

PROJECT MANAGEMENT

Project Governance

Dalla teoria alla pratica: le best practice del PMBOK® con Oracle® P6 PPM

In collaborazione con

erekaservice
project management

David Corbucci



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

David Corbucci

Project Governance

Dalla teoria alla pratica: le best practice
del PMBOK® con Oracle® P6 PPM

The logo for FrancoAngeli, featuring a stylized 'A' and 'm' in a grey rounded rectangle.

FRANCOANGELI

Screenshots of Oracle® P6 PPM 16.1 Copyright © Oracle® Corporation, used with permission

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione	pag. 9
Ringraziamenti	» 13
Introduzione	» 15
1. Il PMI® – Project Management Institute	» 19
2. Il sistema informativo di Project Management	» 23
3. Breve storia di Oracle P6 PPM	» 28
4. Progetto di esempio e ciclo di vita	» 30
1. Progetto di esempio	» 35
5. Fase di avvio del progetto	» 36
1. Le strutture di Oracle P6 PPM	» 37
1.1. Struttura EPS ed interfaccia grafica	» 38
1.2. Struttura OBS ed interfaccia grafica	» 41
1.3. Struttura Resources ed interfaccia grafica	» 42
1.4. Struttura Roles ed interfaccia grafica	» 44
1.5. Struttura Codes ed interfaccia grafica	» 46
2. Avvio del progetto	» 47
3. Il project charter in Oracle P6 PPM	» 52
4. Impostazione progetto Mostra Fotografica	» 56
5. La gestione degli stakeholder	» 66

6. Fase di pianificazione del progetto	pag. 72
1. Il piano di Project Management	» 72
2. Approccio Plan-Driven del metodo tradizionale	» 73
3. Il triplo vincolo dell'approccio tradizionale	» 77
4. Matrice di tracciabilità dei requisiti	» 79
5. WBS e Dizionario	» 85
6. Costruzione della WBS con Oracle P6 PPM	» 88
7. Dizionario della WBS (<i>WBS Dictionary</i>)	» 94
8. Matrice di assegnazione delle responsabilità	» 96
9. Schedulazione di progetto con Oracle P6 PPM	» 99
9.1. Identificazione delle attività e milestone	» 101
9.2. Inserimento delle dipendenze logiche	» 106
9.3. Stima delle risorse e della durata	» 111
9.4. Il livellamento delle risorse	» 118
9.5. Il livellamento delle risorse in Oracle P6 PPM	» 124
9.6. Il metodo CPM	» 125
9.7. Stima dei costi e relativa distribuzione	» 129
10. Elementi di Risk Management	» 134
10.1. Il Registro dei Rischi in Oracle P6 PPM	» 137
11. La baseline di progetto	» 142
11.1. La baseline in Oracle P6 PPM	» 144
12. La <i>governance</i> con Oracle P6 PPM	» 149
7. Fase di esecuzione del progetto	» 151
1. La gestione dei cambiamenti (Change Request)	» 153
1.1. La gestione delle change in Oracle P6 PPM	» 156
2. Gestione delle questioni (Issue Management)	» 157
2.1. La gestione degli Issue in Oracle P6 PPM	» 158
3. La gestione delle lesson learned	» 160
3.1. La raccolta delle lesson learned in Oracle P6 PPM	» 161
4. I dati di avanzamento del progetto	» 163
4.1. L'avanzamento in Oracle P6 PPM	» 164
8. Fase di monitoraggio e controllo del progetto	» 174
1. Il metodo dell'Earned Value	» 175
1.1. Metodo EAC bottom-up	» 177
1.2. Metodo EAC con lavoro futuro valutato come pianificato	» 178
1.3. Metodo EAC con lavoro futuro che tiene conto del trend dei costi attuale	» 178

1.4. EAC che prende in considerazione sia il trend dei costi (CPI) che quello dei tempi (SPI)	pag. 178
2. Monitoraggio e controllo con Oracle P6 PPM	» 179
3. La <i>governance</i> nel monitoraggio e controllo	» 184
9. Fase di chiusura del progetto	» 186
1. La reportistica in Oracle P6 PPM	» 188
Conclusioni	» 191
Bibliografia	» 193

Prefazione

In questi ultimi anni, come consulente e docente presso Eureka Service, ho potuto osservare un incremento non solo dei corsi sulla disciplina del Project Management ma anche un aumento dei corsi e consulenze rivolti all'utilizzo e all'implementazione di un'applicazione software che aiutasse le organizzazioni e il project manager a fare un buon Project Management.

Oggi sul mercato il project manager o il planner di progetto possono trovare un numero consistente di prodotti software che permettono loro di pianificare e controllare un progetto.

PlanView[®], Microsoft[®] Project Server e Professional, Oracle[®] Primavera P6 Professional e EPPM (Enterprise Project Portfolio Management), PPM (Project & Portfolio Management) della CA Technologies, rappresentano una parte consistente del mercato e prodotti conosciuti a livello internazionale.

Sono prodotti software creati da organizzazioni che operano in un mercato globale e, pertanto, hanno acquisito ed integrato nelle loro procedure e processi standard internazionali di Project Management come quelli del PMI[®] (*Project Management Institute*), standard PRINCE2[®] (*PROjects IN Controlled Environments*), standard IPMA[®] (*International Project Management Association*) per citare quelli più interessanti.

Il lettore avrà notato che il prodotto Excel della Microsoft[®] non è stato volutamente citato nella *community* dei software di Project Management.

Sebbene alcuni utilizzano Excel come software di Project Management, in questo manoscritto Excel non sarà considerato un software per implementare e fare del buon Project Management.

Comunque, a prescindere dal prodotto software che si vuole utilizzare, l'importante è che si dia al progetto una struttura tale da poter essere pianificato e controllato per tutto il suo ciclo di vita.

Sebbene la teoria del Project Management dedichi interessanti processi al

monitoraggio e controllo del progetto, ho voluto estendere ed amplificare questo concetto utilizzando espressamente il termine di *governance*.

Questo termine è spesso utilizzato con l'espressione "*Project Portfolio Governance*" e fa riferimento alle politiche che un'organizzazione decide di adottare per gestire, valutare e monitorare il proprio portafoglio progetti e le sue performance.

La definizione di un buon sistema di *governance* consente di migliorare l'allineamento tra progetti con gli obiettivi strategici e pertanto è importante dedicare ed investire risorse nella sua definizione affinché si delinei un vero e proprio standard a livello aziendale.

Un sistema di *governance* contiene al suo interno tutto ciò che è necessario per velocizzare e rendere efficace il processo decisionale in merito ai progetti gestiti, favorendo così anche il *commitment* aziendale.

Ogni organizzazione deve formalizzare il suo sistema per la *governance* dei progetti in un documento che illustri le politiche e i meccanismi organizzativi necessari concentrandosi in particolare sulle persone e sui processi.

In merito alle persone, l'ambito della *governance* implica la definizione e le modalità con cui le persone collaborano per raggiungere i risultati nei progetti e questo porta inevitabilmente a:

- **definire correttamente ruoli e responsabilità** (ruoli che possono essere assegnati alle risorse e grazie ai quali è possibile fare una stima del carico a livello di *Capacity Planning*, e, enorme tema, determinare le responsabilità all'interno di un progetto, come, ad esempio, le responsabilità del project manager in merito agli obiettivi di progetto, le responsabilità del Functional Manager nell'assegnare le risorse e la responsabilità delle risorse nel lavorare affinché gli obiettivi progettuali vengano raggiunti);
- **assegnare responsabilità a terzi che saranno coinvolti nel progetto** (andando a definire le responsabilità esterne ossia quello che risulta opportuno affidare a terzi);
- **definire i giusti canali di comunicazione** (definendo le strutture formali di comunicazione quali comitati, forum, gruppi di qualità da utilizzare come base comune per la comunicazione all'interno dei progetti e tra questi ed il resto dell'organizzazione).

In merito ai processi, le organizzazioni si possono ispirare ad una pletora di standard riconosciuti come tali a livello internazionale e declinare da questi dei propri processi, il così detto *tailoring*.

La definizione di processi è fondamentale all'interno delle organizzazioni in quanto la loro definizione ed implementazione rappresenta un faro che deve guidare le persone a lavorare più efficacemente possibile.

L'importanza di acquisire dei processi è giustificata con alcuni significativi esempi strategici e di buona pratica, come:

- la definizione di un flusso di processi sia per il Demand Management che per il Portfolio Management;
- la definizione di processi per l'approvazione e successiva autorizzazione di un progetto;
- la definizione dei processi di delega nei confronti del project manager per la definizione delle sue responsabilità e della sua autorità;
- la definizione di un set di processi per la pianificazione di un progetto ed approvazione del piano di Project Management;
- la definizione di processi per la gestione delle richieste di cambiamento dove viene dettagliato chi può emettere una richiesta, chi la deve analizzare e chi la deve poi implementare;
- la definizione dei processi di chiusura di un progetto con particolare attenzione a tutta quella documentazione che deve essere organizzata, archiviata e, soprattutto, diffusa all'interno delle organizzazioni.

Tutti questi processi, e molti altri ancora, rappresentano elemento di buona *governance* che una organizzazione matura dovrebbe implementare.

Il software Oracle P6 PPM (*Professional Project Management*), sebbene sia una applicazione client, consente al suo interno di implementare molti elementi facenti parte della *governance* di portfolio.

Lavorando direttamente su database installato in locale, l'applicazione consente di aprire contemporaneamente diversi progetti e verificarne l'avanzamento, il carico di risorse e costi cumulati.

Consente di definire ruoli e responsabilità nel progetto, formati di reporting e repository centrale per una serie di documenti, sia di stampo tecnico che gestionale.

Si immagini, solo per un istante, di poter usufruire di un sistema integrato nel quale vengono caricati i documenti di progetto, i registri dei rischi, i documenti relativi alle criticità riscontrate durante i progetti, le stime delle attività sia in termini di durata che di impegno delle risorse, di poter verificare a livello aziendale il corretto uso delle risorse (umane, materiali ed economiche) e poter prevedere per i progetti futuri una possibile e strategica acquisizione di alcune risorse e competenze ritenute critiche per l'organizzazione.

Tutto questo rappresenta un vero e proprio asset aziendale, un enorme database dove è possibile far tesoro delle informazioni che derivano dalla gestione progettuale.

Spesso, sia durante semplici demo del prodotto o durante i corsi, le persone

hanno una sorta di timore reverenziale nei confronti del prodotto della Oracle® ritenuto da molti un prodotto software difficile e molto poco user friendly.

Non posso dar torto a queste persone.

Devo ammettere che anche il sottoscritto, benché lavori con questo software oramai da diversi anni, a volte si trova impreparato di fronte a specifiche domande.

L'adozione di un prodotto software o di un altro non dipende da scelte di campo o di simpatia che le persone potrebbero avere nei confronti di un software rispetto ad un altro.

Per mia personale esperienza, la scelta deve essere condotta sulla base di una effettiva conoscenza dei processi di Project Management come disciplina in quanto tale e degli obiettivi di *governance* che si vogliono perseguire.

Una scarsa cultura di Project Management potrebbe far ricadere la scelta su di un software come Excel che ha molto poco di Project Management ma è più facile da utilizzare.

Dedico questo mio terzo “sforzo letterario” a mia moglie Carla, grande utilizzatrice di fogli Excel, e al mio piccolo Matteo e ai suoi grandi progetti fatti su di un semplice foglio di carta con mille colori...

Dott. David Corbucci, PMP, PMI-ACP

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David Corbucci', with a stylized flourish at the end.

Ringraziamenti

Il testo *Project Governance* è stato scritto con la collaborazione attiva di Eureka Service, un'azienda che fa della disciplina del Project Management e dell'estensione al P3M – Project, Program e Portfolio Management – il suo main business e la cui mission è “essere a fianco delle aziende nella progettazione, attivazione e gestione di sistemi di EPM (*Enterprise Project Management*) e nel supporto ai progetti, ai programmi e ai PMO, affrontando tutti gli aspetti conoscitivi, organizzativi e tecnici”.

Un ringraziamento a Ilaria Angeli, che ha creduto ancora una volta nelle mie possibilità e nelle mie idee.

Un ringraziamento, formale, alla Oracle® Corporation ed in particolare alla Oracle® Copyright US, per avermi concesso il permesso di pubblicare nel presente manoscritto degli screenshot del prodotto Oracle P6 PPM versione 16.1.

Introduzione

Il presente testo ha come principale obiettivo quello di guidare il lettore, con esempi ed immagini, attraverso un ciclo di vita progettuale e una corretta *governance* di progetto facendo uso di un software di Project Management.

Il presente testo non vuole sostituire la quantità industriale di materiale che è stato già realizzato da persone che hanno fortemente sponsorizzato l'argomento in anni passati e che lo continuano a fare, ma solo quello di divulgare con un linguaggio più semplice possibile la metodologia del Project Management rendendola più pragmatica e meno teorica.

È vero che esiste, a volte, un baratro tra la teoria e la pratica.

Questa discrepanza ha molte cause, come:

- la scarsa conoscenza del Project Management a livello personale ed aziendale;
- la mancanza di un vero e proprio *commitment* a livello aziendale;
- la difficoltà che molti riscontrano nell'utilizzare dei software specifici di Project Management, credendo che altri software, come Excel, possano ridurre certe lacune e discrepanze;
- la pochezza delle informazioni che sono vitali e propedeutiche ad una corretta pianificazione del progetto, in mancanza delle quali qualsiasi piano è irrealizzabile, irrealistico ed il risultato è un mero esercizio di stile;
- la credenza popolare che se si pianifica un progetto anche con software di Project Management andrà tutto bene e se non funziona è solo colpa del software.

Conoscere il Project Management non significa saper utilizzare Oracle P6 PPM o conoscere lo standard del PMI®.

Significa anche saperlo affrontare, adottare e contestualizzare.

Devo dire che grazie alla conoscenza della teoria del Project Management

che si apprezza l'utilizzo di un software come quello della Oracle® in quanto questo software meglio acquisisce alcuni elementi fondamentali per una corretta pianificazione del progetto, qualunque esso sia.

Il testo si compone di nove capitoli:

- 1) **Il PMI® – Project Management Institute**, capitolo nel quale viene presentato uno degli enti più autorevoli a livello mondiale per quanto concerne la tematica del Project Management. Il capitolo verterà sulla presentazione dell'ente con l'elenco delle credenziali (certificazioni) rilasciate dal PMI® e statistiche sul numero dei certificati a livello mondiale;
- 2) **Il sistema informativo di Project Management**, capitolo nel quale viene affrontata una delle più importanti sfide nel creare una cultura di Project Management all'interno di una struttura organizzativa. Verranno affrontati i temi e le best practice;
- 3) **Breve storia di Oracle P6 PPM**, capitolo nel quale si descrive una cronistoria dell'applicazione dagli albori ad oggi;
- 4) **Progetto di esempio e ciclo di vita**, capitolo nel quale si descrive il parallelismo tra un ciclo di vita tecnico e quello gestionale sottolineandone le diversità e i numerosi punti di contatto. Verrà presentato un progetto di esempio che farà da faro guida per tutta la durata del manoscritto;
- 5) **Fase di avvio del progetto**, capitolo nel quale si affronta l'importanza dell'avvio di un progetto e delle caratteristiche che dovrebbe avere questa fase per incrementare le probabilità di successo di un progetto nel raggiungimento dei suoi goal. Questo capitolo è dedicato anche alla messa a punto del software con molti consigli pratici. Una overview del software per la corretta impostazione del progetto e della creazione di alcune strutture gerarchiche che consentiranno di ospitare al loro interno una quantità pressoché illimitata di dati che verranno organizzati per acquisire le migliori informazioni che possono essere elaborate dal software;
- 6) **Fase di pianificazione del progetto**, capitolo nel quale si sottolineeranno i processi di Project Management che definirei il "minimo sindacale" affinché si possa parlare di pianificazione progettuale. Questo capitolo rappresenta, all'interno del manoscritto, uno dei capitoli più interessanti e difficili ma che consente di realizzare un *bridge* (ponte) tra la teoria del Project Management e l'approccio pragmatico e tecnico dell'applicativo software Oracle P6 PPM;
- 7) **Fase di esecuzione del progetto**, capitolo nel quale sarà affrontato il tema della realizzazione del prodotto del progetto e l'importanza, critica in questa fase, di acquisire dati reali per effettuare il così detto SAL (Stato Avanzamento Lavori) per poi valutare scostamenti o allineamenti rispetto alla versione di baseline del progetto e ipotizzare scenari futuri. Verranno trattati temi relativi alla acquisizione delle **lesson learned** (che cosa il team di progetto ha appreso fino a questo momento), alla tematica delle **issue** (criticità

e problematiche) e ultimo, ma non per importanza, alla gestione delle **change** di progetto;

- 8) **Fase di monitoraggio e controllo del progetto**, capitolo che rappresenta la *governance* del progetto. La pianificazione è importante e una buona pratica di Project Management, ma non per il semplice fatto di aver realizzato un piano di progetto si deve assumere che andrà tutto come pianificato. Serve una fase di monitoraggio e controllo per mettere a confronto i dati reali che provengono dalla fase di esecuzione con la versione sempre aggiornata del piano di progetto e capirne le performance. Inoltre, dall'ambito del monitoraggio e controllo relativo ad un progetto ci si sposta al concetto di *governance* a livello *enterprise*. Avere una visione di un singolo progetto confinata per quell'ambito progettuale porterebbe ad avere una vista non integrata a livello aziendale. Un ritardo, ad esempio, su una attività di un progetto equivarrebbe a rilasciare in ritardo la risorsa che è stata allocata per lo svolgimento dell'attività. Ma, se è stato previsto l'uso della stessa risorsa su di un'altra attività appartenente ad un altro progetto, sarebbe corretto evidenziare un legame tra le due attività appartenenti a progetti differenti valutando il rischio di possibili ritardi valutandone in anticipo le conseguenze. Attraverso l'uso dell'applicativo Oracle P6 PPM sarà possibile governare un multiprogetto verificando i corretti collegamenti tra attività appartenenti a progetti differenti;
- 9) **Fase di chiusura del progetto**, capitolo che vuole sottolineare un momento importante del ciclo di vita progettuale. A volte le aziende dedicano molto tempo all'avvio di un progetto o una fase progettuale ma lo stesso tempo non viene dedicato alla fase di chiusura. Chiudere un progetto significa, in poche parole, saper rispondere ad una semplice domanda: "come è andato il progetto che è appena terminato?". La domanda è semplice ma non banale. Da un punto di vista organizzativo, è importante che il project manager sappia rispondere a questa domanda per far emergere a livello organizzativo non solo le cose che sono andate bene ma anche, e soprattutto, quelle che sono andate male. È nel capire e riconoscere un errore che c'è conoscenza e questa conoscenza deve essere messa a fattor comune per tutti i progetti che devono partire o che sono ancora in fase di progress. Questo tema è molto caldo e spesso snobbato laddove questo momento, che rappresenta a tutti gli effetti una vera e propria fase progettuale, si riduca ad una sorta di "caccia alle streghe".

Le immagini relative al software Oracle P6 PPM sono pertinenti alla release 16.1.

Sebbene questa rappresenti l'ultima versione del software, al momento della stesura del presente manoscritto, si vuole far notare che molti dei contenuti sono compatibili con versioni antecedenti a partire dalla release 8.0.

La **mission** del PMI® è: *Making Project Management Indispensable for Business Results®*.

Le attività principali del PMI® consistono nell'instaurazione di relazioni con le comunità di business pubbliche e private, in una continua diffusione della cultura di project management, nell'attivazione di programmi di formazione, nell'erogazione di seminari, nell'attivazione di programmi di ricerca, nell'organizzazione di congressi annuali e, soprattutto, nella pubblicazione di standard professionali e nell'attivazione di programmi di certificazione a livello internazionale.

Tra gli standard professionali proposti dal PMI®, i più importanti e diffusi sono i seguenti:

- **PMBOK® Guide – A Guide to the Project Management Body of Knowledge**, con le sue *Government Extension* e *Construction Extension*, testi che estendono i concetti alle peculiarità dei progetti della pubblica amministrazione e dei progetti di costruzione;
- **Practice Standard for Work Breakdown Structure®** che approfondisce il tema di sviluppo e gestione delle WBS;
- **Practice Standard for Earned Value Management®** che approfondisce il tema della pratica di gestione del metodo EVM – *Earned Value Method*, orientato alla misurazione delle performance temporali ed economiche del progetto;
- **Practice Standard for Project Configuration Management®** che approfondisce il tema della gestione della configurazione di progetto;