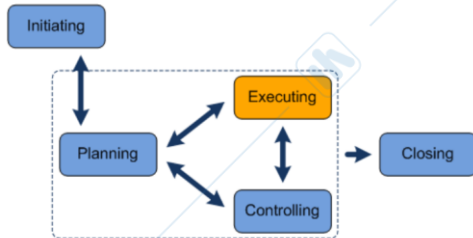


Il processo di EXECUTING

- E' specifico per progetto e settore
- Assorbe la maggior quantità di risorse
- Presenta bassa reversibilità
- Richiede l'integrazione dei contributi delle diverse funzioni



Lezione 5 Maggio.

Fase di esecuzione: vengono impiegate la maggior parte delle risorse del processo (risorse umane, risorse materiali, tecnologiche...) questo aspetto porta la fase di executing ad essere meno correggibile delle altre.

Correggere infatti questa fase comporta un costo molto elevato.

Durante l'esecuzione è richiesta la contribuzione di diverse funzioni, diverse funzioni e risorse coinvolte, al fine di raggiungere l'output finale del progetto. Fondamentale il ruolo del PM che deve riuscire ad integrare tutte le risorse che fanno parte del progetto, sforzo organizzativo superiore.

La struttura organizzativa che può essere funzionale, matrice o task force, mostra la sua efficacia nella fase di esecuzione.

Il processo di CLOSING

Non è un istante ma un processo strutturato:

- Il cliente valida il *deliverable* finale in base a:
 - caratteristiche concordate (funzionalità, *service level agreement*, ...);
 - criteri di accettabilità (metriche)
- Viene trasferito l'output a chi lo dovrà gestire
- Vengono fatte le chiusure amministrative e contabili
- Vengono ricavati gli insegnamenti per il futuro (*lessons learned*)
- La fase di closing viene considerata come un momento puntuale, si suppone che la chiusura del progetto corrisponda alla raggiunta dell'output; in realtà la fase di closing è strutturata e complessa. Prima di tutto, il deliverable non deve essere solo realizzato, ma approvato e validato dal cliente, è opportuno definire a priori (prima del closing) tutte le caratteristiche che verranno valutate e le metriche dell'output, importante quindi la fase di valutazione.
- Trasferimento dell'output a chi lo deve gestire. Es: progetto di sviluppo Software (CRM per azienda cliente). Il software deve essere rilasciato nel server del cliente, dopo i possibili rilasci progressivi durante il progetto ci deve essere il rilascio finale, e attività in chiusura come un corso di formazione agli utenti del cliente per imparare ad usarlo.
- Il Closing è anche un attività in cui possono essere fatti dei passaggi interni amministrativi e contabili per l'azienda che ha realizzato il progetto. Redigere i documenti finali e chiudere le attività contabili. Sono necessarie professionalità diverse che devono collaborare.
- Momento opportuno per generare conoscenza, e trarre insegnamenti utili per un momento futuro. Perché? Perché è possibile fare un controllo in feedback a consuntivo (il progetto si è concluso). Questo controllo può dare spunti molto validi.

Due tipologie di controlli in feedback che possono essere fatti:

- **Post project review:** valutazione del singolo progetto a conclusione del progetto, devo valutare se gli obiettivi di progetto sono stati raggiunti (triangolo tempo-costi-qualità). Valutazione di rischi non valutati, vado ad ampliare il database dei rischi aziendali. Anche per ricavare una serie di lesson learned sugli insegnamenti del progetto, utili nella pianificazione di altri progetti. C'è la possibilità di gestire lo stadio anche in prospettiva di miglioramento del rapporto con lo stakeholder, facendo un'analisi del rapporto, la possibilità di avvio di progetti futuri. E' opportuno a livello motivazionale, dare spazio alla celebrazione del successo del progetto, mostrando gli aspetti positivi raggiunti.
- **Altra tipologia di controllo è l'audit;** prendo più progetti su un insieme di aspetti specifici, ad esempio, su una decina di progetti vedo come è stata gestita la parte finanziaria. Analisi trasversale. Audit richiesto dalla direzione aziendale, viene individuato un revisore che parlerà con i PM di diversi progetti. Valutazione delle procedure e delle pratiche.

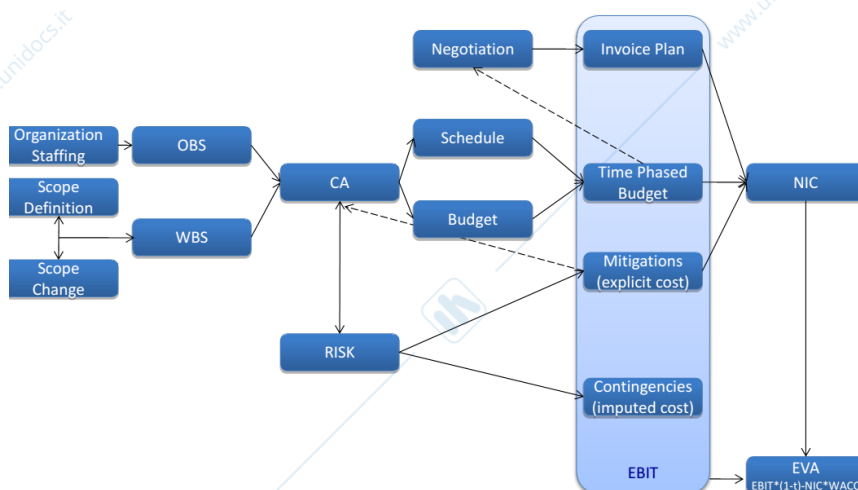
Caso train: esempio di post-project review.

Sviluppa e produce treni su commessa; nuove norme europee sui treni ad alta velocità. Il mercato è in forte evoluzione, le normative europee cambiano spesso, ci sono norme diverse da paese a paese, una lesson learned era stata di dedicare una posizione specifica per monitorare l'andamento delle norme europee e confrontarle con le norme nazionali. Il top Management, a seguito della post-project review, aveva deciso di dedicare un'unità dedicata al controllo delle normative a supporto per tutti i progetti.

Nella fase di closing si ha un rilascio delle risorse, poiché vengono attivate su altri progetti paralleli in nascita. Va considerata questa tendenza, la cosa che va tenuta presente è definire fin dall'inizio come verrà gestito lo stadio di chiusura del progetto.

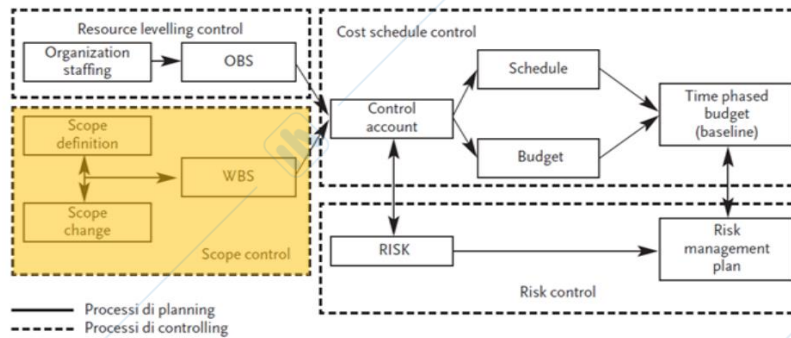
Nella fase di organizzazione vedremo quali tipi di struttura si possono mettere in atto, e anche aspetti micro.

Vediamo il **Planning: lo schema sistemico**.



Primo passo è la definizione dello scope: rappresenta quali sono gli obiettivi di progetto, cosa il cliente si aspetta dal risultato. Ci sono alcuni particolari dello scope difficili da conoscere all'inizio del progetto. E' importante andare a definire uno scope management plan, quali variabili sono congelate, quali aspetti sono da valutare, e quando saranno da chiudere gli aspetti in termini di avanzamento del progetto. E' molto frequente che nei progetti ci siano dei cambiamenti nello

scope; sin dalla fase di pianificazione, è importante dire come verrà gestito uno scope change. Il cliente può chiedere di fare qualcosa in più o delle modifiche rispetto a quanto pianificato e concordato nello scope.



Lo **scope** di progetto è dato dall'insieme di prodotti, servizi e risultati che devono essere forniti come output di un progetto. Si parla con il cliente, il PM definisce lo scope.

Un secondo passaggio del cliente è definire la WBS: che attività devo fare per raggiungere gli obiettivi dello scope. Devo anche definire le risorse coinvolte nel progetto e come saranno coinvolte le risorse nelle attività, **OBS**, è un **organigramma di progetto in cui devo organizzare tutte le risorse coinvolte nel processo, esterne ed interne, trovo all'interno anche decisioni di make or buy.** La wbs rappresenta il toto del processo, nella OBS ci devono essere tutte le risorse utilizzate nel progetto, che corrispondano all'utilizzo delle attività della WBS. Questi due strumenti mi danno una visione totale del progetto.

Il Control Account è l'unità atomica del progetto: chi fa che cosa, quali risorse sono allocate su quali attività, possiamo definire i costi e i tempi di ogni attività. Devo sapere quante risorse sono allocate su ogni attività, la quantità delle risorse che alloco e la loro qualità per definire i tempi dell'attività ed il costo.

Posso considerare il budget e schedule di processo. Il budget è ottenuto valutando i costi associati ad ogni control account. Riesco a definire il costo delle singole attività e come somma il costo del progetto. Importante scomporre i costi per natura: del lavoro, delle materie prime, dei semilavorati, dei servizi esterni.

E' più facile in questo modo ricondurre la contabilità del progetto a quella generale aziendale. Per lo Schedule abbiamo qualche difficoltà: alcune attività possono essere sovrapposte, non basta andare a sommare i tempi di ogni Control Account. Attraverso tecniche reticolare rappresento il diagramma reticolare del progetto: cammino critico e slack delle singole attività. Con GAntt si legge in maniera semplice e integrata lo schedule del progetto.

TIME phased Budget: curva dei diversi costi di progetto, utile per effettuare il controllo. Si capisce se i costi a preventivo sono coerenti con quelli a consuntivo. Sono tutti?

Questa è una visione deterministica dei progetti, la pianificazione non tiene in considerazione l'aleatorietà e l'incertezza che sono connaturate nei progetti. Nella fase di Pianificazione andrebbero considerati gli elementi del rischio. Partendo dal PA, bisogna capire cosa può andar bene o male per ogni attività di progetto, cercando di pianificare delle azioni correttive. Le risposte a rischio sono sempre di costi duplice natura:

- **mitigazioni:** azioni da introdurre per ridurre il rischio, sono delle nuove attività della WBS, costi espliciti
- **contingencies:** costi figurativi, alloco una certa quantità di soldi al progetto. Costi allocati, che verranno rilasciati nel corso del progetto se c'è utilità. Si parla di fondi allocati a specifiche attività

di recupero. Può capitare che si verifichi qualcosa con un impatto superiore, allora questo può determinare un profitto minore di progetto. Nel caso contrario le contingencies diventano profitto di progetto venendo rilasciate.

Se ci sono delle attività che possono essere mitigate, è opportuno fare delle mitigazioni. Le contingencies devono essere tarate in modo attento a seconda del rischio: i progetti devono avere un budget molto bilanciato in chiave strategica; devono essere coerenti i budget per scegliere il progetto giusto all'interno del portfolio di progetti possibili.

Fino ad ora abbiamo definito il passivo del progetto: abbiamo individuato i vari costi, based line-mitigazioni- contingencies.

Un volta negoziato l'Invoice plan (come verranno fatti i pagamenti), posso considerare qual è il profitto del progetto, considero l'ebit. Nel corso degli anni le competenze del PM ricadono anche nelle competenze relazionali, deve essere in grado di contrattare con il cliente. È responsabile dell'andamento del progetto, che in genere è valutato anche oltre l'ebit. (Earnings before interests and taxes). Può essere che ci siano degli squilibri di cassa, ovvero trascorra molto tempo tra gli esborsi e i guadagni. Devo considerare il NIC (Net invested Capital) che valuta come ci si finanzia. Capitale di debito e di rischio. Una volta calcolato il NIC, posso calcolare l'indicatore EVA (Economic Value added) si calcola vedendo cosa resta dei vari profitti, dopo aver pagato le tasse e pagato i miei fornitori di capitale. Se l'EVA viene >0 vuol dire che l'impresa sta creando ricchezza. Risultato positivo.

Capitale di debito: banche

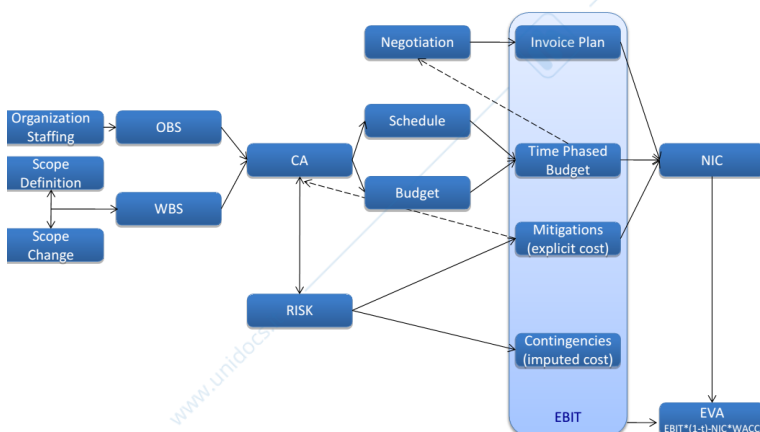
Capitale di rischio: azionisti

Se moltiplico il NIC per il WACC (Waited average cost of capital, costo medio ponderato del capitale, mi dice il ritorno complessivo atteso per le due tipologie di capitale, rendimenti che devo dare in termini di interessi) ottengo quello che devo ai finanziatori.

La pianificazione prevede una serie di passaggi collegati; l'obiettivo di un PM è di mantenere inalterato l'EVA. Se ci dovessero essere dei cambiamenti potrei agire su determinate leve.

Es: ampliamento dello scope per richiesta del cliente. Porta ad avere modifica WBS, cambio Control Account, può comportare un ritardo del progetto e dei costi aggiuntivi. HP: aumento solo del budget.

Voglio cambiare scope, devo fare attività in più, Time phased Budget aumenta. Sto riducendo l'ebit. Questo peggiora l'EVA. Un PM può agire su diversi elementi dello schema



Può chiedere di pagare al cliente la modifica, anche se questo è difficile da ottenere in un progetto. Si parla di piccole modifiche dello scope, quindi difficili da far monetizzare. Devo trovare un altro modo per ridurre l'effetto del cambiamento dello scope. Come PM posso chiedergli di anticipare un pagamento che era stato concordato, agisco sul Net invested Capital migliorando l'EVA. (riduco il net invested capital).

www.unidocs.it - Appunti e dispense per superare i tuoi esami universitari

www.unidocs.it - Appunti e dispense per superare i tuoi esami universitari