



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
E-LEARNING

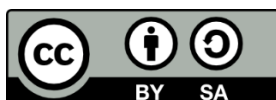
Pianificare e gestire il *team* di progetto

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esperio@ - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Autori: Andrea Ravaioli, Stefania Farsagli

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Novembre 2017

Pianificare e gestire il *team* di progetto

Nella fase di avvio e pianificazione di un progetto, è fondamentale che vengano definiti i processi necessari ad individuare ed acquisire le risorse umane che collaborino per il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

A questi si aggiungono i processi di organizzazione e gestione del *team* di progetto, che è costituito dalle persone a cui sono stati assegnati ruoli e responsabilità ai fini della buona riuscita del progetto.

Idealmente i membri del *team* dovrebbero essere coinvolti anche in buona parte della pianificazione e dei processi decisionali del progetto. Il loro coinvolgimento già dalle prime fasi aggiunge competenza al processo di pianificazione e, soprattutto, rafforza l'impegno dedicato al progetto. Per quanto possibile, pertanto, il *project manager* dovrà adoperarsi per ottenere quantomeno i ruoli-chiave coperti già nelle primissime fasi del progetto.

Il tipo e il numero dei membri del *team* di progetto possono variare con l'avanzare del progetto, così come il tipo di competenze richieste.

Il gruppo di *Project Management*

Il gruppo di *Project Management* è un sottoinsieme del gruppo di progetto ed è responsabile delle attività di *Project Management*, ovvero del coordinamento del progetto.

Questo gruppo viene anche chiamato "gruppo centrale o esecutivo". Per i progetti di dimensioni ridotte, le responsabilità in capo al *Project Management* possono essere condivise dall'intero gruppo o amministrare esclusivamente dal *project manager*. Il committente del progetto collabora con il gruppo di *Project Management*, fornendo in genere la propria assistenza per questioni come il finanziamento del progetto, la chiarificazione delle problematiche legate all'ambito, la definizione delle priorità e l'esercizio della propria influenza su altri *stakeholder* perché ne benefici il progetto.

I processi di gestione delle risorse umane

I processi di gestione delle risorse umane sono:

1. **pianificazione delle risorse umane:** identificazione e documentazione dei ruoli, delle competenze, delle responsabilità e dei rapporti di dipendenza del progetto. In questa fase si definiscono i ruoli ma non i nomi dei partecipanti. L'*output* di questo processo è

il **piano di gestione del personale**, comprensivo di una matrice dei ruoli e responsabilità, e di un organigramma;

2. **acquisizione del gruppo di progetto**: ottenimento delle risorse umane necessarie a portare a termine il progetto. In questa sede, ad ogni ruolo verrà associato il nome di un partecipante. L'output di questo processo è il piano di gestione del personale aggiornato nonché l'assegnazione del personale al progetto;
3. **sviluppo del gruppo di progetto**: miglioramento delle competenze e dell'interazione tra i membri del gruppo al fine di massimizzare le prestazioni del *team*. L'output di questo processo è la valutazione delle prestazioni del *team*;
4. **gestione del gruppo di progetto**: rilevamento delle prestazioni dei membri del gruppo, comunicazione del *feedback*, risoluzione dei problemi e coordinamento delle modifiche volto a migliorare le prestazioni del progetto. L'output di questo processo è un nuovo aggiornamento del piano di gestione del personale e documenti con le azioni correttive individuate.

Strumenti e tecniche

Rappresentazioni del piano di gestione del personale

La **pianificazione delle risorse umane** determina i ruoli, le responsabilità e le relazioni di *reporting* del progetto formalizzate nel **piano di gestione del personale**. Questo può includere anche indicazioni sulle modalità e sui tempi di acquisizione dei membri del *team* di progetto, sui criteri di ingresso e uscita dal progetto, sull'identificazione delle esigenze in termini di formazione, sui piani di riconoscimento e di assegnazione di premi, sulle considerazioni in materia di conformità, sulle questioni di sicurezza e sull'impatto del piano sulla struttura organizzativa.

Il **piano di gestione del personale** dovrà includere una o più rappresentazioni grafiche di facile lettura. Le più comuni sono gli **organigrammi di tipo gerarchico** e le **Matrici delle Responsabilità**.

Organigrammi di tipo gerarchico

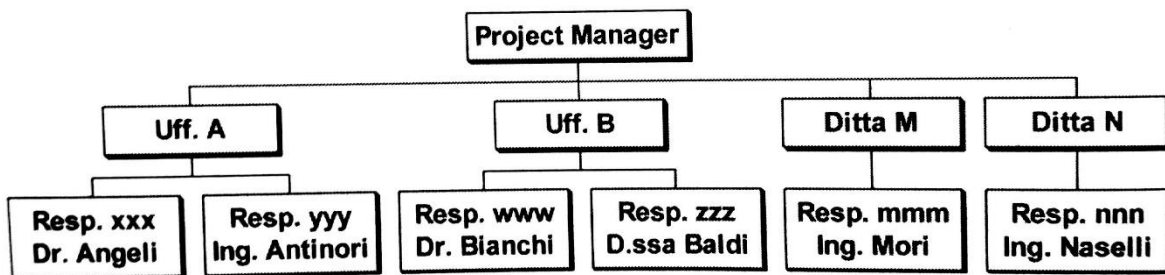
Gli **organigrammi di tipo gerarchico** sono ben noti per la loro immediatezza nel mostrare le relazioni di dipendenza del personale.

Le strutture di scomposizione del lavoro (**Work Breakdown Structure - WBS**), progettate

principalmente per mostrare come i **deliverable** di progetto vengano scomposti in **Work Package**, diventano anche un valido strumento per evidenziare le aree di responsabilità. La struttura di scomposizione dell'organizzazione (**Organizational Breakdown Structure - OBS**) è molto simile alla *WBS*, ma invece di essere ordinata in base alla scomposizione dei *deliverable* di progetto, è strutturata in base alle unità e ai gruppi esistenti all'interno della struttura organizzativa.

La **OBS**, dunque, è una scomposizione gerarchica delle responsabilità di progetto, generata allo scopo di individuare univocamente i responsabili dei vari elementi del lavoro previsto. Se in possesso di questo organigramma, ogni membro del *team* non avrà dubbi su chi debba consultare per richieste di aiuto o autorizzazioni.

Fig. 1 – Esempio di OBS

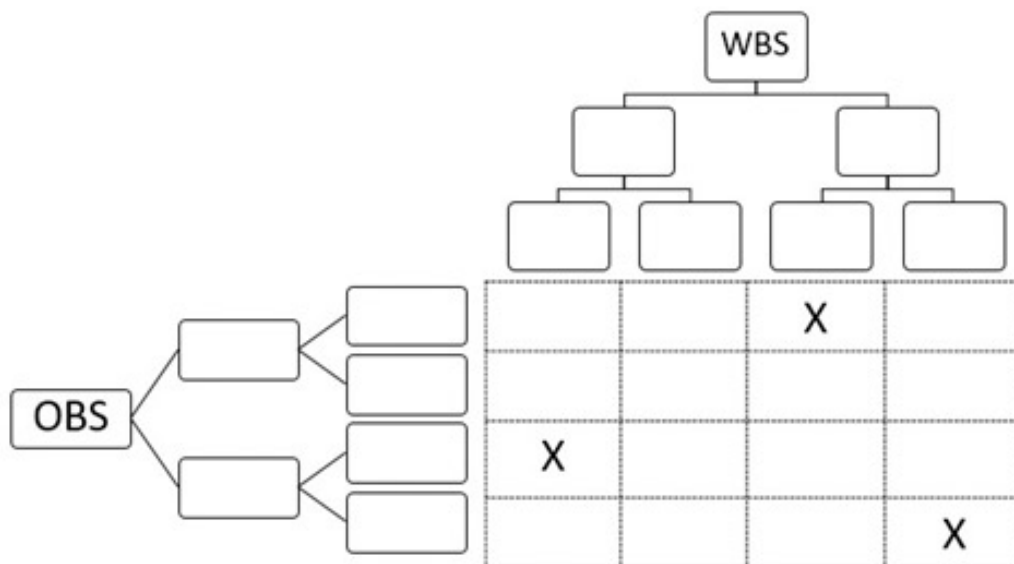


Matrici delle Responsabilità

La **Matrice di Assegnazione delle Responsabilità (RAM)** è usata per illustrare le relazioni tra il lavoro che deve essere eseguito e i membri del gruppo di progetto, ovvero tra i *Work Package* e i membri del *team* di progetto.

La **RAM** deriva dalla combinazione di due strutture di scomposizione: la struttura di scomposizione del lavoro (*WBS*) e la struttura di scomposizione organizzativa (*OBS*).

Fig. 2 – Esempio di RAM



II

formato a matrice, chiamato anche “tabella”, consente di visualizzare tutte le attività associate ad una persona o tutte le persone associate ad un’attività.

Ad esempio, con riferimento alla Fig. 3, chiunque si chieda chi sia il membro responsabile per la progettazione ottiene facile risposta consultando la RAM di sotto: questo membro è Carlo.

Nei progetti più grandi, si possono sviluppare più RAM e a vari livelli. Ad esempio, una RAM di alto livello può definire quale gruppo di progetto o unità siano responsabili di ciascun componente della *WBS*, mentre livelli più bassi della RAM sono usati all’interno del gruppo per designare ruoli, responsabilità e livelli di autorità per attività specifiche.

Fig. 3 – Esempio diagramma RACI

Diagramma <i>RACI</i>	Persona				
	Anna	Giorgio	Carlo	Dina	Luca
Definizione	A	R	I	I	I
Progettazione	I	A	R	C	C
Sviluppo	I	A	R	C	C
Verifica	A	I	I	R	I

La RAM può essere compilata, infatti, con le informazioni riguardanti l'opportunità che qualcuno sia:

1. **R = Responsible** (Responsabile = colui che ha la responsabilità finale e del risultato delle attività. Deve essere sempre unico);
2. **A = Accountable** (Assegnato = colui che lavorerà all'esecuzione dell'attività);
3. **C = Consulted** (Consultato = aiuta e collabora con il Responsabile e viene consultato prima di eseguire l'attività o prima di prendere decisioni esecutive);
4. **I = Informed** (Informato = colui che deve essere informato delle decisioni chiave e sull'andamento dell'attività perché coinvolto anche se in modo minore rispetto ad altri).

Per questo motivo il diagramma è conosciuto come **Matrice RACI**.

La RACI fornisce un utile supporto quando si lavora con i team perché aiuta a concordare e chiarire chi fa che cosa.

Sulla **Matrice RACI**, le diverse persone (o ruoli) sono inserite in colonna, mentre le attività sono elencate sulle righe. Nei punti di intersezione viene indicato il livello di responsabilità di ogni persona su ogni attività, apponendo le lettere R, A, C, I.

Formati descrittivi

A complemento delle rappresentazioni grafiche di immediata lettura, è comunque opportuno documentare più in dettaglio le responsabilità dei membri del gruppo.

In genere, in forma sintetica, i documenti forniscono informazioni su responsabilità, autorità, competenze e qualifiche. I documenti sono conosciuti con nomi diversi, tra cui moduli con la descrizione della mansione e moduli ruolo-responsabilità-autorità.

Le tre sezioni di questo tipo di documenti in genere includono: **Nome del membro, Ruolo, Responsabilità, Autorità e Competenze.**

1. **Ruolo.** Etichetta che descrive la porzione di un progetto di cui è responsabile una persona. Alcuni esempi di ruoli di progetto possono essere Responsabile della comunicazione, Coordinatore di attività, Responsabile dell'area informatica, Amministrazione e rendicontazione, ecc. Per garantire il successo del progetto, è indispensabile chiarire la natura del ruolo in termini di autorità, responsabilità e limiti.
2. **Autorità.** Diritto di assegnare le risorse al progetto, prendere decisioni e sottoscrivere le approvazioni. Alcuni esempi di decisioni che richiedono una chiara autorità

includono la selezione di un metodo per il completamento di un'attività, l'accettazione della qualità e la risposta agli scostamenti di progetto. I membri del *team* di lavoro sono facilitati nella loro funzione quando i loro livelli di autorità individuale corrispondono alle rispettive responsabilità.

3. **Responsabilità.** Lavoro che deve essere eseguito dal membro del *team* di progetto per portare a termine le attività del progetto.
4. **Competenza.** *Skill* e capacità necessari a portare a termine le attività del progetto. Se i membri del *team* di progetto non dispongono delle competenze richieste, le prestazioni possono risultarne compromesse. Quando si identificano divari di questa natura, vengono avviate delle risposte proattive come formazione, contrattualizzazione, modifiche alla schedulazione o modifica dell'ambito.

Elementi necessari allo sviluppo del *team* di progetto

Come regola generale, è bene che ogni *project manager* non dia per scontato che il raggruppamento di una serie di persone assegnate al proprio progetto costituisca automaticamente un gruppo affiatato.

L'obiettivo deve essere quello di creare un *team* non solo con il giusto *mix* di competenze ma, soprattutto, quello di costituire un *team* coeso ed affiatato, in grado di affrontare con "lavoro di squadra" le numerose difficoltà a cui qualunque progetto andrà inevitabilmente incontro. In particolare, per progetti considerati ad alto rischio, avere un *team* coeso deve rappresentare un obiettivo primario per il *project manager*.

Un lavoro di squadra efficace prevede, ad esempio, l'assistenza reciproca in caso di carichi di lavoro non equilibrati, la scelta delle modalità di comunicazione che più si addicono alle preferenze individuali e la condivisione, senza riserve, delle informazioni e delle risorse. Gli sforzi compiuti ai fini dello sviluppo del *team* generano un maggiore vantaggio se vengono svolti nelle fasi iniziali, anche se devono durare per l'intero ciclo di vita del progetto.

Ulteriori elementi di attenzione da parte del *project manager* saranno l'accertarsi che tutti i membri del *team* abbiano chiaro il lavoro da svolgere, abbiano a disposizione tutte le risorse necessarie per l'espletamento dei loro compiti, possiedano le conoscenze/*skill* necessarie e abbiano chiare le relazioni di dipendenza all'interno del *team*.

Nessuno di questi elementi va dato per scontato e tutti hanno un'influenza di rilievo sul morale e, in ultima analisi, sulla produttività dei membri e del *team* nel suo insieme.

Un *team* con prestazioni al di sotto delle aspettative produrrà certamente come risultato un

progetto con prestazioni analogamente al di sotto delle aspettative. Il *project manager* non può ignorare che il suo operato dipende in larghissima misura da quello del suo *team*.

Formazione

Come rilevato da innumerevoli studi di settore, uno dei maggiori fattori di frustrazione dei lavoratori è quello di non possedere le competenze necessarie per il lavoro assegnato e, allo stesso tempo, di non ricevere formazione a riguardo. Questo caso è purtroppo fin troppo frequente e il *project manager* non deve sottovalutare questo aspetto.

La formazione include tutte le attività dedicate al miglioramento delle competenze dei membri del *team* di progetto. La formazione può essere sia formale che informale ed utilizzare varie metodologie e strumenti. Se i membri del *team* di progetto non dispongono di *skill* gestionali o tecnici, è possibile sviluppare tali *skill* nell'ambito del lavoro di progetto. Una formazione pianificata viene effettuata in conformità a quanto riportato nel piano di gestione del personale. La formazione non pianificata si effettua, invece, come risultato di osservazioni, conversazioni e valutazioni delle prestazioni del progetto condotte nel corso del processo di controllo della gestione del *team* di progetto.

Capacità interpersonali e competenze trasversali

La formazione del *team* non va intesa come limitata alle sole discipline tecniche.

Le capacità interpersonali sono particolarmente importanti per lo sviluppo del *team*. Il *team* di *Project Management* può ridurre notevolmente i problemi e potenziare la cooperazione tra i membri del *team* di progetto se è in grado di comprenderne la psicologia, anticiparne le azioni, riconoscerne le preoccupazioni e seguirne i problemi. Quando si gestisce un *team* di progetto, qualità come l'empatia, la capacità di esercitare la propria influenza, la creatività e l'agevolazione del *team* sono punti di forza estremamente importanti.

L'[INAPP \(ex ISFOL\)](#) - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, evidenzia come le competenze di base, intese come fondamentali, prerequisiti, "saperi minimi", e le competenze tecniche/professionali, ovvero quelle relative a saperi e tecniche professionali, connesse ad azioni e processi specifici, devono essere affiancate dalle **competenze trasversali: diagnosticare, relazionarsi, affrontare.**

Vi saranno probabilmente all'interno del *team* dei membri che non necessitano di alcuna formazione tecnica, bensì di formazione a livello di capacità interpersonali.

La costruzione del team

Il *team building* è un'attività di costruzione del gruppo, un percorso evolutivo attraverso il quale un insieme di persone tende a trasformarsi in un *team* di progetto, cioè un gruppo inteso come sistema integrato e sinergico.

Le attività di costruzione del *team* possono variare da una semplice voce all'ordine del giorno, a cui si dedicano non più di cinque minuti in occasione di un incontro sull'analisi dello stato di avanzamento, ad un incontro fuori sede con l'intervento di professionisti, concepito per migliorare le relazioni interpersonali.

È possibile che alcune attività del *team*, come lo sviluppo della *WBS*, che non sono progettate esplicitamente come attività di costruzione del gruppo, ne incrementino tuttavia la coesione, se l'attività di pianificazione è strutturata e agevolata in modo efficace.

È, inoltre, importante stimolare la comunicazione e le attività informali poiché sono estremamente utili per alimentare la fiducia reciproca e per stabilire buoni rapporti di lavoro. Le strategie di costruzione del gruppo sono particolarmente valide quando i membri del *team* lavorano da sedi lontane, senza potersi vedere di persona.

Co-location

La *co-location* prevede la collocazione in un'unica sede fissa di molti o di tutti i membri più attivi del *team* di progetto in modo da favorire la loro capacità di lavorare in gruppo.

La *co-location* può essere temporanea, come nelle fasi strategicamente importanti del progetto, oppure può estendersi a tutta la durata del progetto. Questo tipo di strategia prevede la presenza di una sala riunioni che favorisca la comunicazione e consolidi il senso di appartenenza a una comunità.

Se da un lato la *co-location* è considerata una valida strategia, l'utilizzo di **gruppi virtuali** consente dall'altro di ridurre la frequenza con la quale i membri del *team* di lavoro si riuniscono tutti in un'unica sede.

I *team* virtuali, infatti, ed i gruppi di progetto distribuiti in sedi differenti sono ormai una realtà nel mondo del lavoro. Tuttavia queste prassi costituiscono una modalità operativa di non semplice gestione per via delle problematiche organizzative e psicologiche indotte dalle particolari modalità di lavoro di questi *team*. Inoltre, la crescente tendenza ad operare con queste modalità, grazie anche alle possibilità concesse dai processi di *Digital Transformation*

(possibilità di lavorare in *cloud* su documenti digitali condivisi on line, realizzare riunioni on line, ad esempio) sta via via condizionando anche il modo di pensare e di organizzarsi all'interno delle imprese richiedendo metodi e strumenti pensati ad hoc.

A tal fine, occorre differenziare tra i diversi modi in cui questa attività può essere svolta e tra le diverse caratterizzazioni del personale che lavora a distanza come, ad esempio:

- gruppi di persone che operano all'interno di uffici diversi;
- gruppi di persone che operano per due o più giorni a settimana nella propria abitazione (*smart working*) e che devono integrarsi con altre persone che operano in uffici distribuiti sul territorio;
- persone che per esigenze di lavoro operano distaccate presso clienti su base continuativa e che solo raramente rientrano nelle sedi di appartenenza.

Ormai ogni *project manager* si ritrova a gestire *team* che presentano in tutto o in parte queste caratteristiche e, quindi, è importante comprendere le diverse dinamiche che costellano la vita dei *team* virtuali.

In tal senso, occorre:

- gestire le comunicazioni con i membri del *team* di progetto in modo strutturato e continuativo;
- fissare gli obiettivi di ciascuno e i piani di lavoro, in modo da determinare un clima complessivo di certezza organizzativa;
- valutare periodicamente ed insieme con il *team* l'efficacia delle modalità e degli stili di comunicazione adottati. Le persone sono tutte diverse tra loro;
- utilizzare tutti gli strumenti di collaborazione e comunicazione a distanza che la tecnologia ci offre (*intranet* di progetto, chat, forum, videoconferenza, webinar) in modo da coordinare le attività del progetto in maniera condivisa, far circolare la conoscenza degli avanzamenti del progetto, sviluppare conoscenza reciproca tra le persone e ridurre la sensazione di isolamento.