

Premessa¹

Uno degli aspetti più critici e nello stesso tempo più trascurati nella gestione dei progetti è la documentazione. La fretta, l'incertezza, l'ansia di iniziare comunque a produrre qualcosa sono solo alcune delle cause che ancora troppo spesso portano il team di lavoro (e il capo progetto per primo) a navigare a vista.

Eppure l'esperienza insegna che se da un lato un progetto ben documentato non ha la certezza di terminare con successo, dall'altro con la gestione solo verbale andrà sicuramente incontro a guai più o meno seri.

Le pagine che seguono hanno lo scopo di proporre un set minimo di documenti necessari per supportare la pianificazione e la gestione di un progetto. E' una sorta di "kit per la sopravvivenza", che può risultare sufficiente per la gestione di singoli progetti di complessità non eccessiva, ma che non deve in alcun modo essere considerato esaustivo dal punto di vista metodologico.

Una metodologia di project management, anche se semplice, è ben altra cosa; non basta infatti realizzare dei documenti standard di lavoro. Occorre innanzitutto poter contare su uno sponsor autorevole, che sia presente nella definizione degli obiettivi e che sostenga l'iniziativa durante l'intero suo ciclo di vita.

E' poi necessario curare in modo particolare il coinvolgimento di tutti gli interessati diretti e indiretti, comunicare con efficacia finalità, obiettivi e progressi compiuti, identificare i possibili progetti pilota su cui provare il modello, apportare i necessari correttivi prima del rilascio generalizzato.

Bisogna infine promuovere l'adozione generalizzata del modello una volta che quest'ultimo diventa di dominio pubblico, supportando adeguatamente i capi progetto.

Pertanto i documenti allegati, pur derivanti da molti anni di esperienza pratica, hanno carattere meramente esemplificativo e non intendono rappresentare soluzioni esaustive a problemi specifici.

¹ Questo documento ha carattere meramente esemplificativo ed è destinato a scopi puramente didattici e illustrativi. L'impostazione è conforme a quella degli strumenti operativi sviluppati nell'ambito dell'approccio CMD, progettati e sperimentati a lungo in molti casi reali dagli autori Mario Damiani e Chiara Moroni. Il contenuto di questo documento è inoltre stato riportato come allegato al libro: Project Management di successo – un modo di operare condiviso all'interno delle organizzazioni, di Mario Damiani, FrancoAngeli editore, 2007.



CMD PM-toolkit

Ecco alcune brevi indicazioni per l'utilizzo dei documenti proposti (relativamente a ciascuno sono riportate considerazioni e note pratiche per la loro compilazione):

Documento	Note
Project Plan	E' il documento di base che definisce tutti gli aspetti salienti del progetto. Si sviluppa e si arricchisce in modo iterativo durante gli stadi di plausibilità e fattibilità del progetto stesso. Si consiglia di congelare la versione precedente creandone una nuova a ogni cambio di stadio. Può mutare anche durante lo stadio di realizzazione in base alle varianti.
Stato avanzamento lavori (SAL)	Documenta la progressione dei lavori in corso d'opera (si consiglia di prevedere scadenze fisse e ravvicinate, ad esempio ogni due settimane).
Open Issue List (OIL)	Include tutte le Issue aperte alla data.
Documento di variante	Formalizza i cambiamenti in corso d'opera.
Documento di accettazione	Serve per formalizzare l'avvenuta approvazione di una deliverable principale da parte del committente.
Verbale di riunione	Documento per riassumere le risultanze di una riunione generica diversa dal SAL



Project Plan

Stadio del flusso logico

Plausibilità () Fattibilità () Realizzazione () Fruizione ()

Descrizione sintetica del progetto (executive summary)

E' questa la sezione dedicata al management, in cui descrivere brevemente i tratti fondamentali del progetto.

Finalità: dare in pochi paragrafi una chiara visione di tutti gli aspetti chiave del progetto (ambito di riferimento, obiettivi, principali funzionalità, major milestones). Dare enfasi ai benefici ottenibili, ma anche ai principali presupposti di base.

Usare un linguaggio non tecnico, il più vicino possibile a quello usato dal committente.

Questa sezione, che riassume l'intero Project Plan, sarà completata solo al termine dello stadio di Fattibilità del progetto.

Attori sociali coinvolti (Stakeholder)

Identificare gli interlocutori primari del progetto, il loro ruolo, le responsabilità e le influenze che possono esercitare. Esempio:

Utenti finali: chi userà il prodotto finale del progetto? Quanti saranno gli utenti? Che lavoro fanno? Qual è il loro background relativamente al prodotto finale del progetto? Qual è il loro ambiente di lavoro? Dove sono fisicamente collocati? C'è la necessità di utenti campione che li rappresentino?

Utenti campione: sono in grado di coprire tutte le competenze / funzioni aziendali coinvolte? Rappresentano adeguatamente gli utenti finali? In quale rapporto sono con la committenza e con gli utenti finali? Quale autorità sul progetto ricevono dalla committenza?

Committenza: è costituita da più di un responsabile o funzione aziendale?

Sponsor: chi finanzia il progetto? Equivale alla committenza? I fondi sono già stati assegnati?

Influenzatori: ci sono altri interlocutori diversi da committenza, sponsor, utenti che possono avere un ruolo sugli orientamenti e sulle decisioni del progetto?

Risorse preassegnate: ci sono risorse che la committenza ha già preassegnato al progetto? Se sì, per fare cosa?



Obiettivi del progetto e risultati attesi

E' una sezione della massima importanza in cui indicare gli obiettivi del progetto in termini di bisogni da soddisfare e di risultati da conseguire.

Attenzione: i risultati da indicare sono quelli oggettivamente ottenibili dal progetto in sé (esempio: un datawarehouse consente di conoscere meglio il profilo degli acquisti nel tempo effettuati dai clienti, ma da solo non garantisce che gli stessi comprino di più!).

Chiarire i confini dell'intervento, in modo da evitare equivoci circa lo scopo del progetto. Se risulta necessario, esplicitare le esclusioni. Deve esserci massima coerenza con quanto indicato nella sezione seguente (ambito di riferimento).

Ambito di riferimento del progetto

Dare ampia rilevanza all'ambito di riferimento del progetto in termini di:

- ✘ obiettivi più ampi del committente (in quale contesto si situa il progetto – esempio: nell'ambito di una più vasta iniziativa CRM, è stato deciso di realizzare un datawarehouse. In questo caso, il CRM è l'ambito e il datawarehouse il progetto in esame)
- ✘ relazione con altri progetti o processi in corso (attenzione: uno dei fattori critici di successo dei progetti è rappresentato dall'identificazione e dalla corretta gestione delle interazioni e dipendenze attive e passive con gli altri progetti e processi attivi in azienda).

Serve a verificare con il committente la coerenza del progetto con gli obiettivi strategici di business. Identificare le connessioni con altre iniziative in corso, inoltre, aiuta a sensibilizzare il committente sull'importanza del suo diretto coinvolgimento nel progetto.

Vincoli del committente

I vincoli del committente sono elementi che limitano le possibilità di scelta da parte del team di progetto. Risulta pertanto di estrema importanza identificarli e documentarli. Esempio di vincoli sono: tempi, costi, sequenza di disponibilità dei risultati, impiego di risorse predefinite, impiego di componenti predefiniti (esempio uno specifico tipo e versione di database). I vincoli possono essere considerati a tutti gli effetti dei requisiti. Si evidenziano a parte per dare loro la massima evidenza.



Requisiti del progetto

Riassumere le richieste del committente (e degli utenti, almeno quelli campione) che consentono di definire le caratteristiche della soluzione da realizzare; soffermarsi su quelle più critiche (es. prestazioni) o dipendenti da giudizi soggettivi (es. facilità d'uso, leggibilità, eccetera).

Qualora (cosa peraltro raccomandabile) si decidesse di procedere alla raccolta dei requisiti tramite interviste al committente e utenti campione, allegare le minute risultanti.

Consiglio: è bene prepararsi alla raccolta dei requisiti stilando una sorta di lista delle cose da chiedere; tale lista dovrebbe contenere le informazioni necessarie per tracciare in seguito l'ipotesi di soluzione (vedi).

L'ideale sarebbe poter raccogliere tutti i requisiti prima di procedere con gli altri passi del progetto.

In realtà quasi sempre ciò non è possibile per svariate ragioni (difficoltà oggettive a definire bene tutto in anticipo, indisponibilità degli interlocutori, incertezza sul grado di confidenza dei singoli requisiti identificati, ...).

Inoltre, accade sovente che per definire l'ipotesi di soluzione si debba in qualche modo ipotizzare una o più risposte che il committente o gli utenti campione non hanno potuto fornire.

A questo punto appare chiara la delicatezza di questo passo. Per favorire la miglior comprensione della situazione relativa ai requisiti, si suggerisce di procedere come segue:

1) suddividere i requisiti tra funzionali e non funzionali (in questo caso i requisiti organizzativi e funzionali vengono genericamente definiti come requisiti funzionali) - ad esempio:

- × requisiti funzionali
 - cosa dovrà consentire di ottenere la soluzione (appunto, le funzionalità)
 - aspetti organizzativi (chi dovrà fare cosa per attivare le funzionalità)
 - aspetti operativi (come si dovrà operare per usare / gestire le funzionalità)
- × requisiti non funzionali
 - attributi della soluzione (caratteristiche fisiche / tecniche / prestazionali, livelli di durata, manutenibilità, connettibilità, integrabilità, disponibilità operativa, ...)
 - economicità (costi iniziali, costi a regime, ...)

Requisiti del progetto (segue)

2) indicare a fianco di ogni requisito nome / funzione aziendale di chi lo ha generato

3) qualificare i requisiti come segue:

- × origine
 - generati dal committente / utenti campione - oppure
 - generati dal committente / utenti campione ma con incertezza - oppure



CMD PM-toolkit

– non generati dal committente / utenti campione (assumption)

✱ livello: prioritario / importante / secondario

4) riunire committente / utenti campione per rivedere l'elenco dei requisiti così ottenuto, discutere delle assumption (che devono essere da loro accettate, in quanto sostituiscono, anche temporaneamente, requisiti mancanti) e per dirimere eventuali incongruenze tra requisiti (magari condividendo o modificando il livello di priorità precedentemente assegnato).

Attenzione: procedere senza un'adeguata condivisione con il committente circa lo stato dei requisiti rappresenta un errore grossolano la cui responsabilità ricade sul capo progetto.

L'obiettivo non è avere per forza tutto definito, ma essere tutti consapevoli delle possibili ripercussioni (rischi, varianti, ecc.) che l'incertezza dei requisiti potrà generare.

Di seguito si propone un esempio di template per la raccolta di requisiti.

Originante:	Funzione:	Data:		
Requisito		Tipo (a)	Origine (b)	Priorità (c)

Note:

(a): F = funzionale; NF = non funzionale

(b): C = certa; I = incerta; A = assumption

(c): P = prioritario; I = importante; S = secondario



Ipotesi di soluzione

L'ipotesi di soluzione consente di trasformare i requisiti-utente in specifiche di progetto. Anche se questo processo NON appartiene al project management, risulta necessario eseguirlo prima di procedere con le altre sessioni. Ovviamente, come del resto già visto per i requisiti, il grado di accuratezza e dettaglio dell'ipotesi di soluzione condiziona direttamente tutti i processi a valle della stessa.

Definire la soluzione da realizzare utilizzando ove possibile grafici, schemi, illustrazioni (gli eventuali dettagli possono essere riportati in un allegato).

Riassumere inoltre i prodotti e servizi che saranno parte integrante della soluzione, rimandando ad apposito allegato l'eventuale descrizione dettagliata di ogni componente, completo di indicazione relativa all'entità erogante (fornitore esterno, gruppo funzionale interno, ...). Il dettaglio potrebbe anche essere fornito successivamente, tra le deliverable iniziali dello stadio di realizzazione.

Nel caso di ipotesi alternative, indicare per ciascuna i principali punti di forza e di debolezza, eventualmente evidenziando (motivandole) le preferenze del team di progetto.

Articolazione del progetto (WBS)

Elencare le principali deliverable (risultati tangibili e misurabili) del progetto in base all'ipotesi di soluzione, descrivendo per ciascuna obiettivi e contenuti. Seguire ove possibile le priorità eventualmente indicate nella definizione dei requisiti.

Indicare con chiarezza i criteri da usare per l'accettazione di ogni deliverable principale, sia durante le verifiche intermedie, sia sede conclusiva (es: dati e casi di prova, prestazioni, ...).

Nel caso di progetti molto piccoli, l'identificazione delle principali deliverable è sufficiente. In tutti gli altri casi, occorre procedere poi alla ulteriore suddivisione di ogni singola deliverable principale in componenti minori e in singole attività, realizzando così la WBS (Work Breakdown Structure) del progetto. Il livello di dettaglio deve essere tale da consentire agevolmente la stima di ogni singola attività e l'identificazione delle risorse necessarie per eseguirla.

La WBS è l'elemento di base del piano di progetto, che definisce analiticamente tutte le attività da eseguire, suddividendole in più livelli. Tutto ciò che non è esplicitamente contenuto nella WBS è escluso a tutti gli effetti dal progetto.

Ricordarsi pertanto di includere anche tutte le attività non strettamente correlate alle singole deliverable quali ad esempio: le attività di integrazione, la formazione degli utenti, la preparazione dei dati di prova, i collaudi e, naturalmente, le attività di project management.

Major milestone e stima dei tempi

Questa sezione si riferisce a una delle parti più classiche del project plan: la cronologia degli eventi



e la schedulazione delle attività.

Innanzitutto occorre riassumere le tappe principali da raggiungere (milestone) e le attività da svolgere tra una tappa e l'altra. Bisogna fare in modo che esista sempre una corrispondenza tra deliverable principali e milestone principali (ogni milestone contrassegna il completamento di una deliverable).

Se alla sezione precedente (Articolazione del progetto) si è definita la WBS, allora occorre produrre e allegare il Gantt relativo alle singole attività identificate tramite la WBS stessa. Se invece il progetto è molto piccolo, basta realizzare una sorta di scadenario con l'indicazione per ogni deliverable principale, della data entro cui deve essere realizzata e da chi.

Ricordarsi inoltre di concordare con il committente e con gli utenti il tempo a loro necessario per procedere alla verifica dei risultati prodotti. Il completamento di una deliverable si verifica totalmente non quando i lavori sono conclusi, ma quando il committente e gli utenti hanno dato il benestare.

Ruoli, risorse e responsabilità

Specificare la struttura del team di progetto, illustrando i ruoli e le responsabilità di ciascun partecipante, capo progetto incluso, relativamente alle attività da svolgere indicate in precedenza alla sezione "Articolazione del progetto". Riportare inoltre le figure esterne al team di progetto comunque coinvolte (es. committente, interlocutori primari indicati in precedenza, ...).

Indicare inoltre le entità aziendali o le singole persone che hanno collaborato (sezione per sezione) alla redazione del Project Plan, specialmente se la responsabilità di qualche parte è stata delegata a persona diversa dal capo progetto. Esempi: "X e Y hanno collaborato attivamente alla definizione dei requisiti (significa che il capo progetto ha eseguito la definizione dei requisiti in collaborazione con X e Y)" – "L'ipotesi di soluzione è stata definita da Z in collaborazione con Y (significa che il capo progetto ha delegato a Z il disegno della soluzione e che Z ha operato in collaborazione con Y)".

In sostanza, il capo progetto può trovarsi a delegare ad altri, per motivi di competenze specifiche, una o più sezioni del Project Plan. Indicare sempre "chi ha originato cosa" rende visibili i ruoli nei confronti degli interlocutori del progetto (committente innanzitutto). Naturalmente, il capo progetto rimane comunque il responsabile ultimo della buona definizione e gestione del progetto, anche se esercita la delega nei confronti di altri.

Ricordarsi infine di includere in questa sezione gli eventuali fornitori coinvolti nel progetto.

Valutazione dei costi

Insieme ai requisiti e ai tempi, i costi rappresentano uno dei tre vincoli fondamentali di ogni progetto. Il sistema dei costi può differire anche sensibilmente da azienda ad azienda, così come le responsabilità specifiche assegnate al capo progetto in materia.

Come minimo, ci si può in ogni caso riferire ai costi interni (stima dell'effort - generalmente



CMD PM-toolkit

espresso in giorni/uomo - relativa a ogni attività da effettuare) e ai costi esterni (indicati nelle offerte dei fornitori per manodopera, materiali, ...).

Formazione utenti

Definire le necessità di formazione degli utenti, dettagliando il piano relativo a ogni figura professionale. Prevedere momenti specifici e congiunti di valutazione dei progressi conseguiti. Attenzione: occorre stabilire con chiarezza chi tra gli interlocutori primari ha la responsabilità dell'effettivo raggiungimento dell'autonomia operativa dopo la formazione.

Presupposti per la realizzazione

Questa è una sezione della massima importanza in quanto consente di definire le condizioni necessarie per poter realizzare il progetto nei termini specificati. Si raccomanda di dettagliare in modo accurato tutti i presupposti fondamentali.

Tra questi, ci sono gli eventi esterni (indicabili nel Gantt di progetto con delle pseudo-milestone) che devono necessariamente accadere per consentire ai lavori di procedere come pianificato (ad esempio: indicare entro quando i dati dovranno essere estratti dal sistema centrale per poterli caricare in un datawarehouse).



Analisi e gestione dei rischi

Per sua natura ogni progetto è caratterizzato da un grado più o meno elevato di incertezza. L'analisi e la gestione dei rischi rappresentano un elemento fondamentale anche per i progetti piccoli.

In questa sezione occorre indicare i fattori che potrebbero rendere critica l'esecuzione del progetto nei tempi, nei costi e nel rispetto dei requisiti concordati; ricordarsi di includere nell'analisi i presupposti più rilevanti, i requisiti incerti e tutte le assumption.

Valutare il possibile impatto causato da ogni evento indesiderato. Concentrarsi sui rischi maggiori, indicare per ciascuno di essi i criteri di mitigazione previsti. Concordare per quanto possibile le risultanze con il committente.

Di seguito si propone un esempio di template per l'analisi dei rischi.

Causa ed evento	Descrizione impatto	Valutazione probabilità	Valutazione impatto	Tipo e descrizione della risposta	Owner del rischio

Controllo e reporting

Citare i metodi e gli strumenti che verranno adottati per rilevare e documentare l'avanzamento del progetto. Specificare la frequenza delle riunioni, la struttura dei report, il flusso delle informazioni (cosa deve essere trasmesso a chi, quando, in che forma e con quale mezzo).

**Gestione delle varianti**

Nello stadio di realizzazione viene prodotto unicamente quanto precedentemente definito nei requisiti e sviluppato nella WBS, che costituisce parte integrante del piano di progetto. Qualora risultasse necessario procedere a variazioni o aggiunte di contenuti, queste saranno trattate unicamente dal committente e dal capo progetto e disciplinate dalla procedura di “Gestione Varianti” come segue:

- ✘ la richiesta viene effettuata unicamente per iscritto tramite apposito documento
- ✘ la richiesta deve essere oggetto di valutazione tecnico-economica
- ✘ la richiesta deve essere approvata per iscritto (accettando gli impatti precedentemente valutati)
- ✘ la richiesta viene pianificata e resa esecutiva in base al piano modificato di conseguenza.

Gestione a regime

Questa sezione è dedicata alle attività post-progetto ed è della massima importanza. Occorre infatti identificare per tempo chi sarà responsabile della gestione a regime del prodotto o del servizio finale del progetto e con quali criteri avverrà tale gestione. Nel caso in cui il responsabile a regime coincida con il capo progetto (situazione non infrequente nei progetti interni) la continuità tra fase progettuale e gestione a regime risulta quasi automatica. In tutti gli altri casi occorre prevedere le opportune attività di passaggio delle consegne.

Note

Firma del capo progetto _____ **Data** _____

Firma del committente _____ **Data** _____

Paradosso apparente: il progetto inizia dalla fine e finisce dall'inizio



Stato avanzamento lavori (SAL)

Periodo dal _____ al _____

Presenti alla riunione (se il SAL non è stato presentato durante un incontro, non indicare nessuno)

Attività completate nel periodo di riferimento

Attività da svolgere durante il prossimo periodo

Previsione a finire

Azioni di Anticipation

Lista aggiornata dei punti in sospeso, delle azioni relative e dei rischi in corso (la lista si riferisce a tutti i problemi aperti alla data e può fare riferimento alla OIL – vedi pagina seguente)

	CMD PM-toolkit
---	-----------------------

Documento di variante

1. Variante Richiesta (descrizione sommaria della variante e motivi di base)

Firma Committente	Data
-------------------	------

2. Riformulazione della Richiesta (descrizione progettuale della variante)

3. Documenti interessati (Project Plan, SAL, altri riferimenti)

4. Valutazione degli impatti (sui requisiti, sui tempi, sui costi)

Firma Capo Progetto	Data
---------------------	------

5. Disposizione (approvazione, sospensione, rifiuto)¹

Firma Committente	Data
-------------------	------

¹ Per varianti rilevanti la disposizione potrebbe essere data dallo Steering Committee



Verbale di riunione

Oggetto e data della riunione

Presenti alla riunione

Considerazioni emerse

Conclusioni dell'incontro – decisioni prese

Punti in sospeso da riesaminare

Prossime azioni