



Provincia di  
Pesaro e Urbino



PIA2

“il Project Management come strumento di sviluppo della qualità nella formazione/istruzione professionale, in riferimento al mondo del lavoro”

## **Project management: definizione degli standard nelle scuole**

Apprendimento e lavoro auto-organizzato sulla base di una pianificazione

Guida alle attività per Istituti secondari di II grado ad indirizzo professionale e istituti di formazione professionale.

4' edizione

Questo lavoro e tutti i suoi elementi sono protetti da copyright. Qualsiasi utilizzo del presente documento senza il preventivo ed esplicito consenso dell'editore è severamente vietato e costituisce un atto illegale e punibile. Questo vale soprattutto per la conservazione, la riproduzione, la copia, la traduzione, la microfilmatura, la conservazione dei dati e l'elaborazione con sistemi elettronici.

Anche se non è espressamente specificato, tutte le denominazioni commerciali che appaiono in questo lavoro, nonché ogni società e nomi di marchi possono essere protetti dai diritti di proprietà intellettuale. Il fatto che questi termini siano stati utilizzati nel presente lavoro non dovrebbe far supporre che il loro uso non sia protetto e gratuito.

Vorremmo esprimere la nostra gratitudine ai nostri colleghi delle scuole professionali di Brema che, grazie alla loro attività didattica, hanno contribuito con i loro suggerimenti e idee alla creazione e al miglioramento della presente guida.

Creato da: Michael Gessler, Jürgen Uhlig-Schoenian

Questa guida è pubblicata e distribuita dall'Associazione Tedesca di Project Management (German Association of Project Management GPM), Frankenstraße 152, 90461 Nuremberg, Germany.

**4' edizione, 2011**

**ISBN-13: 978-3-924841-52-2**

Informazioni bibliografiche della Biblioteca nazionale tedesca (DNB)

Questa pubblicazione è registrata nella Bibliografia Nazionale Tedesca della Biblioteca Nazionale Tedesca; per ottenere i riferimenti dettagliati sulla pubblicazione si prega di visitare il sito <http://dnb.d-nb.de>.

1' edizione 2007, BoD Norderstedt ISBN: 978-3-8370-0497-7

2' edizione 2008, BoD Norderstedt ISBN: 978-3-8370-0497-7

3' edizione 2010, GPM Nuremberg ISBN-13: 978-3-924841-52-2

Visitaci al sito internet: <http://www.pm-schule.de>

Tradotto ed adattato per l'Italia da Training 2000

[www.training2000.it](http://www.training2000.it)

Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea.

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione (comunicazione) e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

## Sommario

Introduzione .....	5
Perchè introdurre il project management nelle scuole?.....	5
Scopo e strutturazione di questa guida.....	6
Piano d'azione del Project Management .....	7
L'azione completa come modello base .....	8
Domande proattive.....	9
Preparazione del progetto: costruzione del gruppo di lavoro e orientamento .....	10
Logbook (diario) di progetto.....	10
Esempio di tabella .....	11
Logbook di progetto (esempio) .....	11
Diario di studio .....	12
Analisi del team DDTA .....	13
Regole del team.....	17
Esempi.....	18
Regole del team.....	19
Analisi dello stato attuale (riflessione del team).....	20
Capire il punto di partenza .....	21
Project Management File (PMF).....	22
Definizione del progetto: precisazione dei compiti e bozza di pianificazione .....	24
Contesto del progetto e analisi delle parti interessate (stakeholder).....	24
Scopo del progetto e obiettivi (matrice degli obiettivi) .....	29
Fase di pianificazione.....	32
Scheda del progetto .....	34
Pianificazione del progetto: piano dettagliato e decisioni .....	37
Struttura analitica di progetto - Work Breakdown Structure (WBS).....	37

Descrizione dei Work Package (WP).....	41
Programmazione generale del progetto - Overall Project Schedule (OPS).....	43
Piano dei Milestone (traguardi significativi).....	45
Analisi dei rischi .....	47
Marketing del progetto .....	51
Esecuzione del progetto: esecuzione e controllo.....	52
Lavorare come una squadra e monitorare i progressi .....	52
Lavorare come una squadra e monitorare i progressi .....	53
Comunicazione dei progressi.....	54
Produrre la documentazione.....	55
Chiusura del progetto: valutazione e riflessione.....	57
Valutazione delle prestazioni nel progetto didattico .....	59
Appendice .....	60
Domande di ripasso .....	60
Progetto pratico di formazione: Open Day .....	62
Informazioni utili sul project management .....	64
Ulteriori informazioni .....	66

# Introduzione

## Perchè introdurre il project management nelle scuole?

Da un lato, ogni processo di lavoro è costituito da attività di routine. D'altra parte, tutti i prodotti, i servizi, le istituzioni e i flussi di lavoro devono essere continuamente sviluppati. In generale, tutti gli sviluppi significativi e le innovazioni, vengono raggiunti lavorando per progetti. Stabilità e cambiamento, così come il lavoro di routine e il lavoro su uno specifico progetto, sono due facce della stessa medaglia. In base alle attuali esigenze del mondo del lavoro, la strategia di lavoro basata sul progetto è in aumento e acquista sempre più importanza. In alcune imprese, il lavoro organizzato per progetti è già la norma. Molte aziende e istituzioni non sarebbero più in grado di sopravvivere senza un approccio orientato al project management. In molte aziende di grandi e medie dimensioni, il lavoro per progetto rappresenta oltre la metà del fatturato della società.

Che cos'è esattamente un progetto? Secondo gli standard DIN 69901, il progetto è un'attività essenzialmente caratterizzata da un insieme di condizioni, le più importanti sono (1) gli obiettivi, (2) i vincoli di tempo, le finanze, le risorse umane e così via, e anche (3) la necessaria organizzazione relativa al progetto. Nello specifico, si tratta di risolvere problemi complessi all'interno di un team, entro un determinato lasso di tempo e considerando le risorse disponibili (vincoli).

L'obiettivo del project management (PM) e il compito del manager di progetto è di garantire la qualità del lavoro di progetto e le eventuali conseguenti innovazioni. I manager di progetto uniscono gli sforzi individuali per garantire una efficace performance del gruppo di lavoro, monitorano lo stato di avanzamento del progetto e la presentazione dello stesso al cliente. Se qualcosa non funziona si cerca di fare qualcosa di nuovo. È loro dovere gestire la risoluzione dei problemi che si presentano all'interno del gruppo di lavoro.

Il project management non è un metodo. Si tratta piuttosto di un sistema e di un'attitudine di lavoro, ampiamente utilizzata e ben consolidata attraverso la pratica professionale. Si richiede un alto grado di responsabilità, conoscenze interculturali, lavoro di squadra, affidabilità, creatività, così come un lungimirante atteggiamento e pensiero contestuale. L'apprendimento del PM è possibile solo mediante l'applicazione del processo di "apprendere facendo". L'apprendimento del PM richiede una pianificazione e un lavoro di squadra, in cui sia garantita, da parte di tutto il gruppo, la qualità del lavoro del progetto e vengano fatte riflessioni riguardo l'individuo / gruppo coinvolto nel processo di apprendimento. L'apprendimento del PM consente di acquisire esperienze che raramente possono essere sperimentate in un percorso/classe convenzionale, come la possibilità di risolvere problemi complessi attraverso l'aiuto di una squadra.

Il project management, in altre parole, consiste nella capacità di risolvere problemi e realizzare interventi progettuali, così come di garantire la qualità durante tutto il processo. Per questo è considerato un elemento centrale e una importante abilità professionale.

---

<sup>1</sup> In questa guida i pronomi personali e i titoli professionali vengono indicati principalmente attraverso il genere maschile (es. "il suo" al posto di "la sua"). Naturalmente, in tutti i casi ci si riferisce a entrambi i sessi e in generale si cerca di usare la forma neutra.

## Scopo e strutturazione di questa guida

**La pianificazione è l'anticipazione mentale di azioni future.** Durante la fase di avvio di un progetto, il team di progetto definisce il punto di partenza, il contesto e gli obiettivi del progetto. Vengono raccolte le informazioni, il lavoro viene programmato e vengono prese le decisioni. Nessun atleta professionista si presenta impreparato alla linea di partenza. Allo stesso modo, un saltatore avrà già immaginato più volte nella propria mente il salto prima della performance vera e propria. Per esprimere il concetto in altre parole: dimmi come il progetto si avvia e ti dirò come va a finire! Purtroppo, è proprio la fase di pianificazione che viene spesso trascurata nell'insegnamento "basato su progetti". Questo non può essere giustificato né da un punto di vista professionale né pedagogico: solo la combinazione di pianificazione, esecuzione e riflessione permetterà di raggiungere risultati didattici e lavorativi adeguati. Questo è il motivo per cui in questa linea guida abbiamo focalizzato la nostra attenzione soprattutto verso gli strumenti di gestione del progetto utilizzati durante la fase di avvio, la pianificazione del progetto e i processi di riflessione.

**Il punto di partenza di un progetto è sempre una proposta di progetto o la necessità di risolvere un problema.** Generalmente, problemi complessi non possono essere risolti da un singolo individuo. È per questo che le squadre devono essere formate in modo da lavorare insieme e raggiungere obiettivi specifici. Parliamo volutamente di problemi e non di incarichi. Se si ottiene un incarico, si conosce il punto di partenza, l'obiettivo che deve essere raggiunto e come raggiungerlo. È sufficiente rispettare le specifiche indicate e le relative regole. Tuttavia, se si parla di un problema, possono apparire molte incognite: il punto di partenza non è chiaro, l'obiettivo è impreciso, il contesto è sconosciuto (forse dinamico) e probabilmente ci sono diversi modi per risolvere il problema e raggiungere l'obiettivo desiderato. Prima che tutto ciò avvenga, queste diverse possibilità devono essere scoperte, esplorate e sviluppate da un team. All'inizio non si sa che cosa fare, come e quando farlo, in quale ordine e perché si deve agire per risolvere un problema. La seguente guida vi permetterà di capirlo e vi aiuterà ad affrontare situazioni poco chiare. Al termine del periodo di formazione, non solo si saprà che cosa è il project management, ma si sarà anche in grado di progettare e mettere in pratica da soli progetti su scala ridotta.

"**Apprendere facendo**" significa che sarà possibile sapere cosa sia il lavorare per progetti e il project management soltanto dopo averlo sperimentato in prima persona. Per una migliore comprensione di tutte le fasi da seguire al fine di risolvere un problema, abbiamo progettato e sviluppato un progetto generale di formazione denominato "Gita scolastica a Londra". Abbiamo deliberatamente scelto un esempio semplice per visualizzare in modo chiaro la struttura generale e le singole fasi di lavoro da effettuare nel corso di un progetto. Come esercizio si consiglia di sviluppare un progetto organizzativo. A pagina 61 abbiamo inserito una breve descrizione di un possibile scenario: "Giornata di apertura - pianificazione, organizzazione e realizzazione di un grande evento". Dopo aver completato questo esercizio è possibile dedicarsi a problemi più complessi.

Lo scopo di questa guida è di **promuovere il lavoro per progetti e l'apprendimento basato sulla realizzazione di progetti**. Come regola generale si può affermare che la soluzione deve essere adattata al problema e non viceversa. Ciò significa che il project management non è un dogma. Sperimentate e sviluppate il vostro sistema - sviluppate il vostro personale project

management. E non dimenticate: le strutture esistenti di project management si possono sempre ampliare e aggiornare. La guida vi offre una base per fare tutto ciò.

**Questa guida relativa al "project management" e all'"apprendimento basato sulla realizzazione di progetti" è stata scritta in accordo agli standard internazionali PM (DIN 69901, ISO 21500).**

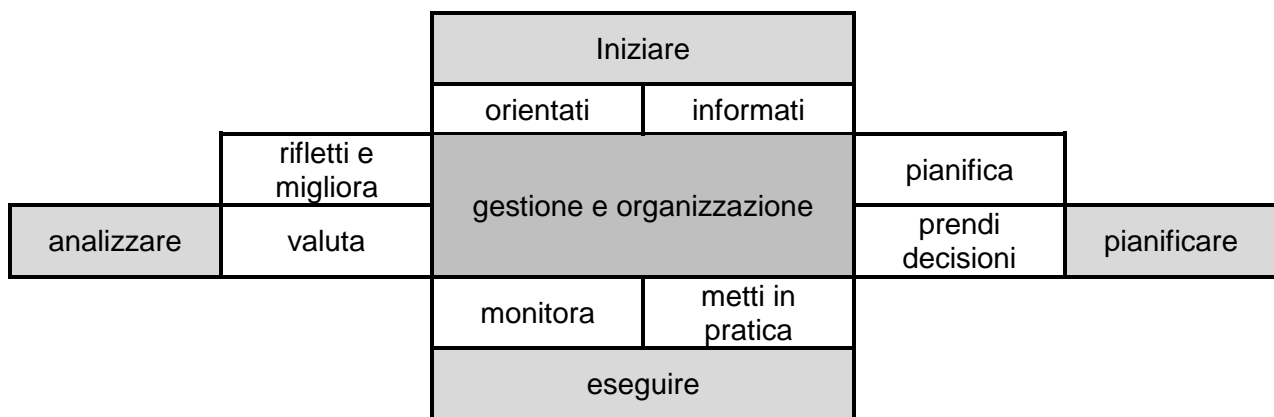
## Piano d'azione del Project Management

<b>Preparazione e definizione del progetto: orientamento, informazione e definizione</b>			
	<b>Preparazione del progetto: team building e orientamento</b>		<b>Definizione del progetto: chiarimento dei compiti e bozza di pianificazione</b>
	Logbook del progetto e diario di apprendimento		Contesto del progetto e analisi degli attori (stakeholder)
	Regole e ruoli del gruppo di lavoro		Scopo ed obiettivi del progetto
<i>Proposta progettuale (Specifica dei requisiti)</i>	Comprensione del punto di partenza		Fase di pianificazione
	File della gestione di progetto (PMF)		Scheda del progetto
<b>Pianificazione del progetto: pianificazione dettagliata e processo decisionale</b>			
Work Breakdown Structure (WBS) – Struttura analitica di progetto			
Work Packages di progetto			
Overall Project Schedule (OPS) – Programma dell'intero progetto			Analisi dei rischi
Pianificazione delle tappe fondamentali			Marketing di progetto
Organizzazione del progetto			
<b>Esecuzione del progetto: implementazione e controllo</b>		<b>Chiusura del progetto: valutazione e riflessione</b>	
Lavorare come una squadra	Produrre la documentazione		Valutazione e riflessione sul processo / risultati
Fare dei report sui progressi	Monitorare i progressi		
		Consegna dei documenti	
		Presentazione dei risultati	

compiuti			gruppo / persona
----------	--	--	---------------------

## L'azione completa come modello base

Un'azione completa è costituita da diverse fasi. Quando le situazioni sono complesse e poco chiare, può facilmente accadere che le fasi dell'azione si perdano, perché si passa subito a quella apparentemente più conveniente. Per esempio, può accadere che le idee vengano direttamente messe in pratica senza considerare il vero obiettivo dell'azione. Tuttavia, se si rispetta il modello di base sottostante, non si potrà mai commettere questo errore.



## Esercizio

1. Forma gruppi di tre persone. Immaginate di intraprendere insieme un **"giro del mondo"**.
2. Che cosa si deve prendere in considerazione? Le domande che troverete nella pagina seguente vi aiuteranno a valutare meglio il progetto. Quali altre **domande** possono essere sollevate?
3. Che **risposte** hai trovato riguardo al progetto "giro del mondo"?
4. Confrontare il "modello di base per l'azione completa" con la tabella "Mappa della gestione del progetto" a pagina 7. Che cosa si nota?
5. Infine, **presenta** i tuoi risultati (3-5 minuti).



## Domande proattive

Orientati	Qual è il motivo che ti spinge ad iniziare il progetto "giro del mondo"?	Parole chiave
	Quali sono le condizioni comprese nel quadro di lavoro (tempo, costi)?	
	<i>Altre domande...</i>	
	Cosa dovrebbe essere raggiunto e cosa no?	
Informati	Ci sono argomenti contro la realizzazione del progetto?	
Pianifica	Che cosa dobbiamo fare e quando dobbiamo farlo?	Parole chiave
	Chi si prende carico di questi compiti?	
	<i>Altre domande...</i>	
	Quali rischi devono essere tenuti in considerazione?	
Prendi decisioni	Il progetto deve essere realizzato o no?	
Mettile in pratica	Stiamo portando avanti i giusti compiti (priorità)?	Parole chiave
	Che cosa dobbiamo fare in modo diverso?	
	<i>Altre domande...</i>	
	Stiamo portando avanti correttamente i compiti (qualità)?	
Monitora continuamente	Siamo veloci e bravi tanto quanto stabilito dal piano di lavoro?	
Valuta	Quali obiettivi abbiamo raggiunto e quali no?	Parole chiave
	Abbiamo correttamente raggiunto i nostri obiettivi?	
	<i>Altre domande...</i>	
	Perchè abbiamo raggiunto (o non) i nostri obiettivi?	
	Rifletti & migliora	

# Preparazione del progetto: costruzione del gruppo di lavoro e orientamento

## Logbook (diario) di progetto

### Situazione

Principalmente, i progetti vengono pianificati ed eseguiti da gruppi di lavoro. Progetti svolti da “lupi solitari” non possono essere abbastanza complessi e non possono essere considerati dei progetti secondo la norma standard DIN 69901, oppure falliscono perché un individuo ha cercato di risolvere troppi aspetti di un problema da solo.

Per questo motivo, prima di iniziare con la pianificazione del progetto, si dovrebbe aver già creato un team di lavoro che soddisfi i requisiti del progetto. Come membro del team stai lavorando in modo estremamente autonomo sul lavoro-progetto comune. Al fine di mantenere una visione chiara del lavoro via via svolto, il team di progetto dovrebbe utilizzare una sorta di **logbook** o diario, in cui annota tutte le attività che sono state completate in relazione al progetto. Il diario deve essere compilato al termine di ogni fase di lavoro, che può essere sia alla fine della giornata che alla fine della settimana. Questo permette di vedere in ogni momento ciò che i membri del team hanno raggiunto all'interno del progetto.

Il logbook è parte della documentazione del progetto.

### Risultato finale

- Il team di progetto documenta i lavori realizzati nel logbook di progetto. Questo contiene informazioni relative alle seguenti domande: chi ha fatto cosa, quando, per quanto tempo e quali risultati sono stati raggiunti?
- Il logbook fa parte della documentazione complessiva del progetto e vi aiuterà a documentare il processo di lavoro e a mantenere una panoramica chiara.

### Procedura da seguire

1. Designa una persona del team responsabile per l'aggiornamento del logbook.
2. Accordati con il tuo insegnante sulla tempistica di consegna del logbook per controllarlo (questo può essere fatto su base giornaliera o settimanale).
3. I logbook saranno raccolti al termine del progetto.

## Esempio di tabella

Logbook di progetto: Membri del team di progetto:					
Nome	Data	Durata	Attività Quali attività ho svolto?	Risultati Quali risultati ho raggiunto?	Prossimi passi Cosa farò prossimamente?

## Logbook di progetto (esempio)

Logbook del progetto / team:				<i>Gita scolastica a Londra</i>	
Membri del team di progetto:				<i>Caroline Meyer (CM), Karsten Wolff (KW), Sonja Weber (SW), Lennart Peters (LP), Harald Walters (HW), Yvonne Schulze (YS), Kevin Klomski (KK)</i>	
Nome	Data	Durata	Attività	Risultati	Prossimi passi
KW	05.05.	2 h	Ho studiato la rete metropolitana della città di Londra.	La mappa delle linee della metropolitana è stata stampata e le stazioni relative ad attrazioni turistiche importanti sono state evidenziate (es. Tower, London Eye, Piccadilly Circus, Covent Garden).	Raccogliere e aggiungere informazioni aggiuntive (posizioni degli alloggi, università) e preparare una breve descrizione per la classe.
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

## Diario di studio

*“Chi non ha mai commesso un errore non ha mai provato nulla di nuovo.”*

*Albert Einstein*

### Situazione

In un progetto si provano cose nuove e si fanno errori: è del tutto normale. Dopo aver riflettuto su tutte le cose nuove che avete imparato, il passo successivo sarà di annotare queste informazioni nel diario di studio. Che cos'hai fatto con successo? Di cosa sei particolarmente fiero? Che errore è stato particolarmente inaspettato? Alla fine del progetto, sarete sorpresi di vedere quante cose nuove avete incontrato durante il processo. Il diario di studio fa parte della documentazione di progetto.

### Risultato finale

Riflessione giornaliera o settimanale sulle lezioni apprese.

### Procedure da seguire

1. Abbiamo preparato cinque domande chiave per orientarsi (vedi esempio sotto).
2. Preparare un file / notebook e annotare le esperienze e tutte le informazioni.
3. Considerando che il giornale di studio alla fine sarà parte della documentazione di progetto, occorre essere d'accordo con gli altri membri del gruppo sul suo formato.

### Esempio

Diario di studio di (nome):	Creato in (data):
1. Che cosa ha funzionato bene?	
2. Di che cosa sei particolarmente fiero?	
3. Che errore hai commesso inaspettatamente? Che cosa hai imparato da esso?	
4. Che cosa faresti di diverso la prossima volta?	
5. Cosa ti piacerebbe imparare in futuro? Fai una domanda di cui non si conosce ancora la risposta.	

## Analisi del team DDTA

### Situazione

Ogni team ha i suoi punti di forza e di debolezza e ci sono sempre aree che potrebbero essere migliorate. La domanda è: quali sono i punti di forza della tua squadra e quali aree sono suscettibili di miglioramento? Per quale motivo emergono in una squadra i punti di forza e di debolezza?

I **punti di forza** si sviluppano se i membri del team hanno fiducia reciproca e ognuno ha la possibilità di contribuire e mettere i propri punti di forza a servizio della squadra. Quindi, una cosa importante da fare è scoprire quali sono i punti di forza di ogni membro del team. I **punti deboli** vengono alla luce se i membri del team lavorano uno contro l'altro e / o se mancano determinate abilità. Ad esempio, un team composto esclusivamente da persone creative produrrà molte idee interessanti, ma sarà molto difficile per il gruppo mettere in pratica tali idee. Per questo motivo è importante determinare i punti di forza e di debolezza all'interno del team di lavoro.

### Risultato finale

I membri del team hanno creato i loro profili e individuato i punti di forza personali.

### Procedure da seguire

1. Nella pagina successiva (pagina 14) è presente un foglio di lavoro che contiene diverse dichiarazioni. Completa il primo test-DDTA.
2. Trasferire i risultati ottenuti nella vostra scheda personale (pagina 15).
3. Quali sono i profili DDTA degli altri studenti della tua squadra? (pagina 16)

# 1) Test DDTA

## Istruzioni per la compilazione del test:

Inizia con la **riga A**. Leggi le quattro dichiarazioni della riga A con attenzione. Quale si applica di più al tuo profilo? Prendi la tua decisione e assegna **un solo 4, un 3, un 2 e un 1** ad ogni istruzione della linea.

4 significa: "Io credo che la dichiarazione si applichi a me in un grado molto alto."

1 significa: "Penso che l'affermazione si applichi poco al mio profilo."

2 e 3 rappresentano i passaggi intermedi.

Dopo aver completato la riga A, procedere nello stesso modo e completare tutte le altre righe (**riga B**, ecc).

Dopo aver completato tutte le righe, riassumere i totali per ogni colonna.

<b>A</b>	Mi piace prendere l'iniziativa.		Mi piace sviluppare nuove idee.		Mi piace lavorare in gruppo.		Mi piace esplorare le cose in dettaglio e andare a fondo nelle questioni.	
<b>B</b>	Ritengo importante raggiungere gli obiettivi velocemente.		Ritengo importante adottare nuovi approcci e trovare nuove soluzioni.		Una buona atmosfera lavorativa è importante per me.		Ritengo importante che il lavoro sia svolto con rigore e in modo accurato.	
<b>C</b>	Trovo facile assumere delle responsabilità.		Trovo facile trovare e sviluppare nuove idee.		Trovo facile cedere il passo alle idee degli altri.		Trovo facile dare un giudizio obiettivo su questioni di fatto.	
<b>D</b>	A volte gli altri potrebbero pensare che sono troppo dominante.		A volte gli altri potrebbero pensare che sono troppo irrequieto.		A volte gli altri potrebbero pensare che sono troppo riservato.		A volte gli altri potrebbero pensare che sono troppo coscienzioso.	
<b>E</b>	Non mi piace girare intorno alle questioni.		La routine è qualcosa che non mi piace.		Non mi piacciono le discussioni.		La fretta è qualcosa che non mi piace.	
<b>F</b>	Presto attenzione ai progressi del team.		Presto attenzione alla diversità del team.		Presto attenzione all'atmosfera generale del team.		Presto attenzione alla diligenza del team.	
	<b>Totale D</b>		<b>Totale D</b>		<b>Totale T</b>		<b>Totale A</b>	



## 2) Trasferire i valori ottenuti nella scheda personale (sotto)

*Profilo personale*

<b>D</b> oer - pragmatico (persona che agisce)	Cambiamento	<b>D</b> eveloper - sviluppatore
Attività di orientamento dei compiti		Attività di orientamento relazionale
<b>A</b> nalyst - analista	Continuità	<b>T</b> eam player - componente del team

Una squadra ha bisogno di tutte queste abilità: continuità e cambiamento, orientamento verso i compiti e gli obiettivi che devono essere raggiunti, orientamento verso la squadra stessa e il rapporto tra i suoi membri.

### 3) Quali sono i profili DDTA degli altri membri del tuo team?

Pragmatici (persone che agiscono):
Sviluppatori:
Componenti del team:
Analisti:

I **pragmatici** amano assumere l'iniziativa e per questo, a volte, possono sembrare dei dominanti. I pragmatici si assumono delle responsabilità e prestano attenzione al progresso all'interno del team. Sono orientati all'obiettivo, si concentrano sui risultati e non amano perdere tempo od oziare.

Gli **sviluppatori** sono pronti a sviluppare nuove idee e sono anche disposti ad intraprendere nuovi percorsi. Si trovano a loro agio nel presentare proposte non convenzionali. La routine e la noia sono cose che non amano. Per questo motivo, a volte gli altri possono considerarli un po' inquieti. Gli sviluppatori sono creativi e prestano attenzione alla diversità della squadra.

I **componenti del team** amano lavorare insieme con gli altri e sono pronti al compromesso. Un buon clima di lavoro è molto importante per loro, questo è il motivo per cui preferisco evitare discussioni e dibattiti. A volte, gli altri potrebbero considerarli un po' riservati.

Gli **analisti** lavorano in modo organizzato e rigoroso e si aspettano che gli altri membri del team agiscano allo stesso modo. Per questo motivo non amano lavorare in fretta o avere a che fare con situazioni poco chiare. Gli analisti sono coscienti e cercano di giudicare le cose obiettivamente.



## **Regole del team**

### **Situazione**

Idealmente, la tua squadra è una combinazione di diverse competenze. Forse vi accorgete che alcune delle competenze DDTA sono più o meno rappresentate nel vostro team. In questo caso, si dovrebbe pensare a come si può ristabilire l'equilibrio mediante l'introduzione di ruoli formali. Per esempio, se non è presente un analista in squadra sarebbe utile assegnare a qualcuno il ruolo di supervisore della qualità.

Inoltre, al fine di chiarire le competenze e le responsabilità, è importante assegnare congiuntamente determinati ruoli formali ai membri del team, ad esempio: portavoce, presentatore o persona addetta alla tempistica del progetto.

### **Risultato finale**

- Il profilo DDTA del team è definito ed è stato discusso.
- La squadra ha stabilito dei ruoli formali e ha proceduto alla loro assegnazione.

### **Procedure da seguire**

1. Considerare le conseguenze della distribuzione del profilo DDTA all'interno del vostro team.
2. Quali ruoli dovrebbero esistere nel vostro team? Nella pagina successiva troverete alcuni esempi formali di ruoli.
3. Decidere quale ruolo e chi lo deve assumere all'interno del vostro team.
4. Infine, presentare i risultati (cercare di essere sintetici: 3-5 minuti).

### **Note**

Durante tutta la durata del progetto nessun membro del team deve assumere un solo ruolo formale. Scambi di ruolo prevengono la monotonia e promuovono la comprensione reciproca (ad esempio, se i membri del team lavorano lentamente, sarà difficile per la persona addetta alla tempistica del progetto svolgere il suo / la sua attività). Inoltre, lo scambio di ruolo è significativo al fine di offrire a tutti i membri del team la possibilità di fare quello che sanno fare meglio, ma anche di offrire loro la possibilità di passare in un nuovo ruolo e imparare ciò in cui non sono così bravi.

## Esempi

Durante l'analisi del team, vengono identificati i possibili punti di forza del gruppo nonché le aree che devono essere migliorate. Al fine di ottenere la massima efficacia della vostra squadra, il secondo passo sarebbe quello di assegnare ruoli formali per i membri del team per compensare eventuali carenze che possono sorgere con l'attribuzione di ruoli completamente nuovi. A titolo di esempio, qui sono evidenziati dieci ruoli:

<b>Ruolo</b>	<b>Compiti corrispondenti</b>
<b>Portavoce</b> (Coordinatore di progetto)	I portavoce moderano il lavoro di squadra e fanno in modo che tutti abbiano la possibilità di contribuire, e l'argomento rimanga a fuoco rispettando tutti i ruoli del team
<b>Persona addetta alla tempistica del progetto</b>	La persona addetta alla tempistica del progetto si fa carico di rispettare il cronogramma operativo e le scadenze.
<b>Presentatore</b>	Il presentatore presenta i risultati ottenuti.
<b>Supervisore della qualità</b>	Il supervisore della qualità assicura che il lavoro sia stato svolto correttamente e completamente.
<b>Visualizzatore</b>	Il visualizzatore rende disponibili i risultati per iscritto, in modo che possano essere facilmente presentati.
<b>Addetto ai report</b>	L'addetto ai report è responsabile del logbook e si prende cura di tutta la documentazione di progetto.
<b>Ministro degli esteri</b>	Il ministro degli Esteri comunica con le persone al di fuori della squadra, mantiene i contatti e coinvolge gli attori. Spesso il portavoce funge anche da ministro degli Esteri.
<b>Esploratore</b>	L'esploratore cerca percorsi insoliti e inesplorati e osserva ciò che le altre squadre stanno facendo al fine di ispirare la propria squadra.
<b>Mediatore</b>	Il mediatore si attiva quando c'è tensione nel team. Egli cerca di far convergere le parti opposte, arbitra le controversie e rimane neutrale in ogni momento.
<b>Pensatore non convenzionale</b>	Il pensatore non convenzionale ha il diritto e il dovere di esprimere educatamente quello che nessun altro osa dire. Potremmo dire che nel Medioevo questo è stato il ruolo del buffone di corte presso la corte reale.

## Note

Spesso si può sentire: "Tu sei colui che l'ha scritto, quindi sei la persona ideale per fare la presentazione." Ma questo non è sempre pratico o vero. I visualizzatori non dovrebbero presentare il lavoro, perché sono spesso occupati con il lato grafico della presentazione e potrebbero avere difficoltà a presentare il contenuto in modo adeguato.

## **Regole del team**

### **Situazione**

In ogni squadra ci sono delle regole esistenti, anche se non sono esplicitamente indicate. Se le regole non sono stabilite, potrebbero facilmente insinuarsi alcuni comportamenti (ad esempio, "non partiamo mai in tempo comunque..."). Questi modelli non necessariamente ostacolano il lavoro del team.

### **Risultato finale**

I membri del gruppo sono in grado di concentrarsi sul loro lavoro perché le regole della squadra sono state chiarite e concordate.

### **Procedura da seguire**

1. Pensare ai fattori che impediscono un'adeguata collaborazione di squadra e annotare i cosiddetti "team killer" (es. hanno a cuore solo il proprio interesse o non offrono alcun aiuto).
2. Considerare il tipo di lavoro di squadra che si sta cercando. Quali regole si applicano a ciascun membro del team?
3. Inoltre, considerare che le regole devono essere osservate durante la collaborazione con le altre squadre
4. Trovare un nome accattivante per la tua squadra.
5. Visualizzare i risultati ottenuti (ruoli del team e regole).
6. Infine, presentare i risultati (cercare di essere sintetici: 3-5 minuti).

### **Documentazione**

La documentazione generale del progetto sarà elaborata alla fine del progetto. I ruoli e le regole del team, nonché la loro attuazione nel corso del progetto, farà parte della documentazione finale.

### **Note**

A volte è utile concordare misure speciali, per esempio un "centro di idee". Per questo si può semplicemente utilizzare un grande foglio di carta bianca (es. lavagna a fogli mobili), che sarà utilizzato esclusivamente per annotare nuove idee e verrà posizionato in un luogo visibile nella stanza. Spesso le idee migliori vengono in mente in modo imprevisto, ed è considerata buona pratica scriverle immediatamente. Quando si presenta l'opportunità queste nuove idee possono essere discusse dalla squadra.

## **Analisi dello stato attuale (riflessione del team)**

### **Situazione**

Sicuramente conosci il detto “quando il saggio indica la luna, lo sciocco guarda il dito”. Durante il lavoro di progetto è facile perdere di vista il quadro generale. A volte anche una leggera sensazione di insicurezza è sufficiente per far sì che questo accada. Con alcune domande puoi aiutare te e la tua squadra a star "fuori della giungla".

### **Risultato finale**

Dopo l'analisi dello stato attuale dei lavori, la squadra ottiene una visione d'insieme del progetto e del suo stato attuale.

### **Procedure da seguire**

1. Concordare alcune date per svolgere attività di riflessione di squadra (per esempio, dopo il completamento di ogni fase di progetto).
2. Ogni volta che ci si incontra per l'attività di riflessione di squadra, sollevare domande riguardo lo stato attuale dei lavori.
3. Trarre conclusioni corrispondenti: come si dovrebbe procedere con la squadra a partire da questo momento?

### **Possibili domande per aiutare la riflessione di gruppo e l'analisi dello stato attuale**

Domande che aiutano a determinare lo stato attuale dei lavori:

- Che cosa stiamo facendo attualmente?
- Abbiamo veramente capito il problema / l'obiettivo / il compito?
- Ci sono soluzioni alternative / percorsi?
- Lavoriamo troppo in fretta / troppo lentamente?

Domande che aiutano a valutare lo stato attuale dei lavori:

- Cos'è importante in questa fase di lavoro / progetto?
- Dobbiamo prestare attenzione alle cose più importanti ed essenziali?
- Stiamo facendo la cosa giusta al momento giusto?
- Che cosa accadrà se continueremo a lavorare in questa direzione?

## Capire il punto di partenza

Dopo un orientamento iniziale tutte le informazioni devono essere documentate in un Project Management File (PMF). Nel PMF dovrebbe essere chiarito il problema da risolvere. Inoltre, è importante includere informazioni sul cliente (la persona che ha richiesto il progetto) e il contraente (i membri del team di progetto).

### Situazione

Per cominciare è necessario analizzare le richieste relative al progetto fatte da parte del cliente (di solito chiamato "specifiche dei requisiti"). Questo vi aiuterà a capire i suoi obiettivi (quali sono le sue esigenze)?

### Risultato finale

Hai posto le seguenti domande all'interno del tuo team di lavoro:

- Perché il progetto sta per essere iniziato?
- Cos'è chiaro e cosa non lo è in riferimento alla richiesta di progetto?
- Quali obiettivi sono più importanti per il cliente?
- Che cosa fa parte del progetto e cosa no?
- Che cosa accadrebbe se il progetto non fosse stato implementato?
- Ci sono soluzioni alternative al problema?

### Procedure da seguire

1. Prima di tutto leggere la proposta di progetto con attenzione e cercare di rispondere alle domande di cui sopra insieme al team di progetto.
2. Alcuni aspetti potrebbero non essere chiari, per questi motivi **non dimenticate di porre domande al vostro cliente** (l'insegnante)
3. Pensare ad un titolo "accattivante" per il progetto (nome del progetto).
4. Discutere eventuali problemi o punti poco chiari con il potenziale cliente.
5. Documentare tutte le informazioni nel Project Management File(PMF). Troverete un esempio nella pagina successiva.

## Project Management File (PMF)

### **Titolo del lavoro o del progetto (nome del progetto):**

Gita scolastica a Londra

### **Proposta progettuale: chi ha proposto il progetto?**

Class teacher (Mr. Schmidt)

### **Project management / membri del team: chi lavora nel team di progetto?**

Supervisor: Caroline Meyer (CM)

Team: Karsten Wolff (KW), Sonja Weber (SW), Lennart Peters (LP),

Harald Walters (HW), Yvonne Schulze (YS), Kevin Klomski (KK)

### **Perché questo progetto è necessario?**

E' abbastanza normale intraprendere una gita scolastica alla fine del 12° grado di istruzione  
Viaggiare insieme incrementa la coesione del gruppo ed è divertente

### **Qual è il beneficio che ci si aspetta da parte del cliente / persona che ha proposto il progetto?**

Una più alta motivazione degli studenti nella materia scolastica di inglese  
Apprendere la lingua Inglese in un ambiente reale  
Diventare consapevole della cultura di un altro paese europeo  
Pianificazione auto-organizzata e autonoma, organizzazione e realizzazione del viaggio

### **Quali risultati si aspetta il cliente?**

Tre presentazioni degli studenti in riferimento al viaggio  
Pianificazione del viaggio  
Preparazione del viaggio (ricerca delle informazioni, programma, ecc.)  
Realizzazione del viaggio  
Attività di follow-up e analisi  
Documentazione del progetto

### **Qual è il cronogramma temporale del progetto?**

Inizio del progetto: Gennaio

Chiusura del progetto: Luglio

**Altre date conosciute:**

Partenza per Londra: 6 Giugno

Data di ritorno: 12 Giugno

**Budget: quali risorse finanziarie sono disponibili?**

Approssimativamente 300 euro per persona (da far pagare ad ogni partecipante)

## Definizione del progetto: precisazione dei compiti e bozza di pianificazione

Uno dei principi fondamentali del project management è: passare dalla progettazione di massima alla pianificazione dettagliata. Durante la fase di definizione del progetto si continuerà a chiarire lo scopo del progetto, attività già avviata in sede di elaborazione del Project Management File (PMF). Ora si analizzano alcuni aspetti importanti. Le seguenti questioni devono essere chiarite in questa fase:

- Qual è il contesto in cui si svolge il progetto?
- In che modo gli obiettivi del cliente possono essere descritti più dettagliatamente?
- Come possiamo utilizzare il tempo a nostra disposizione?

## Contesto del progetto e analisi delle parti interessate (stakeholder)

### Situazione

Avete appena iniziato. Il compito assegnato è una novità per voi e l'ambiente di progetto è in gran parte sconosciuto. Molti progetti falliscono perché la gestione del progetto non prende in considerazione tutte le parti interessate (stakeholder) all'interno dell'ambiente in cui il progetto viene attuato - fino a quando è troppo tardi e si incontrano resistenze...

### Risultato finale

Durante l'analisi del contesto del progetto e delle parti interessate diventerà chiaro come il progetto è collegato ad altre persone, ad altri progetti e ad altre aree di attività. Si diventerà consapevoli dell'esistenza di alcune interdipendenze e si sarà in grado di utilizzarle a beneficio del proprio progetto. In questo modo si riduce il rischio di incontrare delle resistenze durante l'evoluzione del progetto. Le misure previste sono di natura preventiva e quindi permetteranno di evitare conflitti durante la realizzazione del progetto.

### Procedure da seguire

1. In primo luogo occorre **identificare** tutti i gruppi o le istituzioni che potenzialmente operano nell'ambiente di progetto.
  - Chi potrebbe avere un interesse per il progetto?
  - Chi potrebbe essere influenzato dal progetto?
2. Occorre **disegnare** il proprio progetto al centro di un foglio di carta e disporre gli stakeholder (parti interessate) più vicino o più lontano dal centro, a seconda del loro livello di coinvolgimento al progetto.
  - Chi è direttamente interessato dal progetto?
  - Chi è indirettamente interessato dal progetto?
3. **Sviluppare un grafico** (portfolio), una dimensione rappresenta il grado di impatto del progetto (quanto sono i soggetti interessati dal progetto), l'altro è il grado di influenza degli stakeholder (a che punto le parti interessate hanno un'influenza sul progetto) .



4. **Creare una tabella** per riassumere e valutare gli interessi degli stakeholder, i loro atteggiamenti, le azioni possibili e le reazioni:
  - Stakeholder: chi sono le parti interessate (stakeholder)?
  - Interessi: quali sono gli interessi degli stakeholder?
  - Attitudine: qual è la loro attitudine nei confronti del progetto?
  - Comportamento (-): quale comportamento ci si può aspettare nel caso peggiore?
  - Comportamento (+): quale comportamento sarebbe desiderabile?
  - Misure: cosa si può fare al fine di promuovere comportamenti positivi e per prevenire azioni negative?
5. Infine, **presentare** i risultati (cercare di essere sintetici: 3-5 minuti).

### Step 1 e 2: Contesto del progetto (visualizzazione dell'ambiente di lavoro)

Progetto: Gita scolastica a Londra	Studenti della classe	Personale dell'Hotel
	Insegnanti della classe	Amministrazione della scuola
	Genitori	Studenti di altre classi
	Compagnia di trasporti (autobus / autista)	Altri insegnanti della scuola
	Ambiente diretto	Ambiente indiretto

### Step 3: Portfolio

Influenza degli Stakeholder				
Chi ha influenza sul progetto e in che misura?	bassa	media	alta	Chi è interessato dal progetto e in che misura?
				<b>Impatto del progetto</b>

Attitudine	Legenda
++ Molto positiva	1 Insegnanti della classe
+ Positiva	2 Studenti della classe
0 Neutra	3 Compagnia autobus / operatore
- Negativa	4 Altre classi della scuola
-- Molto negativa	5 Altri insegnanti della scuola
	6 Amministrazione della scuola
	7 Genitori
	8 Personale dell'Hotel

## Step 4: Matrice degli stakeholder

Stakeholder	Interessi	Attitudini	Comportamento	Misura
Insegnanti delle classi	Lezioni di inglese, cultura flusso di lavoro omogeneo.	Molto positivi, amano viaggiare e conoscere bene Londra.	Offrono un grande supporto, pongono l'accento sulla buona preparazione.	Partecipazione attiva nella pianificazione e nella preparazione di un piano strutturato.
Studenti della classe	Contatto con gli studenti londinesi, la cultura pop, il miglioramento delle competenze linguistiche.	Molto positivo.	Attivi, con enfasi sulla coesione del gruppo.	
Compagnia autobus / autista	Vuole guadagnare soldi.	Positivo.	Cercheranno possibilmente di aumentare il prezzo.	Negoziazione del prezzo.
Altre classi della scuola	Vorrebbero organizzare anche loro una gita scolastica.	Neutro.	Invidiose, cercano maggiori informazioni.	Condividere il nostro materiale di pianificazione con altri in modo da essere utilizzato come esempio.
Altri insegnanti della scuola	Evitare di fare lezioni di supplenza.	Non molto entusiasti.	Piuttosto negativi quando si tratta di fare lezioni di supplenza.	Da parte sua, il signor Schmidt si offre come supplente per i docenti supplenti in questione.
Amministrazione della scuola	Mantenimento dell'ordine e del regolare insegnamento.	Neutro finché non ci sono problemi.	Il viaggio deve essere autorizzato da loro.	Passare alla direzione della scuola tutte le informazioni relative all'organizzazione didattica.
Genitori	Il viaggio non dovrebbe essere molto costoso. Gli studenti dovrebbero imparare, ma anche divertirsi.	Positivo.	Nella maggior parte dei casi: di supporto.	Informare regolarmente. Mantenere bassi i costi.
Personale dell'Hotel	Non vogliono nessun problema, loro vogliono fare solo il loro lavoro.	Positivo finché la classe non causa problemi.	Di solito cordiale, collaborativo e disponibile.	Comportarsi in modo educato e cortese, dare consigli se necessario.
<b>Ancora una domanda:</b>				
<b>Se il progetto verrà portato avanti... Cosa guadagneranno le parti interessate se il</b>			<b>Se il progetto non verrà portato avanti... Cosa guadagneranno le parti interessate se il</b>	

**progetto si svolge? E che cosa perderanno?**

**progetto non si svolge? E che cosa  
perderanno?**

## Scopo del progetto e obiettivi (matrice degli obiettivi)

### Situazione

Spesso lo scopo del progetto non è descritto con sufficiente precisione nelle specifiche dei requisiti e non è possibile pianificarlo in dettaglio fin dall'inizio. Per questo motivo è necessario analizzare la richiesta del progetto e individuare-formulare nel modo più preciso possibile ogni obiettivo raggiungibile. La matrice degli obiettivi permette di strutturare obiettivi chiari e allo stesso tempo di assegnare indicatori. Questo porta spesso a nuove domande che devono essere chiarite con il cliente. Per esempio:

Obiettivo della persona che ha proposto il progetto (cliente):	Gli obiettivi del progetto (formulati come se si fossero già realizzati gli obiettivi):
Il cortile della scuola dovrebbe essere ristrutturato	La nuova scuola è stata inaugurata il 17 maggio. Dieci alberi sono stati piantati, un canestro da basket installato, cinque panchine e un muro sono stati installati e le pareti sono state imbiancate.

### Risultato finale

- Gli obiettivi del progetto sono stati definiti e illustrati chiaramente.
- Il cliente e il team di progetto approvano questo primo elenco di obiettivi raggiungibili.
- La squadra ha una chiara comprensione degli obiettivi che devono essere raggiunti e gli indicatori corrispondenti.

### Procedure da seguire

1. **Brainstorming:** iniziare compilando una lista di possibili obiettivi. In questa fase è importante definire quali sono i risultati ottenibili piuttosto che evidenziare come saranno raggiunti. I risultati dovrebbero essere raggiunti attraverso soluzioni neutre.
2. **Risultati:** quali risultati si raggiungeranno nel corso del progetto?
3. **Criteri di controllo / indicatori:** come è possibile determinare se gli obiettivi sono stati raggiunti?
4. **Cronogramma operativo:** quali sono i termini per raggiungere i risultati? Qual è il calendario del cliente?
5. **Pre-requisiti:** quali sono i pre-requisiti necessari che facilitano la realizzazione del progetto? Se necessari, quali contributi sono richiesti da parte del cliente?
6. **Condizioni del cronogramma:** quali condizioni specifiche permettono di realizzare il progetto nel modo migliore possibile?
7. **Cose che non fanno parte di questo progetto:** quali sono le cose che non si faranno nel progetto?<sup>2</sup>
8. **Controllo finale:** i tuoi obiettivi sono SMART (specific, measurable, agreed upon, realistic, time bound) ? In altre parole, essi sono specifici, misurabili, concordati, realistici e con scadenze precise? (vedere l'esempio seguente)
9. Infine, presentare gli obiettivi del progetto al vostro gruppo.

<sup>2</sup> Al fine di evitare un'eccessiva complessità del progetto, è importante definire anche le cose che non devono essere raggiunte.

## Controllo finale: gli obiettivi sono SMART?

<b>Specific - Specifici</b>	L'obiettivo è definito senza ambiguità, in modo concreto ed è ben formulato? E' stato messo per iscritto? Se possibile: si può visualizzare il risultato? Sapete e capite cosa ci si aspetta da voi?
<b>Measurable - Misurabili</b>	Puoi controllare accuratamente se gli obiettivi sono stati raggiunti? Quali criteri si usano per controllare e valutare il raggiungimento degli obiettivi? Si possono chiaramente verificare i progressi all'interno del progetto?
<b>Agreed upon - Concordati</b>	Gli obiettivi sono stati discussi tra tutti? C'è una comprensione generale di ciò che deve essere realizzato?
<b>Realistic - Realistici</b>	L'obiettivo, anche se ambizioso, è raggiungibile?
<b>Time-bound - Con scadenze precise</b>	Sei d'accordo con l'insegnante riguardo la data della presentazione finale o in merito al termine per la presentazione dei risultati? Avete stabilito il calendario per il raggiungimento di ogni obiettivo? Puoi stabilire le scadenze per le tappe fondamentali (milestones)?

### Note

Se il cliente ha indicato un calendario, va bene. In questo caso, le scadenze sono già stabilite. Se non l'ha fatto, non si potrà ancora definire il lasso di tempo per il raggiungimento degli obiettivi del progetto. Attendere la prossima **fase di pianificazione**. Nella **fase di pianificazione** si determineranno le tappe del progetto. I milestones sono obiettivi che devono essere conseguiti nel corso del progetto.

## Matrice degli obiettivi

<b>Obiettivo generale</b>	
La classe (25 studenti) è andata per una settimana in gita scolastica a Londra. Il viaggio è stato effettuato tra il 6 giugno e il 12 giugno con un budget massimo di 300 € / persona. Il viaggio è stato organizzato autonomamente dagli studenti.	
<b>Risultati</b>	<b>Criteri di controllo/indicatori</b>
Prenotazione del viaggio	L'accordo è stato firmato.
Prenotazione dell'alloggio.	La conferma della prenotazione è stata ricevuta.
Stipula della polizza assicurativa.	La polizza assicurativa è stata firmata.
Preparazione del viaggio durante la lezione e integrazione delle lezioni.	Tre doppie lezioni sono state redatte e presentate in lingua inglese alla classe (storia del Regno Unito, storia e architettura di Londra, così come il confronto culturale tra il Regno Unito e la Germania). Alcune dispense sono state preparate e discusse in classe.
Chiarimento degli aspetti finanziari.	Un preventivo di spesa approssimativo è stato fatto e discusso con la classe. Il calcolo dettagliato dei costi è stato preparato e discusso con la classe.
Preparazione del programma culturale.	È stato preparato un programma culturale di tre giorni, tra cui un percorso museale e due visite guidate. La proposta è stata approvata dalla classe. Il programma è disponibile in forma scritta.
Organizzazione della visita del college.	La conferma scritta da parte del college è stata ricevuta.
Realizzazione della gita.	La gita inizia il 6 giugno e finisce il 12 giugno.
Presentazione e documentazione del progetto.	La pianificazione del progetto e i risultati sono stati presentati in lingua inglese (3 gruppi / 45 minuti per gruppo). La documentazione scritta di progetto è stata presentata.
<b>Pre-requisiti</b>	
Almeno 20 studenti hanno partecipato alla gita. Il bilancio è stato chiarito. La supervisione da parte di un insegnante è stata garantita. L'amministrazione scolastica e i genitori hanno concesso l'autorizzazione per la realizzazione del viaggio.	
<b>Condizioni del quadro di lavoro</b>	
Telefono, fax e internet erano disponibili gratuitamente. Il viaggio è stato preparato e discusso durante le lezioni.	
<b>Questioni che non appartengono al progetto...</b>	

Immissione degli obblighi contrattuali di singoli individui. La conclusione e la firma dei contratti sono state fatte dal docente di classe.

## Fase di pianificazione

### Situazione

L'obiettivo della fase di pianificazione è di acquisire una prima panoramica generale delle scadenze di progetto. Questo viene raggiunto attraverso la definizione di obiettivi chiave (milestone) che sono fondamentali per raggiungere i risultati desiderati e servono a mantenere il progetto "in linea con la tempistica predefinita". Molte volte questi traguardi consentono al cliente di seguire l'evoluzione del progetto e monitorare i progressi e la qualità dei lavori. Il cliente, per esempio, potrebbe essere d'accordo con il responsabile del progetto che un successivo pagamento dovrà essere effettuato solo al raggiungimento di un preciso milestone. Allo stesso modo, si potrebbe essere d'accordo sul fatto che il progetto verrà annullato se la qualità concordata o se i risultati specifici non vengano raggiunti entro una determinata scadenza.

### Risultato finale

- Fasi, termini temporali e milestone sono definiti e visualizzati sotto forma di un piano.
- La quantità di lavoro necessario per ogni fase è stimata approssimativamente.
- È possibile per la prima volta valutare la fattibilità del progetto.

### Procedure da seguire

1. Suddividere il progetto in fasi e procedere con la loro identificazione.
2. Nominare almeno 3 (massimo 5) principali attività che dovrebbero essere svolte durante ogni fase.
3. Fare una stima della durata di ciascuna fase.
4. Visualizzate le fasi in un grafico a barre.
5. Definire i principali milestone e includerli nel piano.<sup>4</sup>
3. Stimare la mole di lavoro richiesta per ogni fase (alta, media o bassa).
4. Se è il caso, fare una stima dei costi per ogni fase.
5. Presentare i risultati ottenuti al gruppo (3-5 minuti).

---

<sup>4</sup> Ogni fase si conclude con un milestone! A seconda della lunghezza di una fase potrebbe essere necessario definire tappe supplementari. I milestone devono essere equamente distribuiti per tutta la durata del progetto.



## Pianificazione delle fasi

<b>Fasi, Work Package e Milestone</b>	Gennaio, febbraio, marzo, aprile, maggio, giugno, luglio
<b>Pianificazione del progetto</b>	
Inizio della definizione del progetto	
Definizione del progetto	
Fine della definizione del progetto	
Pianificazione del progetto	
Fine della pianificazione del progetto	
<b>Realizzazione del progetto</b>	
Chiarire gli aspetti riguardanti viaggio, alloggio e assicurazione	
Viaggio, alloggio e assicurazione sono stati chiariti	
Preparare la lezione e inviare la lezione	
La lezione è stata consegnata	
Compilare il programma generale e culturale	
Il programma generale e culturale è stato concordato	
Organizzare la visita al college	
La visita al college è stata organizzata	
Inizio del tour di Londra	
Fine del tour di Londra	
<b>Chiusura del progetto</b>	
Preparare la presentazione e la documentazione	
La presentazione è stata tenuta e la documentazione inviata	
Analisi finale	
Fine del progetto	
<b>Legenda</b>	
Fase	Work Package (WP) Milestone con data

## Scheda del progetto

### Situazione

La scheda del progetto completa la fase di definizione del progetto. E' simile al Project Management File (PMF), ma normalmente include ulteriori specificazioni. Elementi di base della scheda del progetto (aggiunte in forma di documenti allegati) sono i seguenti: (1) contesto del progetto e analisi degli stakeholder, (2) matrice degli obiettivi e (3) piano delle fasi. Nella scheda del progetto si riassumono le dichiarazioni chiave relative al progetto. Nella scheda del progetto voi e il vostro cliente descriverete lo scopo condiviso del progetto. In questo modo, la scheda del progetto costituisce una sorta di "contratto di lavoro" tra voi e il vostro cliente (la persona che ha richiesto il progetto).

### Risultato finale

- Una scheda del progetto è stata concordata con il cliente e redatta.
- Il cliente dà il via libera per iniziare la pianificazione del progetto.

### Procedure da seguire

1. Decidere con il vostro team di progetto chi dovrebbe gestire il team durante la fase di pianificazione.<sup>3</sup>
2. Trasferire i dati e le informazioni contenute nel Project Management File (PMF) nella scheda del progetto, aggiornando le informazioni, se necessario.
3. Delineare i risultati attesi in base alla matrice degli obiettivi.
4. Estrarre il cronogramma operativo e le scadenze dalla matrice degli obiettivi e dal piano delle fasi.
5. Presentare i risultati al cliente (in questo caso l'insegnante).
6. Come segno che entrambe le parti approvano l'accordo, viene compilata e firmata una scheda del progetto.

---

<sup>3</sup> Un compito essenziale del manager di progetto è quello di organizzare il coordinamento tra il cliente (in questo caso l'insegnante) e il team di progetto. Il responsabile del progetto è quindi il portavoce della squadra.

## Scheda del progetto

**Titolo del progetto:**

Gita scolastica a Londra

**Persona che ha proposto il progetto (cliente):**

Insegnante (Mr. Schmidt)

..

**Project manager: chi coordina il team di progetto?**

Caroline Meyer (CM)

**Team di progetto: chi lavora nel team di progetto?**

Karsten Wolff (KW), Sonja Weber (SW), Lennart Peters (LP),

Harald Walters (HW), Yvonne Schulze (YS), Kevin Klomski (KK)

**Risultati del progetto: che cosa si aspetta il cliente?**

Tre presentazioni fatte dagli studenti su argomenti correlate con il viaggio (storia, economia, politica)

Pianificazione del viaggio

Preparazione del viaggio (lavoro di ricerca, programma, ecc.)

Realizzazione del viaggio

Attività di follow-up e analisi

Documentazione del progetto (PM – documenti e foto del viaggio)

**Cronogramma operativo del progetto:**

Inizio del progetto: Gennaio

Chiusura del progetto: Luglio

**Altre date conosciute:**

Partenza per Londra: 6 Giugno

Data di ritorno: 12 Giugno

Vedi il piano delle fasi

**Budget:**

Massimo 300 euro per persona (da far pagare a ogni partecipante)

**Stakeholder:**

La nostra classe, la nostra insegnante di classe, il tour operator, i genitori, l'amministrazione scolastica, il personale dell'hotel, gli studenti di altre classi della scuola, altri docenti della scuola.

**Rischi:**

Malattia dell'insegnante di classe

Sciopero degli autobus

Costi troppo elevati

Informazione insufficiente o scarso coinvolgimento delle parti interessate

**Annessi:**

- Matrice degli obiettivi
- Contesto del progetto e Analisi degli stakeholder
- Piano delle fasi

Data e luogo:

Firma:

Cliente (insegnante della classe)

Firma:

Manager del progetto del team

# Pianificazione del progetto: piano dettagliato e decisioni

## Struttura analitica di progetto - Work Breakdown Structure (WBS)

### Situazione

Ti è stato affidato il compito di redigere un piano dettagliato per il progetto. Ora sei di fronte ad un compito impegnativo: occorre considerare quali sono le attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi del progetto. Non dimenticare il coordinamento e la gestione di tutte le attività, in altre parole: la gestione del progetto!

### Risultato finale

- Hai attenuto un piano di lavoro completo e strutturato in modo chiaro: i Work Package (WP) sono le più piccole unità della Work Breakdown Structure. I WP correlati sono combinati per formare sotto-attività o progetti parziali.
- La regola generale è: ogni sub-task può essere divisa in un massimo di sette sub-unità (compiti parziali che possono essere successivamente suddivisi o WPS che non possono essere più suddivisi).
- Per ogni progetto parziale è necessario elaborare una WBS separata.

### Procedure da seguire

1. **Brainstorming:** Pensare a tutte le cose che devono essere fatte e tutte le attività che devono essere svolte al fine di raggiungere gli obiettivi del progetto. Come primo passo, occorre raccogliere solo informazioni – la pianificazione dettagliata viene dopo. Fate riferimento alla matrice degli obiettivi.
2. **Sub-task:** raggruppare le attività che devono essere realizzate in 3-7 blocchi più grandi e pensare a un titolo o a un nome per queste unità. Questi blocchi di lavoro sono chiamati sotto-attività in quanto rappresentano una gran parte delle attività del progetto.
3. **Completezza:** Controllare accuratamente tutte le sotto-attività: è necessario aggiungere ulteriori attività o queste sono sufficienti? Se si trova un'attività mancante, è sufficiente aggiungerla alla WBS. Così facendo, in questa fase di lavoro si otterrà la completezza delle attività.
4. **Work Packages (WPs):** Combinare le attività in unità di lavoro più piccole (WP) e pensare a un titolo o un nome adeguato per ogni pacchetto di lavoro. Analizzare ogni sub-task separatamente: come risultato si otterrà un livello organizzativo al di sotto del livello di sotto-attività. Per quanto riguarda il loro contenuto, le attività appartenenti allo stesso pacchetto di lavoro devono corrispondere.
5. **Chiarezza:** esaminare la correlazione tra i pacchetti di lavoro e le sotto-attività: sono state correttamente assegnate? In caso contrario, è sufficiente introdurre le modifiche necessarie spostando le WP. La struttura è chiara? Se necessario, come è possibile migliorarla? In questa fase di lavoro si ottiene una chiara struttura di progetto.
6. **Codice WBS:** mettere a punto il numero degli elementi della Work Breakdown Structure.
7. **Presentare** i risultati a tutta la squadra.

## Sviluppo della Work Breakdown Structure (WBS)

**Risultati:** Gita scolastica a Londra, incluso il programma culturale; gita scolastica da preparare durante le lezioni di inglese; durata: 6 giorni; a prezzi accessibili e convenienti.

**Step 1: Brainstorming – cosa deve essere fatto e quali attività devono essere effettuate al fine di raggiungere gli obiettivi del progetto?**

Quali attività devono essere effettuate al fine di raggiungere gli obiettivi del progetto?				
Prenotazione dell'alloggio	Pianificazione del tour al museo	Pianificare un viaggio di un giorno	Ricerca di informazioni sul sistema di trasporto di Londra	
	Preparare unità didattiche tematiche	Preparare tour panoramici	Pianificare un programma interessante presso l'ostello	Contattare il college a Londra
Stipulare l'assicurazione di viaggio	Project management	Anticipare i pagamenti	Scoprire i locali Londra	Effettuare la prenotazione del viaggio

Come primo risultato, il brainstorming ha portato all'identificazione di 13 attività.

### **SUGGERIMENTO: dedicare una fase alla Work Breakdown Structure!**

Si può fare il brainstorming con diretto riferimento ad ogni fase del progetto. In questo caso le fasi sono visualizzate orizzontalmente sotto la domanda principale (intestazione in alto), è possibile utilizzare le fasi descritte nel piano delle fasi. Quando si effettua una WBS per fasi, occorre svolgere il brainstorming separatamente per ogni fase mediante la compilazione delle corrispondenti attività: che cosa dobbiamo fare nella fase XY, quali sono tutte le attività necessarie durante la fase di XY al fine di raggiungere i nostri obiettivi del progetto? Il vantaggio di questo approccio consiste nel fatto che le attività sono approssimativamente ordinate secondo le diverse fasi. La WBS per fasi a livello alto rende più facile impostare la pianificazione del progetto in seguito. Per questo motivo si consiglia un alto grado di dettaglio della fase (vedi descrizione successiva Fase 5: Chiarezza). Questo tipo di WBS è chiamata **WBS per fasi**. Dopo il suo completamento è possibile passare alla fase 2.

## Step 2: Sub-task – catalogare le attività come sotto-attività e ricercare titoli adeguati

Il team ha classificato le attività in blocchi più grandi (sotto-attività) e ha aggiunto ulteriori attività che sono emerse in seguito. Il project management è trattato come un blocco a sé stante (questa è la procedura standard). Ora ci sono 15 attività anziché 13. Le attività che non rientrano nella responsabilità del team sono escluse (in questo caso: **stipulazione dei contratti** - questo è compito del docente).

Gita a Londra			
Condizioni quadro	Programma generale e culturale	Lezioni didattiche	Project management
Effettuare la prenotazione del viaggio	Pianificare il tour del museo	Preparare lezioni didattiche tematiche	Effettuare pagamenti anticipati
Contattare il tour operator	Trovare una lista di musei	Contattare il college a Londra	
Prenotare l'alloggio	Pianificare le attività turistiche	Creare presentazione e documentazione	
Effettuare una comparazione degli ostelli	Scoprire i locali di Londra		
Trasporto a Londra	Pianificare un'interessante programma all'ostello		
Assicurazione		Cosa non facciamo:	Concludere e firmare il contratto

## Step 3: Completezza - aggiunta di ulteriori attività

Uno dei membri del team osserva che l'attività "**effettuare la prenotazione del viaggio**" non è completa. A questa attività devono essere associate le altre attività, come ad esempio "**ottenere offerte**" e "**confrontare le offerte**". Queste attività sono state aggiunte alle altre. Un altro membro osserva che l'attività "**prenotare l'alloggio**" è altrettanto incompleta. Piuttosto, i prezzi, le posizioni e i servizi offerti dai diversi ostelli devono essere confrontati - per questo è necessario compilare una lista di alloggi disponibili. I supplementi di gruppo rappresentano altre attività. Il numero delle attività aumenta e la WBS diventa sempre più completa, ma anche più complicata e difficile da visualizzare.

## Step 4: Work Package (WP) – compilare le attività nel WP e trovare dei titoli

Ora il team può iniziare a raggruppare le attività e trovare titoli adeguati per i pacchetti di lavoro (WP). Ad esempio, il Work Package "Gita scolastica" (vedi tabella successiva No. 211) comprende le attività: **ottenere le offerte**, **confrontare le offerte** ed **effettuare la prenotazione del viaggio**, ecc. Siccome la WBS mostra solo i Work Package, le attività non

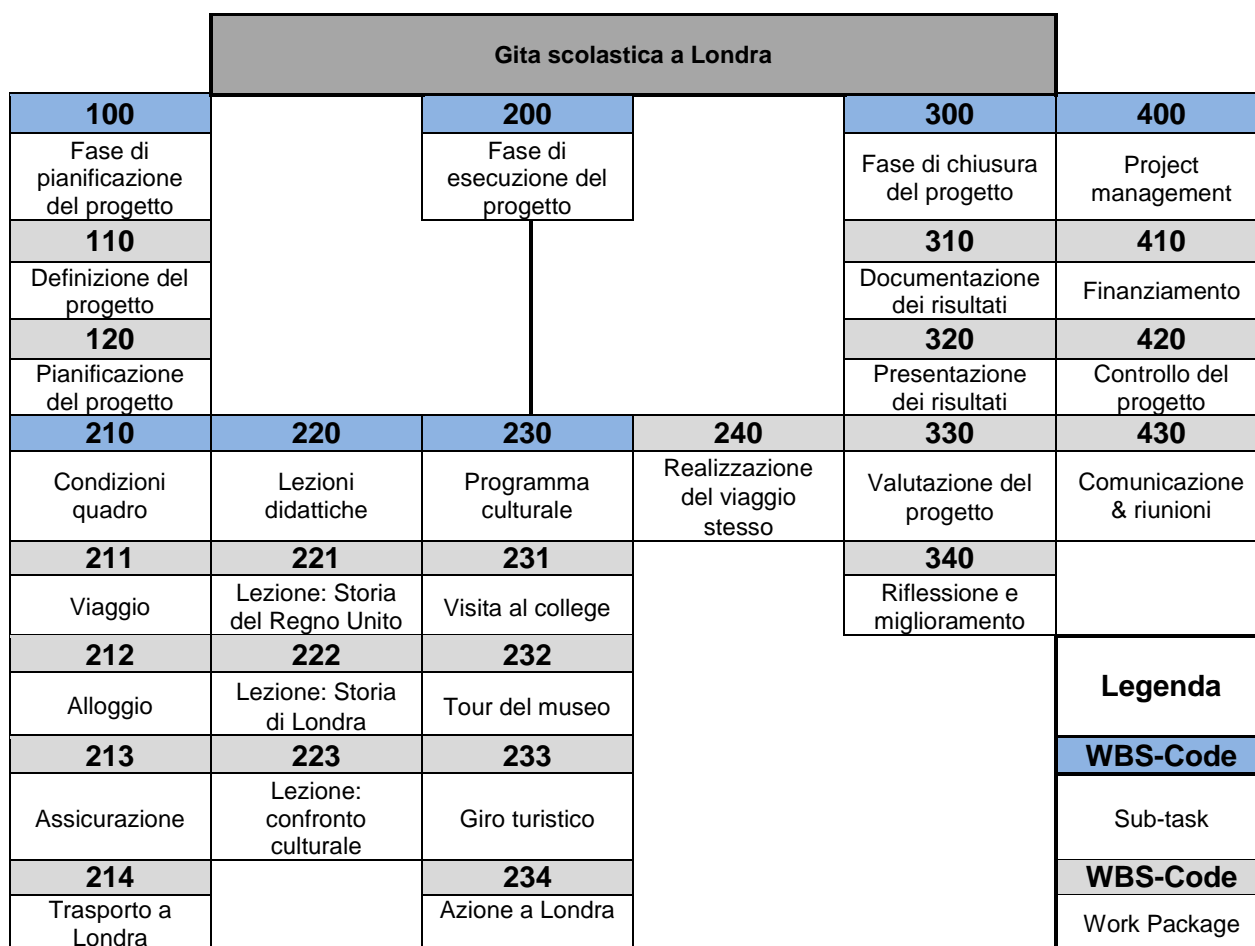
sono elencate qui. In ogni caso, il team dovrebbe mettere l'elenco delle attività da parte, in quanto questa lista sarà necessaria in seguito, durante la fase di pianificazione del progetto.

### Step 5: Chiarezza – controllo della correlazione e della struttura

Uno dei membri del team si propone di raggruppare tutte le sotto-attività in un gruppo più grande dal nome “Fase di esecuzione del progetto”, proponendo anche di aggiungere alla WBS altre fasi definite nel piano delle fasi (vedi **suggerimento** sopra) e di aggiungere altri pacchetti di lavoro alla WBS (es. Codice WBS 340). Un altro membro si lamenta: "Ora dobbiamo verificare la completezza ancora una volta!".

### Step 6: Codice WBS – il processo di codifica

Quando la struttura è terminata e tutti i pacchetti di lavoro sono stati inclusi, gli elementi vengono finalmente numerati (codificati). La **Work Breakdown Structure** completata appare come segue:





## Descrizione dei Work Package (WP)

### Situazione

Hai stabilito la Work Breakdown Structure e strutturato i compiti relativi al progetto. Ora è il momento di stabilire chi è responsabile per ogni pacchetto di lavoro (WP) e quali i compiti sono inclusi in ogni WP.

### Risultato finale

- Definire le responsabilità per ogni pacchetto di lavoro.
- Le persone che sono responsabili per ogni WP sono consapevoli dei compiti che devono svolgere e quale sarà il loro contributo al progetto?

### Procedure da seguire

1. **Responsabilità:** accordarsi su chi sarà responsabile per ogni pacchetto di lavoro (o di ogni progetto parziale o sub-task, se è il caso).<sup>4</sup>
2. Elaborare la **descrizione dei Work Package**.<sup>5</sup> Questa dovrebbe includere:
  - Partecipazione: pensare a chi collaborerà e lavorerà sul WP.
  - Risultati del gruppo target: pensare a ciò che deve essere raggiunto ed entro quale data.
  - Attività/lavoro di squadra: definire quali sono i compiti precisi da rispettare e chi lavorerà insieme.
  - Cronogramma: pensare la durata approssimativa del Work Package.<sup>6</sup>
  - Quantità di lavoro: fare una stima sul numero approssimativo di ore di lavoro che saranno necessarie per svolgere i compiti richiesti.
  - Rischi: cosa devono tenere a mente i responsabili dei WP?
  - Accordo: il manager di progetto (in questo caso uno studente) e quelli responsabili del Work Package firmano la descrizione del Work Package.
3. Stimare la **durata** di ciascun Work Package.
4. **Presentare** i risultati.

---

<sup>4</sup> Prendersi la responsabilità di un WP non vuol dire svolgere tutto il lavoro richiesto da solo.

<sup>5</sup> Ai fini della pratica è sufficiente elaborare la descrizione di due WP. Tuttavia, in seguito, durante l'esecuzione del progetto è necessario fare una descrizione di tutti i WP esistenti.

<sup>6</sup> È più facile fare una stima della durata e dello sforzo necessario se i risultati e le attività sono già stati definiti in anticipo.

## Descrizione dei Work Package (WP)

<b>Titolo del progetto:</b> Gita scolastica a Londra	<b>Codice WBS</b> 232	<b>Nome del Work Package</b> Tour del museo
<b>Durata:</b> 5 settimane	<b>Impegno:</b> 10 ore	<b>Responsabile del WP:</b> Karsten Wolff
<b>Membri del team di collaboratori:</b> Sonja Weber		<b>Budget:</b> 30 euro per partecipante
<b>Risultati:</b>		
<b>Cosa dovrebbe essere raggiunto?</b> Un tour di un'intera giornata presso il museo di Londra è stato progettato, concordato con la classe e presentato per iscritto.		<b>Data:</b> 23.05.
<p><b>Attività / collaborazione:</b> Cosa deve essere fatto esattamente? Con chi collaboriamo?</p> <p>Raccogliere informazioni: studiare la guida del museo, ricercare su Internet fonti di informazioni aggiornate, compilare un elenco di mostre (orari di apertura, prezzi e soggetti), elencare tutti i musei che possono essere di interesse. Creare un piano del tour (definire i luoghi da visitare e la durata delle visite). Discutere il tour con la classe. Collaborare con il team che si occupa del programma culturale.</p>		
<p><b>Condizioni del quadro di lavoro:</b> Quali bisogni devono essere tenuti in considerazione? Le date del tour al museo devono essere coordinate con il calendario generale di viaggio, il bilancio non deve essere superato, la classe deve essere d'accordo.</p>		
<b>Project manager, luogo e data:</b> Bremen, 10.02.  <i>Caroline Meyer</i>		<b>Responsabile del WP, luogo e data:</b> Bremen, 10.02.  <i>Karsten Wolff</i>

Differenza tra la durata e la quantità di lavoro:

**Durata del Work Package**

**Quantità del lavoro**

## Programmazione generale del progetto - Overall Project Schedule (OPS)

### Situazione

La WBS elenca ciò che deve essere fatto nel progetto. Le questioni ancora in sospeso sono: in che ordine dobbiamo svolgere i compiti definiti nella WBS? Quando dobbiamo iniziare a lavorare su ogni WP e quanto tempo è disponibile? C'è abbastanza tempo? Al fine di elaborare il calendario generale del progetto sarà necessario utilizzare la pianificazione delle fasi e la WBS.

### Risultato finale

- Un grafico a barre (detto anche diagramma di Gantt) illustra il programma del progetto e visualizza la sequenza e l'ordine cronologico dei pacchetti di lavoro (WP).

### Procedure da seguire

1. Per ottenere un orientamento di base, prendere **le fasi** dalla “pianificazione delle fasi” o dalla WBS e visualizzarle in forma di barre.
2. In primo luogo, analizzare ogni fase e pensare **all'ordine** in cui i WP devono essere attuati nella pianificazione del progetto globale. Quali WP devono essere attuati prima?
3. Disporre i WP uno dopo l'altro in base al loro **ordine cronologico** su un asse verticale. Si possono utilizzare dei post-it in modo tale da cambiare l'ordine se ciò risultasse necessario.
4. Visualizzare **la durata** dei WP con l'aiuto di righe orizzontali di lunghezza diversa. La durata di ciascun WP è già stata stimata durante la descrizione dei pacchetti di lavoro.
5. I WP possono essere indipendenti o interconnessi, avendo in quest'ultimo caso, un **diretto successore**. Identificare i WP collegati e i successori diretti. Iniziare con il primo WP. Prestare attenzione al fatto che un singolo WP può avere più di un diretto successore!
6. Spostare ogni WP successivo alla **data di fine del suo predecessore**. WP senza predecessore dovrebbero essere spostati all'inizio del progetto. Se un WP ha più di un predecessore, esso deve essere collegato alla fine del più recente.
7. Ora è possibile pianificare in modo più dettagliato e comprendere le **attività** connesse con i WP (ad esempio, l'attività di *ottenere offerte* nel WP 211 dal nome *Viaggio*). Le attività dovrebbero essere incluse solo se questo aiuta ad ottenere una migliore visione d'insieme della pianificazione del progetto!
8. Controllare se la scadenza finale può essere mantenuta. In caso contrario, sia alcuni dei WP devono essere accorciati o, se necessario, la data di fine (o anche gli obiettivi del progetto) devono essere rivisti.

### Esempio

Codice	Work	Responsabile	Durata	Calendario settimanale
--------	------	--------------	--------	------------------------



	Discussione del tour in classe	1
	Il piano del tour è stato creato e approvato	0
233	Giro turistico della città	4
	Compilare informazioni	2
	Pianificazione del giro turistico della città	1
	Discussione della pianificazione del giro in classe	1
	La pianificazione del giro è stata fatta e approvata	0
234	Azione a Londra	13
	Raccogliere info (musica, pub, ecc)	11
	Compilare una lista	2
	La lista è stata compilata	0
240	Viaggio a Londra	0.8
	Partenza per Londra	0
	Viaggio di ritorno	0
<b>300</b>	<b>Chiusura del progetto</b>	<b>4</b>
310	Documentazione dei risultati	2
320	Presentazione dei risultati	1
	La presentazione è stata tenuta	0
330	Valutazione del progetto	1
	Valutazione del progetto	1
	Processi di riflessione	1
	Trovare possibili elementi di miglioramento	1
	Chiusura del progetto	0
<b>400</b>	<b>Project management</b>	<b>26.8</b>

## Piano dei Milestone (traguardi significativi)

### Situazione

Nella Overall Project Schedule (OPS) sono state definite le scadenze per lo svolgimento dei compiti. Naturalmente i Work Package portano a dei risultati. Quali di questi sono significativi e vi offrono elementi utili alla realizzazione del progetto?

### Risultato finale

- Una pianificazione dei milestone sotto forma di una lista.
- I milestone sono stati identificati e sottoposti al cliente (in questo caso l'insegnante) per un accordo.

### Procedure da seguire

1. Sulla base del programma del progetto e della matrice degli obiettivi, individuare i risultati significativi che fungeranno da milestone per il vostro progetto.
2. Creare una lista dei milestone.<sup>7</sup>
3. Identificare i milestone da presentare all'insegnante dopo averli raggiunti.<sup>8 9</sup>

### Esempio: gita scolastica

No.	Milestone <sup>5</sup>	Scadenza	1 <sup>9</sup>	2 <sup>10</sup>
MS 1	Fase di pianificazione è stata avviata	07.01.	Si	Si

<sup>7</sup> Formulare ogni milestone nella forma di un risultato raggiunto.

<sup>8</sup> Avete discusso il risultato con il cliente (insegnante)?

<sup>9</sup> Dopo averlo discusso con il vostro insegnante, si può considerare raggiunto il risultato?

MS 2	La pianificazione di massima è stata effettuata	18.01	Si	Si
MS 3	La fase di pianificazione è stata completata	29.02	Si	No
MS 4	Il viaggio è stato prenotato	11.04	Si	No
MS 5	La prenotazione dell'ostello è stata effettuata	11.04	Si	No
MS 6	L'assicurazione è stata stipulata	11.04	Si	No
MS 7	Trasporto a Londra: le informazioni sono disponibili	25.04	Si	No
MS 8	La lezione "Storia del Regno Unito" è stata preparata	11.04.	Si	No
...	...	...	...	...

## Organizzazione del progetto

### Situazione

Hai già assegnato il ruolo di project manager, di responsabili per i WP e di altri membri del team che collaboreranno per implementare le attività associate ad ogni WP. Le responsabilità sono chiare. Ciò che rimane ancora poco chiaro sono i dettagli per ognuno dei partecipanti.

### Risultato finale

- Le responsabilità sono state discusse e concordate per iscritto.

### Procedure da seguire

1. Creare un elenco per ogni membro del team in relazione ai Work Package ed elencare le loro **responsabilità** e i loro **compiti**.
2. Come passo successivo, identificare la **quantità di tempo di lavoro (ore di lavoro)** necessaria per il completamento di ogni WP della lista.
3. **Presentare** i risultati.

### Esempio: gita scolastica

Nome: Karsten Wolff (KW)			
Work Package	Tipo di responsabilità	Compiti assegnati	Sforzo

Viaggio	Collaborazione	Paragonare le offerte	2 h
Alloggio	Collaborazione	Cercare una lista di ostelli	4 h
Tour dei musei	Coordinamento	Discutere i risultati in classe	1,5 h
...	...	...	...

## Analisi dei rischi

### Situazione

Durante la fase di pianificazione è stato costruito un modello che incorpora l'avanzamento complessivo del progetto nonché il corso della successiva fase di progetto. Di solito il responsabile del progetto, i membri del team o i responsabili dei Work Package possono imbattersi in ulteriori rischi che possono avere un impatto negativo sui progressi del progetto.

### Risultato finale

Lista dei rischi di progetto e delle misure per ridurli.

### Procedure da seguire

1. **Panoramica generale:** Considerare quali sono i possibili rischi che possono insorgere in riferimento alla pianificazione del progetto. Ricerca dei possibili rischi considerando le quattro principali aree in cui si possono verificare: tecnologia, organizzazione, persone e ambiente.
2. **Portfolio dei rischi:** Determinare i possibili rischi che possono avere un effetto negativo sul progresso del progetto. Valutare i rischi per quanto riguarda la loro probabilità di accadimento (bassa, media o alta) e visualizzare i risultati (portfolio).
3. **Misure contro i rischi:** identificare le misure preventive o correttive che riducono la probabilità di accadimento e / o l'impatto dei rischi.
4. Preparare una breve **presentazione** per il team.

### 1) Panoramica generale: quali sono i possibili rischi in riferimento a questo progetto?

Porre l'accento su...	...possibili rischi possono essere...
Contesto del progetto e analisi degli stakeholder	
Matrice degli obiettivi	
Piano delle fasi	
Carta del progetto	
Work Breakdown Structure (WBS)	
Descrizione dei Work Packages	
Overall Project Schedule (OPS)	
Organizzazione del progetto	

## 2) Portafoglio dei rischi: Probabilità di accadimento e impatto

Probabilità di accadimento				
Quanto è alta la probabilità di accadimento del rischio?	bassa	media	alta	Quanto è grande l'impatto del rischio sul progetto?
				<b>Impatto</b>

Legenda	
1	Insegnante della classe
2	Costi
...	

### Note



Durante l'analisi del contesto del progetto si sono già presi in considerazione i possibili rischi e le opportunità che possono verificarsi in relazione al contesto del progetto e alle parti interessate. A quel punto, si sono già individuate le misure adeguate e si è provveduto ad inserirle nella WBS. Ora si valuteranno nuovamente i rischi. Nel fare ciò, occorre tenere conto dei risultati ottenuti durante il contesto del progetto e l'analisi degli stakeholder! Se le misure che avete già previsto sono sufficienti, la probabilità di accadimento e / o l'impatto dei rischi indicati nel portafoglio di rischio dovrebbero essere bassi. In caso contrario, ora avete un'altra opportunità per la pianificazione di misure preventive e / o correttive.

### 3) Misure contro i rischi

No.	Rischio	Probabilità	Impatto	Misura	
				Misura Preventiva	Misura Correttiva
1	Assenza dell'insegnante dal lavoro a causa di un lieve raffreddore.	Bassa	Alto: la gita non può essere eseguita senza un insegnante.	Nominare un supplente prima del 25.04.	Il supplente accompagna la classe durante il viaggio.
2	Londra è costosa e i costi sono alti.	Media	Alto: Meno di 20 studenti partecipano alla gita. La gita è in pericolo.	Distinguere sempre ciò che è un "dovere" e cosa un "opzione". Calcola due alternative.	Annulla le "opzioni" non obbligatorie.
	...	...	...	...	...

**Le misure preventive** sono usate in anticipo, al fine di ridurre la probabilità di accadimento del rischio e l'impatto dei rischi stessi. Le misure correttive sono utilizzate in caso di emergenza (essendo una sorta di "piano B").

#### Probabilità di accadimento: incertezza o rischio?

Non tutte le incertezze possono essere considerate come dei rischi. Durante l'analisi del rischio si dovrebbero prendere in considerazione solo i rischi, non le incertezze! L'incertezza diventa un

rischio se la sua probabilità di accadimento può essere valutata e quantificata, **e/o** se ha un forte impatto. Ad esempio, andare in sella alla tua bicicletta per 30 minuti con i capelli bagnati può essere considerato un **rischio** se si fa nella stagione invernale. D'altra parte, se si fa lo stesso sulla spiaggia durante la stagione estiva, i capelli bagnati rappresenteranno un'**incertezza**. Se qualcosa è un rischio o un'incertezza dipende dunque da una questione di valutazione. L'oggetto del progetto può anche fare la differenza: il 5% di probabilità di rischio o di impatto può essere considerato alto o basso, a seconda del progetto. Per giungere alle conclusioni usare di nuovo il metodo di brainstorming: compilare le informazioni e poi valutare i risultati. È possibile stimare la probabilità che questo evento si verifichi? Rappresenta un rischio? Quanto è alto il suo impatto? Può essere considerato come un'incertezza?

### **Disposizione del rischio e conseguenze**

La propensione al rischio è diversa da persona a persona e da situazione a situazione. Mentre alcuni riflettono di più, altri prendono immediatamente l'iniziativa. Spesso questi atteggiamenti estremi vengono compensati in un team. Questi effetti potrebbero anche essere accentuati se nello stesso team venga rappresentato soltanto un estremo (soltanto "eterni indecisi" o soltanto "impulsivi"). Dovrebbe prevalere il coraggio o la prudenza? Conseguenze per il progetto potrebbero essere: ritardo, costo troppo alto, colpe ed errori o altri effetti negativi come la perdita di reputazione o di fiducia.

### **Rischi e opportunità**

I rischi e le opportunità sono due facce della stessa medaglia. Spesso solo l'aspetto del rischio viene preso in considerazione. Tuttavia, le opportunità nascoste possono essere (e dovrebbero essere) analizzate allo stesso modo: quanto è alta la probabilità di una opportunità? Quali sono i suoi effetti? Solo quando i rischi e le probabilità sono visti insieme il valore effettivo di un progetto può essere individuato.

## Marketing del progetto

### Situazione

A questo punto, il progetto sta per essere eseguito. Come ultimo passo, al fine di sostenere pienamente la realizzazione del progetto, gli strumenti e le misure devono essere sviluppati al fine di diffondere le informazioni relative al progetto e i suoi obiettivi e contribuire e di ottenere la loro accettazione da parte delle persone coinvolte. Per lo sviluppo degli strumenti necessari il marketing del progetto si avvale dei risultati ottenuti durante il progetto e dell'analisi degli stakeholder.

### Risultato finale

Gli strumenti sono sviluppati in modo tale da rendere il vostro progetto noto e visibile, vi aiutano a spiegare la portata del progetto e gli obiettivi, rendono possibile la creazione di un clima positivo di lavoro e l'accettazione del progetto, mobilitano i sostenitori così come eliminano o riducono al minimo possibili resistenze nei confronti del progetto.

### Procedure da seguire

1. **Identità del progetto:** In primo luogo, occorre chiarire le questioni fondamentali che definiscono il tuo profilo. Chi non sei, chi non vuoi essere e come non ti piace essere visto? Chi sei tu, chi vuoi essere e come vuoi essere visto? Cosa rappresenti?
2. **Nome del progetto:** Scegli un nome che ti identifichi, identifichi il tuo progetto e che verrà utilizzato sino alla presentazione dello stesso. Il nome esprime chiaramente ciò che il progetto intende fare e quali sono i suoi obiettivi? Il nome suscita interesse? Il nome del progetto deve essere breve, espressivo e relativo al progetto.
3. **Breve titolo:** Trova un breve titolo che comprenda il nome del progetto, in questo modo gli altri ricorderanno facilmente voi e il vostro progetto. Il breve titolo è facile da ricordare? Potrebbe eventualmente essere utilizzato come nome di una pagina web (nel caso in cui debba essere creato un sito)?
4. **Logo del progetto:** Creare un logo del progetto (sotto forma di testo, icona o come una combinazione di entrambi), questo permetterà agli altri di riconoscervi "a prima vista". Il vostro logo trasmette un'immagine positiva connessa al progetto? Ha un aspetto professionale? Si può distinguere dal testo circostante? Se necessario, può essere ingrandito? Se avete usato i colori, può essere rappresentato anche in bianco e nero?
5. **Comunicazione del Progetto:** Come utilizzerai il nome del progetto, il titolo abbreviato e il logo? È necessario creare una tabella che definisca i seguenti parametri di comunicazione: (1) con quale, (2) perché, (3) che cosa, (4) da chi, (5) con cosa e (6) quando comunico? L'elenco già definito degli stakeholder vi darà un suggerimento in merito a chi dovete comunicare. Se necessario, è ora possibile allargare questo cerchio: ci sono altre persone interessate o coinvolte?

**Domande essenziali nella comunicazione del progetto: come e con che cosa?** Tra le altre cose: con eventi informativi, workshop con i membri del team e le parti interessate, pagina iniziale del sito del progetto, brochure e volantini del progetto, poster di progetto, comunicati stampa, affissioni, indagini, interviste, attività dopo aver raggiunto traguardi significativi, incontri personali, linee telefoniche, conferenze / seminari, Facebook e Twitter, trasmissioni televisive e video.

# Esecuzione del progetto: esecuzione e controllo

## Lavorare come una squadra e monitorare i progressi

### Situazione

I progetti vengono raramente realizzati nel modo in cui sono stati progettati. Durante il processo di pianificazione è incluso ogni rischio prevedibile. Nonostante ciò c'è sempre un margine di eventi imprevedibili e imprevisti che potrebbero avere un'influenza positiva o negativa sul corso del progetto.

Potresti farti la seguente domanda: allora perché dovrebbero essere fatti tutti gli sforzi della fase di pianificazione? Perché se non c'è un piano che include dei risultati ben definiti, i membri del team non sapranno chi deve curare quel determinato aspetto e quando farlo. Allo stesso modo, se sorgono imprevisti, i membri del team non saranno in grado di individuare e discutere tali questioni con la squadra. Da un lato, il piano funge da linea guida per la gestione del progetto, consentendo risposte rapide a possibili cambiamenti, dall'altro, solo attraverso la pianificazione congiunta, i membri del team possono svolgere i loro compiti in modo autonomo (divisione di compiti e responsabilità) e coordinare le loro azioni all'interno del team (cooperazione). Anche se si lavora da soli, occorre sempre tenere informati gli altri membri del team sulle vostre attività, i vostri progressi e anche le difficoltà che si incontrano!

Siete anche continuamente spinti a controllare il vostro piano e adattarlo in base ad una prospettiva di lungo periodo. Forse alcuni dei WP hanno subito ritardi? Forse la pianificazione era incompleta? Non dimenticate: essere competenti significa avere una pianificazione e reagire in modo adeguato a situazioni che possono sorgere. Per raggiungere quest'obiettivo a volte è necessario improvvisare. Nemmeno gli esperti sono in grado di includere eventi incerti e imprevedibili nei loro piani. Nonostante questo, la pianificazione sistematica e l'improvvisazione creativa aumentano le probabilità di successo del progetto! Colui che agisce solo in base ad un piano corre il rischio di trascurare la realtà, chi improvvisa soltanto, lascia il successo al caso.

### Risultato finale

La squadra mantiene una panoramica sulle attività in corso e sullo stato di avanzamento del progetto.

### Procedure da seguire

Al fine di garantire la salvaguardia dei risultati, ad esempio, dopo un incontro (vedi la **moderazione** alla pagina seguente), si raccomanda di tenere un **piano d'azione** (chiamato anche "lista di cose da fare") che comprenda anche le cosiddette "W-questions".

Chi?	Cosa?	Con chi?	Fino a quando?	Con quale grado di progresso?	Chi sarà informato al termine?
Sonja	Informare sulle possibilità di viaggio	Peter	28.04.	75 % completato	Karsten
...	...	...	...	...	...

Il **logbook** fornisce informazioni rispetto a chi ha fatto cosa. Il **piano d'azione** contiene informazioni sulle persone che stanno lavorando su determinati compiti e sull'attuale stato di avanzamento dei lavori. È possibile aggiungere ulteriori colonne al piano d'azione, ad esempio, *Eventuali deviazioni dal programma e misure correttive*.

## Lavorare come una squadra e monitorare i progressi

Il lavoro di squadra e la discussione è spesso più agevole se un membro del team funge da **moderatore**. Questo ruolo deve essere assunto a turno, in modo che ogni membro del team abbia la possibilità di apprendere la moderazione del team. Al fine di moderare con successo, i moderatori della squadra dovrebbero tenere a mente le seguenti regole:

<b>Che cosa c'è?</b>	<b>Cosa si dovrebbe fare?</b>	<b>Cosa non si dovrebbe fare?</b>
<b>Attitudine del moderatore</b>		
<i>Neutralità</i>	<i>Conta ogni opinione. Siate sempre imparziali.</i>	<i>Impedire agli individui di condividere le proprie opinioni.</i>
<i>Partecipazione</i>	<i>Includere tutti i membri del team nella conversazione, per esempio usando il contatto visivo con l'intero gruppo.</i>	<i>Affrontare un solo membro del team alla volta.</i>
<i>Tono e atmosfera</i>	<i>Fare attenzione a garantire una buona atmosfera, non tollerare insulti.</i>	<i>Utilizzare "frasi killer" che scoraggiano le persone o le loro idee.</i>
<b>Orientamento e salvaguardia dei risultati</b>		
<i>Osservare l'obiettivo</i>	<i>Chiarire i risultati da raggiungere avendo sempre in mente l'obiettivo.</i>	<i>Seguire il proprio interesse.</i>
<i>Offrire una panoramica</i>	<i>Presentare l'ordine del giorno; ricordare il processo elaborato sino ad ora, ad esempio: "fino ad ora si è lavorato sui seguenti argomenti ..."; sintetizzare tutte le proposte, ad esempio: "Ora abbiamo i seguenti suggerimenti (1) .... (2) ... "; definire le prospettive future, ad esempio: "ciò che resta da chiarire è ...".</i>	<i>Perdersi nei dettagli</i>
<i>Salvaguardare i risultati</i>	<i>Registrare subito ogni contributo per iscritto, visualizzare le opinioni e, se necessario, chiedere: "Che cosa devo scrivere ora"</i>	<i>Lasciare che la discussione si sviluppi senza controllo</i>
<i>Prestare attenzione alla struttura</i>	<i>Un contributo dovrebbe seguire l'ultimo fornito.</i>	<i>Saltare gli argomenti.</i>
<i>Considerare il tempo</i>	<i>Prestare attenzione alla tempistica!</i>	<i>Lasciare che tutto fluisca</i>
<b>Moderazione del gruppo di discussione con l'aiuto di alcune domande</b>		

<i>Domande di spunto</i>	<i>Formulare domande aperte al fine di avviare la discussione di gruppo, ad esempio: "avete ulteriori idee o proposte?"</i>	<i>Fare domande aggressive</i>
<i>Domande specifiche</i>	<i>Formulare domande aperte, al fine di raggiungere la comprensione reciproca, ad esempio: "Che cosa significa esattamente?"</i>	<i>Dare interpretazioni unilaterali.</i>
<i>Domande di chiarimento</i>	<i>Formulare domande aperte al fine di avviare un processo di valutazione, ad esempio: " il gruppo come giudica questa proposta?"</i>	<i>Fare valutazioni unilaterali.</i>
<i>Domande volte a prendere decisioni</i>	<i>Formulare domande chiuse, al fine di avviare processi decisionali, ad esempio: ". Ora dobbiamo due opzioni, sceglietene una"</i>	<i>Prendi decisioni unilaterali.</i>

## Comunicazione dei progressi

### Situazione

Avete preparato tutto e il vostro progetto sta avanzando in modo soddisfacente. Non aspettate che il cliente (il vostro insegnante) vi contatti. Informatelo ogni volta che raggiungete uno dei milestone. Accordatevi con il vostro cliente (il vostro insegnante o cliente esterno) in merito alle date esatte per elencare i progressi del progetto. In qualità di membri esperti del team di progetto, dovrete informare regolarmente gli stakeholder sullo stato del progetto. Questo potrebbe essere un compito per il manager di progetto: le informazioni devono essere consegnate in tempo, regolarmente e in modo preciso. Prendete l'iniziativa e organizzate degli incontri. Un errore frequente è la consegna delle informazioni in ritardo, oppure con poca continuità o poca precisione.

### Risultato finale

Il cliente e le parti interessate sono ben informate e sono coinvolti nel progetto.

### Procedure da seguire

1. **Meeting:** Organizzare incontri periodici con il cliente al fine di riferire sullo stato del progetto e sul progresso dello stesso (se possibile, concordare date fisse fin dall'inizio!).
2. **Stato e rapporto sui progressi:** Accordarsi sul contenuto dei report. Ogni report deve contenere almeno le seguenti informazioni:
  - Che cosa si doveva raggiungere? Qual era il piano?
  - Quali nuovi punti sono venuti dal nostro ultimo rapporto?
  - Che cosa abbiamo ottenuto dal nostro ultimo rapporto e quali operazioni non sono state completate?
  - Quali progressi abbiamo raggiunto e quali no?
  - Se si verifica una deviazione dal piano, di che cosa si tratta esattamente?
  - Se sorge una deviazione dal piano, cosa dobbiamo fare?
  - Cosa dobbiamo fare adesso? Quali sfide deve affrontare la squadra?
  - Quali sono i rischi e le difficoltà che il team può incontrare?

3. **Rischi:** continua a identificare e valutare i possibili rischi che possono avere un effetto negativo sul progresso del progetto. Determina la loro probabilità di accadimento (bassa, media o alta) e il loro impatto sul progetto. Informa il cliente, in tempo, in merito ad eventuali rischi (ad esempio, attraverso lo stato e le relazioni sullo stato di avanzamento).

Un'attività fondamentale del project manager è quella di "risoluzione dei problemi". Quando informate il vostro cliente in merito ad un rischio, si dovrebbe allo stesso tempo proporre una soluzione. Se possibile, presentategli immediatamente due opzioni per la risoluzione dei problemi.

## Note

A **pagina 20** abbiamo presentato **l'analisi dello stato attuale (la riflessione del team)**. Definire lo stato attuale del progetto insieme con il team è uno strumento buono e utile per monitorare il lavoro del progetto e il suo progresso. Serve come preparazione per compilare i report successivi da sottoporre al cliente.

## Produrre la documentazione

La documentazione di un progetto didattico può essere strutturata come segue:

### *Tabella dei contenuti*

#### **A Introduzione**

- Breve descrizione del progetto
- Breve panoramica della documentazione

#### **B Pianificazione del progetto**

- Scheda del progetto (matrice degli obiettivi, analisi del contesto del progetto e piano delle fasi)
- Work Breakdown Structure (WBS)
- Descrizione dei Work Package (due descrizioni a titolo di esempio)
- Overall Project Schedule (OPS)
- Piano dei milestone (tappe fondamentali)
- Organizzazione del progetto
- Analisi dei rischi

#### **C Risultati del progetto**

- Descrizione dei risultati del progetto

#### **D Riflessione**

- *Oggetto:*  
Come hai valutato il livello di difficoltà del progetto?  
Cos'hai imparato?
- *Project management:*

Come hai valutato la progettazione e la gestione del progetto?

Cos'hai imparato?

- *Impegno e affidabilità:*

Come hai fatto a valutare il tuo contributo e il tuo impegno per il progetto?

Cos'hai imparato di te stesso?

- *Lavorare come una squadra:*

Come hai fatto a valutare il grado di collaborazione all'interno del team?

Cos'hai imparato?

*Annessi:*

- Logbook di progetto e giornale di studio
- Ruoli del team
- Regole del team



## Chiusura del progetto: valutazione e riflessione

La documentazione di progetto è già stata presentata e ora si sta preparando la sua presentazione. Prima di preparare la presentazione, chiedete al vostro cliente (in questo caso l'insegnante) quali saranno i criteri di valutazione della presentazione. Allo stesso modo, si dovrebbe chiedere all'insegnante se ci sono alcune parti che devono essere appositamente sottolineate o altre che devono essere indicate in modo conciso. Alcuni possibili criteri di valutazione sono i seguenti:

### Presentazione dei risultati (esempio per la valutazione delle presentazioni di progetti)

Struttura e contenuto	Non vero			Completamente vero	
	1	2	3	4	5
<p>La presentazione è iniziata con una breve panoramica. L'agenda è disponibile.</p> <p>La parte principale è strutturata chiaramente, attraverso l'intera presentazione è presente un filo conduttore.</p> <p>La presentazione si conclude con una sintesi e una conclusione.</p> <p>La presentazione è ben formulata e ricca di informazioni (le fonti sono indicate).</p>					
Discorso e aspetto	Non vero			Completamente vero	
	1	2	3	4	5
Il presentatore parla in modo chiaro e comprensibile.					
Il ritmo della presentazione è adeguato - né troppo veloce né troppo lento.					
<p>Il presentatore mantiene un continuo contatto visivo con il pubblico.</p> <p>I contenuti sono presentati intensamente, ma senza esagerazioni.</p>					
Media e organizzazione	Non vero			Completamente vero	
	1	2	3	4	5
I media sono adeguatamente selezionati e sostengono la presentazione.					
Un foglio con i messaggi chiave è distribuito al pubblico.					
L'impaginazione (presentazione e volantino) è attraente.					

<b>Il presentatore gestisce bene il tempo a disposizione e sta nei tempi stabiliti.</b>					
<b>L'organizzazione del gruppo è adeguata: le attività, le sequenze e le transizioni sono chiare.</b>					

## **Valutazione delle prestazioni nel progetto didattico**

### **Cosa può essere valutato?**

Da un lato è possibile valutare i risultati del progetto (prodotti - ma anche piani di progetto) e, dall'altro, è possibile valutare il processo del progetto (il gruppo di lavoro ad esempio).

### **Come può essere fatta la valutazione?**

La valutazione può essere effettuata sia dagli studenti stessi (auto-valutazione) che dal docente (valutazione esterna). Nel primo caso gli studenti valutano autonomamente i risultati del progetto e, se necessario, il processo che li ha portati a raggiungere questi risultati. Nel secondo caso l'insegnante valuta i risultati del progetto e, se è il caso, anche il processo del progetto. È possibile utilizzare anche una combinazione di queste due tipologie di valutazione. Un altro tipo di valutazione è quella effettuata da un terzo (un cliente esterno, ad esempio un formatore di una società) sotto forma di una valutazione estesa a carattere esterno. Inoltre, è possibile per gli studenti valutare sé stessi (autovalutazione estesa). Sono possibili combinazioni di questi approcci.

Le combinazioni di cui sopra dimostrano che ci sono molti tipi di valutazione con diversi gradi di complessità – i risultati del progetto, ad esempio, sono sempre più facili da valutare rispetto al processo stesso. Ma la difficoltà sta nei dettagli: qual è il modo esatto per valutare i risultati del progetto? Chi dovrebbe eseguire la valutazione e sulla base di quali criteri? Come vengono esattamente valutati i processi? Chi effettua la valutazione e sulla base di quali criteri?

### **Valutazione della proposta progettuale**

Abbiamo sviluppato e redatto una proposta su come effettuare la valutazione delle prestazioni durante un lavoro didattico basato sulla realizzazione di un progetto. Quando parliamo di "lavoro didattico basato sulla realizzazione di un progetto" non intendiamo un processo di "azioni casuali" non sistematico e non riflessivo; al contrario, facciamo riferimento a procedure di lavoro previste e ad "azioni riflesse" effettuate con l'ausilio di tutti gli strumenti presentati in questa linea guida. L'obiettivo che perseguiamo è di promuovere l'apprendimento individuale/collettivo e una metodologia di lavoro sistematica. È possibile trovare la nostra proposta sul sito web del nostro gruppo di ricerca: <http://www.pm-schule.de>. Considerato il fatto che stiamo lavorando su questo argomento vale la pena tenere sotto controllo il nostro sito.

# Appendice

## Domande di ripasso

Quali passi costituiscono un'azione completa?
Tabella di Marcia del Project management: spiegare il processo del project management.
Qual è la funzione del logbook del progetto e perché viene redatto?
Qual è la funzione del diario di apprendimento e perché viene redatto?
A cosa si riferiscono le quattro lettere D, D, T, A?
Quali ruoli sono utili per il lavoro di gruppo?
Perché le regole dovrebbero essere concordate ed esplicitamente formulata per iscritto?
In cosa consiste il Project Management File e per quale motivo viene elaborato?
Descrivete le fasi e gli obiettivi del contesto del progetto e dell'analisi degli stakeholder.
Qual è la struttura di una matrice degli obiettivi? Formulare un obiettivo del progetto con gli indicatori.
Come dovrebbero essere formulati gli obiettivi (parola chiave: SMART)?
Creare un piano delle fasi. Quali sono le ragioni per creare una pianificazione delle fasi?
Qual è la funzione della Work Breakdown Structure (WBS)? Creare una WBS.
Qual è la differenza tra il piano delle fasi e la Overall Project Schedule (OPS)?
Cos'è un milestone? Perché dovrebbe essere impostato un piano dei milestone?
Qual è la differenza tra un evento incerto e un rischio?
Descrivere e spiegare la procedura dell'analisi dei rischi.
Cosa si dovrebbe / non dovrebbe fare durante la moderazione gruppo?
Quali elementi sono necessari per ottenere una buona presentazione?

Come potrebbe essere strutturata la documentazione di progetto?

## Note

## Progetto pratico di formazione: Open Day

### Contesto

Il seguente **progetto di formazione** ti aiuterà a mettere in pratica i diversi punti del project management. Nella project management roadmap (mappa della gestione del progetto (pagina 7) abbiamo indicato il punto d'inizio di un progetto: la **Proposta di progetto (specificazione dei requisiti)**. Il team del progetto è già stato stabilito oppure sarà stabilito dopo aver ricevuto la richiesta di progetto (fasi di lavoro: definizione dei ruoli e regole).

### Situazione

Durante la conferenza di fine anno scolastico su richiesta del dirigente scolastico **Albrecht** si è deciso che era necessario organizzare un evento pubblico su larga scala per poter risolvere alcuni **problemi attuali** della scuola (l'ultimo evento di questo tipo ha avuto luogo cinque anni fa). L'ultimo evento è stato un vero successo ed il prossimo si prevede che sia altrettanto. L'evento, di un giorno, dovrebbe essere organizzato durante il prossimo anno scolastico (possibilmente nel secondo semestre ). Programmazione, organizzazione e realizzazione dovrebbero essere assegnate ad un team di **progetto**. Durante la conferenza finale alla fine dell'anno scolastico sono stati identificati i seguenti **problemi che il progetto "Open Day – planning, organisation and realisation of a large-scale event" dovrebbe affrontare:**

- Il **programma educativo** della scuola non è abbastanza conosciuto tra la popolazione in generale. In particolare, nessuno sembra conoscere l'offerta formativa (tra gli altri: il project management) e l'impegno didattico della scuola (es. diversi corsi speciali).
- Anche se in passato i **contatti con i genitori, le imprese e le iniziative del quartiere** sono stati intensi, queste, **di recente, sono diminuite,**
- Molti studenti non hanno un'idea chiara sulle loro prospettive future e su che cosa faranno dopo aver completato la scuola. Questo è causa di incertezze ed insicurezza.
- Questa incertezza potrebbe essere il motivo dell'**assenteismo** di alcuni studenti. Ci sono molte differenze nella motivazione dello studente.
- L'ultimo grande evento ha avuto luogo cinque anni fa, mentre eventi più piccoli, organizzati dagli insegnanti sono numerosi. Se il progetto **"Open Day – planning, organisation and realisation of a large-scale event" avrà successo**, l'evento avrà luogo **ogni anno, in futuro.**

Nella conferenza menzionata sopra Mrs. Albrecht ha proposto di affidare la pianificazione, organizzazione e realizzazione di questo evento ad un gruppo di **studenti organizzati in un team di progetto**. La proposta è stata accolta con interesse, ma anche con un certo grado di scetticismo. Alcuni erano dell'opinione che questa potrebbe essere una grande opportunità per gli studenti, di organizzare qualcosa per proprio conto e di assumersi la piena responsabilità del progetto. Altri erano più scettici e secondo loro questo avrebbe implicato **un rischio troppo grosso** perché, nel caso di un risultato negativo, la scuola avrebbe **compromesso la sua reputazione** pubblicamente, cosa che non si poteva permettere.

Dopo aver ascoltato la proposta del dirigente scolastico Albrecht, due insegnanti che conoscevano già la metodologia del project management, Mrs. Bitz and Mr. Schuler, hanno dichiarato che avrebbero assunto loro il ruolo di cliente e richiesto, per conto di di Mrs. Albrecht, l'esecuzione di questo progetto ad un team di studenti. Loro avrebbero commissionato il progetto, ma la responsabilità della programmazione, organizzazione e realizzazione di questo progetto sarebbe ricaduto esclusivamente sul team di studenti. Mrs. Albrecht ricoprirà il ruolo di project sponsor. I clienti, in questo caso Mrs. Bitz e Mr. Schuler, informeranno Mrs. Albrecht regolarmente sul progresso del progetto. Questa proposta è stata votata ed approvata dal personale insegnante. Dopo due settimane Mrs. Bitz e Mr. Schuler hanno redatto una prima versione della richiesta di progetto sotto forma di proposta progettuale. Da un lato, questa proposta doveva essere abbastanza concreta da soddisfare tutti i problemi della scuola sopra menzionati, ma allo stesso tempo si intendeva lasciare abbastanza margine agli studenti per far si che promuovessero le proprie idee. Il progetto "Open Day – planning, organisation and realisation of a large-scale event" dovrebbe migliorare l'attuale situazione scolastica.

Mrs. Bitz e Mr. Schuler hanno già una lunga esperienza nell'insegnamento del project management (essi organizzano un corso intensivo, della durata approssimativa di 4 giorni). In questa occasione praticeranno la programmazione di progetto con l'aiuto del progetto **Open Day**. Come materiale di insegnamento useranno la linea guida "**Project Management: Setting the Standards in Schools**". Alla fine del seminario di formazione l'aula continuerà con la realizzazione del progetto. La richiesta del progetto appare come segue:

#### **Richiesta del progetto (Specificazione dei requisiti): Open Day**

preparata da Mrs. Bitz e Mr. Schuler (clienti)

La presente richiesta del progetto comprende 10 punti e dovrebbe offrire una prima traccia degli obiettivi del progetto:

1. L'evento dovrebbe generare pubblicità ed attirare l'attenzione del pubblico.
2. I programmi educativi ed il profilo della scuola dovrebbero essere presentati al pubblico.
3. Questo evento dovrebbe offrire agli attuali studenti una chiara panoramica sulle loro future prospettive (la scuola è finita, ma ora cosa succede?).
4. Dovrebbero partecipare molti gruppi diversi che dovrebbero essere attivamente coinvolti nel progetto, es. iniziative di quartiere, imprese, genitori, altre scuole, centri per l'impiego, università, studenti ex-studenti, ecc.
5. Considerando che il prossimo evento avrà luogo il seguente anno, il materiale di supporto dovrebbe essere compilato sotto forma di checklist per poter facilitare la programmazione, organizzazione e realizzazione del progetto.
6. L'evento di un giorno non dovrebbe essere troppo serio. Ci dovrebbe essere una parte diurna attraente ed un programma serale mirati sui vari gruppi target.
7. I media locali (radio e giornali) dovrebbero segnalare l'evento.
8. Durante la preparazione di questo evento pubblico si dovrebbero stabilire intensi contatti con le istituzioni esterne e le imprese. Se possibile, le aziende contattate e le istituzioni esterne dovrebbero già essere attivamente coinvolte

nella preparazione dell'evento.

9. Il team del progetto riceve come finanziamento iniziale 500 €. Ulteriori fondi devono essere raccolti con altri mezzi (es. lotteria, sponsor, vendite). Se possibile, la somma di 500 € dovrebbe essere restituita alla fine del progetto.
10. Le questioni di "motivazione ed assenteismo" dovrebbero essere trattate separatamente in un'altro progetto e non dovrebbero essere parte del progetto Open Day .

## Informazioni utili sul project management

### Il software

Il software è uno strumento di sostegno utile per la programmazione del Progetto ed aiuta a mantenere una visione chiara durante l'esecuzione del progetto. In passato le aziende, di solito, fornivano un software adeguato ai loro dipendenti, pensando che questo sarebbe stato più che sufficiente per garantire una gestione di successo del project management. Tuttavia, questa supposizione non poteva essere più sbagliata! I processi di Project management e problem solving sono delle attività cognitive e comunicative ed il software da solo non può adempiere a queste mansioni. Il software può soltanto sostenere il processo di project management e lo fa in maniera molto utile.

(1) **MS Project** è probabilmente lo strumento di PM più conosciuto per la rappresentazione grafica della fase di programmazione e di tempistica. Sono disponibili per le scuole modelli di licenze a basso costo. Un'alternativa gratuita è **OpenProj** by Serena. La struttura di OpenProj è simile a quella di MS Project e si adatta molto bene ai progetti di piccola e media dimensione. Un'altra opzione freeware è **GanttProject**. **Tuttavia**, se paragoniamo i programmi freeware, secondo noi OpenProj è alla grande il migliore. L'azienda Rillsoft GmbH offre un programma professionale con vaste funzioni chiamato **Rillsoft Project Education** gratuito per gli **esperti** che lavorano nelle istituzioni educative pubbliche. **Asta Powerproject, un'altro strumento professionale gratuito** con un'ampia gamma di funzioni è offerto alle scuole dall'azienda Asta Development GmbH.

(2) Se conosci il software multimediale authoring Mediator, conosci anche l'azienda MatchWare. MatchWare offre anche il programma **MindView**. MindView offre supporto durante il processo di brainstorming, di strutturazione dell'idea e di organizzazione e presentazione delle idee. Le attività o Work Packages sono visualizzate sotto forma di mappe mentali oppure attraverso le classiche tabelle organizzative (entrambe le tipologie sono utili per la creazione della *Work Breakdown Structures*). MindView offre anche il programma di rappresentazione grafica dei Work Packages sotto forma di grafici a barre/Gantt charts, utili per l'elaborazione di tabelle di marcia generiche del progetto. MindView ti offre sostegno per eseguire tutte le mansioni principali del project management. In due parole: molto raccomandabile! Ci sono modelli di licenze a basso costo disponibili per le scuole. Un'altra alternativa commerciale molto conosciuta è **MindManager** by Mindjet. In alcuni stati federali della Germania (es. Baden-Württemberg) la versione chiamata **MindManager Smart** è gratuita per le scuole. La versione base di un altro software, chiamato **XMind** è disponibile a tutti gratuitamente. La versione commerciale **XMind Pro** offre ulteriori possibilità per la creazione di grafici a



barre/diagrammi/Gantt charts (Gantt, a proposito, non è un acronimo ma il nome del suo inventore, Henry L. Gantt 1861–1919).

(3) una soluzione gratuita per la creazione di pdf-files è **FreePDF**. Naturalmente, la versione commerciale di **Adobe Acrobat Professional** è più completa ed offre molto di più.

(4) I programmi che facilitano la condivisione del Lavoro stanno diventando sempre più interessanti. Tuttavia, particolarmente nel caso di programmi freeware è molto importante leggere attentamente i termini di utilizzo (protezione dati e sicurezza!). Gli strumenti più popolari sono presumibilmente **Skype** e i vari servizi offerti da **Google**. Un altro strumento interessante è **Doodle** per fare una tabella di Marcia o **Dropbox** per lo scambio di documenti. L'applicativo **teamspace4students** offre funzioni integrate compreso brainstorming, calendario, file and task management o pinboard, tra gli altri. Offre uno spazio sul disco fino a 100 MB, gratuito fino a 100 utenti.

## Ulteriori informazioni

(1) Con più di 6000 membri, l'associazione Tedesca di **Project Management (GPM)** è **l'associazione di PM più grande** in Germania (<http://www.gpm-ipma.de>).

(2) Nella rivista specializzata online <http://www.projektmagazin.de> si possono leggere brevi **articoli** relativi al processo di project management.

(3) Per ulteriore informazione raccomandiamo il libro del Prof. Dr. Heinz Schelle intitolato **How to make your project a success (Projekte zum Erfolg führen)**, pubblicato in lingua tedesca da DTV-Beck (12.90 € che si può ordinare, per esempio, attraverso Amazon).

(4) Nel frattempo sulla base di questa linea guida sono stati sviluppati diversi prodotti (Lingua tedesca): un libro a fumetti semplificato intitolato **Project Management: Setting the Standards in Schools – A guideline in images** (ISBN: 9783924841423). Una nuova versione dal titolo **Project Management: Setting the Standards in Schools. Self-organised learning and working according to plan – Una linea guida pratica per l'educazione nelle scuole e negli studi universitari nel settore della formazione professionale** (ISBN: 9783924841355) è stata creata usando un progetto tecnico come esempio. Project Management Roadmaps sono disponibili per entrambe le guide sotto forma di poster (misura DIN A 1). Potresti ordinare questi materiali inviando una e-mail a: [buchbestellung@gpm-ipma.de](mailto:buchbestellung@gpm-ipma.de)

Se hai dei suggerimenti per migliorare queste linee guida non esitare a contattarci. Avremmo piacere di ricevere un riscontro sulle tue esperienze che riguardano l'uso delle presenti linee guida.

Univ.-Prof. Dr. Michael Gessler, University of Bremen, [mgessler@uni-bremen.de](mailto:mgessler@uni-bremen.de)  
Jürgen Uhlig-Schoenian, State Institute for Schools of Bremen, [juhlig@lis.bremen.de](mailto:juhlig@lis.bremen.de)

L'homepage di queste linee guida: <http://www.pm-schule.de> Guarda e vedi cosa c'è di nuovo. Nella nostra homepage troverai anche dei fogli di Lavoro da scaricare.

## Un breve aneddoto per finire

La costruzione dell'"Hochrheinbrücke", un ponte per collegare la riva Tedesca e Svizzera del fiume Reno nella città di Laufenburg è iniziata nel 2003. Mentre in Germania sono state eseguite le misurazioni dell'altitudine sul livello del mare, in base al Mare del Nord, in Svizzera hanno calcolato le misure basandosi sul livello del Mar Mediterraneo. C'è una differenza di 27 cm tra i due. Gli ingegneri conoscevano molto bene questo fatto ed hanno aggiustato i loro calcoli di conseguenza. Nonostante ciò, all'inizio del 2004 è stato pubblicato un articolo con il seguente titolo: "Ponte sul fiume Reno con i gradini". La differenza di altezza tra le due parti non era 0 cm, ma 57 cm (SPIEGEL ONLINE, 14 Gennaio 2004).

Conclusione: Anche gli esperti si possono sbagliare. Non abbiate paura di fare errori. La cosa importante è imparare da questi

## **GPM Young Crew – I giovani professionisti del project management**

Non ti viene niente in mente quando senti le parole "GPM Young Crew(Giovani)"? E' un peccato perchè...

... ispiriamo e mettiamo insieme giovani professionisti nell'area del project management;

... offriamo un forum per il dialogo intergenerazionale alla pari;

... formiamo noi e gli altri per diventare esperti di project management :

internamente (formazione, sostegno tra pari) e

esternamente (team di professionisti, creazioni di reti, consulenza);

...offriamo un terreno per far crescere idee innovative su diversi fronti:

Innovazioni nel project management,

Progetti innovativi e

project management in aree nuove;

... sviluppiamo e manteniamo un forum per noi e per i nostri membri ed offriamo una piattaforma stabile che promuove uno scambio reciproco ed un miglioramento costante.

In breve: la nostra impronta nello scenario del project management è lunga 12 pollici .

Se hai bisogno di altre letture, sei nel posto giusto, benvenuto nel nostro gruppo. Poiché ciò che offriamo non è soltanto uno schema pubblicato su carta lucida o rappresentato creativamente su una lavagna a fogli mobili, ciò che offriamo è la realtà giornaliera del PM.

Contattateci e scopriremo insieme qual è il modo migliore per partecipare nel GPM Young Crew. Questa è la nostra home page: <http://www.youngcrew.de>