

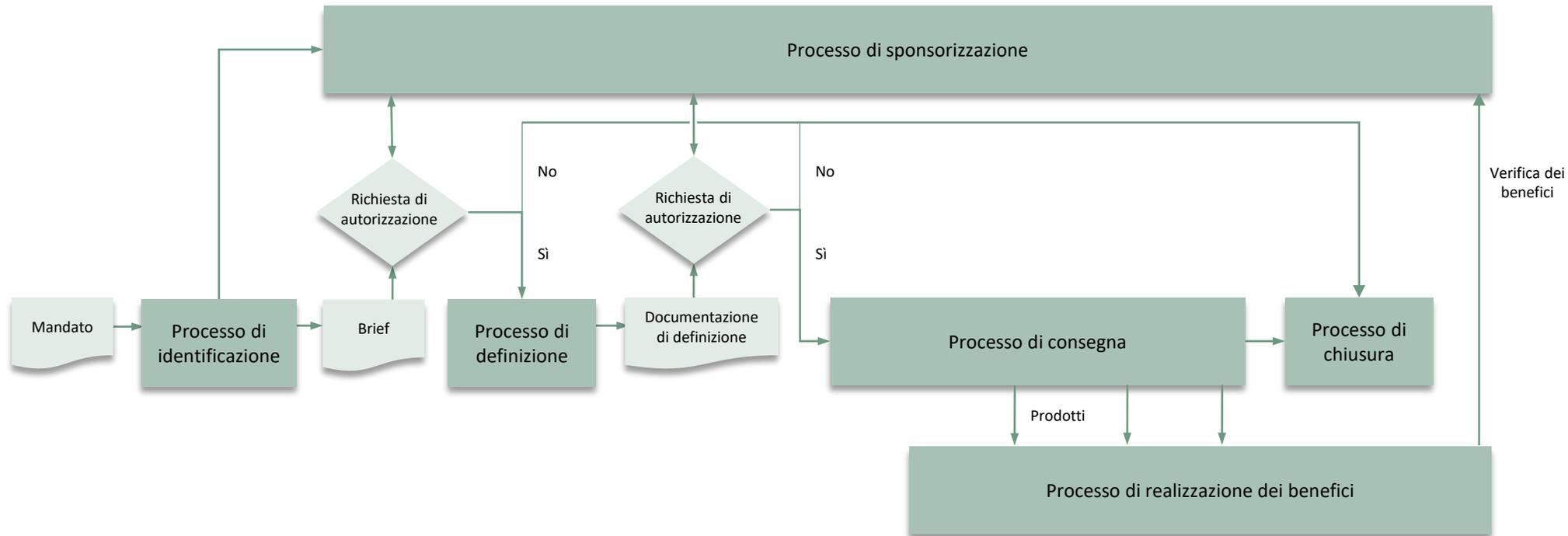
Praxis[®]
Local

Process model

Eccetto quello di "sponsorship", questi processi presidiano ognuno una fase del ciclo di vita ([life cycle](#)) del progetto.

Mentre tutti i progetti e programmi seguono a grandi linee lo stesso ciclo di vita, contesti diversi richiedono adattamenti e personalizzazioni dei processi base.

Le pagine collegate da questo diagramma dovrebbero essere considerate come punti di partenza da cui possono essere sviluppate specifiche attività e pratiche organizzative.



Biblioteca

Navigare in Praxis 

Personalizzare Praxis 

Applicazione

Team Praxis 

Obiettivi

Questo processo gestisce la prima fase del [ciclo di vita](#) del progetto. I suoi obiettivi sono:

- sviluppare una bozza del progetto e valutare se è probabile che sia giustificabile;
- determinare l'impegno e l'investimento necessari per definire il lavoro nel dettaglio;
- ottenere l'autorizzazione dello sponsor per la fase di definizione.

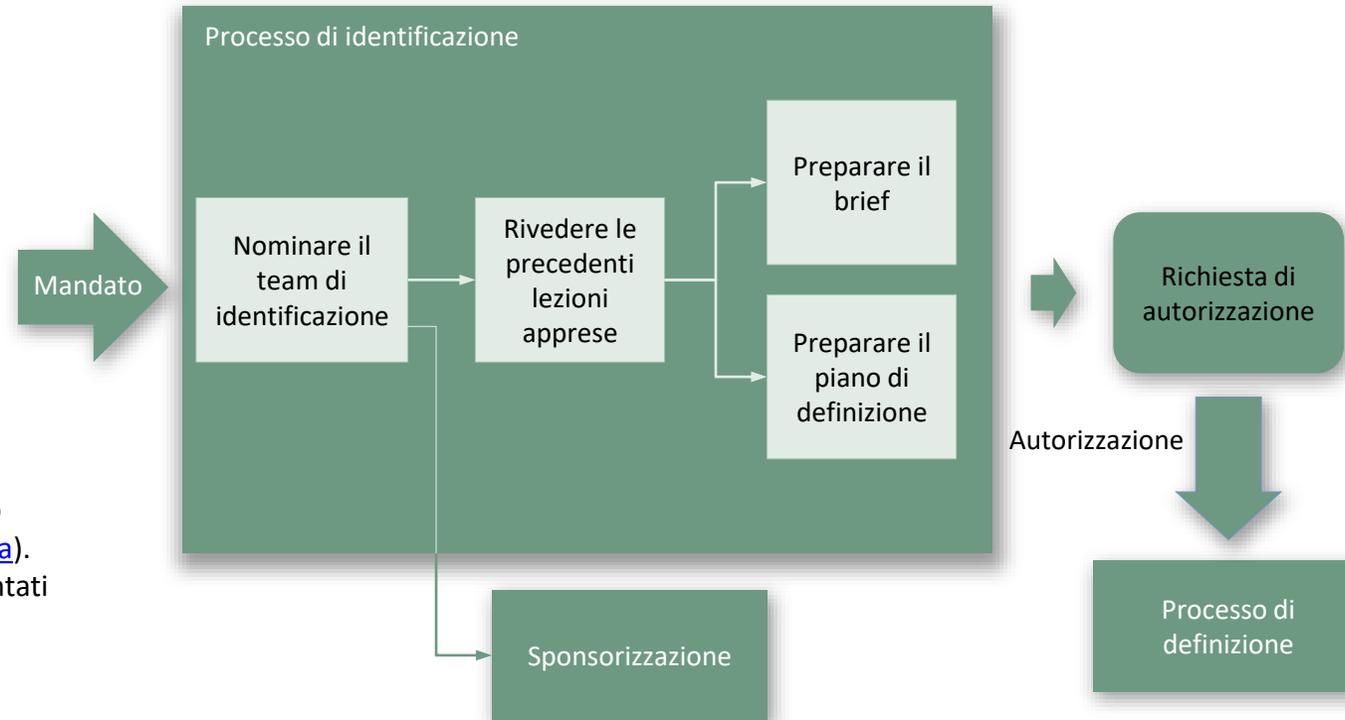
Panoramica

Questo processo sarà innescato da un [mandato](#). Il primo obiettivo viene affrontato in forma di [brief](#) e il secondo sotto forma di piano di definizione (una forma di [piano di consegna](#)). Alla fine del processo questi due documenti verranno presentati allo sponsor con una richiesta di autorizzare il [processo di definizione](#).

La prima attività è la nomina di un team di identificazione. Questo comprenderà come minimo un manager ed uno sponsor, più tanti specialisti quanti sono necessari per affrontare l'ambito e la complessità del lavoro.

Il team di identificazione dovrebbe identificare tutte le lezioni apprese che possono essere applicate efficacemente al progetto o programma corrente.

La parte principale di questo processo è quindi la preparazione del brief e del piano per completare la fase di definizione. Questi due documenti saranno sottoposti allo sponsor che deciderà se vale la pena investire nella fase di definizione.



Funzioni chiave

La maggior parte delle funzioni verrà utilizzata a un livello relativamente elevato per produrre il brief ed il piano di definizione. Le principali funzioni utilizzate saranno:

- [Gestione della schedulazione](#)
- [Gestione dell'organizzazione](#)
- [Gestione dell'ambito](#)
- [Gestione del rischio](#)
- [Gestione degli stakeholder](#)

Applicazione

Competenza

Maturità

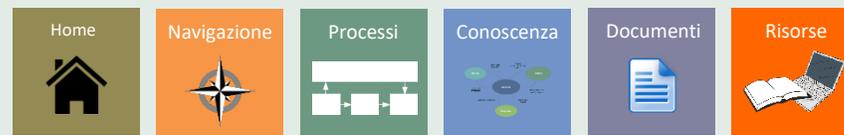
Valutazione

Risorse

Checklist



Processo di sponsorizzazione



Obiettivi

Questo processo è progettato per raggiungere gli obiettivi della funzione di sponsorizzazione, cioè per:

- individuare il proprietario del [business case](#);
- farsi sostenitore e garante per gli obiettivi del progetto;
- prendere decisioni go/no go nei momenti opportuni del [ciclo di vita](#);
- affrontare questioni che esulino dall'ambito dell'autorità del manager;
- sovrintendere la garanzia;
- fornire supporto ad-hoc al team di gestione.

Panoramica

Questo processo comprende cinque attività indipendenti.

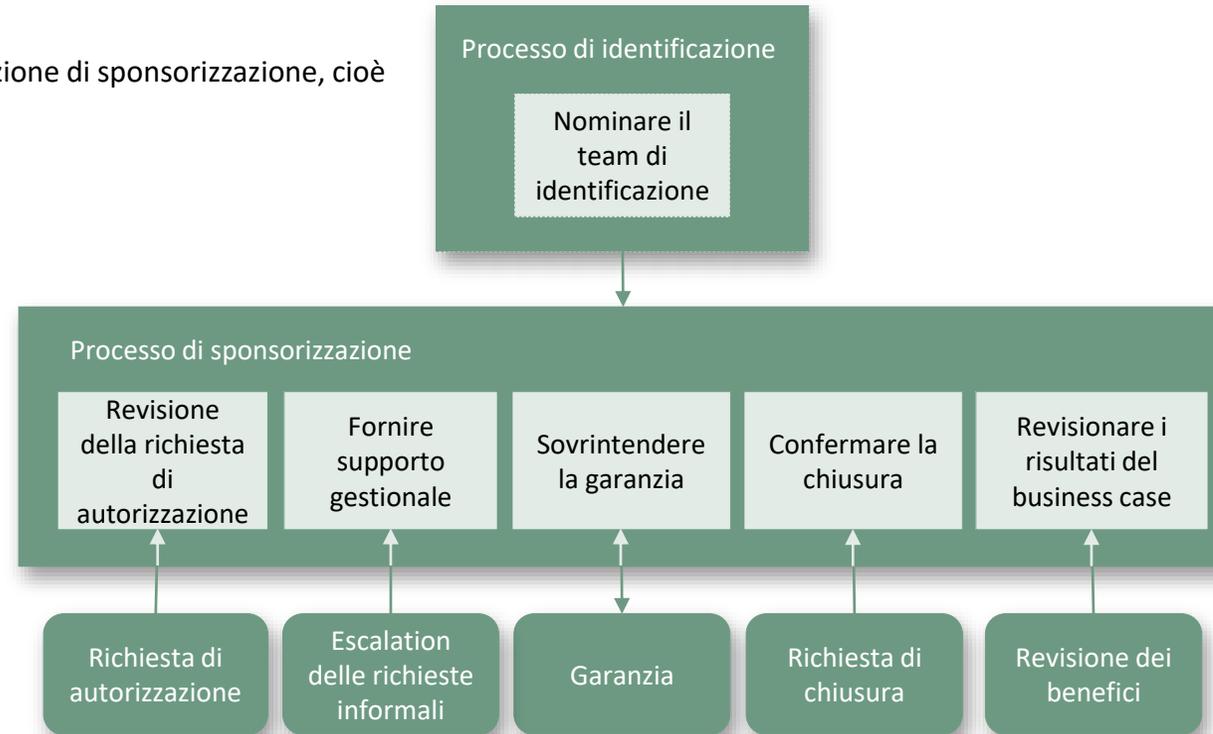
Le richieste di autorizzazione si verificano alla fine di una fase in cui lo sponsor deve decidere se il lavoro continua ad essere utile.

Le escalation sorgono quando i problemi sono al di fuori dell'ambito di competenza del manager e richieste informali di aiuto possono verificarsi in qualsiasi momento.

Assicurare che si stia gestendo il lavoro in modo efficace ed efficiente è una responsabilità costante dello sponsor sebbene i dettagli relativi allo svolgimento dei controlli di affidabilità saranno delegati.

Quando viene presentata una richiesta di chiusura, lo sponsor deve confermare che l'infrastruttura di gestione può essere smobilitata.

Se del caso, dopo che le modifiche sono state integrate e i benefici raggiunti, lo sponsor deve supervisionare una revisione dei benefici effettivi rispetto al business case concordato.



Funzioni chiave

- [Sponsorizzazione](#)
- [Leadership](#)
- [Delega](#)
- [Comunicazione](#)
- [Gestione dei conflitti](#)
- [Influenzare](#)
- [Garanzia](#)
- [Gestione del business case](#)

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist



Obiettivi

Questo processo gestisce la fase di definizione del [ciclo di vita](#) del progetto. I suoi obiettivi sono:

- sviluppare un quadro dettagliato del progetto;
- stabilire se il lavoro sia giustificato;
- delineare le politiche di governance che descrivono come verrà gestito il lavoro;
- ottenere l'autorizzazione dallo sponsor per la fase di consegna.

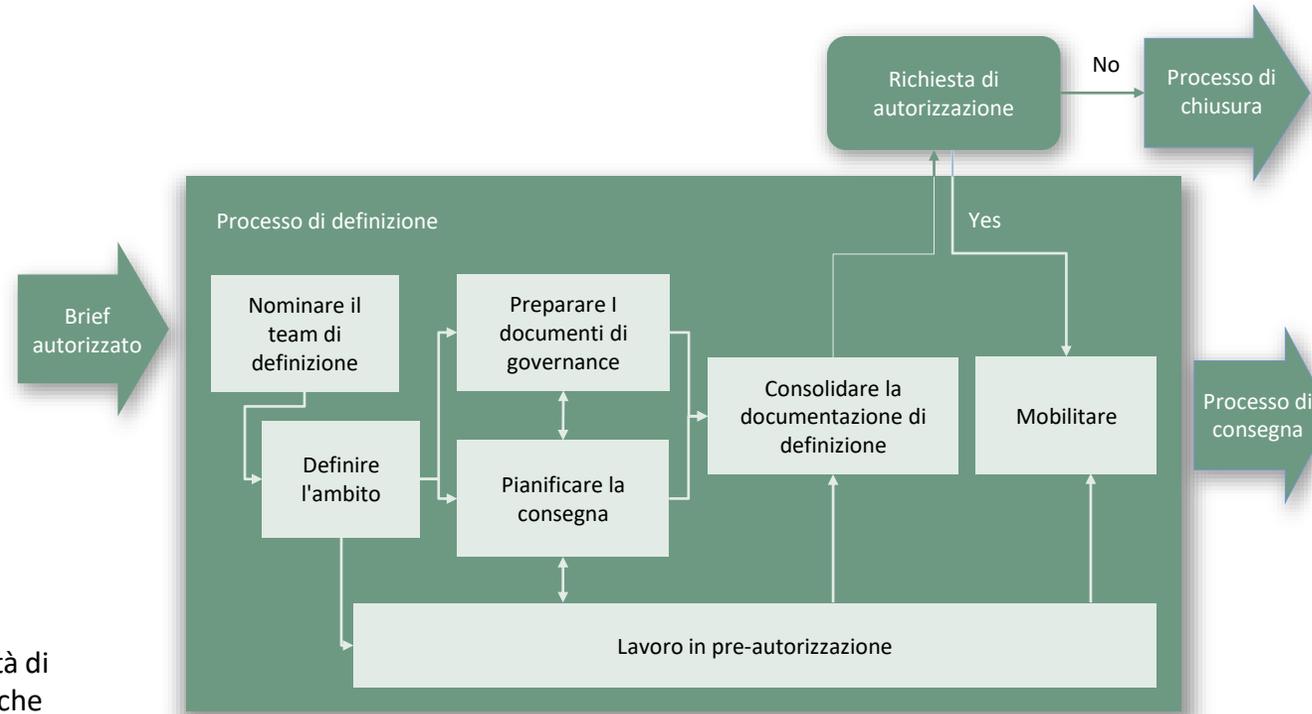
Panoramica

Questo processo inizia quando il brief e il piano di definizione prodotti dal [processo di identificazione](#) sono approvati.

La prima attività è predisporre il team che completerà le attività di definizione. Questo team inizia definendo l'ambito del lavoro, che ispirerà le decisioni su come sarà gestito, p. es. come un progetto o un programma; usando approcci predittivi o agili.

Questo guiderà alla preparazione di [documenti di governance](#) e piani di consegna di alto livello. Potrebbe anche esserci un lavoro preparatorio da iniziarsi presto, accettando il rischio che possa essere sprecato se la consegna del progetto o del programma non fosse approvata.

La documentazione di definizione viene sottoposta allo sponsor per l'approvazione e se viene autorizzata, vengono mobilitate le risorse per la prima fase di consegna.



Funzioni chiave

Tutte le funzioni pertinenti verranno utilizzate ad alto livello per produrre la documentazione di definizione. Le principali funzioni utilizzate saranno:

- [Gestione della schedulazione](#)
- [Gestione dell'ambito](#)
- [Gestione del rischio](#)
- [Gestione delle risorse](#)
- [Gestione dell'organizzazione](#)
- [Gestione degli stakeholder](#)

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist



Obiettivi

Gli obiettivi della consegna di un progetto sono:

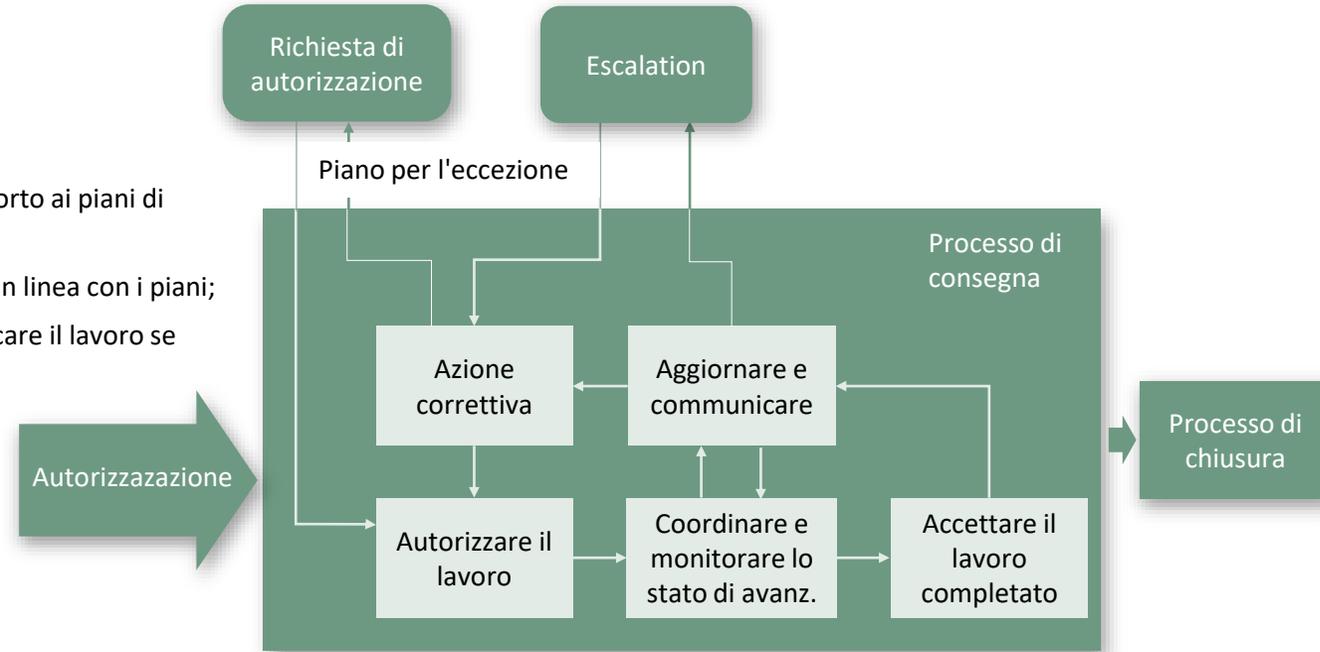
- delegare la responsabilità della produzione dei deliverable;
- monitorare l'esecuzione del lavoro e seguirne il percorso in rapporto ai piani di consegna;
- intraprendere un'azione ove necessario per mantenere il lavoro in linea con i piani;
- portare le questioni all'attenzione del livello superiore e ripianificare il lavoro se necessario;
- accettare il lavoro quando è completo;
- mantenere le comunicazioni con tutti gli stakeholder.

Panoramica

Il processo di consegna controlla la creazione dei prodotti e risultati che collettivamente costituiscono l'ambito del lavoro.

Dopo l'autorizzazione della prima fase del lavoro di consegna, il project manager identificherà i work packages da eseguire. Questo sarà delegato ai team competenti che riferiranno sui progressi. Il project manager coordinerà i teams ed accetterà il lavoro completato una volta soddisfatti gli standard di controllo della qualità.

Durante l'avanzamento del lavoro, i [documenti di consegna](#) verranno aggiornati, p.es. pianificazioni, budget, registri dei rischi ecc. Le comunicazioni con le parti interessate e tra i team verranno eseguite conformemente al piano di comunicazione.



Man mano che il lavoro procede, possono verificarsi problemi che non possono essere risolti facilmente dal manager, che quindi li inoltra allo sponsor per la risoluzione. In alcuni casi, un problema può richiedere la produzione di un piano di eccezioni che dimostri come verrà risolto un problema e come cambieranno le pianificazioni e i budget. Un piano di eccezione deve essere presentato allo sponsor per l'autorizzazione come parte del [processo di sponsorizzazione](#).

Funzioni chiave

- [Garanzia](#)
- [Comunicazione](#)
- [Delega](#)
- [Controllo](#)

Applicazione

- Competenza
- Maturità
- Valutazione
- Risorse
- Checklist

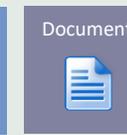
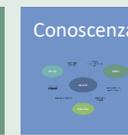
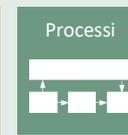
Maggiori dettagli

- Processo di sviluppo
- Processo di gestione dei limiti

Biblioteca

Il ciclo di Shewhart





Obiettivi

Di solito accade che la semplice creazione di un prodotto non realizza automaticamente dei benefici. Nella maggior parte dei casi un prodotto è utilizzato per cambiare alcuni aspetti della modalità di funzionamento o dell'ambiente di un'organizzazione. Gli obiettivi di questo processo sono:

- Stabilire lo stato attuale di ciò che si sottopone al cambiamento;
- Coordinare la consegna dei prodotti con i manager del cambiamento;
- Assicurare che i cambiamenti siano permanenti;
- Stabilire se i benefici siano stati realizzati.

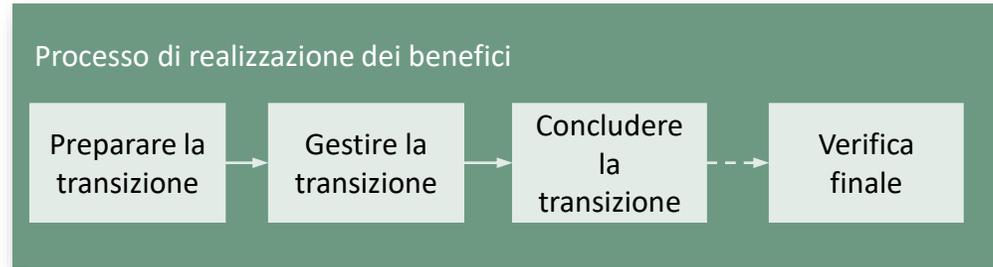
Panoramica

Di solito i benefici sono ottenuti attraverso un cambiamento organizzativo o sociale. Questo processo affronta il passaggio da uno stato esistente a uno stato futuro che utilizza i risultati per offrire vantaggi.

Le attività seguono un modello semplice e consolidato per la [gestione del cambiamento](#).

In primo luogo, il lavoro di preparazione deve essere svolto per garantire che siano disponibili persone, processi e infrastrutture atte ad utilizzare i prodotti del [processo di consegna](#). Ciò implica anche affrontare qualsiasi resistenza al cambiamento.

In secondo luogo, vengono presentati i prodotti/risultati, le persone vengono aiutata e incoraggiate ad adottare nuovi comportamenti, atteggiamenti e pratiche di lavoro.



In terzo luogo, le modifiche sono supportate nel più lungo termine per garantire che diventino consuetudini ('business-as-usual'), p. es. non sono più visti come nuovi e si radicano nella cultura.

Infine, al momento opportuno, l'effetto delle modifiche viene riesaminato e i benefici che ne derivano vengono valutati. Tutto ciò viene confrontato con il [business case](#) originale per fornire una misura del successo del progetto.

Funzioni chiave

- [Gestione dei benefici](#)
- [Gestione del cambiamento](#)

Applicazione

Competenza

Maturità



Obiettivi

Gli obiettivi di questo processo sono:

- Chiudere un progetto che ha consegnato tutti i suoi prodotti;
- Chiudere un progetto che non è ulteriormente giustificabile;
- Riesaminare la gestione del progetto ed apprendere lezioni.

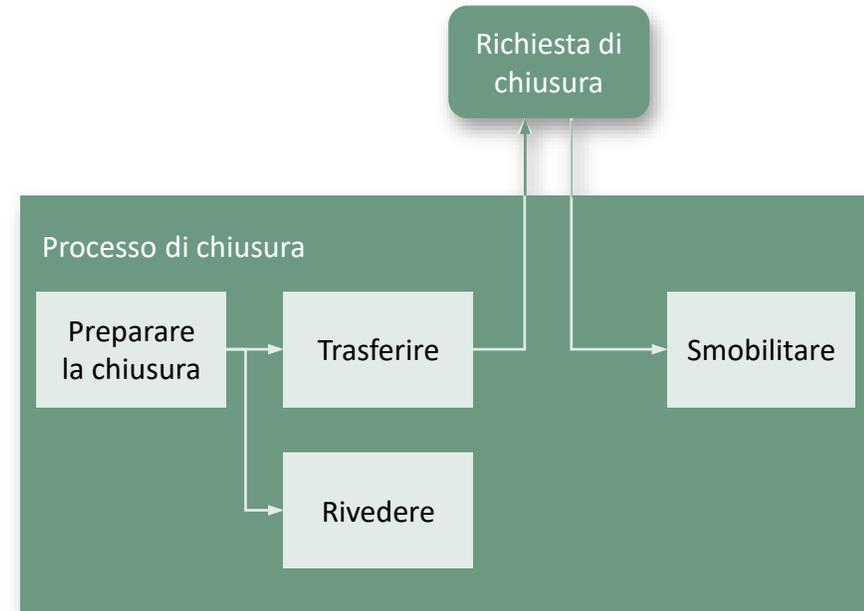
Panoramica

In questo processo viene sciolta l'organizzazione temporanea creata per eseguire un progetto o programma e consegnati gli outputs del processo di consegna ai loro proprietari di lungo termine.

Quando si avvicina la fine, il team di progetto inizia a preparare la chiusura. Ciò potrebbe comportare la notifica agli stakeholder, la vendita di attività, la smobilitazione del personale e anche la finalizzazione di eventuali contratti di locazione.

I singoli deliverable possono essere consegnati ai rispettivi proprietari durante il processo di consegna. La consegna finale conferma che il prodotto complessivo è completo e il nuovo proprietario si assume la piena responsabilità del suo funzionamento.

Lo svolgimento del progetto o del programma sarà rivisto e le lezioni registrate per poi essere utilizzare durante l'impostazione del prossimo progetto o programma. Nota: questo è diverso rispetto alla revisione finale nel processo di realizzazione dei benefici che verifica il successo del business case.



Prima della smobilitazione finale dell'organizzazione di progetto o programma, viene chiesto allo sponsor di confermare che ciò può essere fatto. Questa attività dovrebbe includere anche la chiusura dei budget e un calcolo finale del costo del lavoro.

Funzioni chiave

- [Gestione delle risorse](#)

Applicazione

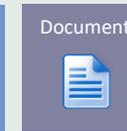
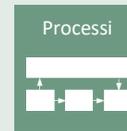
Competenza

Maturità

Valutazione 

Checklist 





I documenti si suddividono in tre categorie: [governance](#), [ambito](#) e [consegna](#).

I documenti di governance definiscono le politiche, gli standard e le linee guida per la gestione del lavoro. Alcuni di questi potrebbero essere documenti specialistici forniti dall'organizzazione sede, da un cliente o da un organismo di regolamentazione. Praxis si occupa solo dei piani di gestione che riflettono come gli elementi del management P3 saranno gestiti.

I documenti di ambito descrivono gli obiettivi in termini di prodotti, risultati e benefici.

I documenti di consegna costituiscono il gruppo più vasto ed eterogeneo. Questi descrivono cosa deve essere fatto, quando sarà fatto e da chi. Inoltre supportano i processi e le procedure di gestione.

Funzioni chiave

- [Gestione delle informazioni](#)

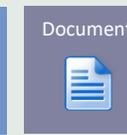
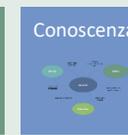
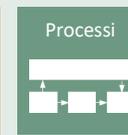
Maggiori dettagli

Gestione della
configurazione

Biblioteca

Modelli 

Piani di gestione (governance)



Questi documenti definiscono la modalità di gestione di una funzione. Le due sezioni principali riguardano la politica e la procedura della funzione, i cui dettagli saranno adattati al contenuto del lavoro. Si tratta di una cosa diversa dal piano di consegna, che spiega invece nel dettaglio come sarà consegnata una specifica parte del lavoro.

La politica include delle sezioni sui ruoli e le responsabilità, sulla gestione dell'informazione, sulla garanzia, sul budget e sulle interfacce con le altre funzioni.

Le procedure iniziano con la definizione dei passi che devono essere utilizzati per l'esecuzione della funzione, seguita da raccomandazioni dettagliate sugli strumenti e le tecniche da utilizzare in ciascun passo.

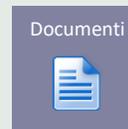
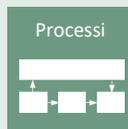
I piani di gestione sono redatti in base alle esigenze del lavoro. Se del caso, alcune funzioni possono essere unite in un unico piano o viceversa una funzione può essere suddivisa in più sezioni.

Esiste il pericolo che la lista dei piani di gestione che segue in questa sezione possa apparire eccessivamente burocratica e dispendiosa in termini di tempo. Il principio è semplicemente quello che ci sono molte funzioni che devono essere gestite ed è importante pensare a come lo si farà. La gamma ed il livello di dettaglio dei piani di gestione dovrebbe essere in ogni caso coerente con la complessità del lavoro.

I collegamenti presenti in questa tabella puntano al sito Web di Praxis Framework in cui sono disponibili modelli in bianco e annotati.

Piano di gestione dell'organizzazione	Piano di gestione dei benefici
Piano di gestione degli stakeholder	Piano di gestione della schedulazione
Piano di gestione del controllo	Piano di gestione finanziaria
Piano di gestione delle informazioni	Piano di gestione del rischio
Piano di gestione della garanzia	Piano di gestione del cambiamento
Piano di gestione dell'ambito	Piano di gestione delle risorse





I documenti relativi all'ambito descrivono gli obiettivi del lavoro. In molti casi è possibile definire una documentazione standard che è indipendente dall'ambiente, ad esempio il business case o il profilo dei benefici. In altri casi, il contenuto dipende completamente dalla natura tecnica del lavoro e quindi Praxis si limita semplicemente a descrivere cosa deve essere realizzato dal documento ma non ne può definire alcun dettaglio, come ad esempio nella caso di una specifica.

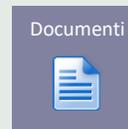
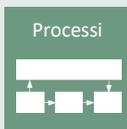
I documenti sull'ambito standard in Praxis sono:

Titolo	Contenuto
Mandato	Il mandato è il 'documento' che innesca l'inizio del processo di identificazione .
Dichiarazione della vision	La dichiarazione della vision è un mezzo per comunicare l'essenza del lavoro agli stakeholder.
Specifiche	Le specifiche definiscono i prodotti e sono create dalla procedura di sviluppo delle soluzioni.
Documenti di prodotto	L'estensione ed il dettaglio della documentazione relativa al prodotto dipendono molto dal contesto del lavoro. Praxis fornisce un elenco di campi da cui devono essere costruiti i documenti idonei.
Blueprint	Un blueprint è una forma di specifica. Si adotta nei programmi di cambiamento del business che hanno come obiettivo finale un cambiamento dell'organizzazione e dei metodi di lavoro.

I collegamenti presenti nella colonna 'Titolo' di queste tabelle puntano al sito Web di Praxis Framework.

Titolo	Contenuto
Mappa dei benefici	Una mappa dei benefici è necessaria quando esistono relazioni complesse fra molteplici prodotti, benefici e gli obiettivi strategici .
Profilo dei benefici	Il profilo dei benefici si utilizza per definire sia i benefici che i contro-benefici.
Business case	Il business case è il documento centrale del ciclo di vita di un progetto. Descrive il valore atteso dei benefici e conferma la loro desiderabilità, raggiungibilità e fattibilità.
Brief	Il brief è creato dal processo di identificazione ed è uno dei documenti sottoposti allo sponsor per ottenere l'approvazione ad iniziare il processo di definizione .





Mentre i piani di gestione stabiliscono i principi di governance per come sarà gestito il lavoro e la documentazione relativa al campo di applicazione definisce ciò che dovrebbe essere realizzato, i documenti di consegna sono al centro sono al centro del lavoro da svolgere.

I piani di gestione definiscono quali documenti di consegna devono essere utilizzati e quale sarà il loro formato. Sono utilizzati principalmente nei processi di consegna, di sviluppo e di gestione dei limiti.

I documenti di consegna sono i più dinamici dei tre gruppi di documentazione e devono essere mantenuti in conformità con i principi di gestione delle informazioni e della configurazione.

I collegamenti presenti nella colonna 'Titolo' di queste tabelle puntano al sito Web di Praxis Framework.

Titolo	Contenuto
Piano di definizione	Assieme al brief, viene inviato allo sponsor per ottenere l'approvazione del processo di definizione .
Piano delle comunicazioni	Una forma di piano di consegna focalizzata sulla comunicazione con gli stakeholder.
Registro degli stakeholder	Il registro degli stakeholder riporta informazioni relative ai singoli o ai gruppi che sono interessati al lavoro svolto.
Registro dei rischi	Questo documento registra le informazioni riguardanti gli eventi di rischio identificati.
Piano di consegna	I piani di consegna assumono varie forme e dimensioni, p.es. un piano di definizione o un piano di comunicazione. È utile seguire un formato coerente per tutti i tipi di piano.
Registro delle questioni (issue)	Questo document registra tutti i problemi che devono essere scalati da un livello di gestione ad un altro.

Titolo	Contenuto
Registro delle lezioni	Un registro delle lezioni registra le lezioni precedenti apprese che sono pertinenti e registra le nuove lezioni apprese.
Promemoria giornaliero	Il promemoria giornaliero è un documento personale che registra informazioni informali che non sono riportate in nessuno degli altri documenti definiti.
Registro dei cambiamenti	Il registro dei cambiamenti registra tutte le richieste di modifica e il loro stato di avanzamento nel corso della procedura di controllo dei cambiamenti .
Rapporto sullo stato di avanzamento	Rapporti sullo stato di avanzamento a intervalli regolari.
Rapporto sugli eventi	Rapporti sullo stato di avanzamento di eventi specifici.
Rapporto sulle azioni a seguire	Questo rapporto elenca le azioni che rimangono in sospeso alla smobilitazione del team di progetto.



Panoramica

Questa sezione è così intitolata perché si allinea con le guide di solito chiamate ‘Corpi di conoscenza’. L’intento è quello di definire gli elementi costitutivi della disciplina del project, programme e portfolio management e si basa sul concetto di analisi delle funzioni. Le funzioni descritte in questa sezione sono suddivise fra funzioni di contesto e funzioni di gestione.

Le funzioni di contesto non sono direttamente responsabili del raggiungimento degli obiettivi di progetto ma fanno parte del contesto che sostiene quell’impresa. Solo gli argomenti selezionati da questa sezione sono inclusi in Praxis Local.

Le funzioni di gestione sono quelle che vengono applicate nella realizzazione di progetti.

La sezione Conoscenza si integra con tutte le altre sezioni di Praxis. Ciascuna funzione descrive le procedure, gli strumenti e le tecniche che possono essere utilizzati nei processi di gestione. Di ritorno la sezione Metodo fornisce uno schema per l’uso delle funzioni all’interno del ciclo di vita.

Funzioni contestuali selezionate

[Ciclo di vita](#)

[Sponsorizzazione](#)

[Supporto](#)

Top level management functions

[Gestione dell’organizzazione](#)

[Gestione degli stakeholder](#)

[Gestione del business case](#)

[Pianificazione](#)

[Controllo](#)

[Gestione delle informazioni](#)

[Gestione dell’ambito](#)

[Gestione dei benefici](#)

[Gestione della schedulazione](#)

[Gestione finanziaria](#)

[Gestione del rischio](#)

[Gestione del cambiamento](#)

[Gestione delle risorse](#)

[Garanzia](#)

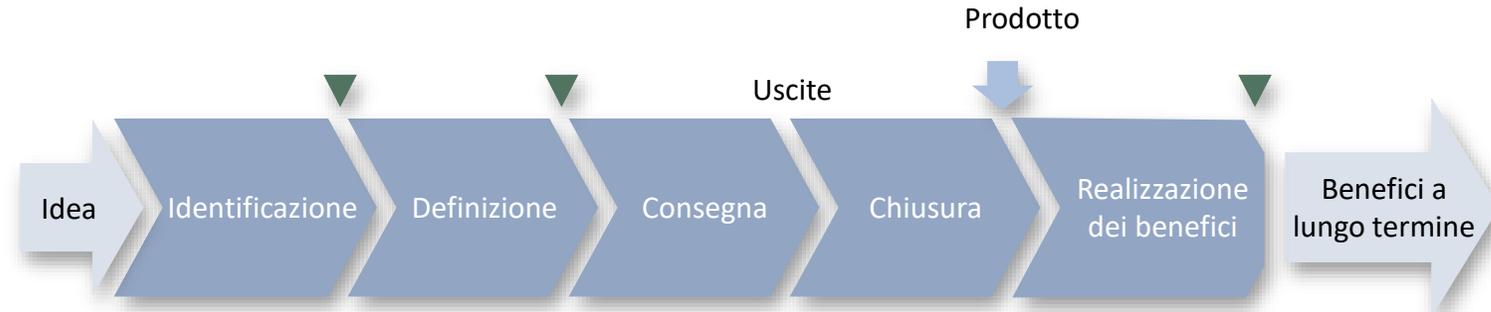
[Competenze interpersonali](#)

Obiettivi

Un ciclo di vita P3 illustra le varie fasi che formulano un'idea iniziale, raccolgono i requisiti degli stakeholder, sviluppano un complesso di obiettivi e poi li realizzano.

Gli scopi della gestione del ciclo di vita sono:

- Identificare le fasi del ciclo di vita adeguate al contesto del lavoro;
- Strutturare le attività di governance in conformità alle fasi del ciclo di vita.



Panoramica

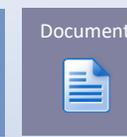
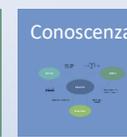
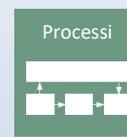
Tutto inizia con qualcuno che ha un'idea che vale la pena di essere studiata. Questo innesca la gestione dei requisiti di alto livello e la valutazione della fattibilità dell'idea per creare un business case. Alla fine della fase c'è un gate (potremmo definirla via d'uscita), in corrispondenza del quale viene presa una decisione se procedere o meno con una definizione più dettagliata (e perciò più costosa) del lavoro.

Se l'idea è sufficientemente buona, il lavoro continuerà fino alla definizione di dettaglio che produce una piena giustificazione del lavoro. Ancora una volta questa fase terminerà in un gate in corrispondenza del quale viene presa una decisione se procedere o meno con la fase di consegna. Una volta che è stato realizzato, il prodotto è di solito sottoposto ad un processo di accettazione prima di essere formalmente consegnato al suo nuovo proprietario. Il ciclo di vita si conclude con la chiusura del progetto.

Tutti i prodotti sono destinati a realizzare benefici e questo aspetto può essere rappresentato come una fase aggiuntiva anche se spesso funzionerà parzialmente in parallelo con la consegna.

La struttura per fasi dei cicli di vita facilita la creazione di meccanismi di governance, come:

- Processi definiti – la gestione di ciascuna fase può essere descritta come un processo costituito da una serie di attività pertinenti.
- Fasi e tranche – la fase di consegna può essere suddivisa in pacchetti di lavoro, chiamati tipicamente "fasi" in un progetto e "tranche" in un programma.
- Gate review – queste verifiche sono condotte alla fine di una fase o tranche. Lo sponsor prenderà in esame la prestazione alla data attuale e pianificherà la fase successiva prima di decidere se il business case rimane fattibile, utile e realizzabile.
- Post-review (verifiche ex post) – imparare dall'esperienza è un fattore chiave della maturity. Le verifiche post-progetto documentano le lezioni apprese da utilizzare in futuro.
- Verifiche dei benefici – misurano la realizzazione dei benefici rispetto al business case.



Lo Sponsor è il proprietario ed il responsabile ultimo del [business case](#) ed assicura che il lavoro sia diretto in maniera efficace.

Gli obiettivi della sponsorizzazione sono:

- Fornire un proprietario al business case;
- Farsi sostenitore e garante degli obiettivi del progetto, programma o portfolio;
- Prendere decisioni di tipo go/no go in punti rilevanti del [ciclo di vita](#);
- Portare all'attenzione dell'autorità di gestione gli argomenti che fuoriescono dall'ambito;
- Sovrintendere alla garanzia;
- Fornire supporto ad-hoc al team di gestione.

Al ruolo che fornisce la sponsorizzazione vengono assegnati vari nomi, quali: executive, senior responsible owner (reponsabile owner senior) o cliente. In Praxis questo ruolo si chiama sponsor.

Nelle organizzazioni meno mature una tipica causa di insuccesso si verifica nei casi in cui il ruolo dello sponsor non viene preso sul serio. Questo deve essere un ruolo operativo ricoperto da qualcuno che si prende l'impegno di portare avanti le attività avviate nel [processo di sponsorizzazione](#).

Dipenderà dal contesto del lavoro se la sponsorizzazione sarà fornita da un soggetto singolarmente o con il supporto di altri.

Quando uno sponsor è coadiuvato da altri manager queste figure vengono collettivamente definite come comitato di progetto. All'interno del Comitato lo sponsor mantiene la proprietà e la responsabilità ultima del business case.

Anche se il ruolo fondamentale dello sponsor è quello di assicurare che il business case continui a fornire la giustificazione dell'iniziativa per tutto il ciclo di vita, ciò non sarebbe possibile senza una efficace relazione di lavoro con il project manager. Al punto che, se il business case cessa di giustificare la prosecuzione dell'investimento, lo sponsor ha necessità di lavorare con il manager per ridefinire o chiudere prematuramente il progetto.

Lo sponsor di solito si assume la responsabilità nei confronti di altri della stessa organizzazione sede o magari anche verso un cliente esterno. Questa responsabilità comprende l'assicurazione che il lavoro venga gestito in maniera efficace. Lo sponsor realizza questo aspetto attraverso la [garanzia](#), che è una revisione indipendente delle modalità di gestione del lavoro.

Uno sponsor è una persona che:

- Ha una credibilità tale da esercitare una leadership che va oltre i confini aziendali e dipartimentali;
- È sinceramente entusiasta degli obiettivi del progetto o programma;
- È in grado di impegnare tempo ed energie per adempiere al ruolo ed è disponibile a farlo.

Vedi anche

- [Gestione dell'organizzazione](#)
- [Gestione del business case](#)

Applicazione

Competenza

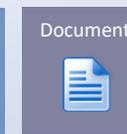
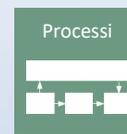
Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

Team Praxis



Il Supporto è un insieme di servizi specialistici ed amministrativi portati avanti da parte di manager di progetto. Un'infrastruttura di supporto può essere costituita in molti modi diversi e con molti differenti ruoli nel campo del Project, Programme e Portfolio Management. Stabilire un insieme di obiettivi definitivo per il supporto è praticamente impossibile, ma normalmente questi vengono enucleati dall'elenco generale che segue:

- Fornire supporto amministrativo ai project, programme e portfolio manager;
- Supportare la governance del project, programme e portfolio management;
- Fornire supporto tecnico specialistico;
- Eseguire la [garanzia](#).

L'amministrazione di routine è necessaria per tutti i progetti. Nei progetti piccoli la stessa può essere eseguita dal project manager, ma nei progetti di medie o grandi dimensioni un manager ha bisogno di supporto per la gestione dell'amministrazione quotidiana.

Una funzione di supporto amministrativo può operare a diversi livelli a seconda di come è costituita. La stessa può fornire:

- Un aiuto di carattere amministrativo in aree quali la pianificazione, la gestione del rischio, ecc.;
- La funzione di segreteria per le riunioni e i servizi logistici;
- Il supporto tecnico comprensivo della raccolta, analisi e presentazione delle informazioni sullo stato di avanzamento;
- La garanzia delle strutture di governance e delle pratiche standard di project, programme e portfolio management attraverso audit, controlli sullo "stato di salute" (health check) e revisioni di fine fase.

Una funzione di supporto più articolata può riguardare anche:

- La messa a disposizione di specifiche competenze per garantire l'accesso a tutti gli strumenti e le tecniche necessarie;
- Formazione, pratica e mentoring per il team di progetto;
- Il mantenimento dell'infrastruttura, del "momentum" e della guida per supportare le comunità di pratica;
- Il miglioramento, l'incorporazione e la misurazione delle capability per raggiungere livelli più elevati di maturity;
- Il possesso e la distribuzione di strumenti e tecniche standard.

La struttura di supporto P3 può variare da una singola persona fino a un team di grandi dimensioni con molti diversi ruoli e specialisti. La struttura complessiva può essere suddivisa in più uffici, alcuni temporanei e alcuni permanenti. Per esempio, un ufficio di supporto potrebbe fornire supporto amministrativo ad uno specifico progetto.

Questo è poi dismesso una volta finito il lavoro. Al contrario, un ufficio di supporto rivolto all'intera organizzazione ha un ruolo di sostegno permanente che non dipende dalla produzione e dal completamento di alcun singolo lavoro.

Vedi anche

- [Gestione dell'organizzazione](#)

Applicazione

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

Obiettivi

La gestione dell'organizzazione riguarda la creazione e il mantenimento di una struttura di gestione adatta al progetto ed il contesto nel quale opera. Le sue finalità sono:

- Concepire una organizzazione appropriata all'ambito che deve essere gestito;
- Identificare e nominare i membri del team di gestione;
- Mantenere ed adattare l'organizzazione nel corso del [ciclo di vita](#).

Panoramica

La pianificazione della gestione dell'organizzazione comprende la progettazione di una struttura organizzativa che si attagli al contesto e all'ambito del lavoro. Questo includerà la descrizione delle policy per la nomina dello staff e il rinvio alle pertinenti policy dell'organizzazione sede in materia di risorse umane.

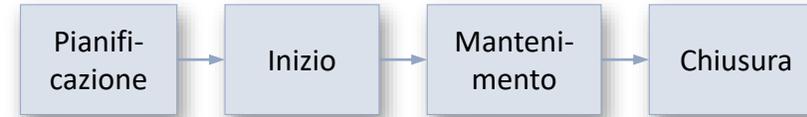
La fase di inizio implica la formulazione delle nomine e la predisposizione della necessaria formazione. Le necessità della struttura organizzativa di solito cambieranno nel corso del ciclo di vita del progetto o del programma.

L'organizzazione deve essere modificata per tenere in considerazione questo cambiamento di requisiti.

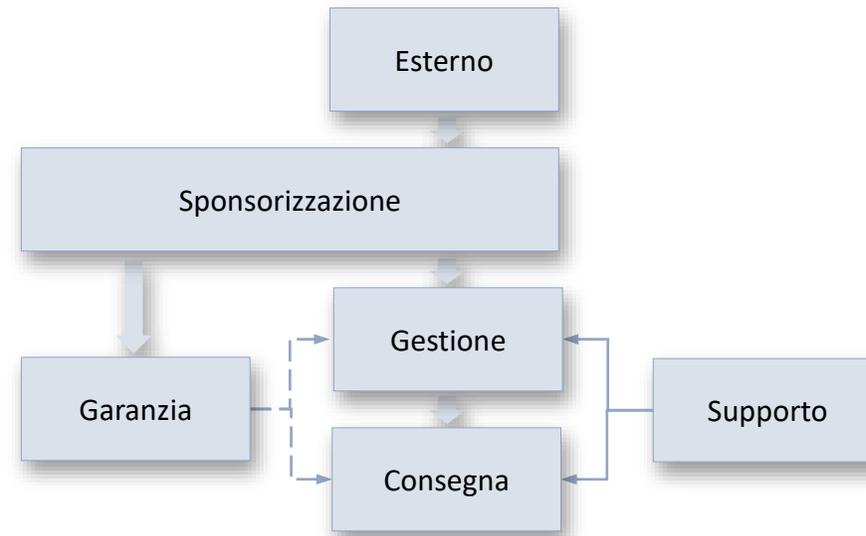
Alla fine l'organizzazione è chiusa e disciolta.

La struttura organizzativa di singoli progetti, programmi e portfolio varierà in base al contesto e alle specifiche necessità di ciascuna situazione. In termini generali, l'organizzazione avrà sempre quattro livelli principali, come mostrato a fianco.

Procedura



Struttura generale



Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

Obiettivi

La gestione degli stakeholder assicura che gli stakeholder sia coinvolti in modo appropriato in tutti gli aspetti del progetto, programma o portfolio. Le sue finalità sono:

- assicurare che siano compresi i punti di vista e i comportamenti di tutti gli stakeholder;
- influire sugli stakeholder perché si facciano sostenitori del lavoro ovunque sia possibile;
- massimizzare l'impatto degli stakeholder favorevoli;
- minimizzare l'impatto degli stakeholder contrari.

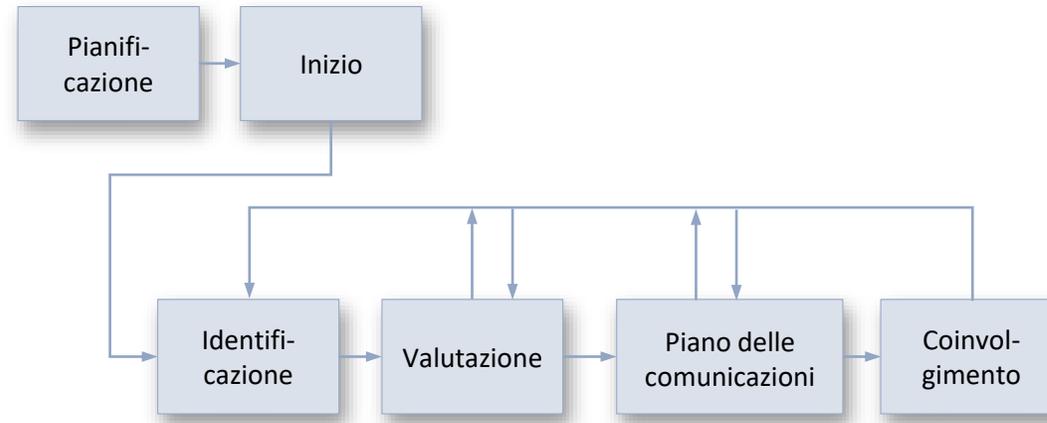
Panoramica

Gli stakeholder sono singoli individui o gruppi portatori di un interesse rispetto al progetto in quanto coinvolti nel lavoro o impattati dai risultati.

La maggior parte dei progetti avrà una grande varietà di stakeholder con interessi diversi e talvolta contrapposti. Questi individui e gruppi possono avere un'influenza significativa sull'eventuale successo o fallimento del lavoro.

Lavorare con gli stakeholder è una componente vitale di molte procedure. Per esempio, la gestione dei requisiti si basa sulle volontà e i bisogni degli stakeholder, mentre il contesto del rischio (e perciò la [gestione del rischio](#)) si basa sulla comprensione della propensione, e dell'atteggiamento, degli stakeholder nei confronti del rischio.

L'identificazione degli stakeholder e la comprensione delle relazioni tra le loro diverse aree di interesse si ottengono di solito attraverso la mappatura degli stakeholder.



Mappe degli stakeholder più dettagliate valuteranno ciascuno stakeholder in termini di interesse specifico nel lavoro e di influenza rispetto al modo in cui questo viene eseguito.

Una volta che gli stakeholder sono stati valutati, per [comunicare](#) con essi si possono mettere in atto dei piani con una strategia al fine di influire sui loro interessi e sulla loro stessa influenza

I piani di comunicazione con gli stakeholder che hanno alti livelli di interesse e di influenza saranno diversi da quelli attinenti agli stakeholder con bassi livelli di interesse e di influenza.

La pianificazione delle comunicazioni identifica la persona ideale per relazionarsi con ciascuno stakeholder.

La gestione degli stakeholder diventa più complessa quando i punti di vista, i ruoli o la lealtà degli stakeholder, ecc. cambiano nel corso del ciclo di vita. Per questa ragione, i passi della gestione degli stakeholder devono essere ripetuti per tutta la durata del ciclo di vita.

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

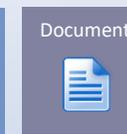
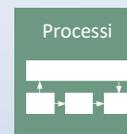
Risorse

Checklist

Team Praxis

Biblioteca

La mappatura degli stakeholder



Obiettivi

La gestione del business case è la funzione che riguarda lo sviluppo, la comunicazione ed il mantenimento del business case. Le sue finalità sono:

- riassumere il contesto e la consegna in un unico documento;
- spiegare l'auspicabilità, la realizzabilità e la fattibilità del lavoro proposto;
- sviluppare il principale documento che sarà utilizzato a supporto delle decisioni 'go/no go' in tutti i gate (punti di uscita) del [ciclo di vita](#);
- aggiornare e mantenere il business case per tutta la durata del ciclo di vita.

Panoramica

Tutti i progetti devono avere un business case che dimostri il valore dei loro obiettivi.

Nell'ambito del [processo di identificazione](#) viene incluso un business case preliminare nel project brief utilizzato dalla dirigenza per valutare se dare il via libera al [processo di definizione](#). Durante il processo successivo viene preparato un business case dettagliato che viene poi utilizzato per decidere se debba essere data la piena approvazione al lavoro.

Una volta approvato, il business case deve essere tenuto aggiornato per riflettere i cambiamenti approvati. In tal modo, esso può essere usato come documento principale per le 'gate review' – letteralmente 'porte di controllo' – (ad esempio alla fine di una tranche o di una fase) per decidere se il lavoro debba continuare.

Solitamente un business case contiene tre sezioni:

- contesto – il retroterra del progetto e il motivo da cui nasce l'esigenza;
- riassunto dell'oggetto della consegna – una visione di alto livello degli stakeholder, dell'ambito, dei tempi, dei costi, del rischio, delle risorse e dei cambiamenti previsti;
- giustificazione – una spiegazione del perché appare opportuno intraprendere il lavoro.

A differenza della maggior parte delle altre funzioni di consegna non c'è alcuna procedura per descrivere lo sviluppo del business case. La sua sequenza di sviluppo è trattata adeguatamente dalle attività del modello di processo di Praxis.

La giustificazione comprende tre verifiche, vale a dire se il lavoro è:

- Auspicabile: questo è stabilito in base alla gestione dei requisiti che dimostrano che gli obiettivi del lavoro sono richiesti dagli stakeholder.
- Realizzabile: la [gestione dei benefici](#) definisce benefici realizzabili, lo sviluppo delle soluzioni specifica prodotti realizzabili e la [pianificazione](#) stabilisce gli aspetti pratici del lavoro (all'interno di tutti i vincoli di tempo e risorse).
- Fattibile: la valutazione dell'investimento stima il ritorno finanziario dell'investimento e la [gestione del rischio](#) stima l'esposizione al rischio connessa all'esecuzione del lavoro.

Il business case è di proprietà dello sponsor, che ha la responsabilità ultima di assicurare la realizzazione dei benefici.

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

Team Praxis

Maggiori dettagli

Valutazione dell'investimento

Gestione dei requisiti

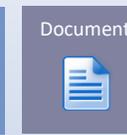
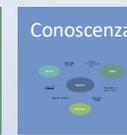
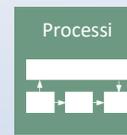
Sviluppo delle soluzioni

Biblioteca

Metodo di payback

Discounted cash flow

Gestione del valore



Obiettivi

La pianificazione si realizza in generale a due livelli: di governance e di consegna.

Le finalità dei piani di gestione usati nell'ambito della governance sono:

- Descrivere i principi da applicare per gestire il lavoro;
- Fornire coerenza e al tempo stesso flessibilità fra molteplici progetti.

Le finalità della pianificazione di consegna sono:

- Descrivere gli obiettivi del progetto;
- Definire il lavoro necessario per realizzare gli obiettivi e descrivere come sarà svolto
- Stimare le risorse ed i fondi necessari per eseguire il lavoro:
- Documentare i piani ed aggiornarli nel corso del [ciclo di vita](#).

Panoramica

A livello di governance una serie di [piani di gestione](#) fissa i principi di come sarà gestito ogni singolo aspetto del lavoro. Fra questi piani troviamo documenti come il piano di gestione dei rischi, il piano di gestione dell'ambito e il piano di gestione finanziaria.

Questi piani a livello di governance fissano le policy e le procedure per ciascun aspetto di gestione. Elencano le tecniche preferite, inclusi i modelli di documenti e la definizione delle responsabilità.

Questi piani assicurano la qualità dei processi e dei deliverable (prodotti) della gestione P3. Per tale motivo, sviluppare i piani a livello di governance equivale a dire 'sviluppare la qualità'.

I piani di consegna affrontano sette domande:

- **Why? (Perché)** Chiunque sia coinvolto nel lavoro o subisca da esso un impatto dovrebbe capire perché lo si sta facendo.
- **What? (Che cosa)** Il lavoro sarà descritto come prodotti, risultati e/o benefici in documenti come una specifica, un blueprint o un profilo dei benefici.
- **How? (Come)** Il modo migliore per raggiungere gli obiettivi viene incorporato in molti piani di consegna dettagliati.
- **Who? (Chi)** Questa domanda riguarda l'organizzazione del management e le risorse per la consegna così come definite rispettivamente nella [gestione dell'organizzazione](#) e nella [gestione delle risorse](#).
- **When? (Quando)** La [gestione della schedulazione](#) stabilisce la tempistica delle milestone, delle fasi, delle tranche, dei pacchetti di lavoro e delle singole attività.
- **Where? (Dove)** Anche se molti progetti sono ubicati in una sede fisica, i progetti più complessi sono dislocati in molti luoghi e spesso in molti fusi orari.
- **How much? (Quanto)** Naturalmente, il costo del lavoro rappresenta una componente essenziale del business case. La [gestione finanziaria](#) stabilisce quanto costerà il lavoro e come sarà finanziato.

Processi chiave

- I piani di gestione sono prodotti nel [processo di definizione](#).
- I piani di consegna vengono prima prodotti nel processo di definizione e poi mantenuti per tutto il ciclo di vita.

Applicazione

Competenza
(governance)

Competenza
(consegna)

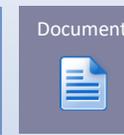
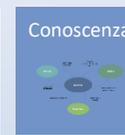
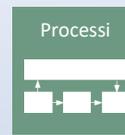
Risorse

Team Praxis

Biblioteca

Tecniche di stima

Gestione del valore



Obiettivi

Il controllo riguarda il monitoraggio delle prestazioni rispetto alle baseline approvate, l'aggiornamento dei documenti di consegna e l'esecuzione di azioni correttive quando necessario. Il controllo è necessario per tutta la durata del ciclo di vita, ma gli obiettivi sono principalmente volti a controllare il processo di consegna.

Le finalità del controllo sono:

- Rivedere le prestazioni rispetto alle baseline;
- Valutare l'effetto delle prestazioni attuali sui piani futuri;
- Intraprendere azioni quando necessario per realizzare i traguardi della pianificazione o concordarne la revisione.

Panoramica

Le tecniche di controllo rientrano in una delle tre categorie generali: cibernetic, go/no go ed ex-post.

L'elemento chiave del controllo cibernetic è il feedback. Un sistema viene monitorato, viene fornito un feedback e comparato ad una regola. Si eseguono quindi le azioni opportune per allineare il sistema alla regola.

In P3 management, Nell'ambito della gestione dei progetti, programmi e portfolio la regola è rappresentata dai piani baseline; il monitoraggio fornisce il feedback riguardo alle prestazioni e il project, programme o portfolio manager appronta le azioni per conformarsi ai piani baseline. Le tolleranze sono deviazioni accettabili rispetto alle baseline.

Se la prestazione supera le tolleranze concordate, o si prevede che le superi, questa si considera come una questione da scalare allo sponsor. Lo sponsor ed il manager si accorderanno quindi in ordine alla appropriata azione correttiva da intraprendere.

Il controllo go/no viene utilizzato nei punti di decisione chiave (gate) posizionati lungo il ciclo di vita. Questi si trovano di solito alla fine di una fase, stadio o tranches del lavoro e comportano una revisione approfondita di ciò che è stato realizzato.

In questi punti decisionali, lo sponsor tiene conto delle informazioni disponibili e decide se proseguire con il lavoro rimanente. In casi estremi, un progetto può essere chiuso perché non appare ulteriormente giustificabile.

Il controllo ex-post è esclusivamente retrospettivo. Esso riguarda l'apprendimento dall'esperienza per mezzo, ad esempio, di revisioni post-progetto.

Processi chiave

- Il [processo di consegna](#) è gestito mediante il controllo cibernetic
- Le richieste di approvazione nel processo di sponsorizzazione sono un esempio di control go/no-go.
- Le revisioni svolte nel [processo di chiusura](#) sono un esempio di controllo ex-post.

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

Team Praxis

Biblioteca

Controllo cibernetic

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione 

Risorse 

Checklist 

Maggiori dettagli

Gestione della configurazione

Obiettivi

La gestione delle informazioni consiste nella raccolta, conservazione, diffusione, archiviazione ed eventuale distruzione delle informazioni. Gli obiettivi di questa funzione sono:

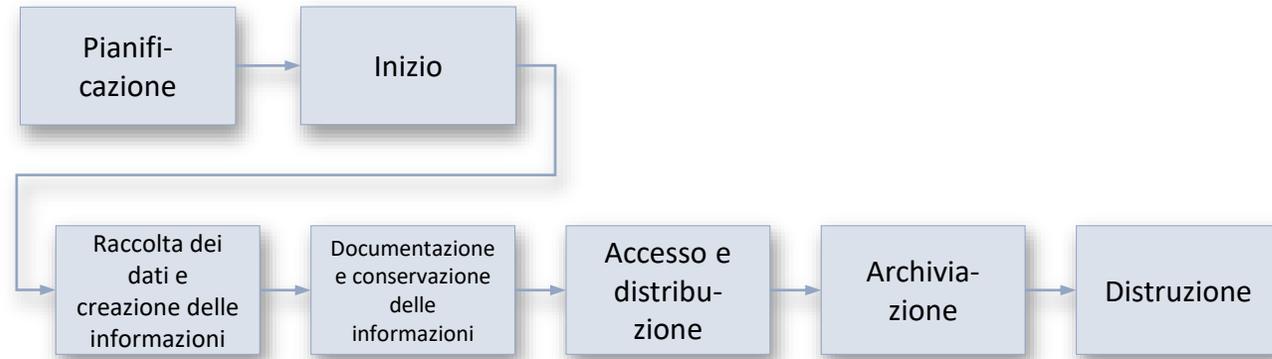
- catturare i dati in maniera accurata e coerente;
- elaborare informazioni utilizzabili partendo dai dati grezzi;
- mantenere la sicurezza ed accessibilità delle informazioni durante la loro vita utile;
- supportare un processo decisionale ed una comunicazione efficaci.

Panoramica

Nel corso di un progetto sarà raccolta una grande quantità di dati. I team di gestione devono prendere i dati grezzi e trasformarli in informazioni attraverso l'analisi e l'interpretazione.

Nelle prime fasi del [ciclo di vita](#) la raccolta dei dati si focalizzerà sulla gestione dei requisiti e sullo sviluppo delle soluzioni. Poi passerà alla creazione dei [piani di gestione](#) e dei [piani di consegna](#) che illustrano come sarà realizzata la soluzione. Man mano che il lavoro va avanti, si raccoglieranno i dati sulle prestazioni a supporto del controllo.

I metodi di gestione P3 come quelli descritti da Praxis definiscono un insieme di documenti standard e molte organizzazioni sviluppano dei modelli elettronici per garantirne la coerenza.



I documenti chiave saranno soggetti alla gestione della configurazione ed il piano di gestione delle informazioni stabilirà come sono classificate e conservate le informazioni. La conservazione deve essere concepita tenendo presenti gli aspetti della accessibilità, della sicurezza e della confidenzialità.

Il tipo di distribuzione documentale che si intende attuare sarà previsto in molti piani di gestione pertinenti, fra i quali particolarmente significativo sarà il piano di gestione degli stakeholder. Le tempistiche della distribuzione possono essere fissate in un piano delle comunicazioni che il sistema di gestione delle informazioni deve essere in grado di supportare.

La maggior parte delle informazioni di un progetto è di tipo transitorio, vale a dire che nel tempo viene sostituita. Questo non significa che dovrà essere distrutta. Sicuramente per la durata del ciclo di vita, le informazioni sostituite dovrebbero essere archiviate nel caso in cui siano necessarie in momenti futuri. Questo aspetto riguarda in particolar modo la documentazione contrattuale alla quale si potrebbe dover ricorrere nel caso di una controversia.

Obiettivi

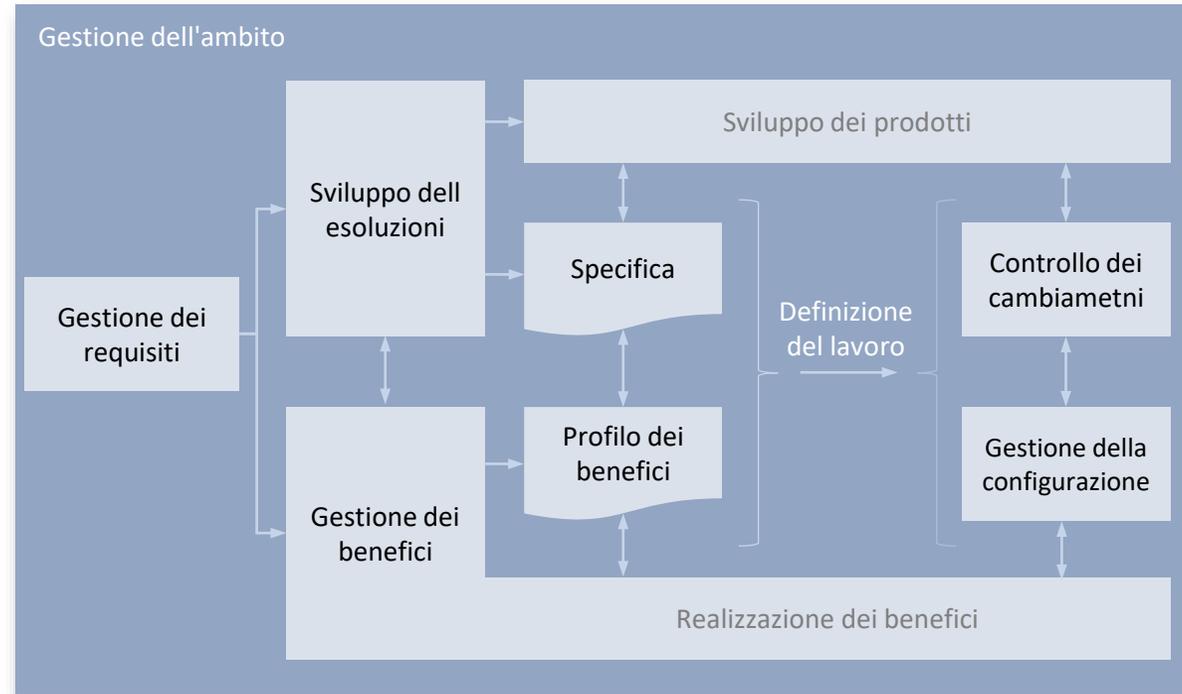
La gestione dell'ambito identifica, definisce e controlla gli obiettivi, sotto forma di prodotti, risultati e benefici. Le sue finalità sono:

- Identificare i desideri e i bisogni degli stakeholder;
- Specificare i prodotti, i risultati e i benefici che soddisfano i requisiti concordati;
- Mantenere fermo l'ambito durante tutto il [ciclo di vita](#).

Panoramica

La gestione dell'ambito è costituita da cinque aree principali che lavorano all'unisono per identificare, definire e controllare l'ambito:

1. **Gestione dei requisiti** 'cattura' ed analizza i punti di vista degli stakeholder riguardo agli obiettivi del lavoro. I requisiti non prevedono soluzioni, vale a dire che descrivono i desideri e i bisogni degli stakeholder ma non stabiliscono quali sono i prodotti necessari per soddisfarli.
2. **Sviluppo delle soluzioni** prende in considerazione i requisiti e studia il modo per soddisfarli ottenendo il miglior ritorno dell'investimento.
3. **Gestione dei benefici** valuta i requisiti espressi in termini di benefici e li gestisce fino alla loro eventuale realizzazione. La gestione dei benefici dipende di solito dalla gestione del cambiamento per convertire i prodotti in risultati e far derivare da questi ultimi i benefici.



4. **Controllo dei cambiamenti** E' una procedura che individua e valuta i potenziali cambiamenti di ambito. Tale procedura assicura che siano implementati solo i cambiamenti effettivamente desiderabili, raggiungibili e fattibili.
5. **Gestione della configurazione** Monitora e documenta lo sviluppo dei prodotti. Essa registra i cambiamenti approvati e l'archiviazione delle versioni sostituite. Le informazioni contenute in un sistema di gestione della configurazione saranno di aiuto nella valutazione delle richieste di cambiamento

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione 

Risorse 

Checklist 

Team Praxis 

Maggiori dettagli

Gestione dei requisiti

Sviluppo delle soluzioni

Gestione dei benefici

Controllo dei cambiamenti

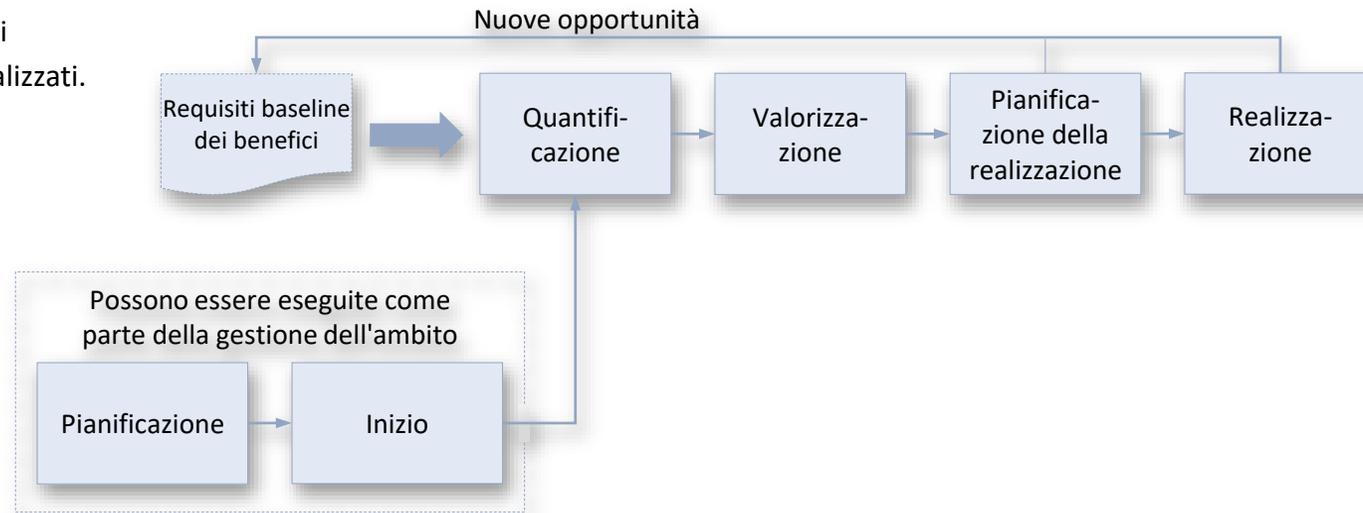
Gestione della configurazione

Obiettivi

La gestione dei benefici definisce i benefici, implementa i cambiamenti necessari e assicura che i benefici siano realizzati.

Gli obiettivi di questa funzione sono:

- Definire i benefici e i contro - benefici del lavoro proposto;
- Stabilire meccanismi di misurazione;
- Implementare qualsiasi cambiamento richiesto per la realizzazione dei benefici;
- Misurare i miglioramenti e confrontarli con il [business case](#).



Panoramica

La [realizzazione dei benefici](#) è la forza trainante di qualsiasi progetto, programma o portfolio. La definizione di beneficio è ampia – sta ad indicare semplicemente un impatto positivo del cambiamento. Dal momento che qualsiasi cambiamento può avere potenzialmente un impatto negativo, la gestione dei benefici copre anche la gestione dei contro-benefici. Questi ultimi sono effetti negativi del cambiamento che l'organizzazione sede è preparata ad accettare come parte del costo per l'ottenimento dei benefici positivi.

Quantificare e valutare i benefici può essere difficile. Alcuni benefici sono tangibili e altri no. Esempi di benefici tangibili sono la 'riduzione dei costi' e la 'creazione di posti di lavoro'. I benefici intangibili sono cose come il 'miglioramento della reputazione dell'azienda' o la 'diminuzione del rischio'.

In ogni caso, i benefici devono essere quantificati laddove possibile, poiché la valorizzazione dei benefici è un input vitale per la valutazione dell'investimento in seno al business case. Il business case è di proprietà dello sponsor che è, pertanto, in definitiva il responsabile ultimo della realizzazione dei benefici previsti nel business case.

Quando si pianifica la realizzazione di benefici, è possibile identificare nuovi benefici mai visti prima. Questi dovrebbero essere aggiunti alla baseline per migliorare il business case.

La realizzazione effettiva dei benefici dipenderà generalmente da un'efficace [gestione del cambiamento](#). La gestione dei benefici e la gestione del cambiamento sono riunite nel processo di realizzazione dei benefici.

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

Team Praxis

Maggiori dettagli

Valutazione dell'investimento

Obiettivi

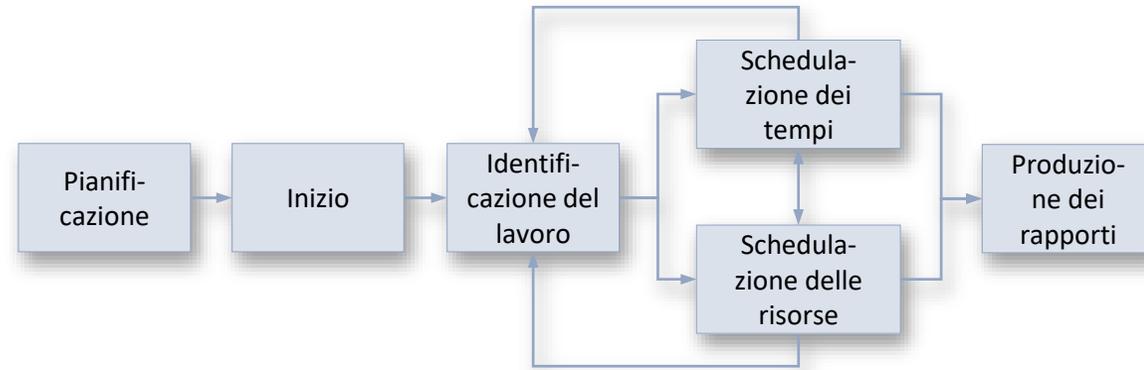
- stabilire le tempistiche del lavoro;
- calcolare i profili della domanda di risorse;
- presentare rapporti sulla schedulazione in un formato adatto ai diversi stakeholder.

Panoramica

Una schedulazione è un programma che mostra il lavoro occorrente per un progetto. Si tratta di un documento dinamico che viene creato e poi mantenuto per tutto il ciclo di vita. Le schedulazioni possono essere create per vari aspetti del lavoro e sono un importante mezzo di comunicazione con tutti i membri del team e con gli stakeholder.

Per essere realistiche, le schedulazioni devono rispecchiare l'impatto che la disponibilità delle risorse, i rischi e l'accuratezza delle stime hanno sulla prestazione del lavoro.

Per provare differenti scenari possono essere utilizzati modelli più dettagliati descritti nella schedulazione dei tempi e nella schedulazione delle risorse. Durante il [processo di definizione](#) questi scenari possono essere messi in relazione a soluzioni alternative, con lo scopo di comprendere le conseguenze che il raggiungimento degli obiettivi di progetto in modi differenti può avere sulla schedulazione.



Durante il [processo di consegna](#) i diversi scenari potrebbero testare modi alternativi di creare un prodotto o di rispondere al verificarsi di un evento di rischio. Questo modo di fare dei test con scenari teorici viene comunemente chiamato schedulazione 'what-if?'

I fattori che influenzano il modo in cui sono presentate le schedulazioni di solito includono:

- il livello di dettaglio richiesto per la schedulazione;
- se le informazioni di schedulazione debbano o meno essere combinate con le informazioni sulle risorse e/o sull'ambito;
- il contesto del lavoro;
- i destinatari delle informazioni.

Applicazione

- Competenza
Maturità
Valutazione
Risorse
Checklist
Team Praxis

Maggiori dettagli

- Schedulazione tempi
Schedulaz. risorse

Biblioteca

- Strutture di scomposizione (BS)
Analisi del cammino critico
Diagramma di Gantt
Pianificazione delle risorse limitate
Catena critica
Line of balance

Obiettivi

La gestione finanziaria copre tutti gli aspetti dell'ottenimento, del dispiegamento e del controllo delle risorse finanziarie. Gli obiettivi della funzione di gestione finanziaria sono:

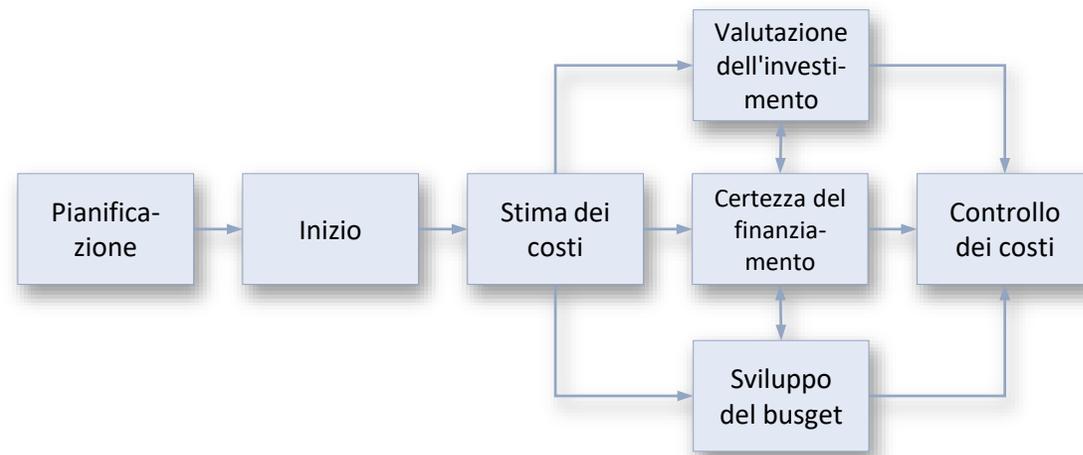
- Stimare i costi per il raggiungimento degli obiettivi di progetto o programma;
- Valutare la fattibilità del raggiungimento di tali obiettivi;
- Ottenere la certezza della disponibilità dei fondi necessari e gestirne la distribuzione lungo il [ciclo di vita](#);
- Predisporre e far funzionare i sistemi finanziari;
- Monitorare e controllare la spesa.

Panoramica

La gestione finanziaria è costituita da tre aree principali:

- **valutazione dell'investimento** è la procedura attraverso la quale viene valutata la fattibilità del lavoro. Si tratta di un uno degli input fondamentali per il [business case](#).
- **Finanziamento** riguarda l'ottenimento della certezza dell'investimento richiesto per portare a termine il lavoro e l'assicurazione che questo supporti il flusso di cassa.
- **Programmazione del budget e controllo dei costi** stima i costi, prevede il flusso di cassa e poi applica i controlli per monitorarlo.

I costi stimati sono bilanciati rispetto al valore dei benefici (come calcolati nella procedura di [gestione dei benefici](#)) in una valutazione dell'investimento e documentati nel business case. Il lavoro viene approvato se si dimostra non solo che i benefici superano i costi ma anche che l'organizzazione non può ottenere un ritorno migliore investendo gli stessi fondi altrove.



I costi stimati saranno collocati all'interno di budget distinti per i diversi aspetti del lavoro. Questi saranno combinati con la schedulazione della consegna per produrre informazioni sul flusso di cassa. Si possono predisporre budget aggiuntivi per affrontare le contingency ed una riserva che sarà tenuta da parte dallo sponsor.

L'attività volta all'ottenimento della certezza della disponibilità dei fondi continua in parallelo a questi passi e alle varie fasi del ciclo di vita. Per esempio, quando un mandato dà l'innescò alla fase di identificazione di un progetto esso dovrebbe presupporre la disponibilità di fondi sufficienti a completare il processo di identificazione.

Man mano che va avanti il lavoro ed aumenta la quantità di denaro implicata, devono essere implementati sistemi di controllo finanziario coerenti con il volume e la natura delle transazioni finanziarie. Questi sistemi lavoreranno unitamente ai sistemi di gestione della schedulazione per fare previsioni sul flusso di cassa e tenere traccia della spesa attuale rispetto al budget.

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

Team Praxis

Maggiori dettagli

Valutazione dell'investimento

Finanziamento

Programmazione del budget e controllo dei costi

Biblioteca

Curva a S

Obiettivi

La gestione del rischio permette di comprendere gli eventi individuali di rischio e il rischio complessivo e di gestirli proattivamente, ottimizzando la possibilità di successo mediante la riduzione al minimo delle minacce e la massimizzazione delle opportunità. Gli obiettivi propri di questa funzione sono:

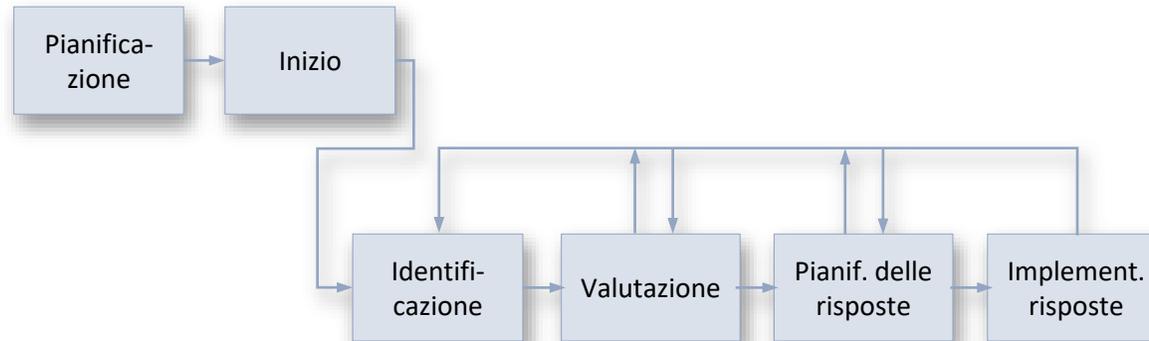
- Assicurare che i livelli di rischio complessivo all'interno un progetto, programma o portfolio siano compatibili con gli obiettivi dell'organizzazione;
- Assicurare che siano identificati i rischi individuali e le relative risposte;
- Minimizzare l'impatto delle minacce sugli obiettivi di progetto, programma o portfolio;
- Ottimizzare le opportunità ricomprese nell'ambito del lavoro.

Panoramica

Il rischio è una componente intrinseca di tutti i progetti, programmi e portfolio, in quanto ciascuno di essi è una combinazione unica di obiettivi, soluzioni, persone e contesto. Ciascun progetto, programma e portfolio avrà un livello intrinseco di rischio complessivo. Questo rischio complessivo ha due componenti: gli eventi di rischio e l'incertezza.

Un evento di rischio è definito come un evento identificabile che, qualora si verifichi, avrà un impatto sugli obiettivi di progetto, programma o portfolio. La frase chiave è in questo caso 'qualora si verifichi'. La gestione del rischio riguarda esclusivamente l'averne a che fare con eventi che potrebbero o meno verificarsi.

L'incertezza è collegata a una forma di rischio che non può essere identificata come uno specifico evento di rischio. Ad esempio, nell'utilizzo di una tecnologia innovativa potrebbe esserci incertezza riguardo alle prestazioni o all'affidabilità di qualche componente. A livello generale tutti i tipi di piano avranno un grado di incertezza poiché basati su stime di accuratezza variabile.



Gli eventi di rischio possono essere rilevati come eventi positivi o negativi. Il rischio negativo (minaccia) è quello con il quale la maggioranza delle persone ha più familiarità. È definito come qualcosa che, se si verifica, avrà un effetto negativo sugli obiettivi di progetto, programma o portfolio. Il rischio positivo (opportunità) è un evento che, se si verifica, può aumentare il valore del lavoro.

Una volta identificati gli eventi di rischio, vengono valutati per la loro probabilità e impatto. Le risposte saranno identificate e registrate in un [registro dei rischi](#).

Le risposte pianificate saranno implementate durante il [processo di consegna](#).

La procedura tiene sotto controllo tutti i rischi e si ripete regolarmente per identificare nuovi eventi di rischio e risposte pianificate.

Applicazione

Competenza
Maturità
Valutazione
Risorse
Checklist
Team Praxis

Maggiori dettagli

Contesto del rischio
Tecniche di rischio

Biblioteca

Valutazione dell'impatto della probabilità
Risposte al rischio
Analisi Monte Carlo
Alberi di decisione

Obiettivi

Il raggiungimento dei benefici previsti da un [business case](#) spesso richiede cambiamenti delle pratiche di lavoro dell'organizzazione sede. Questi cambiamenti di pratiche sono detti 'risultati' e il passaggio dalle pratiche attuali ai risultati desiderati si ottiene mediante la gestione del cambiamento. I risultati di solito implicano che una sezione dell'organizzazione adotti ed utilizzi i prodotti di uno o più progetti.

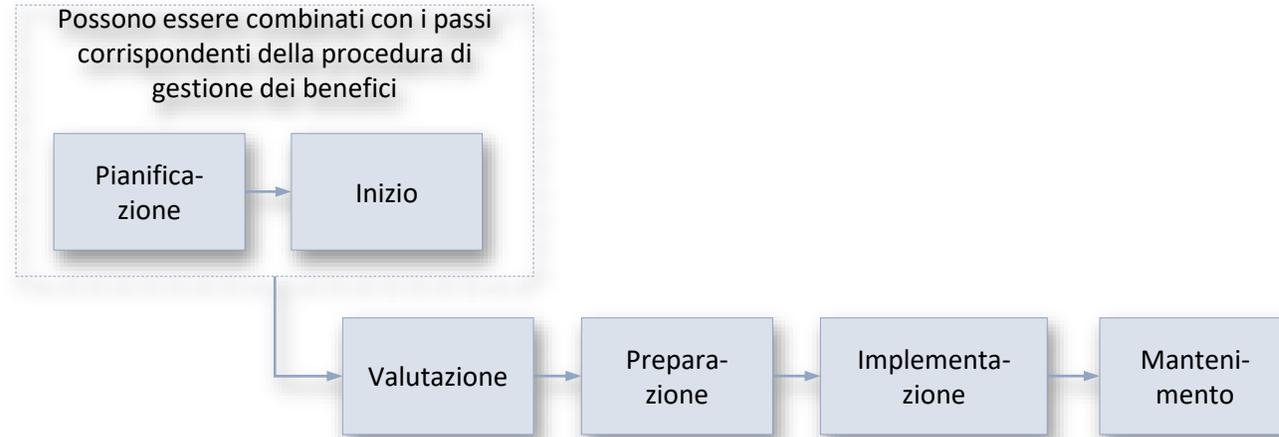
Gli obiettivi propri della funzione di gestione del cambiamento sono:

- Definire il cambiamento organizzativo necessario per trasformare i prodotti in benefici;
- Assicurare che l'organizzazione sia pronta ad implementare il cambiamento;
- Implementare il cambiamento ed incorporarlo nelle pratiche dell'organizzazione.

Panoramica

Le organizzazioni e i singoli individui rispondono al cambiamento in molti modi diversi. La resistenza al cambiamento è un fenomeno naturale e gestire il cambiamento in modo controllato è essenziale per realizzare i benefici previsti da un business case.

Sarà valutato il cambiamento necessario per ottenere i benefici previsti nel business case. Questo può coinvolgere molte persone diverse con prospettive e conseguenze diverse. Una preparazione approfondita è essenziale per ridurre al minimo le resistenze e sviluppare sostegno verso il cambiamento.



I piani saranno costantemente rivisti mentre il cambiamento è implementato e, in definitiva, le azioni devono garantire che il cambiamento sia incorporato e sostenuto in modo che diventi una parte naturale del business (business-as-usual).

Ci sono molti modelli diversi di gestione del cambiamento, come ad esempio quelli ideati da Kotter, Carnall e Lewin. La maggior parte di questi modelli può essere accostata a uno o più delle metafore di Morgan (as shown by Morgan).

Change management and [benefits management](#) are brought together in the [benefits realisation process](#).

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

Team Praxis

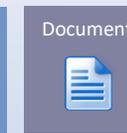
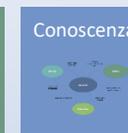
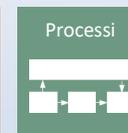
Biblioteca

Morgan

Kotter

Carnall

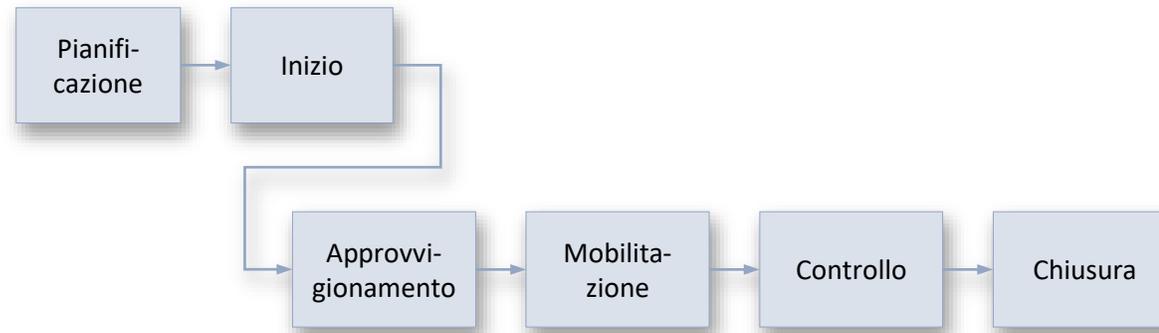
Lewin



Obiettivi

La gestione delle risorse copre tutti gli aspetti della distribuzione delle risorse che servono per la consegna del progetto, programma o portfolio. Gli obiettivi propri di questa funzione sono:

- determinare il modo migliore di procurare le risorse per il lavoro;
- acquisire e mobilitare le risorse necessarie;
- controllare le risorse durante il [ciclo di vita](#);
- smobilitare le risorse al termine del ciclo di vita;
- chiudere tutti gli accordi contrattuali.



Panoramica

Le risorse richieste da un progetto, programma o portfolio comprendono persone, macchine, materiali, tecnologia, patrimonio e qualsiasi altra cosa necessaria per consegnare il lavoro. Le risorse possono essere ottenute internamente dall'organizzazione sede oppure procurate da fonti esterne.

Le tre principali componenti della gestione delle risorse sono:

- **Approvvigionamento** riguarda principalmente l'identificazione e selezione dei fornitori esterni, ma molti dei suoi principi possono essere applicati per ottenere la disponibilità di fornitori interni. Il grado di formalità richiesta dipenderà dalla complessità della catena di approvvigionamento e dai rischi associati.
- **Gestione del contratto** si occupa delle relazioni continue tra il team di gestione e i fornitori. Questa può essere imperniata sui termini di un contratto giuridico vero e proprio, su un accordo interno sui livelli di servizio o più semplicemente su accordi documentati per la fornitura.

- **Mobilitazione** riguarda l'ottenimento delle risorse appropriate al posto giusto e nel momento giusto. Questa componente della gestione delle risorse si occupa anche dell'attività inversa di smobilitazione nel momento in cui le risorse non sono più necessarie.

Una volta che le risorse sono state acquisite e mobilitate, il loro contributo alla creazione di risultati e benefici sarà monitorato e coordinato durante l'intero processo di consegna.

Alla fine del lavoro, i contratti dovranno essere chiusi e le risorse saranno smobilitate

Applicazione

Competenza

Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

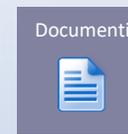
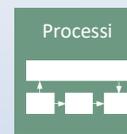
Team Praxis

Maggiori dettagli

Approvvigionamento

Gestione del contratto

Mobilitazione



Obiettivi

La garanzia è l'insieme delle attività sistematiche intese ad assicurare che gli obiettivi e i processi di gestione di un progetto siano adatti allo scopo.

Gli obiettivi della funzione di garanzia sono:

- Rivedere la pianificazione della gestione;
- Monitorare l'efficacia delle funzioni e dei processi;
- Infondere negli stakeholder la fiducia nel fatto che si stia gestendo il lavoro in modo efficace ed efficiente.

Panoramica

Gli obiettivi di prestazione della funzione di garanzia possono essere suddivisi in due semplici categorie: gli obiettivi del lavoro (prodotti, risultati e benefici) e i processi (di progetto) progettati per realizzare i primi.

Gli obiettivi di progetto o di programma saranno di solito materia delle tecniche di controllo della qualità, che saranno definite negli opportuni [piani di gestione](#). Il ruolo della garanzia è quello di verificare che i piani di gestione abbiano previsto gli standard appropriati e di controllare che i risultati del controllo di qualità siano stati eseguiti sulla base di questi.

Nei piani di gestione dovrebbero altresì essere stabiliti i processi e le procedure. La funzione di garanzia deve verificare che sussistano piani di gestione appropriati, che i processi e le procedure siano adatti allo scopo e che siano applicati da risorse dotate delle necessarie competenze.

La garanzia è una responsabilità dello sponsor P3. Chiunque esegua la garanzia deve essere indipendente dai team di gestione e di consegna, e riporta direttamente allo sponsor.

Le risorse assegnate alla garanzia spesso proverranno da un'organizzazione di supporto dedicata o da un Project Management Office (PMO). È responsabilità dello sponsor utilizzare i risultati della garanzia per affrontare qualunque questione e infondere fiducia nel team di gestione.

Lo sponsor non ha solo la responsabilità che si realizzi la garanzia ma anche che questa dia visibilmente un contributo positivo. Per esempio:

- La garanzia dovrebbe essere basata sul rischio. Questo significa che si concentra sulle aree più rischiose di quanto oggetto della garanzia stessa.
- La garanzia deve essere di aiuto e non solo eseguire il controllo. Il ruolo di garanzia dovrebbe fornire aiuto e consiglio, oltre che effettuare verifiche.
- La garanzia dovrebbe essere vista come un segno dell'impegno dell'organizzazione verso lo sviluppo della disciplina e della professione del management P3.

See also

- [Sponsorizzazione](#)
- [Gestione dell'organizzazione](#)

Applicazione

Competenza

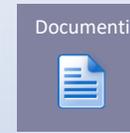
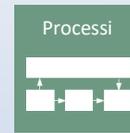
Maturità

Valutazione

Risorse

Checklist

Team Praxis



Quando le complessità del comportamento umano sono suddivise in funzioni distinte, si può inevitabilmente scadere in qualcosa di piuttosto artificioso e teorico. Ma gli sponsor, i manager e i membri del team di progetto, programma o portfolio hanno necessità di capire i meccanismi attraverso i quali le persone si relazionano e interagiscono con altre persone. Semplici modelli come quelli a cui si fa riferimento in questa sezione sono un utile punto di partenza per ciascun singolo individuo nella costruzione del proprio set di competenze interpersonali. The wheel shows the seven interpersonal skills covered by Praxis. They can be loosely arranged into those that are primarily team oriented and those that are primarily stakeholder oriented.

La ruota prende come punto di partenza il manager P3, quindi la leadership appare in cima.

Un manager deve guidare e motivare il proprio team di gestione e i team di consegna. Questo può avvenire tramite una leadership lungimirante (assicurando che le persone siano pienamente dedicate agli obiettivi del lavoro) e una leadership manageriale (delegando il lavoro e sviluppando il lavoro di squadra).

Il manager deve guidare altresì la comunità degli stakeholder, che non forma nel suo insieme un team e alla quale raramente può essere conferita una delega.

Quando si tratta con gli stakeholder, sono più importanti la influenza (ascendente) e la negoziazione. Se gli stakeholder sono particolarmente importanti o essenziali per il raggiungimento degli obiettivi, il project, programme e portfolio manager chiederà il supporto dello sponsor.

Sia nel delegare il lavoro ad un team che nell'esercitare la capacità di persuasione sugli stakeholder, nascerà inevitabilmente qualche forma di conflitto. Il manager dovrà possedere competenze di gestione dei conflitti, indipendentemente da quanto affinate possano essere le altre sue competenze interpersonali.

Naturalmente, al centro di tutte le interazioni umane c'è la comunicazione.

Se un manager è in grado di applicare queste competenze con professionalità e all'interno di uno schema etico, le stesse genereranno fiducia e rispetto.

I principi fondamentali delle competenze interpersonali non cambiano nello spettro di progetti.

Tuttavia, il contesto e le strutture organizzative producono delle modifiche e questo porta a sfide diverse e a una diversa enfasi nella loro applicazione.



Maggiori dettagli

Leadership

Influenzare

Delega

Comunicazione

Negoziazione

Lavoro di squadra

Gestione dei conflitti

Professionalità

Team Praxis

Navigazione in Praxis Local



Facendo clic sul logo Praxis nell'angolo in alto a destra si accede alla pagina corrispondente sul sito Web Praxis.

Se non conosci un argomento, ti consigliamo sempre di consultare la pagina Web, dopodiché Praxis Local funge da utile promemoria dei punti chiave.



Se non indicato diversamente (p. es. in documenti), qualsiasi [collegamento ipertestuale](#) all'interno dell'area bianca di una pagina è interno a Praxis Local.



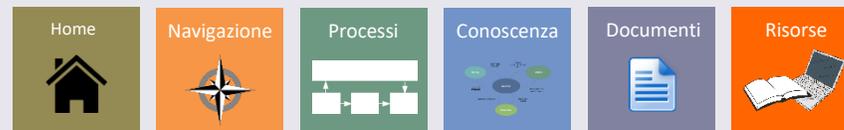
Alcuni collegamenti al sito Internet potrebbero riferirsi a contenuti in lingua inglese

*

I collegamenti alle voci pertinenti dell'enciclopedia sono tecniche selezionate. Non sono un elenco completo di tutte le voci pertinenti nell'enciclopedia.



Praxis Framework e Praxis Local sono rilasciati sotto una licenza Creative Commons BY-SA. Pertanto sei libero di distribuire queste informazioni a condizione di citare la fonte..



Vai alla homepage di Praxis Local

Questa pagina

Vai alle homepage di sezione

Clicca qui per accedere alla corrispondente pagina sul sito web di Praxis

Passa alla pagina successiva o precedente – o torna al livello precedente.

Applicazione

Questi collegamenti puntano a sezioni correlate del sito web Praxis di supporto all'applicazione pratica di conoscenze e processi.

Maggiori dettagli

Questi collegamenti puntano agli approfondimenti dell'argomento corrente.

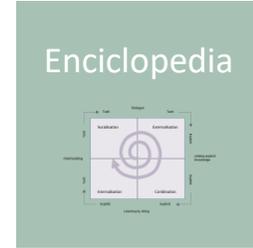
Biblioteca

Questi collegamenti puntano a voci della libreria rilevanti per l'argomento corrente.





La home page di Praxis Local che riporta versioni e aggiornamenti alternativi.



Enciclopedia

L'enciclopedia Praxis completa di strumenti, tecniche e modelli per la gestione di progetti, programmi e portfolio.



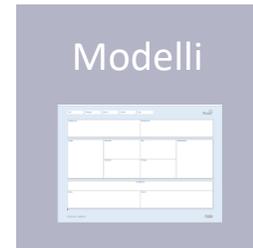
Articoli e blogs

Articoli e blog organizzati per autore.



Libri

Libri gratuiti che trattano vari aspetti del Project Management.



Modelli

Modelli, annotati o meno, per tutti i principali documenti utilizzati in Praxis.



360° assessment

Spiegazioni su come le liste di controllo e le valutazioni a 360° possono aiutare a implementare le buone pratiche e sviluppare la maturità delle capacità.



Glossario

Un glossario comparativo con i termini di tutte le principali guide, spiegati e confrontati.



Certificazione

Informazioni sulla formazione e certificazione Praxis fornite da APMG International.



Guida complementare

Una serie di guide per l'utilizzo di Praxis associato a standard nazionali e internazionali.



Libro

Acquista il libro Praxis da APM (Association for Project Management). Disponibile in formato cartaceo o Kindle.



Team Praxis

Per comprendere come persone con diversi stili di comunicazione percepiscono funzioni e processi in modi diversi.



Casi di studio

Scopri come le persone hanno utilizzato Praxis Framework.