



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

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
e-LEARNING

La gestione dell'ambito di progetto

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto **Esperi@** - 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

La gestione dell'ambito di progetto

La gestione dell'ambito di progetto è quella fase della vita del progetto in cui le attività sono state già definite e pianificate ed è cominciata la loro realizzazione. Si è, dunque, nella fase di **esecuzione** del progetto.

La **gestione dell'ambito** consiste nella misurazione e verifica dei *deliverable* di progetto, nella verifica ed approvazione della *Work Breakdown Structure - WBS* e nella gestione dell'avanzamento del progetto, delle varianti e degli scostamenti. Comprende, dunque, tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto includa tutto il lavoro richiesto, ai fini del suo completamento con successo, eventualmente apportando modifiche all'ambito del progetto e alle specifiche del prodotto/servizio.

La gestione dell'ambito sarà tanto più agevole quanto più sarà stata condotta in dettaglio la fase di pianificazione.

È possibile, infatti, che ci si trovi a gestire un ambito di progetto vago, caratteristico di quei progetti a carattere "sperimentale" o "di ricerca" in cui, seppur definiti gli obiettivi, spesso non è possibile fare altrettanto per i metodi e le modalità di realizzazione. In questo caso, la fase di gestione potrebbe essere meno agevole.

In seconda battuta, può accadere anche che, in fase di pianificazione, l'ambito non sia stato correttamente definito, nonostante le caratteristiche del progetto lo rendessero possibile, **determinando una gestione dell'ambito complessa e conflittuale**.

Lasciando, infatti, la pianificazione ad uno stato piuttosto incompleto si spalancheranno le porte ad un flusso continuo di cambiamenti all'ambito in corso di esecuzione (fenomeno noto in inglese come **scope creep**, tradotto letteralmente in "**lievitazione dell'ambito**"), che creeranno inevitabilmente i seguenti problemi:

- "**lievitazione**" del **budget** di progetto alla luce delle modifiche o aggiunte che comporteranno l'utilizzo di risorse aggiuntive;
- **allungamento dei tempi** di consegna;
- **introduzione di conflitti tra le parti in causa** (ad esempio, il committente può richiedere delle aggiunte all'ambito senza ritocchi del budget, opzione questa generalmente poco gradita dal soggetto realizzatore);
- **compromissione della qualità finale** del prodotto, specie se l'aggiunta di elementi all'ambito iniziale non sia accompagnata da estensione di scadenze e/o budget e venga autorizzata affrettatamente senza uno studio adeguato delle possibili conseguenze sul prodotto nel suo insieme.

Il processo di gestione dell'ambito viene eseguito mediante una serie di sottoprocessi volti ad osservare l'esecuzione del progetto in modo da poter identificare tempestivamente i potenziali problemi e adottare le adeguate misure correttive, ove necessarie, al fine di controllare l'esecuzione del progetto. Tali sottoprocessi sono la **verifica e il controllo dell'ambito**.

Il sottoprocesso di verifica dell'ambito di progetto

Il sottoprocesso di **verifica dell'ambito** prevede due fasi:

- la verifica, con tutti i possibili *stakeholder*, se, in fase di pianificazione, sia stato incluso tutto quanto fosse nei piani o siano presenti, invece, delle incongruenze. Non sono, infatti, rari i casi in cui il soggetto realizzatore non comprenda in pieno le esigenze e gli obiettivi del committente o pianifichi soluzioni che risultino poco gradite all'utente finale. Quanto prima queste incomprensioni vengono a galla, tanto più le revisioni avranno conseguenze finanziarie e temporali limitate, rispetto a quanto non accadrebbe con delle varianti in corso d'opera;
- l'accettazione, da parte del committente, di *deliverable* (ossia i tanti "mattoncini" in cui viene scomposto l'ambito del progetto tramite la *WBS*) completati.

La verifica dell'ambito è il processo che consente di ottenere l'accettazione formale da parte degli *stakeholder* dell'ambito del progetto completo e dei *deliverable* associati.

La prima fase di verifica dell'ambito consiste nel presentare la *WBS* così come concepita dal *team* di progetto agli *stakeholder* principali. Tra questi, è necessario che siano rappresentati non solo la dirigenza del soggetto committente, ma anche dell'utenza finale (se del caso). La presenza di esperti tecnici e autorità normative del settore è ovviamente consigliata in questa sede. Ad esempio, nei progetti di costruzioni di stabili la valutazione dell'ambito anche da parte di un rappresentante dei Vigili del Fuoco è senza dubbio importante.

Questo sottoprocesso viene generalmente condotto in una serie di riunioni in cui la *WBS* verrà presentata e discussa in dettaglio. Tutte le osservazioni e richieste di chiarimenti da parte degli *stakeholder* andranno messe per iscritto e valutate in seguito qualora a questo non sia possibile rispondere immediatamente con un livello di esaustività ritenuto soddisfacente. In questa fase, lo scopo del *project manager* è quello di avere approvati tutti gli elementi (*deliverable*) della *WBS* e di integrarli se necessario con le aggiunte suggerite in questa sede di verifica.

Per tutti i *deliverable* della *WBS* che non vengano approvati nella prima riunione, il *team* di progetto prenderà atto delle richieste di chiarimenti o dei suggerimenti ricevuti e si riserverà di presentare nella riunione successiva le proprie considerazioni tecnico-economiche, che potranno anche scaturire nella proposta di diverse alternative.

Poiché nessuno ha interesse a prolungare l'incertezza indefinitamente, questa fase di verifica va conclusa quanto prima, limitandola preferibilmente a 3-4 riunioni, con frequenza al più settimanale.

Al termine di questo sottoprocesso di verifica dell'ambito, si otterrà un elemento-cardine per la gestione del progetto: la *WBS* approvata dagli *stakeholder* (o quantomeno dal committente), che prende il nome di **baseline dell'ambito di progetto**.

Esso costituisce il documento "contrattuale" con cui il soggetto realizzatore, rappresentato dal *project manager*, descrive le caratteristiche del prodotto finale e come si impegna a realizzarle, attraverso l'insieme delle attività necessarie per raggiungere gli obiettivi di progetto. Per minimizzare i conflitti tra il soggetto realizzatore e il committente, è preferibile inserire nel contesto della *baseline* dell'ambito anche i *criteri di accettazione per ciascun deliverable*. L'accettazione ultima del prodotto finale sarà così automatica, come il risultato dell'accettazione di tutti i *deliverable* del progetto.

In caso di lavori già in corso d'opera, la verifica dell'ambito prevede l'analisi dei *deliverable* già disponibili per controllare che ciascuno di essi sia stato completato in modo soddisfacente. Anche in questo caso, lo scopo è quello di ottenere l'accettazione da parte degli *stakeholder* che ne abbiano l'autorità.

La verifica dell'ambito differisce dal controllo qualità per il fatto che la prima riguarda principalmente l'accettazione dei *deliverable*, mentre il secondo riguarda soprattutto la conformità ai requisiti di qualità specificati per i *deliverable*. Il controllo qualità viene, in genere, eseguito prima della verifica dell'ambito; i due processi possono essere tuttavia eseguiti in parallelo.

L'ispezione prevede attività quali la misurazione, l'esame e la verifica che consentono di determinare se il lavoro e i *deliverable* rispondono ai requisiti e ai criteri di accettazione del prodotto. Le ispezioni sono anche denominate: analisi, analisi del prodotto, revisioni e analisi passo-passo.

Output dei sottoprocessi di verifica dell'ambito di progetto

Per entrambi i sottoprocessi di verifica dell'ambito, gli output possono essere di soli 3 tipi e, in fase finale, si limiteranno al primo:

1. **deliverable accettati.** Il processo di verifica dell'ambito documenta i *deliverable* completati che sono stati anche accettati. I *deliverable* completati ma non accettati vengono, invece, documentati unitamente ai motivi alla base della mancata accettazione. La verifica dell'ambito comprende la documentazione di supporto ricevuta dal cliente che conferma l'accettazione dei *deliverable* del progetto da parte degli *stakeholder*.
2. **richieste di modifica.** Le richieste di modifica possono essere generate dal processo di verifica dell'ambito e vengono elaborate per la revisione e la disposizione attraverso il processo di controllo integrato delle modifiche.
3. azioni correttive consigliate.

Il sottoprocesso di controllo dell'ambito di progetto

Il **controllo dell'ambito di progetto** si occupa di comprendere come influire sui fattori che generano le modifiche all'ambito del progetto e come controllare l'impatto di tali modifiche. Il controllo dell'ambito garantisce che tutte le modifiche richieste e le azioni correttive consigliate siano valutate attraverso un processo di controllo integrato delle modifiche del progetto. Questo processo deve essere in grado di documentare in maniera inequivocabile le motivazioni sulla base delle quali certe varianti o aggiunte vengano approvate o respinte.

Le **aggiunte** rappresentano l'introduzione di un elemento non previsto nello scopo iniziale, mentre le **varianti** rappresentano una modifica delle caratteristiche di uno o più elementi previsti nello scopo iniziale che necessitino di revisione in corso d'opera.

Il controllo dell'ambito del progetto, integrato con altri processi di controllo, consente inoltre di gestire le modifiche effettive nel momento stesso in cui queste si verificano.

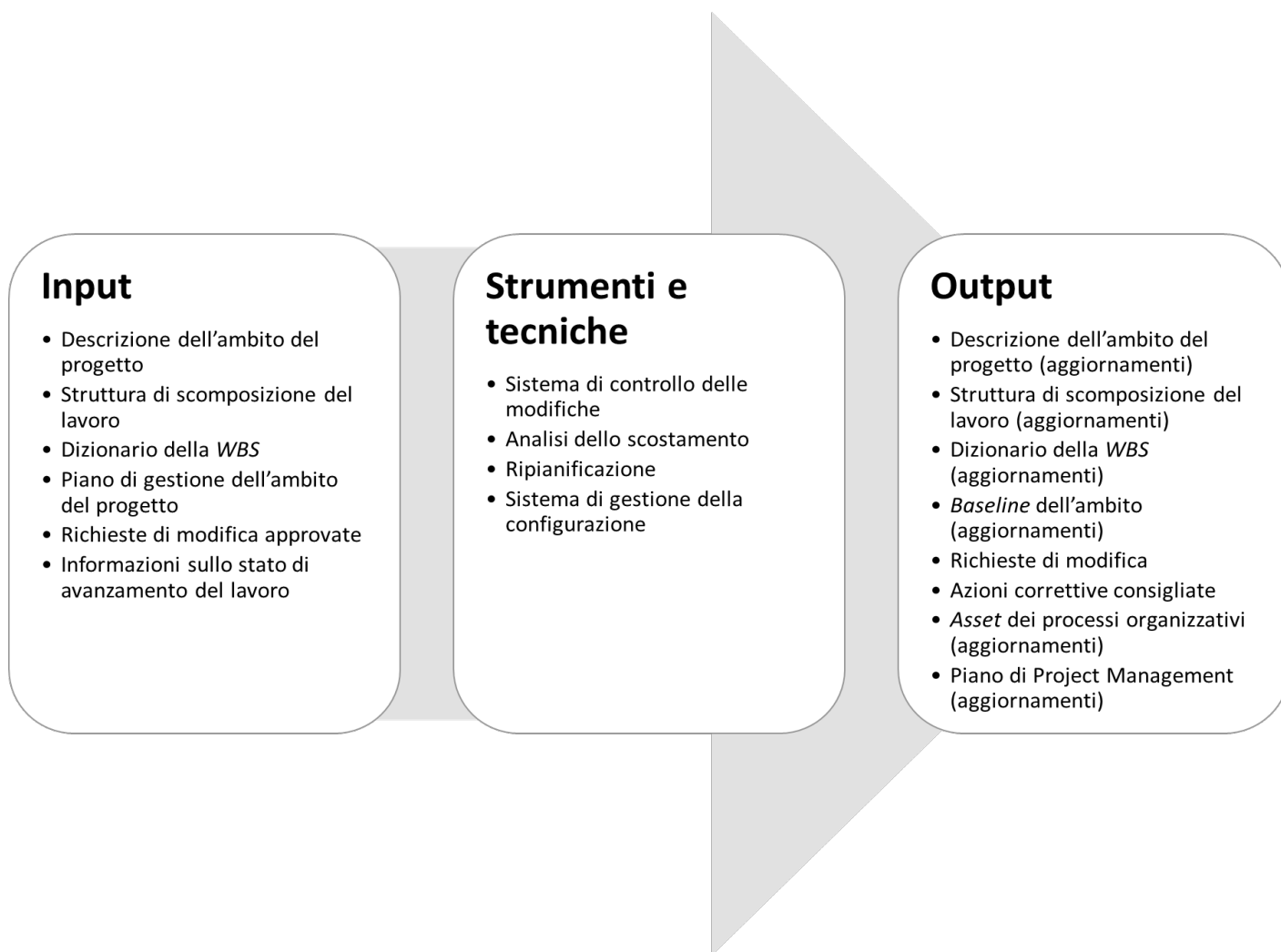
Varianti ed aggiunte in corso d'opera non sono da intendersi necessariamente come eventi da evitare. Non di rado, infatti, sarà il *project manager* stesso a richiederle, alla luce dell'andamento dei lavori.

Ciò che è importante è che ogni aggiunta o variante venga esaminata con un metodo rigoroso e documentato prima di essere approvata o rifiutata attraverso gli strumenti del **Change Management**.

La **gestione dei cambiamenti**, o **Change Management**, si riferisce alla gestione di tutte quelle questioni che variano la *baseline* dell'ambito di progetto. Le azioni o caratteristiche da implementare per avere una gestione efficace dei cambiamenti hanno a che fare con la pianificazione corretta, l'analisi dei prodotti e dei documenti, il processo di controllo della

aseline, la reportistica sullo stato di avanzamento, l'audit.

Fig. 1 – Sottoprocesso di controllo dell'ambito di progetto



Strumenti e tecniche per le modifiche dell'ambito di progetto

Il **sistema di controllo delle modifiche dell'ambito del progetto** definisce le procedure da seguire per apportare delle modifiche all'ambito del progetto e alle specifiche di prodotto. Il sistema comprende la documentazione, i sistemi di rilevamento e i livelli di approvazione necessari per autorizzare le modifiche.

Quando il progetto viene gestito in ottemperanza ad un contratto, il sistema di controllo delle modifiche deve conformarsi alle disposizioni contrattuali.

Attraverso le analisi dello scostamento, si effettueranno quelle misurazioni delle prestazioni dei *deliverable* del progetto che consentono di valutare la dimensione dello scostamento. Un aspetto importante nel controllo dell'ambito del progetto è la determinazione delle cause dello

scostamento rispetto alla *baseline* dell'ambito e la decisione su quale azione correttiva sia necessaria.

Individuate le cause degli scostamenti, si procederà ad una ripianificazione con la richiesta e successiva approvazione di alcune modifiche che influiranno sull'ambito del progetto. Queste possono comportare delle modifiche anche alla *WBS*, alla descrizione dell'ambito e al piano di gestione dell'ambito. Le richieste di modifica approvate possono, inoltre, essere causa di aggiornamenti ai componenti del piano di *Project Management*.

Inoltre, un sistema formale di gestione della configurazione fornisce le procedure per valutare lo stato dei *deliverable* e garantisce che le modifiche richieste all'ambito del progetto e alle specifiche di prodotto siano prese in considerazione e documentate in modo accurato prima di essere elaborate dal processo di controllo integrato delle modifiche.

Output del processo di controllo dell'ambito di progetto

Gli *output* di questo sottoprocesso sono costituiti dagli aggiornamenti della *WBS* e dalla descrizione approfondita dell'ambito del progetto. La descrizione aggiornata dell'ambito del progetto diviene la nuova *baseline* dell'ambito del progetto per modifiche future.

I report con i dati di avanzamento di un progetto sono denominati **SAL (Stato Avanzamento Lavori)**.