



GLOSSARIO: ALCUNI PRINCIPALI TERMINI UTILIZZATI NELLE LOGICHE DI PROJECT MANAGEMENT

Attività

Azione sequenziale nel tempo.

Tratto da "Project Management nel Dipartimento delle Dipendenze", Elisabetta Simeoni, Verona, 2002

BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled) o Baseline

Curva del lavoro preventivamente schedulato a costo previsto a budget; anche nota come curva baseline nel piano costi/tempi.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Business (Process) Re-engineering

Riprogettazione dei processi aziendali in chiave strategica (ad esempio, riposizionandosi su business diversi etc.).

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

CPM (Critical Path Method)

Tecnica reticolare deterministica (durate e precedenze tra attività certe), con l'obiettivo di individuare le date (minime e massime) di inizio e di fine delle attività e il "cammino critico". Se si considera oltre ai tempi anche i costi/budget e le risorse, si parla di CPM costi/budget e risorse.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Cammino critico

Particolare sequenza di attività che collega l'inizio e la fine di un progetto e che ne determina la durata complessiva (ogni ritardo sulle attività del cammino critico determina un ritardo globale del progetto); viene calcolato col metodo CMP.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Ciclo Plan Do Check Act

Questa metodologia, ideata da Walter A. Shewhart prima della seconda guerra mondiale, serve per guidare le diverse fasi degli interventi di miglioramento di qualità. Il ciclo PDCA consiste nel pianificare, fare, controllare e agire.

Tratto da "Project Management nel Dipartimento delle Dipendenze", Giovanni Serpelloni, Verona, 2002

Compito

Sforzo a breve termine (dai tre ai sei mesi) eseguito da un'organizzazione o da un singolo, che insieme ad altri compiti, può costruire un progetto.

Tratto da "Project Management nel Dipartimento delle Dipendenze", Elisabetta Simeoni, Verona, 2002

Comunicazione

Interna: elemento costitutivo delle organizzazioni complesse, è dato dal trasferimento o dallo scambio di idee, istruzioni, indirizzi, informazioni e dati da una persona, o da un gruppo di persone ad altre persone, o gruppi di persone. Dal punto organizzativo (o della gerarchia), le comunicazioni possono essere distinte in tre categorie: dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto e comunicazioni in senso orizzontale. La qualità delle comunicazioni dipende dalla velocità e dalla precisione. Le principali tecniche di comunicazione interna ad un ente sono: le riunioni periodiche (a intervalli regolari il personale appartenente a servizi diversi è riunito per uno scambio di informazioni, per coordinare le attività, per preparare le decisioni); *l'organizzazione a matrice* (i dipendenti, oltre alla posizione gerarchica, sono investiti di funzioni nell'ambito di una o più equipe di progetto); *la valorizzazione dei suggerimenti innovativi* (sistema che incentiva i dipendenti a far presente le loro idee relative ai metodi di lavoro e alle possibilità di miglioramenti).

Esterna: le tecniche hanno come obiettivo la raccolta delle informazioni sull'opinione degli utenti, ed eventualmente, per dare ad essi potere di decisione. Esse sono: *il questionario* (lista di domande rivolta ad un campione di utenti per conoscere nel dettaglio il loro punto di vista, è la base per i sondaggi di opinione sui servizi pubblici); *le audizioni pubbliche* (riunioni nelle quali sono ascoltati gli interessati a determinati progetti, servono per avere un'idea dell'opinione dei partecipanti attraverso un approccio non sistematico); *le procedure di partecipazione* (permettono di associare gli interessati al processo decisionale e conseguentemente di dare loro un posto tra i decisori, a questo fine occorre che gli interessati siano organizzati e rappresentati); *i referendum* (metodo di partecipazione espresso attraverso il voto); *gli studi di valutazione* (i ricercatori cercano di valutare ex ante i vantaggi o gli svantaggi di determinate operazioni).

Tratto dalla "Guida per Project Manager" www.formez.it - Centro Formazione Studi, Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri

Diagramma di Gantt

Tipica rappresentazione grafica dell'intero progetto nel quale le attività sono rappresentate da barre orizzontali di lunghezza proporzionale alla loro durata, in riferimento ad una base temporale di riferimento; talvolta possono contenere anche la rappresentazione dei legami logici tra le varie attività.

Tratto da "PMT - Project Management Team"

Diagramma di Ishikawa

Questo strumento viene utilizzato per individuare le cause di un problema mediante il coinvolgimento di tutti gli operatori direttamente coinvolti e permette di visualizzare, in modo semplice, l'insieme delle cause potenziali di un qualsiasi effetto osservato. La visualizzazione dei dati, in un solo diagramma, aiuta a studiare le relazioni esistenti tra un effetto e le cause presunte raggruppate.

Tratto da "PMT - Project Management Team"

Diagramma di Pert (Program Evaluation & Rewiew Technique)

Tecnica reticolare con durata probabilistica delle attività.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Famiglia di progetti/prodotti

Progetti simili da un punto di vista tecnico/tecnologico e/o di mercato/clientela; hanno strutture di riferimento e parti comuni.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Gap

Divario, tipicamente inteso nel "service management", come scostamento tra attese e percezioni del servizio, tra percezioni e contenuti erogati, tra contenuti erogati e specifiche progettuali del servizio stesso.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

GERT (Graphical Evaluation & Rewiew Technique)

Tecnica reticolare avente come probabilistiche sia le durate che le precedenze fra le attività.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Gestione per processi (Process Management o Management-by-Process)

Soluzione organizzativa nata per superare la rigidità e le barriere tra le funzioni/enti aziendali, attraverso i concetti di soddisfazione dei clienti anche interni e le responsabilità ("ownerships") di processo. Un processo è costituito da attività che vengono svolte grazie a input ricevuti da processi di monte (fornitori) e servono output a processi di valle (clienti).

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Gestione per progetti

Gestione basata sui progetti e in generale la "progettualità"; per estensione, gestione *di* progetti.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

ICT

Information & Communication Technologies.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

ISO 9000

Identifica una serie di norme e linee guida internazionali sviluppate dall'ISO, che propongono un sistema di gestione per la qualità, pensato per monitorare i processi aziendali affinché siano indirizzati al miglioramento della efficacia e dell'efficienza della organizzazione oltre che alla soddisfazione del cliente.

Tratto da Wikipedia

Indicatori

Output

- Finalizzati a rappresentare e quantificare le *prestazioni erogate (risultati intermedi)*.

- Utilizzati per la quantificazione e il monitoraggio delle attività e le azioni degli operatori

Esempi: n. di ore lavorate, n. di visite mediche, n. di colloqui psicologici, n. di persone contattate, n. di prelievi eseguiti, n. di vaccinazioni.

Outcome

- Finalizzati all'evidenziazione quantitativa degli esiti prodotti (risultati finali) dalle prestazioni erogate
- *In ambito medico:* evidenziano il grado di salute aggiunta e/o grado di patologia evitata dopo l'intervento.
- Utilizzati con sistemi in grado di cogliere le variazioni (positive o negative) nel tempo ($D t1 \rightarrow t2$) di variabili valide a rappresentare lo stato di salute del soggetto o il suo grado di rischio.

Esempi: frequenza d'uso delle sostanze, qualità della vita, incidenza di infezioni, grado di integrazione sociale, tempo di sopravvivenza.

Tratto da "Project Management nel Dipartimento delle Dipendenze", Giovanni Serpelloni, Verona, 2002

Ingegnerizzazione (Engineering)

Sperimentazione sul campo (in produzione) delle scelte di progetto (relative sia alle caratteristiche del prodotto che alle istruzioni operative per la sua produzione – ingegnerizzazione rispettivamente *di prodotto* e *di processo*).

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Innovation Management

Gestione delle attività del processo di innovazione/cambiamento (chiamata "Innovation Management" con riferimento al *risultato* delle attività del "Project Management", con riferimento al *mezzo* con cui tali attività vengono svolte, appunto i progetti).

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Innovazione

Una nuova idea, metodo o strumento; l'atto di creare un nuovo prodotto o processo (comprende sia l'invenzione sia il lavoro richiesto per tradurre in pratica un'idea o un concetto).

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Lesson learned

Insegnamento proveniente dall'esperienza diretta relativo ad aspetti tecnici, gestionali e procedurali del progetto; le lesson learned dovranno essere compilate, formalizzate e archiviate nell'apposito registro.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

MBO (Management By Objectives)

Gestione per obiettivi (direzionali o globali) comprendente la loro definizione, l'automotivazione manageriale e la promozione dei piani finalizzati al conseguimento di prestazioni, con la leva della leadership manageriale, la conoscenza della motivazione nel proprio gruppo e nelle persone governate, i cicli di top-down e bottom-up, comprese valutazioni di tarde-off (compromesso) tra prestazioni.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Matrice (Organizzazione a)

Struttura organizzativa per progetti che prevede l'intersezione tra le funzioni tecnico-specifiche e i ruoli

trasversali di gestione del progetto, come il project manager; può essere *leggera/debole*, se l'autorità è ancora insita nei manager funzionali mentre al project manager spetta un ruolo di solo coordinamento; *equilibrata*, se l'autorità rimane insita nel manager funzionale, ma il project manager possiede un maggior potere sulle risorse e un controllo del budget di progetto; *pesante/forte* se l'autorità è assunta dal project manager, mentre ai manager funzionali spetta solo il compito di fornire le risorse ai progetti.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Matrice compiti/responsabilità

E' la definizione sintetica e strutturata dei livelli di responsabilità nel progetto e delle gerarchie, con individuazione precisa dell'ente finanziatore, gestore ed esecutore, e dei relativi compiti e ruoli (WHO DOES WHAT) in base ai pacchetti di attività da svolgere.

Nello specifico si tratta di una tabella dove vengono esplicitati, per ciascun pacchetto di attività, i compiti specifici attesi, il responsabile della realizzazione di tali compiti e gli eventuali collaboratori, gli indicatori principali indicatori di risultato intermedio e finale.

Tratto da "Project Management nel Dipartimento delle Dipendenze", Giovanni Serpelloni, Verona, 2002.

Milestones

Data significativa, traguardo in un progetto.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Obiettivi

Obiettivo generale

- Lo scopo e le finalità generali dell'intervento.
- Il risultato che ci si propone di ottenere in termini generali.

Obiettivi specifici (o sotto obiettivi)

Sono i RISULTATI SPECIFICI ATTESI che devono derivare dalle azioni che si intendono intraprendere sulla popolazione target.

Per essere definito "specifico" (e quindi valido a fini progettuali e realizzativi) l'obiettivo deve possedere 4 caratteristiche principali:

- CHIARO E SINTETICO (comprensibile negli intenti e valutabile nella fattibilità);
- TEMPIFICATO (tempi di realizzazione);
- QUANTIFICATO (nella dimensione di output e nei costi);
- Collegato ad indicatori di VALUTAZIONE DI OUTPUT e OUTCOME.

Tratto da "Project Management nel Dipartimento delle Dipendenze", Giovanni Serpelloni, Verona, 2002

Operations management

Gestione delle attività aziendali di routine, più o meno ripetitive e facenti riferimento a standard, come quelle di produzione, approvvigionamento, vendita e distribuzione, ovvero riconducibili al ciclo dell'ordine (in contrapposizione all'Innovation Management e al Project Management).

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Pianificazione di un progetto (Project Planning)

Definizione preventiva di un progetto, delle sue fasi e variabili, in contrapposizione alla sua realizzazione

cioè al periodo del controllo-avanzamenti e reporting.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Processo

Insieme di attività sequenziate cronologicamente che partendo da un INPUT permettono di raggiungere un OUTPUT.

Tratto da "Project Management nel Dipartimento delle Dipendenze", Elisabetta Simeoni, Verona, 2002.

Project Plan

È il documento base che definisce tutti gli aspetti salienti del progetto. Si sviluppa e si arricchisce in modo interattivo durante gli stadi di plausibilità e fattibilità del progetto stesso. Si consiglia di congelare la versione precedente creandone una nuova ad ogni cambio di stadio. Può mutare anche durante lo stadio di realizzazione in base alle varianti.

Tratto da "Project management di successo – Un modo di operare condiviso all'interno delle organizzazioni" di Mario Damiani, Ed. FrancoAngeli, Milano, 2007

Progetto (Project)

Insieme di attività, complesse e interrelate, aventi come fine un obiettivo ben definito, raggiungibile attraverso sforzi sinergici e coordinati, entro un tempo pre-determinato e con un preciso ammontare di risorse umane e finanziarie a disposizione.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Programma (Program)

Gruppo di progetti collegati e gestiti in maniera coordinata al fine di ottenere benefici e controllo non conseguibili se singolarmente gestiti; i programmi possono includere attività collegate al di fuori dello scopo del singolo progetto.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Project Management

Gestione di/per progetto/i. È chiamata anche "Innovation Management", con riferimento al *risultato* delle attività, invece che *al mezzo*, cioè il progetto.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Project Management Office (PMO)

È un'unità organizzativa, detta anche Program Management Office, avente come obiettivo la direzione centralizzata e coordinata dei progetti di un'organizzazione. All'interno del PMO esiste un apposito comitato di coordinamento che possiede l'autorità formale per la gestione coordinata dei progetti e dei project manager e decide la priorità nell'esecuzione dei progetti assegnando le risorse, sia tecniche che umane, ai progetti e sotto-progetti.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Project Manager

Responsabile di progetto; in un'organizzazione a matrice può essere "pesante/forte" oppure "leggero/debole".

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Rischio

La combinazione delle probabilità di un evento e delle sue conseguenze.

Tratto da "Guida ISO/IEC 73/2001"

Risk management

Le attività coordinate per gestire un'organizzazione con riferimento ai rischi. Tipicamente include la valutazione, il trattamento, l'accettazione e la comunicazione del rischio.

Tratto da "Project Risk Management", Stefano Damiani, Roma, 2006

Gestione del rischio nei progetti; comprende l'identificazione, la valutazione, le risposte/interventi di riduzione/eliminazione.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Scheduling

Definizione delle date di inizio e di fine delle attività o di un intero progetto.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Servizio

Ogni lavoro produttivo che non si concretizza in alcun genere di artefatto materiale e, se legato a un prodotto, modo per accrescere la soddisfazione del cliente.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Sponsor del progetto

Sostenitore del progetto nell'interesse dell'intera azienda, ovvero di uno o più suoi manager. Tipicamente, lo sponsor è un senior manager.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Stakeholders

Persona o struttura organizzativa per la gestione dei progetti nella quale la percentuale di personale dedicato al progetto è molto alta. Lo *steering committee* non richiede una modifica organizzativa: il project manager è un puro coordinatore che non ha la responsabilità diretta del progetto, ma è solamente tenuto a gestire l'avanzamento dal punto di vista dei costi e dei tempi e a fornire su richiesta un'attività di reporting.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Stato Avanzamento Lavori (SAL)

Documenta la progressione dei lavori in corso d'opera (si consiglia di prevedere scadenze fisse e ravvicinate, ad esempio ogni due settimane).

Tratto da "Project management di successo – Un modo di operare condiviso all'interno delle organizzazioni" di Mario Damiani, Ed. FrancoAngeli, Milano, 2007

Strategia

Insieme degli obiettivi e dei mezzi per conseguirli (aziendale, di "business units", di progettazione, di produzione, commerciale, di prodotto o linea di prodotti, di portafoglio-progetti/prodotti, etc.).

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Task force

Gruppo di progetto autonomo dalle funzioni, con risorse da esse completamente distaccate, per progetti particolarmente importanti o speciali (si trova all'estremo opposto del comitato dei promotori o steering comitee).

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Team working

Lavorare in gruppo, alla base dell'organizzazione per progetti, data la forte necessità di multidisciplinarietà e integrazione.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Total Quality Management

Filosofia di gestione che incoraggia le organizzazioni a operare utilizzando un approccio sistemico e integrato, che miri al controllo dei processi e alla riduzione delle fonti di variabilità per ottenere sempre migliori performance sia interne che di mercato.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

WBS (Work Breakdown Structure)

Articolazione logico-gerarchica delle attività di un progetto.

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Work Package

Insieme di attività elementari aventi interazioni ben identificate con altri WP e caratterizzato in modo univoco da input, output, risorse e responsabilità; i WP rappresentano le unità di più basso livello della WBS (vedi).

Tratto da "La guida del Sole 24 ore al Project Management"

Stampato nel mese di luglio 2008
da Cierre Grafica – Verona
www.cierrenet.it