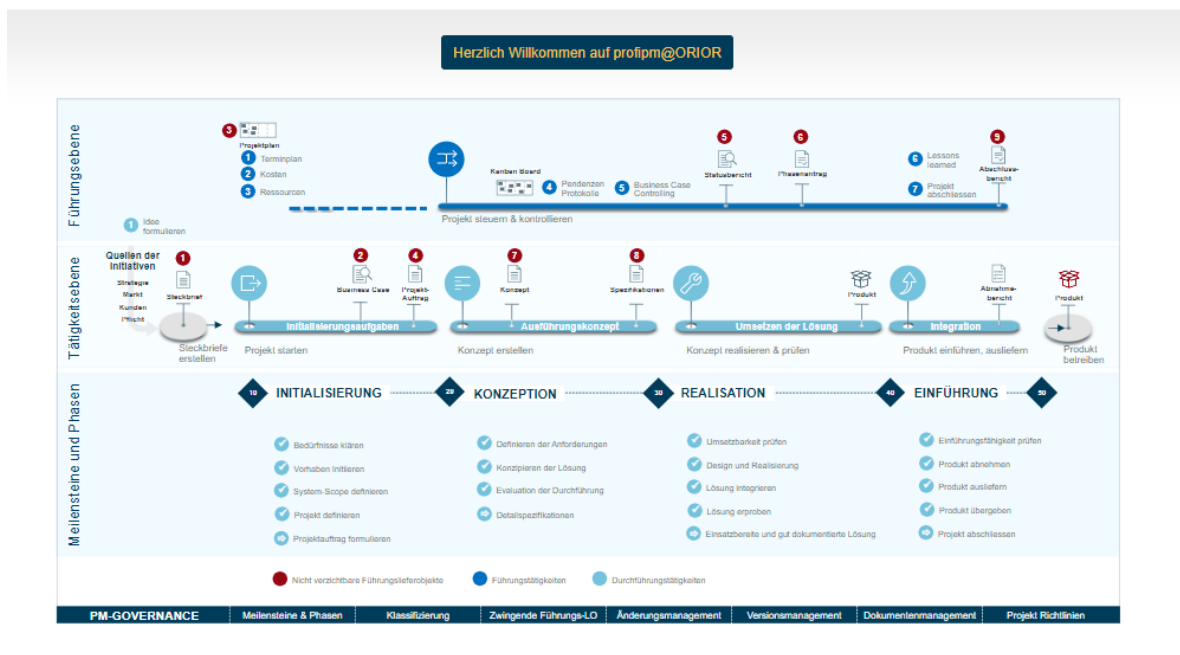




LINEE GUIDA DEL PROGETTO

INDICE

INTRODUZIONE	3
RUOLI E RESPONSABILITÀ.....	4
FASI DEL PROGETTO E OBIETTIVI INTERMEDI (MS)	5
CLASSIFICAZIONE	6
CLASSIFICARE I PROGETTI	7
OGGETTI DI FORNITURA FONDAMENTALI DELLA DIREZIONE DEL PROGETTO	8
ATTIVITÀ DI RELAZIONE	9
TIPI DI PROGETTO	10
LINEE GUIDA DEL PROGETTO	11
MANIFESTO DEL PROGETTO	12
CARATTERIZZARE I PROGETTI: «TIPO DI PROGETTO»	13
PROCESSI DIRIGENZIALI.....	14
AVVIARE I PROGETTI.....	15
PIANI DI PROGETTO.....	16
GESTIRE IL PROGETTO	17
CONTROLLARE I PROGETTI	18
MONITORARE I PROGETTI	19
CONCLUDERE I PROGETTI	20
PROCESSI DI ESECUZIONE.....	21
INIZIALIZZAZIONE	22
CONCETTO	23
REALIZZAZIONE.....	24
INTRODUZIONE.....	25
VERIFICA E CONVALIDA.....	26

INTRODUZIONE

Finalità

Scopo di queste linee guida è sostenere i collaboratori nell'organizzazione del progetto e della linea a tutti i livelli. Ciò deve essere fatto con procedure e documenti standardizzati.

Le linee guida contengono le indicazioni fondamentali riguardo a pianificazione, gestione ed esecuzione dei progetti. Il riferimento è sia a singoli progetti che all'insieme di tutti i progetti.

Le linee guida contengono anche le descrizioni essenziali del processo di gestione del progetto, per l'esecuzione dei singoli progetti e sono suddivise in descrizioni di processi per

- » la gestione del progetto nel capitolo «Processi di gestione»;
- » la realizzazione del progetto nel capitolo «Processi di esecuzione».

Obiettivo

Le linee guida del progetto si basano su una sintesi adattata del metodo profi.pm®. Le linee guida perseguono i seguenti obiettivi:

- » tutte le forze necessarie sono unite in modo mirato e orientato al processo;
- » assicurare un alto grado di raggiungimento degli obiettivi in termini di prodotto, costi e tempi è assicurato grazie a una gestione professionale;
- » garantire una gestione del progetto standardizzata e semplice per tutte le parti coinvolte.

Cos'è un progetto?

I progetti hanno le seguenti caratteristiche:

- » decisione attiva rispetto all'elaborazione;
- » limiti temporali (inizio e fine sono definiti);
- » realizzazione una tantum / per la prima volta e complessità;
- » un chiaro quadro finanziario e temporale;
- » forma organizzativa propria;
- » obiettivo chiaro da parte del cliente;
- » elaborazione secondo una procedura metodica;
- » elaborazione secondo una procedura sistematica;
- » documentazione secondo indicazioni definite.

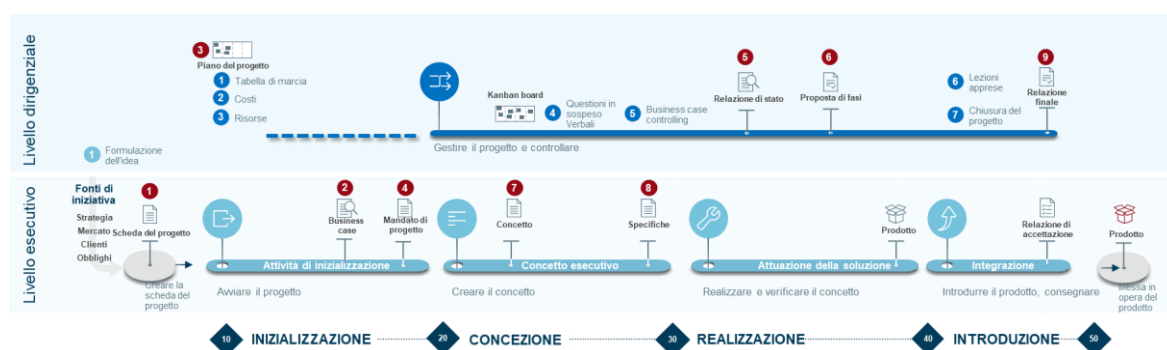


Ambito di applicazione

Le linee guida del progetto si applicano a tutti i progetti che lavorano con questo modello. La direzione aziendale desidera che i progetti di tutti i tipi siano gestiti allo stesso modo. Pertanto, per tutti i progetti vengono utilizzate fasi di progetto standardizzate. Queste sono divise in fasi di lavoro logiche e orientate alle procedure, nonché scandite da opportune decisioni.

Delimitazione

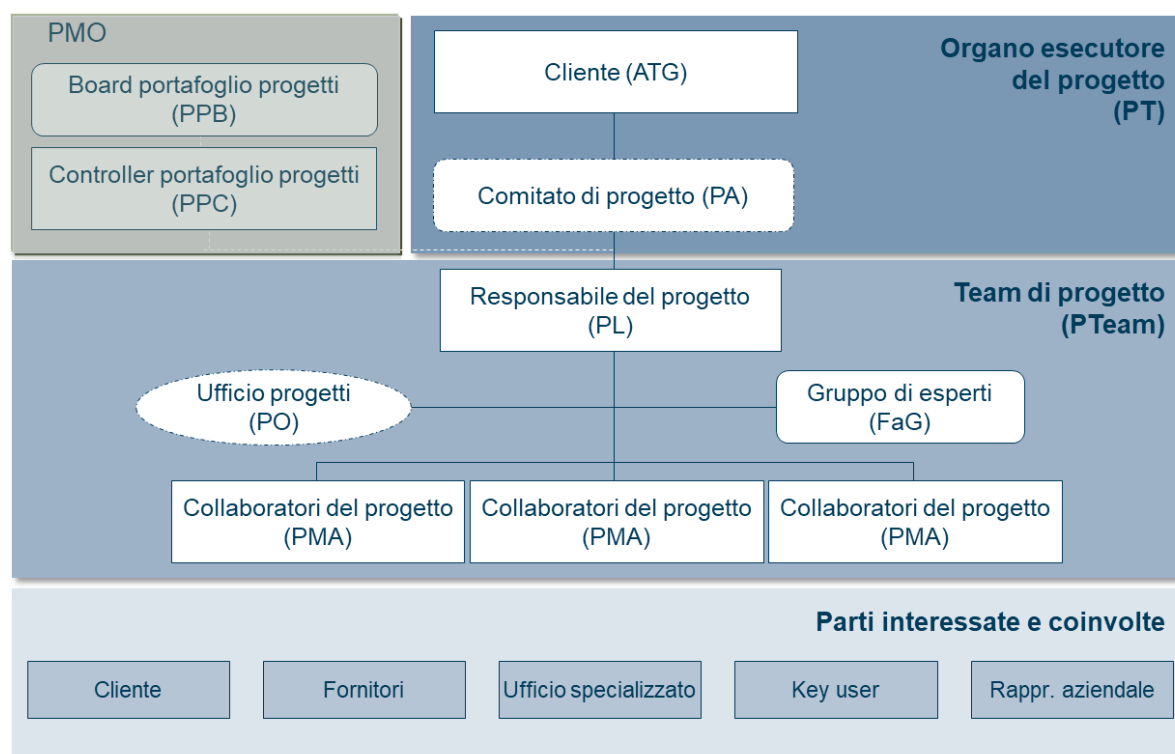
Oggetto principale di queste linee guida sono il livello di **gestione del progetto** e il livello di **attività legate al progetto**.



RUOLI E RESPONSABILITÀ

L'istituzione del progetto regola le questioni organizzative di un progetto. Questo include, da un lato, l'integrazione del progetto nell'organizzazione generale e, dall'altro, la creazione di un'organizzazione interna al progetto. Obiettivi dell'istituzione del progetto:

- » costruire un'organizzazione del progetto che possa adattarsi a fattori d'influenza variabili;
- » definire e distinguere tra di loro attività, competenze e responsabilità nel progetto;
- » assicurare una collaborazione costruttiva tra tutti gli ambiti/le figure coinvolte nel progetto.



A/C/R dei ruoli principali nell'organizzazione del progetto dal punto di vista della direzione del progetto

Ruolo	Attività importanti (A)	Competenze (C)	Responsabilità (R)
PT (Organo esecutore)	» Nomina il responsabile del progetto » Definisce le specifiche del progetto » Approva l'organizzazione del progetto » Firma il mandato del progetto	» Autorità decisionale in relazione al progetto complessivo » Competenza alla fornitura di indicazioni » Competenza al rilascio del mandato del progetto	» Responsabilità generale per progetto e condizioni quadro » Responsabilità per la realizzazione dei benefici del progetto
PL (Responsabile del progetto)	» Guida lateralmente l'intero team del progetto » È responsabile di pianificazione, controlling e amministrazione dell'intero progetto » Crea le condizioni per l'esecuzione riuscita del progetto » Informa internamente ed esternamente	» Competenza negoziale e decisionale nell'ambito del mandato del progetto » Autorità di impartire istruzioni e delegare al team » Diritto di istruzione per quanto riguarda le necessarie attività amministrative del progetto complessivo	» Responsabilità operativa generale del progetto » Rappresentante del progetto davanti all'istanza esecutiva » Attività di relazione e informazione adeguata
PO (Office)	» Aggiorna la documentazione del progetto » Redige i verbali delle riunioni » Aggiorna i piani del progetto	» Svolge attività amministrative per conto della direzione del progetto	» Ha la responsabilità dell'esecuzione dell'attività definita

FASI DEL PROGETTO E OBIETTIVI INTERMEDI (MS)

Le fasi del progetto sono create dividendo il progetto in fasi di lavoro logiche delimitate da decisioni. Un obiettivo intermedio segna l'inizio di una fase o il passaggio alla fase successiva nel quadro dell'avanzamento del progetto (MS).

Gli obiettivi di un approccio in fasi sono:

- » mantenere una visione d'insieme e assicurare la coerenza del progetto;
- » assicurare la base procedere e continuare a lavorare in modo mirato ed efficiente;
- » garantire un approccio sistematico e coerente con momenti di transizione chiaramente definiti tra le fasi;
- » garantire la sincronizzazione della gestione del progetto e del processo di implementazione del progetto;
- » Individuare tempestivamente eventuali variazioni e quindi minimizzazione il rischio di sviluppi indesiderati



Al momento della transizione tra fasi, è responsabilità degli organi esecutori approvare i risultati chiave della fase conclusa e autorizzare l'avvio della fase successiva autorizzando la proposta di fasi.

Le fasi del processo di svolgimento del progetto

Obiettivo intermedio*	Fase del progetto	Contenuto	Oggetto della fornitura centrale per la fase
MS 10	Impulso* Vogliamo fare qualcosa?	Schema dei requisiti, definizione sommaria degli obiettivi, classificazione del progetto, valutazione sommaria di benefici, rischi e fattibilità.	Scheda del progetto
MS 20	Inizializzazione Cosa vogliamo fare?	Definizione concreta degli obiettivi, classificazione del progetto, analisi di fattibilità, definizione dei requisiti, pianificazione sommaria del progetto complessivo, analisi del budget, analisi dei rischi.	Mandato del progetto (incl. approccio di soluzione e business case)
MS 30	Concetto Come vogliamo farlo?	Valutare e definire come dovrebbe essere la soluzione (concetti, specifiche, prototipi) e come implementarla. In caso di acquisti, scelta dei fornitori.	Concetto (soluzione concettuale) Specifiche (soluzione dettagliata)
MS 40	Realizzazione È così che vogliamo presentarlo?	Realizzazione della soluzione concepita in un prodotto concreto, compresa la verifica che la soluzione sviluppata (prodotti, processi, procedure ecc.) corrisponda al mandato del progetto e possa essere utilizzata in modo produttivo. Preparazione dell'introduzione.	Opera/soluzione richiesta.
MS 50	Introduzione Il progetto è concluso?	Introduzione organizzata nell'uso produttivo della soluzione richiesta e consegna a utenti o operatori (formazione). Archiviazione delle esperienze.	Consegna soluzione/opera per l'uso Relazione finale
MS 60	Beneficio* Il beneficio è stato ottenuto?	Revisione e valutazione dal punto di vista del business: raggiungimento degli obiettivi in termini di benefici, economicità e soddisfazione del cliente.	Relazione sulla riuscita del progetto e soluzione vantaggiosa,

* Impulso e beneficio non sono fasi di realizzazione, ma delimitano chiaramente il progetto.

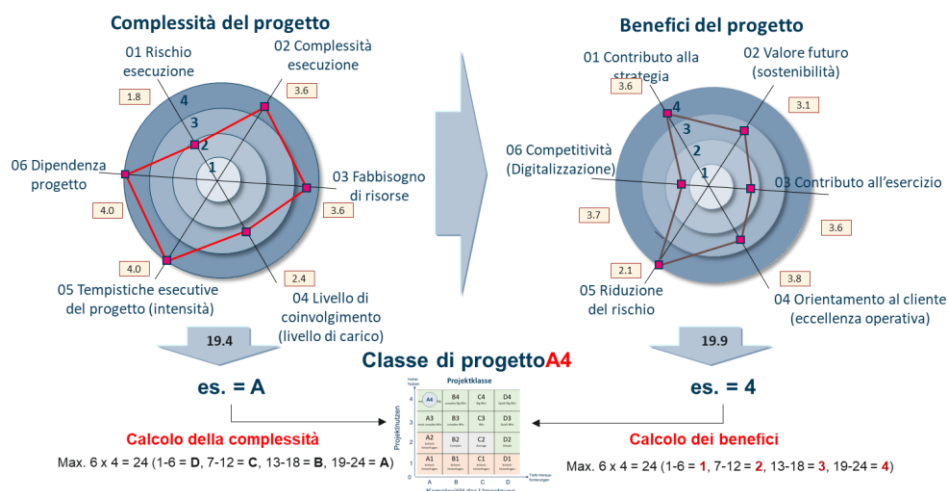
** A seconda delle dimensioni, della classe di progetto e/o della sua complessità, possono essere definiti ulteriori obiettivi intermedi come MS 15, MS 25 ecc. in aggiunta agli obiettivi intermedi ufficiali.

** Le transizioni di fase sono autorizzate tramite una **proposta di fasi**.

CLASSIFICAZIONE

La valutazione del progetto basata sulle informazioni fornite nella richiesta / nel mandato del progetto relativamente a costi, economicità, architettura ecc. permette di garantire sia internamente che esternamente la trasparenza di caratteristiche, priorità e classe di un progetto. Gli obiettivi della classificazione del progetto sono:

- » aumentare la trasparenza relativa alle classi di progetto di tutti i progetti per il board del portafoglio progetti o per i responsabili di linea responsabili dei progetti;
- » adeguare la classe dello svolgimento del progetto in termini di strumenti e oggetti della fornitura;
- » rendere decisioni prioritarie, raccomandazioni e correzioni comparabili e comprensibili sulla base di rigidi criteri.



Complessità

I progetti sono classificati secondo criteri rilevanti per lo svolgimento (= tipo di progetto).

N.	Complessità del progetto	Marginale	Bassa	Media	Alta
Valutazione		1	2	3	4
01	Rischi di liquidazione (fallimento legato al contenuto), superamento dei costi e dei tempi	Marginale	Bassa	Media	Alta
02	Complessità dello svolgimento	Marginale	Bassa	Media	Alta
03	Costi in migliaia di CHF (requisito di risorse)	< 25	0–50	< 250	250–2500
04	Dispendio in giorni di servizio (livello di carico)	< 20	20–100	100–750	750–1500
05	Tempo di realizzazione del progetto in mesi	< 3	3–6	6–12	12–24
06	Dipendenze da/a altri progetti	0	1–2	2–4	4–6

Benefici

I progetti sono classificati secondo criteri rilevanti per l'azienda (= benefici del progetto). Un «progetto strategico» (massima priorità) è quindi inevitabilmente classificato nella classe di progetti A.

N.	Benefici del progetto	Priorità	Bassi	Medi	Alti	Top
Valutazione			1	2	3	4
01	Contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici		Ridotti	Medi	Elevati	Molto elevati
02	Contributo al miglioramento della sostenibilità (gestione del prodotto, responsabilità ambientale, responsabilità sociale)		Ridotti	Medi	Elevati	Molto elevati
03	Contributo alla crescita delle vendite		Ridotti	Medi	Elevati	Molto elevati
04	Guadagni di efficienza e sviluppo organizzativo attraverso l'eccellenza operativa		Ridotti	Medi	Elevati	Molto elevati
05	Riduzione dei rischi		Ridotti	Medi	Elevati	Molto elevati
06	Guadagni di efficienza e sviluppo organizzativo attraverso la digitalizzazione		Ridotti	Medi	Elevati	Molto elevati

CLASSIFICARE I PROGETTI

Il modello di progetto «Scheda» supporta i leader di progetto, i clienti e altri attori con ruoli di progetto nella classificazione, comunicazione e nel processo decisionale. Oggetti della fornitura selezionati nello svolgimento del progetto secondo i modelli di documentazione di progetto aiutano ad affinare e rivedere la classificazione durante il corso del progetto, ma soprattutto in fase di inizializzazione (MS 10-20).

Gli obiettivi della classificazione del progetto sono:

- » creare trasparenza rispetto alla classe di tutti i progetti (base per la gestione del portafoglio);
- » facilitare decisioni prioritarie comprensibili, raccomandazioni e correzioni basate sui criteri;
- » facilitare la scelta di strumenti di gestione appropriati alla classe e la determinazione degli oggetti di fornitura;
- » sensibilizzare i partecipanti al progetto.

Benefici del progetto il beneficio del progetto definisce la priorità e anche la disponibilità ad affrontare rischi e incertezze correlate	Benefici molto alti	4	A4 Most complex big win (benefici molto alti e rischi/dispensio molto alti)	B4 Complex big win (benefici molto alti e rischi/dispensio alti)	C4 Big win (benefici molto alti e rischi/dispensio nella media)	D4 Quick big win (benefici molto alti e rischi/dispensio bassi)
	Benefici alti	3	A3 Most complex win (benefici alti e rischi/dispensio molto alti)	B3 Complex win (benefici alti e rischi/dispensio alti)	C3 Win (benefici alti e rischi/dispensio nella media)	D3 Quick win (benefici alti e rischi/dispensio bassi)
	Benefici medi	2	A2 Criticità (benefici nella media rischi/dispensio molto alti)	B2 Complex (benefici nella media e rischi/dispensio alti)	C2 Average (benefici nella media e rischi/dispensio nella media)	D2 Simple (benefici nella media e rischi/dispensio bassi)
	Benefici bassi	1	A1 Criticità (benefici bassi e rischi/dispensio molto alti)	B1 Criticità (benefici bassi e rischi/dispensio alti)	C1 Criticità (benefici bassi e rischi/dispensio nella media)	D1 Criticità (benefici bassi e rischi/dispensio bassi)
			A Complessità molto alta	B Complessità alta	C Complessità media	D Complessità bassa
Complessità dell'implementazione La complessità definisce l'organizzazione del progetto, gli oggetti di gestione da applicare e gli oggetti della fornitura necessari.						
Organo esecutore del progetto	Comitato direttivo Cliente		Comitato direttivo Cliente		Cliente	Cliente
Organizzazione / Dimensione del team	molto grande		grande		media	piccola
Livello cliente	Gruppo		Direzione unità		Membro direzione unità	Caporeparto unità
Oggetti di gestione	moltissimi		molti		nella media	pochi
Oggetti di fornitura	moltissimi		molti		nella media	fondamentali

Tutti gli altri progetti registrati sono gestiti/visualizzati in una sezione dell'area portafoglio. L'intero portafoglio di progetti, senza applicare la visualizzazione portafoglio, mostra il carico di progetti nell'organizzazione, che contribuisce significativamente a cambiare il business. Questa visualizzazione è usata per decisioni prioritarie che interessano diversi progetti, per l'allineamento e l'allocazione delle risorse per promuovere la realizzazione degli obiettivi aziendali ed evitare il sovraccarico.

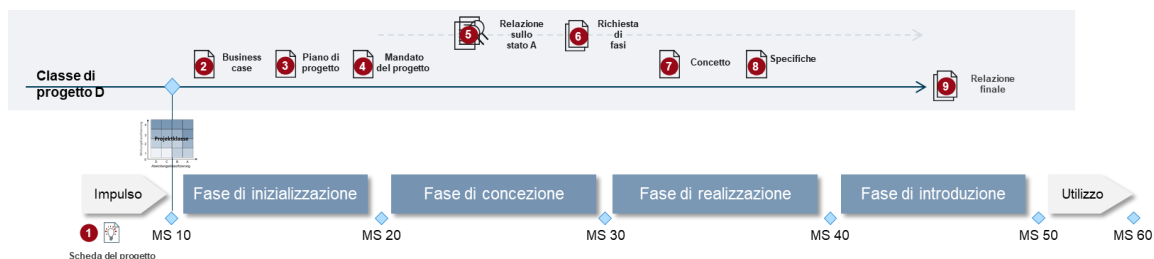
OGGETTI DI FORNITURA FONDAMENTALI DELLA DIREZIONE DEL PROGETTO

Oggetti di fornitura fondamentali della direzione del progetto

A differenza dalla direzione esecutiva del progetto, la direzione del progetto deve fornire risultati che da un lato assicurino lo svolgimento ordinato del progetto e dall'altro garantiscano sufficiente trasparenza al progetto. Gli oggetti di fornitura elencati di seguito che devono necessariamente essere realizzati variano in base alla classificazione del progetto.

Obiettivi della generazione di oggetti di fornitura della direzione del progetto:

- » assicurare la qualità degli oggetti di fornitura prima della loro quantità;
- » rispettare in modo inequivocabile nei confronti degli obiettivi accordi e stati;
- » ridurre l'onere amministrativo e garantire che le decisioni relative allo svolgimento del progetto siano prese.



Principali oggetti di fornitura della direzione del progetto in base alla classificazione del progetto

Oggetto di fornitura	Contenuto	Classe di progetto			
		D	C	B	A
Scheda del progetto	Nella proposta sono approfondite e strutturate le idee, i miglioramenti e i problemi. In più vengono registrati anche i parametri approssimativi di realizzazione come costi, tempo, priorità ecc. La domanda viene poi inoltrata all'organo decisionale.	●	●	●	●
Business case	Il business case è il documento che permette al management di decidere in merito alla realizzazione del progetto. Dimostra che il progetto è fondamentalmente fattibile dal punto di vista tecnico, economicamente sostenibile e si allinea alla strategia aziendale.	●	●	●	●
Piano del progetto – Tabella di marcia	La pianificazione è l'anticipazione mentale di una possibile realtà futura. È importante per gestire e monitorare il progetto, nonché per progettare in modo trasparente le procedure. Per questo è la base della comunicazione del progetto.	●	●	●	●
Piano del progetto – Costi			●	●	●
Piano del progetto – Risorse			●	●	●
Mandato del progetto	Il mandato del progetto è il contratto tra il cliente e il responsabile del progetto. Contiene valori derivati dal business case e dal piano del progetto e conferisce legittimità allo svolgimento del progetto.	●	●	●	●
Piano di strutturazione del progetto	Il piano di struttura del progetto è il passaggio centrale nella gestione del progetto. Si tratta di un diagramma schematico strutturale che scompone i compiti livello per livello secondo una struttura interna o un processo di implementazione. Suddivide i progetti in diverse unità di lavoro indipendenti, legate al contenuto e facilmente registrabili. Un piano di struttura del progetto ottimale assicura una migliore produttività del team e una gestione completa del progetto.				●
Piano di verifica	Il piano di verifica definisce la sequenza organizzativa e temporale dei test, delle verifiche e delle revisioni richieste in un progetto. Allo stesso tempo, questo definisce anche la qualità dell'esecuzione e del prodotto.			●	●
Relazione sullo stato del progetto Cockpit	Il responsabile del progetto riferisce in merito all'avanzamento del progetto con una relazione periodica sullo stato del progetto. In particolare, vengono registrati i successi, i rischi e le misure avviate, nonché i costi effettivi e pianificati, e le scadenze.	●	●	●	●
Relazione sullo stato del progetto Comitato direttivo				●	●
Proposta di fasi	I risultati e lo svolgimento della fase sono documentati in una relazione sulla fase e forniscono al management una sintesi utile (management summary) per decidere in merito all'autorizzazione della fase successiva.	●	●	●	●
Relazione finale	Il documento costituisce la base per la decisione di approvazione la soluzione implementata secondo il concetto introduttivo. Quest'approvazione rappresenta implicitamente l'avvio ufficiale.	●	●	●	●
Concetto	Il concetto determina in dettaglio come gli obiettivi e i requisiti del mandato del progetto devono essere implementati in relazione alla soluzione selezionata nella successiva fase di realizzazione.	●	●	●	●
Specifiche	Definizione precisa e univoca dei requisiti e, se possibile, quantificazione. Su questa base, il prodotto o il servizio del mandatario può essere verificato e accettato dal cliente o dall'acquirente in fase di consegna.	●	●	●	●
Manifesto del progetto	Regole della collaborazione		●	●	●
Analisi del sistema	Definire i confini del sistema, determinare le variabili influenti, definire le interfacce, delimitare e analizzare il sottosistema e determinare i punti in comune.		●	●	●
Analisi dell'ambiente del progetto	Considerare ed elencare le condizioni quadro e definire le restrizioni che devono essere osservate.		●	●	●
Piano di comunicazione	Definire il piano e il processo per la generazione, la distribuzione e l'uso tempestivo e appropriato delle informazioni sul progetto.			●	●
Analisi degli stakeholder	L'analisi degli stakeholder fornisce una panoramica delle parti interessate rilevanti e la loro influenza sul progetto o nel processo del progetto. Inoltre, quest'analisi presenta gli interessi e la posizione di potere dei gruppi di interesse.			●	●
Analisi dei rischi	Analisi dei rischi per il progetto o legati alla sua realizzazione.		●	●	●
Gestione delle risorse	Gestione delle risorse. L'obiettivo è assicurare le risorse giuste al momento giusto.				●
Gestione del cambiamento (change management)	Tutte misure che permettono rendere idonee eventuali modifiche nel più breve tempo possibile.			●	●
Value Engineering Analysis	Metodo sistematico per aumentare il valore attraverso un esame funzionale. Il valore è definito come il rapporto tra funzione e costo. Il valore può quindi crescere migliorando la funzione o riducendo i costi.			●	●

ATTIVITÀ DI RELAZIONE

La gestione a semaforo è uno strumento di comunicazione centrale tra responsabili del progetto e cliente o comitato direttivo. Se usati correttamente, i semafori sono strumenti diagnostici semplici ed efficaci, cioè come strumento di escalation. Gli obiettivi della gestione con semafori sono:

- » valutazione oggettiva e trasparente della situazione del progetto;
- » nessuna dichiarazione sulla capacità del responsabile del progetto;
- » buon sistema di allarme per la gestione e supporto rapido per il responsabile del progetto.

Semaforo	Mese precedente	Corrente	Trend	In primo piano	Commento
Costi	●	●	↘	x	Costi di concezione stimati erroneamente.
...					

x = semaforo più importante rilevante per lo stato generale, criterio del semaforo ↗ = peggioramento, → = nessuna variazione, ↘ = miglioramento

Per tutti i progetti sono previste relazioni mensili sullo stato del progetto, definite in base alla classe del progetto. Nelle relazioni si trattano mese precedente, corrente e tendenza. Se il semaforo corrente non è verde, il motivo deve essere brevemente illustrato nel campo dei commenti. Il semaforo nella colonna «in primo piano» definisce su quale criterio a semaforo si concentra l'attenzione e varia a seconda del tipo di progetto.

Attenzione: il semaforo generale del progetto si controlla sempre tramite i semafori in primo piano che sono impostati all'inizio del progetto. Se il «semaforo in primo piano» non è verde, il semaforo generale deve essere impostato su giallo o rosso. Se il «semaforo in primo piano» è verde, ma gli altri due semafori sono gialli o rossi, il semaforo generale deve essere giallo rosso.

Valutazione generale del colore

- » **Verde** = sostanzialmente nessun problema o problemi minori, finora tutto procede come da programma
- » **Giallo** = alcuni problemi e rischi che il team di progetto può risolvere in autonomia nel quadro delle riserve definite nel progetto. Sono state avviate misure.
- » **Rosso** = gravi problemi e rischi che mettono in pericolo la riuscita del progetto. È necessario il sostegno degli organi esecutori.

Le linee guida generali per l'impostazione dei semafori sono:

Semafori	Verde	Giallo	Rosso
Costi	Entro il budget	Deviazione dalla pianificazione ma entro le riserve definite	Fuori dalle riserve pianificate e definite
Scadenze	Rispetto del piano di progetto approvato	Gli obiettivi intermedi sono/saranno posticipati Gli slittamenti sono sostenibili (gli spostamenti delle scadenze non sono sul percorso critico)	Gli obiettivi intermedi sono/saranno posticipati oltre la soglia tollerabile
Qualità	Oggetti di fornitura senza difetti, procedure di verifica eseguite come da programma, prodotti di fase accettati in termini di contenuto	Problemi minori di completamento qualitativo, relative procedure di verifica ecc. eseguite solo in modo selettivo	Ingenti problemi di completamento qualitativo, quasi nessuna procedura di verifica utilizzata
Prestazioni	Secondo il mandato del progetto e/o il capitolato d'oneri	Potrebbe essere necessaria una leggera riduzione Restrizioni minori rispetto al mandato del progetto e/o al capitolato d'oneri	Sono necessarie riduzioni (o sono già state attuate); il mandato del progetto o il capitolato d'oneri non rispettabili
Risorse (Personale)	Risorse sufficienti	Carenza di risorse (numero e competenze), scadenze, prestazioni o qualità a rischio	Grande carenza di risorse (numero e competenze), scadenze, prestazioni, qualità non sostenibili
Evoluzione del rischio	L'evoluzione del rischio avanza in un quadro tollerabile e controllabile	L'evoluzione del rischio non è ottimale Sono necessarie misure efficaci per fermare questa tendenza	L'evoluzione del rischio supera nettamente il quadro di tolleranza La riuscita del progetto è chiaramente a rischio

TIPI DI PROGETTO

Rispetto all'ambito direzione del progetto, nella direzione esecutiva del progetto procedura appropriata e risultati di fornitura differiscono notevolmente a seconda del tipo di progetto. Questo significa che il metodo di direzione esecutiva del progetto dipende fortemente dal rispettivo compito e dai suoi requisiti concreti; d'altra parte, la direzione del progetto rimane tendenzialmente la stessa per tutti i tipi di progetti (pianificazione, gestione, controllo). Gli obiettivi della standardizzazione dei diversi tipi di progetti sono:

- » garantire una terminologia di progetto omogenea accettata in tutta l'azienda per tipo di progetto;
- » gestire tutti i progetti con gli stessi strumenti di gestione; assicurare la possibilità di combinazione in un portafoglio di progetti, separando direzione ed esecuzione;
- » ridurre gli standard di esecuzione definiti al loro ambito specifico del tipo di progetto. Spesso i tipi di progetto ricorrenti hanno una procedura su misura (tailoring) con attività e oggetti di fornitura.

ORIOR prevede i seguenti tipi di progetto, che vengono utilizzati secondo diverse procedure e creati in base agli oggetti di fornitura.

Tipi di progetti da ORIOR

N.	Tipo di progetto	Esempio
01	Progetto di integrazione	
	- Progetto IT - Costruzione - Macchine - Infrastruttura	- Sales force - Sviluppi (sito web), ERP, SAP ecc. - Rinnovi di rete - Rispetto delle norme SIA
02	Progetto trasversale	
	- Sviluppo di fabbrica e azienda	- Stockhorn - Prodor
03	Innovazione	
	- Nuovi sviluppi - Modernizzazione - Sostituzione di imballaggi - Sostituzione di materie prime - Variazione di processo	- Sostituti del pesce - Eliminazione dell'olio di palma - Eliminazione della soia proveniente dalla Cina - Cordon bleu bolles
04	Marketing	
	- Evento - Campagne pubblicitarie	- Rebranding Biotta - Nuovi contenuti (siti web) - Partecipazione a fiere
05	Altro	
	- Amministrazione - Formazione - Acquisti	- Ad esempio, acquisti come auto - Sales performance - Sviluppo di nuovi concetti di negozio

LINEE GUIDA DEL PROGETTO

Ogni sistema ha bisogno di regole. Questo vale anche per il sistema di gestione del progetto (project policy). Queste regole devono definire il comportamento di base dei singoli ruoli e migliorare l'interazione comunicativa e le possibilità di riuscita.

Le seguenti regole formano una sorta di base per assicurare il buon funzionamento della collaborazione nel sistema PM.

Le 12 regole (policy) del sistema di gestione del progetto

N.	Regola
Generale	
01	Gli organi esecutori del progetto (cliente, sponsor, membri del comitato del progetto) sono responsabili della riuscita del progetto (impatto). Il responsabile del progetto è responsabile del successo dell'esecuzione (svolgimento) del progetto.
02	Tutti i progetti sono allineati con il modello in fasi e gli obiettivi intermedi della direzione.
03	Nessun progetto è completato senza che siano stati chiariti e accettati ufficialmente limiti, obiettivi e mandato del progetto.
Inizio del progetto	
04	All'inizio del progetto, oltre agli obiettivi del progetto, le risorse umane, finanziarie e strumentali sono chiarite qualitativamente e quantitativamente e impegnate in modo vincolante per la fase successiva.
05	All'inizio del progetto, il contesto di rischio di un progetto è chiarito e le misure di riduzione del rischio necessarie sono definite e preventivate con i relativi costi.
06	I fattori di successo del progetto (come ad esempio risorse sufficienti, organizzazione e strumenti adeguati, impegno, competenza del PM) sono controllati e allineati per la riuscita all'inizio del progetto.
Svolgimento del progetto – in linea con la durata del progetto	
07	Agli organi esecutori del progetto deve essere presentata una relazione mensile.
08	Gli organi esecutori del progetto e/o un gruppo di esperti sono tenuti a controllare e commentare i valori principali del progetto almeno in corrispondenza di ogni obiettivo intermedio.
09	Sulla base dei risultati ottenuti e dei piani aggiornati, gli organi esecutori del progetto autorizzano ufficialmente il passaggio alla fase successiva con l'approvazione della proposta di fasi.
Completamento del progetto	
10	I risultati del progetto devono essere accettati dagli organi esecutori del progetto e il progetto deve essere ufficialmente chiuso.
11	Le conoscenze relative progetto e l'esperienza acquisita devono essere registrate per iscritto per i progetti futuri.
12	I benefici del progetto effettivamente raggiunti (impatto) devono essere analizzati e dimostrati dopo un intervallo di tempo adeguato, una volta completato il progetto.

MANIFESTO DEL PROGETTO

Il manifesto del progetto definisce e disciplina in partenza la cultura del progetto. In altre parole mette nero su bianco regole e principi.



Generale

N.	Generale
Generale	
01	Promozione della responsabilità condivisa tra tutti i membri del team.
02	Possibilità di una pianificazione proattiva per il successo del team.
03	Stimolo a tecniche e linee guida per una collaborazione efficace.
04	Incoraggiamento dei comportamenti desiderabili e correzione cortese di quelli indesiderabili.
05	Aumento della consapevolezza dei comportamenti individuali e delle modalità di comunicazione all'interno di un team.

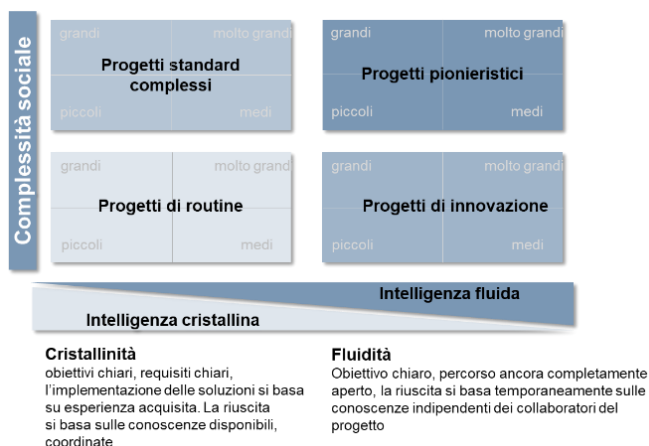
Con riferimento al progetto

N.	Con riferimento al progetto
Generale	
01	Concordare l'uso di strumenti digitali (determinare l'archiviazione comune di documenti).
02	Stabilire una reattività entro 24 ore (orari di presenza, fine settimana ecc.).
03	Partecipare agli aggiornamenti settimanali e alle riunioni in modo preparato.
04	Comunicare le assenze in tempo utile.
05	Delegare o rielaborare i compiti entro un periodo di tempo ragionevole.
06	Comunicare in modo aperto, costruttivo e diretto; affrontare conflitti e incertezze.

CARATTERIZZARE I PROGETTI: «TIPO DI PROGETTO»

Classificare i progetti non è sempre sufficiente per valutare la riuscita di un progetto dal punto di vista dell'azienda e dargli la necessaria attenzione agli occhi del management. Pertanto, è necessario procedere a un'ulteriore tipizzazione del progetto tramite una valutazione delle sue proprietà. In questo modo è possibile identificare ad esempio il responsabile del progetto «giusto» e stabilire procedure modificate e meccanismi di controllo. Gli obiettivi della caratterizzazione del progetto sono:

- » valutare il carattere di un progetto per determinare il tipo di progetto;
- » facilitare un «comportamento» adeguato alla situazione da parte degli organi responsabili;
- » riuscire ad incaricare il responsabile del progetto «giusto»;
- » facilitare o aumentare la comprensione delle caratteristiche del progetto.



Risultano quindi i seguenti tipi di progetto

N.	Dimensione	Contenuto
01	Fluido	Nei progetti «fluidi» spesso solo gli obiettivi sono chiaramente definibili. Il livello di difficoltà è molto alto a causa dell'aggiustamento del percorso in fase di esecuzione del progetto. Ogni persona coinvolta ha un know-how complessivo e idee a volte molto divergenti rispetto al prodotto finale ecc.
02	Cristallino	Nei progetti «cristallini» obiettivi, requisiti e soprattutto percorso verso la soluzione sono chiari. Questi progetti contengono normalmente già la soluzione, sono chiaramente definibili e hanno una complessità relativamente trasparente.
03	Bassa complessità sociale	Lavorare in aree specialistiche con le competenze esistenti del personale è di solito sufficiente per attuare il progetto perché le interdipendenze sociali sono semplici (complessità). Il know-how è documentato per tutti nell'azienda e può essere utilizzato per la soluzione.
04	Alta complessità sociale	La soluzione ha un grande impatto organizzativo globale o/e richiede un grande coordinamento con diversi dipartimenti, comitati ecc.

N.	Tipo di progetto	Contenuto
01	Progetto di routine	I progetti di routine sono progetti che beneficiano di un alto grado di esperienza e possono quindi essere gestiti in modo standardizzato e semplice.
02	Progetto standard complesso	I progetti standard complessi sono progetti con compiti chiaramente definiti per i quali i metodi e gli strumenti sono stati formalizzati e standardizzati in certa misura sulla base dell'esperienza precedente. Tuttavia, le interconnessioni professionali e sociali sono molto diverse.
03	Progetto pionieristico	I progetti pionieristici sono spesso interventi epocali nell'organizzazione e riguardano diversi ambiti. Hanno un alto contenuto di novità e rischi, poiché le conoscenze specialistiche sono in mano a singoli esperti, ma questi non hanno ancora avuto la possibilità di acquisire una chiara competenza operativa a proposito. Pertanto, la portata dei compiti è difficile da stimare.
04	Progetto di innovazione	I progetti d'innovazione sono progetti con questioni aperte; richiedono competenze e idee di cui, nel migliore dei casi, dispongono singole persone che, sulla base delle loro conoscenze specialistiche, possono implementare il metodo procedurale a seconda del problema.

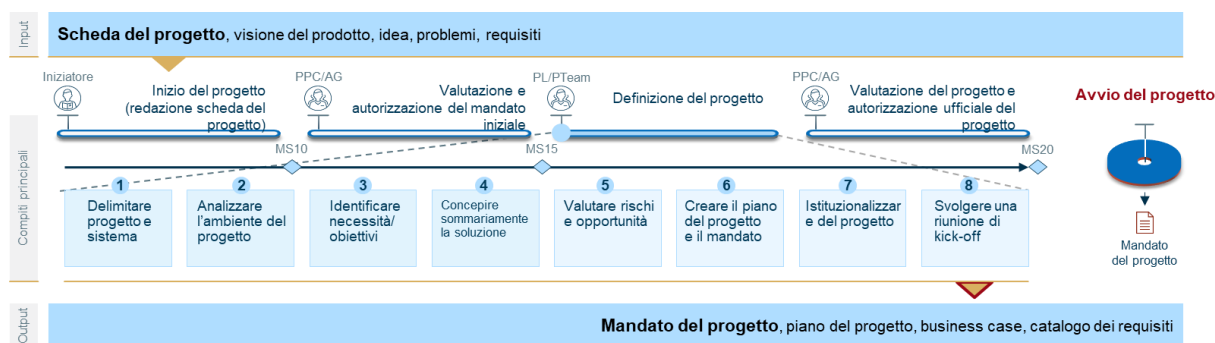


PROCESSI DIRIGENZIALI

AVVIARE I PROGETTI

L'inizio del progetto prevede la generazione di un mandato di progetto da un'idea, un problema, una specifica. L'inizio del progetto è fondamentale per la riuscita di qualsiasi progetto, poiché un progetto sbagliato o avviato in modo errato può causare grandi danni. È un'«interazione» tra responsabile del progetto, team di progetto e management del portafoglio progetti. In sede di definizione del progetto, i dati necessari del progetto vengono elaborati in modo così dettagliato da creare un mandato di progetto completo e comprensibile. Gli obiettivi della fase di inizio del progetto dal punto di vista del responsabile del progetto:

- » lanciare il progetto in modo ufficiale e controllato;
- » creare le condizioni per la realizzazione riuscita del progetto;
- » disporre di un mandato di progetto vincolante e sottoscritto alla fine della fase di avvio;
- » creare una base di comprensione comune del progetto.



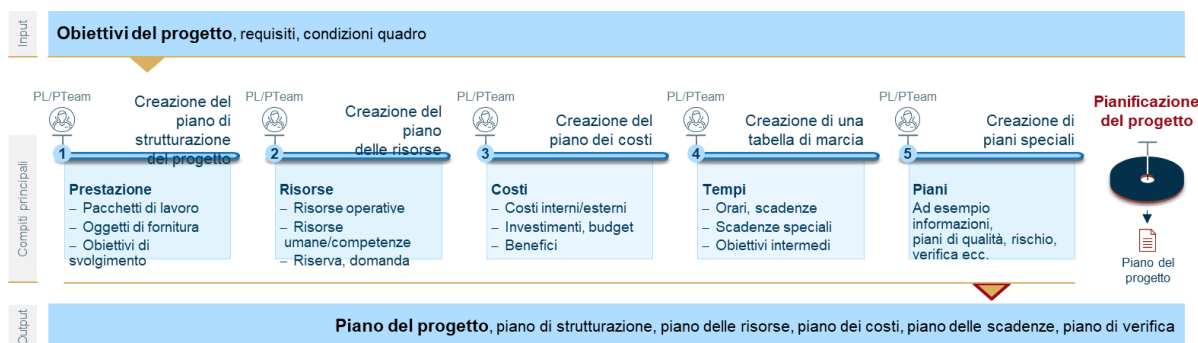
Le attività all'inizio del progetto includono:

N.	fase	Contenuto
01	Delimitare progetto e sistema	» Definire i confini progetto e sistema (scope). » Definire quali aree del sistema rientrano nel progetto e quali no. » Determinare cosa viene fatto prima dell'inizio del progetto e cosa viene fatto dopo la fine del progetto.
02	Analizzare l'ambiente del progetto	» Elencare le condizioni quadro da considerare. » Determinare le restrizioni da osservare. » Definire e includere le parti interessate e le loro necessità.
03	Identificare esigenze/obiettivi	» Formulare obiettivi e requisiti da implementati. » Definire i problemi e i rischi da risolvere con il progetto. » Analizzare e definire le variabili del sistema.
04	Concepire varianti di soluzione	» Esiste già un approccio concreto di soluzione o possibili varianti di soluzione? » Valutare i benefici quantificabili e non quantificabili (Value Engineering Analysis VEA). » Registrare tutte le varianti di progetto esistenti.
05	Identificare rischi e opportunità	» Definire i rischi e le opportunità del progetto. » Calcolare l'economicità: come si presenta in termini di rischi? » Elencare i fattori di influenza che hanno un impatto sull'economicità.
06	Creare il piano del progetto e il mandato	» Sviluppare i valori del piano (scadenze, risorse, costi ecc.). » Definire gli oggetti concreti di fornitura riferiti al progetto. » Elaborare i valori contrattuali per un mandato di progetto completo.
07	Istituzionalizzare il progetto	» Assicurarsi che le risorse necessarie siano effettivamente disponibili. » Istruire i componenti del team rispetto ai rispettivi compiti. » Mettere a disposizione dei componenti del team l'infrastruttura pianificata.
08	Svolgere una riunione di kick-off	Dopo che il progetto è stato ufficialmente approvato, si tiene un kick-off con tutte le persone coinvolte: » Si discutono e si approvano obiettivi, necessità, rischi, piano del progetto ecc. » Si genera entusiasmo per il progetto: «Quello che facciamo è importante!» » Si assegnano i ruoli (compiti, competenze e responsabilità) » Si chiariscono e approvano i fattori di successo (perché abbiamo successo?) ecc.

PIANI DI PROGETTO

«La pianificazione è l'anticipazione mentale di una possibile realtà futura». La pianificazione del progetto include tutti i valori rilevanti del piano del progetto come costi, tempo, risorse, ecc. Il piano del progetto approvato dal cliente serve come confronto tra l'avanzamento effettivo e l'avanzamento pianificato e permette così un controllo efficace del progetto. Nella pianificazione del progetto, si distingue tra una pianificazione iniziale completa in conformità con il mandato del progetto e l'aggiornamento e la concretizzazione ricorrente delle fasi di pianificazione fino al completamento del progetto. Lo scopo della pianificazione è quello di assicurare che il progetto venga svolto in modo mirato e strutturato, definendo i seguenti elementi:

- » contenuto e struttura della procedura (cosa, come?);
- » date e oggetti di fornitura (entro quando, cosa?);
- » costi e risorse del progetto (quali, quante?);
- » garanzia di qualità, gestione del rischio, comunicazione, direzione del team, gestione delle parti interessate.



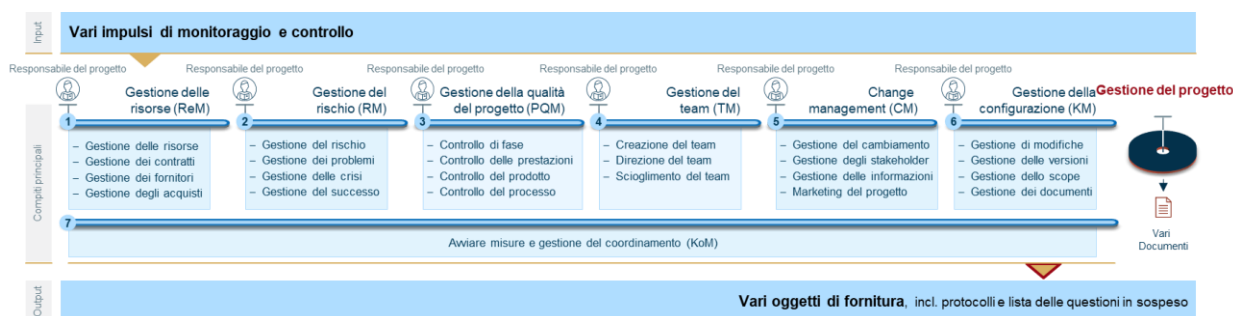
Le attività principali nella pianificazione del progetto

N.	fase	Contenuto
01	Creare una struttura di ripartizione del lavoro	Con questa pianificazione, il progetto è strutturato in modo temporale e professionale: » Creare un piano di obiettivi di avanzamento: la prima cosa da fare è identificare i punti chiave del progetto e fissarli come obiettivi intermedi nella tabella di marcia. » Sviluppare una struttura di ripartizione del lavoro: in questa fase di pianificazione, tutti gli oggetti di fornitura da creare sono registrati nel modo più completo possibile ed elencati gerarchicamente. Eventuali dipendenze dal piano della struttura sovraordinata o da altri progetti devono essere registrate. » Successivamente, agli oggetti di fornitura devono essere assegnati tutte le attività necessarie dalla direzione del progetto e dalla direzione esecutiva del progetto. Con queste si creano relativi pacchetti di lavoro assegnati alle fasi/agli obiettivi intermedi.
02	Creare il piano di impiego (risorse)	» Organizzare e programmare gli obiettivi intermedi e i pacchetti di lavoro in modo logico, tenendo conto delle dipendenze e delle condizioni quadro. » Determinare i requisiti di capacità in termini di personale e altre risorse per pacchetto di lavoro e tradurre il calcolo per l'intero progetto. » Elaborare un piano di impiego per il personale e le risorse per evitare eccessi picchi o mancanze.
03	Creare un piano dei costi	» Identificare i requisiti di finanziamento per i singoli pacchetti di lavoro. » Identificare i requisiti di finanziamento per l'intero progetto. » Redigere il budget definitivo del progetto sulla base del piano dei costi e delle scadenze.
04	Creare una tabella di marcia	» Stabilire date chiare di inizio e fine e discuterle con le parti interessate. » Sulla base del piano d'impiego, creare il profilo professionale specifico del ruolo e il piano di organizzazione. » Delegare pacchetti di lavoro ai collaboratori.
05	Creare piani speciali	Oltre a quelli elencati, a seconda del tipo e della natura del progetto, sono necessari altri piani, per esempio: » un piano d'informazione che regoli l'intera comunicazione con tutte le parti interessate; » un piano di verifica che specifica come, quando e da chi vengono controllati i singoli oggetti di fornitura; » un piano di rischio che descrive con quali misure e quando i rischi definiti devono essere affrontati.

GESTIRE IL PROGETTO

Una parte essenziale del controlling del progetto, oltre al monitoraggio e al controllo, è la gestione. Le attività devono essere opportunamente coordinate tra di loro e orientate all'obiettivo. Gestire significa dirigere. I parametri principali della gestione sono tempo, costi e risorse. Obiettivi della gestione del progetto:

- » utilizzare efficacemente la relativa disciplina di gestione secondo le necessità del progetto;
- » applicare gli strumenti definiti a tale scopo non in modo ostinato, ma coerentemente e nella giusta misura;
- » avviare per tempo misure costruttive



Discipline dirigenziali complementari

N.	fase	Contenuto	Strumenti di gestione
01	Gestione delle risorse (ReM)	Oltre alla gestione delle risorse (risorse umane, risorse operative) e delle risorse finanziarie, si intende in questo caso anche la gestione di contratti, fornitori e acquisti. L'obiettivo primario è fornire le risorse giuste al momento giusto e nella giusta quantità.	» Gestione delle risorse » Gestione dei contratti » Gestione dei fornitori » Gestione degli acquisti
02	Gestione del rischio (RM)	Gestione del rischio significa includere e gestire consapevolmente i possibili imprevisti negativi legati al progetto durante lo svolgimento dello stesso, registrando, valutando e tracciando sistematicamente i rischi legati al progetto.	» Gestione del rischio » Gestione dei problemi » Gestione delle crisi » Gestione del successo
03	Gestione della qualità del progetto (PQM)	La gestione della qualità del progetto ha lo scopo di prevenire il più possibile prestazioni non corrette (rispetto al prodotto e al processo). La gestione della qualità del progetto mira a identificare rapidamente le deviazioni di qualità in un progetto e a eliminarle attraverso misure appropriate.	» Controllo di fase » Controllo delle prestazioni » Controllo del prodotto » Controllo del processo
04	Gestione del team (TM)	Il successo del team richiede professionalità a livello psicologico e sociale. Questo riguarda non solo la formazione e la gestione di un team (processo di team building), ma anche la sua risoluzione. La gestione del team nel progetto dovrebbe motivare il personale del progetto e metterlo in condizione di fare un buon lavoro.	» Creazione del team » Direzione del team » Scioglimento del team
05	Gestione del cambiamento (CM)	La gestione del cambiamento come parte dello svolgimento del progetto include tutte le misure che permettono alle organizzazioni interessate di adattarsi e interiorizzare i cambiamenti portati dal progetto nel più breve tempo possibile.	» Gestione del cambiamento » Gestione degli stakeholder » Gestione delle informazioni » Marketing del progetto
06	Gestione della configurazione (KM)	Lo scopo della gestione della configurazione è registrare, ordinare e documentare tutti gli oggetti di fornitura richiesti e da creare in un progetto per essere sempre in grado di controllare tutti i cambiamenti di un oggetto di fornitura.	» Gestione di modifiche » Gestione delle versioni » Gestione dello scope » Gestione dei documenti
07	Gestione del coordinamento (KoM)	Un coordinamento efficace permette di realizzare piani e prendere decisioni a livello di direzione. I principali strumenti di coordinamento sono: » Presa di decisioni » Delega con pacchetti di lavoro » Coordinamento di attività del progetto » Guida e motivazione dei collaboratori del progetto	» Elenco delle questioni in sospeso » Verbali

CONTROLLARE I PROGETTI

Il controllo del progetto (controllo delle prestazioni) come subattività indipendente del controlling del progetto è il centro delle attività legate di gestione della qualità dal punto di vista del responsabile del progetto. Durante l'intero corso del progetto, gli oggetti di fornitura, l'avanzamento del progetto e il corretto svolgimento del progetto devono essere controllati regolarmente. L'obiettivo non è ottenere la migliore qualità possibile, ma la qualità richiesta! Obiettivi del controllo del progetto:

- » monitorare tempestivamente le variabili critiche in base ai valori di soglia;
- » confrontare periodicamente la pianificazione del progetto con lo stato attuale del progetto;
- » assicurare il controllo degli oggetti di fornitura secondo il piano di verifica;
- » garantire un'adeguata qualità degli oggetti di fornitura prodotti.



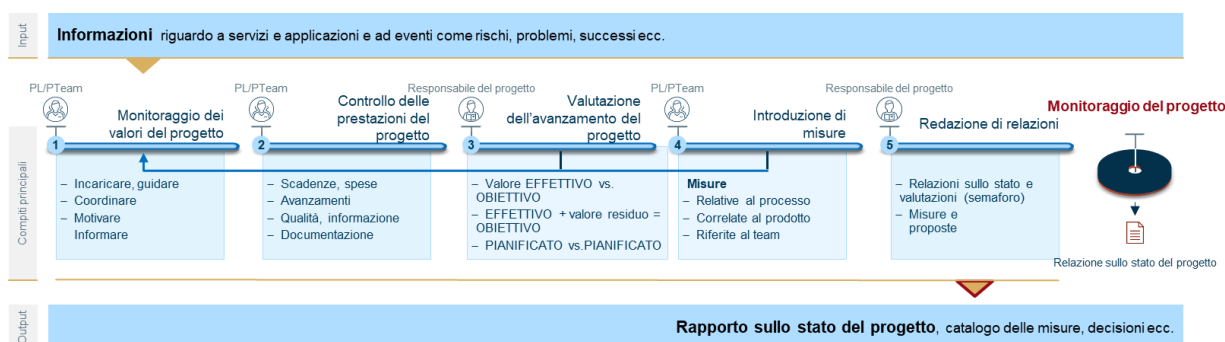
Le attività principali del controllo del progetto o delle prestazioni:

N.	fase	Contenuto
01	Registrazione dati/risultati	Controllare se le spese sono state registrate correttamente e in relazione all'avanzamento: » I lavori sono stati assegnati ai pacchetti di lavoro corretti? » Sono state registrate anche le assenze, per quanto previsto dal responsabile del progetto? » Dove sono state contabilizzate le sovvenzioni di sostegno o altre spese non legate al progetto?
02	Verificare attività di inoltro	» Controllare se le spese e i costi sostenuti per i servizi resi sono stati imputati al progetto relativo. » Verificare che le modifiche alle scadenze siano state inoltrate. » Richiedere correzione immediata di eventuali errori di conteggio dalle persone responsabili.
03	Valutazione del valore del lavoro (prestazioni)	Verificare (controllo statico) quale valore equivalente di prestazione (valore del lavoro) è stato raggiunto con l'aiuto dei valori impiegati come costi e tempo (cosa è stato effettivamente raggiunto/completato?): » Controllare quali pacchetti di lavoro sono stati effettivamente completati e quali sono ancora in elaborazione. » Quanto tempo e quali spese (costi) sono ancora necessarie per il completamento? » Valutazione relativa (percentuale di completamento dei pacchetti di lavoro). » Valutazione «assoluta» (valutazione 0/100 secondo il metodo earned value).
04	Confronto pianificato-effettivo (avanzamento del progetto)	Completati i tre passaggi di cui sopra, è possibile confrontare i valori effettivi e quelli del piano. Questo confronto contribuisce a far emergere eventuali deviazioni dal piano e quindi a richiamare l'attenzione sulle parti critiche del progetto: » Avanzamento dei lavori: PIANIFICATO vs. (EFFETTIVO + resto = OBIETTIVO). » Accessibilità degli obiettivi: EFFETTIVO + PIANIFICATO/obiettivo.
05	Analizzare le deviazioni	Se durante le valutazioni dell'avanzamento del progetto vengono identificate differenze importanti, è necessario analizzare le cause e definire e avviare misure. A questo scopo vengono utilizzati i seguenti strumenti: » Analisi costi-prestazioni. » Analisi tempo-prestazioni.
06	Effettuare l'analisi delle tendenze	L'analisi delle tendenze (controllo dinamico) serve a stimare l'avanzamento futuro del progetto (estrapolazione nel futuro del progetto come «possibile valore TARGET»): » Indice dei costi a termine: (spesa EFFETTIVA / PIANIFICATA – spesa totale). » Indice scadenze-sforzo: (durata EFFETTIVA / durata prevista).

MONITORARE I PROGETTI

Il monitoraggio delle prestazioni è una parte importante del controlling del progetto e non deve essere confuso con il controllo del progetto. Il monitoraggio dei progetti è un'attività iterativa e situazionale del responsabile del progetto che ha senso solo nel contesto di una buona gestione e un buon controllo del progetto. Senza un monitoraggio costante, un progetto corre il rischio di deviare dall'obiettivo, cosa che potrebbe comportare un lavoro extra non necessario. Tutte le attività di gestione qualificata che contribuiscono al raggiungimento efficiente degli obiettivi del progetto sono fondamentalmente parte di questo monitoraggio. Obiettivi della gestione del progetto:

- » controllare continuamente il progresso del progetto sulla base di valori definiti;
- » identificare tempestivamente le possibili deviazioni e contrastarle in modo mirato.
- » garantire le prestazioni del team di progetto;
- » evitare lavoro aggiuntivo non necessario.



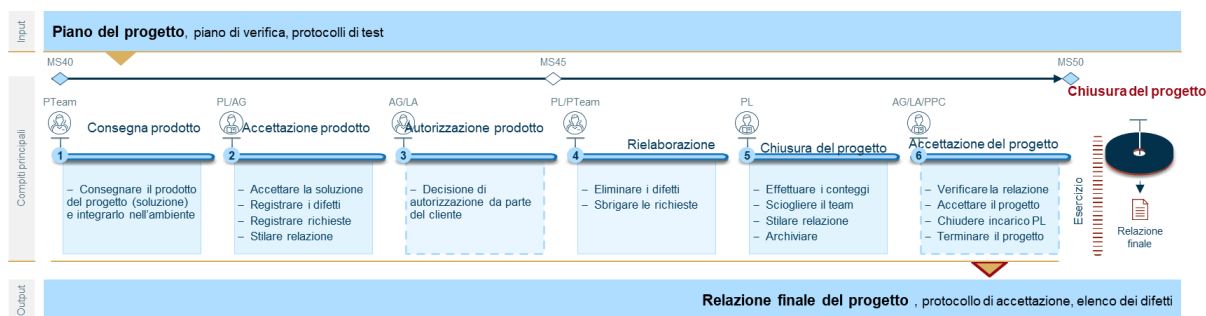
Le attività principali del monitoraggio del progetto

N.	fase	Contenuto
01	Monitorare il progetto	Il monitoraggio non è un fattore una tantum, ma un processo permanente. Monitorare i valori del progetto significa: » Monitorare rischi rilevati, problemi » Monitorare l'effetto delle misure adottate » Monitorare le dipendenze, sia interne che esterne al progetto » Controllare le cifre chiave definite o i valori limite
02	Controllare le prestazioni del progetto	Durante l'intero corso del progetto, gli oggetti di fornitura, l'avanzamento e il corretto svolgimento del progetto devono essere controllati regolarmente. La fase di lavoro ««controllo delle prestazioni»» (o controllo del progetto) non fa parte della gestione. Dal punto di vista del processo di controlling, tuttavia, deve essere eseguita in parallelo con le fasi di lavoro di controllo, poiché fornisce importanti valori di gestione.
03	Valutare i progressi del progetto	Sulla base dei risultati del controllo, si deve valutare il relativo stato e lo sviluppo previsto degli aspetti centrali di controlling del progetto: » Progressi fatti e qualità prodotta/raggiunta. » Tempo, risorse e costi? » Qual è lo stato della comunicazione, del team e della situazione degli stakeholder? » Quali sono i successi, i problemi, i rischi e le dipendenze del progetto? » Andamento: (+) miglioramento, (=) nessuna variazione, (-) peggioramento
04	Creare misure	I risultati del confronto EFFETTIVO-PIANIFICATO dal monitoraggio e dal controllo, la valutazione dell'avanzamento del progetto e le analisi di tendenza costituiscono la base per l'avvio di adeguate misure correttive. Se necessario, la pianificazione deve essere rivista anche in base ai nuovi valori OBIETTIVO. Se un valore OBIETTIVO è ufficialmente accettato dal cliente e/o dal comitato direttivo del progetto, diventa il nuovo valore PIANIFICATO!
05	Preparare relazioni	Il cliente e le altre parti interessate devono essere regolarmente informati sullo stato del progetto e sulle misure correttive avviate, nonché su eventuali richieste/proposte di misure tramite una relazione di stato standardizzata.

CONCLUDERE I PROGETTI

Il completamento di un progetto risulta dall'interazione tra la gestione del portafoglio progetti o il cliente e il responsabile del progetto, nonché tra il responsabile del progetto e il team di progetto (realizzazione). Un progetto è completato quando tutto il lavoro di pulizia e di chiusura è stato terminato e documentato, il cliente annuncia la chiusura ufficiale e viene portato a termine anche a livello di portafoglio. Dal punto di vista del responsabile del progetto, il progetto si conclude con la fase «Accettazione del progetto». Il beneficio effettivo si misura nel MS 60. La conclusione avviene alla chiusura del progetto Obiettivi della chiusura del progetto:

- » consegna/lancio ufficiale del prodotto del progetto;
- » annuncio ufficiale della conclusione del progetto e sgravio della direzione del progetto;
- » scioglimento ufficiale del team di progetto e riassegnazione delle responsabilità.



Le attività principali alla chiusura del progetto

N.	Fase	Contenuto
01	Consegnare il prodotto	Il prodotto o la soluzione del progetto è integrato nell'ambiente reale, in forma di prova, se non sono già stati fatti dei test. In questa fase, anche il passaggio di consegne (tempo/persona) della responsabilità è definitivamente regolato.
02	Accettare il prodotto	Dopo un'implementazione di successo, la soluzione produttiva è ufficialmente accettata a livello esecutivo dall'utente e/o operatore e infine dal cliente con il supporto del responsabile del progetto. Si registrano eventuali carenze, nonché la procedura e la scadenza per la loro rettifica.
03	Autorizzare il prodotto	Gli organi esecutori decidono se il prodotto può essere autorizzato per l'esercizio dopo trasferimento e collaudo riusciti. Se il prodotto ha solo difetti insignificanti (nessuna compromissione della funzionalità) può essere autorizzato con riserve (elenco dei difetti). Se i difetti sono gravi (compromissione della funzionalità), il prodotto non può essere autorizzato.
04	Rielaborazione	Se durante l'uso si verificano ancora problemi iniziali, questi devono essere risolti. Inoltre, la lista esistente dei difetti o le «richieste» non soddisfatte del progetto devono essere elaborati in maniera definitiva. Questo punto può essere eseguito completamente dopo MS 50 (progetto completato) se approvato dal cliente.
05	Finalizzare il progetto	Il project manager chiude ufficialmente il progetto. Quindi » Scioglie il team di progetto » Conduce una discussione finale con ogni collaboratore / discute le prestazioni del TEAM nel team » Assicura la documentazione e l'archiviazione » Registra le lezioni apprese » Definisce cosa deve essere fatto con maggiore attenzione » Prepara la relazione finale del progetto. >> Celebrazione del progetto
06	Accettare il progetto	Infine, il progetto deve essere ufficialmente chiuso dal cliente sulla base della relazione finale del progetto e il responsabile del progetto deve essere esonerato dal suo ruolo (MS 50). Il risultato del progetto serve come base per l'esonero. Viene valutato: » Rispetto al raggiungimento dei requisiti e degli obiettivi secondo i criteri di misurazione definiti » In termini di tempo e risorse impiegate, costi e qualità » Per quanto riguarda il rispetto degli standard di esecuzione Il cliente assicura che il know-how acquisito può essere utilizzato per ulteriori servizi nel campo del progetto così come nel campo operativo.



PROCESSI DI ESECUZIONE

INIZIALIZZAZIONE

L'inizializzazione avviene in stretta interazione con il processo di avvio del progetto a livello di direzione del progetto. Dal punto di vista dell'esecuzione del progetto, il primo passo della fase di inizializzazione (MS 15) serve a formulare e concretizzare la necessità di un progetto (idea/problema di progetto). Il secondo passo chiarisce aspetti importanti del progetto come scope, requisiti e obiettivi del progetto, idea sommaria di soluzione, economicità, fattibilità, nonché restrizioni e condizioni quadro, in modo che a livello di gestione e di direzione del progetto si possa decidere se realizzare o meno il progetto. Alla fine di questa fase (MS 20), si dovrebbe poter rispondere alle seguenti domande:

- » Cosa vogliamo ottenere con questo progetto?
- » Sarà un progetto?



Le attività essenziali di questa fase da un punto di vista esecutivo

N.	Compiti principali	Contenuto
01	Chiarire la necessità	Per chiarire la necessità di un progetto, si illustrano in modo breve e conciso problema, idee o altre motivazioni. Per i progetti medi e grandi, idee e motivazioni annotate sono presentate in forma di una proposta di progetto.
02	Avviare progetti	Parallelamente alla formulazione delle motivazioni, devono essere definiti i possibili stakeholder (management, CEO ecc.) che sostengono il progetto e devono essere delineati approssimativamente i benefici così come i costi previsti del progetto.
03	Impostare l'ambito del progetto	La definizione dell'ambito del progetto, tenendo conto dell'analisi del sistema, riguarda la delimitazione del contenuto del progetto (cosa è «in scope», cosa «out of scope»?). Questo viene fatto sotto la guida del responsabile del progetto designato nelle seguenti fasi: » La situazione attuale è analizzata, descritta e chiaramente delineata » Le variabili che influenzano il sistema e le interfacce sono determinate » Gli obiettivi del sistema sono formulati in modo misurabile e quantificabile » I requisiti e gli stakeholder sono identificati e registrati nel catalogo dei requisiti e degli stakeholder » Si concretizza l'idea del progetto e si cercano approcci adeguati di soluzione » Il prodotto del progetto viene analizzato in termini di realizzazione in tappe e modularizzazione
04	Definire il progetto	Parallelamente alla definizione dello scope, il responsabile del progetto designato deve redigere il piano del progetto con costi, risorse, obiettivi intermedi, pacchetti di lavoro ecc. Inoltre, l'istituzione del progetto deve essere impostata con ruoli e compiti, sistemi di reporting e di informazione. Inoltre, viene redatto il brief del progetto e si tiene la riunione di kick-off.

I principali oggetti di fornitura di questa fase sono:

- » catalogo dei requisiti, business case, studio di fattibilità;
- » piano del progetto incl. piano della struttura del progetto, catalogo dei rischi, piano di verifica;
- » mandato del progetto (MS 20).

Alla fine di questa fase (MS 30), si dovrebbe poter rispondere alle seguenti domande:

-
- Il diagramma illustra il ciclo di vita del progetto, suddiviso in fasi principali e processi correlati:
- Fase di inizializzazione:**
 - Processi: Avvio, Definizione.
 - Processi correlati: Necessità, Scope.
 - Intervallo di tempo: MS 10.
 - Fase di concezione:**
 - Processi correlati: Processo di sviluppo dei requisiti, Processo di concezione, Processo degli acquisti.
 - Intervallo di tempo: MS 20.
 - Fase di realizzazione:**
 - Processi correlati: Processo di design e realizzazione, Processo di verifica e test, Processo di integrazione.
 - Intervallo di tempo: MS 30.
 - Fase di introduzione:**
 - Processi correlati: Introduzione, Consegna.
 - Intervallo di tempo: MS 40.
 - Utilizzo:**
 - Processi correlati: Accettazione, Chiusura.
 - Intervallo di tempo: MS 50.
 - Intervallo di tempo totale:** MS 60.

N.	Compiti principali	Obiettivo/contenuto
01	Specificare i requisiti	Sulla base degli obiettivi definiti e formulati, delle condizioni quadro, dei problemi, degli approcci di soluzione ecc. della fase di inizializzazione, i requisiti concreti sono determinati, specificati in dettaglio, controllati e confrontati con il risultato della concettualizzazione, quindi sono classificati per priorità.
02	Concezione della soluzione	Parallelamente allo sviluppo dei requisiti si procede allo sviluppo di un concetto dettagliato per la variante di soluzione scelta. A seconda del mandato, viene svolto tutto il lavoro concettuale (creazione di prototipi e concetti di qualità, esecuzione, test e formazione) e, a seconda del tipo di progetto, vengono sviluppati modelli di dati, flussi di dati, eventi, funzioni e organizzazione. Durante la fase di concezione, si determina quale approccio di soluzione sarà usato per realizzare il progetto. Il concetto è completato da una concreta analisi costi-benefici.
03	Valutare e procedere agli acquisti	Se qualcosa deve essere valutato sulla base della soluzione progettata e poi acquistato nella fase di realizzazione, le due fasi precedenti devono essere elaborate con gli opportuni dettagli. Le offerte ricevute sono valutate sulla base di una serie di specifiche inviate agli offerenti e di un catalogo di criteri. La migliore offerta si aggiudica l'appalto e i punti necessari sono regolati contrattualmente. Per gli appalti più grandi, l'intero processo deve essere registrato in un manuale di valutazione.
04	Sviluppare le specifiche	Le specifiche dettagliate si basano sui risultati di lavoro degli oggetti di fornitura creati in fase di concezione.

- » concetti tecnici come il concetto di business, il concetto di formazione, il concetto di sicurezza, il concetto di verifica;
- » specifiche dei requisiti, catalogo dei criteri per la selezione dei fornitori/prodotti, manuale di valutazione;
- » specifiche dei requisiti, catalogo dei criteri per l'accettazione e l'introduzione riuscita del prodotto;
- » specifiche.

Linee guida del progetto | 23.05.2022 | Versione 1.0

REALIZZAZIONE

A seconda del tipo di progetto, questa fase comporta una grande varietà di attività. L'attenzione è sull'esecuzione conforme alle specifiche della variante di soluzione creata e selezionata nelle fasi preliminari entro i limiti di tempo e di costo specificati. Le soluzioni sviluppate sono verificate secondo gli obiettivi e i requisiti definiti e testate o convalidate in relazione alla loro applicazione. Nella fase di realizzazione, vengono fatti tutti i preparativi necessari affinché la soluzione possa essere introdotta/implementata con successo.

Alla fine di questa fase (MS 40), si dovrebbe poter rispondere alle seguenti domande:

- » È così che vogliamo presentare il prodotto del progetto?
- » La soluzione realizzata soddisfa le aspettative e gli obiettivi?



Le attività essenziali di questa fase da un punto di vista esecutivo

N.	Compiti principali	Contenuto
01	Progettare e realizzare	Nella progettazione, che deve essere effettuata su una base specifica del progetto, gli specialisti usano un prototipo sperimentale o la specifica del progetto per chiarire in dettaglio come i requisiti del progetto possono essere implementati tecnicamente. Durante la successiva realizzazione, il prodotto del progetto viene creato secondo il piano di implementazione o il piano del progetto, basato sui concetti, le specifiche dettagliate o i piani dettagliati dalla fase di concezione e dal design.
02	Integrare	In caso di integrazione, l'obiettivo è combinare la competenza specifica del prodotto nel modo più efficace possibile con l'infrastruttura di destinazione, il processo di destinazione e/o la struttura organizzativa di destinazione, al fine di ottenere il massimo beneficio possibile dal prodotto acquistato o autoprodotta. Viene quindi elaborato un piano di introduzione dettagliato, se necessario in varianti, e vengono creati i requisiti legali, di personale, organizzativi e materiali per il funzionamento.
03	Controllare e testare	Dopo la realizzazione e l'eventuale adattamento, il prodotto del progetto creato viene verificato sulla base delle specifiche del mandato/dei requisiti di progetto e controllato per la sua applicabilità relativa all'obiettivo e senza errori (validazione). Questa verifica viene svolta sulla base del piano di verifica, del concetto di test e dei casi di test.

Il principale oggetto di fornitura di questa fase è la soluzione realizzata, che consiste nei seguenti oggetti di fornitura:

- » soluzione pronta all'uso che soddisfa i requisiti di base per l'implementazione;
- » documentazione della soluzione realizzata, se necessaria correzione delle specifiche;
- » strutture e processi organizzativi definiti e documentati;
- » casi di test, verbali di test e scenario di fallback;
- » concetto di introduzione e, se necessario, il concetto di operatore, creato e verificato;
- » concetto di formazione, applicazione, esercizio, supporto e manuale di organizzazione o piano di integrazione.

Il lavoro in questa fase può essere puramente sequenziale o iterativo, a seconda dell'approccio adottato.

INTRODUZIONE

Nella fase di introduzione, la soluzione realizzata viene consegnata all'utente o all'operatore secondo il piano di introduzione. Alla fine di questa fase, le persone interessate vengono formate e supervisionate in modo tale che la soluzione creata fornisca il miglior beneficio possibile. Eventuali soluzioni precedenti saranno messe fuori servizio e smaltite in modo professionale o destinate a un nuovo uso. Tutto il lavoro è completato e le responsabilità relative alla soluzione appena introdotta sono regolate. Il lavoro della fase di introduzione si svolge in stretta interazione con la chiusura del progetto a livello di direzione del progetto.

Alla fine di questa fase (MS 50), si dovrebbe poter rispondere alle seguenti domande:

- » Il progetto è davvero finito?
- » Il prodotto del progetto può essere ora utilizzato?



Le attività essenziali di questa fase da un punto di vista esecutivo

N.	Compiti principali	Contenuto
01	Accettare	Il prerequisito per l'uso produttivo è l'approvazione. Pertanto, il cliente deve accettare ufficialmente il prodotto del progetto prima della consegna. Tutti i contratti con i fornitori vengono controllati per verificarne la piena conformità. Le strutture necessarie per la realizzazione sono messe a disposizione di altri progetti.
02	Consegnare	La soluzione realizzata è integrata nell'ambiente reale e la sua gestione ottimale è assicurata. Potrebbe essere necessario fornire una formazione. Le responsabilità sono finalmente regolate o trasferite. I sistemi precedenti devono essere messi fuori servizi o destinati a un nuovo uso.
03	Trasferire	Tutto il lavoro di esecuzione, compresi gli eventuali miglioramenti successivi, è completato e le responsabilità riguardo al prodotto di progetto appena creato sono regolate (termine della funzione del responsabile del progetto). Anche la manutenzione/assistenza e l'eventuale produzione sono regolamentate. La documentazione viene archiviata per successiva elaborazione.
04	Finalizzare il progetto	Il responsabile del progetto termina il progetto sciogliendo il team, redigendo la relazione finale, conducendo un workshop sulle lezioni apprese ecc. Il cliente termina ufficialmente il progetto sulla base della relazione finale del progetto. Come azione finale, il cliente chiude ufficialmente il progetto sulla base della relazione finale del progetto e esonera il responsabile del progetto dal suo ruolo (MS 50).

I principali oggetti di fornitura di questa fase sono:

- » protocollo di accettazione dell'organizzazione utente e protocollo di passaggio all'azienda;
- » a seconda del prodotto del progetto, le disposizioni necessarie per la manutenzione e l'assistenza;
- » rapporto sulla formazione degli utenti, menzionando eventuali difetti;
- » elenco di punti aperti relativi al progetto per un possibile ulteriore, nuovo lavoro di progetto (release);
- » la documentazione del progetto è «congelata» e utilizzata, tra l'altro, per le lezioni apprese.

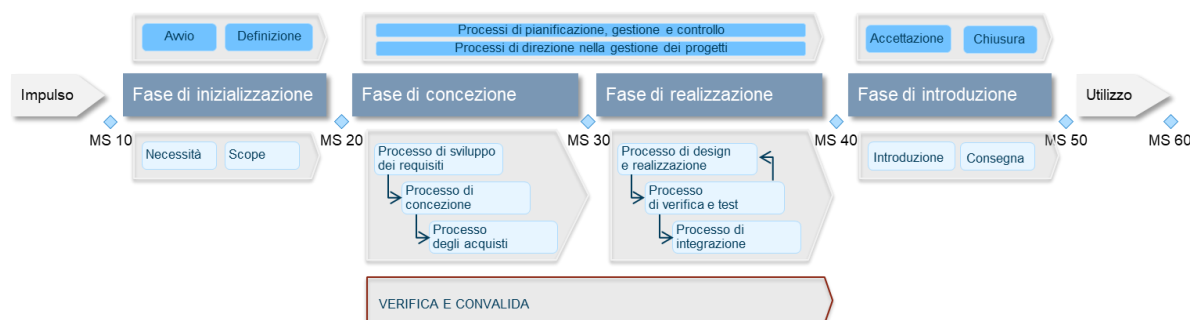
VERIFICA E CONVALIDA

Il modulo «Verifica e convalida» viene avviato all'inizio del progetto, sulla base della pianificazione degli oggetti di fornitura o della pianificazione della struttura di ripartizione del lavoro. Si ricorda che il tempo necessario per verificare i relativi oggetti di fornitura deve essere considerato nel piano del progetto.

Lo scopo della verifica è determinare se una specifica, un concetto o in generale un oggetto di fornitura soddisfa alcuni criteri definiti come completezza, coerenza e comprensibilità. Con la convalida si verifica che l'oggetto della fornitura rifletta adeguatamente le intenzioni/necessità originali degli stakeholder.

Il modulo «Verifica e convalida» ha lo scopo di raggiungere i seguenti scopi e obiettivi:

- » pianificare, coordinare e realizzare le attività di gestione della qualità richieste in un progetto (tempo, risorse, costi) in modo tempestivo e completo;
- » assicurare la qualità richiesta nelle specifiche del piano per la garanzia della qualità dei processi e dei risultati.



Attività principali della verifica e convalida

N.	Compiti principali	Contenuto
01	Creare il piano di verifica	Sulla base del piano di qualità, il piano di verifica definisce la sequenza organizzativa e temporale così come il livello di qualità delle verifiche e completa così il progetto e il piano di qualità come base di azione. I responsabili del progetto sono tenuti a redigere un piano di verifica per ogni progetto. Per i progetti su larga scala, potrebbe essere necessario sviluppare un concetto di qualità.
02	Revisioni e audit (verifiche statiche)	Una revisione è un processo di analisi e valutazione più o meno formalmente pianificato e strutturato in cui i risultati (oggetti di fornitura statici come concetti o specifiche) sono rivisti e valutati da un gruppo di revisori. Esempi di tecniche di revisione sono: revisione tecnica, procedura di consultazione, walk through, principio dei quattro occhi, autocontrollo. La revisione tecnica assicura la massima qualità dei risultati, mentre l'autocontrollo assicura quella minima. A seconda della qualità richiesta dei risultati, la direzione del progetto deve far controllare ogni singolo oggetto di verifica con l'opportuna tecnica di revisione. Un audit esamina l'adeguatezza e la conformità a procedure, istruzioni e standard specifici, nonché la loro efficacia e adeguatezza. Nel quadro dei requisiti posti, la direzione del progetto deve prevedere e applicare gli audit necessari, per esempio l'audit del processo, l'audit del contratto, l'audit della sicurezza.
03	Creare il concetto di test o verifica	Il concetto di test o verifica descrive l'ambito, la procedura, le risorse e i tempi dei test o delle verifiche (comprese tutte le attività). Contiene le specifiche del progetto per quanto riguarda le attività di verifica, la responsabilità, gli obiettivi, la tempistica e la procedura di attuazione della prova. In informatica, il concetto di verifica descrive, per esempio, quali processi operativi di test (test di funzione, test di modulo ecc.) vengono eseguiti in quali condizioni, in quale ambiente di verifica, con quali risultati attesi.
04	Test e verifica (verifica dinamica)	Il test o verifica è un processo per valutare un prodotto con strumenti manuali o automatizzati in un «senso dinamico» e quindi per provare l'adempimento dei requisiti specificati (es. test funzionale di un componente software creato). Il processo di test stesso è descritto nel modulo «Controllare e testare»

Editore

SPOL AG
Training / Coaching / Consulting
Sihlbruggstrasse 3
CH-6340 Baar

Tel. +41 41 747 30 60
Fax +41 41 747 30 61

www.spol.ch
info@spol.ch