



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
E-LEARNING



L'avvio del progetto

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esper@ - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Autori: Andrea Ravaioli, Stefania Farsagli

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Novembre 2017

L'avvio del progetto

Secondo lo [Standard UNI ISO 21500](#) “Guida alla gestione progetti (*Project Management*)”, il **progetto** è costituito da un **insieme unico di processi che comprendono attività coordinate e controllate**, con date di inizio e di fine, realizzate allo scopo di conseguire gli obiettivi definiti.

Il progetto deve essere realizzato nel rispetto di vincoli specifici dettati dalle variabili di seguito indicate:

- **tempo**: deve terminare entro i limiti temporali previsti;
- **costo**: deve chiudere nel rispetto dei costi preventivati;
- **ambito**: deve produrre quanto previsto, nulla di più, nulla di meno;
- **qualità**: deve rispettare il livello qualitativo previsto;
- **risorse**: deve considerare un fabbisogno di risorse adeguate e disponibili per essere completato;
- **rischi**: deve governare e gestire rischi e incertezze;
- **benefici**: deve creare valore.

Il progetto è caratterizzato da un'elaborazione progressiva: si comincia quasi sempre da zero, in presenza di soli bisogni o desideri e, progressivamente, si sviluppa, per fasi, il prodotto o servizio individuato dal committente come in grado di soddisfare quel bisogno o desiderio. Data la suddetta elaborazione progressiva per fasi, non sorprende che il *Project Management* sia strutturato per **fasi o processi**.

I **5 processi del *Project Management*** rappresentano in sostanza le fasi del progetto. Essi sono, nell'ordine di esecuzione:

- processo di **avvio**;
- processo di **pianificazione**;
- processo di **esecuzione**;
- processo di **monitoraggio e controllo**;
- processo di **chiusura**.

Questi processi sono elencati in ordine cronologico di esecuzione, ma non vanno affatto considerati sequenziali e “a compartimenti stagni”, poiché vi è una frequente sovrapposizione di uno o più degli stessi. Inoltre, i gruppi di processi di *Project Management* sono collegati mediante i risultati che producono. L'output di un processo diviene in genere l'input del processo successivo.

Il processo di avvio di un progetto

Il **processo di avvio** ha inizio con l'autorizzazione formale a cominciare un nuovo progetto o corrisponde all'avvio di una nuova fase di progetto. Tale processo è di frequente esterno all'area di controllo del progetto e viene svolto dalla struttura organizzativa prima che il gruppo di progetto venga identificato.

Gli obiettivi principali in questo processo sono, nell'ordine: la definizione delle esigenze, l'elaborazione di una serie di alternative che possano soddisfare tali esigenze, la selezione di un'alternativa, la valutazione di massima di tempi, costi e caratteristiche e, infine, l'autorizzazione del progetto basato sull'alternativa prescelta.

Durante questa fase di "incubazione", generalmente sono presenti almeno due parti: il **soggetto committente** (ad esempio la Pubblica Amministrazione), ovvero lo **sponsor** del progetto, in sostanza il soggetto che si impegna a mettere a disposizione le risorse finanziarie necessarie; il **soggetto attuatore (o realizzatore)**, in genere un'impresa esterna o un'altra Pubblica Amministrazione, o una *task force* gestita dallo stesso soggetto committente.

Il soggetto attuatore, nella maggioranza dei casi, non sarà ancora noto in questa fase preliminare in cui il committente, verosimilmente, dovrà bandire una gara d'appalto specificando le proprie esigenze. Fa eccezione la procedura dell'appalto concorso o la decisione di procedere con risorse proprie (*task force* di progetto).

Un altro soggetto che spesso compare in questa fase preliminare è un **soggetto consulente**, di aiuto nell'individuazione dei fabbisogni e nella stesura delle esigenze alla base del bando di gara. Questo soggetto consulente esterno è utilizzato molto di frequente nei progetti, ad esempio, in cui la componente tecnologica sia di alto rilievo, in quanto si suppone che consulenti specializzati del settore siano meglio qualificati per la selezione di processi e tecnologie ad alto rischio di rapida obsolescenza (fra gli altri). In questi casi è sicuramente consigliabile coinvolgere il soggetto consulente nella selezione di un progetto fra le varie alternative proposte.

Obiettivi del processo di avvio

Gli obiettivi principali del processo di avvio sono i seguenti.

Verifica

Il primo passo riguarda la **verifica** che il progetto sia il risultato di un'analisi sufficiente a

validarne la necessità e l'appropriatezza per soddisfare le esigenze che lo giustifichino.

Selezione delle alternative

Nella maggioranza dei casi, dati certi obiettivi vi sono diversi modi di soddisfarli. Ciò, in termini di progetti, significa che, una volta note le esigenze e gli obiettivi del committente, si predisporranno uno o più progetti potenzialmente in grado di soddisfare tali esigenze. Dette alternative potranno avere un livello di dettaglio dell'ambito del progetto molto moderato e dovranno comunque indicare una stima preliminare di tempi e costi. Durante il processo di avvio, si procederà con la **selezione delle alternative** di progetto, secondo criteri, normalmente molteplici, quali: costi, tempi di realizzazione, rischiosità complessiva dell'operazione, considerazioni relative alla qualità, ecc.

Stime di massima

Dopo aver selezionato l'alternativa da perseguire, è opportuno effettuare una **stima** un po' più precisa di **ambito, tempi e costi del progetto**. In questa fase lo scopo è essenzialmente quello di capire se gli obiettivi del committente sono compatibili con questa alternativa prescelta.

Ad esempio, è opportuno stabilire quanto prima se il budget prefissato è realisticamente compatibile con questa alternativa. Nel caso si intraveda, già in ambito di stime preliminari, che in quel budget non ci si possa realisticamente rientrare, si potrà decidere o di optare per un'alternativa differente, o di ridurre l'ambito, o di richiedere al committente una revisione verso l'alto del budget ove possibile.

Il **grado di accuratezza** che ci si può attendere da questo genere di stime di massima è nell'ordine del +100%/-50% dei valori finali a consuntivo. Si noti che la differenza tra i due estremi dell'intervallo è motivata dalla comprovata tendenza a sottostimare (es. costi finali fino al 100% superiori), più che a sovrastimare (costi a consuntivo fino al 50% inferiori alle stime).

Autorizzazione

Quando le stime preliminari ricevono la necessaria approvazione dal committente, il progetto può essere autorizzato. In altri termini, risorse umane e materiali possono essere assegnate a quel progetto. Cominciano così ad essere definiti alcuni nomi dei principali **stakeholder**, quali il **project manager**, il responsabile da parte del committente, il responsabile da parte del soggetto attuatore, i componenti del comitato d'approvazione del progetto, e quanti altri sia possibile individuare in questa sede.

Stime preliminari dell'ambito del progetto

Lo scopo della **stima preliminare dell'ambito del progetto**, il cui **grado di accuratezza** è, in genere, nell'ordine del +75%/-25% dei dati finali a consuntivo, è quello di cominciare ad avere un'idea più precisa di cosa includere e, non meno importante, cosa escludere dall'ambito del progetto.

Le caratteristiche del progetto andranno, quindi, delineandosi in maggiore dettaglio, riservandosi comunque di procedere con la pianificazione dettagliata (esecutiva) vera e propria solo in seguito, durante il secondo processo del *Project Management*: il processo di pianificazione del progetto.

I partecipanti

Gli *stakeholder* del progetto

Con il termine *stakeholder* si intende qualificare quelle persone o strutture organizzative attivamente coinvolte nel progetto o i cui interessi possono subire conseguenze dall'esecuzione o dal completamento del progetto. In base a tale definizione, anche la concorrenza, partner associati o i cittadini vanno considerati come *stakeholder*.

Nella partecipazione ad un progetto, gli *stakeholder* hanno vari livelli di responsabilità e autorità che possono tuttavia cambiare nel corso del ciclo di vita del progetto. La loro responsabilità e autorità spazia da contributi occasionali ad indagini o *focus group*, alla completa sponsorizzazione del progetto, che include un supporto finanziario e politico.

Identificare gli *stakeholder* di progetto è un'operazione richiesta a qualunque *project manager* per comprendere e delineare le procedure decisionali e la rete di comunicazione di progetto.

Possibili *stakeholder*

- Soggetto committente (*sponsor*)
- Soggetto attuatore
- *Project manager*
- Gruppo di *Project Management* (gruppo di progetto direttamente coinvolto nelle attività di *Project Management*)
- Utenza finale
- Autorità di regolamentazione
- Cittadini

Oltre a questi *stakeholder* principali, vi sono vari nomi e categorie di *stakeholder* di progetto, sia interni che esterni, come proprietari e investitori, fornitori e appaltatori, membri del gruppo di lavoro e relative famiglie, agenzie governative e rappresentanti dei media, singoli cittadini, *lobby* temporanee o permanenti, strutture organizzative e società nel loro insieme.

Buona pratica è **raccogliere le informazioni relative a interesse, aspettative, coinvolgimento, importanza, influenza ed impatto sul successo del progetto di ogni *stakeholder***, analizzare tali caratteristiche e scegliere la giusta strategia di gestione. Utile è la matrice di gestione degli *stakeholder*, come rappresentata nella Fig. 1.

Fig. 1 – Esempio di matrice di gestione degli stakeholder relativa al rapporto potere/interesse

POTERE	Alto	STAKEHOLDER ISTITUZIONALE <i>Es.: altri PM, fornitori esterni minori</i>	STAKEHOLDER CHIAVE <i>Es.: membri del team, committente, fornitori partner</i>
	Basso	STAKEHOLDER MARGINALE <i>Es.: logistica, acquisti, controllo di gestione</i>	STAKEHOLDER OPERATIVO <i>Es.: utenti finali, altri consulenti</i>
		Basso	Alto
		INTERESSE	

Elaborati

Nella fase di avvio del progetto è necessario produrre un certo numero di elaborati di progetto, la cui responsabilità grava generalmente sul *project manager*, che sarà il responsabile finale, pur facendosi certamente coadiuvare, nella stesura e soprattutto nella raccolta delle informazioni necessarie, dal team di progetto.

Sin dalla fase di avvio vi sono 3 documenti da elaborare, di seguito descritti.

Business Case

Il primo degli elaborati da produrre è quello che in sostanza giustifica il progetto: il **Business Case**.

In questo elaborato si descriverà la ragione alla base della richiesta di fondi per il progetto (in genere un problema operativo da risolvere, un'esigenza nuova insoddisfatta, una ristrutturazione delle operazioni finalizzata ad una maggiore efficienza, ecc.), le possibili alternative sotto osservazione (con dati numerici al fine di facilitare la selezione di una di

queste da autorizzare), la selezione dell'alternativa prescelta (raccomandata ma ancora non approvata) con relativa stima orientativa di ambito, tempi e costi.

Questo documento si ritiene venga elaborato dal committente (in collaborazione con soggetti consulenti spesso presenti). Qualora però questo non fosse il caso, è necessario che il *project manager* incaricato ne solleciti la realizzazione, data l'importanza che questa fase preliminare riveste per il destino dell'intero progetto: non avere chiare le proprie esigenze significa probabilmente sviluppare un prodotto o servizio errato che avrà alte probabilità di restare inutilizzato o sotto utilizzato.

È quindi compito del *project manager* accertarsi che il progetto che gli è stato affidato sia passato attraverso un processo di valutazione preliminare per consentire che la committenza abbia le idee chiare sullo stesso in fase di avvio. Inoltre, il *Business Case* prevede una descrizione del progetto che costituisce uno degli input fondamentali per l'elaborato successivo": il **Project Charter**.

Project Charter

Questo documento ha la funzione di rendere ufficiale l'esistenza del progetto: conterrà, quindi, una descrizione degli obiettivi dello stesso, delle date iniziali e finali (in questa fase ancora orientative), una serie di ruoli con potere decisionale nel progetto, firme ed eventuali commenti o note a margine.

Il **Project Charter** è del tutto imprescindibile per qualunque progetto, al di là di qualsiasi altra considerazione. Tuttavia, non sono rari i casi in cui un *project manager* sia nominato solo a *Project Charter* approvato. In tale situazione, entrambi gli elaborati fin qui descritti non saranno di sua responsabilità, ma il *Project Charter* necessiterà comunque della sua firma.

Descrizione preliminare dell'ambito del progetto

La descrizione dell'ambito del progetto è il documento che descrive il progetto vero e proprio, ossia cosa deve essere portato a termine e quali sono gli obiettivi. Riguarda e documenta le caratteristiche e i limiti del progetto e dei prodotti e servizi ad esso associati, come anche i metodi di accettazione e di controllo dell'ambito.

La descrizione dell'ambito del progetto comprende numerosi elementi, fra i quali si citano:

- obiettivi del progetto e del prodotto/servizio;
- requisiti e caratteristiche prestazionali del prodotto/servizio;
- criteri di accettazione del prodotto/servizio;

- limiti del progetto (cosa non è incluso).

Si noti come, a fini contrattuali, la descrizione di ciò che non è incluso nel progetto è, in generale, non meno importante di ciò che vi sarà incluso. Elencando chiaramente che certi elementi non sono inclusi nell'ambito del progetto, si avrà a disposizione uno strumento molto forte e ineluttabile per respingere proposte di varianti "migliorative" che uno o più *stakeholder* possano presentare sia prima, sia durante l'esecuzione del progetto, generando quel fenomeno di "lievitazione dell'ambito del progetto" che è causa principale di numerosissimi progetti fallimentari. Va notato, inoltre, che la descrizione preliminare dell'ambito del progetto costituisce l'input della descrizione completa dell'ambito del progetto da svilupparsi in seguito, nel corso della fase di pianificazione.