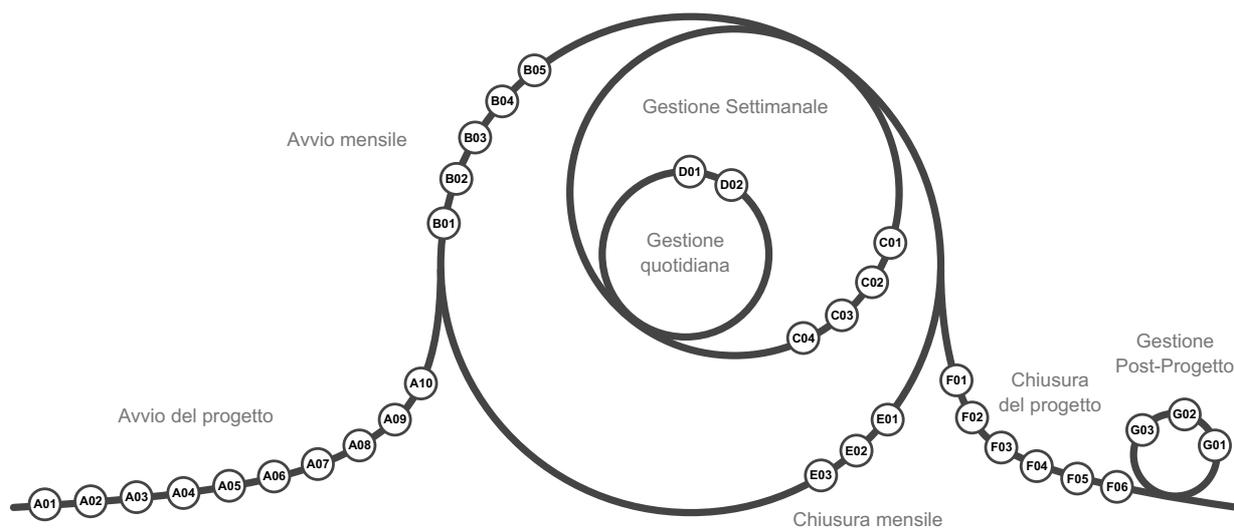


P3.express

Il sistema minimalista di project Management

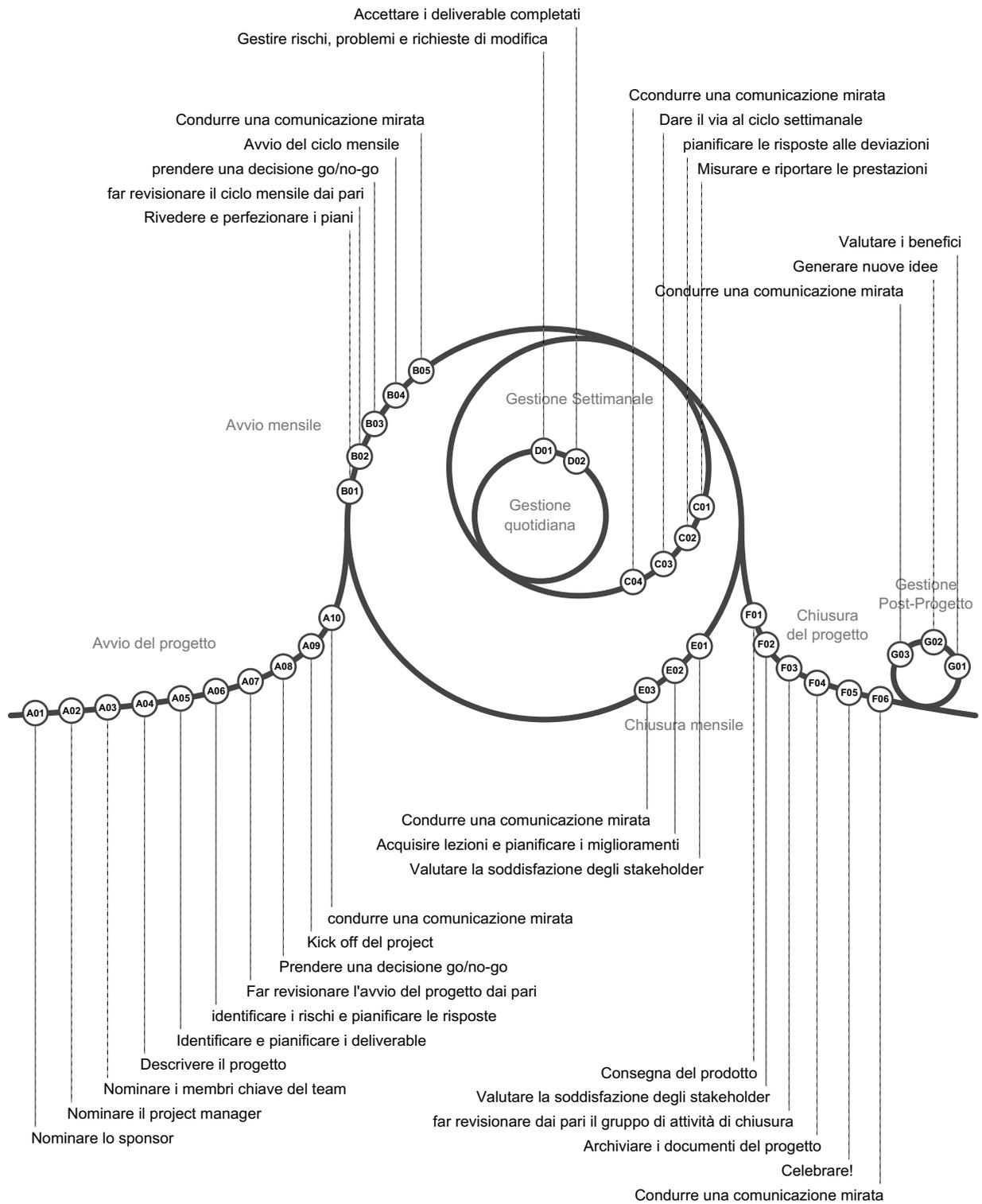


Questa è una versione scaricabile del manuale online ([P3.express/it/manual/v2/](https://p3.express.it/manual/v2/)), generata su 2024-12-16. Si prega di controllare il sito web per le versioni più recenti.

Translated by Giovanni Toccu

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Lista delle attività di gestione

Avvio del progetto

- A01 — Nominare lo sponsor
- A02 — Nominare il project manager
- A03 — Nominare i membri chiave del team
- A04 — Descrivere il progetto
- A05 — Identificare e pianificare i deliverable
- A06 — identificare i rischi e pianificare le risposte
- A07 — Far revisionare l'avvio del progetto dai pari
- A08 — Prendere una decisione go/no-go
- A09 — Kick off del project
- A10 — condurre una comunicazione mirata

Avvio mensile

- B01 — Rivedere e perfezionare i piani
- B02 — far revisionare il ciclo mensile dai pari
- B03 — prendere una decisione go/no-go
- B04 — Avvio del ciclo mensile
- B05 — Condurre una comunicazione mirata

Gestione Settimanale

- C01 — Misurare e riportare le prestazioni
- C02 — pianificare le risposte alle deviazioni
- C03 — Dare il via al ciclo settimanale
- C04 — Ccondurre una comunicazione mirata

Gestione quotidiana

- D01 — Gestire rischi, problemi e richieste di modifica
- D02 — Accettare i deliverable completati

Chiusura mensile

- E01 — Valutare la soddisfazione degli stakeholder
- E02 — Acquisire lezioni e pianificare i miglioramenti
- E03 — Condurre una comunicazione mirata

Chiusura del progetto

- F01 — Consegna del prodotto
- F02 — Valutare la soddisfazione degli stakeholder
- F03 — far revisionare dai pari il gruppo di attività di chiusura
- F04 — Archiviare i documenti del progetto
- F05 — Celebrare!
- F06 — Condurre una comunicazione mirata

Gestione Post-Progetto

- G01 — Valutare i benefici
- G02 — Generare nuove idee
- G03 — Condurre una comunicazione mirata

Introduzione

P3.express utilizza un processo semplice, come mostrato nel diagramma sopra. Questo processo consiste in 33 attività di gestione in 7 gruppi. Clicca su una qualsiasi delle attività nel diagramma per aprire la sua descrizione, o semplicemente inizia con la prima attività, [A01](#).

Principi

Il lavoro svolto in un progetto P3.express dovrebbe seguire i [Principi Quasi Universali dei Progetti \(NUPP\)](#). P3.express stesso è stato progettato per conformarsi al NUPP.

Organizzazione

C'è un **team di gestione** responsabile delle attività di project management, con uno o più membri del team, a seconda della dimensione e della complessità del progetto. Il **project manager** guida questo team ed è responsabile delle attività di project management. Questa persona riporta sia al **project manager del cliente** esterno (se presente) che allo **sponsor interno**, che è un manager senior responsabile del risultato finale del progetto, del suo finanziamento, delle risorse, ecc.

Ci sono uno o più **team di produzione** nel progetto. Ogni team di produzione interno (con membri del team della propria organizzazione) è guidato da un **team leader**, che riporta al proprio functional manager (se presente) e al project manager. Ogni team di produzione esterno (fornitori) è guidato da un **project manager del fornitore** che riporta ai propri manager interni e al project manager.

Documenti

I seguenti sono i documenti definiti in P3.express:

- Descrizione del Progetto ([template](#))
- Mappa dei Deliverable
- Registro di Follow-Up ([template](#))
- Registro dello Stato di Salute ([template](#))

I template possono essere utilizzati così come sono, o usati come guida per creare una configurazione personalizzata.

È importante avere un luogo centrale per i documenti del progetto, con backup programmati, accesso remoto e autenticazione e autorizzazione. Se la vostra organizzazione non dispone di tale piattaforma, potete utilizzare una delle seguenti soluzioni open-source, attente alla privacy:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Se il team non è co-localizzato, avrete anche bisogno di una piattaforma di chat per il team. Le seguenti sono alcune opzioni open-source, attente alla privacy:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

È importante registrare immediatamente rischi, problemi e richieste di modifica nel Registro di Follow-Up.

Con questo in mente, è necessario configurare il sistema in modo da rendere l'accesso al registro il più facile possibile, incluso l'accesso da dispositivi mobili. Se non è possibile, utilizzare un diario personale per registrarli, e poi trasferirli nel registro appena possibile. Le seguenti sono alcune applicazioni open-source per prendere appunti, attente alla privacy, che potete utilizzare come proxy:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

Personalizzazione

Potete apportare modifiche a P3.express per adattarlo meglio al vostro ambiente. Tuttavia, nel farlo, fate attenzione a non danneggiare la coerenza interna del vostro sistema, e mantenete semplice il vostro sistema. Di solito è meglio iniziare con la forma originale di P3.express, e adattarla gradualmente in risposta alle vostre esigenze, perfezionandola attraverso ispezione e adattamento.

Prospettiva

Se non avete clienti esterni e fornitori esterni, ci sarà una sola prospettiva del progetto; altrimenti, ogni organizzazione coinvolta nel progetto avrà la propria prospettiva. Tutto in P3.express dovrebbe essere visto dalla vostra prospettiva di progetto; ad esempio, quando descrivete la giustificazione del progetto nel documento di descrizione del progetto, descrivete la vostra giustificazione, e non quella del cliente esterno. P3.express non è un sistema unico da utilizzare da ogni parte coinvolta nel progetto, ma un sistema che utilizzate per gestire il progetto entro i vostri confini.

Oltre ai documenti, la prospettiva dovrebbe essere considerata anche quando si pensa ai ruoli. Potreste essere il “project manager” dalla vostra prospettiva, ma sarete considerati un “project manager del fornitore” dalla prospettiva del cliente e un “project manager del cliente” dalla prospettiva dei vostri fornitori.

Storia

[La prima versione di P3.express](#) è stata pubblicata a giugno 2016, seguita da due revisioni minori nel 2018 e 2020. La bozza della seconda versione di P3.express è stata pubblicata a marzo 2021 per raccogliere commenti dal pubblico, e la versione finale è stata rilasciata a maggio 2021.

A dicembre 2022, è stata pubblicata la prima bozza di [micro.P3.express](#), che è una variante di P3.express personalizzata per micro-progetti con 1-7 membri del team.

A — Avvio del progetto

Le attività di gestione in questo gruppo vengono eseguite all'inizio del progetto per preparare l'ambiente e creare un piano di alto livello. Al termine di questo gruppo di attività, verrà presa una decisione se procedere o meno con il progetto.

Lista delle attività di gestione

- A01 — Nominare lo sponsor
- A02 — Nominare il project manager
- A03 — Nominare i membri chiave del team
- A04 — Descrivere il progetto
- A05 — Identificare e pianificare i deliverable
- A06 — identificare i rischi e pianificare le risposte
- A07 — Far revisionare l'avvio del progetto dai pari
- A08 — Prendere una decisione go/no-go
- A09 — Kick off del project
- A10 — condurre una comunicazione mirata

A01 — Nominare lo sponsor

La prima attività di gestione consiste nella nomina, da parte dell'organizzazione, di un manager senior (preferibilmente un membro del consiglio) come **sponsor**. Lo sponsor rappresenta il ruolo più alto nel progetto e il project manager riporta direttamente a lui.

Lo sponsor è:

- responsabile della giustificazione e del risultato del progetto,
- responsabile delle decisioni di alto livello per il progetto, e
- responsabile di garantire che il progetto sia adeguatamente finanziato e dotato di risorse.

Scopo

Il ruolo dello sponsor è necessario perché:

- i project manager devono concentrarsi sul lavoro quotidiano e sui risultati del progetto, che li distrae e non lascia loro abbastanza tempo ed energia mentale per gestire gli aspetti di alto livello del progetto;
- i project manager potrebbero non avere sufficiente potere organizzativo per ottenere risorse per il progetto, o per avere abbastanza informazioni strategiche per garantire che il progetto sia allineato con altre iniziative organizzative.

Insidie comuni

I seguenti aspetti dovrebbero essere considerati quando si decide riguardo allo sponsor:

- Gli sponsor non devono dedicare molto tempo al progetto, ma devono comunque essere coinvolti e dedicare una piccola parte del loro tempo al progetto.
- Gli sponsor devono sentire di possedere il progetto e devono proteggerlo, tuttavia non dovrebbero esitare a cancellare il progetto se perde la sua giustificazione.
- Quando possibile, non si dovrebbe avere una singola persona come sponsor per tutti i progetti perché tutte le costanti tendono a sbiadire e perdere il loro significato.
- Non si dovrebbe nominare una singola persona sia come sponsor che come project manager per lo stesso progetto (a meno che non si tratti di un progetto individuale) perché sarà distratta dalle responsabilità concrete di gestione del progetto e dimenticherà i propri doveri relativamente astratti come sponsor.
- Project manager e sponsor non dovrebbero essere micro-manager.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

A02 — Nominare il project manager

In questa fase, lo sponsor discute il progetto con potenziali project manager e giunge a un accordo. È importante avere un project manager che creda negli obiettivi e nei target del progetto.

Nel caso di progetti interni (quelli senza clienti esterni), il project manager dovrebbe provenire dal lato business/gestionale dell'organizzazione piuttosto che dal lato tecnico. I manager del lato tecnico sono team leader in P3.express.

Oltre a realizzare gli obiettivi del progetto e raggiungere i target, il project manager è anche responsabile della salute e sicurezza del team di progetto, e della creazione di un ambiente di lavoro piacevole in cui i membri del team possano avanzare nelle loro carriere.

Scopo

Mentre è possibile per piccoli team avere un sistema di gestione progetti distribuito, per la maggior parte dei progetti è più pratico e produttivo avere un coordinamento centralizzato, e il project manager è a capo di questo sistema di coordinamento centralizzato. In questo modo, gli esperti tecnici non saranno distratti dalle responsabilità gestionali e potranno rimanere concentrati sugli aspetti tecnici del progetto.

Insidie comuni

Considerare quanto segue per evitare alcuni dei problemi più comuni in quest'area:

- I project manager non dovrebbero considerarsi come capi dei membri del team, ma come loro supporter, facilitatori, coordinatori e risolutori di problemi.
- Project manager e sponsor non dovrebbero essere micro-manager.
- È comune nominare l'esperto tecnico più senior come project manager, il che non è una buona idea. Il project management è una posizione gestionale, non tecnica; pertanto, è necessaria una persona con capacità e conoscenze manageriali per ricoprire questo ruolo. Diventare project manager non è una promozione per un esperto tecnico, ma piuttosto un cambio di carriera.
- I project manager non dovrebbero essere coinvolti negli aspetti tecnici del progetto perché questo li distrae, e ci sono già esperti tecnici per gestire gli aspetti tecnici.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

A03 — Nominare i membri chiave del team

In questa fase, il project manager inizia a formare un team per il progetto. Anche se il progetto non è ancora approvato e la sua esecuzione non è iniziata, i membri chiave del team sono ora necessari per completare il gruppo di attività di avvio del progetto. Queste nomine non sono preliminari, e ci si aspetta che le stesse persone selezionate in questa fase siano i membri chiave del team quando inizierà l'esecuzione del progetto.

I membri chiave del team che probabilmente sono necessari in questa fase sono i seguenti:

- I membri del team di gestione
- I team leader (per i team di produzione interni)
- I project manager dei fornitori (per i team di produzione esterni)
- Alcuni dei membri del team tecnico di produzione

Scopo

Uno degli scopi del gruppo di attività di avvio del progetto è valutare la giustificazione del progetto, che sarà utilizzata per decidere se sia o meno una buona idea investire nel progetto. Queste informazioni si basano su un piano di alto livello, e una corretta pianificazione richiede la collaborazione di una vasta gamma di esperti. Se non eseguita bene, alcuni progetti vantaggiosi potrebbero essere respinti e alcuni progetti non giustificabili potrebbero essere selezionati.

Insidie comuni

Alcuni potrebbero considerare una perdita di tempo lavorare su un progetto che potrebbe non essere eseguito. Il project manager dovrebbe assicurarsi che tutti comprendano che questo è, tuttavia, un importante investimento per l'organizzazione perché permette loro di selezionare i migliori progetti in cui investire. Anche se si decide di non eseguire il progetto, i loro sforzi non sono sprecati, in quanto hanno salvato l'organizzazione dall'investire le proprie risorse in un progetto non giustificabile.

Quando si tratta di nominare persone esistenti per il progetto o assumere nuove persone, il sistema di governance organizzativa ha un ruolo importante. È responsabilità dello sponsor permettere al project manager di avere sufficiente voce in capitolo in questa selezione.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

A04 — Descrivere il progetto

Condurre un workshop per raccogliere informazioni e preparare una Descrizione del Progetto che contenga le seguenti informazioni:

- Scopo e benefici attesi
- Costo e durata previsti
- Requisiti e aspettative di qualità
- Una descrizione di alto livello degli elementi inclusi ed esclusi dall'ambito
- Una lista degli stakeholder

Alcune delle informazioni richieste per la Descrizione del Progetto non esistono in questa fase – dovresti concentrarti solo sulle informazioni esistenti e aggiungere il resto in seguito. In ogni caso, questo documento sarà rivisto e perfezionato durante tutto il progetto.

Se un progetto simile è stato realizzato in precedenza, controlla la sua documentazione e usa quelle informazioni per preparare una descrizione più realistica.

[Project Description template](#)

Scopo

Questo documento ci aiuta a rimanere allineati con gli obiettivi di alto livello del progetto durante tutta la sua esecuzione. È anche una risorsa eccellente per i nuovi membri del team, i manager di livello superiore, o qualsiasi altra persona esterna al team per comprendere di cosa tratta il progetto.

Insidie comuni

Esiste un livello ottimale di dettaglio e accuratezza per questo documento, che è solitamente inferiore a quello che i professionisti suppongono. Assicurati di creare un documento che serva al suo scopo, piuttosto che soddisfare semplicemente una nozione preconcepita di corretto project management.

Descrivi tutto in modo chiaro e conciso. Evita il tipico tipo di dichiarazioni aziendali che non comunicano nessun significato reale.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)
- [NUP6: Usa elementi ripetibili.](#)

A05 — Identificare e pianificare i deliverable

Condurre workshop per creare una scomposizione gerarchica degli elementi costitutivi del prodotto: i deliverable. Dove necessario, aggiungere brevi descrizioni ai deliverable per spiegarne l'ambito, la qualità o altri fattori importanti. Memorizzare queste informazioni nella **Mappa dei Deliverable**, che può avere qualsiasi formato, come una mappa mentale.

La Mappa dei Deliverable può essere elaborata includendo le dipendenze tra i suoi elementi. Quando ci sono molte dipendenze, gli elementi possono essere pianificati in base alle loro dipendenze e durate stimate, mentre quando non ci sono molte dipendenze, gli elementi possono essere prioritizzati secondo un appropriato insieme di criteri e selezionati per l'esecuzione basandosi su priorità e improvvisazione piuttosto che su una schedulazione. Molti progetti possono beneficiare di un approccio basato sulle dipendenze per i livelli più alti e un approccio basato sulle priorità per i livelli più bassi.

Se un progetto simile è stato realizzato in precedenza, controlla il suo archivio e usa quelle informazioni per preparare una migliore Mappa dei Deliverable.

Sulla base dello sviluppo della Mappa dei Deliverable, potrebbe essere necessario apportare modifiche anche alla Descrizione del Progetto.

[Project Description template](#)

Scopo

Mentre la Descrizione del Progetto è cruciale ed è sempre necessario essere allineati con essa, è astratta e difficile da utilizzare nel lavoro quotidiano. La Mappa dei Deliverable colma il divario creando una risorsa relativamente concreta che rende più chiaro l'ambito del progetto. È anche il cuore di ciò che diventa una forma di programmazione per il progetto, che a sua volta è una risorsa che ci aiuta a decidere cosa fare dopo e a misurare i progressi.

Insidie comuni

È comune per i professionisti pensare al "lavoro" invece che ai "deliverable" quando creano la Mappa dei Deliverable. È necessario facilitare il workshop in modo da aiutare tutti a concentrarsi sui deliverable, indipendentemente dal lavoro sottostante. Per assicurare che questo sia il caso, usa frasi nominali invece di frasi verbali per nominare i deliverable. A volte, l'uso di una mappa mentale può aiutare perché visualizza la gerarchia degli elementi costitutivi.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)
- [NUP6: Usa elementi ripetibili.](#)

A06 — identificare i rischi e pianificare le risposte

Condurre workshop con i membri chiave del team per prima identificare i rischi, e poi pianificare le risposte ad essi. Memorizzare le informazioni nel **Registro di Follow-Up**.

Sulla base dei rischi identificati e delle risposte pianificate, potrebbe essere necessario modificare anche la **Descrizione del Progetto** e la **Mappa dei Deliverable**.

Se un progetto simile è stato realizzato in precedenza, controlla il suo archivio per saperne di più sui rischi relativi al tuo progetto.

[Follow-Up Register template](#)

[Project Description template](#)

Scopo

La ragione principale per l'identificazione dei rischi è pianificare le risposte in modo proattivo, poiché è molto più facile ed economico controllare i rischi prima che si materializzino piuttosto che successivamente.

Insidie comuni

Quanto segue ti aiuta a evitare alcune delle insidie più comuni nella gestione dei rischi:

- Non registrare come rischi, elementi generali e poco chiari.
- Non registrare elementi generali e poco chiari come risposte ai rischi – progetta solo risposte attuabili che possono essere implementate e valutate.
- Non registrare come rischi i potenziali impatti di eventi incerti – sono gli eventi incerti stessi che dobbiamo valutare, e questi sono quelli che chiamiamo rischi.
- Per ogni rischio, assegna un custode responsabile alle azioni di follow-up. È meglio distribuire questa responsabilità tra molti membri del team piuttosto che solo tra pochi di loro.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)
- [NUP6: Usa elementi ripetibili.](#)

A07 — Far revisionare l'avvio del progetto dai pari

A questo punto, l'avvio è quasi completato, ed è il momento di chiedere a un altro project manager della vostra organizzazione di aiutarvi attraverso una peer review delle vostre attività di gestione. Dovrete aggiungere il risultato al **Registro dello Stato di Salute**.

Se il punteggio è troppo basso, potrebbe essere necessario dedicare più tempo alle precedenti attività di gestione prima di passare alle successive ma, cosa più importante, dovrete individuare la causa principale e capire come prevenire punteggi bassi in futuro.

[Health Register template](#)

Scopo

Lo scopo principale è fare una pausa e verificare se le vostre attività di gestione sono OK. Avere una persona esterna che controlli il vostro lavoro è vantaggioso perché potreste essere troppo vicini al lavoro per vedere alcuni problemi. Inoltre, questa è un'opportunità per le persone che gestiscono diversi progetti nell'organizzazione di vedere il lavoro degli altri e imparare di più durante il processo.

Insidie comuni

Un rischio comune è che la persona che rivede il vostro lavoro possa esitare a evidenziare problemi, temendo che possa essere presa sul personale. Sta a voi creare una relazione che assicuri che possano sentirsi a proprio agio ed essere onesti.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP1: Preferisci i risultati e la verità rispetto agli schieramenti.](#)
- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

A08 — Prendere una decisione go/no-go

A questo punto, il project manager invia i documenti del progetto allo sponsor, e lo sponsor prende una decisione go/no-go. Per prendere questa decisione, lo sponsor potrebbe dover discutere il progetto con altri decisori nell'organizzazione, come il livello di gestione del portfolio – ma spetta allo sponsor determinare come farlo, e non al project manager.

Se hai un cliente esterno e stai rispondendo ad una richiesta di proposta, oltre a prendere una decisione go/no-go internamente, dovresti anche inviare la proposta al cliente ed attendere che selezioni il proprio fornitore e ti dia la decisione finale go/no-go. Questa attività di gestione è completata quando il contratto è firmato, o quando hai un altro elemento legalmente vincolante.

Se avrai fornitori esterni e alcuni di essi sono stati selezionati in [A05](#), potresti voler firmare il contratto con loro in questo momento. Ulteriori fornitori esterni possono essere selezionati e i contratti firmati successivamente su base ad hoc.

Scopo

I progetti che hanno clienti esterni hanno sempre decisioni go/no-go chiare, ma i progetti interni a volte mancano di questo passaggio e semplicemente iniziano ad esistere senza una chiara decisione. È importante rendere questo un gate chiaro per il progetto e avere firme e impegni appropriati prima di procedere.

D'altra parte, alcune organizzazioni investono in qualsiasi progetto finché hanno risorse disponibili. Questa attività di gestione è alla fine di una catena di attività che mirano a trasformarla in una decisione informata, basata sulla giustificazione del progetto.

Insidie comuni

Ogni organizzazione che lavora con progetti deve avere un sistema di gestione del portfolio che valuti e selezioni i progetti in modo olistico, bilanciato e compatibile con le strategie dell'organizzazione. Molti dei problemi attribuiti ai sistemi di project management hanno radici nella gestione del portfolio; ad esempio, avere troppi progetti contemporaneamente.

Assicurati che tutti capiscano che una decisione no-go non è un fallimento; è un segno di avere un sistema di successo che comprende ciò che non è vantaggioso per l'organizzazione, e questo non sarebbe possibile senza lo sforzo dei membri chiave del team nel gruppo di attività di avvio del progetto.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3](#): Sii sempre proattivo.
- [NUP5](#): Non fare nulla senza uno scopo chiaro.

A09 — Kick off del project

Se il progetto è stato approvato in [A08](#), è il momento per gli stakeholder del cliente e del fornitore di riunirsi e dare inizio al progetto con un evento di kick-off.

È consigliabile dedicare un'intera giornata all'evento di kick-off, preferibilmente in una sede esterna all'organizzazione. Il project manager e gli altri membri del team di gestione (se presenti) dovrebbero facilitare l'evento e assicurarsi che sia un'esperienza piacevole per tutti i partecipanti.

Scopo

Questo meeting ha i seguenti obiettivi principali:

- Formalizzare l'avvio ufficiale del progetto
- Permettere agli stakeholder interni ed esterni di conoscersi e fare networking
- Comunicare le informazioni basilari sul progetto

Insidie comuni

Assicurarsi che l'evento di kick-off non sia una riunione arida e noiosa che si limiti a esaminare i dettagli del progetto, ma piuttosto un'esperienza piacevole finalizzata al team-building.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP4](#): Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.
- [NUP5](#): Non fare nulla senza uno scopo chiaro.

A10 — condurre una comunicazione mirata

Appendere uno striscione nella vostra organizzazione per annunciare l'avvio del progetto (o un equivalente per i team virtuali), e inviare un'email a tutti per spiegare perché l'organizzazione ha deciso di intraprendere il progetto e quali sono i benefici attesi.

Scopo

In molte organizzazioni, i progetti iniziano e terminano senza una chiara indicazione, e la maggior parte dei dipendenti (e persino dei manager) non conosce la gamma di progetti in corso nell'organizzazione. Questo, a sua volta, porta tutti a concentrarsi sulle proprie attività specialistiche senza avere una visione d'insieme del progetto, e senza potersi allineare agli obiettivi e collaborare adeguatamente con gli altri. La comunicazione mirata rappresenta un'opportunità per evitare alcuni di questi problemi, creando commitment e incoraggiando la collaborazione.

Insidie comuni

Non si può dare il meglio se non si è entusiasti del progetto, e quando lo si è, si dovrebbe essere in grado di trasmettere questo entusiasmo nelle proprie comunicazioni e creare un sentimento analogo negli altri. Evitare comunicazioni aride e noiose.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- **NUP3: Sii sempre proattivo.**
- **NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.**
- **NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.**

B — Avvio mensile

Le attività di gestione in questo gruppo vengono eseguite all'inizio di ogni mese per prepararci a un nuovo ciclo mensile, e per verificare se sia una buona idea continuare il progetto.

Lista delle attività di gestione

- B01 — Rivedere e perfezionare i piani
- B02 — far revisionare il ciclo mensile dai pari
- B03 — prendere una decisione go/no-go
- B04 — Avvio del ciclo mensile
- B05 — Condurre una comunicazione mirata

B01 — Rivedere e perfezionare i piani

Condurre workshop per revisionare gli aspetti di alto livello di tutti i piani, aggiungere dettagli e assegnare i responsabili ai deliverable che appartengono al mese successivo. Questi perfezionamenti impattano sulla **Descrizione del Progetto**, sulla **Mappa dei Deliverable** e sul **Registro di Follow-Up**.

Se progetti simili sono stati realizzati in precedenza, controllare i loro archivi e utilizzare quelle informazioni per rendere i vostri piani più realistici.

[Project Description template](#)

[Follow-Up Register template](#)

Scopo

I piani creati nel gruppo di attività di avvio progetto sono di alto livello e non sufficienti per l'implementazione. Devono essere perfezionati mese per mese in questa attività di gestione. In ogni caso, tutti i piani dovrebbero essere continuamente revisionati per allinearsi alla realtà.

Insidie comuni

Considerare quanto segue per evitare alcune delle insidie più comuni in questa attività di gestione:

- Utilizzare tecniche di facilitazione per avere un workshop di pianificazione efficace.
- Non concentrarsi solo sul dettagliare il mese successivo, ma assicurarsi che anche il piano di alto livello per l'intero progetto sia aggiornato.
- Non aggiungere troppi dettagli al piano – includere solo quanto necessario per soddisfare le esigenze pratiche.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)
- [NUP6: Usa elementi ripetibili.](#)

B02 — far revisionare il ciclo mensile dai pari

Chiedere a un altro project manager o a un esperto di project management della vostra organizzazione di revisionare e valutare le vostre attività di gestione mensili, e registrare il risultato nel **Registro dello Stato di Salute**. Se il punteggio è troppo basso, tornare indietro e ripetere alcune delle attività di gestione prima di procedere.

[Health Register template](#)

Scopo

Lo scopo principale è fare una pausa e verificare se le vostre attività di gestione sono OK. Avere una persona esterna che controlli il vostro lavoro è vantaggioso perché potreste essere troppo vicini al lavoro per vedere alcuni problemi. Inoltre, questa è un'opportunità per le persone che gestiscono diversi progetti nell'organizzazione di vedere il lavoro degli altri e imparare di più durante il processo.

Insidie comuni

Un rischio comune è che la persona che rivede il vostro lavoro possa esitare a evidenziare problemi, temendo che possa essere presa sul personale. Sta a voi creare una relazione che assicuri che possano sentirsi a proprio agio ed essere onesti.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP1: Preferisci i risultati e la verità rispetto agli schieramenti.](#)
- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

B03 — prendere una decisione go/no-go

A questo punto, lo sponsor deve prendere una nuova decisione di go/no-go basata sui piani revisionati. Può prendere la decisione autonomamente o concordarla con altri come il team di gestione del portfolio.

Se si decide di interrompere il progetto, verranno eseguite le attività di chiusura del progetto, e lo sponsor dovrà decidere se entrare o meno nel ciclo di gestione post-progetto.

Scopo

L'obiettivo è assicurarsi che il progetto sia ancora giustificabile e ricordare a tutti che esiste un obiettivo del progetto superiore alla somma delle singole attività specialistiche.

Insidie comuni

Lo sponsor deve prendere sul serio questa attività di gestione e non approvare automaticamente il progetto senza un'ispezione. È importante che tutti comprendano che cancellare i progetti è un segno di buona gestione progettuale.

A volte, un progetto può essere giustificabile se valutato isolatamente, ma potrebbe non essere altrettanto giustificabile rispetto ad altri possibili progetti che si possono realizzare. Di conseguenza, è necessaria una prospettiva olistica quando si valuta la continua giustificazione del progetto, ed è meglio farlo all'interno di un unico sistema di gestione del portfolio che supervisioni tutti i progetti dell'organizzazione.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

B04 — Avvio del ciclo mensile

Quando si ottiene l'approvazione in [B03](#), è il momento di tenere una riunione di kick-off per il ciclo mensile.

Scopo

Questa attività di gestione ha due scopi:

- Team-building
- Informare gli stakeholder del piano per il mese successivo

Insidie comuni

Non limitare il kick-off a discorsi noiosi ed aridi e ad una revisione del mese successivo, ma invece creare un'esperienza piacevole per tutti, poiché l'aspetto di team-building di questa riunione ha la priorità. È possibile riunire l'intero team (più gli stakeholder esterni quando possibile) e fare un'escursione, organizzare un picnic, ecc., e facilitare l'evento in modo appropriato per garantire che i due scopi principali siano soddisfatti.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP4](#): Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.
- [NUP5](#): Non fare nulla senza uno scopo chiaro.

B05 — Condurre una comunicazione mirata

Inviare un messaggio a tutti ed informarli sui risultati attesi nel mese successivo e sui rischi coinvolti. È importante far sapere a tutti qual è il loro ruolo nei risultati complessivi del progetto.

Scopo

L'obiettivo principale è assicurarsi che le persone coinvolte nel progetto rimangano allineate con gli obiettivi generali e non limitino i loro contributi a isolate attività specialistiche.

Insidie comuni

Mantenere il messaggio breve e chiaro, e concentrarsi sui risultati attesi piuttosto che sulle attività pianificate.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- NUP3: Sii sempre proattivo.
- NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.
- NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.

C — Gestione Settimanale

Le attività di gestione in questo gruppo vengono eseguite una volta alla settimana per implementare le nostre misurazioni e controlli strutturati.

Lista delle attività di gestione

C01 — Misurare e riportare le prestazioni

C02 — pianificare le risposte alle deviazioni

C03 — Dare il via al ciclo settimanale

C04 — Ccondurre una comunicazione mirata

C01 — Misurare e riportare le prestazioni

Misurare le prestazioni del progetto rispetto ai suoi obiettivi e preparare previsioni realistiche per i target (ad esempio, tempi e costi). Preparare uno o più report, con focus sulle previsioni, inviarli ai vari stakeholder e verificare con loro per assicurarsi che abbiano ricevuto e compreso il report.

Controllare la lista degli stakeholder nella Descrizione del Progetto per assicurarsi che ognuno di loro abbia ricevuto un report appropriato. Se ci si rende conto che il formato attuale del report non è adatto a uno stakeholder, revisionare il formato o progettare una nuova alternativa, e aggiungere questa informazione alla lista degli stakeholder.

Scopo

Lo scopo principale è comprendere dove siamo rispetto ai target e agli obiettivi, il che verrà utilizzato per recuperare dalle deviazioni il prima possibile. Lo scopo secondario è mantenere gli stakeholder rilevanti informati sullo stato del progetto, che a sua volta crea fiducia e ulteriore potenziale di collaborazione.

Insidie comuni

Considerare quanto segue per evitare le insidie più comuni in questa attività di gestione:

- Non cercare di essere troppo accurati con le misurazioni – trovare il livello ottimale di accuratezza e dettaglio che possa servire allo scopo.
- Fare attenzione a cosa si misura: Tutte le misurazioni devono corrispondere ai target e agli obiettivi del progetto piuttosto che, per esempio, alla quantità di risorse spese.
- Mantenere i report brevi, semplici, chiari e focalizzati sulle misure efficaci di avanzamento. Se si invia un report dettagliato ad alcuni stakeholder, assicurarsi di inviare loro anche una versione sintetica di una singola pagina.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

C02 — pianificare le risposte alle deviazioni

Se ci sono deviazioni dai target basate sulle misurazioni delle prestazioni in C01, è necessario gestirle e cercare di tornare in linea con gli obiettivi.

In casi complicati, si può organizzare un workshop e ottenere aiuto da tutti o da un gruppo selezionato di membri del team per pianificare come recuperare dalla deviazione. In casi critici o sensibili, informare lo sponsor, chiedere il suo parere e cercare la sua approvazione per il piano di recupero.

Se non è possibile recuperare dalle deviazioni, è necessario richiedere l'approvazione dello sponsor per stabilire target e obiettivi rivisti, e farli approvare. Assicurarsi che le nuove informazioni siano registrate nella **Descrizione del Progetto**.

Se c'è una ragione sottostante alla deviazione che potrebbe causare problemi simili in futuro, registrarla nel **Registro di Follow-Up** come rischio e pianificare un'adeguata risposta al rischio.

[Project Description template](#)

[Follow-Up Register template](#)

Scopo

Per raggiungere gli obiettivi del progetto, dobbiamo recuperare dalle deviazioni il prima possibile, prima che si accumulino. Ancora più importante, se proviamo a recuperare dalle deviazioni e non riuscendoci vediamo un trend allarmante nel progetto, sapremo che gli obiettivi del progetto non possono essere raggiunti con i target esistenti, e dovremo rivederli. Una volta rivisti, potrebbero non essere più giustificabili, nel qual caso il progetto potrebbe essere cancellato per evitare perdite maggiori in futuro.

Insidie comuni

Ricordare che un'affermazione generale, vaga e ottimistica come "Da ora in poi dobbiamo lavorare il 15% più velocemente" non è un piano di recupero. I piani di recupero devono essere realistici e includere azioni concrete che possano essere implementate e valutate.

Se si deve scegliere tra recuperare da una deviazione e risolvere la causa principale della deviazione, che potrebbe causare lo stesso problema in futuro, dare priorità a quest'ultima. Altrimenti, si sarà continuamente impegnati nella gestione delle emergenze.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

C03 — Dare il via al ciclo settimanale

Nei progetti piccoli, riunire tutti i membri del team; e in quelli grandi, riunire tutti i team leader, i project manager dei fornitori, i membri del team di gestione e, se necessario, altri stakeholder chiave, per esaminare i seguenti argomenti:

- Revisionare ciò che si farà nella settimana successiva.
- Revisionare i rischi che hanno nella settimana successiva e le problematiche esistenti che potrebbero estendersi alla settimana successiva, e registrarli nel Registro di Follow-Up.
- Incoraggiare i team a limitare il lavoro in corso, e completare il lavoro in progress il prima possibile.

[Follow-Up Register template](#)

Scopo

Lo scopo principale è assicurarsi che tutti siano allineati e che non ci saranno conflitti tra il lavoro dei team e degli individui.

Insidie comuni

Le seguenti considerazioni possono aiutare a evitare alcune delle insidie comuni in questa attività di gestione:

- Non utilizzare questa riunione per controllare le prestazioni (Questo viene fatto in [C01](#)).
- Non utilizzare questa riunione per progettare risposte ai problemi e rischi identificati (Questo viene fatto in [D01](#)).
- Facilitare la riunione per assicurarsi che non richieda troppo tempo e che venga dedicato tempo sufficiente a ogni argomento.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP4](#): Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.
- [NUP5](#): Non fare nulla senza uno scopo chiaro.

C04 — Ccondurre una comunicazione mirata

Inviare un breve messaggio a tutti i coinvolti nel progetto, e informarli su ciò che verrà fatto nella settimana successiva, sui rischi che potrebbero influenzarla, e sui piani per rispondere a tali rischi.

Scopo

Lo scopo è assicurare che tutti siano allineati con l'obiettivo generale del progetto, e che non ci saranno conflitti tra il lavoro degli individui, dei team e dei fornitori.

Insidie comuni

Non dettagliare troppo in questo messaggio, ma mantenerlo semplice e di alto livello.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

D — Gestione quotidiana

Le attività di gestione in questo gruppo vengono eseguite ogni giorno.

Lista delle attività di gestione

D01 — Gestire rischi, problemi e richieste di modifica

D02 — Accettare i deliverable completati

D01 — Gestire rischi, problemi e richieste di modifica

Dovremmo gestire rischi, problemi e richieste di modifica in modo proattivo. Quando si identifica un nuovo elemento, è necessario registrarlo immediatamente nel **Registro di Follow-Up**. Quindi, assegnare le relative attività di follow-up a un responsabile (uno dei membri del team) e iniziare a pianificare le risposte per l'elemento. È necessario essere continuamente in contatto con i membri del team e altri stakeholder per identificare rischi e problemi.

Si può ottenere aiuto da altri membri del team, o anche da stakeholder esterni, per rispondere agli elementi. In casi complicati, si può riunire l'intero team e facilitare un workshop affinché tutti possano suggerire una risposta collettiva utilizzando [la saggezza della folla](#). In casi critici, si dovrebbe coinvolgere anche lo sponsor e cercare la sua approvazione per il piano di risposta.

[Follow-Up Register template](#)

Scopo

L'obiettivo principale è rispondere a rischi, problemi e richieste di modifica in modo proattivo piuttosto che lasciare che si risolvano automaticamente. Fare ciò ci darà controllo e la possibilità di ottenere i migliori risultati.

Affidarsi alla memoria o a note non strutturate richiede troppa energia mentale e comporta il rischio di dimenticare elementi. Ecco perché è meglio avere un registro semplice e l'autodisciplina per registrare gli elementi non appena vengono identificati.

Gestire tutti gli elementi richiede troppo tempo ed energia, ed è per questo che è necessario assegnare dei responsabili. Oltre a distribuire il lavoro, questo aiuta anche ad allineare tutti verso lo stesso obiettivo.

Insidie comuni

Considerare quanto segue per evitare alcuni dei problemi più comuni in quest'area:

- Non aggiungere troppe informazioni di valutazione al Registro di Follow-Up.
- Per assicurarsi che tutti gli elementi siano chiusi correttamente, si possono definire delle soglie e obbligare se stessi e gli altri a chiudere gli elementi entro tale soglia.
- Evitare risposte generiche e non attuabili. Le risposte devono essere qualcosa che il team può implementare e il responsabile può misurare.
- Non passare tutto il tempo a gestire le emergenze (gestione dei problemi) senza prestare attenzione ai rischi, poiché i rischi non gestiti sono una fonte importante di problemi futuri.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

D02 — Accettare i deliverable completati

I deliverable assegnati ai team leader e ai project manager dei fornitori possono essere completati in qualsiasi giorno, e quello è il momento per una rapida revisione e approvazione da parte del project manager. L'approvazione in questa attività di gestione è preliminare.

Nel caso di deliverable importanti o critici, se possibile, cercare l'approvazione dello sponsor e del cliente.

Scopo

Avere troppo lavoro in corso causa problemi – spreca risorse, può abbassare la qualità e riduce la prevedibilità del progetto. Quando possibile, invece di lavorare su troppi deliverable contemporaneamente, è necessario incoraggiare tutti a finire e chiudere un elemento prima di passare al successivo.

Insidie comuni

Approvare un deliverable comporta una responsabilità, ed alcuni project manager ritardano le approvazioni per evitare questa responsabilità. Questo è controproducente e dovrebbe essere evitato. Non aver paura di assumersi responsabilità; alcuni dei deliverable approvati potrebbero causare problemi in futuro, ma questi problemi non sono grandi quanto avere troppi deliverable in sospeso nel progetto.

Molti deliverable raggiungono rapidamente uno stato quasi completo e poi incontrano problemi a causa di alcune piccole difficoltà. Si potrebbe essere tentati di segnarli come completi perché la maggior parte del lavoro è fatta, ma non si dovrebbe fare – si dovrebbero approvare solo i deliverable che sono completamente terminati.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

E — Chiusura mensile

Le attività di gestione in questo gruppo vengono eseguite alla fine di ogni mese per chiuderlo e prepararsi al successivo ciclo mensile.

Lista delle attività di gestione

E01 — Valutare la soddisfazione degli stakeholder

E02 — Acquisire lezioni e pianificare i miglioramenti

E03 — Condurre una comunicazione mirata

E01 — Valutare la soddisfazione degli stakeholder

Inviare questionari ai membri del team e al cliente, fornitori o altri stakeholder esterni, per valutare la loro soddisfazione riguardo al progetto durante il mese. Registrare i risultati nel **Registro dello Stato di Salute**. Assicurarsi che la valutazione sia anonima.

[Health Register template](#)

Scopo

È fondamentale avere frequenti valutazioni della soddisfazione per scoprire i problemi e risolverli il prima possibile, piuttosto che attendere risultati indesiderati in futuro. Questa valutazione non è limitata al cliente – si dovrebbe prestare sufficiente attenzione anche ai membri del team, poiché la loro soddisfazione ha un impatto significativo sul progetto.

È importante mantenere la valutazione anonima, poiché alcune persone potrebbero non sentirsi a proprio agio nell'esprimere i loro veri sentimenti sul progetto.

Insidie comuni

Non limitare la valutazione della soddisfazione del cliente a pochi rappresentanti – valuta tutte le persone influenti.

Non aggiungere troppe domande al questionario, in modo da mantenerlo facile da compilare per gli stakeholder.

Anche quando fai del tuo meglio per mantenere il questionario anonimo, se ci sono solo pochi partecipanti, alcune delle loro risposte potrebbero essere identificabili. Se questo accade, cerca di ignorare quegli elementi personalmente identificabili, e non usarli mai in futuro. Altrimenti, alcuni stakeholder potrebbero non fidarsi dell'anonimato della valutazione.

Per assicurarti di non vedere informazioni personalmente identificabili nel caso in cui esistano, concentrati sui dati aggregati e non esaminare le risposte individualmente.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)
- [NUP6: Usa elementi ripetibili.](#)

E02 — Acquisire lezioni e pianificare i miglioramenti

Dopo aver aggregato le risposte alla valutazione della soddisfazione, invitare tutti i membri del team e facilitare un workshop per pianificare miglioramenti basati sui risultati della valutazione della soddisfazione, e per condividere le lezioni apprese durante il mese. Registrare tutti gli elementi nel **Registro di Follow-Up** e assegnare un responsabile a ciascun elemento per le sue attività di follow-up.

[Template del Registro di Follow-Up](#)

Scopo

Questo workshop ha due scopi principali: progettare piani di miglioramento efficaci e fare team building.

È utile utilizzare un workshop per pianificare i miglioramenti invece di pianificare tutto da soli, poiché [la Saggezza delle Folle](#) può aiutare a generare piani migliori, e si otterrà anche il coinvolgimento dei membri del team.

Insidie comuni

Considerare quanto segue per evitare alcuni dei problemi più comuni in quest'area:

- Si possono ottenere risultati adeguati da un workshop solo quando è facilitato correttamente. Si possono utilizzare tecniche come [il metodo Delphi](#) per facilitare il workshop.
- Quando possibile, raccogliere le opinioni in modo anonimo per assicurarsi che i partecipanti siano a proprio agio e possano esprimere liberamente le loro opinioni. Si può utilizzare un'applicazione software appropriata per garantire l'anonimato e per velocizzare il processo.
- Evitare [l'ancoraggio](#) delle persone a una o poche idee, e utilizzare un'inquadratura neutrale dei problemi.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

E03 — Condurre una comunicazione mirata

Inviare un messaggio a tutti i membri del team per informarli sui risultati del progetto durante il mese e ringraziarli per il loro contributo.

Scopo

Ricorda a tutti di rimanere concentrati sugli obiettivi piuttosto che su attività specialistiche isolate. Se fatto correttamente, aiuta a unificare il team.

Insidie comuni

Tenere presente quanto segue aiuterà a evitare le insidie più comuni:

- Concentrarsi sui risultati piuttosto che sulla quantità di lavoro svolto.
- Mantenere il messaggio chiaro ed evitare il gergo aziendale.
- Mantenere il messaggio breve – preferibilmente solo poche righe.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

F — Chiusura del progetto

Le attività di gestione in questo gruppo vengono eseguite per chiudere un progetto quando il lavoro è completato, o quando si decide di cancellarlo.

Lista delle attività di gestione

F01 — Consegna del prodotto

F02 — Valutare la soddisfazione degli stakeholder

F03 — far revisionare dai pari il gruppo di attività di chiusura

F04 — Archiviare i documenti del progetto

F05 — Celebrare!

F06 — Condurre una comunicazione mirata

F01 — Consegna del prodotto

Quando il progetto è completo, dobbiamo ricevere l'approvazione e consegnare il prodotto al cliente interno o esterno. In caso di cancellazione del progetto, questo potrebbe essere necessario o meno.

A volte, il cliente accetta i prodotti, ma concorda con voi una lista di attività extra da svolgere entro una certa durata. In questi casi, si può procedere e chiudere il progetto, e passare le attività rimanenti a un team di supporto/manutenzione.

Scopo

L'obiettivo è avere una consegna ufficiale e l'approvazione per il prodotto, che è un prerequisito per la chiusura completa del progetto. Ricordare che avere progetti quasi completati ma bloccati nelle loro ultime fasi è uno spreco di risorse e rende complicata la gestione del portfolio. È meglio chiudere le cose e passare a nuove iniziative.

Insidie comuni

Questa attività di gestione è la chiusura principale del progetto, e può essere complicata e richiedere tempo se non si sono prese abbastanza sul serio le chiusure intermedie.

Quando possibile, cercare l'approvazione dello sponsor e del cliente per i deliverable principali del progetto quando sono completi, piuttosto che alla fine del progetto. Questo semplifica la chiusura finale.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

F02 — Valutare la soddisfazione degli stakeholder

Inviare il questionario anonimo finale di soddisfazione agli stakeholder interni ed esterni e registrare i risultati nel **Registro dello Stato di Salute**. Mentre ogni questionario mensile di soddisfazione è focalizzato su un singolo mese, questa valutazione finale riguarda il progetto nel suo complesso.

[Health Register template](#)

Scopo

In questa fase, non si possono intraprendere azioni particolari per migliorare la soddisfazione degli stakeholder. Lo scopo principale della valutazione è di averla registrata per ulteriori analisi del progetto e per generare lezioni apprese per uso futuro.

Insidie comuni

Non limitare la valutazione della soddisfazione del cliente a pochi rappresentanti – valuta tutte le persone influenti.

Non aggiungere troppe domande al questionario, in modo da mantenerlo facile da compilare per gli stakeholder.

Anche quando fai del tuo meglio per mantenere il questionario anonimo, se ci sono solo pochi partecipanti, alcune delle loro risposte potrebbero essere identificabili. Se questo accade, cerca di ignorare quegli elementi personalmente identificabili, e non usarli mai in futuro. Altrimenti, alcuni stakeholder potrebbero non fidarsi dell'anonimato della valutazione.

Per assicurarti di non vedere informazioni personalmente identificabili nel caso in cui esistano, concentrati sui dati aggregati e non esaminare le risposte individualmente.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)
- [NUP6: Usa elementi ripetibili.](#)

F03 — far revisionare dai pari il gruppo di attività di chiusura

Chiedere a un altro project manager o esperto di project management nella vostra organizzazione di revisionare le vostre attività di gestione e registrare i risultati nel **Registro dello Stato di Salute**. Se il punteggio è troppo basso, rivedere alcune delle attività di gestione, e poi tornare a questa.

Scopo

Questa peer review viene fatta per due ragioni:

- Per assicurarsi di essere pronti a concludere questo gruppo di attività e il progetto nel suo complesso.
- Per generare informazioni utili che potrebbero essere utilizzate per migliorare il sistema di project management dell'intera organizzazione. Mentre i punteggi singoli sono importanti, il trend dei vostri punteggi nell'insieme dei progetti dell'organizzazione è più importante.

Insidie comuni

Un rischio comune è che la persona che rivede il vostro lavoro possa esitare a evidenziare problemi, temendo che possa essere presa sul personale. Sta a voi creare una relazione che assicuri che possano sentirsi a proprio agio ed essere onesti.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP1: Preferisci i risultati e la verità rispetto agli schieramenti.](#)
- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

F04 — Archiviare i documenti del progetto

Ora che ci stiamo avvicinando alla fine del progetto, è il momento di archiviare tutti i documenti del progetto.

Scopo

L'archivio dovrebbe essere sicuro e disponibile, in futuro, alle persone autorizzate, così che possano sempre utilizzare queste informazioni nei loro progetti invece di reinventare la ruota. Anche il sistema di gestione del portfolio potrebbe aver bisogno di controllare queste informazioni in futuro per un'analisi più dettagliata dei progetti passati.

Insidie comuni

Di seguito, alcuni degli aspetti più importanti da considerare:

- Quando possibile, assicurarsi che l'archivio sia in un unico posto e che i file non siano dispersi.
- Assicurarsi che l'archivio sia in sola lettura.
- Assicurarsi che ci sia un sistema di backup appropriato così che l'archivio non vada perso.
- Assicurarsi che l'archivio sia sicuro e che solo le persone autorizzate vi abbiano accesso.

Oltre a quanto sopra, un problema comune con i documenti è che il testo non è abbastanza chiaro, e solo le persone che stanno lavorando attivamente con i documenti possono comprenderli nel momento giusto e nel contesto appropriato. Assicurarsi che tutti i documenti siano chiari e semplici, in modo che chiunque non abbia familiarità con l'esatto contesto del progetto possa comprenderli. Questa strategia aiuta anche durante i progetti lunghi, poiché è molto comune per gli stakeholder interni avere difficoltà a comprendere i propri documenti dopo alcuni mesi.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP2: Preserva ed ottimizza energia e risorse.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)
- [NUP6: Usa elementi ripetibili.](#)

F05 — Celebrare!

Ora è il momento di organizzare una celebrazione per i membri del team, o per l'intera organizzazione. Dopo questa attività di gestione, il team di progetto verrà rilasciato.

Scopo

Questo è un investimento per i progetti futuri, poiché ricorda alle persone che stanno tutti lavorando verso lo stesso obiettivo.

Insidie comuni

Assicurarsi che sia un evento memorabile e piacevole, e non un arido evento aziendale con lunghi discorsi.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- **NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.**
- **NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.**

F06 — Condurre una comunicazione mirata

A questo punto, lo sponsor invia un messaggio a tutti nell'organizzazione, annunciando la chiusura del progetto e ringraziando tutti i membri del team.

Scopo

Ci sono due scopi per questa attività di gestione:

- Mostrare apprezzamento per i membri del team, li incoraggia per i progetti futuri.
- Aiuta a mantenere tutti informati sui progetti in corso nell'organizzazione, ed aiuta ad allinearsi con gli obiettivi.

Insidie comuni

Mantenere il messaggio breve e chiaro. Se il progetto è stato cancellato o non ha avuto successo, assicurarsi che il messaggio sia positivo e incoraggi le persone a guardare avanti verso progetti migliori in futuro.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP4: Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

G — Gestione Post-Progetto

Le attività di gestione in questo gruppo vengono eseguite dopo che il progetto è stato chiuso per un periodo da 1 a 5 anni per verificare i benefici derivanti dal progetto e per sviluppare idee per migliorarli. Questo ciclo si ripete ogni 6 mesi, o con una frequenza diversa che si adatta all'ambiente.

Lista delle attività di gestione

G01 — Valutare i benefici

G02 — Generare nuove idee

G03 — Condurre una comunicazione mirata

G01 — Valutare i benefici

Lo sponsor (o qualcuno per suo conto) dovrebbe dedicare alcune ore in ogni ciclo post-progetto, misurando i benefici realizzati dal progetto.

Oltre ai **benefici attesi**, lo sponsor dovrebbe ricercare attivamente anche i **benefici inattesi**, i benefici potenziali ed i **dis-benefici**.

Scopo

Dovremmo valutare i benefici del progetto per le seguenti ragioni:

- È un promemoria per gli sponsor e altri stakeholder che i progetti vengono realizzati per generare benefici.
- Ci aiuta a comprendere il nostro ambiente e a diventare più realistici nei progetti futuri.
- Ci aiuta a trovare modi per aumentare i benefici (G02).

Insidie comuni

Si possono evitare alcune delle problematiche più comuni considerando quanto segue:

- Lo sponsor può far valutare i benefici da qualcun altro, ma deve avere una supervisione completa su di essi e considerare questa attività come un'importante attività di gestione che appartiene ai livelli di management superiori.
- Una descrizione vaga e verbosa dei benefici non serve a nessuno scopo. Il risultato può essere di alto livello e probabilistico, ma deve rimanere significativo e utilizzabile in G02.
- Ricordare che i benefici non sono limitati a quelli monetari, e altri benefici come la reputazione, la quota di mercato, le opportunità e le conoscenze acquisite dovrebbero essere considerati.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- NUP3: Sii sempre proattivo.
- NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.

G02 — Generare nuove idee

Dopo aver valutato i benefici (G01), lo sponsor dovrebbe verificare se esistono modi per incrementarli. Il risultato potrebbe essere costituito da piccole attività assegnate ai team operativi, o cambiamenti maggiori che possono diventare nuovi progetti in futuro.

Scopo

Il lavoro principale per il progetto è completato, e si merita di beneficiarne dei risultati. Tuttavia, alcuni benefici potenziali non si realizzano automaticamente, a meno che non si intraprendano ulteriori azioni ad hoc dopo la chiusura del progetto e noi non vogliamo perdere questa opportunità.

D'altra parte, valutare i benefici dei progetti precedenti è una grande fonte di idee per progetti futuri, ed è meglio farlo in modo strutturato.

Insidie comuni

Considerare quanto segue per evitare alcuni dei problemi più comuni in quest'area:

- Evitare dichiarazioni non attuabili, e concentrarsi invece sulla progettazione di soluzioni reali che possono essere implementate e valutate.
- Non è necessario svolgere questa attività di gestione da soli – invitare altre persone a unirsi e decidere insieme.
- Non limitarsi a valutare i benefici di ogni progetto separatamente e in isolamento – a volte funziona meglio se voi (e altre persone responsabili di altri progetti) vi riunite e valutate insieme i benefici di più progetti. Fare solo attenzione che i benefici di ogni progetto di cui siete responsabili vengano valutati in un modo o nell'altro.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- [NUP3: Sii sempre proattivo.](#)
- [NUP5: Non fare nulla senza uno scopo chiaro.](#)

G03 — Condurre una comunicazione mirata

Inviare un breve messaggio per annunciare i benefici realizzati dal progetto e i piani per migliorarli. Queste informazioni possono essere condivise con un piccolo gruppo di persone autorizzate nell'organizzazione (ad esempio, manager e direttori), o con tutti. La preferenza è di condividerle con tutti.

Scopo

Questo è un promemoria continuo per i destinatari che i progetti vengono realizzati per il loro beneficio, e devono considerare questo nei loro progetti attuali e futuri.

Insidie comuni

Considerare quanto segue può aiutare a evitare alcuni dei problemi più comuni:

- Non considerare tutto come confidenziale, ma condividere le informazioni con l'intera organizzazione quando possibile.
- Mantenere il messaggio breve e chiaro.
- Se si è responsabili di più progetti piccoli, si possono combinare i loro report in uno solo, ma assicurarsi che ogni progetto sia coperto.

Principi

I seguenti principi giocano un ruolo significativo in questa attività di gestione:

- **NUP3:** Sii sempre proattivo.
- **NUP4:** Ricorda che una catena è forte quanto il suo anello più debole.
- **NUP5:** Non fare nulla senza uno scopo chiaro.