

Project Plan

Obiettivi del progetto

Il project plan deve iniziare con una presentazione del progetto in cui si descrivono gli obiettivi più generali e strategici già stabiliti. Questi elementi stanno alla base dell'idea progettuale e costituiscono le motivazioni del progetto. In sostanza, rispondono alla domanda «**perché questo progetto?**».

Accanto a questi fini di alto livello, non propriamente misurabili, occorre indicare obiettivi più concreti: i risultati che si vogliono ottenere, ossia che cosa deve essere fatto. In genere si esplicitano la finalità del progetto, poi vengono elaborati gli obiettivi operativi facendo analisi accurate sulle ipotesi e sulle alternative a disposizione. Solo definendo puntualmente i risultati che si vuole raggiungere sarà possibile accordarsi sulla discriminante che segna il successo o l'insuccesso del progetto.

Se un'azienda fa un progetto che ha come fine l'organizzazione di un evento estero, per proporsi come azienda di alto livello, occorrerà definire più concretamente il tipo di evento, a quale target proporsi, l'area geografica e il periodo. Dopo un'attività di brainstorming, il team di progetto può definire il macro-obiettivo: realizzare ad esempio, in un contesto prestigioso del paese target, una sfilata invitando i principali clienti e opinion makers locali

È chiaro che accanto a questo macro-obiettivo dovranno comparire **obiettivi tecnici, economici e cronologici**. Inoltre, per passare dal “che cosa” al “come realizzare”, è opportuna una vera e propria ramificazione di obiettivi secondari e sotto-obiettivi, per spianare la via. Gli obiettivi vanno definiti con chiarezza, in modo realistico e con una riflessione sulle priorità. In questo modo, si ipotizza un cammino che, di tappa in tappa, genera nelle persone coinvolte un senso di responsabilità per l'avanzamento del progetto.

Project Plan

- **Attività da svolgere**
- Questa sezione definisce come realizzare il progetto. Una volta fissati gli obiettivi, occorre elaborare l'elenco di attività necessarie per raggiungerli. In una logica top-down, l'individuazione delle attività nasce proprio dalla precedente definizione di obiettivi concreti.
- In questa fase collaborano attivamente i referenti dei gruppi di risorse che saranno impegnate nell'esecuzione dei lavori. Lo strumento che viene utilizzato per la definizione delle attività è la **WBS** (Work Breakdown Structure), una forma di scomposizione strutturata del lavoro che va dagli obiettivi e dalle fasi più generali fino ai compiti specifici o attività elementari (work packages). Nell'elenco strutturato è possibile includere le attività cardine o milestones, momenti di verifica o punti fermi all'interno del progetto (inizio-fine progetto, consegne intermedie, decisioni, etc.).
- Se volessimo rappresentare un semplice elenco di attività relative all'esempio posto in precedenza, potremmo definire la seguente WBS:
- **Esempio di WBS**
 1. Realizzazione evento
 - 1.1. Definizione locale e indossatrici
 - 1.1.1. Selezione preliminare
 - 1.1.2. Recupero informazioni e disponibilità
 - 1.1.3. Riunione di approvazione
 - 1.2. Comunicazione
 - 1.2.1. Comunicati stampa
 - 1.2.2. Realizzazione depliant
 - 1.2.3. Comunicati a clienti e partner
 - 1.2.4. Spot radiofonici
 - 1.3. Organizzazione logistica
 - 1.3.1. Noleggiare e posizionare arredi
 - 1.3.2. Preparazione sala
 - 1.3.3. Ingaggio personale esterno
 - La definizione e il dettaglio di questa scomposizione, ovviamente, può spingersi più in profondità. Solo per fare un esempio, l'attività "1.2.2. Realizzazione depliant" potrebbe essere suddivisa in "1.2.2.1 Elaborazione testo", "1.2.2.2 Realizzazione grafica", "1.2.2.3 Stampa depliant". Si potrebbe rimandare la stesura di una WBS più dettagliata nel momento di elaborare un piano operativo. In ogni caso, il livello di ramificazione della WBS non deve essere stabilita a caso. Una WBS che guida l'operato delle risorse in modo molto minuzioso lascia poche libertà decisionali e può rendere più complicato il processo di controllo. D'altro canto, per progetti complessi o rischiosi, potrebbe essere utile insistere sul dettaglio operativo.

Project Plan

- **Competenze necessarie**
- Questa parte del piano definisce quali conoscenze occorrono per realizzare il progetto. In questa fase si elencano le competenze necessarie a partire dalle attività già individuate.
- Per mantenere una visione chiara del progetto, è meglio effettuare questa operazione senza tenere conto delle risorse già disponibili. È opportuno, quindi, considerare un contesto ideale, posticipando il raffronto con la reale disponibilità delle risorse competenti. Questo approccio genera consapevolezza sulle migliori condizioni progettuali e sulle future scelte da effettuare.
- **Assegnazione risorse**
- A questo punto, ci sono le premesse per stabilire chi deve compiere il lavoro. Con l'ausilio di una matrice, si possono assegnare compiti e responsabilità sulla base dell'effettiva disponibilità delle persone e dei mezzi necessari. In sostanza, si incrociano le attività da svolgere con le risorse o con i gruppi di risorse da assegnare (aree, uffici, gruppi materiali, etc.).
- 1.3 Organizzazione logistica
- - **Che cosa Chi fa**
Andrea Bianchi
Giuseppe Rossi
Ufficio comunicazione
 - 1.3.1 Noleggiare e posizionare arredi
informato consultato opera...
 - 1.3.2 Preparazione sala
decide coordina opera...
 - 1.3.3 Ingaggio personale esterno
consultato coordina/decide opera...
 - Una matrice di questo tipo, oltre a stabilire “chi fa che cosa”, fornisce delle prime indicazioni sull'impegno delle risorse, elementi utili per la successiva programmazione del progetto. Inoltre, aiuta a gestire quelle delicate dinamiche di potere del personale che talvolta minacciano la buona esecuzione dei lavori.

- **Scheduling del progetto**

- Resta da definire quando si deve compiere il lavoro. La WBS è un ottimo punto di partenza per la programmazione di un progetto. La sua struttura, unita alla conoscenza sulla disponibilità temporale delle risorse, consente di stabilire la sequenza e i tempi di svolgimento delle varie attività. Per ottenere questo risultato, occorre:
 - Lo studio sul lavoro necessario per ogni attività
 - L'analisi della successione delle attività e del loro eventuale svolgimento in parallelo
 - L'impiego ragionato delle risorse e dei carichi di lavoro.
- La durata di un progetto, oltre a essere condizionata dalle ore di lavoro, è influenzata dal legame tra le diverse attività. Infatti, l'inizio o la fine di un'attività, quando non è vincolata a una data, dipende dalla conclusione o partenza di altre attività correlate. Questo può portare a diverse situazioni: ad esempio, un'attività non può iniziare prima che un'altra sia conclusa, oppure non può finire prima che un'altra sia terminata, e così via.
- Alla fine del processo di programmazione, partendo da una data iniziale, si può ottenere una data di fine del progetto. Viceversa, se la data di fine è già nota come vincolo del committente, con lo scheduling si può risalire alla data in cui è meglio avviare l'esecuzione dei lavori. Le tecniche che si usano per la gestione di questo processo sono le rappresentazioni reticolari (PERT) e il diagramma di Gantt.

Project Plan

- **Costi**
- Questa sezione definisce quanto costa il progetto. I costi che emergono in questa fase sono quelli derivanti dalla prima programmazione effettuata. È ovvio che la stessa allocazione di risorse può essere condizionata sin dall'inizio da un costo massimo già definito.
- **Sistema di controllo e comunicazioni**
- Nel piano di progetto è opportuno includere una sezione che descriva come verificare l'andamento del progetto, in particolare per quanto riguarda l'avanzamento temporale, costi e qualità.
- In primo luogo è utile definire cosa deve essere controllato e in che modo, ossia realizzare un sistema di verifica che definisca i seguenti punti:
 - Cosa si controlla
 - Per chi si controlla
 - Chi controlla
 - Come si controlla
 - Quando si controlla.
- In secondo luogo, è possibile descrivere il sistema informatico che tratterà i dati e in che modo dovrà essere utilizzato. Quest'ultimo punto, può essere affiancato da un piano sulle comunicazioni relative al progetto:
 - Chi vuole quali report e quanto spesso
 - Quali informazioni pubblicare e come
 - Dove sono salvate le informazioni sul progetto e chi può accedervi
 - Quali procedure utilizzare per l'approvazione e il cambiamento del project plan.
- **Problemi e soluzioni**
- Un'ultima parte deve essere dedicata ai **rischi del progetto**. Dato che alcuni fattori di rischio possono essere individuati già in fase di pianificazione, è bene indicare quelle aree di incertezza su cui porre maggiore attenzione. Inoltre, sarà vantaggioso segnalare tutti gli strumenti utili alle situazioni di rischio, comprese le procedure da attuare in caso di imprevisti o come azioni preventive.
- In conclusione, è opportuno precisare che il piano di progetto non ha una natura prettamente sequenziale. Tutte le parti sono tra loro correlate e il cambiamento in una sua sezione comporta la revisione di altre. Questo processo di adattamento verso un punto di equilibrio avviene prima dell'approvazione ufficiale del piano e, successivamente, quando i dati di consuntivo sostituiranno quelli pianificati.