dominio potrebbero essere modelli di sistema architetturale (per progetti IT), gli schemi di ristrutturazione (per progetti edili) e leggi e regolamenti (per progetti di adeguamento normativo).

6.2.5 Altri artefatti

Procedura di escalation: una procedura per l'escalation e le tolleranze (sui target di progetto) dovrebbero essere definite (e adattate) nella Guida alla gestione. Tali componenti dovrebbero essere referenziati nei Piani di gestione al fine di garantire che venga applicato un approccio qualitativamente adeguato.

Lo scopo della procedura di escalation consiste nel fornire una modalità condivisa ed efficace per gestire il ricorso al livello di gestione sovraordinato dei punti di attenzione e delle relative decisioni, quando richieste. Ad esempio, si documenta in che modo bisogna segnalare rilevanti criticità/punti di attenzione al livello superiore di governance progettuale per la relativa risoluzione. Questo approccio assicura che venga coinvolto nel processo (o almeno informato) il livello di gestione appropriato, qualora la criticità/punto di attenzione non possa essere risolta autonomamente dal livello sotto-ordinato di gestione progettuale.

Fabbisogno di risorse: La Guida alla gestione del progetto deve anche definire in che modo le risorse (sia umane sia tecnico-materiali) assegnate al progetto verranno utilizzate per soddisfarne gli interessi.

Una volta che il lavoro del progetto si fa via via maggiormente chiaro, le competenze necessarie a realizzarlo verranno documentate nella Guida alla gestione del progetto. Nella Guida alla gestione del progetto può anche essere allegato un piano di formazione, qualora il personale necessiti di recuperare dei gap di competenza. Ove sia necessario assumere più persone con le competenze richieste, anche il processo di selezione e reclutamento del personale deve essere descritto nella medesima sezione della Guida alla gestione del progetto. Infine, la modalità con cui le risorse verranno rilasciate al termine del progetto (o al termine del completamento del loro lavoro) deve altresì essere formalizzato nella Guida alla gestione del progetto.

1.2 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara la matrice degli stakeholder.
Rappresentante lato committente (BM)	Supporta il Responsabile di progetto (PM), in particolare, con l'identificazione degli stakeholder lato committente.
Altri stakeholder di progetto	Consultati per l'individuazione degli stakeholder.

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Verbale della riunione di lancio della Pianificazione (MoM)

Linee guida

PM² fornisce il modello documentale della matrice degli stakeholder di progetto. Il modello include i ruoli standard definiti per il progetto, organizzati nei seguenti gruppi:

- Team — ad es. Comitato direttivo di progetto (PSC).
- Ruoli — ad es. Committente (PO), Rappresentante dei fornitori (SP), Delegati degli utenti (URs).
- (ruoli di) Supporto — ad es. Ufficio gestione progetti (PSO), Assistente del responsabile di progetto (PMA).
- Ruoli tecnici od operativi — ad es. utente, architetto, analista funzionale.

Passaggi

- Utilizzando la struttura organizzativa di progetto, individuare qualunque soggetto che avrà un ruolo nel progetto.
- Assegnare a ciascun soggetto lo specifico ruolo, per la durata del progetto, sulla base dei Ruoli e Responsabilità standard definiti da PM².

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Matrice	I	I	A	S	C	I	R	C

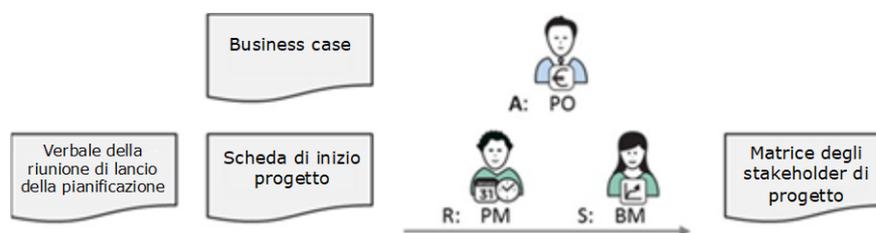


Fig 6.5 Matrice degli stakeholder di progetto: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione degli stakeholder	Business case Scheda di inizio progetto	Guida alla gestione del progetto Piano degli approvvigionamenti Piano di comunicazione	Rapporti di progetto	Checklist di progetto Registri di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Matrice degli stakeholder di progetto

Modello PM² disponibile?



6.3 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Coordina tutte le attività necessarie allo sviluppo del Piano di progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Assiste il Responsabile di progetto (PM).
Ufficio gestione progetti (PSO)	Potrebbe fornire supporto tecnico e consigli (ad es. per la schedulazione).

Input

- Business Case e Scheda di inizio progetto

Passaggi

Il Piano di progetto si compone di tre parti:

- Sviluppo della scomposizione del lavoro (Work Breakdown): la struttura fornisce una scomposizione (suddivisione) gerarchica di tutto il lavoro che deve essere svolto per soddisfare

le esigenze del cliente. Strutturare le attività abilita le stime dell'impegno richiesto e dei requisiti economico-finanziari.

- Sviluppo delle stime di impegno e costi: ciò organizza il fabbisogno delle risorse necessarie e del tempo richiesto per completare ciascuna attività del progetto, nell'ambito dei vincoli di disponibilità e capacità delle risorse. Le stime di impegno e di durata sono utilizzate per definire la schedulazione del progetto e il relativo budget.
- Sviluppo del cronogramma di progetto (schedulazione): ciò prevede di identificare le dipendenze logiche tra le attività, individuando le rispettive date di inizio e fine che vengono quindi utilizzate per determinare la durata totale del progetto

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano di progetto	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C

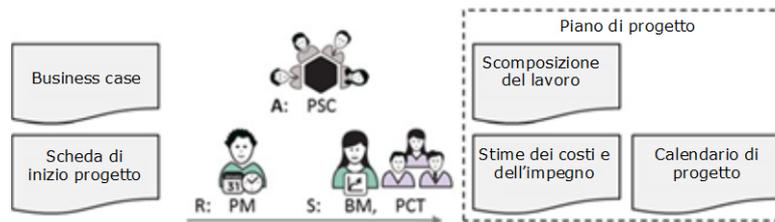


Fig 6.6 Piano di progetto: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei tempi e dei costi	Business case Scheda di inizio progetto	Piano di progetto (Scomposizione del lavoro, impegno % costi, tempi)	Rapporti di progetto	Piano di progetto Registri di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano di progetto

Modello PM² disponibile?



6.3.1 Scomposizione del lavoro

L'obiettivo di questa sezione del Piano di progetto consiste nello scomporre l'intero ambito del lavoro in componenti sempre più circoscritti/granulari e gestibili, quali pacchetti di lavoro, attività, prodotti (deliverables). La scomposizione prevede livelli progressivi di suddivisione che procedono dal macro-livello al lavoro di dettaglio e ai prodotti. L'insieme della struttura di scomposizione del lavoro identifica in dettaglio i prodotti di progetto e il lavoro necessario per realizzarli (vedi Appendice C).

Input

- Business Case e Scheda di inizio progetto
- Requisiti del progetto

Output

- Scomposizione del lavoro (parte del Piano di progetto)

6.3.2 Stime di impegno e di costo

L'obiettivo di questa sezione del Piano di progetto consiste nel fornire le stime dell'impegno necessario per ciascuna attività individuata nella struttura di scomposizione del lavoro, determinato in base alla disponibilità e capacità delle risorse. Una volta assegnate le risorse (o il profilo delle stesse) alle singole attività, è possibile procedere a calcolarne i rispettivi costi. Le stime costituiscono l'input alla creazione della schedulazione (vedi Appendice C).

Input

- Piano di progetto (Scomposizione del lavoro)

Output

- Stime di impegno e di costo (parte del Piano di progetto)

6.3.3 Schedulazione di progetto

L'obiettivo di questa sezione del Piano di progetto prevede di documentare i legami logici (dipendenze) tra le attività, attribuendo a ciascuna la data di inizio e fine, determinando in tal modo la durata totale del progetto. La schedulazione di dettaglio può essere sviluppata per l'intero progetto (durante la fase di Pianificazione) o, in alternativa, può elaborata (in modo sufficientemente dettagliato) solo per le prime attività della fase di esecuzione, e progressivamente (successivamente) sviluppata in dettaglio per le restanti attività. Il responsabile di progetto (PM) utilizza la schedulazione per autorizzare, coordinare e accettare il lavoro del progetto e per monitorarne gli avanzamenti (vedi Appendice C).

Input

- Scheda di inizio progetto
- Piano di progetto (Scomposizione del lavoro, stime di impegno e di costo)

Output

- Schedulazione di progetto (parte del Piano di progetto)

6.4 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara il piano degli approvvigionamenti.
Rappresentante lato committente (SP)	Rivede il piano

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Piano di progetto
- Guida di gestione del progetto
- Regole e procedure di approvvigionamento dell'organizzazione

Passaggi

- Identificare i beni, le attività ed il periodo entro il quale devono essere acquisite.
- Decidere chi si occupa di relazionarsi con i fornitori e chi è responsabile della firma del contratto. Da notare che potrebbero esserci delle regole da seguire a livello di organizzazione per la gestione dei contratti.
- Elencare i criteri di valutazione dei fornitori. Ciò garantisce che un contraente venga selezionato sulla base di criteri prestabiliti e che nessuna singola persona o gruppo possa influenzare la decisione. I criteri potrebbero includere: la capacità operativa, precedenti esperienze in progetti simili, ed ogni altro elemento rilevante.
- Identificare eventuali vincoli che possono influenzare il processo di approvvigionamento (l'esistenza di accordi preesistenti o la presenza di fornitori già selezionati da parte dell'organizzazione, possono far sì che il team di progetto debba lavorare con tali fornitori).
- Identificare il metodo o i metodi con cui è possibile ottenere nuovi beni/servizi (ad es. locazione / acquisto diretto o tramite procedura di gara). Fattori come i vincoli di tempo / capacità possono anche influenzare la scelta del metodo.
- Identificare le persone all'interno dell'organizzazione che devono approvare gli acquisti.
- Fornire un cronogramma di tutte le attività da contrattualizzate ed i beni/servizi da acquistare. Ciò garantirà che il fornitore si impegni ad avere i beni e servizi disponibili per rispettare la tempistica concordata.
- Identificare la documentazione relativa ai beni e servizi richiesti ai fornitori (ad esempio manuali, ecc.).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano degli approvvigionamenti	A	C	C	C	I	S	R	I

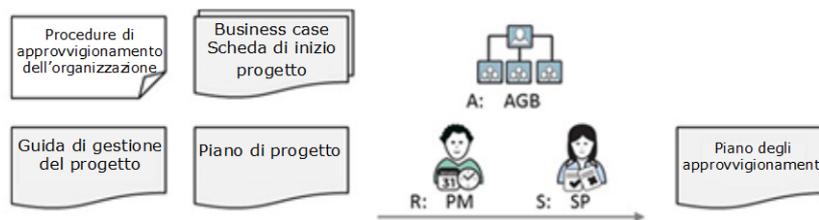


Fig 6.7 Piano degli approvvigionamenti: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione degli approvvigionamenti	Business case	Guida alla gestione del progetto Piano degli approvvigionamenti	Rapporti di progetto	Registri di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano degli approvvigionamenti

Modello PM² disponibile?**6.5 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Comitato direttivo di progetto (PSC)	Approva il Piano di accettazione dei prodotti
Responsabile di progetto (PM)	Prepara il Piano di accettazione dei prodotti. Può essere supportato dalla Funzione di garanzia di qualità del Progetto (PQA), dall' Ufficio gestione progetti (PSO) e da altri stakeholder.
Rappresentante lato committente (BM)	Rivede e convalida i requisiti di accettazione dei prodotti, le attività e le metriche associate.

Input

- Scheda di inizio progetto e documenti dei requisiti
- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto
- Piano di gestione dei requisiti
- Piano di gestione della qualità

Linee guida

- Assicurarsi che non vi siano duplicazioni delle informazioni contenute in altri piani (il piano di gestione dei requisiti, il piano di gestione della qualità, il piano di progetto, ecc.). Allineare il

processo di accettazione dei prodotti con le attività di convalida dei requisiti nonché con altre attività di test e controllo qualità.

- Assicurarsi che tutti i prodotti del progetto siano tenuti in considerazione, incluso qualsiasi materiale di supporto (manuali utente, ecc.).
- Si noti che le attività di accettazione dei prodotti potrebbero non avvenire (solo) alla fine della fase di esecuzione, ma seguire il programma di consegna del progetto.
- Includere le attività di accettazione dei prodotti (e le risorse richieste) nel piano di progetto.
- Le linee guida stabilite nel modello del piano di accettazione dei prodotti possono essere utilizzate per aiutare ad adattare il processo di accettazione dei prodotti per qualsiasi progetto.

Passaggi

- Definire l'approccio ed il programma di accettazione dei prodotti generale, nonché gli strumenti da utilizzare.
- Definire i criteri di accettazione e le tolleranze per i prodotti di progetto e definire le attività necessarie per ottenere la loro convalida.
- Definire il processo e la tempistica per gestire la mancata accettazione (o l'accettazione parziale) dei prodotti.
- Definire il livello di formalità del processo di accettazione (ad esempio se è richiesta una Nota di accettazione dei prodotti firmata, ecc.).
- Definire ruoli e responsabilità chiari per l'accettazione di ogni prodotto finale:
- Determinare chi è responsabile delle attività di accettazione dei prodotti.
- Determinare chi è responsabile di fornire le risorse necessarie.
- Identificare gli stakeholder che convalideranno il prodotto e definiranno le conoscenze e le competenze specifiche di cui hanno bisogno.
- Identificare la persona / gruppo responsabile dell'accettazione finale del prodotto.
- Adattare la Checklist di accettazione dei prodotti in base alle attività di accettazione definite.
- In caso di lavoro esternalizzato, il processo di accettazione del prodotto deve essere documentato nel contratto.
- Assicurarsi che il Piano di accettazione dei Deliverable sia comunicato agli stakeholder chiave del progetto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano di accettazione dei prodotti	I	A	C	S	I	C	R	C

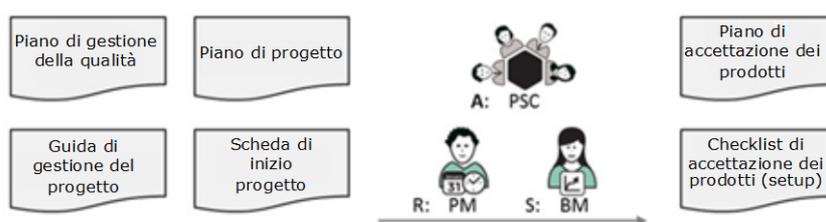


Fig 6.8 Piano di accettazione dei prodotti: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dell'accettazione dei prodotti	Scheda di inizio progetto	Piano di accettazione dei prodotti	Nota di accettazione dei prodotti	Checklist di accettazione dei prodotti Registro delle decisioni	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano degli approvvigionamenti
- Checklist di accettazione dei prodotti (setup)

Modello PM² disponibile?

-
-

6.6 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 prerequisito 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara il Piano della transizione.
Team specialistico di progetto (PCT)	Consultato nella preparazione del piano
Altri stakeholder	Rivede ed approva il Piano della transizione

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Piano di progetto
- Piano di gestione delle modifiche di progetto
- Piano di implementazione del cambiamento

Passaggi

- Identificare i ruoli e le responsabilità legati a tutti gli aspetti del processo di transizione.
- Documentare ciò che deve essere completato prima che la transizione possa iniziare e finire.
- Determinare se è necessario apportare modifiche agli ambienti fisici (o virtuali) all'interno dei quali verranno rilasciati gli output del progetto.
- Identificare le possibili interruzioni dell'attività e assicurarsi che siano comunicate tempestivamente a tutti gli stakeholder interessati.
- Determinare le esigenze di coordinamento.
- Determinare le esigenze tra i vari stakeholder (es. Clienti, utenti, ecc.).
- Assicurarsi che le esigenze di supporto operativo e manutenzione siano definite.
- Definire e programmare il trasferimento di responsabilità per i prodotti dal Rappresentante dei fornitori (SP) al Committente di progetto (PO)
- Assicurarsi che sia pianificata una comunicazione formale dell'inizio e della fine della transizione.
- Includere tutte le attività di transizione nel piano di progetto.
- Assicurarsi che il piano della transizione sia comunicato ai principali stakeholder del progetto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano della transizione	I	A	C	C	C	C	R	C

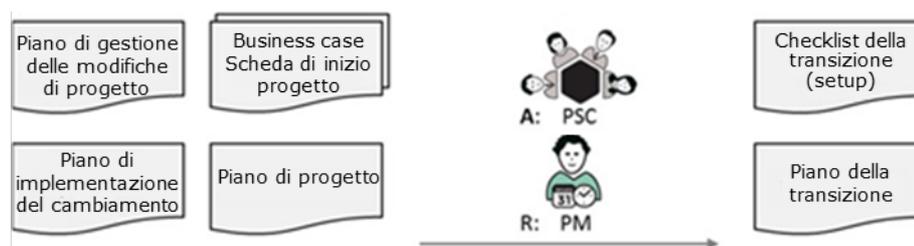


Fig 6.9 Piano della transizione: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione della transizione	Scheda di inizio progetto	Piano di implementazione del cambiamento Piano della transizione Piano di progetto	Rapporti di progetto	Checklist della transizione Checklist dell'implementazione del cambiamento	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano della transizione
- Checklist della transizione (setup)

Modello PM² disponibile?

-
-

6.4 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Rappresentante lato committente (BM)	Prepara il Piano di implementazione del cambiamento.
Responsabile di progetto (PM)	Assiste il Rappresentante lato committente (BM). Aggiorna il Piano di Progetto per includere tutte le attività di implementazione del cambiamento che ricadono nell'ambito del progetto
Gruppo di Implementazione lato committente (BIG) ed altri stakeholder di progetto	Consultato durante l'analisi di impatto e coinvolto nelle attività di implementazione del cambiamento
Committente di progetto (PO)	Rivede ed approva il Piano di implementazione del cambiamento.

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Guida alla gestione del progetto e Piano di progetto
- Piano della transizione
- Piano di gestione della qualità

Passaggi

- Comprendere gli stati pre e post-progetto e analizzare l'impatto del progetto sui processi, le persone e la cultura dell'organizzazione.
- Pianificare qualsiasi riprogettazione o aggiornamento dei processi dell'organizzazione interessati al cambiamento.
- Sviluppare una strategia di comunicazione e definire le necessarie attività di gestione del cambiamento.
- Identificare le possibili fonti di resistenza ai cambiamenti, analizzare l'atteggiamento dei principali stakeholder e pianificare il loro coinvolgimento nelle attività di gestione del cambiamento.
- Determinare le esigenze di formazione delle persone coinvolte nell'organizzazione.
- Includere tutte le attività di implementazione del cambiamento nel piano di progetto complessivo.

- Identificare le attività di implementazione del cambiamento (e di sostegno al cambiamento) che l'organizzazione deve svolgere al termine del progetto, possibilmente attraverso progetti futuri / di follow-up.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano di implementazione del cambiamento	I	I	A	R	C	I	S	I

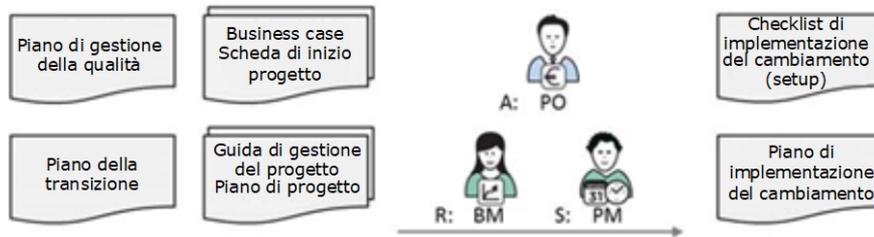


Fig 6.10 Piano di implementazione del cambiamento: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzioni	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dell'implementazione	Scheda di inizio progetto	Piano di implementazione e del cambiamento Piano della transizione Piano di progetto	Rapporti di progetto	Checklist della transizione Checklist dell'implementazione e del cambiamento	Rapporto di fine progetto (Raccomandazioni post-progetto)

Output

- Piano di implementazione del cambiamento
- Checklist di implementazione del cambiamento (setup)

Modello PM² disponibile?

-
-

6.5 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.

7 Fase di esecuzione

La terza fase di un progetto PM² è quella di Esecuzione. Durante questa fase vengono realizzati i prodotti di progetto e il committente prepara la loro transizione (in ambiente operativo). La fase di Esecuzione inizia con una riunione di lancio e termina con l'accettazione (finale o parziale – in base a quanto previsto nel Piano di accettazione dei prodotti) da parte della prospettiva lato committente.

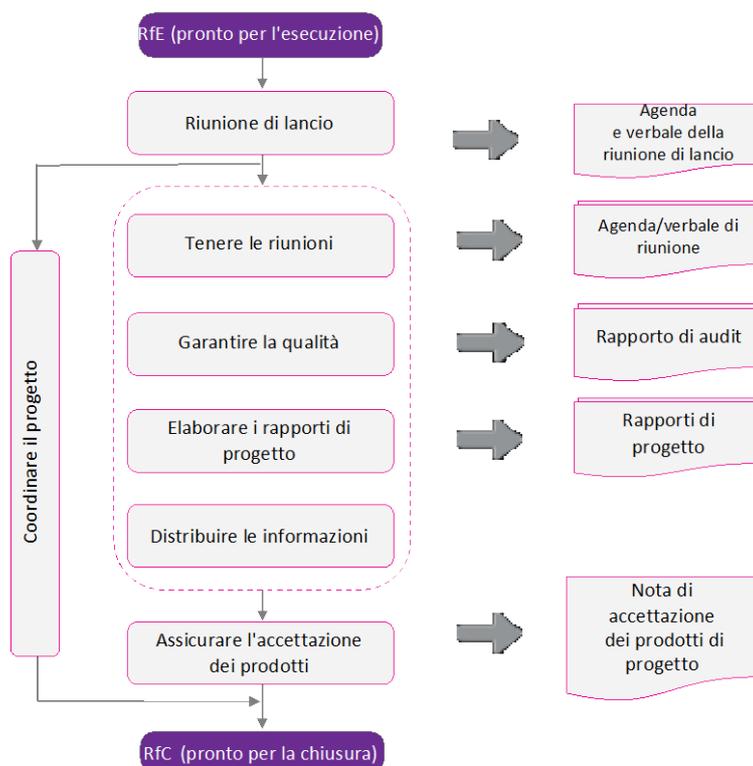


Fig 7.1 Fase di Esecuzione: attività e principali output



Fig 7.2 Artefatti della fase di Esecuzione

7.1 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Organizza la riunione.
Team specialistico di progetto (PCT)	Partecipanti necessari.
Assistente del responsabile di progetto (PMA) e Ufficio gestione progetti (PSO)	Partecipanti che possono prendervi parte (ove facessero parte del progetto).

Altri ruoli di progetto o stakeholder	Partecipanti opzionali (in base alle esigenze del progetto).
---------------------------------------	--

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto
- Tutti i piani di progetto e registri
- (eventuali) documenti sui requisiti

Passaggi

Prima della riunione di lancio dell'Esecuzione:

- Pianificare la riunione.
- Allestire l'Agenda della Riunione indicando chiaramente i principali argomenti di discussione.
- Inviare per tempo l'Agenda della Riunione.
- Assicurarci della presenza dei partecipanti necessari.
- Gestire qualsivoglia esigenza logistica e preparare la documentazione o le presentazioni per la riunione.

Durante la riunione di lancio dell'Esecuzione:

- Garantirsi che qualcuno venga nominato per redigere il verbale di riunione (MoM), includendo le azioni concordate.
- Illustrare la Guida alla gestione di progetto e il Piano di progetto con l'adeguato livello di dettaglio.
- Illustrare il Piano di comunicazione.
- Concordare il processo di risoluzione dei conflitti e illustrare la procedura di escalation.
- Illustrare la matrice degli stakeholder.
- Presentare i processi di gestione dei rischi, gestione dei punti di attenzione e gestione delle modifiche, così come le attività di garanzia e controllo qualità.
- Chiarire le aspettative del team specialistico di progetto (PCT).
- Concordare le regole di base del team.

Dopo la riunione di lancio dell'Esecuzione:

- Inviare il verbale di riunione (MoM) agli stakeholder di riferimento. Il verbale dovrebbe includere una sintesi dei punti di attenzione emersi, dei rischi individuati, delle decisioni prese e delle modifiche proposte. Da notare che punti di attenzione, rischi, decisioni e modifiche di progetto dovrebbero anche essere riportati nei rispettivi registri.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Riunione di lancio dell'esecuzione	I	A	C	S/C	C	C	R	C

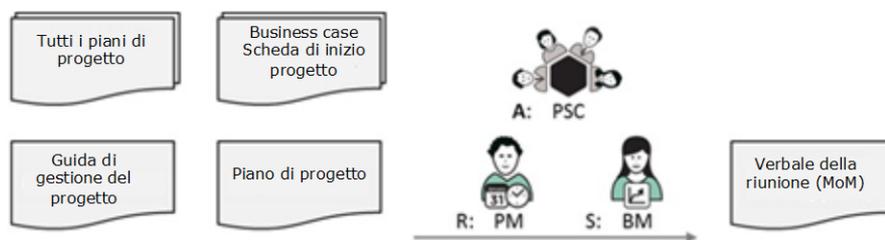


Fig 7.3 Riunione di lancio dell'Esecuzione: input/output e principali ruoli

Output

- Verbale di riunione

Modello PM² disponibile?

7.2 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Coordina tutte le attività di progetto.
Assistente del responsabile di progetto (PMA)	Supporta e assiste il Responsabile di progetto (PM).
Rappresentante lato committente (BM)	Può supportare (o fornire contributi) al coordinamento di progetto, in base al contesto di riferimento.

Input

- Guida alla gestione di progetto
- Piano di progetto

Da notare: il coordinamento di progetto inizia ufficialmente all'avvio di progetto e termina con la sua chiusura. Tuttavia, il maggior impegno nel coordinamento del progetto si ha durante la fase di Esecuzione.

Passaggi

- Gestire e dirigere le attività di progetto e gli stakeholder.
- Assegnare le attività al team specialistico di progetto (PCT) e coordinare la loro realizzazione sulla base del Piano di progetto.
- Fornire informazioni al team specialistico di progetto (PCT) necessarie per l'avanzamento del progetto.
- Verificare il completamento delle attività e accettare i prodotti semi-lavorati in base ai criteri di accettazione definiti.
- Esercitare leadership e motivare il team di progetto.
- Gestire le dinamiche del team di progetto.
- Utilizzare tecniche di negoziazione, risoluzione dei conflitti e gestione delle risorse umane per garantire una fluida collaborazione tra i componenti del team e un efficace avanzamento del lavoro di progetto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Coordinamento di progetto	I	I	A	S	I	I	R	I

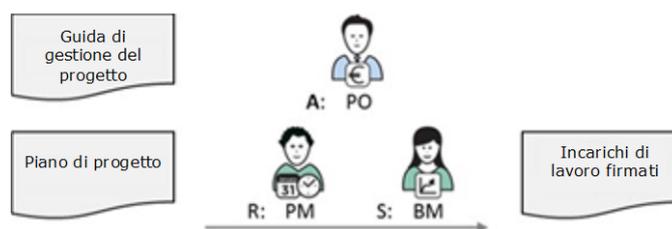


Fig 7.4 Coordinamento di progetto: input/output e principali ruoli

Output

- Incarichi di progetto formalizzati

Modello PM² disponibile?



7.3 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Responsabile finale (Accountable) per la realizzazione di tutte le attività di Assicurazione Qualità.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Definisce gli standard di Garanzia di qualità e provvede alla revisione dei prodotti di progetto e suoi componenti.
Team specialistico di progetto (PCT)	Rispetta gli standard di Garanzia Qualità del progetto.

Input

- Piano di gestione della qualità
- Piano di progetto

Linee guida

- Le attività di assicurazione qualità devono far parte del Piano di progetto.
- Il team specialistico di progetto (PCT) deve dare evidenza del rispetto degli standard di garanzia qualità e delle relative procedure.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Garanzia di qualità	I	I	I	S	C	I	A	R

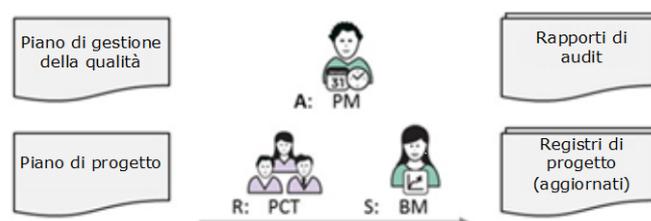


Fig 7.5 Assicurazione qualità: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione della qualità	Scheda di inizio progetto	Piano di gestione della qualità	Rapporti di verifica di qualità Rapporti di audit	Checklist di verifica di qualità Registri di progetto Checklist di fine fase	Rapporto di fine progetto Nota di accettazione del progetto

Output

- Rapporti di audit
- Registri di progetto (aggiornati)

Modello PM² disponibile?

-
☑

- Rapporto di verifica di qualità

7.4 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Responsabile di tutti i rapporti di progetto (tranne che per i rapporti di audit esterni, di terze parti).
Altri stakeholder di progetto	Riesaminano i rapporti.

Input

- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto
- Piano di comunicazione
- Registri di progetto
- Checklist di progetto
- Output dell'attività di monitoraggio delle prestazioni di progetto

Linee guida

- I rapporti di progetto costituiscono il risultato del monitoraggio di progetto e un importante input per il controllo di progetto e l'assunzione di relative decisioni. I rapporti sono anche input alla revisione di fine progetto, rappresentando un modo per capitalizzare informazioni storiche. Pertanto, tali rapporti dovrebbero essere archiviati in modo adeguato durante la fase di Chiusura.
- I rapporti di progetto dovrebbero essere adattati in base alle esigenze del progetto, dato che vengono prodotti per soddisfare le esigenze di informazione e comunicazione degli stakeholder del progetto.

Passaggi

- Elencare tutti i rapporti che devono essere prodotti per il progetto nella Guida alla gestione del progetto, o più specificamente, riportarli nel Piano di comunicazione. PM² fornisce modelli per i rapporti di stato e di avanzamento.
- Assicurare che i modelli di rapporto utilizzati siano adeguati/ utili allo scopo.
- Garantire che il contenuto del rapporto, il livello di dettaglio e il formato sia ben strutturato e appropriato rispetto agli interlocutori di riferimento (stakeholder).
- Ove necessario, creare rapporti ad Hoc, volti a gestire specifiche esigenze di rendicontazione (ad esempio, nel caso di problemi estremamente critici per il progetto).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Rapporti di progetto	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C

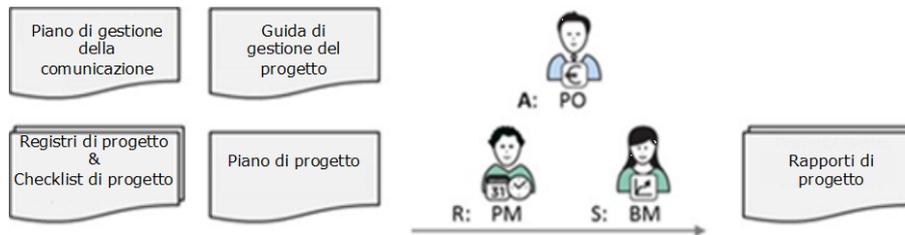


Fig 7.6 Reportistica di progetto: input/output e principali ruoli

I seguenti sono esempi di rapporti PM²:

- Rapporto di sintesi del progetto
- Rapporto sullo stato di avanzamento lavori
- Rapporto di verifica di qualità
- Rapporto di sintesi lato fornitore
- Rapporti personalizzati o ad hoc.

Rapporto di sintesi del progetto

Il rapporto di sintesi del progetto è realizzato dal Responsabile di progetto (PM) e viene inviato al Comitato direttivo di progetto (PSC) e altri stakeholder a frequenza regolare come previsto dal Piano di comunicazione.

Il rapporto fornisce una sintesi delle prestazioni del progetto (piuttosto che informazioni di dettaglio sulle attività). Il rapporto dovrebbe includere informazioni di rendicontazione sui costi, sulla schedulazione, sull'ambito/modifiche, sui rischi e punti di attenzione, nonché lo stato delle principali milestone relative al periodo di rendicontazione corrente e fornire previsioni sui periodi di rendicontazione successivi.

Rapporto sullo stato di avanzamento lavori

Il rapporto sullo stato di avanzamento del lavoro fornisce una panoramica di alto livello del progetto del suo stato. Include una panoramica (su: stakeholder di progetto, milestone e prodotti, piano di progetto, budget e costi) e dettagli aggiuntivi di progetto (quali, cambiamenti all'ambito, principali rischi/criticità e azioni intraprese, risultati raggiunti).

Qualora un progetto sia pluriennale e la sua strategia/ambito non abbia subito modifiche, il rapporto di avanzamento di progetto può essere utilizzato per garantire l'approvazione (di prosecuzione) per l'anno seguente. Tuttavia, ove la strategia/ambito di progetto siano stati oggetto di modifiche, dovrà essere fornita una Scheda di inizio progetto aggiornata.

Rapporto di verifica di qualità

Il Responsabile di progetto (PM) produce un rapporto di verifica di qualità dopo aver esaminato i risultati delle attività di assicurazione qualità e l'efficienza del processo di gestione della qualità del progetto rispetto a tutte le dimensioni chiave (ambito, tempi, costi, qualità, organizzazione progettuale, comunicazione, rischi, contratti, soddisfazione del cliente ecc.).

Il rapporto di verifica di qualità dovrebbe fornire una panoramica e lo stato di tutte le attività di gestione qualità e dare conto dei principali risultati di garanzia e controllo qualità, delle non conformità, delle opportunità di miglioramento, delle raccomandazioni e azioni correttive/migliorative, del loro impatto e relativo stato. Il rapporto dovrebbe anche restituire lo stato delle più rilevanti attività di configurazione del progetto (in termini di garanzia e controllo. Il principale input al rapporto di verifica di qualità è la checklist di verifica di qualità.

Rapporto di sintesi lato fornitore

Il rapporto di sintesi lato fornitore è compilato dal fornitore (ove sia presente come ruolo) e dovrebbe essere sottoposto (per validazione) al Responsabile di progetto (PM) in base alla tempistica concordata. Il rapporto presenta: lo stato del progetto nel periodo di rendicontazione corrente e fornisce previsioni per i periodi di reporting successivi, nonché le informazioni su eventuali rischi, dispute e criticità/punti di attenzione. Il Responsabile di progetto (PM) dovrebbe includere, all'interno del proprio rapporto sullo stato del progetto, una sintesi/macro evidenze del rapporto sullo stato lato fornitore.

Rapporti personalizzati o ad hoc

I rapporti assolvono le esigenze del progetto. Se si ritiene necessario allestire un rapporto ad hoc, questo dovrebbe essere identificato durante la fase di Pianificazione e documentato nella Guida alla gestione del progetto. Rapporti personalizzati potrebbero essere legati allo specifico dominio di conoscenza (es. relativi all'IT) o allo specifico contesto di progetto (ad esempio, correlati a specifici modelli organizzativi progettuali o al metodo di gestione del progetto).

Analogamente, ove un'esigenza di comunicazione/rendicontazione emergesse durante il progetto, può essere prodotto un rapporto ad hoc per soddisfare tale bisogno.

Output

- Rapporto di sintesi del progetto
- Rapporto sullo stato di avanzamento lavori
- Rapporto di verifica di qualità
- Rapporto di sintesi lato fornitore
- Rapporti personalizzati o ad hoc

Modello PM² disponibile?

- ☑
- ☑
- ☑
-
-

7.5 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Ufficio gestione progetti (PSO)	Gestisce le comunicazioni interne e supporta le attività di controllo delle modifiche documentali, congelamento dei piani (baseline), ecc.
Responsabile di progetto (PM)	Assicura che il team specialistico (PCT) possenga tutte le informazioni necessarie a realizzare le attività di competenza.
Altri stakeholder di progetto	Vengono aggiornati circa il progetto e, a loro volta, informano il team di progetto su fattori esterni che potrebbero influenzare il progetto.

Input

- Piano di comunicazione
- Piano di progetto
- Rapporti di progetto e registri di progetto
- Verbal di riunione (MoMs)

Linee guida

- Le informazioni più rilevanti, che derivano dall'implementazione dei piani di progetto, dovrebbero essere comunicate agli interlocutori opportuni, al momento giusto e secondo il formato appropriato.
- Ove le riunioni vengano utilizzate come momento per distribuire le informazioni, assicurarsi che siano sufficientemente frequenti da soddisfare le esigenze di comunicazione degli stakeholder del progetto.
- Mantenere aggiornati gli stakeholder, inviando loro a frequenza regolare i rapporti sullo stato e i rapporti di avanzamento, che illustrino graficamente l'avanzamento del progetto rispetto alla baseline della schedulazione e del budget.

Passaggi

- Svolgere le attività previste nel Piano di comunicazione.
- Informare gli stakeholder circa gli aggiornamenti rispetto al Piano di progetto.
- Comunicare qualsiasi modifica/aggiornamento ai principali documenti e registri di progetto.
- Inviare i rapporti di progetto secondo quanto previsto nel Piano di comunicazione.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Distribuzione delle informazioni	I	I	A	C	I	I	R	C

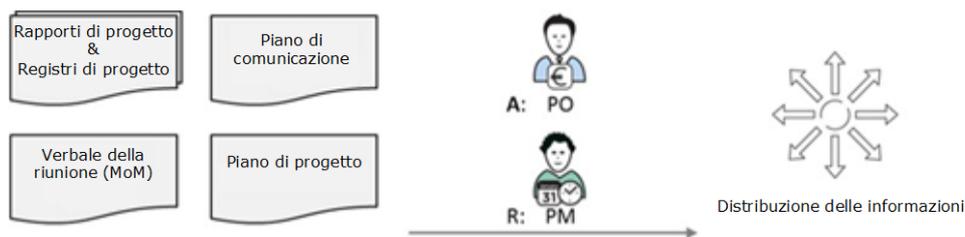


Fig 7.7 Distribuzione delle informazioni: input/output e principali ruoli

7.6 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.

8 Fase di chiusura

L'ultima fase di un progetto PM² è la fase di chiusura. Durante questa fase 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.

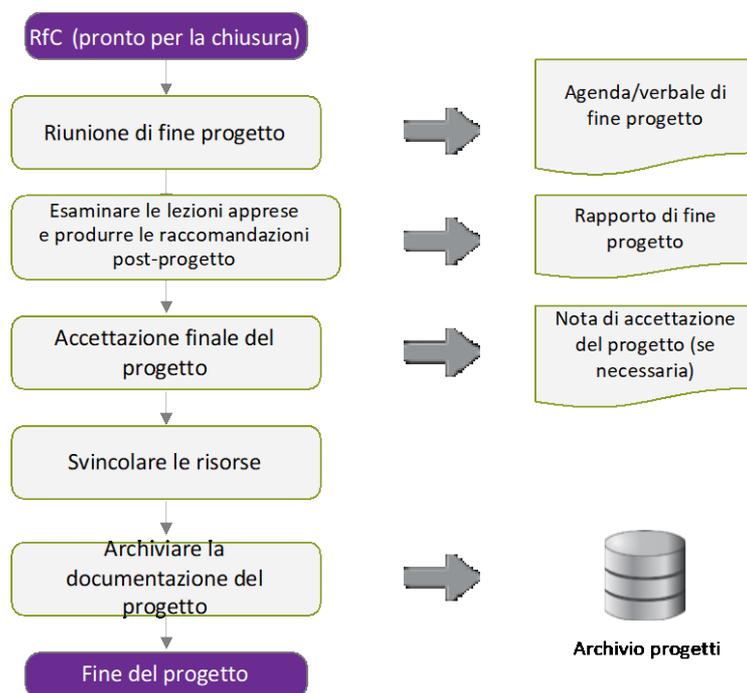


Fig 8.1 Fase di Chiusura: attività e principali output



Fig 8.2 Artefatti fase di Chiusura

Riunione di fine progetto

- La fase di chiusura inizia con una riunione di revisione di fine progetto.
- Vengono discusse le prestazioni del progetto, valutate le prestazioni del team e dei fornitori e vengono discusse le lezioni apprese.

Rapporto di fine progetto

- Il rapporto di fine progetto viene elaborato dopo la riunione di fine progetto.
- Il rapporto documenta le migliori pratiche, le criticità e le soluzioni ai problemi incontrati per utilizzarle come base di conoscenza per progetti futuri.

Chiusura amministrativa

- Il Responsabile di progetto (PM) garantisce che il progetto sia approvato e accettato dagli stakeholder. I prodotti del progetto vengono trasferiti al Committente di progetto (PO) e all'organizzazione richiedente.
- Tutta la documentazione ed i rapporti vengono rivisti, organizzati ed archiviati in modo sicuro con l'aiuto dell'Ufficio gestione progetti (PSO). Le risorse vengono rilasciate ed il progetto viene chiuso.

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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Organizza la riunione.
Team specialistico di progetto (PCT)	È richiesta la partecipazione.
Committente di progetto (PO)	È richiesta la partecipazione.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Dovrebbe partecipare.
Rappresentante lato committente (BM)	Rappresenta l'organizzazione richiedente e gli stakeholder.
Altri stakeholder	Contributi di altri ruoli di supporto od opzionali possono essere rilevanti.

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Guida alla gestione del progetto e Piano di progetto
- Tutti i piani di progetto (in particolare il piano di transizione ed il piano di implementazione del cambiamento)
- Rapporti di progetto e registri

Passaggi

Prima della Riunione di fine progetto:

- Pianificare la riunione e definire l'ordine del giorno con i punti da discutere.
- Inviare in anticipo l'ordine del giorno della riunione.
- Occuparsi delle questioni logistiche e preparare la documentazione per la riunione.
- Assicurarsi che i partecipanti siano presenti e preparati.

Durante la Riunione di fine progetto:

- Il Committente di progetto (PO) esprime normalmente l'apprezzamento dell'organizzazione all'intero team del progetto e ai principali stakeholder.
- Assicurarsi che qualcuno sia incaricato di redigere il verbale della riunione (MoM).
- Presentare le statistiche del progetto e i dati sulle prestazioni e sui risultati.
- Discutere l'esperienza complessiva del progetto.
- Discutere i problemi e le sfide affrontate durante il progetto e il modo in cui sono stati affrontati.
- Discutere le lezioni apprese e le migliori pratiche che possono essere utili per progetti futuri.

Dopo la Riunione di fine progetto:

- Compilare lezioni apprese e raccomandazioni post-progetto.
- Produrre il report di fine progetto.
- Comunicare i risultati dell'incontro agli stakeholder rilevanti.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Riunione di fine progetto	I	A	C	S	C	C	R	C

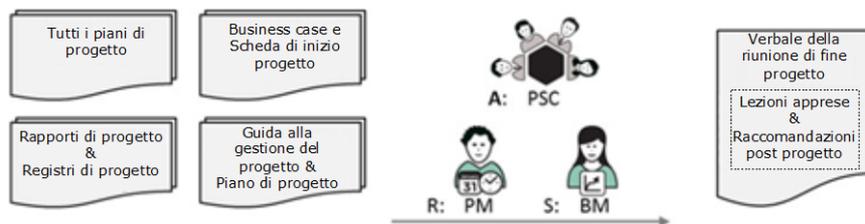


Fig 8.3 Riunione di fine progetto: input/output e principali ruoli

Output

- Verbale della riunione di fine progetto

Modello PM² disponibile?



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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Organizza la raccolta delle Lezioni apprese.
Team specialistico di progetto (PCT)	Contribuisce con esperienza e prospettive.
Rappresentante lato committente (BM)	Rappresenta il punto di vista dell'organizzazione richiedente.
Altri stakeholder	Come richiesto.

Poiché tutti i progetti sono diversi, il processo di raccolta delle Lezioni apprese non può essere generico, anche se i progetti hanno aspetti comuni, che possono essere discussi: definizione e pianificazione del progetto (ambito, deliverable, risorse, ecc.), comunicazione, documentazione del progetto, controllo delle modifiche, gestione del rischio / punti di attenzione, processo decisionale, successi, errori e fallimenti, dinamiche del team, prestazioni complessive del progetto.

Linee guida:

- La sessione sulle Lezioni apprese dovrebbe far parte della Riunione di fine progetto (sebbene si possano organizzare sessioni separate alla fine delle fasi del progetto o delle principali milestone).
- Potrebbe essere preferibile che la sessione Lezioni apprese sia facilitata da qualcuno che non è stato coinvolto nel progetto, consentendo così al Responsabile di progetto (PM) di contribuire in qualità di partecipante.
- La discussione dovrebbe essere strutturata (utilizzando le fasi del progetto, le categorie di attività, ecc.) in modo da coprire ogni aspetto del progetto.

- Le proposte di miglioramento dovrebbero essere organizzate per gruppi in modo da aiutare il team a visualizzare meglio le fasi successive necessarie ad attuarle.
- In alcuni casi, potrebbe avere senso affrontare le lezioni apprese in più sessioni, ciascuna dedicata ad un argomento diverso (problemi tecnici, implementazione del cambiamento, ecc.).
- Il Comitato direttivo di progetto (PSC) dovrebbe essere invitato alle sessioni sulle lezioni apprese in quanto ciò consentirà ai suoi membri di trasferire le lezioni apprese ad altri progetti.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Lezioni apprese e Raccomandazioni post-progetto	I	A	C	S	C	C	R	C

Output

- Rapporto di fine progetto

Modello PM² disponibile?**1.1 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Scrive il rapporto.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Fornisce input ed assistenza.
Team specialistico di progetto (PCT)	Fornisce input e assistenza.

Input

- Verbale della Riunione di fine progetto (MoM)
- Altre utili informazioni possono trovarsi:
- Verbali delle altre riunioni di progetto (MoMs)
- Rapporti di progetto
- Output prodotti dal controllo e garanzia di qualità

Linee guida

- Sebbene scritto dal Responsabile di progetto (PM), il coinvolgimento degli stakeholder nella redazione del rapporto è fondamentale per una completa valutazione del progetto.
- Il rapporto dovrebbe affrontare ciascuno dei seguenti argomenti:
- Efficacia del progetto
- Gestione dei costi, della pianificazione, dell'ambito e della qualità.
- Gestione del rischio.
- Gestione dei punti di attenzione.
- Gestione delle modifiche di progetto.
- Gestione delle comunicazioni.
- Gestione delle risorse umane e degli stakeholder.
- Accettazione dei Deliverable.
- Implementazione del cambiamento e transizione del progetto.
- Le prestazioni del Team specialistico di progetto (PCT) e dell'organizzazione richiedente.
- Analisi delle migliori pratiche e delle lezioni apprese.
- Raccomandazioni post-progetto.
- Questo documento dovrebbe essere catalogato in un archivio centrale od in un database che contenga tutte le esperienze di progetto, le migliori pratiche e le criticità comuni riscontrate.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Rapporto di fine progetto	I	A	C	S	C	C	R	C

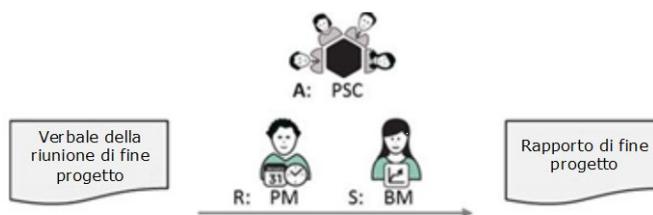


Fig 8.4 Rapporto di fine progetto: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione della comunicazione		Piano di comunicazione Piano di gestione della qualità	Rapporti di progetto	Checklist di progetto Registri di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Rapporto di fine progetto

Modello PM² disponibile?**8.3 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Supervisiona tutte le attività di chiusura e il rilascio delle risorse del progetto.
Altri stakeholder di progetto	Approva e accetta il progetto.
Ufficio gestione progetti (PSO)	Aiuta nella revisione, organizzazione e archiviazione di tutta la documentazione del progetto.
Committente di progetto (PO)	Approvazione finale del progetto.

Input

- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto
- Piano di gestione della qualità
- Tutti gli altri piani di progetto e documenti

Passaggi

- Garantire che tutta la documentazione e le registrazioni siano riviste, organizzate e archiviate.

- Rilasciare tutte le risorse.
- Assicurarci che il progetto sia approvato e accettato dagli stakeholder del progetto.
- Assicurarci che il Committente di progetto (PO) dia l'approvazione finale del progetto e chiuda il progetto.
- Verificare che tutti gli obblighi contrattuali siano stati completati.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Chiusura amministrativa	I	C	A	C	I	C	R	I

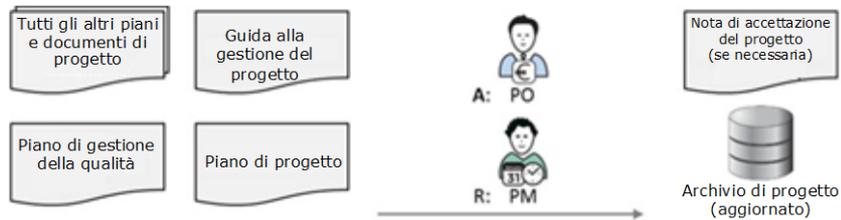


Fig 8.5 Chiusura amministrativa: input/output e principali ruoli

Output

- Archivio di progetto (aggiornato)
- Nota di accettazione del progetto (se richiesta)

9 Monitoraggio & 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.

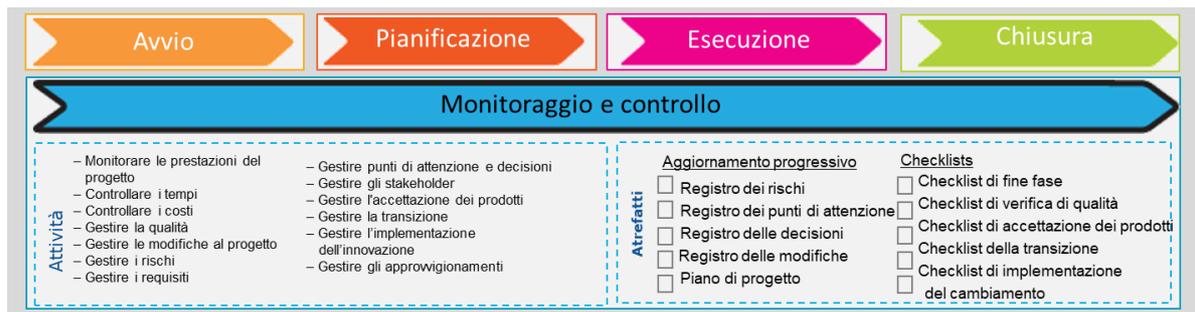


Fig 9.1 Monitoraggio & Controllo: attività e principali artefatti

Gli artefatti di Monitoraggio & Controllo comprendono il Piano di progetto, I Registri di progetto e le Checklist.

I Registri di progetto sono aggiornati regolarmente non appena diventano disponibili nuove informazioni (ad esempio, nel momento in cui sorgono nuovi punti di attenzione verrà aggiornato il relativo Registro)

Esistono diverse Checklist che possono essere utilizzate per aiutare il Responsabile di progetto (PM) a controllare in maniera più efficace il progetto.

Il PM² fornisce le seguenti Checklist:

- Checklist di fine fase
- Checklist di verifica di qualità
- Checklist di accettazione dei prodotti
- Checklist della transizione
- Checklist di implementazione del cambiamento

9.1 Monitorare le prestazioni di 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Intraprende tutte le attività di monitoraggio del progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Fornisce informazioni sull'avanzamento del progetto.

Input

- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto
- Registri di progetto (Registro dei rischi, Registro dei punti di attenzione, Registro delle decisioni, Registro delle modifiche)
- Checklist sulla qualità
- Verbale delle riunioni (MoMs)
- Input dal Responsabile lato fornitore esterno (CPM), se esistente.

Passaggi

- Utilizzare il Piano di progetto (*baselined*) come riferimento per il monitoraggio delle prestazioni del progetto
- Scambiare regolarmente informazioni sullo stato attuale del progetto e sui prossimi passi con il Team specialistico di progetto (PCT) in occasione di riunioni formali e informali.
- Raccogliere informazioni e monitorare l'avanzamento di:
- **Compiti**— ossia lo stato delle attività del percorso critico e di quello successivo.
- **Principali output**— ossia verificare il raggiungimento dei risultati come previsto.
- **Utilizzo delle risorse**— ossia le risorse utilizzate come pianificato e costi come preventivati.
- **Registri**— ossia lo stato e l'evoluzione di rischi, dei punti di attenzione dei cambiamenti e delle decisioni.
- **Persone**— ossia morale del team, coinvolgimento degli stakeholder, dinamica generale del progetto e produttività.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Monitorare le prestazioni di progetto	I	I	A	C	C	I	R	C

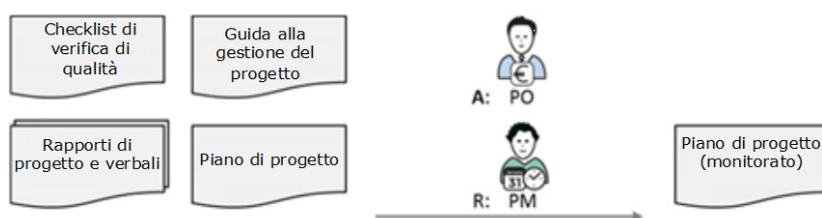


Fig 9.2 Monitorare le prestazioni del progetto: input/output e principali ruoli

Output

- Piano di progetto

Modello PM² disponibile?



9.2 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 (*deadline*) 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Monitora e controlla il programma di lavoro.
Team specialistico di progetto (PCT)	Lavora per rispettare il programma e gli standard di qualità. Riporta lo stato del loro lavoro, periodicamente o su richiesta.

Input

- Guida alla gestione di progetto
- Piano di progetto
- Registro delle modifiche (e altri rilevanti Registri di progetto)
- Verbali delle riunioni (MoMs) e Rapporti sul progetto di precedenti periodi

Passaggi

- Monitorare l'evoluzione delle attività del progetto come definito nel Piano di gestione di progetto (Piano di progetto)
- Aggiornare la pianificazione del progetto rispetto allo stato effettivo dell'attività.
- Monitorare regolarmente il piano di lavoro del progetto per identificare potenziali cause di ritardi.
- Tenere traccia delle modifiche, dei punti di attenzione e dei rischi del progetto e monitorarne l'impatto sul progetto.
- Elaborare, concordare e attuare azioni correttive se lo stato del progetto presenta deviazioni significative (o critiche) da quanto pianificato.
- Informare tutti gli stakeholder del progetto in merito alle modifiche al programma e / o alle attività del progetto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Controllare i tempi	I	I	A	C	C	I	R	C

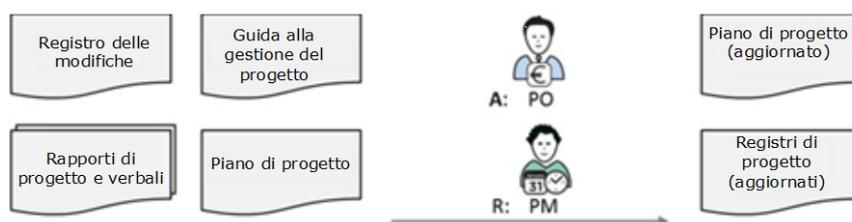


Fig 9.3 Controllare i tempi: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei tempi	Scheda di inizio progetto	Guida alla gestione del progetto Piano di progetto	Rapporti di progetto	Piano di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano di progetto

Modello PM² disponibile?



- Registri di progetto (aggiornati)

9.3 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).

Nota: Il budget del progetto deve essere approvato dal Committente di progetto (PO) all'inizio dello stesso.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Monitora e controlla il budget.
Committente di progetto (PO)	È responsabile ed approva i costi previsti.

Input

- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto
- Piano degli approvvigionamenti (se presente)
- Registro delle modifiche (e altri rilevanti Registri di progetto)
- Verbali delle riunioni (MoMs) e Rapporti sul progetto di precedenti periodi

Passaggi

- Monitorare l'impegno profuso ed il consumo complessivo del budget come definito dalla Guida alla gestione del progetto.
- Controllare regolarmente il budget del progetto con il Committente di progetto (PO)
- Valutare e comunicare eventuali differenze tra i costi preventivati e quelli effettivi, garantendo l'approvazione da parte del Committente di progetto (PO) in caso di scostamenti significativi.
- Elaborare e pianificare l'implementazione di azioni correttive per riequilibrare il budget.
- Se fosse necessario modificare significativamente il budget di progetto, bisogna giustificare e documentare tale circostanza (ad es. Nella relazione sullo Stato avanzamento lavori – SAL). È inoltre necessaria l'approvazione formale da parte dell'Organo di governance competente (AGB) prima che le modifiche ai piani possano essere adottate e che gli stessi possano essere utilizzati come baseline.
- Se si verifica un significativo cambiamento sui tempi, rischi o sulla qualità del progetto, questo deve essere esaminato e approvato dal Committente di progetto (PO) e comunicato a tutti gli *stakeholder*.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Controllare i costi	I	I	A	C	C	I	R	C

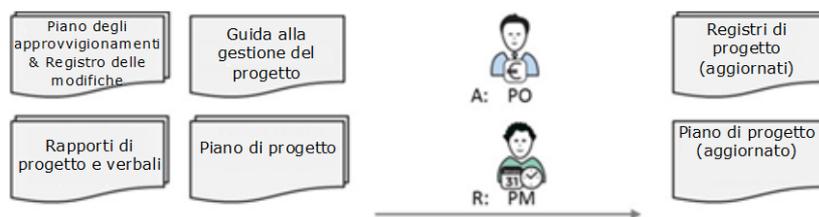


Fig 9.4 Controllare i costi: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei costi	Business case Scheda di inizio progetto	Guida alla gestione del progetto Piano di progetto	Rapporti di progetto	Piano di progetto Registri di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano di progetto (aggiornato)
- Registri di progetto (aggiornati)

Modello PM² disponibile?

-
-

9.4 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).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Gestisce gli stakeholder di progetto.
Rappresentante lato committente (BM)	Assiste il Responsabile di progetto (PM) in questa attività.

Input

- Guida alla gestione del progetto
- Matrice degli stakeholder di progetto
- Piano di gestione della comunicazione
- Piano di accettazione dei prodotti e Piano di transizione
- Piano di implementazione del cambiamento

Passaggi

- Analizzare le aspettative, gli atteggiamenti, il livello di interesse e l'influenza dei principali stakeholder del progetto. Fare particolare attenzione agli stakeholder poco entusiasti o contrari al progetto.
- Elaborare strategie di comunicazione e gestione che incoraggino gli stakeholder a partecipare e contribuire al progetto.
- Monitorare continuamente le reazioni degli stakeholder o i cambiamenti negli atteggiamenti e gestirli di conseguenza. Un'unica analisi degli stakeholder all'inizio del progetto non è sufficiente, soprattutto per progetti di lunga durata e / o complessi. Utilizzare la Checklist degli stakeholder per identificare azioni specifiche da intraprendere nelle varie fasi del progetto.
- Assicurare che tutte le attività di gestione degli stakeholder pianificate siano limitate nel tempo e focalizzate. Tenere presente che il contributo / coinvolgimento degli stakeholder può essere diverso in ogni fase del progetto.
- Allineare il piano di gestione delle comunicazioni con le esigenze di gestione degli stakeholder, in particolare relativamente all'accettazione del progetto, alla transizione e all'implementazione del cambiamento.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire gli stakeholder	I	I	A	S/C	I	C	R	I

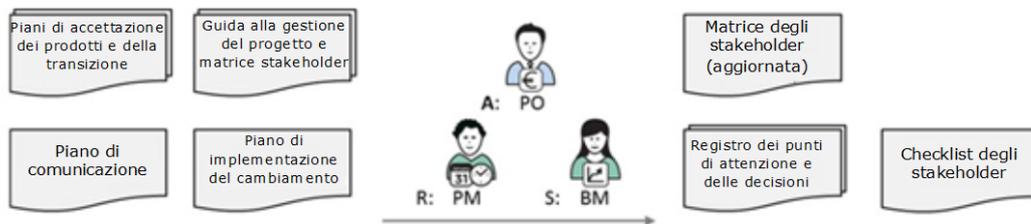


Fig 9.5 Gestire gli stakeholder: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione degli stakeholder	Business case Scheda di inizio progetto	Matrice degli stakeholder Piano di comunicazione	Rapporti di progetto	Registri di progetto Checklist degli stakeholder	Rapporto di fine progetto

Output**Modello PM² disponibile?**

- Matrice degli stakeholder di progetto (aggiornata)
- Registri dei punti di attenzione e delle decisioni (aggiornati)
- Checklist degli stakeholder

9.5 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 personalizzato 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Gestisce il processo di gestione dei requisiti.
Rappresentante lato committente (BM)	Fornisce le informazioni necessarie per redigere i requisiti e li approva.
Delegati degli utenti (URs)	Partecipano alla raccolta e alla convalida dei requisiti
Analista di Business (BA) (<i>membro del Team specialistico di progetto, PCT</i>)	Responsabile di molte attività di gestione dei requisiti (ad es. Documentazione dei requisiti, specifiche, ecc.).

Input

- Mandato di inizio progetto, Business case e Scheda d'inizio progetto
- Piano di gestione dei requisiti
- Matrice degli stakeholder di progetto

Linee guida

- Un requisito è una caratteristica che un prodotto o servizio deve avere per soddisfare le esigenze di uno stakeholder.
- I requisiti di alto livello possono anche essere indicati come requisiti aziendali e di solito sono inizialmente specificati nel Mandato di avvio del progetto, nel Business Case e nella Scheda di inizio progetto.

- L'aggiunta di ulteriori dettagli ai requisiti produce requisiti di livello inferiore. Questi possono essere descritti in una varietà di formati (ad es. testo, manuali utente, modelli, processi aziendali, schemi o disegni, ecc.) e sono documentati in vari artefatti contenenti i requisiti.
- I requisiti concordati e approvati di tutti gli stakeholder costituiscono l'ambito di base del progetto.
- Qualsiasi modifica ai requisiti di base deve essere effettuata in conformità con il processo di gestione delle modifiche descritto nel Piano di gestione delle modifiche.
- Per ogni requisito identificato, ci dovrebbe essere un test corrispondente per convalidare la sua accettazione. Il test deve essere documentato nel documento appropriato (Piano di accettazione dei prodotti, Checklist per l'accettazione dei prodotti consegnati o Checklist per la verifica della qualità).
- I requisiti dovrebbero descrivere la necessità e non la soluzione: si dovrebbero usare termini non ambigui ed evitare riferimenti alla tecnologia o soluzione da utilizzare.
- Anche se i requisiti sono stati raccolti prima dell'inizio del progetto, è comunque responsabilità del Responsabile di progetto (PM) assicurarsi che siano gestiti correttamente.

Passaggi

- Specificare i requisiti: insieme agli stakeholder del progetto, raccogliere i requisiti del progetto e documentarli chiaramente negli artefatti sui requisiti. Strutturarli aggiungendo i metadata rilevanti.
- Valutare i requisiti: il team del progetto valuta la fattibilità, la coerenza e la completezza dei requisiti e stima lo sforzo ed i costi necessari per implementarli. Il Responsabile di progetto (PM) bilancia l'elenco dei requisiti rispetto ai vincoli del progetto (budget, tempo, ecc.) e presenta una proposta agli stakeholder del progetto.
- Approvare i requisiti: il Responsabile di progetto (PM) ed i principali stakeholder, come il Committente di progetto (PO) o il Rappresentante lato committente (BM), negoziano e concordano i requisiti per il progetto.
- Monitorare l'implementazione dei requisiti: il Responsabile di progetto (PM) monitora continuamente l'implementazione dei requisiti da parte del Team specialistico di progetto (PCT), aggiunge nuovi requisiti e modifica quelli esistenti quando necessario.
- Convalidare i requisiti implementati: quando i requisiti sono implementati, i Delegati degli utenti (URs) valutano se la soluzione soddisfa le esigenze iniziali. L'accettazione formale dei prodotti del progetto deve essere conforme al processo di accettazione degli stessi.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire i requisiti	I	I	A	C	C	I	R	S

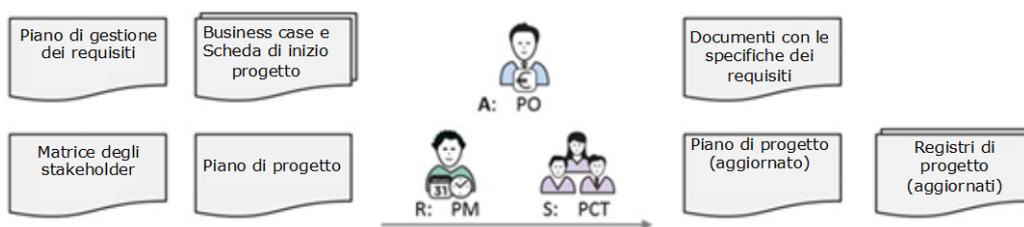


Fig 9.6 Gestire dei requisiti: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei requisiti	Mandato di inizio progetto Scheda di inizio progetto	Piano di gestione dei requisiti Piano di accettazione dei prodotti Matrice degli stakeholder	Richieste di modifica	Documenti con le specifiche dei requisiti Piano di progetto Registri di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Documento con le specifiche dei requisiti
- Registri delle modifiche (aggiornato)
- Piano di progetto

Modello PM² disponibile?

-
-
-

9.6 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 personalizzato 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Monitora e controlla le modifiche di progetto.
Committente di progetto (PO) e/o Comitato direttivo di progetto (PSC)	Approva o rigetta le modifiche di progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Coinvolto nell'analisi delle modifiche del progetto richieste (stima dell'impegno richiesto per implementare le modifiche).
Stakeholder	Informati sulle modifiche del progetto approvato. Possono introdurre nuove modifiche al progetto.

Input

- Business Case e Scheda di inizio progetto
- Processo di gestione delle modifiche del progetto
- Piano di progetto
- Piano di gestione della comunicazione
- Principali registri (es. Il Registro dei punti di attenzione per la gestione delle modifiche relative alla risoluzione dei punti di attenzione)

Passaggi

- **Identificare la modifica:** lo scopo di questo passaggio è identificare e documentare le richieste di modifica. Il Responsabile di progetto (PM) assicura che la richiesta di modifica sia opportunamente documentata (ovvero tramite il modulo di richiesta di modifica e nel Registro delle modifiche).
- **Valutare la modifica e raccomandare un'azione:** lo scopo di questo passaggio è di a) valutare se questa richiesta è effettivamente una modifica del progetto, b) considerare l'impatto della mancata attuazione della modifica proposta, c) stimare la dimensione della modifica identificata in base sul suo impatto sugli obiettivi, sulla pianificazione, sui costi del progetto, e d) dare priorità all'attuazione della richiesta rispetto ad altre richieste di modifica.
- **Approvare la modifica:** lo scopo di questo passaggio è di prendere una decisione in merito all'approvazione della modifica in base alla procedura di escalation del progetto (vale a dire che la modifica deve essere esaminata dai decisori appropriati all'interno dei livelli di gestione / direzione / guida come definito dal modello di governance del progetto). Esistono quattro possibili decisioni: approvare, rifiutare, posticipare o unire la richiesta di modifica ad altre. I

dettagli della decisione sono documentati nel Registro delle modifiche e comunicati al richiedente.

- **Implementare la modifica:** per le modifiche approvate o unite ad altre, il Responsabile di progetto (PM) dovrebbe incorporare tutte le azioni correlate nel Piano di progetto e aggiornare la documentazione e i registri correlati (ad es. Registri dei rischi, dei punti di attenzione, delle modifiche e delle decisioni e gli altri piani).
- **Controllare le modifiche:** lo scopo di questo passaggio è monitorare e controllare le modifiche del progetto in modo che possano essere facilmente comunicate ai vari livelli del progetto per l'approvazione o gli aggiornamenti dello stato del progetto. Il Responsabile di progetto (PM) raccoglie informazioni su eventuali modifiche del progetto e azioni correlate e controlla lo stato di ciascuna attività di gestione delle modifiche.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire le modifiche del progetto	I	C	A	S	I	I	R	C

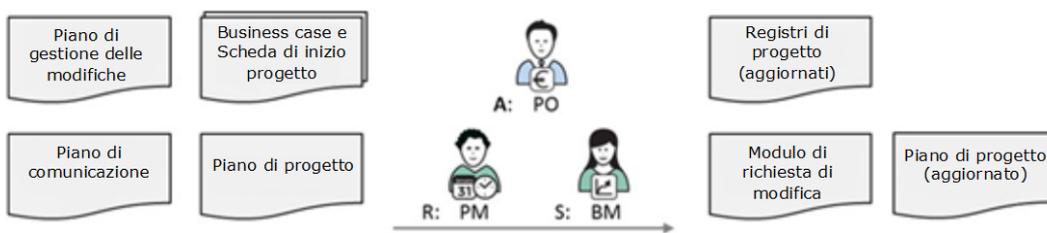


Fig 9.7 Gestire le modifiche del progetto: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei requisiti	Scheda di inizio progetto	Piano di gestione delle modifiche	Richieste di modifica Rapporti di progetto	Registro delle modifiche Piano di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Modulo di richiesta di modifica
- Registri delle modifiche (aggiornato)
- Piano di progetto

Modello PM² disponibile?

-
-
-

9.7 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 personalizzato 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Monitora e controlla i rischi.
Altri stakeholder di progetto	Informati sui principali rischi critici.
Team specialistico di progetto (PCT)	Coinvolto nell'identificazione e nella risposta ai rischi.

Comitato direttivo di progetto (PSC)	Monitora progetti con alti livelli di esposizione al rischio.
Altri stakeholder	Identificano e comunicano i rischi nelle loro aree di competenza.

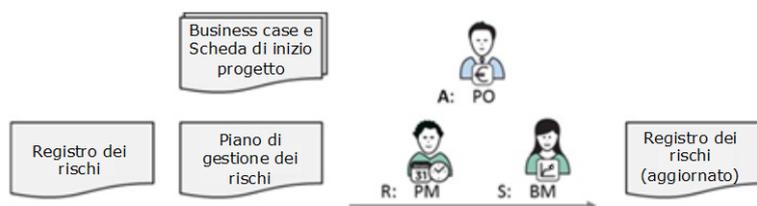
Input

- Business Case e Scheda di inizio progetto
- Processo di gestione dei rischi
- Registro dei rischi

Passaggi

- **Identificare i rischi:** lo scopo di questo passaggio è identificare e documentare i rischi che possono avere un impatto sugli obiettivi del progetto. Si noti che possono sorgere nuovi rischi in qualsiasi momento durante il progetto e non appena accade dovranno essere aggiunti al Registro dei rischi per ulteriori analisi / azioni.
- **Effettuare una valutazione del rischio:** lo scopo di questo passaggio è valutare la probabilità di ciascun rischio e la gravità del suo impatto sugli obiettivi del progetto. Questa valutazione è necessaria prima di poter pianificare qualsiasi risposta al rischio. I rischi di livello medio-alto sono trattati con un livello di priorità più elevato.
- **Sviluppare una strategia di risposta al rischio:** lo scopo di questo passaggio è scegliere la migliore strategia possibile per far fronte a un rischio identificato e pianificare le azioni necessarie per attuare questa strategia.
- **Controllare le attività di risposta al rischio:** lo scopo di questo passaggio è monitorare e controllare l'implementazione delle attività di risposta al rischio e rivedere / aggiornare il Registro dei rischi sulla base di una periodica rivalutazione delle azioni di risposta.
- **Registrare:** aggiornare il piano di progetto con nuove attività di risposta ai rischi ogni qualvolta lo si ritenga necessario.
- **Rendicontare:** informare regolarmente il Comitato direttivo del progetto (PSC) in merito alle attività legate alla gestione del rischio.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire i rischi	I	C	A	S/C	C	I	R	C

**Fig 9.8** Gestire i rischi: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei rischi	Scheda di inizio progetto	Piano di gestione dei rischi	Rapporti di progetto	Registri di progetto Piano di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Registro dei rischi (aggiornato)

Modello PM² disponibile?**9.8 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Monitora i punti di attenzione e decide come gestirli.
Team specialistico di progetto (PCT)	Rivede il piano d'azione proposto, interviene per risolvere i punti di attenzione in sospeso.
Altri stakeholder	Informato su questioni importanti e prendere decisioni critiche e importanti.

Input

- Processo di gestione dei punti di attenzione
- Registri di progetto
- Verbali delle riunioni (MoMs)

Passaggi (per gestire i punti di attenzione)

- Garantire che le attività di gestione dei punti di attenzione siano svolte secondo il relativo processo.
- Identificare i punti di attenzione ed inserirli nel relativo al registro.
- Inoltrare le questioni di maggiore impatto al Comitato direttivo di progetto (PSC) o seguire la procedura e le soglie di escalation definite.
- Se la dimensione o il numero dei punti attenzione è significativo, aggiornare il Piano di progetto con le principali attività di gestione dei punti di attenzione.
- Monitorare e controllare la risoluzione dei punti di attenzione.
- Aggiornare regolarmente il Registro dei punti di attenzione con i nuovi punti di attenzione non appena si presentano. Chiudere i punti di attenzione risolti.
- Rendicontare regolarmente sullo stato dei punti di attenzione agli stakeholder del progetto (come da Piano delle comunicazioni)

Passaggi (per gestire le decisioni)

- Documentare le decisioni prese durante il progetto (in particolare durante la fase di esecuzione).
- Collegare le decisioni alla risoluzione di altri elementi del registro (ad esempio rischi, punti di attenzione e modifiche).
- Il Responsabile di progetto (PM) riferisce regolarmente sullo stato delle decisioni agli stakeholder del progetto

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire i punti di attenzione e le decisioni	I	I	A	S	C	I	R	C

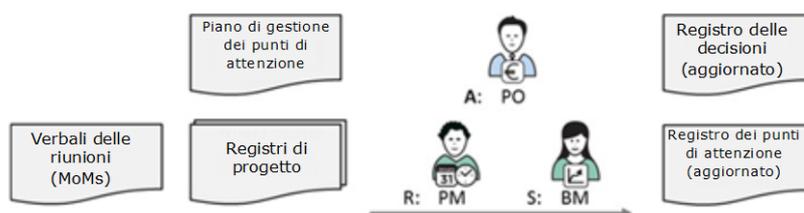


Fig 9.9 Gestire i punti di attenzione e le decisioni: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei punti di attenzione		Piano di gestione dei punti di attenzione	Rapporti di progetto	Registri di progetto Piano di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Registro dei punti d'attenzione (aggiornato)
- Registro dei rischi (aggiornato)

Modello PM² disponibile?

-
-

9.9 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Garantisce che tutti i controlli di qualità vengano eseguiti come previsto.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Controlla la qualità del progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Supporta il controllo di qualità.

Input

- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto
- Piano di gestione della qualità
- Piano di accettazione dei prodotti

Passaggi

- Definire e raggiungere un accordo sulle caratteristiche di qualità del progetto che tengano conto delle esigenze dello stesso inclusi i vincoli ed il costo del monitoraggio e controllo della qualità, a seguito di un'analisi costi / benefici.
- Pianificare ed eseguire l'attività di assicurazione e controllo della qualità.
- Verificare che la procedura di gestione della configurazione sia seguita.
- Coinvolgere attivamente l'intero team di progetto e gli stakeholder.
- Identificare eventuali non conformità, analizzare la causa principale e attuare azioni correttive.
- Individuare opportunità per migliorare la qualità del processo e dei prodotti.
- Assicurare che i prodotti vengano accettati dagli stakeholder così come previsto dai i criteri di accettazione dei prodotti documentati e con il processo di accettazione dei prodotti concordato.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire la qualità	I	I	I	S/C	C	A	R	C

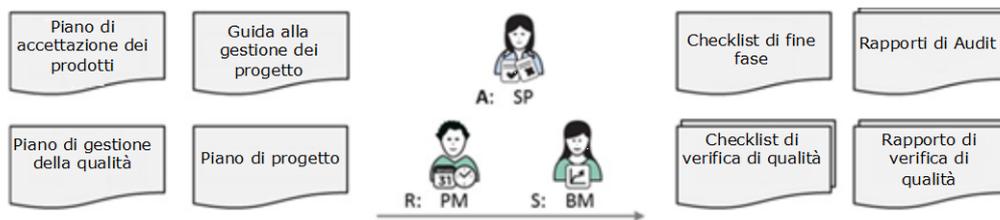


Fig 9.10 Gestire la qualità: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione della qualità	Scheda di inizio progetto	Piano di gestione della qualità	Rapporto di verifica di qualità Rapporti di Audit	Checklist di verifica di qualità Checklist di fine fase Registri di progetto	Rapporto di fine progetto Nota di accettazione del progetto

Output

- Checklist di verifica di qualità
- Checklist di fine fase
- Rapporto di verifica di qualità
- Rapporti di audit

Modello PM² disponibile?

- ☑
- ☑
-
-

9.10 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.

Si noti che l'accettazione finale del progetto ha luogo nella fase di chiusura.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Si occupa della gestione dell'accettazione dei prodotti.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Assiste il Responsabile di progetto (PM) ed esegue la maggior parte dei controlli di qualità.
Comitato direttivo di progetto (PSC)	Fornisce la strategia generale di accettazione del progetto.
Committente di progetto (PO)	Fornisce l'accettazione finale dei prodotti del progetto.

Input

- Piano di accettazione dei prodotti
- Piano di progetto
- Piano di gestione della qualità
- Piano degli approvvigionamenti (se esistente)

Passaggi

- Il Responsabile di progetto (PM) assicura che vengano applicate le procedure e le linee guida di accettazione e che vengano fornite le necessarie attrezzature (spazio, infrastruttura, strumenti, ecc.), i materiali e le informazioni affinché avvenga il processo di accettazione.

- Il Comitato direttivo di progetto (PSC) approva la strategia di accettazione dei prodotti così come documentata e la relativa tempistica.
- I prodotti del progetto vengono accettati se le attività di accettazione (come descritto nel Piano di accettazione dei prodotti) vengono eseguite entro un intervallo di tolleranza predefinito. Si noti che i prodotti del progetto possono essere accettati con riserva, anche con una serie di difetti o problemi noti, se questi sono documentati e se esiste un piano per risolverli.
- Il Rappresentante lato committente (BM) fornisce risorse (qualificate) per supportare l'accettazione dei prodotti da parte degli utenti.
- Il Responsabile di progetto (PM) assicura che i prodotti di supporto (come la documentazione) siano forniti in insieme al prodotto principale (prendendo ad esempio come prodotto finale un Sistema Informativo, tali prodotti di supporto potrebbero includere la documentazione di supporto per l'utente finale, un manuale dell'utente, un manuale operativo, materiali per la formazione, note sulle versioni, ecc.).
- Il Committente di progetto accetta formalmente i prodotti del progetto

Nota: Quando la documentazione specifica ad es. Tecnica) viene consegnata per l'accettazione, questa deve essere verificata da un esperto del settore.

Per esempio:

- Uno stakeholder che rappresenta l'organizzazione, ad es. un rappresentante dell'utente (UR): dovrebbe rivedere il manuale dell'utente
- Uno stakeholder che rappresenta l'organizzazione committente e che si occupa di supporto e manutenzione dovrebbe rivedere un Manuale delle operazioni.
- Uno stakeholder che rappresenta l'organizzazione committente ed è responsabile della formazione dovrebbe rivedere i materiali per la formazione.
- Uno stakeholder che rappresenta l'organizzazione committente e che si occupa delle operazioni correnti dovrebbe rivedere le note sulle versioni.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire l'accettazione dei prodotti	I	I	A	S	C	C	R	C

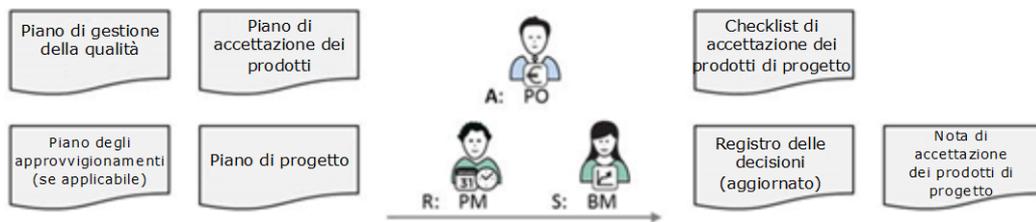


Fig 9.11 Gestire l'accettazione dei prodotti: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dell'accettazione dei prodotti	Scheda di inizio progetto	Piano di accettazione dei prodotti	Nota di accettazione dei prodotti di progetto	Checklist di accettazione dei prodotti di progetto Registro delle decisioni	Rapporto di fine progetto Nota di accettazione del progetto

Output

- Checklist di accettazione dei prodotti
- Registro delle decisioni
- Nota di accettazione del progetto

Modello PM² disponibile?

- ☑
- ☑
-

9.11 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Monitora e controlla la transizione.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Può essere coinvolta se necessario.
Altri stakeholder di progetto	Informati sui progressi e contribuiscono, se del caso.
Committente di progetto (PO)	Accetta provvisoriamente il prodotto prima del completamento della transizione.

Input

- Piano di transizione
- Piano di progetto
- Piano di gestione della comunicazione
- Piano di accettazione dei prodotti
- Piano di implementazione del cambiamento

Passaggi

- Assicurare che i criteri di accettazione del progetto siano soddisfatti (e quindi che tutti i requisiti siano soddisfatti e che i prodotti siano pienamente funzionanti).
- Garantire che il piano di transizione sia attuato efficacemente. Se non esiste un piano di transizione separato, il Responsabile di progetto (PM) deve:
 - Identificare i vari ruoli e stakeholder coinvolti nel processo di transizione.
 - Identificare ciò che deve essere raggiunto prima che la transizione possa essere considerata completa.
 - Se applicabile, assicurarsi che siano preparati backup dei dati e scenari di *rollback*.
- Garantire che le attività di implementazione aziendale vengano svolte e che venga fornita la formazione all'utente.
- Garantire che la consegna dei prodotti del progetto sia coordinata, comunicata e accettata.
- Assicurarsi che tutte le attività di manutenzione e supporto inizino come previsto (se applicabile).
- Accertarsi che tutta la documentazione inerente i prodotti e gli altri materiali di supporto vengano consegnati.
- Accertarsi che il Committente di progetto (PO) abbia accettato provvisoriamente i prodotti prima del completamento della transizione.
- Garantire che la proprietà e la responsabilità dei prodotti del progetto siano trasferiti al Committente di progetto (PO).
- Assicurarsi che i documenti di accettazione siano completati.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire la transizione	I	A	C	C	C	C	R	C

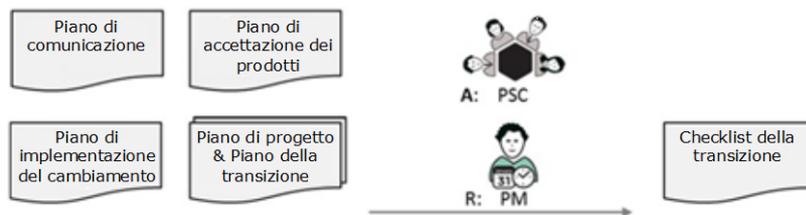


Fig 9.12 Gestire la transizione: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione della transizione	Scheda di inizio progetto	Piano della transizione	Rapporti di progetto	Checklist della transizione Documenti di firma (Sign-off documents)	Rapporto di fine progetto

Output

- Checklist della transizione
- Ogni altro documento previsto per questa attività
- Ogni altro documento di accettazione (soggetto ad accordi contrattuali)

Modello PM² disponibile?

-

-

9.12 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Rappresentante lato committente (BM)	Gestisce le attività di implementazione del cambiamento.
Responsabile di progetto (PM)	Aiuta il Rappresentante lato committente (BM) in questa attività. Aggiorna il piano di lavoro del progetto con eventuali cambiamenti di attività o informazioni sullo stato di avanzamento.

Input

- Piano di gestione del cambiamento
- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto
- Piano di transizione

Passaggi

- Garantire che il piano di attuazione sia completo e realistico.
- Garantire che tutte le attività di implementazione del cambiamento nell'ambito del progetto siano incluse nel Piano di progetto (vale a dire che siano definite e pianificate, con inclusa la stima delle risorse necessarie).

- Concentrarsi sulle attività di implementazione del cambiamento include nel progetto, ossia quelle attività che verranno implementate durante la durata del progetto e che rientrano chiaramente nel budget e nel controllo del progetto.
- Gestire l'esecuzione di tutte le attività (di progetto) di implementazione del cambiamento:
- Riprogettare, adattare o aggiornare tutti i processi aziendali interessati.
- Realizzare le attività di comunicazione definite nel Piano di implementazione del cambiamento.
- Realizzare le attività di gestione del cambiamento organizzativo pianificate.
- Assicurarsi che tutte le attività di formazione siano completate.
- Gestire piani di continuità aziendale per sistemi di business critici.
- Rendicontare lo stato delle attività di implementazione del cambiamento, comprese eventuali modifiche.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire l'implementazione del cambiamento	I	I	A	R	C	I	S	I

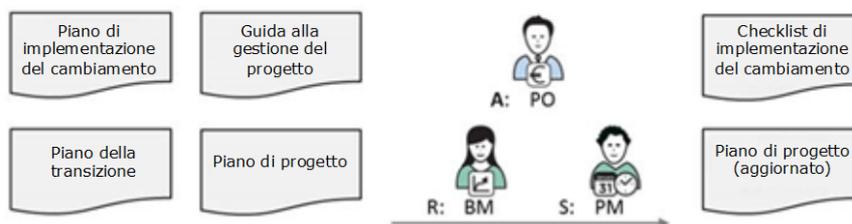


Fig 9.13 Gestire l'implementazione del cambiamento: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dell'implementazione e del cambiamento		Piano di implementazione del cambiamento	Rapporti di progetto	Piano di progetto Checklist dell'implementazione del cambiamento	Rapporto di fine progetto Raccomandazioni post-progetto

Output

- Checklist di implementazione del cambiamento
- Piano di progetto (aggiornato)

Modello PM² disponibile?

-
-

9.13 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 lato 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.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Gestisce il/i fornitore/i
Responsabile lato fornitore esterno (CPM)	Fornisce i servizi richiesti rispettando i livelli di qualità concordati.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Esegue la maggior parte dei controlli di qualità.

Input

- Piano degli approvvigionamenti
- Business case e Scheda di inizio progetto
- Piano di progetto

Passaggi

- Il Comitato direttivo di progetto (PSC) assicura che il fornitore sia scelto in base ai processi e agli standard dell'organizzazione e ai criteri definiti per il progetto.
- Il Comitato direttivo di progetto (PSC) assicura che tutti i contratti definiscano chiaramente le aspettative di entrambe le parti.
- Il Responsabile di progetto (PM) garantisce l'applicazione dei metodi di lavoro definiti nel Piano degli approvvigionamenti del progetto.
- Il Responsabile di progetto (PM) monitora i costi e i tempi della fornitura.
- Il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) riferisce sullo stato e sull'avanzamento della fornitura al Responsabile di progetto (PM) e, se necessario, al Comitato direttivo di progetto (PSC).
- Il Responsabile di progetto (PM) gestisce le modifiche della parte di lavoro esternalizzato.
- Il Responsabile di progetto (PM) e / o il Comitato direttivo di progetto (PSC) accettano i prodotti intermedi e finali e / sulla base di criteri concordati e del Piano degli approvvigionamenti.
- Il Responsabile di progetto (PM) assicura che l'approvazione formale richiesta giunga in tempo ed in conformità con gli standard organizzativi.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Gestire gli approvvigionamenti	A	C	C	C	I	S	R	I

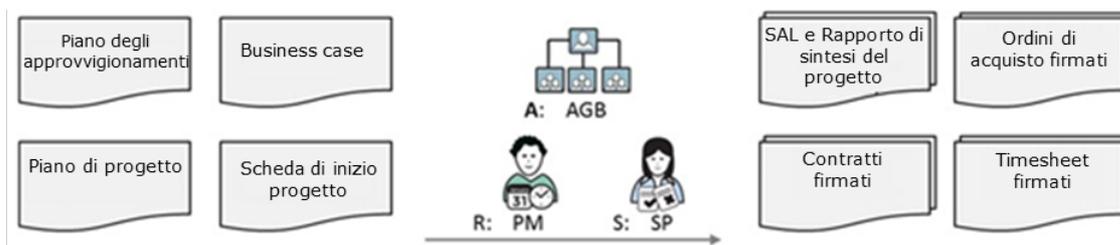


Fig 9.14 Gestire gli approvvigionamenti: input/output e principali ruoli

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione degli approvvigionamenti		Guida alla gestione del progetto Piano degli approvvigionamenti Piano di accettazione dei prodotti	Rapporti di progetto	Artefatti della gestione degli approvvigionamenti	Rapporto di fine progetto

Output

Modello PM² disponibile?

- Stato Avanzamento Lavori e Rapporto di sintesi del progetto
- Contratto/i firmato/i -
- Ordine/i di acquisto firmato/i -
- Timesheet firmato/i -

Appendice A: Riconoscimenti

La Commissione Europea è grata a tutti coloro che hanno contribuito allo sviluppo del metodo di gestione PM².

Contributori della traduzione in italiano:

PETRELLI Francesca (Lead)	CAGLIESI Alex
AMICI Marco	KOUROUNAKIS Nicos (Coordinatore)
REPETTO Riccardo (Verificata da)	SBARRA Ciro (Verificata da)

Prodotto da:

Commissione europea

DIGIT Unità B4: Funzionalità di ingegneria del software

VEKEMANS Tom	Capo Unità
VIJGHEN Philippe	Vice capo unità

Settore 001: Organizzazione Progetti e Risorse

VAN GAEVER Alain	Capo Settore
------------------	--------------

Centro di Eccellenza nella Gestione di Progetto (CoEPM²):

BERGHMANS Marc	Ambasciatore PM ²
MICHELIOUDAKIS Elias	Consulente Senior
PALHOTO Tiago	Consulente Senior
LOPES Antonio	Consulente Senior
WHYE Gregory	Consulente Senior
MODI Nina	Consulente Senior
CICARD Stéphanie	Progettazione e produzione
MICHOTTE Alexandra	Progettazione e grafica

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco

Appendice B: Piani di gestione progetto e Registri

B.1 Piano di gestione dei requisiti

Il piano di gestione dei requisiti definisce e documenta l'approccio alla gestione dei requisiti, le fasi del processo e le responsabilità, nonché gli strumenti, le tecniche e gli artefatti che verranno utilizzati. Si noti che i requisiti stessi sono documentati e gestiti in artefatti separati (ad esempio la matrice dei requisiti).

Una gestione efficace dei requisiti è un fattore critico di successo per i progetti, poiché i requisiti sono il punto di partenza per la realizzazione di un progetto e incidono principalmente sul rischio, sulla durata e sul budget dello stesso.

I requisiti sono tradizionalmente definiti in dettaglio all'inizio del ciclo di vita del progetto. Tuttavia, a seconda del tipo, dell'ambito e della strategia di progetto scelta, il processo di gestione dei requisiti potrebbe includere una definizione ed elaborazione dei requisiti più agile, richiedendo cicli di gestione dei requisiti più frequenti e meno formali.

Il Piano di gestione dei requisiti può essere personalizzato e adattato in base alle esigenze del progetto. In assenza di un ruolo più specializzato, il Responsabile di progetto (PM) è il responsabile dell'esecuzione del processo dall'inizio del progetto fino a quando tutti i requisiti sono stati implementati e validati.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara questo artefatto
Rappresentante lato committente (BM)	Consultato l'adattamento e l'elaborazione di questo artefatto.

Input

- Scheda inizio progetto
- Guida alla gestione del progetto
- Matrice degli stakeholder di progetto

Passaggi

- Verificare se esiste già un processo di gestione dei requisiti all'interno dell'organizzazione.
- Adattare il Piano di gestione dei requisiti alle esigenze del progetto. E' possibile elaborarlo come documento autonomo o come una sezione nella Guida alla gestione del progetto
- Definire quale sia un requisito e quali siano i possibili stati del suo ciclo di vita.
- Assicurarsi che il processo di gestione dei requisiti sia allineato con il processo di gestione delle modifiche e che le modifiche ai requisiti siano ricondotte ai prodotti e alle attività del progetto.
- Definire i ruoli e le responsabilità per ogni fase del processo. Definire chiaramente chi è responsabile dell'approvazione, della convalida e dell'attuazione di nuovi requisiti.
- Definire gli strumenti e le tecniche che verranno utilizzati per identificare, valutare, assegnare la priorità e gestire i requisiti (ad esempio sessioni di brainstorming, prototipazione, MoSCoW, ecc.).
- Definire i possibili formati per la rappresentazione dei requisiti di progetto (ad es. testi, casi d'uso, diagrammi, ecc.)
- Definire gli artefatti ed individuare gli archivi da utilizzare per la documentazione e la gestione dei requisiti (ad es. documento di specifica o matrice di tracciabilità dei requisiti).
- Definire il processo di convalida dei requisiti e assicurarsi che sia allineato con il processo di accettazione dei prodotti.
- Assicurarsi che il processo di gestione dei requisiti sia comunicato agli stakeholder del progetto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano di gestione dei requisiti	I	I	A	C	C	I	R	S

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei requisiti	Scheda di inizio progetto	Guida alla gestione del progetto Piano di gestione delle modifiche Piano di accettazione dei prodotti	Richieste di modifica Rapporti di progetto	Piano di progetto Registri di progetto Documenti con le specifiche dei requisiti	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano di gestione dei requisiti

Modello PM² disponibile?



B.2 Piano di gestione delle modifiche

Il Piano di gestione delle modifiche definisce e documenta il processo di modifica del progetto. Definisce le attività, i ruoli e le responsabilità relative all'identificazione, alla documentazione, alla valutazione, all'approvazione, alla definizione delle priorità, all'implementazione, al controllo e alla comunicazione delle modifiche al progetto.

La gestione delle modifiche di progetto aumenta la trasparenza, la responsabilità e la tracciabilità di tutte le modifiche al progetto realizzate dopo che l'ambito ed i piani di progetto sono stati elaborati ed approvati in baseline. La procedura di escalation garantisce che le modifiche con un impatto significativo sulle prestazioni del progetto siano adeguatamente valutate e approvate dal livello appropriato di autorità. Il registro delle modifiche al progetto viene utilizzato per documentare le modifiche richieste e tracciare tutte le decisioni correlate e le azioni pianificate.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara il Piano di gestione delle modifiche.
Committente di progetto (PO)	Approva il Piano di gestione delle modifiche.
Rappresentante lato committente (BM)	Consultato l'adattamento e l'elaborazione di questo artefatto.

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto

Passaggi

- Controllare se esiste un processo di gestione delle modifiche del progetto all'interno dell'organizzazione.
- Adattare il piano di gestione delle modifiche del progetto alle esigenze dello stesso (ad es. definire diversi passaggi a seconda del tipo di modifica, della sua urgenza o impatto). È possibile crearlo come documento autonomo o come sezione all'interno della Guida alla gestione del progetto.
- Accertarsi che non vi siano duplicazioni delle informazioni contenute in altri piani di gestione o nella Guida alla gestione del progetto (ad esempio la procedura di escalation).
- Definire ciò che è considerato una modifica per il progetto, nonché tutti i possibili tipi di modifiche.
- Definire gli artefatti, gli strumenti e le tecniche che verranno utilizzati per identificare e valutare le modifiche (ad esempio il modulo di richiesta di modifica od il Registro delle modifiche del progetto).
- Definire chi è responsabile dell'approvazione delle modifiche secondo l'importanza e come questa decisione viene comunicata al resto del team.

- Adattare il Registro delle modifiche (se necessario) e personalizzarlo per riflettere eventuali personalizzazioni del Piano di gestione delle modifiche del progetto (ad es. scale di urgenza, impatto delle modifiche e priorità).
- Descrivere le attività di monitoraggio e controllo delle modifiche, la loro frequenza, gli strumenti e le tecniche di supporto, ad es. revisione delle modifiche a una frequenza predefinita in base al Registro delle modifiche.
- Assicurarsi che il processo di gestione delle modifiche sia comunicato al team di progetto e agli stakeholder.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano di gestione delle modifiche	I	I	A	C	I	I	R	I

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione delle modifiche di progetto	Scheda di inizio progetto	Guida alla gestione del progetto Piano di gestione delle modifiche di progetto	Richieste di modifica Rapporti di progetto	Piano di progetto Registro delle modifiche Rapporti di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano di gestione delle modifiche
- Registro delle modifiche (setup)

Modello PM² disponibile?

-
-

B.3 Piano di gestione dei rischi

Il Piano di gestione dei rischi definisce e documenta il processo di gestione dei rischi di un progetto. Descrive come i rischi saranno identificati e valutati, quali strumenti e tecniche possono essere utilizzati, quali sono le scale di valutazione e le tolleranze, i ruoli e le responsabilità rilevanti, la frequenza con cui i rischi devono essere rivisti, ecc. Il Piano di gestione dei rischi definisce anche il processo di monitoraggio ed escalation dei rischi, nonché la struttura del Registro dei rischi, utilizzato per documentare e comunicare i rischi e le loro azioni di risposta.

La gestione dei rischi offre visibilità ai rischi e responsabilità in merito al modo in cui vengono gestiti e garantisce che i rischi del progetto siano gestiti in modo proattivo e regolarmente monitorati e controllati.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara il Piano di gestione dei rischi.
Rappresentante lato committente (BM)	È consultato per l'elaborazione di questo artefatto.
Committente di progetto (PO)	Approva il Piano di gestione dei rischi.

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto

Passaggi

- Controllare se esiste un processo di gestione del rischio all'interno dell'organizzazione.
- Adattare il Piano di gestione dei rischi alle esigenze del progetto (ad es. eliminare / aggiungere passaggi o attività, espandere o modificare la descrizione delle attività o le relative

responsabilità, ecc.). E' possibile crearlo come documento autonomo o come sezione all'interno della Guida alla gestione del progetto.

- Accertarsi che non vi siano duplicazioni delle informazioni contenute in altri piani di gestione o nella Guida alla gestione del progetto (ad esempio la procedura di escalation).
- Definire gli strumenti e le tecniche che verranno utilizzati per identificare, valutare e monitorare i rischi (ad es. brainstorming, banca dati dei rischi, struttura di scomposizione dei rischi, matrice impatto e probabilità, analisi dell'albero decisionale, Registro dei rischi, ecc.).
- Personalizzare le scale utilizzate per la valutazione dei rischi (ad es. probabilità, impatto e livello di rischio complessivo).
- Determinare (con il coinvolgimento dei principali stakeholder) la propensione al rischio del progetto (ossia il livello di rischio che gli stakeholder sono disposti ad accettare).
- Decidere con quale frequenza deve essere rivisto il Registro dei rischi, tenendo conto delle condizioni e delle politiche del progetto e dell'organizzazione.
- Specificare le procedure di escalation e comunicazione per i rischi che richiedono un'attenzione speciale (ad esempio quali stakeholder di progetto devono essere informati in caso di attivazione di rischi critici).
- Identificare le strategie di risposta al rischio applicabili sia per le minacce che per le opportunità identificate (ad es. evitare, trasferire / condividere, ridurre, accettare o sfruttare, migliorare, condividere e accettare).
- Determinare il livello di dettaglio con cui le azioni di risposta al rischio devono essere descritte nel Registro dei rischi (ad es. descrizione dell'azione, proprietario dell'azione, impegno pianificato, ecc.). Si noti che le attività che richiedono un notevole impegno dovrebbero essere incluse nel Piano di progetto.
- Garantire che il processo di gestione dei rischi sia comunicato al team di progetto e agli stakeholder.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano di gestione del rischio	I	C	A	C	I	I	R	I

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei rischi	Scheda di inizio progetto	Guida alla gestione del progetto Piano di gestione dei rischi	Rapporti di progetto	Registro dei rischi Registri di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano di gestione del rischio
- Registro dei rischi

Modello PM² disponibile?

-
-

B.4 Piano di gestione dei punti di attenzione

Il Piano di gestione dei punti di attenzione definisce e documenta le attività, i ruoli e le responsabilità relative all'identificazione, valutazione, assegnazione, risoluzione e controllo dei punti di attenzione del progetto. I punti di attenzione sono definiti come eventi non pianificati relativi al progetto che richiedono un'azione.

Il processo di gestione dei punti di attenzione aiuta il Responsabile di progetto (PM) a valutare e ad agire su questioni che possono avere un impatto potenziale su ambito, tempo, costi, qualità, rischi o soddisfazione degli stakeholder. Le decisioni correlate possono essere registrate in un Registro delle decisioni, che dà visibilità alle decisioni e responsabilità sul come e da chi vengono prese e a chi devono essere comunicate.

Il registro dei punti di attenzione viene utilizzato per documentare l'identificazione, la valutazione e l'assegnazione dei punti di attenzione per tracciare tutte le decisioni chiave e le azioni pianificate. Aiuta anche a tenere traccia di chi è responsabile della risoluzione dei punti di attenzione entro un certo termine. Chiarisce come vengono affrontati i punti di attenzione e garantisce che siano gestiti e risolti correttamente.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara il Piano di gestione dei punti di attenzione.
Rappresentante lato committente (BM)	Consultato per l'elaborazione di questo artefatto.

Input

- Business case e Scheda di inizio progetto
- Guida alla gestione del progetto

Passaggi

- Controllare se esiste un processo di gestione dei punti di attenzione all'interno dell'organizzazione.
- Adattare il Piano di gestione dei punti di attenzione alle esigenze del progetto. È possibile crearlo come documento autonomo o come sezione all'interno della Guida alla gestione del progetto.
- Accertarsi che non vi siano duplicazioni delle informazioni contenute in altri piani di gestione o nella Guida alla gestione del progetto (ad esempio la procedura di escalation).
- Definire ciò che sarà considerato un punto di attenzione per il progetto e personalizzare le possibili categorie di punti di attenzione rilevanti per il progetto.
- Definire tutti gli artefatti, gli strumenti e le tecniche che verranno utilizzati per identificare, valutare, assegnare, risolvere e monitorare i punti di attenzione (ad esempio il Registro dei punti di attenzione, l'analisi della causa prima, ecc.).
- Specificare come identificare nuovi punti di attenzione, comunicare il loro stato, e discuterli (ad esempio nelle riunioni sullo stato del progetto).
- Personalizza il Registro dei punti di attenzione in modo da riflettere eventuali modifiche alle scale di urgenza, impatto e priorità.
- Definire quali punti di attenzione (a seconda della categoria, dell'urgenza e dell'impatto) possono essere gestiti a livello tattico (del progetto) e quali devono essere segnalati a un livello sovraordinato di gestione.
- Descrivere le attività di controllo dei punti di attenzione, la loro frequenza, gli strumenti e le tecniche di supporto (ad es. una revisione dei punti di attenzione nelle riunioni sullo stato del progetto sulla base del Registro dei punti di attenzione o dei Rapporti di sintesi del progetto).
- Definire come i punti di attenzione saranno collegati alle decisioni, rischi e modifiche.
- Specificare la procedura per l'aggiornamento delle lezioni apprese dopo la risoluzione di un punto di attenzione.
- Assicurarsi che il processo di gestione dei punti di attenzione sia comunicato al team di progetto e agli stakeholder.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano di gestione dei punti di attenzione	I	I	A	C	C	I	R	C

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione dei punti di attenzione	Scheda di inizio progetto	Guida alla gestione del progetto Piano di gestione dei punti di attenzione	Rapporti di progetto	Registro dei punti di attenzione Registri delle decisioni	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano di gestione dei punti di attenzione
- Registro dei punti di attenzione

Modello PM² disponibile?

-
-

- Registro delle decisioni



B.5 Piano di gestione della qualità

Il Piano di gestione della qualità definisce e documenta i requisiti di qualità del progetto, l'approccio di gestione della qualità, il processo e le responsabilità. Descrive inoltre le attività di garanzia e controllo della qualità intraprese durante il progetto.

La pianificazione e l'esecuzione delle attività di garanzia e controllo della qualità possono essere viste come uno sforzo significativo in termini di tempo e impegno; pertanto, è necessario stabilire attentamente un giusto equilibrio tra qualità, costo, tempo e rischio pianificati. Devono essere definite metriche di qualità appropriate e successivamente utilizzate per valutare la qualità della gestione del progetto. Tutte le attività legate alla qualità dovrebbero essere ben progettate e pianificate.

Una procedura di gestione della configurazione è documentata anche nel Piano di gestione della qualità. La gestione della configurazione aiuta i team di progetto a gestire gli artefatti e i prodotti del progetto in modo efficace (ovvero per garantire che vengano fornite le versioni corrette, per prevenire modifiche non autorizzate e per fornire la tracciabilità degli artefatti).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara il Piano di gestione della qualità. Può anche essere supportato da altri ruoli come la Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA), l'Ufficio gestione progetti (PSO) e altri stakeholder del progetto.
Rappresentante lato committente (BM)	Rivede e convalida i requisiti di qualità, le attività di garanzia e controllo della qualità e le metriche associate.

Input

- Scheda di inizio progetto
- Guida alla gestione del progetto
- Piano di progetto

Passaggi

- Controllare se esiste un processo di gestione della qualità all'interno dell'organizzazione.
- Adattare il Piano di gestione della qualità alle esigenze del progetto. È possibile crearlo come documento autonomo o come sezione all'interno della Guida alla gestione del progetto.
- Determinare gli obiettivi e le caratteristiche della gestione della qualità esaminando i prodotti del progetto, i criteri di successo, l'approccio e altri requisiti specifici (ad esempio requisiti di sicurezza) come descritto nella Scheda di inizio progetto e nella Guida alla gestione del progetto
- Accertarsi che non vi siano duplicazioni delle informazioni contenute in altri piani di gestione o nella Guida alla gestione del progetto (ad esempio la procedura di escalation).
- Definire i criteri di approvazione per le revisioni di fine fase o per altre tappe fondamentali della gestione del progetto.
- Definire tutti gli artefatti, gli strumenti e le tecniche che verranno utilizzati per la pianificazione della qualità e per l'assicurazione e il controllo della qualità (ad esempio, la Checklist di verifica di qualità).
- Determinare le attività di garanzia e controllo della qualità e definirne frequenza e calendario. È inoltre necessario progettare le metriche e le tolleranze di accettazione per la valutazione di queste attività.
- Stabilire se è necessario istituire la funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA) (o altra entità indipendente) per svolgere le attività di garanzia della qualità.
- Definire i ruoli e le responsabilità per il processo di qualità e assicurarsi che questi ruoli siano concordati e comunicati a tutti gli stakeholder.
- Rivedere le caratteristiche di qualità con gli stakeholder rilevanti. Chiedere loro di suggerire specifiche attività di assicurazione e controllo della qualità per il progetto.
- Definire le procedure per la gestione delle qualità e della configurazione in modo che sia verificabile che tali attività siano state eseguite come pianificato.

- Adattare la Checklist di verifica di qualità in base alle attività di controllo della qualità definite per il progetto.
- Assicurarsi che le attività di garanzia e controllo della qualità siano riconducibili a specifiche attività presenti nel Piano di progetto.
- Assicurarsi che coloro che devono rivedere ed approvare i documenti relative alla gestione di qualità siano chiaramente identificati.
- Presentare le attività pianificate e il calendario al Comitato direttivo del progetto (PSC) per l'approvazione.
- Comunicare il piano approvato al team di progetto e gli stakeholder interessati.

Linee guida (specifiche per la gestione della configurazione)

- Rivedere il processo di gestione della configurazione stabilito nel Piano di gestione della qualità e adattarlo alle esigenze del progetto (ad es. Eliminare o aggiungere passaggi o attività, espandere o modificare la descrizione delle attività, le relative responsabilità, ecc.).
- Definire ciò che sarà considerato un elemento di configurazione in base ai prodotti e agli artefatti del progetto e identificare le caratteristiche di tali elementi.
- Identificare chi è responsabile delle modifiche agli elementi di configurazione, della manutenzione e del controllo delle versioni e della release.
- Definire gli artefatti, gli strumenti e le tecniche che verranno utilizzate per gestire gli elementi di configurazione.
- A seconda della complessità del progetto, è possibile utilizzare un registro di gestione della configurazione per controllare le modifiche agli elementi di configurazione.
- Descrivere le regole per il *naming* da utilizzare nella documentazione del progetto, nelle cartelle e nei messaggi di posta elettronica.
- Definire la struttura delle cartelle di progetto, le procedure e i diritti relativi alla revisione, modifica o aggiornamento di qualsiasi artefatto del progetto. Assicurarsi che le regole di accesso limitato e riservatezza siano implementate correttamente.
- Definire le procedure relative alla duplicazione dei dati di progetto, tempi di conservazione dei documenti, dispositivi di archiviazione, pulizia e cancellazione dei dati (se necessario).
- Verificare che la procedura di gestione della configurazione venga comunicata al team di progetto.
- Le informazioni chiave sulla gestione della configurazione possono anche essere riassunte nel Guida alla gestione del progetto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano di gestione della qualità	I	A	C	C	C	C	R	C

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione della qualità	Scheda di inizio progetto	Guida alla gestione del progetto Piano di gestione della qualità	Rapporto di verifica di qualità Rapporti di audit	Checklist di verifica di qualità Registri di progetto Checklist di fine fase	Rapporto di fine progetto Nota di accettazione del progetto

Output

- Piano di gestione della qualità
- Checklist di verifica di qualità
- Checklist di fine fase

Modello PM² disponibile?

-
-
-

B.6 Piano di gestione delle comunicazioni

Il Piano di gestione delle comunicazioni aiuta a garantire che tutti gli stakeholder del progetto dispongano delle informazioni necessarie per svolgere i propri compiti durante tutto il progetto. La pianificazione e l'esecuzione delle attività di comunicazione del progetto è essenziale per il successo del progetto stesso.

Il Piano di gestione delle comunicazioni definisce e documenta le attività di comunicazione, i loro obiettivi, il contenuto, il formato, la frequenza ed i destinatari. Definisce anche come comunicare lo stato del progetto e l'assegnazione delle attività ai vari stakeholder e include una strategia di comunicazione per ogni stakeholder chiave, basata sugli interessi, le aspettative e l'influenza rispetto al progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto (PM)	Prepara il Piano di gestione delle comunicazioni.
Rappresentante lato committente (BM)	Fornisce input e aiuta nella sua creazione.

Input

- Scheda di inizio progetto
- Guida alla gestione del progetto
- Matrice degli stakeholder di progetto

Passaggi

- Rivedere le linee guida contenute nel modello del Piano di gestione delle comunicazioni per avere una migliore comprensione rispetto all'adattamento e alla personalizzazione del Piano di gestione delle comunicazioni.
- Assicurarsi che non vi siano duplicazioni delle attività di comunicazione descritte in altri piani di gestione come il Piano di gestione della qualità, il Piano di gestione dei rischi, ecc.
- Se alcuni processi sono già descritti nella Guida alla gestione del progetto (ad es. Il processo di escalation), fare riferimento ad essi per evitare duplicazioni e documentare semplicemente eventuali modifiche.
- Identificare i gruppi di stakeholder del progetto in base alla matrice degli stakeholder del progetto.
- Quando si determina la strategia per ciascuna attività di comunicazione, considerare gli interessi e l'influenza delle organizzazioni sia interne che esterne al progetto.
- Per ogni gruppo target, determinare quali informazioni devono essere comunicate e lo scopo della comunicazione.
- Definire tutti gli artefatti (ad es. Rapporti di progetto) e altri mezzi per raccogliere, analizzare e distribuire le informazioni sul progetto e gestire le aspettative degli stakeholder.
- Determinare la frequenza delle attività di comunicazione, il loro formato e i media da utilizzare per le comunicazioni (es. Rapporti, presentazioni, riunioni, e-mail, chiamate).
- Determinare chi sarà responsabile di ciascuna attività di comunicazione e descrivere i risultati attesi.
- Assicurarsi che il Piano di gestione delle comunicazioni sia comunicato agli stakeholder del progetto.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Piano di gestione delle comunicazioni	I	I	A	S	C	I	R	C

Artefatti collegati	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio & Controllo	Chiusura
Gestione della comunicazione	Scheda di inizio progetto	Matrice degli stakeholder di progetto Piano di comunicazione	Rapporti di progetto	Registri di progetto	Rapporto di fine progetto

Output

- Piano di comunicazione

Modello PM² disponibile?



B.7 Registro delle modifiche

Identificazione e descrizione delle modifiche	
ID	Codice identificativo della modifica
Categoria	Categoria della modifica
Titolo	Breve titolo per la modifica richiesta
Descrizione	Descrizione più dettagliata della modifica richiesta e dell'impatto della mancata implementazione della stessa
Stato	<p>Lo stato della modifica può essere uno dei seguenti:</p> <p>Inviata: questo è lo stato iniziale. Da utilizzare mentre la modifica richiesta è ancora in fase di specificazione.</p> <p>In valutazione: stato da utilizzare nel momento in cui si avvia la valutazione della richiesta.</p> <p>In attesa di approvazione: utilizzare questo stato nel momento in cui si avvia l'approvazione. Prima di utilizzarlo, assicurarsi che la valutazione sia completa e che le stime definite siano corrette.</p> <p>Approvata: questo stato viene impostato una volta che la modifica è stata approvata, proposta o modificata.</p> <p>Rifiutata: questo stato viene impostato se la modifica è stata rifiutata.</p> <p>Posticipato: questo stato viene impostato se la modifica viene posticipata a tempo indeterminato.</p> <p>Unita: questo stato indica che la modifica è stata unita ad un'altra modifica, quindi non viene più gestita singolarmente. Le modifiche vengono unite quando ci sono molti cambiamenti collegati.</p> <p>Implementata: questo stato indica che le attività necessarie ad implementare questa modifica sono state incorporate nel Piano progetto.</p>
Richiesto da:	Il nome della persona che ha richiesto la modifica
Data di identificazione (o data di presentazione)	La data di invio iniziale della richiesta di modifica
Valutazione della modifica e descrizione dell'azione	
Dettagli azione (impegno e responsabilità)	Descrizione dell'azione consigliata, inclusi passaggi, risultati finali, tempi, risorse e impegno.
Dimensione	<p>Lo sforzo richiesto per implementare la modifica</p> <p>I valori possibili sono:</p> <p>5 = Molto alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Basso, 1 = Molto basso</p>
Priorità	<p>Un valore numerico che denota la priorità della modifica.</p> <p>I valori possibili sono:</p> <p>5 = Molto alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Basso, 1 = Molto basso</p>
Data di consegna prevista	La data prevista per la consegna della modifica

Approvazione della modifica	
Escalation	È necessaria l'escalation al livello strategico o direzionale? (Si o No).
Decisione	La decisione presa
Decisa da:	Persona o comitato che ha negato o approvato la modifica
Data della decisione	Data in cui è stata presa la decisione
Implementazione della modifica	
Data di realizzazione effettiva	La data in cui la modifica è stata effettivamente realizzata
Tracciabilità e Commenti	Gli ID delle attività (nel Piano di progetto) che implementano la modifica e / o gli ID dei punti di attenzione, rischi o decisioni correlati. Includere anche eventuali informazioni / commenti aggiuntivi relativi alla modifica.

B.8 Registro dei rischi

Identificazione e descrizione delle modifiche	
ID	Codice identificativo del rischio
Categoria	Categoria di rischio relativa all'area interessata dal rischio (ad es. Business, IT, persone e organizzazione, esterno o legale)
Titolo	Breve titolo per il rischio
Descrizione	Formulazione strutturata dell'opportunità o della minaccia secondo lo schema: Causa - Rischio - Effetto, insieme a possibili interdipendenze
Stato	<p>Lo stato di rischio può essere uno dei seguenti:</p> <p>Proposto: questo è lo stato iniziale. Da utilizzare mentre il rischio è ancora da specificare.</p> <p>Valutato: utilizzare questo stato per avviare una valutazione del rischio.</p> <p>In attesa di approvazione: utilizzare questo stato per richiedere l'approvazione. Prima di applicare questo stato, assicurarsi che la valutazione sia completa e che le stime siano affidabili.</p> <p>Approvato: questo stato viene utilizzato una volta accettato il rischio.</p> <p>Rifiutato: questo stato viene impostato se il rischio è stato valutato come non rilevante.</p> <p>Chiuso: questo stato viene impostato una volta che il rischio è stato gestito attraverso una delle strategie di risposta (es. Mitigazione)</p>
Richiesto da:	La persona che ha identificato il rischio
Data di identificazione (o data di presentazione)	La data nella quale il rischio è stato identificato.
Valutazione del rischio	
Probabilità (P)	<p>Un valore numerico che indica la stima della probabilità che il rischio si verifichi. I valori possibili sono:</p> <p>5 = Molto alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Basso, 1 = Molto basso</p>
Impatto (I)	<p>Un valore numerico che indica la gravità dell'impatto del rischio (se si verifica). I valori possibili sono:</p>

	5 = Molto alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Basso, 1 = Molto basso
Livello del rischio (LR)	Il livello di rischio è il prodotto della probabilità e dell'impatto (LR=P*I)
Proprietario del rischio	La persona responsabile della gestione e del monitoraggio del rischio.
Escalation	È necessaria l'escalation del rischio al livello strategico o direzionale? (Sì o No).
Risposta al rischio	
Strategia di risposta al rischio	Strategie per rischi negativi (minacce): Evitare, Ridurre, Accettare, Trasferire / Condividere Strategie per rischi positivi (opportunità): Sfruttare, Migliorare, Accettare, Condividere
Dettagli dell'azione (impegno e responsabilità)	Descrizione delle azioni da intraprendere, compreso l'obiettivo, l'ambito, i risultati, la persona responsabile e lo sforzo stimato necessario
Data di realizzazione effettiva	La data in cui si prevede di attuare l'azione
Tracciabilità e Commenti	Gli ID delle attività (nel Piano di progetto) che implementano le azioni di risposta al rischio e / o gli ID di modifiche, problemi o decisioni correlati (voci di registro). Includere anche eventuali informazioni / commenti aggiuntivi relativi al rischio.

B.9 Registro dei punti di attenzione

Identificazione e descrizione dei punti di attenzione	
ID	Codice identificativo del punto di attenzione
Categoria	Categoria del punto di attenzione correlata all'area interessata (ad es. Affari generali, IT, persone e organizzazione, esterno o legale)
Titolo	Breve titolo del punto di attenzione
Descrizione	Descrizione del punto di attenzione e del suo impatto
Stato	Lo stato del problema può essere uno dei seguenti: Aperto: il punto di attenzione è stato identificato e richiede attenzione e, se possibile, una risoluzione. Posticipato: questo stato viene impostato se la risoluzione del punto di attenzione viene posticipata a causa di altre priorità. Risolto: questo stato indica che tutte le azioni necessarie sono state completate ed il punto di attenzione è stato risolto. Chiuso: questo stato indica che tutto il lavoro è stato completato e verificato. Il punto di attenzione può quindi essere contrassegnato come chiuso.
Richiesto da:	Il nome della persona che ha identificato il punto di attenzione
Data di identificazione (o data di presentazione)	La data in cui il punto di attenzione è stato identificato

Valutazione del punto di attenzione e descrizione dell'azione	
Dettagli dell'azione (impegno e responsabilità)	Descrizione dell'azione consigliata da intraprendere e dei passaggi, dei risultati finali, dei tempi, delle risorse e dell'impegno coinvolti
Urgenza	Un valore numerico che denota quanto sia urgente il punto di attenzione. I valori possibili sono: 5 = Molto alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Basso, 1 = Molto basso
Impatto	Un valore numerico che indica l'impatto del punto di attenzione. I valori possibili sono: 5 = Molto alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Basso, 1 = Molto basso
Dimensione	La dimensione del punto di attenzione rappresenta lo sforzo necessario per risolvere il problema. I valori possibili sono: 5 = Molto alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Basso, 1 = Molto basso
Data obiettivo	Data nella quale il punto di attenzione dovrebbe essere risolto
Proprietario del punto di attenzione	La persona responsabile della risoluzione del punto di attenzione.
Escalation	È necessaria l'escalation del rischio al livello strategico o direzionale? (Sì o No)
Tracciabilità e Commenti	Gli ID delle attività (nel Piano di progetto) che implementano le azioni e / o gli ID delle modifiche, dei rischi o delle decisioni correlati (voci di registro). Includere anche eventuali informazioni / commenti aggiuntivi relativi ai punti di attenzione.

B.10 Registro delle decisioni

Identificazione e descrizione della decisione	
ID	Codice identificativo della decisione
Categoria	Categoria decisionale relativa all'area interessata dalla decisione (ad es. Affari generali, IT, persone e organizzazione, esterni o legali)
Titolo	Breve titolo per la decisione
Descrizione	Una descrizione dei dettagli e dell'impatto della decisione, se applicabile
Identificata da:	Il nome della persona che ha identificato la necessità di una decisione
Persone presenti	Registra i nomi dei presenti quando è stata presa la decisione. Se opportuno, si può fare riferimento al relativo verbale di riunione (MoM)
Commenti	Gli ID delle relative voci del registro delle modifiche, dei rischi o dei punti di attenzione e qualsiasi informazione aggiuntiva relativa alla decisione
Proprietà	
Proprietario della decisione	La persona responsabile della decisione
Data della decisione	Data in cui è stata presa la decisione
Escalation	È necessaria l'escalation del rischio al livello strategico o direzionale? (Sì o No).

Attuazione della decisione	
Data di applicazione	La data in cui la decisione è applicabile
Decisione comunicata a:	I gruppi, le squadre e altri stakeholder a cui deve essere comunicata la decisione

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco

Appendice C: Tecniche e Strumenti di gestione progetti

Questa sezione introduce una serie di tecniche e strumenti di gestione dei progetti, comunemente utilizzati e utili per gestire le sfide insite nella disciplina di gestione progetti. Ciascuno strumento e ciascuna tecnica vengono illustrati presentati in sintetici paragrafi per fornire una loro rispettiva panoramica semplice, ad alto livello.

Si precisa che gli Strumenti illustrate non rappresentano una lista esaustiva di tutte le tecniche di gestione progetti disponibili: per questo, al termine della presente sezione, si riportano le principali fonti per poter consultare e approfondire quanto di seguito presentato.

C.1 Analisi PESTEL

L'analisi PESTEL è utilizzata per valutare come il contesto possa impattare sul progetto o su un suo obiettivo. PESTEL è un acronimo inglese che sta per: Politici (*Political*), Economici (*Economic*), Sociali (*Social*), Tecnologici (*Technological*), Ambientali (*Environmental*) e Legali (*Legal*). L'analisi PESTEL, pertanto, aiuta a identificare i fattori esterni che influenzano un'organizzazione e che, di conseguenza, possono determinare un impatto sugli obiettivi dei progetti, la loro pianificazione o esecuzione.

Questo tipo di analisi è strategica durante l'elaborazione della giustificazione all'investimento progetto e per la gestione dei rischi, consentendo di alimentare il processo di concepimento di un piano sufficientemente in grado di identificare e affrontare potenziali scenari di rischio (minacce / opportunità) derivanti dall'esterno dell'organizzazione o del progetto.

C.2 Analisi Make or Buy

L'analisi "Make or Buy" (letteralmente, produrre o acquistare) supporta l'organizzazione nell'assumere decisioni consapevoli e informate su ciò che andrà approvvigionato e su ciò per cui non ne vale la pena. Il Portfolio manager e gli sponsor di progetto devono spesso affrontare il dilemma circa la convenienza o meno a produrre internamente piuttosto che ad acquistare dall'esterno, dovendo tenere in considerazione la disponibilità e le capacità delle proprie risorse.

I diversi fattori che devono essere presi in esame per condurre l'analisi Make or Buy includono: le comparazioni di costo tra le due modalità, i processi di business e tecnologici coinvolti, le informazioni in possesso circa i potenziali fornitori e i sistemi di supporto garantiti dalle due tipologie di soluzioni (interna/esterna).

Le possibili motivazioni che potrebbero far propendere per una soluzione "Make" (di produzione interna) possono includere: criteri di efficienza di spesa, preoccupazioni sulla proprietà intellettuale, problemi nel controllo qualità o nell'affidabilità dei fornitori. Al contrario, le possibili motivazioni che potrebbero portare alla decisione "Buy" (acquisto) possono includere: analisi sui costi, mancanza di competenze tecniche, disponibilità di competenze tecniche da parte dei fornitori, o insufficiente risorse interne.

C.3 Matrice Interesse/Influenza degli Stakeholder (Stakeholder Interest Influence Matrix - SIIM)

Questa tecnica è utilizzata per supportare e formalizzare l'analisi del livello di interesse e di influenza di ciascuno stakeholder di progetto. È di vitale importanza conoscere gli stakeholder e la loro rilevanza per il progetto al fine di individuare i facilitatori e i possibili detrattori/osteggiatori del progetto. Ove il documento di analisi degli stakeholder si riferisca a soggetti interni all'organizzazione, andrà garantita la massima attenzione nel mantenere tali informazioni confidenziali.

L'**interesse** indica il livello di coinvolgimento che uno stakeholder può avere su un progetto. Esso è misurato dal grado di entusiasmo mostrato in termini di supporto al progetto. Lo stakeholder può quindi risultare posizionato in modo positivo, neutrale o negativo verso il progetto.

L'**influenza** indica il livello di potere che lo stakeholder può esercitare sulla Pianificazione e realizzazione delle attività. Maggiore è il livello di potere decisionale dello stakeholder, maggiore sarà la sua influenza. Spesso, dunque, i soggetti che stanziavano i fondi del progetto e che garantiscono la disponibilità delle risorse sono coloro che hanno l'influenza più alta nella matrice.

C.4 Matrice Probabilità/Impatto rischi

La matrice Probabilità/Impatto di rischio (talvolta denominate come “Matrice dei rischi”) è utilizzata nell’analisi qualitativa dei rischi, dopo averli individuati. Tale matrice è utilizzata come strumento complementare al registro dei rischi.

La matrice Probabilità/Impatto di rischio è basata su due parametri: la probabilità di accadimento di un rischio e l’impatto potenziale da questo prodotto. La scala più frequentemente utilizzata per valutare ciascuna delle due dimensioni della matrice è: 1=Molto basso, 2=Basso, 3=Medio, 4=Alto, 5=Molto alto.

I valori assegnati ai due fattori vengono quindi moltiplicati producendo il “livello di rischio”. Se ci si basasse su una scala (di prodotto $P \times I$) da 1 a 25, il diverso livello di rischio calcolato produrrebbe differenti strategie di risposta.

Le celle della matrice sono valorizzate cromaticamente in modo differente per indicare il livello di criticità del rischio: tipicamente, il colore verde si utilizza per rischi con livello basso (livello ≤ 2), il colore giallo si utilizza per rischi di livello medio (livello compreso tra 3 e 16) e il colore rosso si utilizza per rischi con livello alto (livello ≥ 20).

In funzione della propensione al rischio dell’organizzazione, possono essere definite per ciascun rischio calcolato, le relative adeguate strategie di risposta.

C.5 Struttura di Scomposizione del Lavoro (Work Breakdown Structure - WBS)

La struttura di scomposizione del lavoro (WBS) rappresenta una divisione gerarchica del lavoro di progetto in porzioni sempre più granulari e dettagliate utili per assegnare le attività o per stimarne impegno e costo. Una struttura di scomposizione del lavoro ben organizzata dovrebbe essere di immediata comprensione, completa e dovrebbe facilitare il monitoraggio dello stato delle attività nel corso della loro realizzazione. In genere, questa tecnica prevede di scomporre il progetto per fasi di lavoro, o per prodotti intermedi e finali, per pacchetti di lavoro o, ancora, sulla base degli standard organizzativi, per sue funzioni e dipartimenti.

La struttura di scomposizione del lavoro (WBS) costituisce quindi una solida base per il Responsabile di progetto (PM) per assegnare le responsabilità delle attività ai diversi membri del team di progetto. Ciascuna attività riportata nei livelli gerarchicamente sottostanti della struttura di scomposizione può essere ulteriormente definita: può esserne infatti pianificato il tipo di lavoro previsto, identificati i rischi, le dipendenze e le risorse da doverci allocare.

C.6 Struttura di Scomposizione dei Prodotti (Deliverable Breakdown Structure - DWS)

Una Struttura di Scomposizione dei Prodotti (DBS) rappresenta la parte essenziale della pianificazione basata sul prodotto. Può essere utilizzata per individuare e formalizzare i prodotti intermedi e finali di progetto (sia di tipo specialistico, sia di tipo gestionale cioè gli artefatti) e per documentare le rispettive interdipendenze. Il risultato della tecnica consiste in una ramificazione gerarchica ad albero dei prodotti e dei relativi sotto-componenti (tangibili, funzionali o intangibili) che devono essere realizzati nel progetto: tale struttura supporta il team di progetto nel comprendere quali siano i diversi output da generare per il progetto.

La Struttura di Scomposizione dei Prodotti (DBS) è dunque simile come obiettivi alla Struttura di Scomposizione del Lavoro (WBS), ma è formalizzata con un diverso approccio di pianificazione. La Struttura di Scomposizione dei Prodotti (DBS) può precedere quella di Scomposizione del Lavoro (WBS), partendo dalla identificazione dei prodotti e sotto-componenti per poi procedere a scomporre le fasi e le attività (con la WBS) necessarie a realizzare quei prodotti e sotto-componenti.

Potremmo in qualche modo dire che la Struttura di Scomposizione dei Prodotti (DBS) definisce il “cosa” il progetto realizzerà (nel suo insieme e nelle sue parti), mentre la Struttura di Scomposizione del Lavoro (WBS) definisce il lavoro da svolgere per produrre il “cosa” del progetto.

C.7 Stime di impegno (effort) e costo

Le tecniche di stima dell’impegno (*Effort*) e del costo derivano dalla Struttura di Scomposizione del Lavoro (WBS): ogni blocco elementare di lavoro identificato (attività) viene valutato in termini di stime dell’impegno di risorse temporali, umane ed economiche. L’impegno (*Effort*) è tipicamente misurato in giorni/uomo o mesi/uomo. La stima viene svolta dai responsabili delle attività o da altri esperti del Team specialistico di

progetto (PCT), in modo da poter garantire una maggiore accuratezza dei valori di stima assegnati e un ingaggio proattivo da parte dei membri del team incaricati di realizzare il lavoro.

Un'elevata qualità di formalizzazione della Struttura di Scomposizione del Lavoro (WBS) costruisce la base per stime consistenti e qualitativamente adeguate.

C.8 Stima a tre punti/valori

La stima a tre punti o a tre valori è comunemente utilizzata, in associazione al reticolo logico, per fornire una media pesata delle stime di durata o di costo delle attività. Si tratta di una tecnica di valutazione quantitativa dei rischi (sulle stime) che utilizza un approccio probabilistico piuttosto che deterministico (quest'ultimo tipico di un solo valore di stima fornito). La durata/costo attesi e la deviazione standard della durata o del costo di progetto vengono calcolate in base ai seguenti tre valori assegnati a ciascuna attività: stima ottimistica, stima più probabile e stima pessimistica. Tali stime vengono quindi pesate per fornire un valore medio di impegno, costo o durata attesa.

Successivamente, le stime pessimistiche e ottimistiche possono essere utilizzate per valutare la deviazione standard, cioè il livello di confidenza della stima attesa calcolata e per costruire, di conseguenza, un modello statistico di attendibilità sulla durata o sul costo delle singole attività stimate. Questo metodo può quindi essere applicato per fare delle previsioni e mitigare i rischi, assegnando alle attività delle tolleranze (tecnicamente, contingencies) derivanti dal livello di confidenza emerso nella deviazione standard. Attualmente, numerosi software di gestione progetti calcolano in modo automatico questi valori, generando simulazioni di scenario (ad es. la distribuzione BETA per il modello PERT).

Coinvolgere gli esperti delle attività per fornire le stime a tre punti accresce l'accuratezza dei valori attribuiti e riduce il tasso di incertezza del progetto, (derivante proprio da stime inadeguate o non appannaggio di tecnici).

C.9 Albero delle decisioni

L'albero delle decisioni è uno strumento di supporto visivo che formalizza nodi decisionali e rami di scenario con relative possibili alternative di decisione (percorsi). In particolare, per ciascun nodo decisionale, vengono identificate le opzioni di scenario e il relativo grado di probabilità di accadimento. Lo strumento ricorre a tre tipi di nodi: (a) Nodi decisionali (rappresentati attraverso quadrati); (b) Nodi delle probabilità (rappresentati attraverso cerchi); (c) Nodi di chiusura, valori di ciascun cammino di possibilità (rappresentati attraverso triangoli).

L'albero delle decisioni (applicato quindi per la gestione dei rischi di progetto) è tipicamente utilizzato in associazione alla tecnica del Valore Monetario Atteso (VMA, in inglese *Expected Monetary Value* - EMV): nello specifico, si calcola il Valore Monetario Atteso di ciascun nodo della probabilità associato alle diverse opzioni e si individua il valore maggiormente conveniente. L'albero decisionale può anche essere eseguito creando ipotesi di comportamento del progetto stocastiche e simulandone i risultati (ad esempio attraverso la simulazione Monte Carlo), al fine di assumere decisioni basate sulle probabilità di maggior successo di un percorso/ipotesi rispetto ad un altro.

C.10 Schedulazione di progetto

La schedulazione di progetto consiste nell'individuazione delle dipendenze tra le attività, nell'assegnazione delle risorse per ciascuna attività, nella definizione delle date di inizio e date di fine delle attività e, di conseguenza, nel calcolo della durata totale del progetto.

La schedulazione può essere svolta per l'intero progetto o per sue sotto-porzioni, quali singole fasi (finestre temporali), iterazioni (es. *timebox* agili). Gli approcci e le modalità di rappresentazione della schedulazione possono essere vari: da una lista di date di rilascio, a un piano delle milestone; da un diagramma a barre, a un reticolo logico, a un diagramma a barre con legami/dipendenze (come nel diagramma di Gantt); tutti questi modelli possono essere visti come complementari.

Una volta approvato il cronogramma di progetto (cioè la schedulazione), questo diviene la baseline di riferimento e qualsivoglia sua modifica dovrà necessariamente seguire il processo di gestione delle modifiche di progetto e le correlate procedure di governance (per la analisi di tali varianti e relative approvazioni).

C.11 Livellamento delle risorse

Il livellamento delle risorse è una tecnica utilizzata per valutare la sovrallocazione nell'assegnazione delle risorse di progetto e risolvere i conflitti di allocazione delle risorse umane, tecniche o materiali.

Il livellamento si concentra sull'utilizzo efficiente o ottimale nell'allocazione delle risorse in modo da garantire il completamento del progetto entro i termini temporali definiti. Compito dei Responsabili di progetto (PMs) analizzare le dipendenze tra i progetti e tra le relative attività per garantire che questi possano essere realizzati in tempo a fronte del bilanciamento con le risorse date. Tenendo quindi in considerazione i vincoli di progetto, si può applicare il livellamento, cioè il bilanciamento dei carichi delle risorse sul progetto. L'applicazione del livellamento può, ad esempio, includere lo slittamento temporale di alcune specifiche attività fin al momento in cui non si rendono disponibili le risorse da assegnarvi, la sostituzione di risorse (quando sovra-sature) o, ancora, la redistribuzione degli *effort* tra le risorse disponibili, quando omogenee per competenza.

C.12 Diagramma di Gantt

Il diagramma di Gantt è uno strumento di gestione dei progetti molto comune per rappresentare il cronogramma, le fasi e le relative attività di progetto in un'unica visuale (generalmente espressa in forma di diagramma a barre orizzontale). Tale diagramma esprime la sequenza del progetto, le dipendenze tra le attività, le loro durate e il loro relativo stato, in modo estremamente intuitivo.

Un diagramma di Gantt formalizza dunque l'ordine in cui le attività devono essere realizzate e fornisce una panoramica dei relativi avanzamenti in qualsiasi momento temporale. Questo tipo di diagramma è utilizzato per condividere la schedulazione mediante un formato grafico/visivo, ma è anche utilizzato per mostrare lo stato di realizzazione in una determinata data di stato, mediante la valorizzazione cromatica delle barre delle attività e l'allocazione della percentuale di avanzamento su ciascuna attività. Pertanto, il maggior punto di forza di questa tecnica è la chiara visualizzazione dello stato del progetto in un'unica rappresentazione grafica.

C.13 Metodo del Percorso Critico (*Critical Path Method* - CPM)

Il metodo del percorso critico (CPM) è una tecnica per determinare su base algoritmica la durata del progetto. Partendo dal reticolo logico dato dalle sequenze delle attività, il metodo calcola il cammino o percorso più lungo (cioè, quello la cui sequenza pianificata delle attività determina la durata minima necessaria al completamento del progetto) definito appunto come "percorso critico". Questa tecnica aiuta a comprendere quali attività risultano critiche, ovvero quali attività influenzano il termine temporale del progetto ove dovessero slittare o ritardare.

Proprio perché il percorso critico rappresenta il cammino di attività più lungo, esso determina la durata minima di progetto. In base, dunque, alle informazioni fornite dall'applicazione del percorso critico, è possibile applicare forme di compressione della durata di progetto (ove risultasse incompatibile con i vincoli di data fine progetto), ad esempio, assegnando maggiori risorse alle attività critiche, in modo da ridurre il rischio di ritardo, eliminare alcune attività critiche (ove la scomposizione dell'ambito lo consentisse) o, ancora, parallelizzando l'esecuzione di attività. Intervendendo sulle attività critiche si può dunque comprimere/ridurre la durata del progetto.

C.14 Metodo della Catena Critica (*Critical Chain Method* - CCM)

Il metodo della catena critica è un'altra tecnica utilizzata per pianificare e organizzare la schedulazione di una serie di attività o dell'intero progetto. È simile, dunque, come finalità d'uso al metodo del percorso critico, ma in questo caso, la pianificazione temporale tiene conto delle risorse disponibili e del loro livellamento, così come della tendenza a sovrastimare le durate delle attività.

Questa tecnica si basa sull'osservazione che le stime delle durate delle attività risultano spesso raddoppiate rispetto all'effettivo tempo necessario al loro completamento. Non solo, questa tecnica – basata sulla teoria dei vincoli – assume che le ragioni che portano a un ritardo di progetto spesso includono il fatto di non cogliere l'opportunità di una fine anticipata di un'attività, il fatto che i membri del team tendano a riempire tutto il tempo disponibile per il completamento di un'attività senza incrementare il loro ritmo di produzione o, ancora, il fatto di attendere l'ultimo momento possibile per concentrarsi veramente sul compito da svolgere.

Il metodo della catena critica presuppone quindi le stime di durata assegnate dai Responsabili di progetto siano tendenzialmente gonfiate e procede immediatamente a ridimensionarle. I "buffer" addizionali (sorta di cuscinetti di protezione), quali buffer di progetto, buffer di alimentazione, buffer sulle risorse vengono quindi spesso aggiunti per tenere conto della riduzione delle stime di durata del progetto e proteggerne così la data di completamento.

C.15 Tecnica dell'Earned Value Management (EVM)

La gestione dell'Earned Value (EVM) è una tecnica utilizzata per rilevare e controllare le performance di progetto, fornendo una analisi obiettiva dei livelli prestazione raggiunti progressivamente in base a dati di economico-finanziari di progetto. Sia infatti i costi sia il valore generato dalle attività è misurato in termini economici (ad es.: giorni/uomo o euro). La gestione dell'Earned Value (EVM) fornisce metriche relativamente oggettive – o *key performance indicators* (KPIs) – per gestire in modo proattivo le performance rilevate a un certo momento del progetto. Alcuni indicatori forniscono informazioni sugli avanzamenti prodotti a una certa data del progetto, così come sulle deviazioni dai costi o dal valore del lavoro prodotto rispetto alla pianificazione; altri indicatori forniscono previsioni sulla spesa finale di progetto e sui suoi eventuali scostamenti dal budget iniziale approvato o sul tasso di efficienza richiesto al team per completare il progetto secondo la schedulazione approvata.

Le principali metriche che vengono utilizzate per l'applicazione della tecnica sono: il Valore Pianificato (*Planned Value* - PV), noto anche come valore economico assegnato al lavoro pianificato (*Budgeted Cost of Work Scheduled* - BCWS), i costi effettivamente sostenuti a una certa data (*Actual Cost* - AC), anche noti come costi effettivi per il lavoro prodotto (*Actual Cost of Work Performed* - AVWP) e il Valore Prodotto (Earned Value), anche conosciuto come valore economico assegnato al lavoro effettivamente realizzato a una certa data (*Budgeted Cost of Work Performed* - BCWP). Attraverso la combinazione di queste tre metriche possiamo desumere diversi indicatori di performance, tra cui: la Varianza sulla Schedulazione (*Schedule Variance* - SV) e l'Indice di Efficienza della Schedulazione (*Schedule performance Index* - SPI), la Varianza sui Costi (*Cost Variance* - CV) e l'Indice di Efficienza di Spesa (*Cost Performance Index* - CPI) o ancora più avanzati indicatori per le previsioni sulle future prestazioni del progetto, quali: la Stima al Completamento di progetto (*Estimate at Completion* - EAC), la Stima per Completare il progetto (*Estimate to Complete* - ETC) e l'Indice di Efficienza per Completare il progetto (*To Complete Performance Index* - TCPI).

C.16 Analisi di Pareto

L'analisi di Pareto è una tecnica per identificare quali cause e criticità determinano la maggior parte dei problemi in un progetto. Il principio di Pareto stabilisce che generalmente l'80% degli effetti è prodotto dal 20% di cause prima (ad es.: l'80% dei costi può essere attribuito al 20% delle attività o, ancora, l'80% delle conseguenze dei rischi può derivare da un 20% di rischi individuati).

Concentrando quindi l'attenzione su queste principali e prioritarie criticità (il 20%), l'analisi di Pareto può essere utile per la gestione dei rischi o della qualità e aiuta a focalizzarsi solo su quei rischi e quei problemi di qualità che hanno il maggior livello impatto sul progetto, facilitando di conseguenza la prioritizzazione delle relative necessarie azioni di mitigazione e gestione.

C.17 Lezioni apprese

Registrare le lezioni apprese è un modo per individuare le aree di sviluppo/miglioramento del progetto con il fine di supportare altri simili progetti a evitare i medesimi errori e insidie nel futuro. Le informazioni utili che possono essere riportate in forma di lezioni riguardano la gestione dei rischi, i problemi della qualità, le criticità sugli approvvigionamenti e sui fornitori, le richieste di modifica, ecc.

Il team di progetto può identificare le lezioni utili da capitalizzare mediante sessioni di brainstorming, analisi e revisione di rapporti e registri, questionari di progetto, ecc. lungo l'intero ciclo di vita del progetto. Sarà cura del Responsabile di progetto (PM) organizzare e prioritizzare le lezioni così raccolte al fine di comprendere le principali aree di miglioramento prestazionale.

Per evitare di commettere gli stessi errori, le lezioni dovrebbero essere condivise e scambiate tra i diversi Responsabili di progetto. In alcuni casi, le lezioni apprese possono produrre miglioramenti dei processi, maggiore qualità di checklist e modelli documentali o corsi di formazione più efficaci.

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco

Appendice D: Estensioni PM²

D.1 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 Agile e non, in base alle politiche, linee guida e requisiti organizzativi, nonché in base ai vincoli di interoperabilità e infrastrutture tecniche.

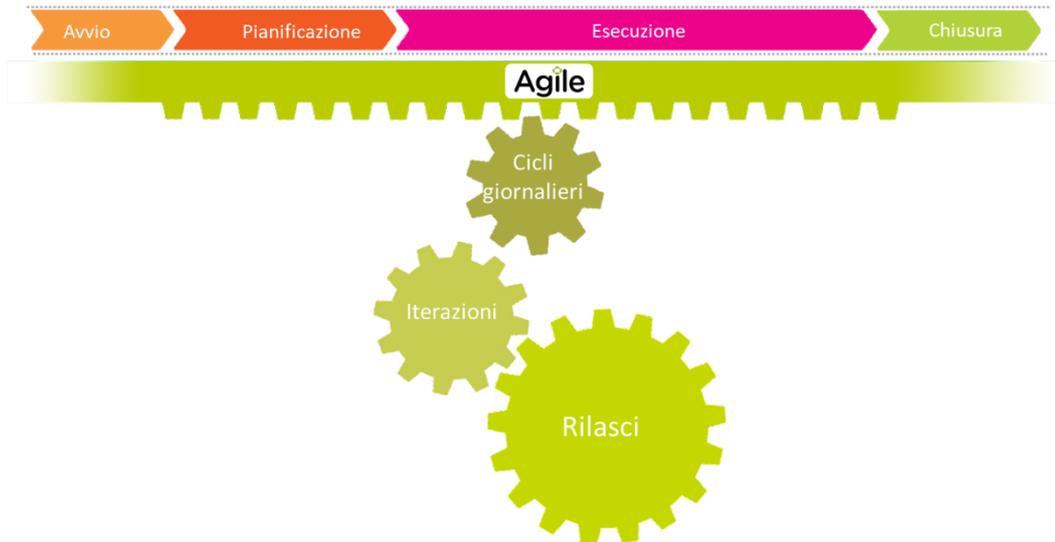


Fig D.1 Dalle fasi di progetto ai cicli giornalieri

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).

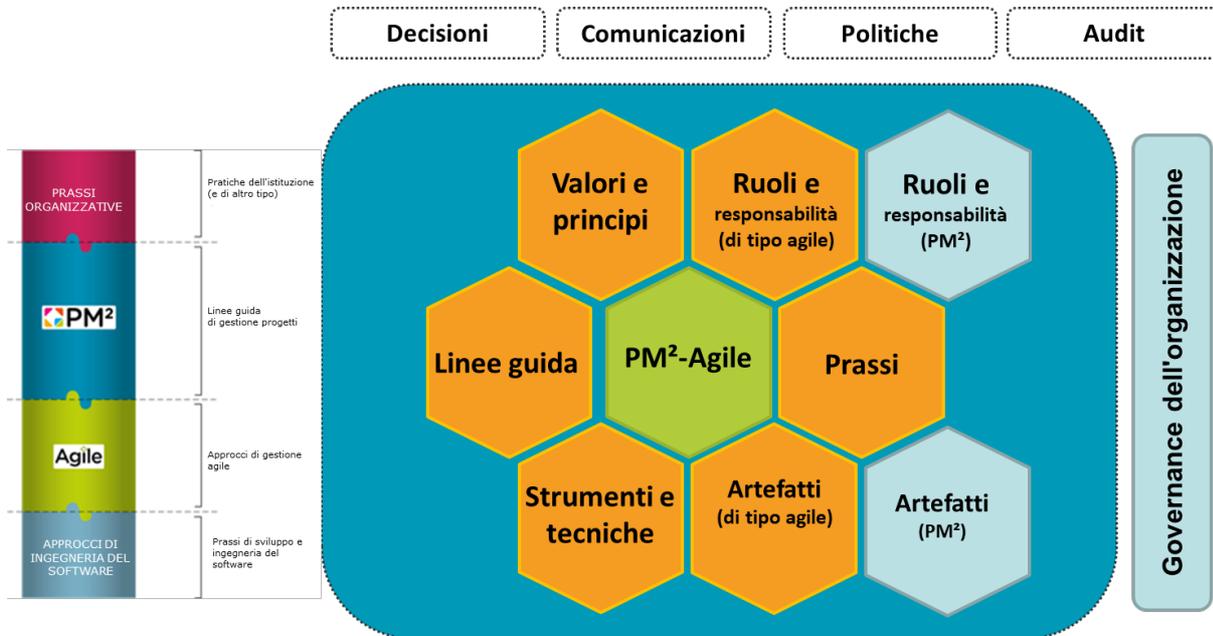


Fig D.2 L'integrazione di PM² Agile all'interno dell'organizzazione

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.

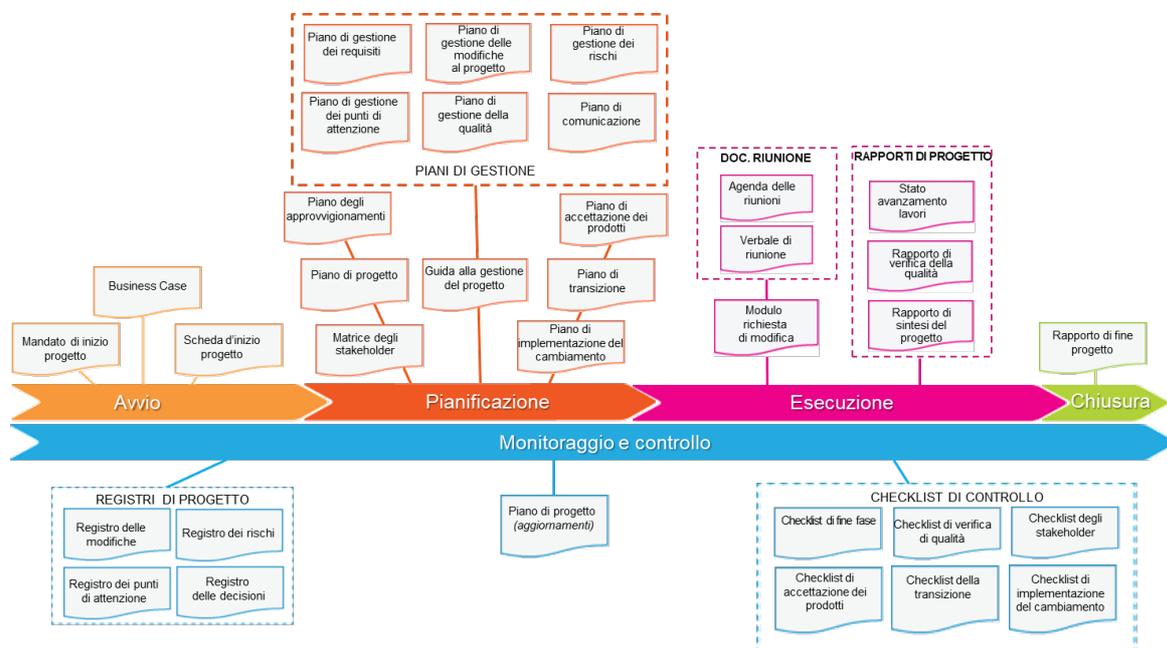


Fig D.3 Panoramica artefatti PM² Agile

D.2 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 del 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 D.4 Relazione fra strategia, progetto, programma, portfolio e servizi ordinari

D.2.1 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.

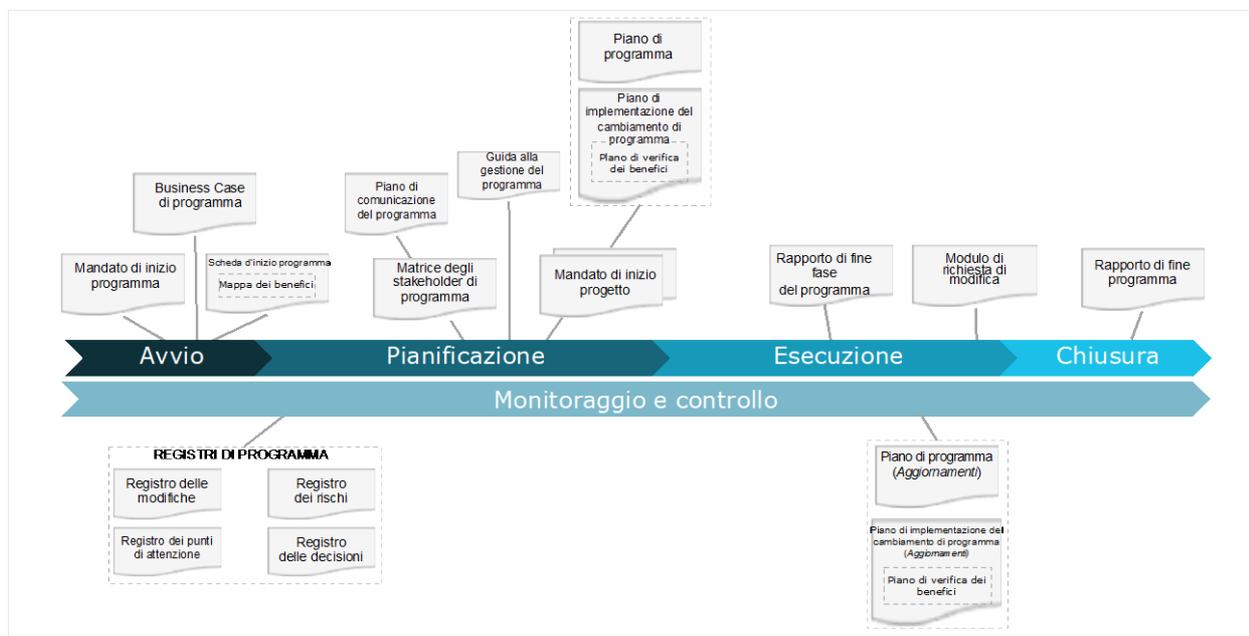


Fig D.5 Panoramica del ciclo di vita di programma PM² e artefatti

D.2.2 Fase di Avvio

L'esigenza di avvio del programma e i relativi stakeholder chiave sono identificati 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.

D.2.3 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.

D.2.4 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.

D.2.5 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.

D.2.6 Monitoraggio & 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

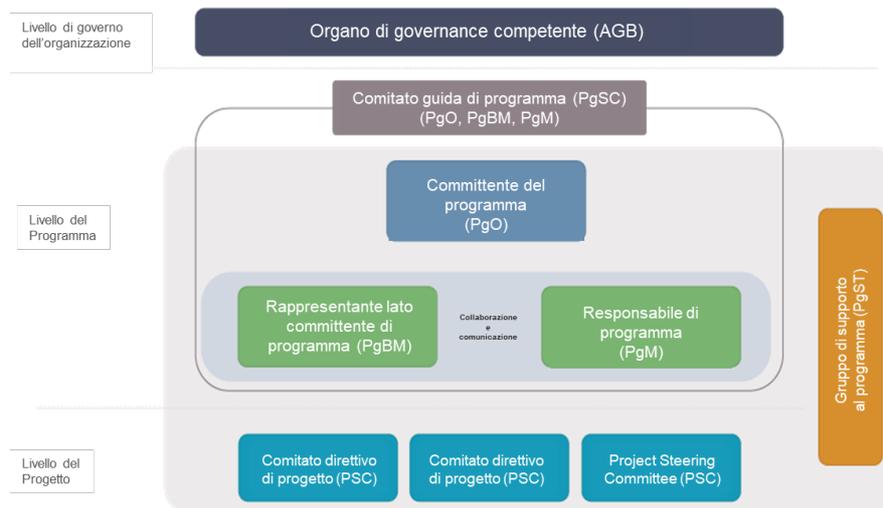


Fig D.6 Organizzazione del programma PM²

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.

D.3 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 portfolio 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

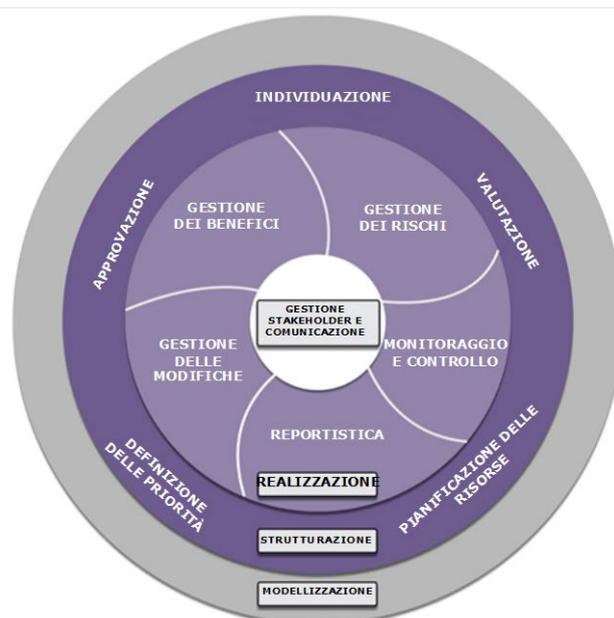


Fig D.7 Modello del processo di gestione del Portfolio PM²

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 portfolio, programmi e progetti.

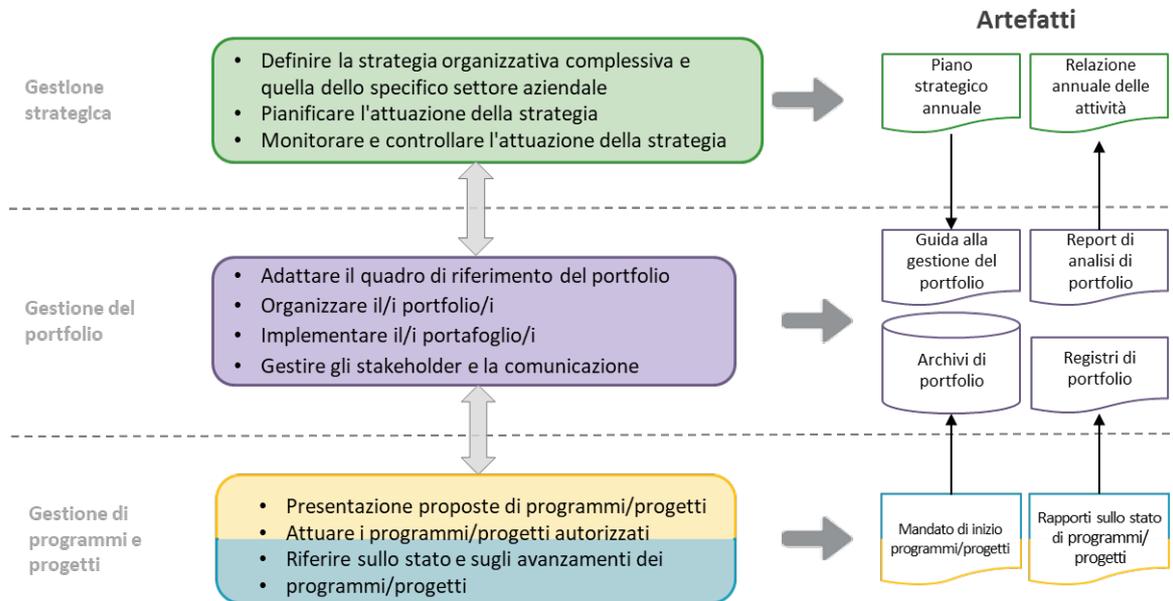


Fig D.8 Macro-rappresentazione dei livelli di gestione, delle attività e degli artefatti

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

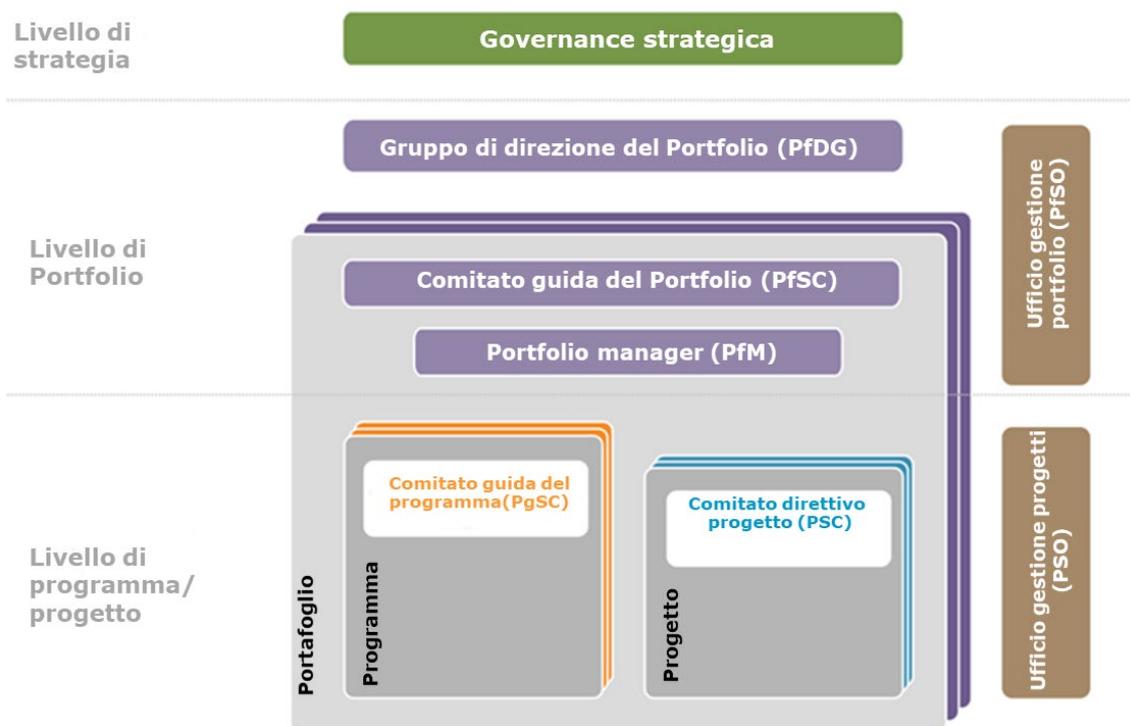


Fig D.9 Governance PM² dei Progetti e del Portfolio

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco

Appendice E: risorse aggiuntive

E.1 Artefatti, tabelle e diagrammi PM² riassuntivi delle attività

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

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	A	C	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

AGB (Organo di governance competente)

PSC (Comitato direttivo di progetto)

PO (Committente di progetto)

BM (Rappresentante lato committente)

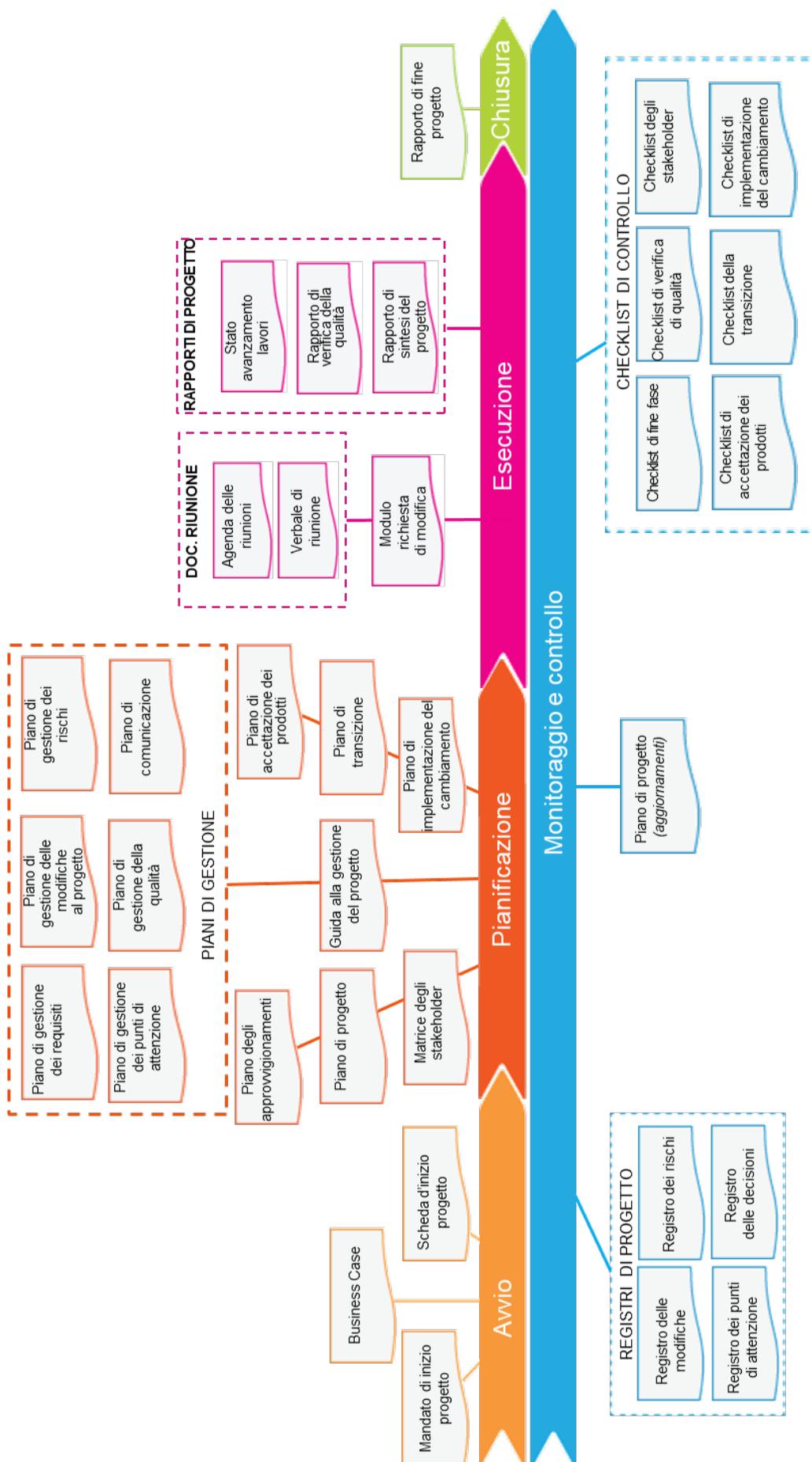
BIG (Gruppo di implementazione lato committente)

SP (Rappresentante dei fornitori)

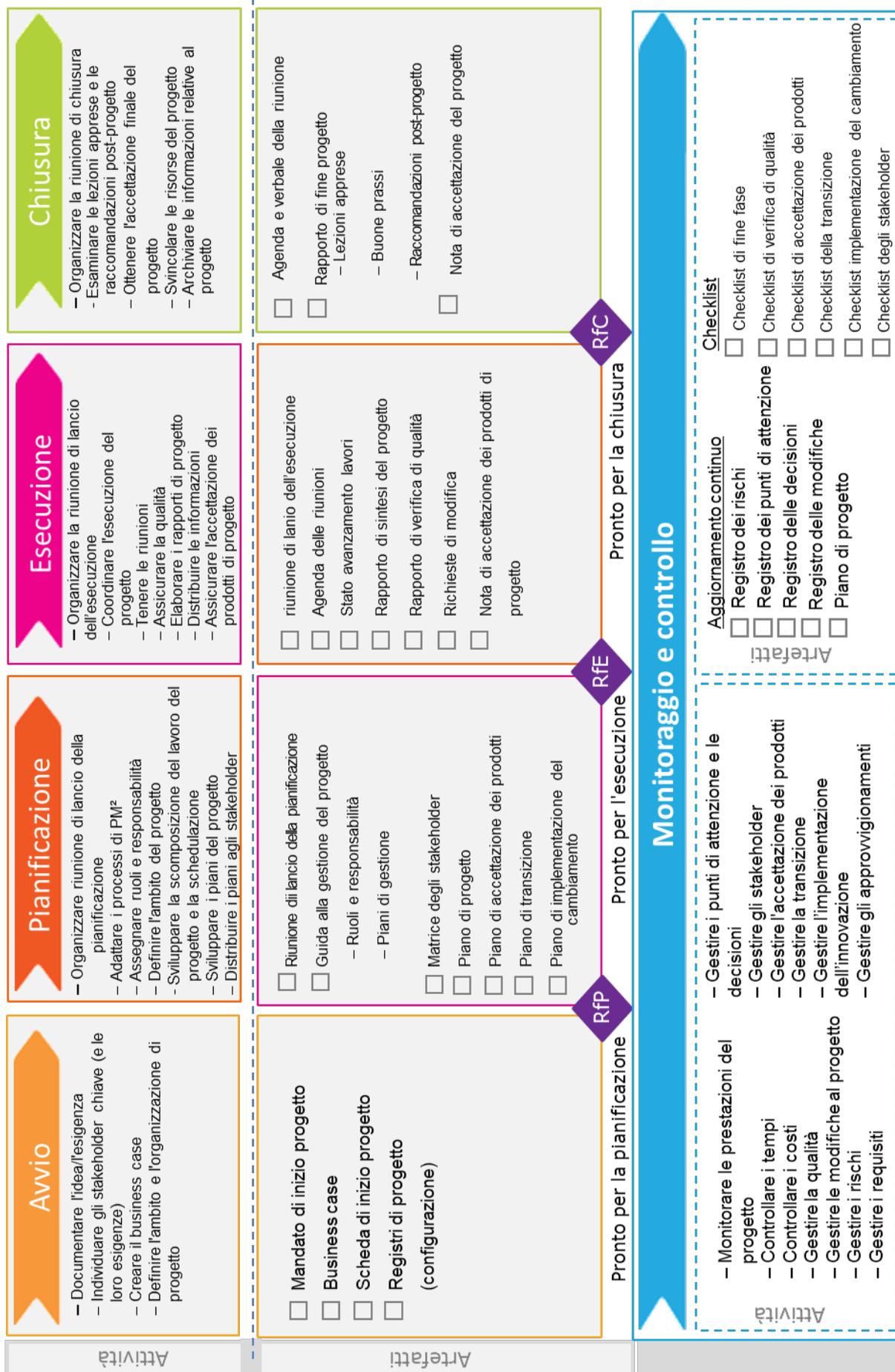
PM (Responsabile di progetto)

PCT (Team specialistico di progetto)

Panoramica degli Artefatti PM²



Panoramica delle attività e degli Artefatti PM²



E.2 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.



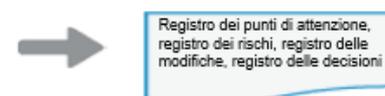
2. Individuare gli stakeholder e creare la Scheda di inizio progetto

- 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.



E.3 Risorse online

Il Centro di Eccellenza nella Gestione di Progetto (CoEPM²) attraverso l'iniziativa "Open PM²" garantisce l'accesso digitale a tutta la documentazione sul metodo, relative informazioni e pubblicazioni. Per approfondire la conoscenza del metodo PM² è dunque possibile scaricare e consultare gratuitamente la Guida al metodo PM², i template degli artefatti e visionare le seguenti ulteriori risorse online:

La Guida al PM² (PDF)

È possibile scaricare dal sito EU Bookshop la versione in formato .PDF della "Panoramica sul metodo di gestione di progetto PM²", documento disponibile diverse lingue, nonché la presente guida completa al metodo PM².

- PM² Methodology Guide – v3.0.1: <https://op.europa.eu/s/oSMF>

Wiki di Open PM²

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: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- Modelli degli artefatti 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:

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-pm2-project-management-methodology>

- discutere di questioni specifiche riguardanti la gestione dei progetti, porre domande e condividere esperienze.
- comprendere aspetti del metodo PM², modelli di documentazione (artefatti) e i 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>

Pagina lasciata intenzionalmente in bianco

Appendice F: Etica e Condotta

F.1 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.
- **IMPARZIALITÀ:** i membri del team dovrebbero essere imparziali in tutte le decisioni che sono chiamati a prendere.
- **OGGETTIVITÀ:** 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.
- **LEALTÀ:** 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.
- **RESPONSABILITÀ:** 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:

- **LEGALITÀ E SENSO DI RESPONSABILITÀ:** agire cioè in conformità a norme e leggi e coerentemente essere pronti ad assumersi le responsabilità delle proprie decisioni e delle proprie azioni.
- **EQUITÀ:** 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 PARITÀ 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.
- **PROPORZIONALITÀ E COERENZA:** assicurare che le misure intraprese siano appropriate al contesto, proporzionate rispetto all'obiettivo e coerenti sul piano comportamentale.
- **RISPETTO E CAPACITÀ 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.
- **ONESTÀ E APERTURA:** comunicare eventuali conflitti di interesse e fornire in modo trasparente e aperto le motivazioni delle decisioni assunte.

- **CAPACITÀ 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.

F.2 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 aiutarci a capire cosa dovremmo fare in una determinata 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 meritargli, 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 e comportamenti	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 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.

Appendice G: Glossario

A	
Accettare (strategia di risposta al rischio)	Accettare è una delle strategie di risposta al rischio utilizzabile sia per le minacce (negative) che per rischi positivi (opportunità). In caso di minacce, ci sono due possibili opzioni, accettare passivamente (non è prevista alcuna azione, basta continuare monitorare il rischio) o accettare attivamente, che implica lo sviluppo di un piano di emergenza. In caso di rischi positivi (opportunità), non viene intrapresa alcuna azione, semplicemente se ne trae beneficio nel caso in cui si verificano.
Accettazione	L'accettazione è l'atto di approvazione (firma) dei prodotti di progetto se soddisfano i criteri di accettazione definiti. È il Committente di Progetto (PO) che accetta i prodotti di progetto, durante la fine della Fase di Esecuzione (accettazione dei prodotti) e durante la Fase di Chiusura (accettazione finale del progetto).
Accettazione finale	L'accettazione finale dei prodotti del progetto viene eseguita durante la fase di chiusura da parte del Committente del progetto (PO), previa consultazione con il Comitato direttivo di progetto (PSC), attraverso una firma che rappresenta l'accettazione finale del progetto.
Accordo sui Livelli di Servizio (SLA)	Un accordo sui Livelli di Servizio (SLA) costituisce una parte di un contratto tra parti in cui vengono pattuiti gli indicatori di prestazione (KPI) e i livelli di servizio attesi.
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.
Analisi SWOT	L'analisi SWOT è un metodo per valutare Punti di Forza (S), Punti di debolezza (W), Opportunità (O) e Minacce (T) del progetto. La tecnica prevede generalmente di partire dall'individuazione dell'obiettivo del progetto per poi identificare i punti di forza e debolezza interni al contesto e le minacce ed opportunità esterne, quali fattori che possono avere influenzare positivamente o negativamente il raggiungimento dell'obiettivo.
Approvazione	L'approvazione è l'accettazione formale di qualcosa (oppure una decisione positiva su qualcosa), come un prodotto di progetto, un artefatto, una modifica al progetto o una strategia di risposta al rischio.
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.
Assicurazione qualità	L'assicurazione qualità consiste nell'attività di fornire i riscontri e le evidenze necessarie per stabilire la qualità del lavoro e, di conseguenza, per fornire adeguata confidenza circa la capacità del progetto di soddisfare l'ambito atteso e i requisiti di qualità entro i vincoli (definiti)
Assistente del responsabile di progetto (PMA)	L'Assistente del responsabile di progetto (PMA) è un ruolo PM ² opzionale che assiste il Responsabile di progetto (PM) nelle attività di gestione / amministrazione del progetto.
Assunto	Un assunto è un'ipotesi o un'informazione non confermata che viene considerata vera ed utilizzata per poter procedere con la realizzazione di un'attività (ad es. Pianificazione del progetto). Nella gestione dei rischi, lo sviluppo di diversi scenari che corrispondono ai vari risultati di un'ipotesi è di rilevante importanza.
Attività	Un'attività è un insieme di compiti appartenenti ad uno stesso processo / pacchetto di lavoro in un progetto. E' associata a risultati misurabili e durata limitata.
Attività ripetitive (operations)	Le attività ripetitive si riferiscono alle attività quotidiane svolte dall'organizzazione permanente per fornire servizi o prodotti.
Audit	Un audit è una valutazione indipendente effettuata per fornire un adeguato livello di garanzia sulla conformità a determinati standard
Autorità	L'autorità dà il diritto di dare ordini, prendere e far rispettare decisioni, assegnare le risorse del progetto e firmare le approvazioni.
Azioni correttive	Le azioni correttive sono pianificate (e implementate) come parte del controllo del progetto con l'obiettivo di riportare il progetto in equilibrio nel caso in cui vengano identificate deviazioni significative dal piano di progetto (baseline).

B	
Backup	Il backup è il processo di copia dei dati su un dispositivo di archiviazione separato per proteggere l'originale da indisponibilità o danneggiamento.
Baseline	Una Baseline è un valore desiderato di una variabile del progetto (ambito, budget, pianificazione, ecc.) che servirà come riferimento durante l'esecuzione del progetto. Nel corso del progetto possono essere definite nuove baseline seguendo il processo di gestione delle modifiche al progetto appropriato.
Beneficio	Un beneficio è un effetto positivo generato da un progetto (visto come positivo da uno o più stakeholder). I benefici dovrebbero essere misurabili. Il termine "Impatto" viene utilizzato anche per descrivere i benefici nei progetti finanziati dai fondi dell'Unione Europea.
Bottom-up (tecnica)	La tecnica Bottom-up serve per identificare gli elementi di lavoro del progetto e stimare il loro impegno / costo in base alle attività di lavoro. Queste stime vengono poi consolidate (raggruppate) per ricavare il costo / impegno totale del progetto.
Budget	Il budget è lo stanziamento annuale approvato delle risorse finanziarie dell'organizzazione per un progetto / obiettivo specifico.
Budget Performance	La performance del budget si può misurare attraverso un indice chiamato Cost Performance Index (CPI). Il CPI è un indice di efficienza in termini di costi del lavoro realizzato fino ad un determinato momento del progetto. Si calcola tramite il rapporto (percentuale) tra il valore "guadagnato" (Earned value) e lo sforzo effettivo (Rapporto = (Earned value / Impegno effettivo) * 100). Se questo indicatore è inferiore al 100% significa che il progetto è fuori budget; se è superiore al 100% significa che il progetto è sotto budget.

Buona prassi	Per buona prassi si intende un metodo, un repertorio di approcci o una serie di tecniche acquisite attraverso l'esperienza e la ricerca che ha dimostrato risultati efficaci, superiori rispetto a quelli ottenuti con altri strumenti
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.

C	
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Il Capability Maturity Model Integration (CMMI) è un metodo per misurare la maturità della capacità di determinati processi di aiutare le organizzazioni a misurare il loro attuale livello di maturità in relazione al livello di maturità desiderato.
Capacità	La capacità descrive un'abilità esistente o necessaria delle persone (singolarmente o combinate), sistemi o dispositivi informativi che possono supportare un'attività, un processo o una funzione.
Caratteristica	Una caratteristica è una specifica osservabile esternamente o un insieme di specifiche fornite dalla soluzione che soddisfa parzialmente o totalmente un bisogno degli stakeholder ed è utilizzata per eseguire una serie di attività / funzioni richieste dall'utente.
Caratteristiche di qualità	Le caratteristiche di qualità comprendono i requisiti per il progetto e sono definite in base agli obiettivi (del progetto), all'approccio, ai prodotti, ai benefici attesi e alle risorse disponibili. Le caratteristiche di qualità sono tradotte in criteri (quali-quantitativi) che verranno utilizzati per valutare l'aderenza dei prodotti realizzati e degli artefatti ai risultati attesi.
Categorie di processi	I processi di un'organizzazione possono essere classificati sulla base di diverse categorie. Esempi sono: gestione patrimoniale, audit, comunicazione interna, comunicazione esterna, gestione dei documenti, gestione finanziaria, gestione delle sovvenzioni, risorse umane, IT, ciclo di vita della legislazione, gestione delle statistiche, gestione dei casi, gestione delle crisi (sistemi di allarme), approvvigionamento, gestione dei programmi e strategia pianificazione.
Causa prima	La causa prima descrive l'origine o la fonte primaria di un punto di attenzione o di un rischio.
Checklist degli stakeholder	Checklist degli stakeholder è un documento creato per supportare la gestione (proattiva) degli stakeholder nel corso del ciclo di vita di 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.
Checklist di verifica di qualità	La Checklist di verifica della qualità è uno strumento utilizzato lungo il progetto (quando si svolge il controllo qualità) per verificare se le attività di gestione della qualità sono state implementate come stabilito nel Piano di gestione della qualità.
Chiusura amministrativa	La Chiusura amministrativa avviene durante la Fase di Chiusura di un progetto. È il processo mediante il quale il Responsabile di progetto (PM) garantisce che il progetto sia stato completamente e formalmente accettato

	dal Committente di progetto (PO), che tutta la documentazione sia stata rivista, organizzata e archiviata correttamente e che tutte le risorse siano state formalmente rilasciate.
Ciclo di vita di 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".
Cliente	Consultare la voce "Prospettiva lato Committente"
Comitato di Controllo delle Modifiche (CCB)	Il Comitato di <i>Controllo delle Modifiche</i> (in inglese <i>Change Control Board - CCB - o Change Advisory Board - CAB -</i>) è un gruppo designato di stakeholder responsabile della revisione, valutazione, approvazione o rifiuto delle richieste di modifica per il progetto. In un'organizzazione, questo ruolo può essere eseguito dal Comitato direttivo di progetto (PSC)
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.
Competenza	La competenza descrive l'abilità e la capacità richieste per completare le attività del progetto. Se i membri del team di progetto non possiedono le competenze richieste, la realizzazione del progetto può essere compromessa. In tal caso è necessario trovare rimedi efficaci come, ad esempio, organizzare attività di formazione e <i>coaching</i> per il team di progetto, assumere di consulenti, modificare il calendario del progetto o modificarne l'ambito.
Comunità di pratica (CoP)	Una comunità di pratica (CoP) può essere descritta come un gruppo di persone che condividono un interesse comune e / o professione e che si riuniscono come gruppo per lo scambio informazioni ed esperienze. Una comunità di pratica (CoP) può essere interna ad un'organizzazione o coinvolgere professionisti di diverse organizzazioni.
Condividere (strategia di risposta ai rischi)	Condividere costituisce una strategia di risposta a un rischio che può essere utilizzata sia per i rischi di tipo minaccia sia per i rischi di tipo opportunità. Tale strategia si basa generalmente sulla formula cosiddetta "perdita/guadagno" in cui le parti contraenti condividono entrambe le perdite, in caso di minacce, o i guadagni, in caso di opportunità (esempio tipico di questa strategia sono le partnership).
Conformità	Essere in conformità significa conformarsi a standard, metodologie e requisiti del progetto (ad esempio requisiti di qualità), leggi, regole aziendali, ecc.
Contesto	Il contesto è l'insieme complessivo di fattori organizzativi (interni) ed esterni che influenzano o determinano la necessità del progetto e la sua urgenza.
Contratto di servizi post-progetto	Il contratto di servizi post-progetto individua una struttura organizzativa a carattere temporaneo creata per mantenere, migliorare, estendere e supportare i sistemi informativi una volta consegnati agli stakeholder e alla comunità degli utenti. Tale periodo si estende fino al termine del ciclo di vita del prodotto (sistema informativo) rilasciato ed è anche noto come periodo di garanzia e manutenzione correttiva.
Controllo delle modifiche	Il controllo delle modifiche è un'attività inclusa nel processo di gestione delle modifiche PM ² che mira a valutare, accettare o rifiutare le modifiche al progetto utilizzando un registro delle modifiche.

Controllo qualità	Il controllo qualità consiste nell'attività di monitoraggio e validazione dei risultati dell'assicurazione qualità, al fine di esaminare la conformità e le prestazioni (del progetto), nonché raccomandare le necessarie modifiche e pianificare nuove attività di assicurazione qualità o affinare quelle poste in essere.
Coordinamento del progetto	Il coordinamento del progetto descrive il processo di gestione e direzione delle attività del progetto e degli stakeholder. Include l'assegnazione delle risorse del progetto alle attività, i controlli di qualità continui sui risultati intermedi del lavoro, la comunicazione con tutti i membri del progetto e la gestione della motivazione di tutti i soggetti coinvolti attraverso capacità di leadership, risoluzione dei conflitti e l'applicazione di appropriate tecniche di gestione delle persone.
Coordinatore della protezione dei dati (DPC)	Nominato dal senior management o dai rappresentanti dell'organizzazione, il coordinatore della protezione dei dati (DPC) garantisce l'implementazione coerente e il rispetto delle norme di protezione dei dati. Il coordinatore della protezione dei dati (DPC) fornisce consulenza e assistenza a chiunque si occupi di protezione dei dati, ed in particolare assiste i controllori dei dati dell'organizzazione nelle loro comunicazioni al responsabile della protezione dei dati (DPO). I coordinatori della protezione dei dati (DPC) gestiscono l'inventario delle applicazioni per il trattamento dei dati personali nell'organizzazione, e mantengono i contatti e collaborano con il Responsabile della protezione dei dati (DPO). Rappresentano anche l'organizzazione nella rete di coordinatori.
Costi dell'infrastruttura	I costi di infrastruttura sono quelli relativi, ad esempio, alle attrezzature, ai materiali, alle strutture e all'hardware necessari per consegnare, supportare, gestire e mantenere la soluzione realizzata.
Costi di manutenzione della soluzione	I costi di manutenzione della soluzione includono i costi delle varie risorse necessarie alla manutenzione dei prodotti di progetto (includere le relative modifiche).
Costi di supporto	I costi di supporto sono quelli richiesti per supportare l'uso dei prodotti di progetto una volta terminato.
Costi di sviluppo della soluzione	I costi di sviluppo della soluzione includono i costi delle varie risorse necessarie alla realizzazione dei prodotti di progetto.
Costo Effettivo (AC)	Il costo effettivo (AC) è l'importo (in unità monetaria) effettivamente sostenuto fino a un determinato momento (ad es. entro un dato periodo predefinito). Noto anche come costo effettivo del lavoro svolto (ACWP).
Costo totale di proprietà o di possesso	Il Costo totale di proprietà o di possesso (acronimo inglese: TCO) definisce i costi stimati (sia diretti sia indiretti) necessari a realizzare i risultati finali attesi di progetto e a mantenere il prodotto rilasciato alla committenza nel suo ciclo di vita. Come buona prassi, tale costo è generalmente calcolato su una finestra (di rientro) a cinque anni, a meno di linee guida diverse.
Criteri di accettazione	I criteri di accettazione comprendono l'elenco dei requisiti che i prodotti di progetto devono soddisfare prima che il Committente di progetto (PO) possa accettarli. I criteri di accettazione sono documentati nel Piano di accettazione dei prodotti
Criteri di successo	I criteri di successo riguardano gli standard mediante i quali verrà valutato il progetto; essi costituiscono le metriche definite per determinare se il progetto ha soddisfatto gli obiettivi e i suoi requisiti. I criteri di successo possono essere qualitativi o quantitativi, ma idealmente dovrebbero essere formulati secondo la tecnica SMART (Specifico, Misurabile, Raggiungibile, Rilevante e Realistico, Tempificato). Non bisogna tuttavia confondere i criteri di successo con i benefici del progetto: mentre i primi possono essere valutati alla chiusura del progetto, i benefici vengono spesso maturati dopo il termine del progetto (una volta che il prodotto/servizio è entrato a regime nell'organizzazione).
Cruscotto	Il cruscotto fornisce una panoramica degli indicatori chiave di prestazione (KPI) rilevanti per un particolare obiettivo. Il cruscotto di progetto fornisce

	una panoramica del progetto, mostrando lo stato delle principali variabili di progetto come budget, calendario, qualità, ambito, rischio, ecc. e indirizza gli utenti a trovare ulteriori informazioni se necessario.
--	---

D	
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).
Descrizione dell'ambito	La descrizione dell'ambito consiste in una sintesi del lavoro e dei risultati da realizzare per il progetto; contiene dunque i principali obiettivi, i prodotti attesi e la relativa giustificazione all'investimento in estrema sintesi. Tale descrizione è infatti abbozzata preliminarmente nel documento Business Case e successivamente affinata ed elaborata nella Scheda di inizio progetto. La descrizione dell'ambito viene definitivamente formalizzata nel piano di progetto.
Diagramma di causa ed effetto	Il diagramma di causa ed effetto (noto anche come diagramma a lisca di pesce o diagramma di Ishikawa) mostra le cause di un evento specifico ed è molto utile quando si analizzano problemi e rischi. Aiuta a descrivere il problema / rischio, a identificare le potenziali cause e a categorizzarle.
Diagramma di Gantt	Un diagramma di Gantt è un tipo di grafico a barre che rappresenta la pianificazione del progetto. Potrebbe mostrare informazioni quali attività, date di inizio e fine, durata e relazione tra attività.
Diagramma di Pareto Analisi di Pareto	Lo scopo del diagramma di Pareto è di classificare (evidenziare) la percentuale cumulativa del contributo delle cause (problemi, costi, ecc.) in base alla frequenza con cui si verificano. Il Principio di Pareto afferma che generalmente l'80% degli effetti proviene dal 20% delle cause. L'uso del diagramma di Pareto consente di concentrarsi sulle cause che hanno un'alta frequenza e di tentare prima di trovare una soluzione. Questa tecnica è nota come Analisi di Pareto.
Dipendenze	Le dipendenze si riferiscono alle relazioni tra eventi (decisioni, punti di attenzione, attività, processi, progetti, ecc.) che influenzano le prestazioni e i risultati del progetto e dovrebbero essere presi in considerazione quando si pianificano le attività del progetto.
Distribuzione delle informazioni	La distribuzione delle informazioni descrive un'attività svolta durante la fase di esecuzione che mira a comunicare regolarmente le informazioni sul progetto alle parti interessate del progetto, in base al piano di gestione delle comunicazioni.
Driver di progetto	I driver di progetto comprendono i ruoli che guidano le attività chiave in ogni fase di un progetto PM ² . I driver del progetto differiscono da fase a fase.

E	
Earned Value (EV)	L'Earned Value (EV) è un modo per rappresentare l'avanzamento del progetto. È il valore del lavoro eseguito, ma espresso in termini di budget (percentuale del budget approvato che è stato guadagnato dal lavoro effettivo completato). È anche noto come <i>Budgeted Cost of Work Performed</i> (BCWP).
Elemento di configurazione	Un elemento di configurazione è qualsiasi risorsa del progetto (deliverable, artefatto, requisito, servizio, hardware, dati, strumenti, ecc.) che deve essere gestito per fornire il prodotto di progetto

Escalation	L'escalation si riferisce ad un'attività che richiede risorse aggiuntive per soddisfare un requisito o realizzare un output. Esistono due tipi di escalation, funzionale (se sono necessarie più competenze / od un livello di competenza più elevato) o gerarchico (quando è necessario coinvolgere i livelli decisionali superiori).
Esigenza dello stakeholder	Esigenza dello stakeholder descrive un elemento desiderabile od obbligatorio richiesto da un individuo o da un gruppo di persone che verrà utilizzato come input principale per definire le funzionalità di alto livello della soluzione.
Evitare (strategia di risposta al rischio)	Evitare è una strategia di risposta al rischio che consiste nel modificare le condizioni, i piani, le attività o persino l'ambito del progetto per rendere il rischio irrilevante (ad es. Impatto = 0 e/o Probabilità = 0%).

F	
Fase	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.
Fase di avvio	La fase di avvio è la prima in un progetto PM ² . Il suo scopo è in primis (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 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 pianificazione	La fase di pianificazione è la seconda fase di un progetto PM ² in cui viene sviluppato il progetto ed elaborato il piano di lavoro. In questa fase vengono creati i vari piani standard e specifici per il progetto.
Fasi di progetto	PM ² ha quattro fasi: avvio, pianificazione, esecuzione e chiusura. Le attività di monitoraggio e controllo coprono tutte e quattro le fasi del progetto.
Fattore di rischio	Il Fattore di rischio (FR) è il risultato del prodotto tra probabilità (P) di accadimento del rischio e il suo impatto (I) nel caso dovesse accadere. (FR=P*I)
Fattori di successo del progetto (PSF)	I fattori di successo del progetto (PSF) comprendono gli elementi all'interno della struttura e del contesto del progetto che sono necessari per raggiungere il suo successo. La loro presenza non garantirà il successo, ma la loro assenza aumenterà significativamente la probabilità di fallimento.
Full-Time-Equivalent (FTE)	Full time equivalent (FTE) equivale al lavoro di una persona a tempo pieno nel progetto (misurata in settimane, mesi o anni). Metà FTE è l'equivalente alla metà del tempo pieno di una risorsa e così via.
Funzionalità	La funzionalità è l'insieme di capacità associate ad un prodotto o servizio. In un contesto IT, è la capacità di un programma o di un sistema applicativo di fornire una funzione, eseguire una serie di attività richieste dall'utente. La funzionalità è l'uso particolare o l'insieme di usi per cui qualcosa è progettato.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA) è il ruolo che è responsabile degli aspetti di controllo della qualità. Questo ruolo è un membro facoltativo del Comitato direttivo di progetto (PSC) e aiuta il

	Responsabile di progetto (PM) nella creazione del Piano di gestione della qualità.
G	
Gestione degli approvvigionamenti	La gestione degli approvvigionamenti consiste nella definizione dei servizi / prodotti da acquisire, dei loro requisiti e della strategia di approvvigionamento, della selezione dell'appaltatore, del monitoraggio della qualità dei servizi e della valutazione / accettazione di risultati intermedi e finali e / o milestone in base a criteri concordati
Gestione dei punti di attenzione	La gestione dei punti di attenzione comprende tutte le attività relative all'identificazione, documentazione, valutazione, definizione delle priorità, assegnazione, risoluzione e controllo dei punti di attenzione.
Gestione dei rischi	La gestione dei rischi descrive i processi - a carattere continuo, sistematico e proattivo - di individuazione, valutazione e trattamento dei rischi in linea con i fattori di rischio accettabili, portati avanti lungo il progetto per fornire una ragionevole garanzia di raggiungimento degli obiettivi progettuali.
Gestione del progetto	La gestione del progetto si riferisce all'applicazione di conoscenze, abilità e tecniche per gestire con successo le risorse per raggiungere gli obiettivi del progetto e dell'organizzazione.
Gestione della configurazione	La gestione della configurazione è una disciplina che fornisce il controllo delle risorse utilizzate dal progetto (ad esempio artefatti, prodotti, hardware, ecc.).
Gestione della transizione	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.
Gestione dell'accettazione dei prodotti	La gestione dell'accettazione dei prodotti consiste nella pianificazione, esecuzione e controllo delle attività che portano all'accettazione del prodotto, inclusa la definizione dei criteri di accettazione, la pianificazione ed esecuzione delle attività di accettazione (ad es. test di accettazione), ed approvazione formale dei prodotti del progetto.
Gestione dell'implementazione del cambiamento	La gestione dell'implementazione del cambiamento consiste nella pianificazione, esecuzione e controllo delle attività che supportano i cambiamenti organizzativi necessari perché i prodotti (di progetto) possano essere efficacemente integrati nel lavoro quotidiano e generare i benefici previsti.
Gestione di progetto Agile	L'approccio Agile è un approccio di gestione del progetto con un set specifico di principi e pratiche di lavoro. Promuove un approccio di lavoro iterativo, la cooperazione fra team auto-organizzati e l'adattabilità dei processi.
Gestione qualità	La gestione della qualità consiste nell'implementare le attività di pianificazione, assicurazione, controllo qualità e suo miglioramento continuo, fino al momento dell'accettazione finale del progetto (fase di Chiusura). La gestione della qualità ha l'obiettivo di garantire che il progetto realizzerà i risultati attesi nel modo più efficiente possibile, che sia conforme agli standard normativi e industriali applicabili, e che i prodotti verranno accettati dagli stakeholder.
Governance	La governance si riferisce all'atto di governare, si occupa quindi di descrivere come vengono prese le decisioni. Il processo di governance consente lo sviluppo di un approccio più strategico a progetti / programmi al fine di utilizzare le risorse e gli investimenti in modo efficiente e per garantire che le esigenze dell'organizzazione siano supportate da strumenti efficaci. Questo processo è svolto dagli organi di governo dell'organizzazione (vedi Organo di governance competente, AGB). PM ² descrive la governance a livello di progetto e include un modello di governance, un ciclo di vita del progetto, un set di processi e artefatti correlati.

Gruppo di Implementazione lato committente (BIG)	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.
Gruppo di supporto al progetto (PST)	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.
Guida alla gestione del progetto	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.

I	
Impatto (di un progetto)	L'impatto misura l'effetto (permanente o temporaneo) di un progetto sui processi, le politiche, la tecnologia, la cultura e le persone dell'organizzazione o sull'ambiente esterno.
Impatto (rischio, punto di attenzione o cambiamento)	Un impatto è la misura dell'effetto di un rischio, punto di attenzione o modifica sugli obiettivi e le attività di un progetto.
Impatto del rischio	L'impatto del rischio descrive le conseguenze potenziali che l'evento potrebbe avere sugli obiettivi di progetto, in caso si manifestasse. L'analisi dell'impatto può essere sia qualitativa sia quantitativa ed è in genere espressa su una scala da 1 a 5.
Indicatori chiave di risultato (KPI)	Un indicatore chiave di risultato (KPI) è un valore quantificabile utilizzato per valutare le prestazioni nel raggiungimento dell'obiettivo di un progetto, servizio, risultato, processo o attività.
Input di fase	Un input di fase è qualsiasi particolare artefatto, prodotto, decisione o anche informazione che verrà utilizzata nelle attività della fase di un progetto. Gli input di fase sono generalmente output di una fase precedente.
IPMA-ICB	L' International Project Management Association — International Competence Baseline (IPMA-ICB) è un framework che documenta un approccio alla gestione del progetto suddiviso in 46 elementi di competenza, che include competenze tecniche, comportamentali e di contesto.

L	
Lezioni apprese	Le lezioni apprese rappresentano un archivio di approfondimenti acquisiti durante un progetto che possono essere utilmente applicati in progetti futuri. Aiuta a evitare possibili errori e a ripetere azioni positive in progetti futuri. Le lezioni apprese sono discusse durante la Riunione di fine progetto (e facoltativamente al termine delle fasi del progetto o in punti chiave) e sono riportate nel Rapporto di fine progetto.
Linee di budget	Le linee di bilancio si riferiscono alle risorse finanziarie specifiche di un'organizzazione o unità. Possono essere associate ad un programma,

	un'azione / decisione, una direttiva, un progetto o un'attività. Il termine è spesso usato come sinonimo di fonti di finanziamento.
Livello di governo dell'organizzazione	Il Livello di governo dell'organizzazione è composto dagli organi decisionali dell'organizzazione responsabili della gestione del progetto. (Vedere anche Organo di governance competente AGB)
Livello di supporto	Il livello di supporto prevede i ruoli che hanno la responsabilità di fornire supporto al progetto a vario titolo. La sua composizione e la sua struttura sono definiti dal Responsabile di progetto (PM) e dipendono dalla dimensione del progetto. I ruoli di supporto possono essere assunti da team dedicati o da membri dei team, o ancora individuati da funzioni di staff (orizzontali) dell'organizzazione.
Livello direzionale	Il livello direzionale sostiene il progetto ed è responsabile del suo Business Case. Mobilita le risorse necessarie e monitora le prestazioni del progetto al fine di realizzare gli obiettivi del progetto. Il livello direzionale comprende i ruoli di Committente di progetto (PO) e Responsabile dei fornitori (SP).
Livello operativo	Il livello operativo è il luogo in cui viene svolta la maggior parte delle attività di progetto per la realizzazione del prodotto / servizio. È composto dal Gruppo di implementazione lato committente (BIG) e il Team specialistico di progetto (PCT).
Livello strategico	Il livello strategico fornisce gli indirizzi e le linee guida generali del progetto per mantenere la focalizzazione sui suoi obiettivi. Questo livello risponde all'Organo di governance competente (AGB), con cui coopera ad un livello di governo sovraordinato. Il livello strategico è composto dai ruoli del Comitato direttivo di progetto (PSC).
Livello tattico	Il livello tattico si concentra sulla realizzazione quotidiana dei progetti pianificando, organizzando, monitorando e controllando il lavoro di progetto per produrre i risultati previsti e implementarli nell'organizzazione. I membri del livello tattico riportano al livello direzionale. Il livello tattico è composto dai ruoli di Rappresentante lato committente (BM) e Responsabile di progetto (PM).

M	
Macro-processo	Macro-processo si riferisce a un insieme di processi relativi ad un'area tematica. Corrisponde a un raggruppamento di attività basato su una logica comune. A volte il processo di consolidamento corrisponde all'esecuzione sequenziale di molti processi.
Mandato di inizio progetto	Il Mandato di inizio progetto è il punto di partenza per documentare una proposta di progetto. Fornisce una panoramica di alto livello della situazione attuale (bisogni, problemi e opportunità), risultati desiderati e sforzo, impatto, rischi, vincoli e ipotesi associate all'implementazione di una soluzione.
Matrice degli stakeholder del progetto	La matrice degli stakeholder del progetto elenca tutte le persone, i gruppi o le organizzazioni coinvolte nel progetto e definisce i loro ruoli.
Matrice di Assegnazione delle Responsabilità (RAM)	La Matrice di Assegnazione delle Responsabilità (RAM) rappresenta un modo per specificare i ruoli e le responsabilità associate a un'attività e per garantire che ciascun componente di lavoro (ambito) sia assegnato a una persona o a un team. (Vedi anche RASCI.)
Matrice di valutazione dei rischi (probabilità/impatto)	Una Matrice di valutazione dei rischi mostra i differenti prodotti tra probabilità e impatto dei rischi di progetto e definisce zone di livello di rischio che richiedono strategie di risposta.
Metodo	Il metodo si riferisce a una linea guida scritta che può essere utilizzata per produrre qualcosa. Comprende componenti specifici, come fasi, attività, metodi, tecniche e strumenti. PM ² è una metodologia per la gestione dei progetti.

Metodo di gestione progetto PM ²	PM ² è il metodo ufficiale di gestione dei progetti della Commissione europea, sviluppato inizialmente per le istituzioni europee, mira ad offrire ai Responsabili di progetto (PM) soluzioni e vantaggi per una più efficace gestione del progetto. È un metodo creato dalla Commissione europea.
Metrica	La metrica è un valore quantificabile che consente di misurare il raggiungimento di un obiettivo di progetto / servizio / deliverable / processo / attività. Le metriche devono essere specifiche, misurabili, attuabili, pertinenti e rilevate al momento giusto. Forniscono informazioni importanti per la gestione del progetto (ad es. Rischio, budget, programma, punti di attenzione, motivazione e qualità).
Migliorare (strategia di risposta al rischio)	Migliorare è una strategia di risposta al rischio che mira ad aumentare la probabilità e / o l'impatto di un rischio positivo (opportunità). È sostanzialmente diverso dalla strategia di risposta al rischio Sfruttare in quanto non garantisce la realizzazione dell'opportunità.
Milestone	Una milestone si riferisce a un punto o evento significativo in un progetto che riceve un'attenzione speciale. In PM ² ci sono artefatti di gestione che sono di particolare interesse per il Comitato direttivo di progetto (PSC). Le milestone possono anche essere utilizzate per contrassegnare risultati chiave, punti di controllo, accettazione dei risultati finali e chiusura del progetto.
Mindset PM ²	Il Mindset PM ² illustra le attitudini e i comportamenti che supportano i team di progetto nel concentrarsi sulle priorità da assegnare nel perseguire gli obiettivi di progetto.
Mitigare (strategia di risposta ai rischi)	Mitigare costituisce una strategia di risposta a un rischio per ridurre l'impatto e/o la probabilità di accadimento attraverso l'implementazione di misure proattive che portino la residualità del rischio ad un livello accettabile.
Mitigazione	La mitigazione si riferisce ad un'azione condotta per: (1) ridurre la probabilità che si verifichi un rischio e (2) ridurre l'effetto del rischio sul progetto minimizzandone l'impatto se si verifica. (Vedi anche Ridurre, Strategia di risposta al rischio.)
Modalità progetto	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 quello "progetto" a quella "operativa di servizio".
Modello di riferimento	Un modello di riferimento (template) costituisce un documento o file pre-compilato con un formato predefinito, utilizzato come punto di partenza per strutturare e presentare informazioni, affinché tali modelli documentali non debbano essere creati ogni volta <i>ex novo</i> .
Modifica	Per modifica si intende una variazione o un cambiamento a un item, processo, requisito di progetto che ne determina la revisione. La variazione può riguardare ambito, pianificazione, risorse, costi, rischi, qualità, artefatti, ecc.). Le possibili cause di una modifica sono ad es. un nuovo requisito, un punto di attenzione identificato, un'azione preventiva per ridurre il livello di rischio, una decisione presa che ha un impatto sul piano di progetto, ecc.
Monitoraggio e controllo	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.

N

Non conformità	Le non conformità si riferiscono al mancato rispetto dei requisiti del progetto (ovvero i requisiti non soddisfatti).
----------------	---

O	
Obiettivi di Business	Gli obiettivi dell'organizzazione possono fare riferimento a un processo dell'organizzazione o al business nel suo insieme: traducono gli obiettivi dell'organizzazione in risultati desiderati e si collegano con obiettivi di progetto.
Obiettivo	L'obiettivo è un target verso il quale è diretto lo sforzo. Gli obiettivi sono formulati in maniera ampia e descrivono i risultati ottenibili, coerenti con un programma o con la mission di un'organizzazione. L'obiettivo può essere l'output desiderato di un cambiamento / progetto ed è generalmente definito in termini di portata, tempo, costi e qualità. Per quanto possibile, gli obiettivi dovrebbero essere specifici, misurabili, raggiungibili / realizzabili, pertinenti / realistici e temporalmente definiti (SMART).
Opportunità	L'opportunità è una condizione favorevole che può essere sfruttata per determinare un cambiamento positivo o un miglioramento dell'ambiente di progetto.
Organo di governance competente (AGB)	L'Organo di governance competente (AGB) è l'entità responsabile della pianificazione strategica e della gestione del portafoglio dell'organizzazione. Può essere costituita per uno specifico settore ed intervenire in diverse fasi del processo di governance.
Output di fase	Un output di fase è qualsiasi particolare artefatto, prodotto, decisione o informazione prodotta durante una fase.
Output	Consultare la voce "Prodotti"

P	
Pacchetto di lavoro	Un pacchetto di lavoro individua un componente della scomposizione del lavoro del progetto che aggrega e raggruppa un blocco di attività.
Passaggi di fase	I passaggi di fase sono dei momenti di approvazione del progetto presenti durante il ciclo di vita (es. Pronto per la pianificazione, Pronto per l'esecuzione, Pronto per la chiusura). Assicurano che i team di progetto chiedano l'approvazione prima di passare alla fase successiva.
Percorso critico	Il percorso critico è il percorso più lungo (sequenze di attività) necessario per consegnare il prodotto di progetto.
Personalizzazione	La personalizzazione della metodologia PM ² si riferisce alla definizione di specifici parametri di gestione del progetto al fine di affrontare le particolarità e le esigenze di un progetto. Di solito comporta la definizione di soglie, metriche ed altri parametri definiti dai processi PM ² (ad es. Definire un rischio come rilevante quando il suo impatto è considerato medio o superiore), nonché eventuali modifiche minori agli artefatti (ad esempio, rinominare una sezione di un artefatto, ecc.). Si noti che le modifiche alla metodologia non vengono considerate personalizzazioni ma adattamenti. (Vedi anche Adattamento al contesto)
Piani di gestione	I piani di gestione del progetto vengono utilizzati per definire i processi di gestione del progetto da utilizzare nel progetto, come il Piano di gestione delle modifiche, il Piano di gestione dei rischi, il Piano di gestione della qualità, il Piano di gestione dei punti di attenzione, il Piano di gestione delle comunicazioni ed il Piano di gestione dei requisiti. Questi piani fanno parte o fanno riferimento alla Guida alla gestione del progetto.
Piani specifici del progetto	I piani specifici del progetto vengono utilizzati per documentare e dettagliare le attività del progetto in base alle esigenze (ad es. il Piano di progetto, il

	Piano di implementazione del cambiamento, il Piano di transizione e il Piano degli approvvigionamenti).
Pianificazione della Business Continuity (BCP)	La pianificazione della Business Continuity (BCP) è un processo che identifica tutte le funzioni critiche, servizi e attività che devono essere svolti per abilitare un'organizzazione o area funzionale a continuare le proprie funzioni durante un periodo di interruzioni (es. interruzioni di corrente, disastri naturali, incidenti, atti di sabotaggio o altri incidenti). L'ambito generale della gestione della continuità operativa copre l'interruzione con Piani di ripristino dedicati al funzionamento di sistemi e attività ICT in modalità provvisoria.
Piano	Un piano è una proiezione scritta delle attività e delle risorse del progetto necessarie per eseguire un processo, ad es. per la gestione dei rischi, la gestione delle modifiche o della transizione. Un piano dovrebbe rispondere alle quattro domande di base: cosa, quando, come e da chi
Piano degli approvvigionamenti	Il Piano degli approvvigionamenti descrive le strategie contrattuali che verranno utilizzate per acquisire servizi o prodotti all'esterno dell'organizzazione per soddisfare le esigenze del progetto. Descrive le tipologie dei prodotti e / o servizi da acquisire e identifica le responsabilità per l'intero ciclo di vita del contratto. Include anche i criteri per la valutazione del servizio e dei risultati dei fornitori.
Piano della transizione	Il Piano della transizione definisce i pre-requisiti per implementare la nuova soluzione in ambiente operativo. Ciò è utile per garantire una transizione graduale dalla "modalità progetto" alla cosiddetta "modalità operativa di servizio" post-progetto.
Piano di emergenza	Un piano di emergenza delinea le azioni da seguire per ridurre al minimo l'impatto di un rischio dopo che si è verificato (cioè accettazione proattiva delle conseguenze).
Piano di gestione dei punti di attenzione	Il Piano di gestione dei punti di attenzione definisce e documenta le attività, i ruoli e le responsabilità di coloro coinvolti nell'identificazione, valutazione, assegnazione, risoluzione e controllo dei punti di attenzione del progetto.
Piano di gestione dei rischi	Il Piano di gestione dei rischi definisce e documenta i processi di gestione dei rischi di progetto. Il Piano descrive come verranno individuati e valutati i rischi, con quali strumenti e tecniche, quale saranno le soglie dei fattori di rischio (per la matrice di valutazione), quali saranno i principali ruoli e responsabilità coinvolti nella gestione e quale sarà la frequenza di iterazione di tali processi. Infine, il Piano definisce i processi di monitoraggio dei rischi e i meccanismi di escalation così come identifica la struttura e il formato del registro dei rischi da utilizzare per documentare e comunicare lo stato dei rischi e le relative azioni di risposta.
Piano di gestione della comunicazione	Il piano di gestione della comunicazione descrive le esigenze e le aspettative di comunicazione per il progetto. Definisce e documenta contenuto, formato, frequenza, audience e risultati attesi delle attività di comunicazione. Descrive come vengono comunicati l'assegnazione delle attività e lo stato del progetto. Il piano identifica una strategia di comunicazione per ogni stakeholder, basata sui loro interessi, aspettative e influenza sul progetto.
Piano di gestione della qualità	Il Piano di gestione della qualità definisce e documenta i requisiti della qualità del progetto, includendo l'approccio alla gestione della qualità, i processi e le responsabilità coinvolte, stabilendo anche le attività di assicurazione e controllo qualità da gestire lungo il progetto. Il Piano include anche i processi di gestione della configurazione.
Piano di gestione dell'accettazione dei prodotti	Il piano di gestione dell'accettazione dei prodotti è un artefatto della gestione della qualità. Definisce e documenta l'approccio di accettazione dei prodotti, le attività, le responsabilità ed i criteri di accettazione insieme ai livelli di tolleranza per l'accettazione.
Piano di gestione delle modifiche al progetto	Il piano di gestione delle modifiche del progetto definisce e documenta il processo di modifica di un progetto. Definisce le attività, i ruoli e le

	responsabilità di coloro coinvolti nell'identificazione, documentazione, valutazione, approvazione, definizione delle priorità, attuazione, controllo e comunicazione delle modifiche del progetto.
Piano di implementazione del cambiamento	Il Piano di implementazione del cambiamento delinea l'impatto e i risultati del progetto per l'organizzazione richiedente, insieme alle attività di gestione del cambiamento necessarie affinché questo si realizzi. L'organizzazione deve garantire che il prodotto del progetto sia effettivamente integrato nell'organizzazione. Il piano di gestione del cambiamento serve per raggiungere i risultati e i benefici desiderati del progetto.
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.
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	Il Project Management Body of Knowledge (The PMBOK® Guide) è una guida che descrive una serie di termini, pratiche e linee guida standard per la gestione dei progetti. È pubblicato dal Project Management Institute (PMI).
Portfolio (di progetti)	Un portfolio è un insieme di progetti, programmi e altre attività raggruppate al fine di garantire un migliore controllo finanziario e delle risorse e per facilitare la loro gestione in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici.
Post-progetto	Il post-progetto definisce il periodo successivo alla chiusura del progetto. Include una serie di attività per mantenere, migliorare, estendere e supportare i risultati del progetto dopo che sono stati consegnati agli stakeholder ed agli utenti. Le attività post-progetto sono di responsabilità dell'organizzazione permanente e sono implementate come parte delle operazioni in corso o di progetti futuri. Queste attività sono generalmente definite nel Piano di implementazione del cambiamento o consigliate nel Rapporto di fine progetto.
Pre-progetto	Il pre-progetto descrive il periodo prima dell'inizio ufficiale del progetto (ovvero prima dell'approvazione del Business Case). Comprende le attività di raccolta di informazioni relative all'idea del progetto.
Prestazioni del progetto	Le prestazioni del progetto includono la misurazione delle variabili di progetto (ad es. costo, tempo, ambito e qualità) rispetto alle stime definite nel piano di progetto. L'evoluzione di queste variabili è misurata attraverso metriche concordate.
PRINCE2	PRINCE2 è un metodo di gestione dei progetti basato sui processi. L'acronimo sta per "progetti in un ambiente controllato". PRINCE2 copre la pianificazione, l'organizzazione, la gestione e il controllo dei progetti.
Priorità	La priorità si riferisce al valore numerico assegnato ad un elemento del progetto (requisito, rischio, compito, ecc.) per classificarne l'importanza relativa rispetto ad altri elementi.
Probabilità del rischio	La probabilità del rischio esprime la possibilità che l'evento accada. In genere, è misurata su una scala da 1 a 5 o può essere anche misurata in percentuale, ad esempio: 10%-30%-50%-70%-90%.
Problema	Un problema è uno fatto esistente che può potenzialmente influire sugli obiettivi dell'organizzazione.
Procedura	Una procedura è un insieme di passaggi e istruzioni che specificano come eseguire un'attività, come parte di un processo.
Procedure di approvvigionamento a livello organizzativo	Le procedure di approvvigionamento definiscono come l'organizzazione acquisisce beni o servizi. Sono definite a livello organizzativo e devono essere utilizzate anche per i progetti. Completano o sostituiscono il Piano degli approvvigionamenti.
Processo	I processi rappresentano una sequenza organizzata di attività che insieme raggiungono un risultato specificato. Un processo può essere suddiviso in sotto processi e può definire il funzionamento di una funzione, sistema o

	servizio. Può anche essere utilizzato per collegare o costituire organizzazioni, funzioni, servizi e altri processi.
Processo di Business	Un processo di business è un insieme di attività definite ad hoc ed eseguite in modo ripetibile da parte di un'organizzazione al fine di soddisfare una sua esigenza di business; i processi possono essere attivati da determinati eventi e possono avere esiti diversi; un risultato positivo di un processo è quello di generare valore a uno o più clienti del processo.
Prodotto	I prodotti sono output tangibili di progetto intermedi e finali, concordati e verificabili, realizzati secondo il metodo PM ² . I prodotti dovranno comportare un beneficio per il cliente.
Progetto	Un progetto è una struttura organizzativa temporanea creata per realizzare un prodotto o servizio unico (output) entro determinati vincoli. Temporaneo significa che ogni progetto ha un inizio definito e una fine definita. Unico significa che il prodotto o servizio è diverso e distinto dai prodotti e servizi esistenti. I progetti sono gestiti da persone, vincolati da risorse limitate e pianificati, eseguiti e controllati. I progetti sono spesso componenti critici della strategia organizzativa.
Programma	Un programma è un insieme di progetti finalizzati ad un obiettivo comune, ovvero un gruppo di progetti correlati gestiti in modo coordinato per ottenere benefici che non potevano essere raggiunti dalla loro gestione individuale. I programmi possono anche includere attività necessarie alla gestione del programma stesso, al di fuori dell'ambito dei suoi progetti.
Programma (gestione) / Gestione del programma	La gestione del programma è il processo di gestione di progetti interdipendenti per raggiungere più efficacemente gli obiettivi strategici e i vantaggi del programma.
Programma di Certificazione PM ² (PM ² -CertiPro)	Un programma di certificazione della gestione dei progetti basato sulla conoscenza e sull'esperienza per il personale delle istituzioni europee coinvolto nella gestione dei progetti. PM ² -CertiPro offre due livelli di certificazione: PM ² Certified (basato sulla conoscenza) e PM ² Practitioner (basato sull'esperienza).
Programma di formazione PM ²	I percorsi di formazione della Commissione europea offrono un programma completo di formazione sulla gestione dei progetti. Il personale dell'UE può scegliere tra corsi di gestione dei progetti organizzati in quattro gruppi e due livelli.
Pronto per l'Esecuzione (RfE)	Pronto per l'esecuzione (RfE) costituisce il secondo passaggio di fase, al termine della fase di Pianificazione, allorché 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.
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).
Propensione al rischio	La propensione al rischio identifica il livello di rischio che un'organizzazione è disposta ad accettare per il perseguimento dei propri obiettivi.
Proprietario	Il proprietario è la persona responsabile di qualcosa come un progetto, un risultato finale, un processo, un'azione, un rischio, un punto di attenzione o una decisione.
Proprietario del rischio	Il proprietario del rischio è la persona identificata come responsabile ultimo della gestione e del monitoraggio di uno specifico rischio.

Prospettiva lato committente	Altresì 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.
Punto di attenzione	Un punto di attenzione è un qualsiasi evento non pianificato relativo al progetto già accaduto e che richiede l'intervento del Responsabile di progetto (PM) o di un suo superiore. Tutti i punti di attenzione devono essere gestiti formalmente e devono essere inseriti nel registro dei punti di attenzione, esaminati e risolti. Chiunque può sollevare un punto di attenzione. È consigliabile risolvere la causa principale per assicurarsi che il punto di attenzione non si ripresenti.

Q

Qualità	Insieme delle specifiche e caratteristiche di un prodotto o servizio che si basano sulle rispettive capacità di soddisfare esigenze dichiarate o implicite
---------	--

R

Raccomandazione	Una raccomandazione costituire un'azione suggerita volta a migliorare un processo, un meccanismo di controllo, un risultato. Una raccomandazione esita come risultato di attività di verifica/audit.
Raccomandazioni Post-progetto	Le raccomandazioni post-progetto comprendono suggerimenti per migliorare i risultati del progetto dopo la sua chiusura. Sono collegati al funzionamento del prodotto / servizio e includono estensioni, aggiornamenti, manutenzione, idee per progetti di follow-up, ecc. Dovrebbero far parte del Rapporto di fine progetto.
Rapporto di fine progetto	Il rapporto di fine progetto riassume l'esperienza del progetto, le prestazioni, le lezioni apprese, le buone pratiche ed i problemi. Viene creato nella fase di chiusura di un progetto PM ² dal Responsabile di progetto (PM).
Rapporto di sintesi del progetto	Il Rapporto di sintesi del progetto è un rapporto elaborato frequentemente (ad esempio ogni 1-2 mesi) ed inviato al Comitato direttivo del progetto (PSC). Contiene un riepilogo di una pagina dello stato del progetto. La frequenza e il formato di questo rapporto sono definiti nel Piano di gestione delle comunicazioni. (Vedi anche Stato Avanzamento Lavori del progetto.)
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).
RASCI	L'acronimo RASCI sta per: Responsabile, Responsabile finale (Accountable), Supporta, Consultato and Informato. È anche conosciuta come la Matrice di Assegnazione delle Responsabilità (RAM). (Vedi anche Matrice di Assegnazione delle Responsabilità).
Record di qualità	I record di qualità rappresentano gli esiti delle attività di gestione della qualità che sono state implementate (inserite nel registro della qualità).

Registro	Un registro è un documento che contiene la descrizione degli eventi e delle azioni del progetto relativi a rischi, modifiche, punti di attenzione e decisioni del progetto. I registri vengono utilizzati dal Responsabile di progetto (PM) durante tutto il progetto (ad es. Registro dei problemi, Registro dei rischi, Registro delle modifiche e Registro delle decisioni).
Registro dei punti di attenzione	Il registro dei punti di attenzione è un registro utilizzato per acquisire e conservare le informazioni su tutti i punti di attenzione gestiti formalmente. Il Responsabile di progetto (PM) monitora regolarmente il Registro dei punti di attenzione. La struttura del Registro dei punti di attenzione è definita nel Piano di gestione dei punti di attenzione.
Registro dei rischi	Un registro dei rischi è un documento che raccoglie una serie di informazioni per i rischi identificati dal progetto o dall'organizzazione e relativi al progetto. Tra i principali dati inclusi nel registro, per ciascun evento incerto, troviamo la probabilità, l'impatto, il fattore di rischio, la strategia di risposta al rischio e il proprietario del rischio. Un registro dei rischi può anche far riferimento a una lista dei rischi.
Registro delle decisioni	Il registro delle decisioni contiene il riepilogo delle decisioni di progetto prese. Contiene chi prende le decisioni e le relative responsabilità, quando le decisioni vengono attuate, nonché a chi devono essere comunicate.
Registro delle modifiche	Il registro delle modifiche è un registro utilizzato per la registrazione, valutazione, monitoraggio, controllo e tracciamento delle richieste di modifica e delle rispettive decisioni. Serve anche come un modo per comunicare le modifiche al Committente del progetto (PO) e/o al Comitato direttivo di progetto (PSC).
Rendicontazione di progetto	La rendicontazione del progetto è un'attività svolta dal Responsabile di progetto (PM) per documentare e sintetizzare lo stato di varie dimensioni del progetto e per comunicarlo agli stakeholder. I rapporti sui progetti in genere forniscono informazioni su ambito, pianificazione, costi e qualità, nonché informazioni pertinenti su rischi, punti di attenzione, modifiche del progetto e problemi di gestione dei contratti.
Requisito	Un requisito è la capacità che il prodotto o il servizio di progetto dovrebbe possedere per soddisfare le esigenze degli stakeholder. Esso costituisce un accordo tra i clienti (di tipo utente) e il team di progetto sull'ambito da realizzare. Rappresenta quindi il test che il prodotto/servizio finale di progetto deve passare per soddisfare le esigenze della prospettiva committente.
Responsabile dei test	Il Responsabile dei test è la persona che ha la responsabilità di raccogliere i dati sull'esito dei test del prodotto e di registrarli, nonché di guidare il team preposto ai test. Questo ruolo può essere ricoperto dall'Assistente del responsabile di progetto (PMA), qualora non sia stato nominato <i>ad hoc</i> un Test Manager.
Responsabile della gestione dei documenti (DMO)	Il responsabile della gestione dei documenti (DMO) è un ruolo che garantisce la coerenza e l'implementazione della gestione documentale nell'organizzazione.
Coordinatore della protezione dei dati (DPO)	Le organizzazioni possono avere uno o più coordinatori- della protezione dei dati (DPO) per garantire l'applicazione dei principi di protezione dei dati personali all'interno dell'organizzazione. Ciascuno mantiene un proprio registro di tutte le operazioni di trattamento dei dati personali nell'organizzazione. Forniscono consulenza e formulano raccomandazioni su diritti ed obblighi. Identificano i processi rischiosi di trattamento dei dati personali a un loro responsabile e rispondono alle richieste di chiarimenti. In situazioni critiche, possono indagare su questioni e incidenti (di propria iniziativa).
Responsabile delle risorse informative (IRM)	Responsabile delle risorse informative (<i>Information Resource Manager - IRM</i>) è una funzione orizzontale in un'organizzazione, non direttamente collegata al ciclo di vita di gestione del progetto. Il Rappresentante lato

	fornitori (SP) può svolgere questo ruolo in un progetto con componente IT ed in tal caso gestirebbe il Responsabile di progetto (PM).
Responsabile di progetto (PM)	Il Responsabile di progetto (PM) fa parte del Comitato direttivo di progetto (PSC) e gestisce l'avanzamento quotidiano del progetto in modo da fornire i risultati entro i vincoli concordati. Il Responsabile di progetto (PM) si occupa anche del coordinamento quotidiano del Team specialistico di progetto (PCT).
Responsabile lato fornitore esterno (CPM)	Il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) è un ruolo svolto da una risorsa che lavora per il fornitore. Il suo ruolo è di gestire l'andamento quotidiano delle attività di progetto esternalizzate al fine di fornire una qualità accettabile dei servizi e / o prodotti definiti nel contratto. Il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) lavora con il Responsabile di progetto (PM) e riferisce regolarmente sullo stato delle attività esternalizzate e sul loro andamento.
Responsabile finale (Matrice RASCI)	Il ruolo di responsabile finale nella matrice RASCI si riferisce alla persona / gruppo / organizzazione che è in ultima analisi responsabile del corretto completamento del prodotto o dell'attività. Il responsabile finale delega la realizzazione del lavoro e approva le tappe fondamentali e i risultati finali. C'è solo una persona / gruppo / organizzazione responsabile finale per ciascuna attività / compito.
Rappresentante lato committente (BM)	Il Rappresentante lato committente (BM) è un delegato del Committente di progetto (PO) e agisce per suo conto su base giornaliera. Il Rappresentante lato committente (BM) assiste anche il Committente di progetto (PO) per quanto riguarda la definizione del progetto e dei principali obiettivi. Lavora a stretto contatto con il Responsabile di progetto (PM).
Responsabile locale per la sicurezza informatica (LISO)	Il Responsabile locale per la sicurezza informatica (LISO) (consulta, fornisce consulenza sugli aspetti di sicurezza relativi al progetto. Questo ruolo può essere incluso nel Comitato direttivo di progetto (PSC) e può collaborare con il Responsabile in materia di protezione dei dati (DPC).
Revisione fra pari	Una revisione tra pari è una valutazione imparziale di un progetto realizzabile o di un artefatto realizzato da un esperto o da un gruppo di esperti che lavorano nel settore.
Revisore	Un revisore è una persona che valuta e valida formalmente un artefatto o un prodotto.
Richiesta di modifica	Una richiesta di modifica serve a modificare una variabile del progetto (ovvero ambito, requisiti, prodotti, risorse, costi, tempistiche o qualità). Una richiesta di modifica può essere presentata formalmente tramite un modulo di richiesta di modifica, o può essere richiesta durante le riunioni o a seguito di decisioni, punti di attenzione o rischi. Tutte le modifiche devono essere documentate nel registro delle modifiche.
Rischio	Un rischio è un evento o un insieme di eventi incerti (positivi o negativi) che avranno un impatto sul raggiungimento degli obiettivi di progetto. Generalmente, un rischio è misurato come prodotto della sua probabilità di accadimento per la misura del suo impatto sul progetto.
Rischio residuo	Per rischio residuo si intende un rischio minore accettabile che permane dopo aver implementato una strategia di risposta al rischio inerente o dopo aver considerato i relativi controlli.
Rischio rilevante	Un rischio rilevante è quello che può compromettere la realizzazione degli obiettivi del progetto o delle principali milestone ed il cui livello di rischio (combinazione di impatto e probabilità) è generalmente inaccettabile e pertanto richiede attività di mitigazione, trasferimento o prevenzione del rischio.
Rischio secondario	Per rischio secondario si intende il rischio introdotto da una strategia di risposta a un rischio inerente, una volta implementata. Tale elemento costituisce un nuovo rischio che va valutato e per il quale, ove necessario, definire una strategia di risposta.

Riserva per i rischi	La riserva per i rischi si riferisce all'accantonamento di budget o di tempo allocato per implementare strategie di risposte ai rischi di progetto.
Risorsa	Per risorsa si intende un asset o un elemento necessario a raggiungere gli obiettivi di progetto (ad esempio: risorse umane, budget, software, hardware, strutture, attrezzature e materiali).
Risultati	I risultati comprendono gli esiti della valutazione di un processo, basati su evidenze, ed il confronto rispetto al suo stato attuale con i criteri definiti (obiettivi della valutazione), insieme al giudizio professionale.
Risultati di progetto di tipo "servizi"	I risultati di progetto di tipo "servizi" fanno riferimento a output finali cosiddetti "intangibili" che abilitano l'organizzazione committente a raggiungere i miglioramenti attesi.
Risultato atteso/desiderato	I risultati attesi/desiderati (outcome) rappresentano il cambiamento derivante dall'utilizzo (implementazione) dei prodotti / servizi del progetto da parte del cliente. I risultati attesi/desiderati consentono all'organizzazione di raggiungere i benefici previsti di un progetto.
Riunione di fine progetto	La riunione di fine progetto si svolge durante la fase di chiusura del progetto. Il suo scopo è garantire che i membri del progetto discutano della loro esperienza in modo che le lezioni apprese e le migliori pratiche vengano acquisite. Inoltre, dovrebbero essere discusse idee e raccomandazioni per il post-progetto. Il risultato della riunione è documentato nel verbale della riunione (MoM) e nel Rapporto di fine progetto.
Riunione di lancio del progetto	In un progetto PM ² , ci sono due riunioni di lancio del progetto: 1) all'inizio della fase di pianificazione, che di solito è il primo incontro con il team di progetto e il richiedente del progetto, e 2) all'inizio della fase di esecuzione.
Ruolo "informato" (tabella RASCI)	Il ruolo "informato" nella tabella RASCI è la persona / gruppo / entità che viene regolarmente informata (mantenuta aggiornata) sullo stato dei risultati e delle attività. Questo ruolo implica solo una comunicazione unidirezionale.
Ruolo "Responsabile" (Tabella RASCI)	Il ruolo "Responsabile" nella tabella RASCI rappresenta la persona/gruppo/entità che deve realizzare l'attività assegnata o garantirne lo svolgimento. Benché altre figure possano supportare questo ruolo (o parti del lavoro) o essere consultate (per verifica o approvazione del lavoro), esiste un'unica persona/gruppo/entità identificata come responsabile.
Ruolo "Supporta" (Tabella RASCI)	Il ruolo "Supporta" nella tabella RASCI rappresenta la persona/gruppo/entità che lavora insieme al ruolo del "responsabile" per portare avanti parte dell'attività di riferimento. A differenza del ruolo "Consultato", questo ruolo aiuta operativamente a completare l'attività di riferimento.
Ruolo consultato (RASCI)	Il ruolo consultato nella matrice RASCI si riferisce alla persona / gruppo / entità che fornisce input per un'attività in qualità di collaboratore, esperto, revisore o altro.

S	
Scheda di inizio progetto	La Scheda di inizio progetto è un documento che cattura l'essenza della soluzione prevista sotto forma di esigenze e caratteristiche di alto livello e che offre al lettore una panoramica dei risultati finali del progetto. Include informazioni relative all'ambito del progetto, ai costi, ai tempi e ai rischi, nonché informazioni quali milestone, prodotti, organizzazione e approccio del progetto. È un documento avviato dallo sponsor che autorizza formalmente l'esistenza del progetto e del team di progetto e fornisce al Responsabile di progetto (PM) l'autorità di utilizzare le risorse dell'organizzazione per le attività del progetto. La responsabilità finale per la qualità della Scheda di inizio progetto è del Responsabile di progetto (PM).
Schedulazione (o cronogramma)	La schedulazione o cronogramma costituisce una parte del Piano di progetto PM ² . La schedulazione rappresenta il piano dei tempi di progetto,

	caratterizzato dai pacchetti di lavoro, attività, prodotti e milestone con relativo date di inizio e fine e con i legami di dipendenza tra le attività. La schedulazione è spesso presentata in forma grafica come diagramma di Gantt. (Vedi anche Diagramma di Gantt).
Scomposizione basata su fasi	Scomposizione basata su fasi identifica la tecnica utilizzata per formalizzare il lavoro di progetto e organizzarlo in fasi sequenziali o iterazioni.
Scomposizione basata sul lavoro	La scomposizione basata sul lavoro costituisce una tecnica utilizzata per formalizzare e organizzare l'ambito di progetto, raggruppando il lavoro (per esempio in forma di pacchetti di lavoro) che verrà successivamente scomposto in componenti più circoscritti (ad esempio, le attività).
Scomposizione del lavoro	La scomposizione del lavoro fa parte del Piano di progetto: consiste in una descrizione gerarchica di tutto lavoro di progetto che dovrà essere realizzato dal team, al fine di rispettare le esigenze del committente. La scomposizione del lavoro è dunque un'alberatura gerarchica che identifica progressivamente le componenti sempre più elementari e gestibili (in termini di stima e controllo), quali i pacchetti di lavoro, le attività e i prodotti. Ciascun livello elementare di scomposizione fornisce un dettaglio dei prodotti e del relativo lavoro che costituiscono l'intero perimetro di progetto.
Settore	Un settore è un'area tematica con requisiti, terminologia e metadati comuni. In un'organizzazione, è il raggruppamento di più alto livello delle attività dell'organizzazione.
Sfruttare (strategia di risposta al rischio)	Sfruttare è una strategia di risposta al rischio che consiste nel modificare le condizioni, i piani, le attività o l'ambito di progetto affinché il rischio positivo (opportunità) si verifichi (probabilità = 100%).
Sistema di gestione dei progetti (PMIS)	Un sistema di gestione dei progetti (PMIS) è un sistema applicativo utilizzato per supportare il metodo PM ² e la gestione dei progetti in un'organizzazione. Mira a supportare i progetti in tutte le fasi di PM ² (fornendo modelli e istruzioni) e consente di consolidare le informazioni a fini della reportistica e del monitoraggio.
Sistema informativo (SI)	Un sistema informativo (SI), automatizzato o manuale, include persone, macchine e / o metodi organizzati per raccogliere, elaborare, trasmettere e diffondere dati che rappresentano informazioni per l'utente.
Situazione	Con il termine "situazione" ci si riferisce a un insieme di problemi, esigenze ed opportunità che impattano sullo status quo.
Soluzione	Per soluzione ci si riferisce a un insieme di prodotti e/o di servizi che consentono al committente di risolvere un problema organizzativo, di rispondere a un'esigenza aziendale o di cogliere un'opportunità di contesto.
Specifica	Una specifica è un insieme di requisiti da soddisfare, completi, testabili e documentati per la soluzione in essere. Le specifiche possono essere descritte in forma di casi, regole aziendali, storyboard.
Stakeholder	Lo stakeholder può essere un individuo, gruppo od organizzazione che può impattare o essere impattato (positivamente o negativamente) dal progetto o percepire di esserlo. Uno stakeholder può anche esercitare una forma di influenza (potere) sul progetto e i suoi prodotti.
Stato avanzamento lavori	Lo Stato avanzamento lavori del progetto è un artefatto creato dal Responsabile di progetto (PM) per informare il Comitato direttivo di progetto (PSC) su come il progetto sta procedendo rispetto al piano. Copre lo stato dei risultati, i rischi, i principali punti di attenzione, le azioni, i risultati e i cambiamenti di ambito. La differenza tra lo Stato avanzamento lavori del progetto ed il Rapporto di sintesi del progetto è che quest'ultimo viene elaborato molto più frequentemente (ad es. ogni uno o due mesi) e contiene solo un riepilogo di una pagina dello stato del progetto. (Vedi anche Rapporto di sintesi del progetto.)
Stato dei punti di attenzione	Lo stato dei punti di attenzione si riferisce alla situazione di un punto di attenzione all'interno del processo di gestione. Può assumere i seguenti

	valori: Aperto (cioè non risolto); Rinviato (ovvero la risoluzione è stata posticipata) o Risolto (ovvero sono state intraprese le azioni richieste).
Stato di un rischio	Lo stato di un rischio viene registrato nel registro dei rischi. Il valore del campo "stato" può essere uno dei seguenti: proposto, analizzato, in attesa di approvazione, approvato, respinto, chiuso.
Stato di una richiesta di modifica	Lo stato di una richiesta di modifica viene registrato nel registro delle modifiche. Potrebbe contenere i seguenti valori: Inviato, In attesa di approvazione, Approvato, Rifiutato, Posticipato, Unito o Implementato.
Strategia di risposta al rischio	La strategia di risposta al rischio descrive in che modo un rischio verrà gestito. Le strategie di risposta sono definite per tener conto sia delle opportunità sia delle minacce e sono raggruppate come segue: Minacce: Evitare, Mitigare, Accettare, Trasferire/Condividere. Opportunità: Sfruttare, Incrementare, Accettare, Condividere.
Struttura di scomposizione dell'organigramma di progetto (OBS)	La struttura di scomposizione dell'organizzazione di progetto (<i>Organizational Breakdown Structure</i> - OBS) organizzativa è una tecnica utilizzata per rappresentare e organizzare il lavoro di progetto sulla base delle unità organizzative coinvolte (ad es. Unità di business). I risultati finali e il lavoro di progetto sono definiti e raggruppati nei livelli inferiori.

T	
Team di sviluppatori (DT)	Il Team di sviluppatori (DT) è un ruolo applicabile ai progetti con una componente IT. Comprende soggetti con le capacità di sviluppo richieste (programmatori, analisti, tester, ecc.) e conoscenza dell'applicazione prevista nel progetto. Fa parte del Team specialistico di progetto (PCT). Un team di sviluppo (DT) può essere un team IT interno o appartenere a un contraente esterno.
Team specialistico di progetto (PCT)	Il Team specialistico di progetto (PCT) è formato da un gruppo di persone (lato fornitore) che svolge le attività quotidiane del progetto sotto il coordinamento del Responsabile di progetto (PM). Svolge un ruolo chiave nel raggiungimento degli obiettivi del progetto.
Tecnica "Top-down"	La tecnica "Top-down" rappresenta un approccio per stimare il lavoro del progetto: si applica partendo dall'obiettivo strategico e si scompone il lavoro progressivamente fino a un livello elementare, qualificato come tale una volta che i partecipanti si ritengono soddisfatti della granularità e del dettaglio di scomposizione raggiunti.
Tecnica di suddivisione del lavoro basata sui prodotti	La tecnica di suddivisione del lavoro basata sui prodotti viene utilizzata per rappresentare e organizzare il lavoro di progetto secondo i prodotti da realizzare. Viene definito quindi il lavoro necessario per produrre i prodotti di progetto.
Test di accettazione utente	Un test di accettazione utente (acronimo inglese: UAT) assicura che i prodotti di progetto rispettino le aspettative utente. Tali test sono generalmente definiti in un piano dei test.
Tolleranza	La tolleranza descrive una deviazione ammissibile rispetto a una variabile di progetto, quale tempistica, costi, ambito, qualità e rischi. Qualora la tolleranza fuoriuscisse al di sopra o al di sotto del valore soglia concordato, il livello di gestione preposto deve inoltrare la richiesta di soluzione del problema a un livello sovraordinato. In assenza di tolleranze, qualsiasi criticità dovrebbe essere immediatamente segnalata e il Comitato direttivo di progetto (PSC) finirebbe per gestire operativamente il progetto (al posto del Responsabile di progetto).
Tracciabilità	La tracciabilità si riferisce alla capacità di verificare la storia, l'archiviazione, lo stato, l'implementazione di un elemento di progetto (sia esso documentale sia esso relativo ad un prodotto specialistico) mediante un sistema di gestione della configurazione.

Trasferire (strategia di risposta ai rischi)	Trasferire costituisce una strategia di risposta a un rischio che consiste nel trasferire l'impatto di un rischio a una terza parte (esempio: attraverso un'assicurazione o l'esternalizzazione di attività). Tale strategia non riduce la probabilità o l'impatto del rischio, ma consente di caricare su terzi l'onere del risarcimento del danno. Sussisterà pertanto un livello di rischio secondario o di rischio residuo a fronte di tale risposta, finché la responsabilità del rischio rimane appannaggio dell'organizzazione che lo sta gestendo attraverso il trasferimento.
--	--

U	
Ufficio architettura sistema informativo (AO)	L'Ufficio architettura sistema informativo (AO) fornisce consulenza ai team di progetto sugli aspetti architettonici (ad es. architettura dell'applicazione e architettura dei sistemi IT) e sviluppa standard di architettura per i progetti.
Ufficio gestione progetti (PSO)	L'Ufficio gestione progetti (PSO) è un'unità organizzativa che fornisce servizi di project management che possono essere collegati a un progetto specifico o essere forniti come servizio orizzontale dall'organizzazione. Le responsabilità dell'Ufficio gestione progetti (PSO) possono variare dalla fornitura di semplici funzioni di supporto alla gestione dei progetti al collegamento dei progetti agli obiettivi strategici attraverso la condivisione di risorse, metodologie, strumenti e tecniche. Non tutte le organizzazioni costituiscono un Ufficio gestione progetti (PSO).
Urgenza	L'urgenza rappresenta un indicatore rispetto al quale misurare la finestra temporale entro la quale si ritiene che un punto di attenzione/una criticità impatterà sulle attività o sugli obiettivi di progetto.

V	
Valore pianificato (PV)	Il valore pianificato (PV) si riferisce al costo (unità monetaria) pianificato da sostenere in un determinato momento (ad es. Entro un periodo di riferimento). In altre parole, è una stima dei costi approvati delle risorse pianificate, conosciuto anche come <i>Budgeted of Work Scheduled (BCWS)</i> .
Valore soglia	Un valore di soglia è un valore target o un intervallo di valori o che rappresenta l'indicatore oltre il quale è richiesta l'attivazione di una specifica azione.
Valutazione di rischio	La valutazione del rischio è un'analisi condotta per capire la probabilità di un evento identificato e il suo impatto sugli obiettivi di progetto, tenendo in considerazione la propensione al rischio e l'esistenza di vulnerabilità organizzative/del progetto. I fattori di rischio sono dunque calcolati per ciascun evento incerto e i rischi vengono così classificati secondo priorità.
Variabili di progetto	Le variabili di progetto sono le quattro metriche di base essenziali monitorate nei processi di monitoraggio e controllo: costo, pianificazione, ambito e qualità.
Verbale di riunione (MoM)	Il verbale della riunione (MoM) fornisce un riepilogo di ciò che è stato discusso in una riunione, compresi i punti di attenzione relativi al progetto, le decisioni prese e i rischi identificati. Questo documento può essere utilizzato come input per le riunioni successive.
Vincolo	Un vincolo è una limitazione interna o esterna (fatto) a un progetto che ha un effetto diretto sulle sue prestazioni.
Violazione	La violazione si riferisce al mancato rispetto dei requisiti del progetto o dei requisiti normativi imposti dalle autorità pubbliche o dagli organismi di regolamentazione.



Metodo di gestione progetto PM²

Guida 3.0.1



Centre of Excellence in PM²



Ufficio delle pubblicazioni
dell'Unione europea

ISBN 978-92-76-31437-0

