

**Piano regionale di formazione in servizio dei Dirigenti
Scolastici a.s. 2016-2017**

Modulo 8

PROJECT MANAGEMENT

Giovanni Pisano
L'Aquila, 27 aprile 2017

CONTENUTI DEL MODULO



- **Parte I:** Lavorare per progetti e "Project Management":
 - "Progetto"
 - Metodologia di gestione dei progetti
- **Parte II:** Come sviluppare il potenziale dell'Organizzazione investendo sul Project Management:
 - Competenze necessarie alle persone che operano
 - Utilità di dotarsi di una procedura per la gestione dei progetti
 - Utilizzo dei progetti come mezzi di "apprendimento" (capitalizzazione delle esperienze)
 - Struttura dell'Organizzazione che può facilitare i progetti
- **Parte III:** Un esempio concreto di applicazione del Project Management in ambito scolastico
- **Condivisione di riflessioni provenienti dalla sala**

LAVORARE PER PROGETTI

- Lavorare per progetti è diventata la **risposta alla necessità di governare la crescente complessità dei problemi** che le organizzazioni sono chiamate a gestire.
- Significa fare una precisa **scelta manageriale** orientata a soddisfare necessità/opportunità che si incontrano.
- Vuol dire avere la **capacità di** individuare i bisogni, saperli analizzare, saper trovare soluzioni (nell'ambito di vincoli organizzativi, economici, temporali) e saperle realizzare.
- Per lavorare efficacemente per progetti occorre adottare una **soluzione organizzativa** che favorisca questo tipo di approccio e una **metodologia** per gestire i lavori.



SOLUZIONE ORGANIZZATIVA

- L'approccio gestionale del "Lavorare per progetti" è caratterizzata dalla costituzione di un sistema di ruoli e gruppi di lavoro per gestire i progetti che, normalmente, si aggiungono alle normali attività.
- Le persone che lavorano sui progetti continuano a svolgere le attività in relazione al ruolo che ricoprono.
- Dalle suddette considerazioni nasce la prima necessaria attenzione da riporre nell'applicazione del "Lavorare per progetti", per evitare che diventi una scelta che alleva le cause del proprio fallimento.

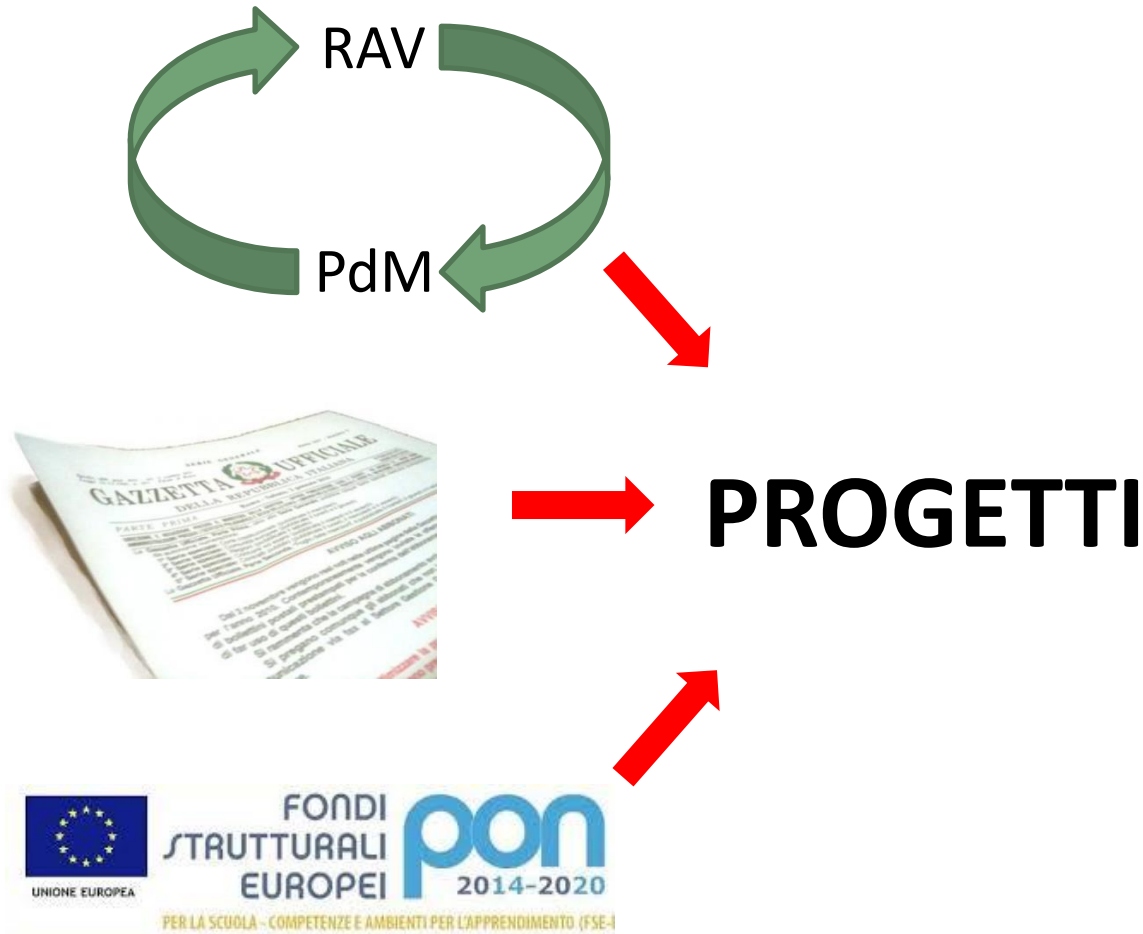


LA METODOLOGIA DI PROJECT MANAGEMENT

- La metodologia di Project Management è l'insieme degli strumenti, delle tecniche e delle conoscenze necessarie a governare le fasi del ciclo di vita di un progetto assicurando il raggiungimento degli obiettivi e il rilascio dei risultati attesi.
- L'applicazione del Project Management, valida per qualunque area di appartenenza del progetto, si adatta allo schema classico di fasi di un ciclo di vita di progetto (come descritto nella figura in basso):



ORIGINI DEI PROGETTI



Progetto:

Un progetto è un'iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità. La natura temporanea dei progetti indica un inizio e una fine definiti.

.....
Sebbene elementi ripetitivi possano essere presenti nei deliverable e nelle attività di alcuni progetti, tale ripetizione non modifica la fondamentale unicità del lavoro del progetto.

Project Management Body of Knowledge

ESEMPI DI PROGETTI

- Attuare un piano articolato di formazione dei docenti
- Realizzare spazi alternativi per l'apprendimento (laboratori mobili, aule aumentate dalla tecnologia)
- Dotare le aule ordinarie di tecnologie hardware innovative (Lim, touchscreen, tablet,ecc.)
- Attuare un piano articolato di interventi per migliorare la connettività di rete
- Attuare un piano articolato di acquisizione di tecnologie hardware e software
- Potenziare il sito web istituzionale per migliorare le comunicazioni interne e le comunicazioni scuola-famiglia
- Formare i docenti sulle funzionalità base delle tecnologie presenti in aula (Lim, touchscreen, totem,ecc.)
-

SINTESI DEGLI STRUMENTI NECESSARI PER GESTIRE I PROGETTI



PROJECT CHARTER

- Autorizza formalmente l'esistenza del progetto (è predisposto e approvato dalla Direzione)
- Descrive in maniera "SMART" il progetto e gli obiettivi da raggiungere (a cui verranno associati i KPI di progetto).
- Fornisce al Project Manager il giusto livello di autorità per utilizzare risorse dell'Organizzazione per svolgere le attività del progetto
- Per completezza, dovrebbe includere, direttamente o indirettamente, le informazioni riportate nel riquadro a lato.

Contenuti del Project Charter (*):

- Descrizione sintetica del progetto
- Scopo del progetto e sua giustificazione
- Requisiti di alto livello che soddisfano i bisogni degli Stakeholder
- Schedulazione delle principali milestone
- Project Manager assegnato, sue responsabilità e suo livello di autorità
- Stakeholder principali
- Parti dell'Organizzazione che sono coinvolte nel progetto e loro livello di partecipazione
- Ipotesi e assunti (da verificare e gestire durante il progetto)
- Budget assegnato al progetto

(*) Estratto dal Project Management Body of Knowledge (PMBOK) pubblicato dal Project Management Institute

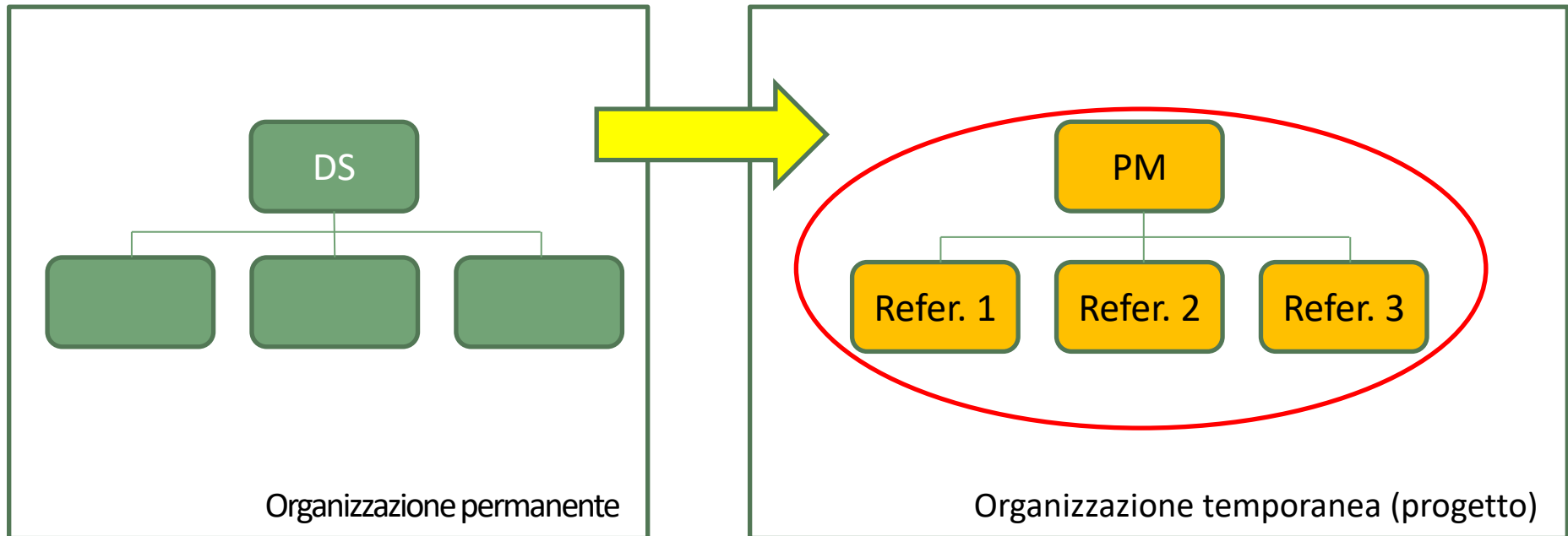
IL PROJECT MANAGER

- Il Responsabile del Progetto (Project Manager) ricopre il ruolo cardine nella gestione dei progetti, avendo la **responsabilità operativo-gestionale del progetto e dei risultati**.
- Per assolvere al compito occorrono capacità e competenze essenziali, tra le quali:
 - saper seguire un **filo metodologico**, interagendo in un rapporto **poco strutturato** con altri pari e con il team di progetto, mostrando **resilienza** e **autonomia** nella conduzione del progetto,
 - saper **integrare** gli apporti degli specialisti delle varie aree disciplinari con **orientamento ai risultati** e capacità di **gestione delle priorità**,
 - saper esercitare una **leadership**, **risolvendo** conflitti con proattività, **comunicando** efficacemente, ...



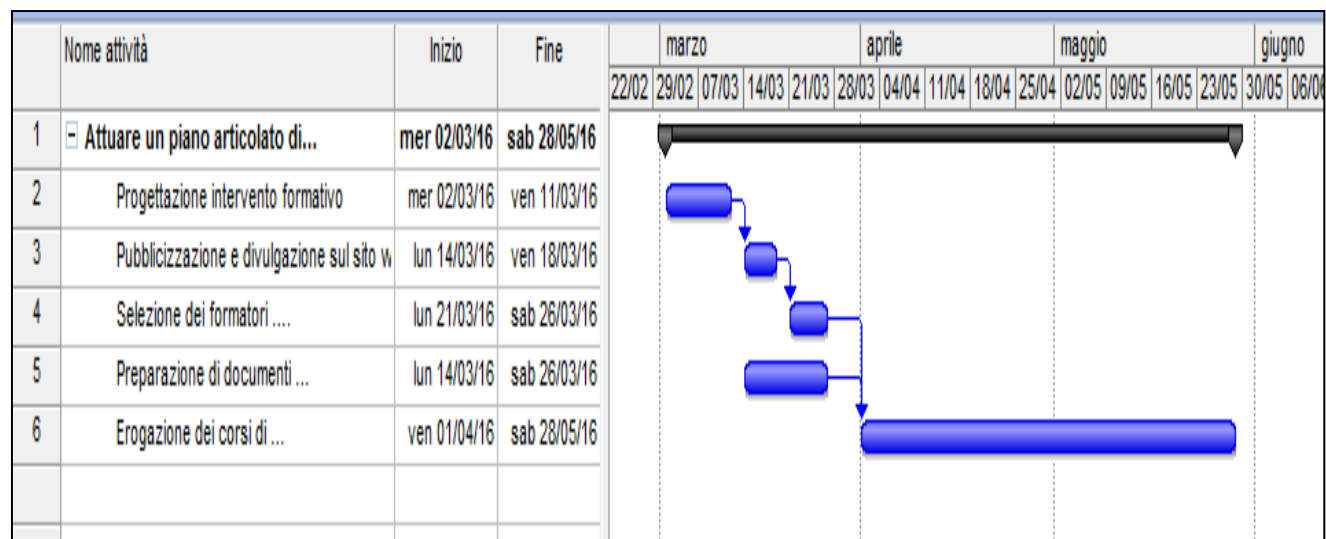
CREAZIONE DEL TEAM DI PROGETTO

- Sulla base dei contenuti del progetto, il Dirigente identifica, con il Project Manager, i referenti che contribuiranno al progetto.
- Il gruppo è la vera risorsa dei progetti complessi. Massima attenzione dovrebbe essere riposta nel costituirlo (con le persone "giuste") e nel farlo crescere per farlo diventare una squadra affiatata e motivata.



PROGRAMMAZIONE DEI TEMPI – DIAGRAMMA DI GANTT

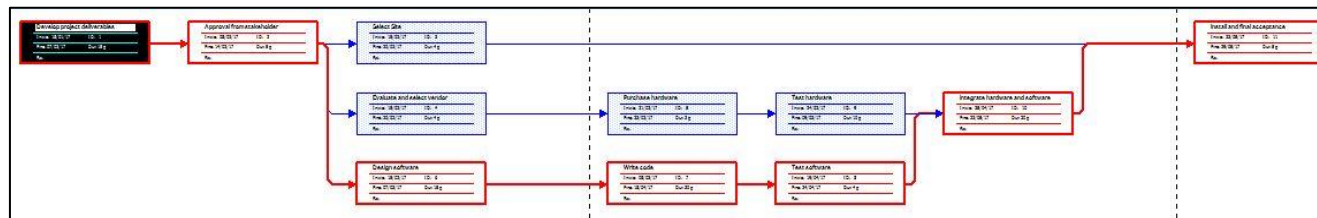
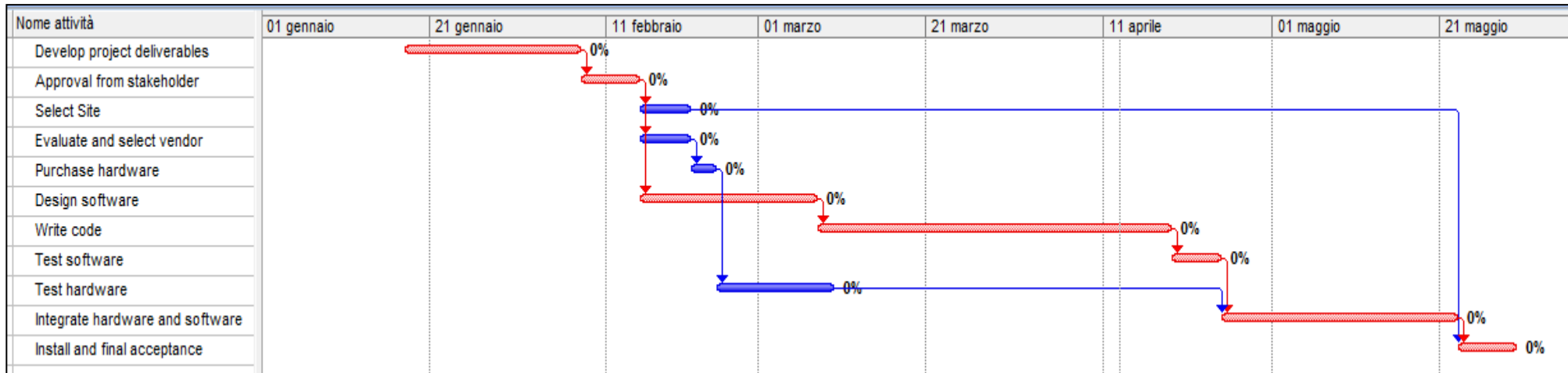
- Il diagramma di Gantt, noto anche come diagramma a barre, rappresenta in maniera chiara e semplice la durata delle attività del progetto.
- È utile per lo svolgimento operativo, per il controllo e per la comunicazione del progetto.
- Il mercato offre prodotti software a supporto della pianificazione temporale dei progetti (Microsoft Project, Project Libre, Ganttproject, ...)



STUDIO DEI CAMMINI CRITICI

Se vengono rispettate le dipendenze logiche delle attività del progetto, si possono individuare i cammini critici del progetto.

(DEF:Il cammino critico è composto dalla sequenza di attività che determinano la durata del progetto)



PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Piano economico-finanziario

- strumento di valutazione economica, attraverso la comparazione tra i costi per la realizzazione del progetto e la disponibilità economica
- elemento di valutazione finanziaria, con riguardo alla capacità del progetto di onorare gli impegni economici nei tempi previsti

Costi		
I COSTI GLOBALI DEL PROGETTO		
	Costi	Totale
PROGETTAZIONE		272.799
Progettazione partecipata	13.240	
Project manager	28.989	
Progettista	203.718	
Sondaggi preliminari e stratigrafici	26.853	
RISTRUTTURAZIONE (*)		2.912.701
Impresa	2.906.409	
Collaudi	6.292	
ARREDI (**)		84.192
Arredi	69.672	
Sistema informatico	14.520	
COSTI PROGETTO EDILIZIO		3.269.694
COMUNICAZIONE E FUNDRAISING		239.330
Fund raising	64.430	
Comunicazione e eventi	174.900	
VARIE		1.306
Legali	750	
Registrazione contratto	556	
COSTI ATTIVITA' INTEGRATIVE		240.636
TOTALE COSTI		3.510.330

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER (Dalla mappatura al Piano della comunicazione di progetto)



Registro degli Stakeholder di progetto				Piano della Comunicazione				
Tipo	Stakeholder	Chi	Recapiti	Report	Autore	Tipo	Frequenza	Mezzo
Primari								
Istituzionali								
Operativi								
Marginali								

Sulla base delle strategie di comunicazione, realizzeremo il Piano della Comunicazione di progetto che riporterà dettagliatamente: chi comunica con chi, con quale frequenza, con quale mezzo e con quale stile.

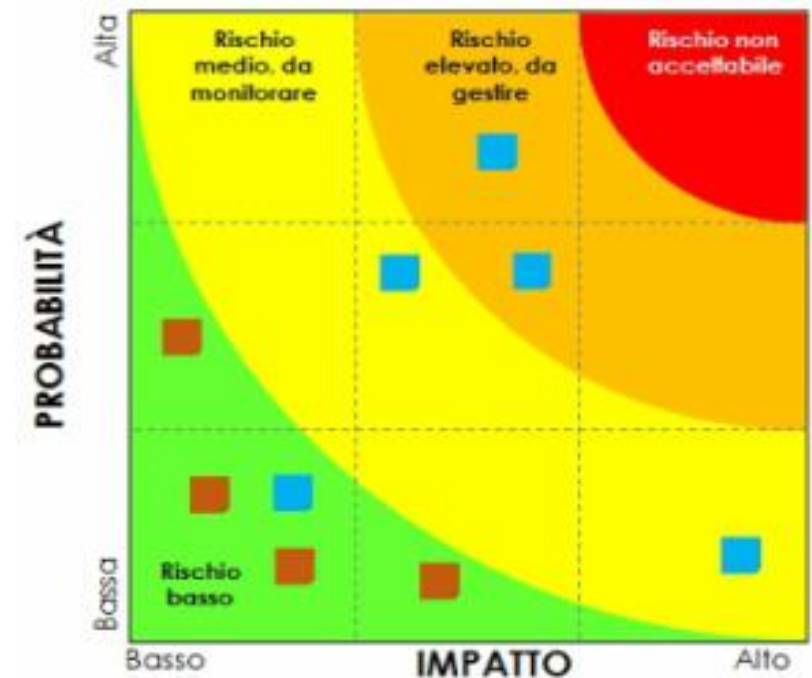
RISK BASED THINKING

- Il Risk Based Thinking permette alle persone che operano nel progetto di **determinare** gli eventi che potrebbero influenzare (negativamente) le performance e di porre **preventivamente** in atto azioni e controlli necessari ad assicurare che questo non accada.
- È basato sulla capacità di assumere decisioni e intraprendere azioni non in modo meccanico e acritico, ma come effetto di una valutazione razionale delle **possibili conseguenze**, positive o negative, delle proprie scelte.



ANALISI DEI RISCHI

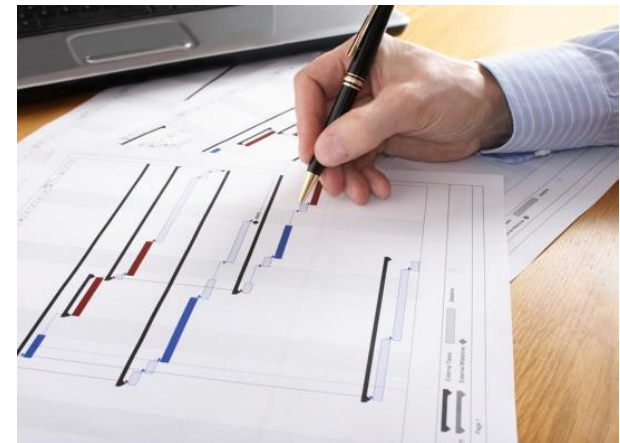
- L'analisi dei rischi rappresenta la componente proattiva del Project Management.
- Consiste nello studiare quegli eventi il cui accadimento potrebbe essere negativo per il raggiungimento degli obiettivi di progetto e nel prendere le opportune contromisure.



CONTROLLO DEL PROGETTO

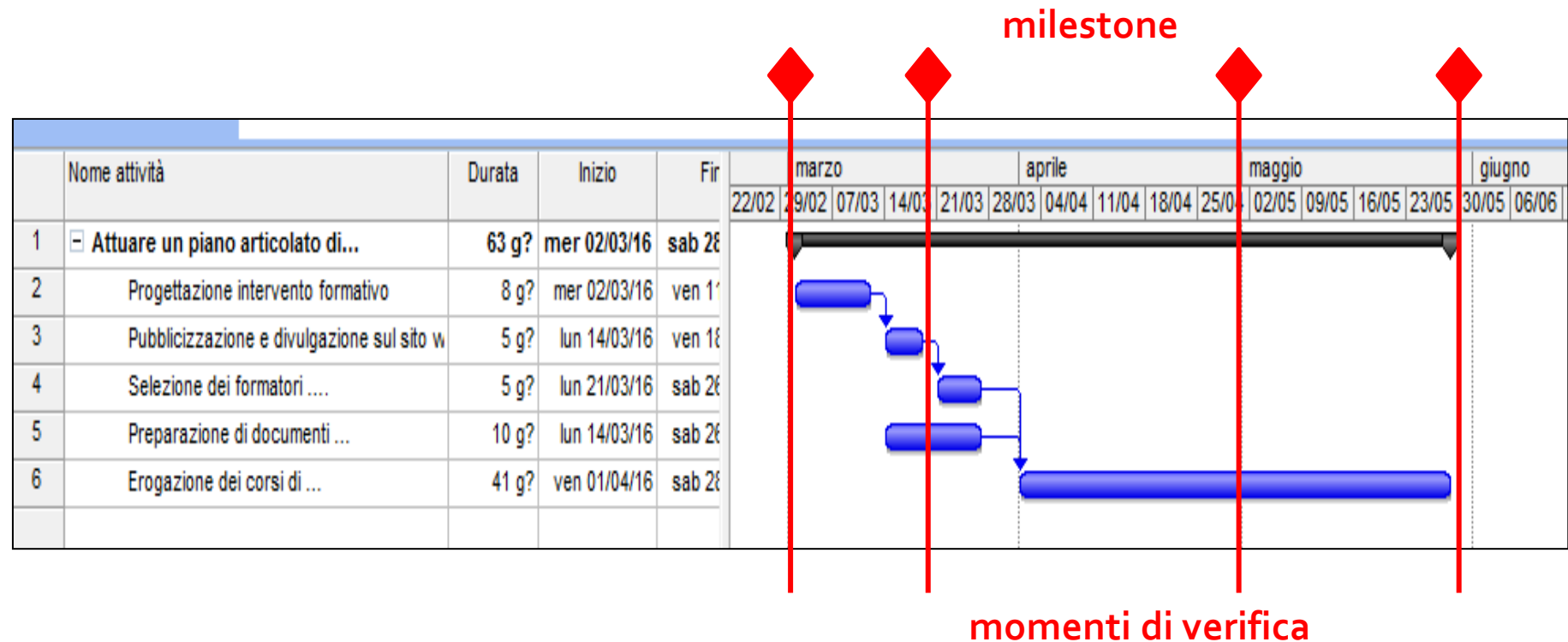
Il controllo è una funzione indispensabile per il buon esito del piano, ma solitamente viene penalizzata

- Operativamente è utile progettare ed effettuare **verifiche intermedie** per la valutazione dello stato di avanzamento e la **presa di decisioni** per rimuovere i problemi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.
- L'efficacia si basa fortemente sulla capacità di **problem solving** (ricorrendo, dove necessario, a brainstorming e creatività).
- Le verifiche e, in generale, gli incontri del gruppo di progetti sono utili anche per tenere alta la **motivazione** e il **focus** sugli obiettivi del progetto.



MILESTONE E PUNTI DI VERIFICA

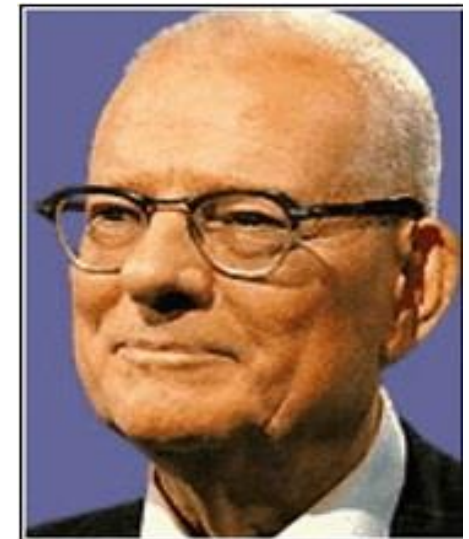
- Milestone: punto o evento **significativo** del progetto.
- Punto di verifica: momento nel quale valutiamo lo stato di avanzamento sulla base di risultanze **oggettive** e **documentate**.



DECISIONI BASATE SU EVIDENZE

Un sistema in cui si prendono decisioni non può che basarsi su dati rilevati oggettivamente e comunicati

- Le informazioni di progetto hanno lo scopo di fornire evidenza dei risultati raggiunti e degli eventuali problemi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.
- Costituiscono la base decisionale per intraprendere le azioni risolutive dei problemi.
- La documentazione non deve mai essere ridondante, ma deve garantire la disponibilità dell'informazione efficace, quando serve, presso gli Stakeholder.



... in God we trust, all others bring data (W. Edwards Deming)

CHIUSURA DEL PROGETTO

Al completamento del progetto:

- si rende disponibile il **risultato** del progetto.
- si valutano le performance del progetto sulla base dei **criteri** e degli **indicatori** stabiliti all'inizio.
- si **archivia** tutta la documentazione di progetto.
- si **capitalizzano** le “lezioni apprese”, con analisi lucida e finalizzata al miglioramento continuo (attivando azioni utili ai futuri progetti simili).



Parte II

FATTORI CHE INFLUENZANO L'EFFICACIA

L'efficacia dell'applicazione del Project Management è influenzata dai seguenti fattori:

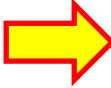
- Competenze di Project Management possedute in primis dal Project Manager e dalle persone coinvolte
- Disponibilità di una procedura che descriva le modalità e i passi da seguire per la gestione dei progetti che vengono svolti nell'Organizzazione *(nota: questo è un tipico esempio di "approccio per processi")*
- Maturità (relativamente al Project Management) dell'Organizzazione che "ospita" il progetto
- Modello di struttura organizzativa dell'Organizzazione

SVILUPPARE LE POTENZIALITA' (1): LE COMPETENZE DI PROJECT MANAGEMENT

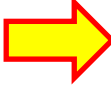
La disponibilità di competenze adeguate, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, rappresenta uno degli ostacoli più seri alla diffusione del "lavorare per progetti"

Le principali associazioni di Project Management son concordi nell'affermare che le competenze necessarie per la gestione dei progetti sono riconducibili a 3 categorie:

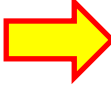
- **Competenze "tecniche"**

 (progettualità, saper definire i confini del progetto, pianificare e controllare i parametri tipici di un progetto: tempi/costi/qualità, saper analizzare i rischi, saper coinvolgere gli stakeholder, ...)

- **Competenze "comportamentali/relazionali"**

 (autogestione, integrità e affidabilità, comunicazione, leadership, lavoro di squadra, negoziazione, gestione di conflitti, orientamento ai risultati, ...)

- **Competenze "contestuali"**

 (conformità a standard/regole/norme, conoscenza della cultura e dei valori dell'organizzazione, chiara conoscenza della mappa dei poteri/interessi, ...)

Soluzione: (Selezione) + Formazione + Esperienza

SVILUPPARE LE POTENZIALITA' (2): IL PROCESSO DI PROJECT MANAGEMENT

- Dell'approccio per processi si è già parlato nel modulo relativo all'argomento.
- Il "processo" di Project Management, opportunamente descritto da una procedura, rientra nei processi di supporto per una struttura scolastica (nota: di supporto ai processi primari che sono quelli relativi alla didattica)
- La procedura, generalmente di limitata complessità, si compone sostanzialmente della descrizione del processo metodologico del ciclo di vita del progetto (avvio, pianificazione, esecuzione/controllo, chiusura) e dei modelli da utilizzare per documentare le evidenze di progetto.



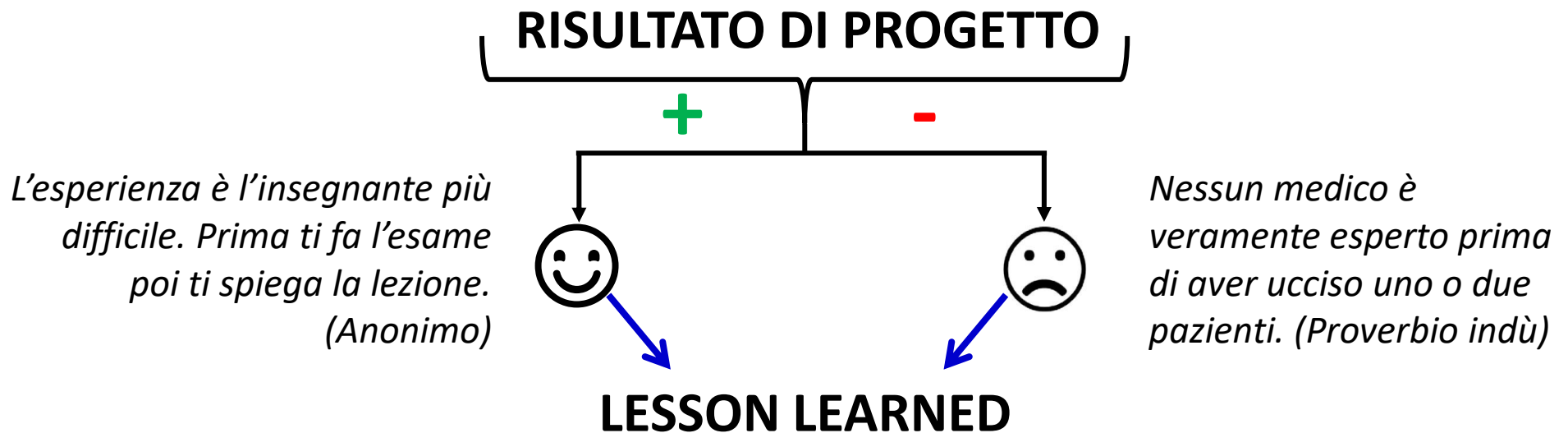
Soluzione: Descrizione del processo + Modelli dei documenti

SVILUPPARE LE POTENZIALITA' (3): LESSONS LEARNED

I Progetti sono ottimi strumenti di apprendimento.

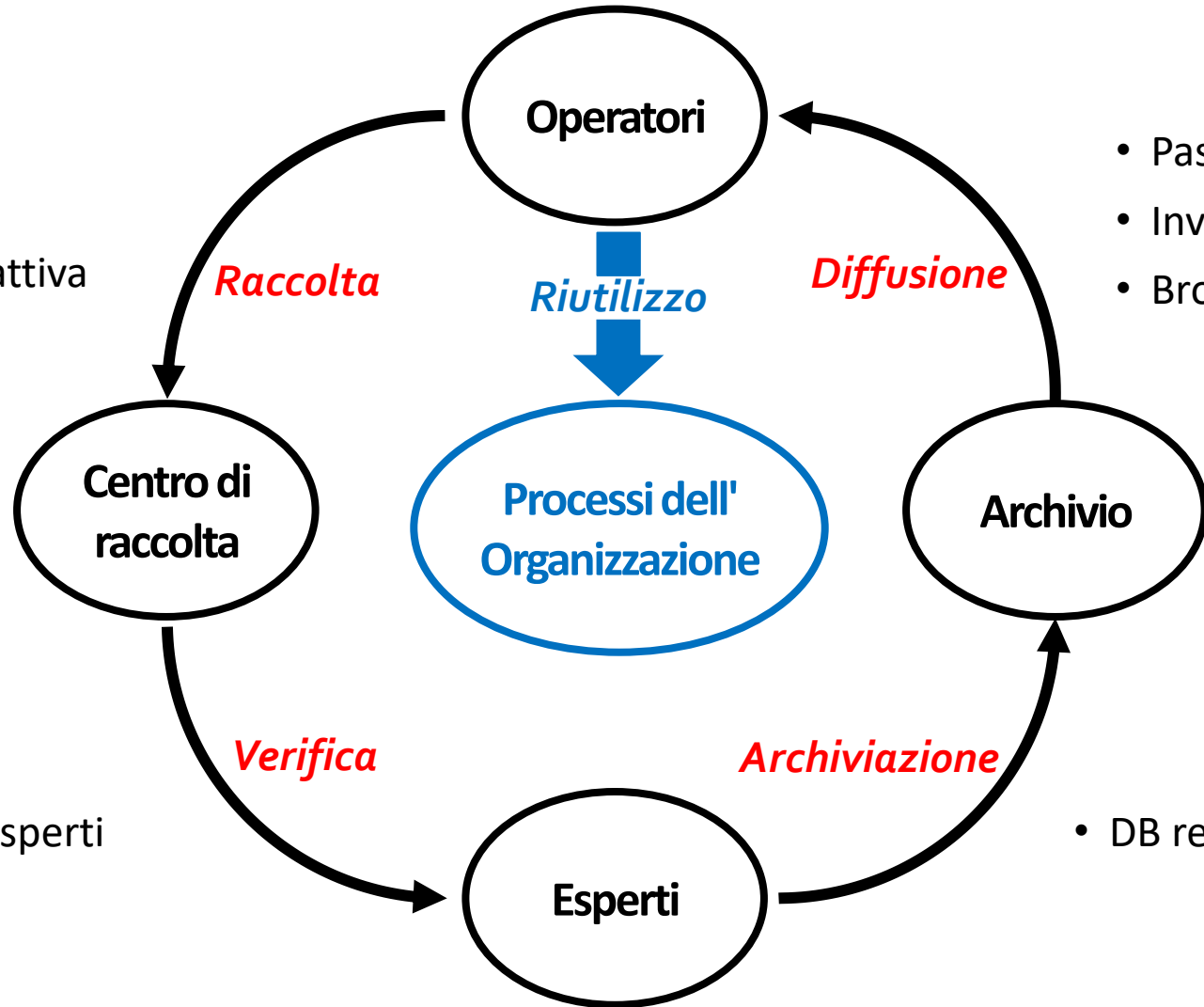
Un risultato di progetto, infatti, ha un duplice effetto:

- Sugli obiettivi del progetto
- Sugli “asset dei processi organizzativi” dell'Organizzazione che lo sviluppa (piani, processi, direttive, procedure, knowledge base aziendale), a favore della capitalizzazione dell'esperienza vissuta.



SVILUPPARE LE POTENZIALITA' (4): PROCESSO DI RACCOLTA E RIUTILIZZO DELLE LESSONS LEARNED

- Passiva
- Reattiva
- Attiva/Pro-attiva

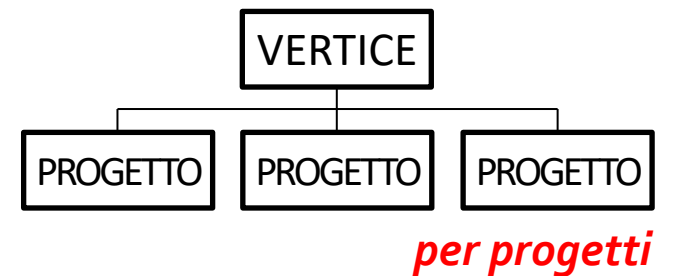
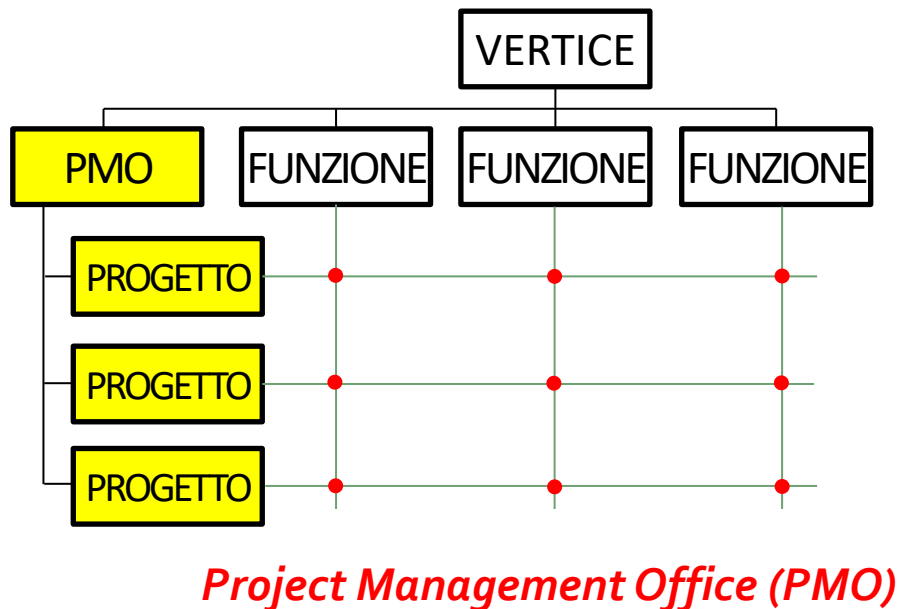
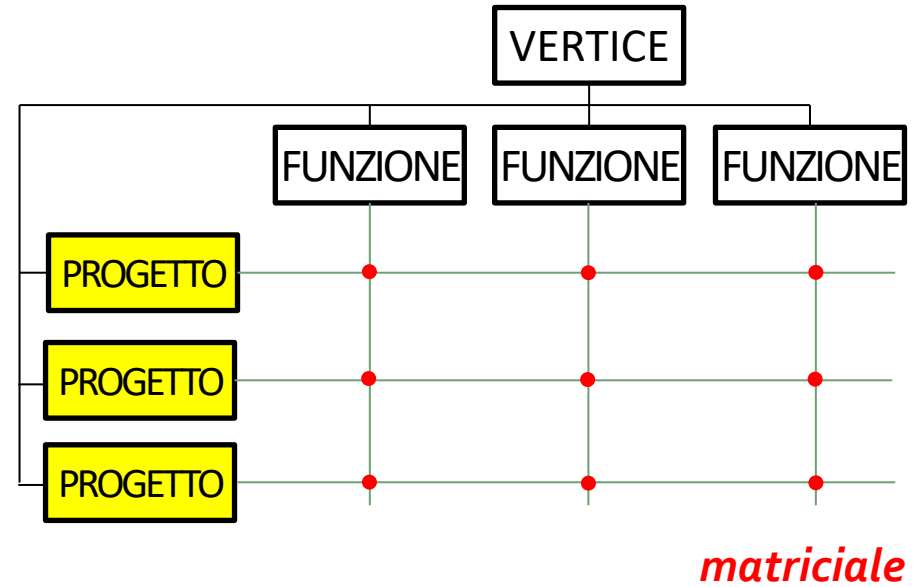
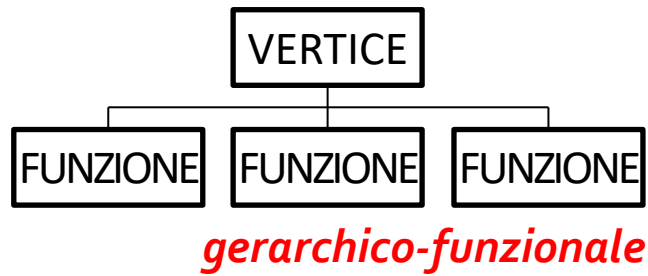


- Passiva
- Invio mirato
- Broadcast

- Team di esperti

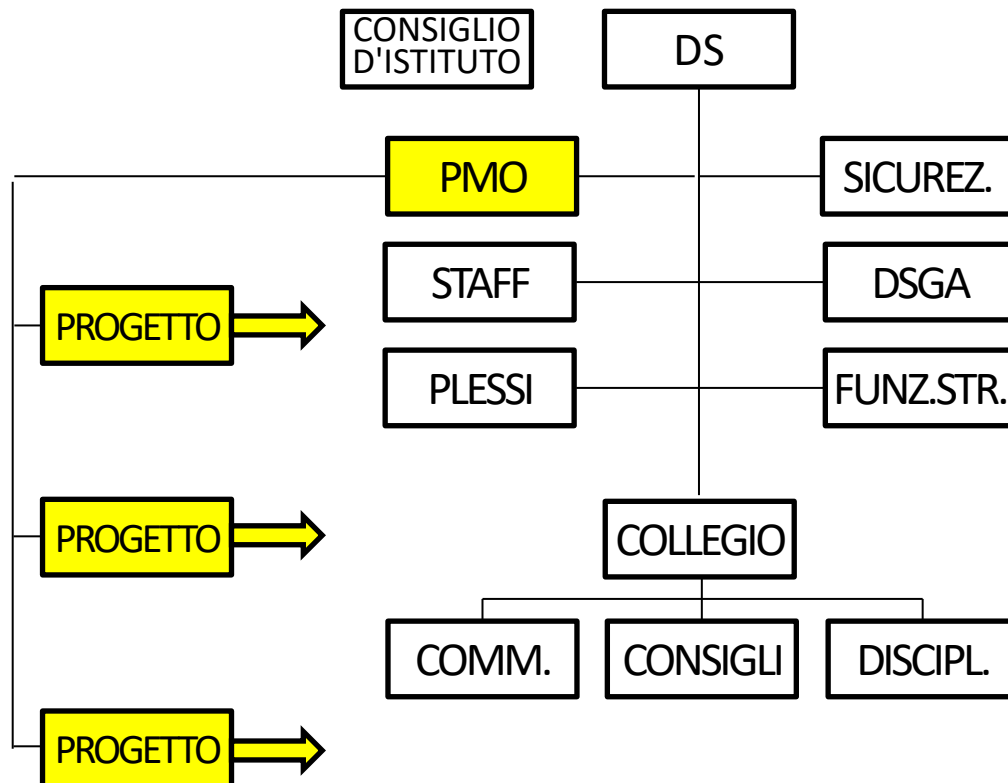
- DB relazionali

SVILUPPARE LE POTENZIALITA' (5) LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE



SVILUPPARE LE POTENZIALITA' (6)

SIMULAZIONE ORGANIZZATIVA PER UNA STRUTTURA SCOLASTICA



Un Project Management Office (PMO) è una struttura gestionale che standardizza i processi di governance legati ai progetti e facilita la condivisione di risorse, metodologie, strumenti e tecniche.

Esistono tre tipi di PMO:

- di **supporto**: fornisce consulenza per i progetti (modelli, migliori prassi, formazione, ...)
- di **controllo**: fornisce supporto ai progetti e richiede compliance (adozione di procedure o metodologie o modelli di Project Management)
- di **direzione**: assume il controllo dei progetti attraverso la gestione diretta (funzione gerarchica sui Project Manager)

Parte III

UN ESEMPIO REALE (1): IPSIA "ARCHIMEDE" DI BARLETTA

IPSIA ARCHIMEDE
BARLETTA - ANDRIA

PTOF
PIANO TRIENNALE DELL'OFFERTA FORMATIVA
Ex art. 1, comma 14 della legge n.107 del 19 luglio 2015 ex art. 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018

ANNI SCOLARI 2015 / 2016

PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO

LA STORIA L'I.P.S.I.A. "Archimede" di Barletta nasce nel 1957 come sede coordinata dell'I.P.S.I.A. "Santarella" di Bari e con il solo corso di qualifica "Riparatore d'autoveicoli". Diventa sede autonoma nel 1962 dopo l'ampliamento di due corsi di qualifica: "Riparatore di apparecchi radio" ed "Elettricista-elettromeccanico". Non ha ancora una propria struttura architettonica ed è ospitata in via Pappalettere 7 in un fatiscente palazzo retrostante l'antica chiesa di Santa Lucia del XIII sec. Il rapido sviluppo dell'istituto negli anni '60 culmina nell'istituzione del biennio post-qualifica e nella progettazione di una nuova sede in via Madonna della Croce. Le importanti esperienze maturate in campo scolastico e professionale negli anni '70-'80 favoriscono ulteriormente le esigenze e le richieste diffuse in ambito provinciale e regionale, connotando significativamente l'istituto. Si profila il bisogno di un'identità chiara e singolare del complesso sistema formativo attraverso la scelta di una denominazione dell'istituto per sottrarlo da un generico anonimato e restituirlo all'utenza con un tratto caratteristico. Assume nel 1984 la denominazione definitiva di "Archimede" per sottolineare la propensione dell'istituto verso le scienze matematiche e le

varie applicazioni tecnologiche. Con l'istituzione nell' "Archimede" del corso di qualifica "Operatore della Moda e dell'Abbigliamento" (A.S. 1988/89) si anticipa la riforma della scuola secondaria superiore, promossa in Italia dal Progetto '92 del D.M. 24/04/1992.

Nel 1999 si istituisce il corso post-diploma I.F.T.S. (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) e si potenzia la professionalità con la creazione di una nuova figura: "esperto di progettazione e gestione dei processi produttivi tessile/abbigliamento indirizzo confezioni". Individuato dal M.I.U.R nel 2002, l' "Archimede" diventa sede di progetto di altre due nuove figure professionali relative ai percorsi I.F.T.S. da diffondere nell'ambito dei paesi della Comunità Economica Europea: "tecnico superiore di produzione" e "tecnico superiore di industrializzazione del prodotto e del settore calzaturiero". Successivamente, grazie all'esperienza maturata in ulteriori percorsi I.F.T.S. la scuola partecipa al tavolo tecnico regionale per il settore tessile, abbigliamento e calzaturiero (TAC). L'I.P.S.I.A. "Archimede" è, oggi, un'ampia struttura articolata in due sedi: una centrale di Barletta e l'altra staccata di Andria. Frequentata da circa 1100 alunni, 6 corsi di qualifica (meccanico, termico,



ne l'organico dei posti comuni, esso si riferisce ad una anni, di cui 90/100 con disabilità, coerente con il trend e con un numero di classi pari a 54, così distinto:

Numero classi corso diurno	Numero classi corso serale	TOTALE CLASSI
11	.	11
11	.	11
10	1	11
11	1	12
8	1	9
51	3	54

TO DELL'OFFERTA FORMATIVA IPSIA ARCHIMEDE

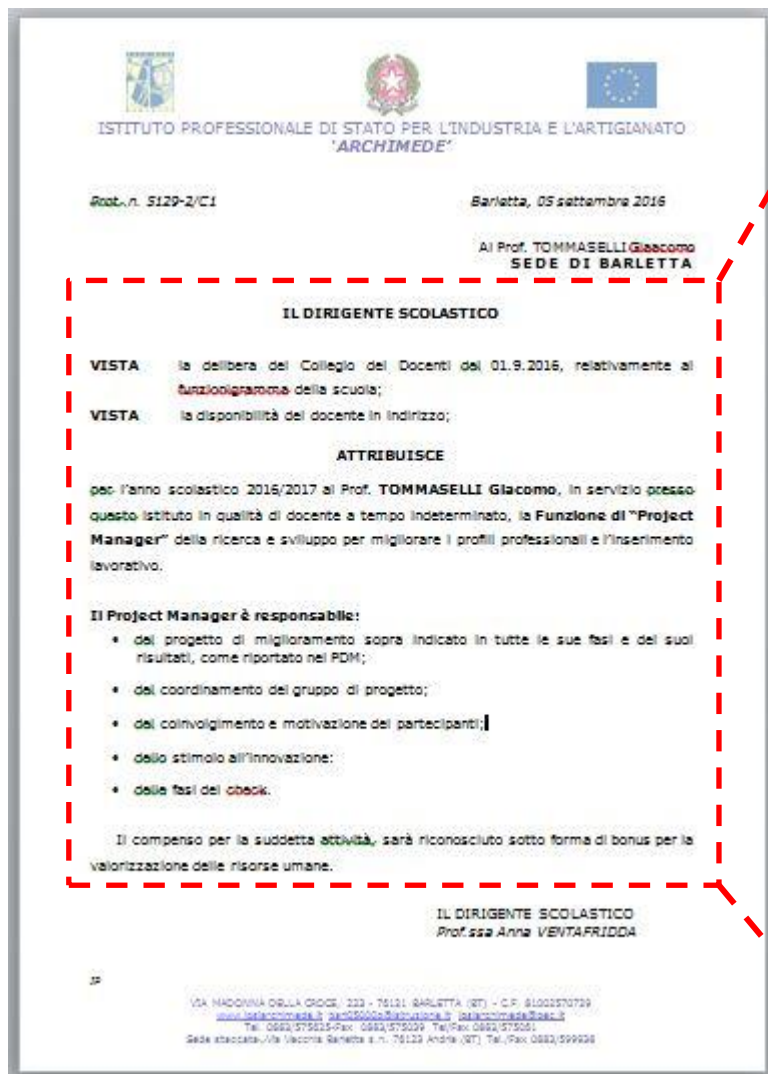
UN ESEMPIO REALE (2): I PROGETTI INDIVIDUATI

Nell'ambito del PdM dell'anno 2015-16 L'IPSIA di Barletta ha individuato 3 progetti strategici per i quali ha incaricato 3 Project Manager scelti tra i docenti dell'Istituto.

I progetti:

- ricerca e sviluppo per migliorare i profili professionali e l'inserimento lavorativo
- mappatura dei processi
- misure antidispersione e abbandono scolastico, recupero disciplinare ed educazione alla legalità e alla cittadinanza attiva

UN ESEMPIO REALE (3): NOMINA DEI PROJECT MANAGER



IL DIRIGENTE SCOLASTICO

VISTA la delibera del Collegio dei Docenti del 01.9.2016, relativamente al funzionigramma della scuola;

VISTA la disponibilità del docente in indirizzo;

ATTRIBUISCE

per l'anno scolastico 2016/2017 al Prof. **TOMMASELLI Giacomo**, in servizio presso questo istituto in qualità di docente a tempo indeterminato, la **Funzione di "Project Manager"** della ricerca e sviluppo per migliorare i profili professionali e l'inserimento lavorativo.

Il Project Manager è responsabile:

- del progetto di miglioramento sopra indicato in tutte le sue fasi e dei suoi risultati, come riportato nel PDM;
- del coordinamento del gruppo di progetto;
- del coinvolgimento e motivazione dei partecipanti;
- dello stimolo all'innovazione;
- delle fasi del check.

Il compenso per la suddetta attività, sarà riconosciuto sotto forma di bonus per la valorizzazione delle risorse umane.



Fine della presentazione