

Project Management

principi e strumenti

Bologna, maggio 2010

Il project management nel processo di riforma della PA - 1

- dalla cultura dell'adempimento
- dalla direzione atti
- dalla responsabilità formale
- dalla logica burocratica
- alla cultura del risultato
- alla direzione per obiettivi/risultati
- alla responsabilità sostanziale
- alla logica manageriale

Il project management nel processo di riforma della PA - 2

I principi-chiave della riforma:

efficacia



ragione d'essere

+ efficienza



**condizione di
attività**

= economicità



finalità di sintesi

Perché lavorare per progetti ?

⇒ per **governare complessità e dinamismo**, che caratterizzano la situazione attuale

✦ per **orientarci in modo strumentato al cambiamento organizzativo e gestionale**

✦ per **disporre di competenze interdisciplinari utili per affrontare temi complessi**

✦ per **coinvolgere attivamente tutti i componenti del gruppo di lavoro**



Lavorare per progetti = agire a più livelli

- **Definire il progetto** in termini di obiettivi, attività e risorse
- Usare gli **strumenti** e le **tecniche** del project management
- Gestire l'**organizzazione** e i **ruoli** tipici del project management
- Gestire i **comportamenti propri** del project management

Il progetto: una definizione

- insieme di **azioni** pianificate
(nei tempi e nei modi)
- realizzabili utilizzando determinate **risorse**
(umane, strumentali, finanziarie)
- finalizzate al raggiungimento di un **obiettivo**
(finale o intermedio, globale o parziale, ...)

Le logiche del project management

■ **logica di anticipazione:**

- per **migliorare progressivamente**
il livello di efficacia e di efficienza offerto
- per **prevenire un effetto indesiderato**

■ **logica di reazione:**

- per **ripristinare**
il livello desiderato di efficacia e di efficienza
- per **affrontare un problema emerso**

La struttura del progetto

i processi



La struttura del progetto

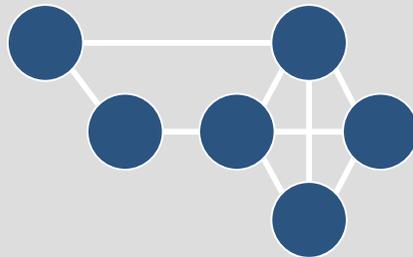
**Diversi
livelli di
intervento**



I piani del progetto

Piani diversi e interrelati

relazionale



gestionale e organizzativo

obiettivi
programma

report
operativo

**economico
finanziario**



Le fasi di guida del progetto



L'analisi conoscitiva (scenario)

- **l'ambiente esterno** (sociale, economico, naturale, ...) e la **collettività** (espressione dinamica della poliedrica realtà sociale) di riferimento
- **l'ambiente interno** (sociale, giuridico, culturale, tecnologico, economico, finanziario) e le **risorse** (finanziarie, umane, strumentali) disponibili
- **lo stato reale dei bisogni**, la sua segmentazione (alto medio basso; max ril norm min; 1 → 10; ...), la sua dinamica e le correlate attese dei cittadini
- **lo stato reale dei servizi**, la sua stratificazione, i correlati gradi di efficacia, equità, efficienza

Gli obiettivi - 1

- di efficacia quantitativa e qualitativa
- di efficienza tecnica ed economica



contenuti alternativi

- **strategici ed operativi**
- **globali e parziali**
- **vincolati e discrezionali**
- **sviluppo, miglioramento, mantenimento**

Gli obiettivi - 2

- di efficacia quantitativa e qualitativa
- di efficienza tecnica ed economica



caratteri comuni

- **chiari**
- **concreti, sostenibili e realizzabili**
- **misurabili e verificabili**
- **formalizzabili**

Il programma di lavoro - 1

1. il responsabile
2. le attività da realizzare
3. le modalità operative
4. i tempi di attuazione
5. i fattori da impiegare
6. i costi da sostenere
7. gli stanziamenti

WBS

flow charts

Gantt

OBS

Budget

Il programma di lavoro - 2

- consente l'individuazione e la verifica di **congruità / coerenza** di:

- **obiettivi**
mete da raggiungere
- **attività**
percorsi operativi
- **risorse**
mezzi necessari



Il programma di lavoro - 3

- è supportato da **strumenti e tecniche di analisi e di rappresentazione:**
 - **schede obiettivi - attività - risorse**
(es. PEG/PDO)
 - **Wbs e Obs**
(Work e Organization breakdown structure)
 - **diagramma di Gantt**
(cronoprogramma attività - impiego risorse)
 - **diagrammi di flusso e analisi Pert**
(Program evaluation & review technique)

Il programma di lavoro (schede PEG/PDO)

Descrizione
obiettivo:

obiettivo

Indicatori:

1°
2°
3°

formula

indicatori

suntivo

scostamento

Programma realizzato:

(massimo 5 azioni)

1ª attività:

2ª attività:

3ª attività:

4ª attività:

5ª attività:

descrizione oggetto	tempi programmati	tempi effettivi	grado % di attuazione
totale:			

programma
di attività

Analisi degli scostamenti:

entità (% scostamento da obiettivo e/o da programma):

natura (di programmazione e/o di attuazione):

% endogene

% esogene

scostamenti

Risorse impiegate:

risorse umane

cat.	n. addetti	ore previste	ore effettive	% disponibile	eventuali anomalie
D					
C					
B					
A					
totale					

risorse

risorse strumentali
per tipo

descrizione	% disponibile	eventuali anomalie

risorse finanziarie
totali

previsioni iniziali	previsioni definitive	impegni	% prev. def. su prev. iniz.	% impegnato su prev. def.	eventuali anomalie

conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma):

Provvedimenti correttivi:

provvedimenti già assunti:

provvedimenti da assumere:

proposte all'Amministrazione:

soluzioni

Il programma di lavoro (Wbs e Obs)

Descrizione attività:

Fasi operative	Tempi di attuazione	Risorse Umane	Tempi di impiego
1.) ...	dal ... al ...	a.) ... b.) ... c.) ...	h. h. h.
2.) ...	dal ... al ...	d.) ... e.) ...	h. h.
...			
Totale	dal ... al ...		h.

WBS

OBS

Il programma di lavoro (Gantt)

Tempi →

Fasi di attività:

1. analisi fabbisogni
2. bozza fornitura
3. verifica compatibilità
4. priorità fabbisogni
5. definizione fornitura
6. determina di impegno
7. gestione gara
8. selezione fornitore
9. emissione ordine
10. ricevimento beni
11. verifica coerenza



Il programma di lavoro (flow charts e ...)

esempio di fornitura:

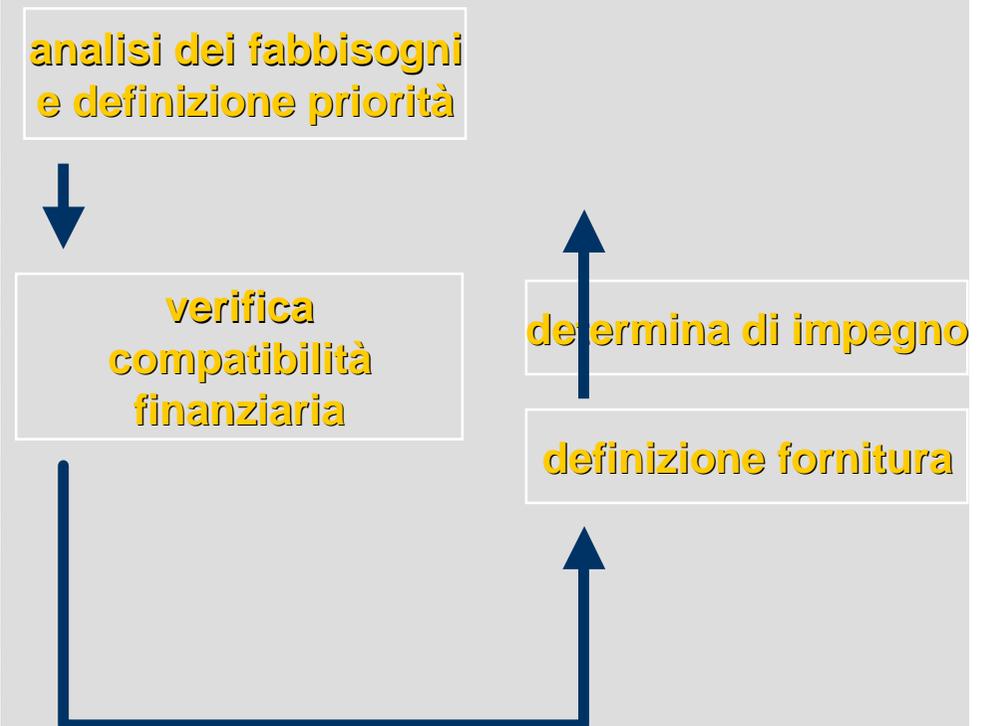


Il programma di lavoro dal flow chart al PERT

prima:



dopo:



La verifica (o controllo)

- risultati operativi [livelli quali-quantitativi]
- rendimenti tecnici [tempi/atto, produttività]
- risultati economici [costi unitari e totali]
- risultati finanziari [impegni, pagamenti]

verifica periodica (concomitante e consuntiva)

➤ analisi degli scostamenti dagli obiettivi
dai programmi

L'analisi degli scostamenti - 1

- **per ogni aspetto programmato**
(risultato operativo, rendimento tecnico, livello di costo, flusso di cassa) :
 - ① **confronto previsione / consuntivo e determinazione scostamento globale**
 - ② **scomposizione scostamento globale in scostamenti elementari**
 - ③ **individuazione cause e responsabilità**
 - ④ **individuazione provvedimenti correttivi**

L'analisi degli scostamenti - 2

- **gli scostamenti** devono essere analizzati nelle **cause** e nelle **responsabilità**:
 - **connesse ai processi programmatori**
[errori di previsione] [errato modello decisionale]
 - **connesse ai processi attuativi**
[errori di realizzazione] [caso e forza maggiore]
 - **connesse ai processi di controllo**
[errori di misurazione] [errori di imputazione]

L'aggiustamento

- dell'azione (**concomitante**)
 - riallineamento al programma
- del programma (**concomitante / consuntivo**)
 - riallineamento agli obiettivi
 - └ revisione delle previsioni o nuove previsioni
- degli obiettivi (**concomitante / consuntivo**)
 - └ revisione delle previsioni o nuove previsioni

L'approccio sistemico (un esempio)

	1° caso	2° caso	3° caso
Servizio A 3.000 h/anno	Gen – Apr [6 u × 4 m]	Gen – Dic [2 u × 12 m]	Gen – Giu [4 u × 6 m]
Servizio B 3.000 h/anno	Mag – Ago [6 u × 4 m]	Gen – Giu [4 u × 6 m]	Mar – Ago [4 u × 6 m]
Servizio C 3.000 h/anno	Set – Dic [6 u × 4 m]	Lug – Dic [4 u × 6 m]	Set – Dic [6 u × 4 m]
Totale 9.000 h/anno con 1 u t.i. = 1.500 h/anno	[6 u t.i.] a rotazione per 4 m su A B C	[6 u t.i.] 2 u × 12m A 4 u × 6 m B C	[4 u t.i.] [6 u t.d. 4 m] 4 u t.i. × A B C 4 u t.d. × A o B 2 u t.d. × C

L'approccio sistemico (un esempio)

G F M A M G L A S O N D

1° Sz A

6 unità t.i.

Sz B

6 unità t.i.

Sz C

6 unità t.i.

2° Sz A

2 unità t.i.

Sz B

4 unità t.i.

Sz C

4 unità t.i.

3° Sz A

4 unità t.i.

Sz B

4 unità t.d.

4 u t.i.

Sz C

4 u t.i. + 2 u t.d.

L'approccio sistemico (un esempio)

G F M A M G L A S O N D

1° 6 u t.i.

Sz A	Sz B	Sz C
------	------	------

2° 2 u t.i.

Sz A		
------	--	--

4 u t.i.

Sz B	Sz C
------	------

3° 4 u t.i.

Sz A	Sz B	Sz C
------	------	------

4 u t.d.

Sz B

2 u t.d.

Sz C

Gli attori del progetto

gli attori coinvolti :	il loro ruolo:
il committente	responsabilità strategica
il capo-progetto	responsabilità operativa
il gruppo di progetto	attuazione programmata
il facilitatore	animazione, supporto controllo, garanzia

Stili di leadership del progetto

- **stile autocratico**

accentramento del potere decisionale

(binomio responsabilità ↔ autorità)



- **stile democratico**

decentramento del potere decisionale

regolato da fiducia ↔ controllo

PM e gestione del personale

- **direzione per obiettivi (MbO)**
 - chiara definizione responsabilità
 - decentramento responsabilità
- **sviluppo organizzativo (OD)**
 - coinvolgimento partecipativo
 - tensione al cambiamento migliorativo
- **sviluppo delle competenze**

La direzione per obiettivi (MbO)

Tecnica di management delle R.U.

Finalità:

indurre e rafforzare
comportamenti individuali e di gruppo
costantemente ispirati
al miglioramento dei sistemi e dei risultati

La direzione per obiettivi (MbO)

Tecnica di management delle R.U.

Metodo:

sviluppo delle qualità professionali
con programmi di *autotraining*
che si alimentano attraverso la periodica
valutazione individuale e collegiale dei risultati,
confrontati con gli obiettivi personali e di gruppo

La direzione per obiettivi (MbO)

Tecnica di management delle R.U.

Condizioni:

- ✓ efficiente partecipazione formale e informale
- ✓ valide metodologie di misurazione dei risultati
- ✓ efficace gestione dei gruppi

Lo sviluppo organizzativo (OD)

Tecnica di gestione partecipativa

Finalità:

far maturare nei gruppi
atteggiamenti positivi
verso l'adattamento sistematico
dei sistemi organizzativi e dei comportamenti
superando le naturali resistenze al cambiamento

Lo sviluppo organizzativo (OD)

Tecnica di gestione partecipativa

Metodo:

perseguire obiettivi di cambiamento attraverso un processo di:

- ① preanalisi
- ② sensibilizzazione
- ③ analisi
- ④ selezione
- ⑤ decisione
- ⑥ azione
- ⑦ controllo
- ⑧ retroazione

Lo sviluppo organizzativo (OD)

Tecnica di gestione partecipativa

Condizioni:

- ✓ oggettiva e accurata presentazione
- ✓ reale spazio decisionario al gruppo
- ✓ concreta attuazione del cambiamento

Il gruppo e il gruppo di lavoro

(pluralità in interazione con un legame)

gruppo

coesione (emergere di uguaglianze)

(componimento di differenze) negoziazione

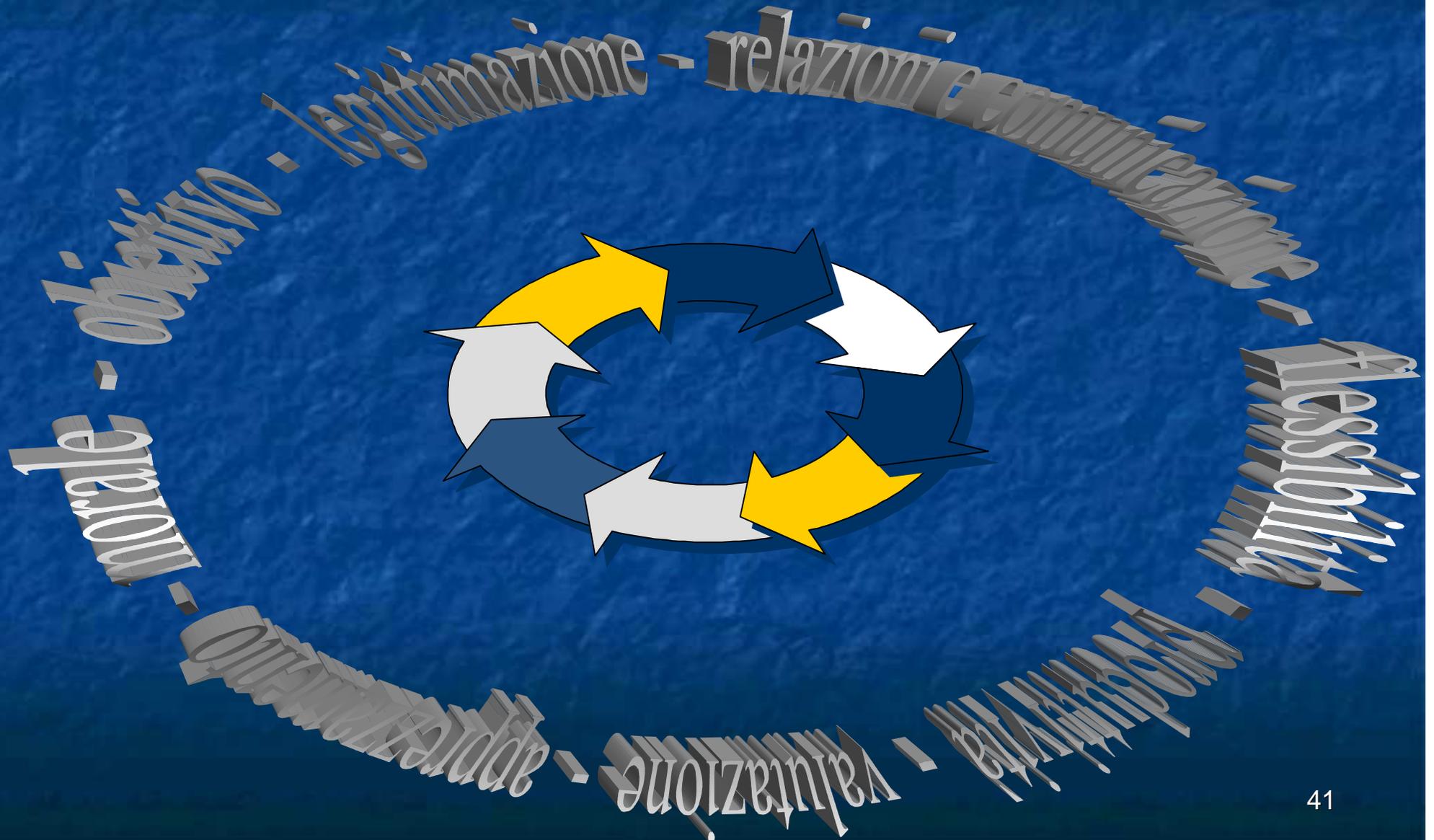
gruppo di lavoro

(pluralità in integrazione con un obiettivo)

I vantaggi del lavoro di gruppo

- ricchezza di **culture e competenze**
- maggiore facilità di **cambiamento, innovazione e creatività**
- miglioramento del **clima sociale interno**
- miglioramento della **capacità di risultato**
- maggiore facilità nell'**assunzione delle decisioni**
- possibilità di assunzione di **decisioni più rischiose**

Gli ingredienti che fanno un gruppo di successo



I comportamenti nei gruppi

- fondamentale è la **piena assunzione del proprio ruolo** da parte di **tutti i membri**
- il che equivale alla assunzione di:
 - **responsabilità**
 - **ed autorità**ossia di:
 - **una modalità matura (“adulta”) di comportamento**

I comportamenti nei gruppi

Un comportamento maturo vede una prevalenza di:

- contenuti su **formalità**
- autorevolezza su autorità
- prestigio su **status**

Il ruolo e le qualità del leader

il ruolo:

- interpretare la realtà nella sua complessità
- decidere in condizioni di incertezza
- gestire il cambiamento (interno ed esterno)
- coordinare attività complesse
- sviluppare la funzionalità

le qualità:

- curiosità intellettuale e capacità di correlazione
- capacità di sintesi e attitudini strategiche
- disponibilità/flessibilità e capacità di risultato
- competenze organizzative
- capacità di stimolo al progresso

Ciò che il vero leader deve essere

- **capo elettivo**
- **guida seguita**
- **consigliere ascoltato**
- **animatore di talenti**
- **fattore traente di incessanti miglioramenti**

Come scegliere nel lavoro di gruppo

- nell'ambito del lavoro di gruppo possono emergere una pluralità di idee, ipotesi e soluzioni possibili
- ai fini della scelta possono essere utilizzate diverse tecniche di selezione, secondo una logica convergente
- tra le principali rientrano:
 - ↙ il voto ponderato
 - ↙ la matrice delle priorità

Le tecniche di selezione: il voto ponderato

- **valorizza il gruppo** nella valutazione delle diverse posizioni espresse e nella assunzione della **decisione finale**
- **tiene conto del numero di votanti** per ogni proposta e del **peso** ad essa **attribuito da ogni votante**
- **tende ad evitare gli *ex aequo***

Le tecniche di selezione: il voto ponderato

Scelta	Votanti					Numeri		Totale
	Aldo	Barbara	Carlo	Davide	Enrica	Punti	Votanti	
(a)		1	1			2	2	4
(b)	3		1			4	2	8
(c)		2		2	1	5	3	15
(d)	1	3		2		6	3	18
(e)	2		3		3	8	3	24
(f)				3	3	6	2	48 ¹²

Le tecniche di selezione: la matrice delle priorità

- ordina, secondo priorità, una pluralità di azioni orientate ad un obiettivo**
- tiene conto dell'importanza delle azioni considerate e delle relative difficoltà attuative**
- tende ad ottimizzare l'assegnazione delle risorse**

Le tecniche di selezione: la matrice delle priorità

□ gli elementi da considerare:

↙ l'importanza degli oggetti e delle azioni, attraverso 2 livelli basati sull'effetto:

● = importante

◆ = medio

↙ il grado di difficoltà di realizzazione, attraverso 3 livelli:

● = facile

◆ = medio

■ = difficile

Le tecniche di selezione: la matrice delle priorità

Scelte	Importanza	Difficoltà	Priorità
(a)	◆	◆	4
(b)	●	■	5
(c)	●	●	1
(d)	◆	●	3
(e)	◆	■	6
(f)	●	◆	2