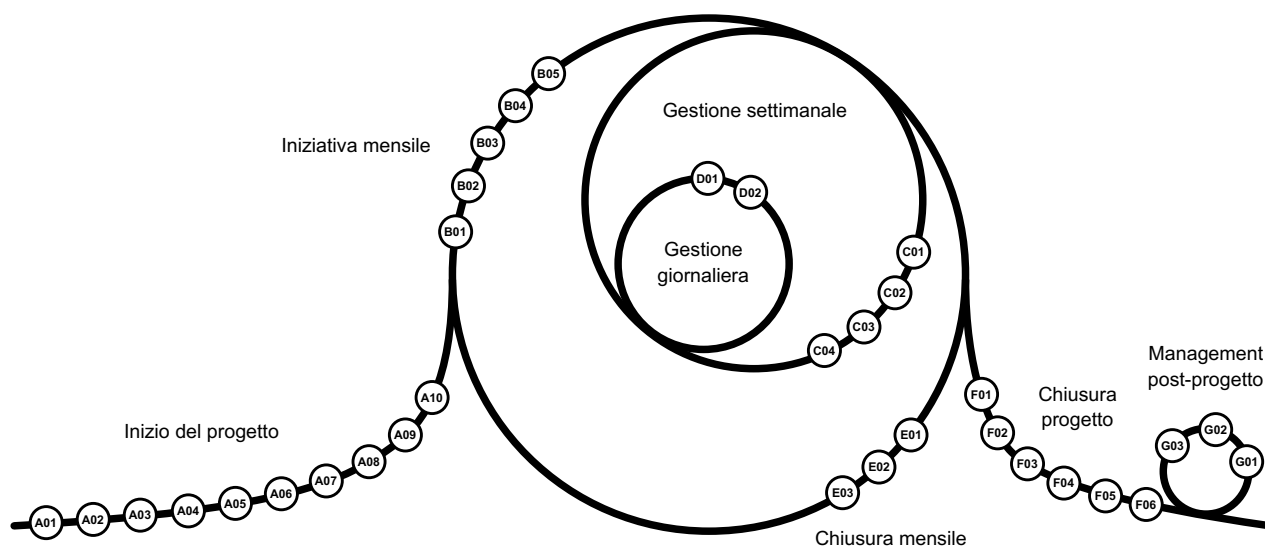


# P3.express

Il sistema di gestione dei progetti minimalista



Questa è una versione scaricabile del manuale online ([OMIMO](#)), generato su 2026-07-02. Si prega di controllare il sito web per le versioni più recenti.

Questo manuale può essere utilizzato e distribuito liberamente secondo la licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale.

Co-funded by the  
European Union



OMIMO è cofinanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli di OMIMO e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o di EPOS VZW. Né l'Unione europea né l'autorità che concede il finanziamento possono essere ritenute responsabili per essi.

Tradotto da [LISA PALLOCCI](#)

# Elenco attività

---

Elenco delle attività di gestione:

- Inizio del progetto
  - [A01 – Nomina dello sponsor](#)
  - [A02 – Nomina del project manager](#)
  - [A03 – Nomina dei membri principali del team](#)
  - [A04 – Descrizione del progetto](#)
  - [A05 – Identificare e progettare i deliverable](#)
  - [A06 – Identificare e pianificare le soluzioni ai rischi](#)
  - [A07 – Avvio del progetto valutato da esperti](#)
  - [A08 – Adottare una decisione di tipo “vai” o “non vai”](#)
  - [A09 – Inizio del progetto](#)
  - [A10 – Condurre una comunicazione mirata](#)
  
- Iniziativa mensile
  - [B01 – Ridefinisci e controlla i piani](#)
  - [B02 – Ciclo mensile valutato da esperti](#)
  - [B03 – Adottare una decisione di tipo “vai” o “non vai”](#)
  - [B04 – Avvio del ciclo mensile](#)
  - [B05 – Condurre una comunicazione mirata](#)
  
- Gestione settimanale
  - [C01 – Misurare e comunicare le prestazioni](#)
  - [C02 – Risposte al piano per le deviazioni](#)
  - [C03 – Inizio del ciclo mensile](#)
  - [C04 – Condurre una comunicazione mirata](#)
  
- Gestione giornaliera
  - [D01 – Gestione dei rischi, problemi e richieste di modifica](#)
  - [D02 – Accettare le consegne completate](#)
  
- Chiusura mensile
  - [E01 – Valutare la soddisfazione degli stakeholder](#)
  - [E02 – Acquisire le lezioni e pianificare i miglioramenti](#)
  - [E03 – Condurre una comunicazione mirata](#)

- Chiusura progetto
  - [F01 – Consegna del prodotto](#)
  - [F02 – Valutare la soddisfazione degli stakeholder](#)
  - [F03 – Gruppo chiusura dell'attività sottoposto a revisione tra pari](#)
  - [F04 – Archiviazione dei documenti del progetto](#)
  - [F05 – Festeggia!](#)
  - [F06 – Condurre una comunicazione mirata](#)
  
- Management post-progetto
  - [G01 – Valutazione dei benefici](#)
  - [G02 – Creazione di nuove idee](#)
  - [G03 – Condurre una comunicazione mirata](#)

# Introduzione

---

P3.express utilizza un processo semplice, come mostrato nel diagramma sopra. Questo processo consiste in 33 attività di gestione suddivise in 7 gruppi. Clicca su una qualsiasi delle attività nel diagramma per aprirne la descrizione, oppure inizia semplicemente con la prima attività, [A01](#).

## Principi

Il lavoro svolto in un progetto P3.express deve rispettare i [Principi Quasi Universali dei Progetti \(NUPP\)](#). Anche P3.express è stato progettato per essere conforme ai NUPP.

## Organizzazione

Esiste un **team di gestione** responsabile delle attività di project management, composto da uno o più membri, a seconda delle dimensioni e della complessità del progetto. Il **project manager** guida questo team ed è responsabile delle attività di project management. Questa persona riporta al **project manager del cliente** esterno (se presente) e allo **sponsor** interno, un senior manager responsabile del risultato finale del progetto, del finanziamento e delle risorse, ecc.

Il progetto prevede uno o più **team di produzione**. Ogni team di produzione interno (composto da membri della vostra organizzazione) è guidato da un **team leader**, che riporta al proprio responsabile funzionale (se presente) e al project manager. Ogni team di produzione esterno (fornitori) è guidato da un **project manager del fornitore** che riporta ai propri responsabili interni e al project manager.

## Documenti

Di seguito sono riportati i documenti definiti in P3.express:

- Descrizione del progetto ([modello](#))
- Mappa delle deliverable
- Registro di follow-up ([modello](#))
- Registro di salute ([modello](#))

I modelli possono essere usati così come sono, oppure come guida per creare un allestimento personalizzato.

E' importante avere un posto centralizzato per i tuoi documenti dei progetti, backup programmati, accesso remoto, autenticazione e autorizzazione. Se la tua azienda non possiede questa piattaforma, puoi usare una delle seguenti fonti e soluzioni sulla privacy:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Se il team non è in sede, è necessaria anche una piattaforma di chat di gruppo. Di seguito sono elencate alcune opzioni open-source che rispettano la privacy:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

È importante registrare immediatamente i rischi, i problemi e le richieste di modifica nel Registro di follow-up. A tal fine, è necessario impostare il sistema in modo da rendere l'accesso al registro il più semplice possibile,

anche dal cellulare. Se non è possibile, utilizzate un diario personale per registrarle e poi trasferitele nel registro il prima possibile. Di seguito sono riportate alcune applicazioni open-source per prendere appunti che rispettano la privacy e che possono essere utilizzate come proxy:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

## Adattamento

Puoi apportare modifiche al P3.express in modo tale da renderlo più adatto al vostro ambiente. Tuttavia, fai attenzione a non danneggiare la coerenza interna del sistema e a mantenerlo semplice. Di solito è meglio iniziare con la forma originale di P3.express e adattarla gradualmente alle proprie esigenze, perfezionando le scelte con ispezioni e adattamenti.

## Prospettiva

Se non ci sono clienti e fornitori esterni, la prospettiva del progetto sarà una sola; altrimenti, ogni organizzazione coinvolta nel progetto avrà la propria prospettiva. Tutto in P3.express deve essere visto dalla vostra prospettiva sul progetto; ad esempio, quando descrivete la giustificazione del progetto nel documento di descrizione del progetto, descrivete la vostra giustificazione e non quella del cliente esterno. P3.express non è un sistema unico che deve essere usato da tutte le parti coinvolte nel progetto, ma un sistema che si usa per gestire il progetto entro i propri confini.

Oltre ai documenti, quando si pensa ai ruoli bisogna considerare anche la prospettiva. Potreste essere il “project manager” dal vostro punto di vista, ma sarete considerati un “project manager fornitore” dal punto di vista del cliente e un “project manager cliente” dal punto di vista dei vostri fornitori. Tuttavia, fate attenzione a non danneggiare la coerenza interna del vostro sistema e mantenetelo semplice. Di solito è meglio iniziare con la forma originale di P3.express e adattarla gradualmente alle proprie esigenze, perfezionando le scelte con ispezioni e adattamenti.

## Storia

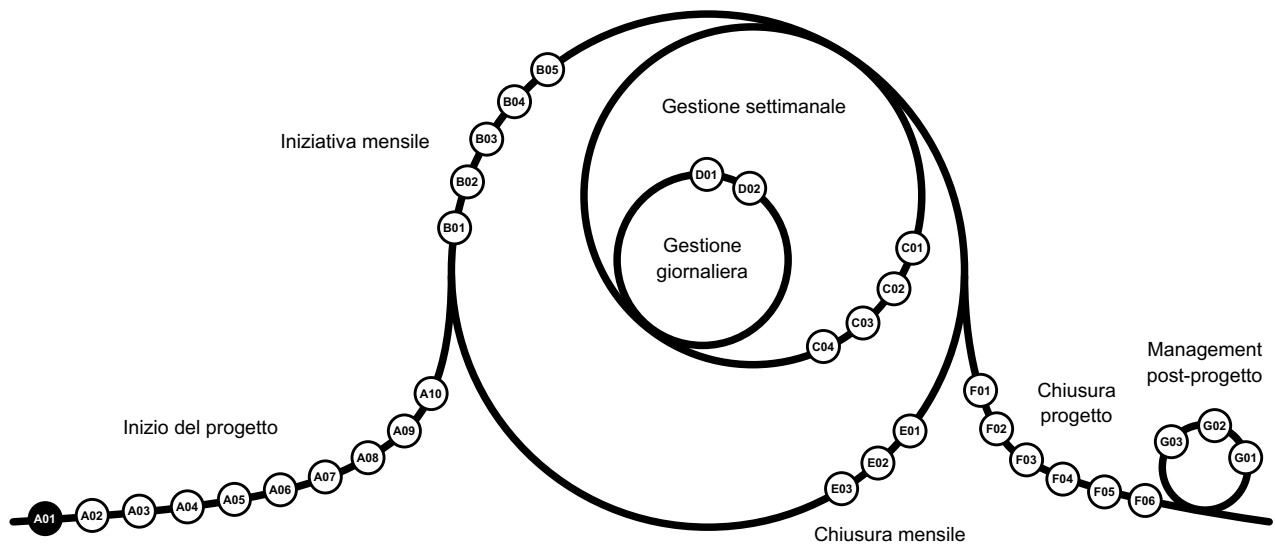
[La prima versione di P3.express](#) è stata pubblicata nel giugno 2016, seguita da due revisioni minori nel 2018 e nel 2020. La bozza della seconda versione di P3.express è stata pubblicata nel marzo 2021 per raccogliere i commenti del pubblico e la versione finale è stata rilasciata nel maggio 2021.

Nel dicembre 2022 è stata pubblicata la prima bozza di micro.P3.express, una versione di [micro.P3.express](#) personalizzata per microprogetti con 1-7 membri del team.

Nel dicembre 2024, il manuale online di P3.express e la relativa piattaforma sono stati revisionati per migliorarne l'accessibilità.

## Nomina dello sponsor

---



La prima attività di gestione consiste nel nominare un manager senior (preferibilmente un membro del consiglio di amministrazione) come **sponsor**. Lo sponsor è il ruolo più alto nel progetto e il **project manager** riferisce a lui.

Lo sponsor è:

- responsabile della giustificazione e del risultato del progetto,
- responsabile di prendere decisioni di alto livello per il progetto e
- responsabile di garantire che il progetto sia adeguatamente finanziato e dotato di risorse.

### Scopo

Il ruolo dello sponsor è necessario perché

- I project manager devono concentrarsi sul lavoro quotidiano e sui risultati del progetto, che li distraggono e non lasciano loro tempo ed energie mentali sufficienti per gestire gli aspetti di alto livello del progetto;
- I project manager potrebbero non avere abbastanza potere organizzativo per ottenere risorse per il progetto, o per avere abbastanza informazioni strategiche per assicurarsi che il progetto sia allineato con altri sforzi organizzativi.

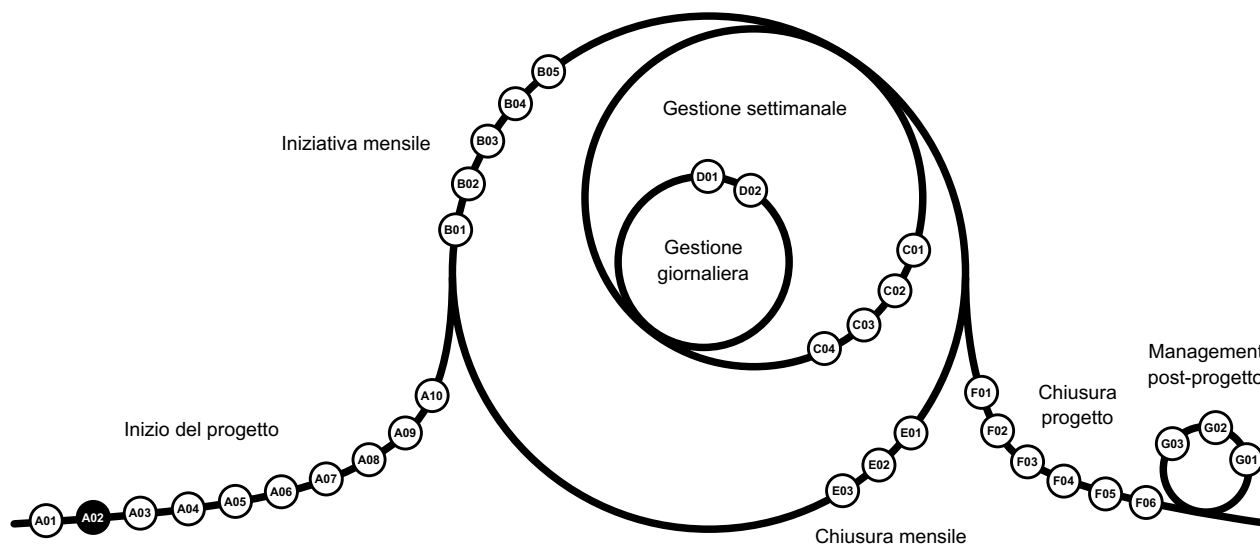
### Comuni ostacoli

Nella scelta dello sponsor si deve tenere conto di quanto segue:

- Gli sponsor non devono dedicare molto tempo al progetto, ma devono comunque essere coinvolti e dedicare una piccola parte del loro tempo al progetto.
- Gli sponsor devono sentirsi proprietari del progetto e devono proteggerlo, ma non devono esitare a cancellare il progetto se perde la sua giustificazione.

- Se possibile, non si dovrebbe avere una sola persona come sponsor per tutti i progetti, perché tutte le costanti tendono a svanire e a perdere il loro significato.
- Non si dovrebbe nominare una sola persona come sponsor e project manager per lo stesso progetto (a meno che non si tratti di un progetto per una sola persona), perché si distarrebbe dalle responsabilità concrete di gestione del progetto e dimenticherebbe i suoi doveri relativamente astratti di sponsor.
- I project manager e gli sponsor non devono essere micro-manager.

## Nomina del project manager



A questo punto, lo sponsor discute il progetto con i potenziali **project manager** e giunge a un accordo. È importante avere un project manager che creda negli obiettivi e nelle finalità del progetto.

Nel caso di progetti interni (senza clienti esterni), il project manager dovrebbe provenire dal lato commerciale/gestionale dell'organizzazione piuttosto che da quello tecnico. I manager del lato tecnico sono **team leader** in P3.express.

Oltre a realizzare gli obiettivi del progetto e a raggiungere i target, il project manager è anche responsabile della salute e della sicurezza del team di progetto e della creazione di un ambiente di lavoro piacevole in cui i membri del team possano fare carriera.

### Scopo

Sebbene sia possibile per i piccoli team avere un sistema di gestione del progetto distribuito, per la maggior parte dei progetti è più pratico e produttivo avere un coordinamento centralizzato, di cui il project manager è a capo. In questo modo, gli esperti tecnici non saranno distratti dalle responsabilità di gestione e potranno concentrarsi sugli aspetti tecnici del progetto.

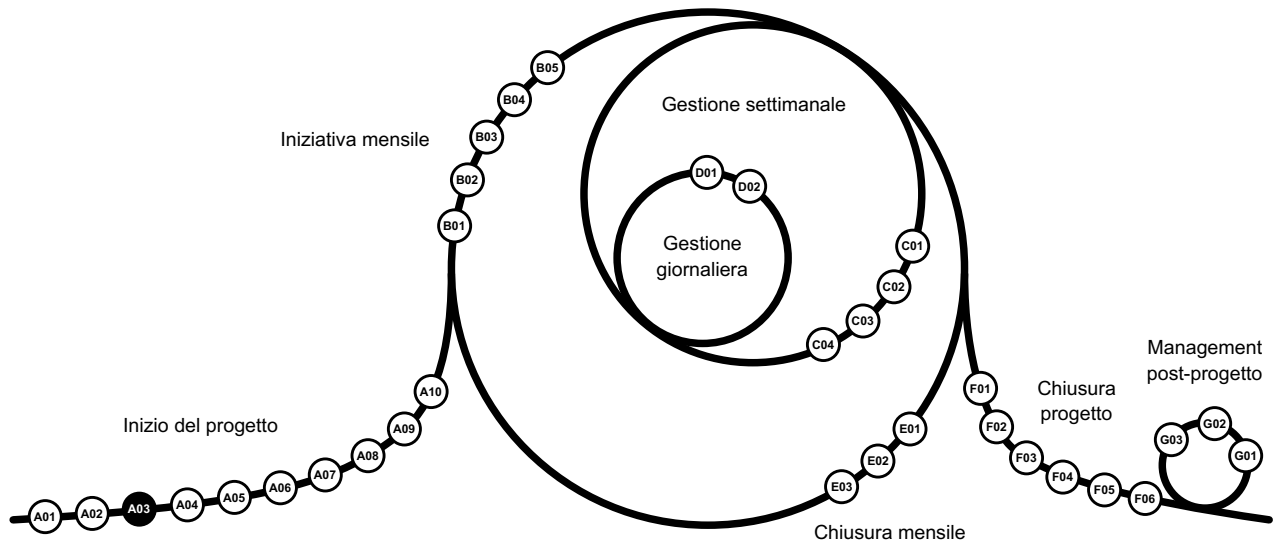
### Comuni ostacoli

Considerate quanto segue per evitare alcuni dei problemi più comuni in questo settore:

- I project manager non devono considerarsi il capo dei membri del team, ma il loro sostenitore, facilitatore, coordinatore e risolutore di problemi.
- I project manager e gli sponsor non devono essere micro-manager.
- È comune nominare l'esperto tecnico più anziano come project manager, ma non è una buona idea. La gestione del progetto è una posizione manageriale e non tecnica; pertanto, per ricoprire questo ruolo è necessaria una persona con capacità e conoscenze manageriali. Diventare project manager non è una promozione per un esperto tecnico, ma piuttosto un cambiamento di carriera.

- I project manager non dovrebbero essere coinvolti negli aspetti tecnici del progetto perché li distrae e ci sono già esperti tecnici che gestiscono gli aspetti tecnici.

## Nomina dei membri principali del team



A questo punto, il project manager inizia a formare un team per il progetto. Sebbene il progetto non sia ancora approvato e la sua esecuzione non sia iniziata, i membri chiave del team sono ora necessari per completare il gruppo di attività di avvio del progetto. Queste nomine non sono preliminari e si prevede che le stesse persone selezionate a questo punto saranno i membri chiave del team quando inizierà l'esecuzione del progetto.

I membri chiave del team che probabilmente sono necessari a questo punto sono i seguenti:

- I membri del team di gestione
- I capisquadra (per i team di produzione interni)
- I responsabili dei progetti dei fornitori (per i team di produzione esterni).
- Alcuni membri del team tecnico di produzione

### Scopo

Uno degli scopi del gruppo di attività di avvio del progetto è quello di valutare la giustificazione del progetto, che verrà utilizzata per decidere se è una buona idea investire nel progetto. Queste informazioni si basano su un piano di alto livello e una corretta pianificazione richiede la collaborazione di un'ampia gamma di esperti. Se non viene eseguita bene, alcuni progetti vantaggiosi potrebbero essere scartati e altri ingiustificabili potrebbero essere selezionati.

### Comuni ostacoli

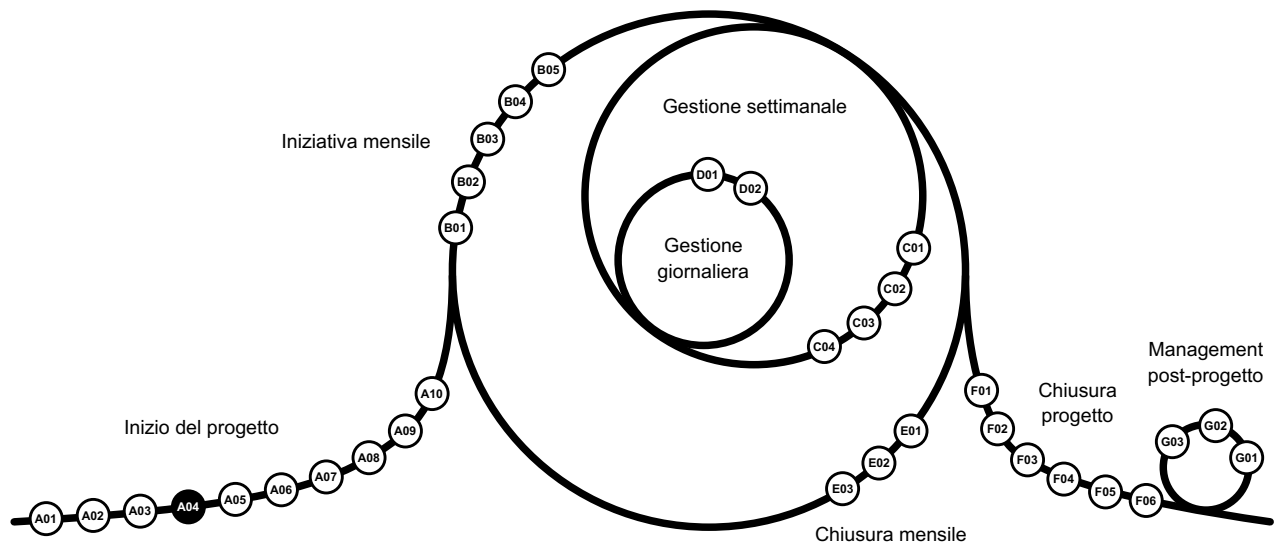
Alcuni potrebbero considerare una perdita di tempo lavorare su un progetto che potrebbe non essere realizzato. Il project manager deve assicurarsi che tutti comprendano che si tratta, invece, di un investimento importante per l'organizzazione, perché consente di selezionare i progetti migliori su cui investire. Anche se si decide di non eseguire il progetto, i loro sforzi non sono stati sprecati, perché hanno evitato all'organizzazione di investire le proprie risorse in un progetto ingiustificabile.

Quando si tratta di nominare persone esistenti per il progetto o di assumerne di nuove, il sistema di

governance organizzativa ha un ruolo importante. È responsabilità dello sponsor consentire al project manager di avere sufficiente voce in capitolo in questa selezione.

## Descrizione del progetto

---



Condurre workshop per raccogliere informazioni e preparare una **Descrizione del progetto** che contenga le seguenti informazioni:

- Scopo e benefici attesi
- Costo e durata previsti
- Requisiti e aspettative di qualità
- Una descrizione di alto livello degli elementi in-scope e out-of-scope.
- Un elenco delle parti interessate

Alcune delle informazioni necessarie per la descrizione del progetto non esistono ancora: è opportuno concentrarsi solo sulle informazioni esistenti e aggiungere il resto in un secondo momento. In ogni caso, questo documento sarà rivisto e perfezionato nel corso del progetto.

Se un progetto simile è stato realizzato in precedenza, verificatene l'archivio e utilizzate queste informazioni per preparare una descrizione più realistica.

[Modello di descrizione del progetto](#)

### Scopo

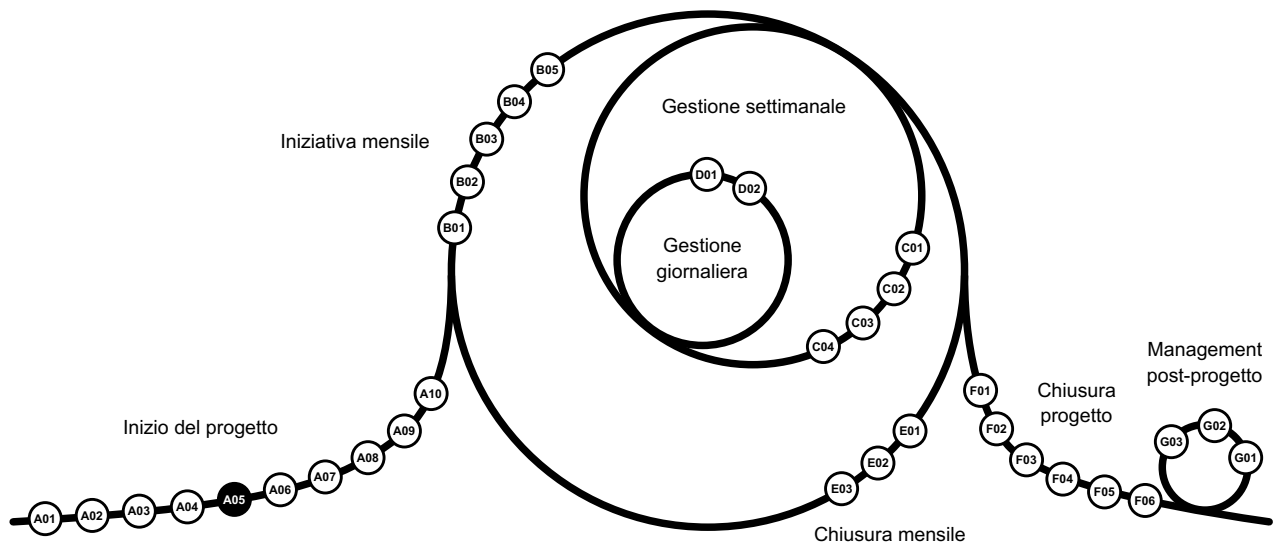
Questo documento ci aiuta a rimanere allineati con gli obiettivi di alto livello del progetto durante la sua esecuzione. È anche un'ottima risorsa per i nuovi membri del team, per i manager di livello superiore o per qualsiasi altra persona che non sia all'interno del team per capire di cosa si tratta.

### Comuni ostacoli

Esiste un livello ottimale di dettaglio e di accuratezza per questo documento, che di solito è inferiore a quello che i professionisti ritengono. Assicuratevi di creare un documento che serva allo scopo, piuttosto che soddisfare solo un'idea preconcepita di corretta gestione del progetto.

Descrivete tutto in modo chiaro e sintetico. Evitate le tipiche dichiarazioni aziendali che non comunicano alcun significato reale.

## Identificare e progettare i deliverable



Condurre workshop per creare una suddivisione gerarchica degli elementi costitutivi del prodotto: i deliverable. Se necessario, aggiungete brevi descrizioni ai deliverable per spiegarne la portata, la qualità o altri fattori importanti. Memorizzate queste informazioni nella **Mappa dei deliverable**, che può avere qualsiasi formato, ad esempio una mappa mentale.

La Mappa dei deliverable può essere elaborata includendo le dipendenze tra i suoi elementi. Quando ci sono molte dipendenze, gli elementi possono essere programmati in base alle loro dipendenze e alle durate stimate, mentre quando non ci sono molte dipendenze, gli elementi possono essere classificati in base a una serie di criteri appropriati e selezionati per l'esecuzione in base alle priorità e all'improvvisazione piuttosto che a una programmazione. Molti progetti possono beneficiare di un approccio basato sulle dipendenze per i livelli più alti e di un approccio basato sulle priorità per i livelli più bassi.

Se un progetto simile è stato realizzato in precedenza, verificate l'archivio e utilizzate queste informazioni per preparare una migliore Mappa dei deliverable.

In base allo sviluppo della Mappa dei deliverable, potrebbe essere necessario apportare modifiche anche alla Descrizione del progetto.

[Modello di descrizione del progetto](#)

### Scopo

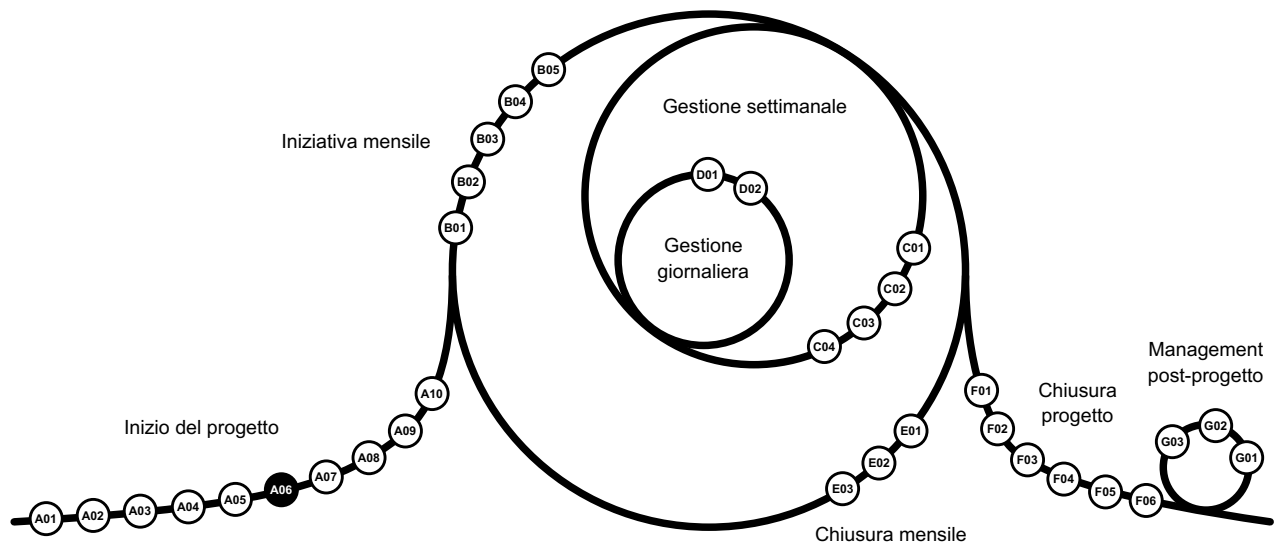
Sebbene la descrizione del progetto sia fondamentale e sia sempre necessario essere allineati con essa, è astratta e difficile da usare nel lavoro quotidiano. La Deliverables Map colma il divario creando una risorsa relativamente concreta che rende più chiara la portata del progetto. È anche il cuore di quella che diventa una forma di calendario del progetto, che a sua volta è una risorsa che ci aiuta a decidere cosa fare dopo e a misurare i progressi.

### Comuni ostacoli

È comune che i professionisti pensino al "lavoro" invece che ai "deliverable" quando creano la Mappa dei deliverable. È necessario facilitare il workshop in modo da aiutare tutti a concentrarsi sui deliverable,

indipendentemente dal lavoro sottostante. Per garantire che ciò avvenga, utilizzate frasi di nomi invece di frasi di verbi per nominare i deliverable. A volte, anche l'uso di una mappa mentale può essere utile, perché visualizza la gerarchia degli elementi costruttivi.

## Identificare e pianificare le soluzioni ai rischi



Condurre workshop con i membri chiave del team per identificare i rischi e pianificare le risposte. Memorizzate le informazioni nel **Registro di follow-up**.

In base ai rischi identificati e alle risposte pianificate, potrebbe essere necessario modificare anche la **Descrizione del progetto** e la **Mappa dei risultati**.

Se un progetto simile è stato realizzato in precedenza, controllate il suo archivio per saperne di più sui rischi legati al vostro progetto.

[Modello di registro di follow-up](#)

[Modello di descrizione del progetto](#)

### Scopo

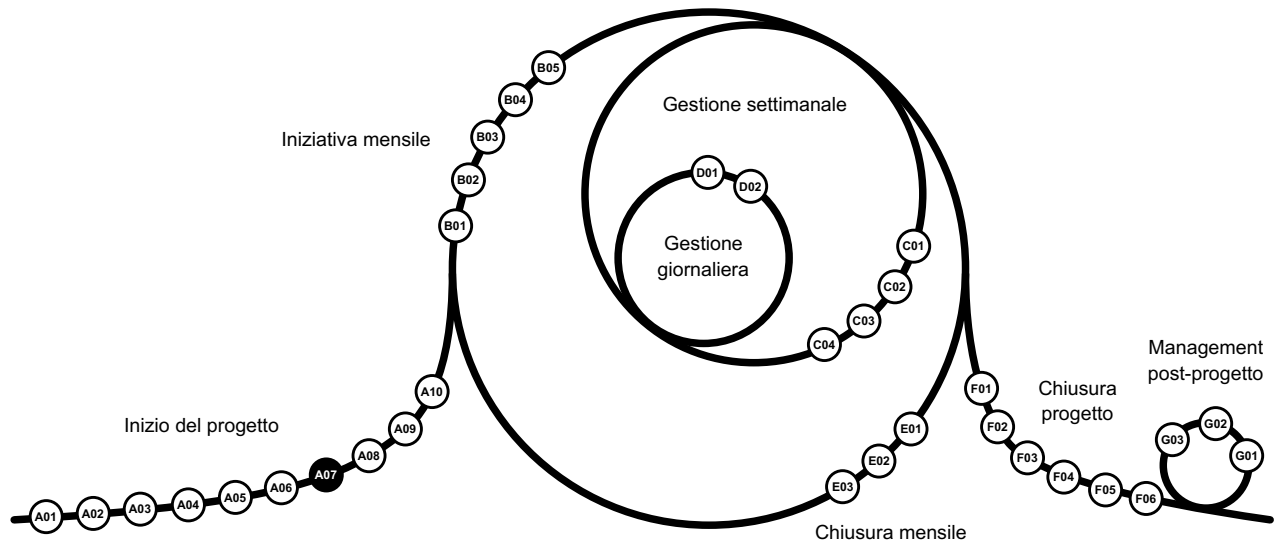
La ragione principale per identificare i rischi è quella di pianificare le risposte in modo proattivo, perché è molto più facile ed economico controllare i rischi prima che si concretizzino piuttosto che dopo.

### Comuni ostacoli

Quanto segue vi aiuta a evitare alcune delle insidie più comuni nella gestione del rischio:

- Non registrare elementi generici e poco chiari come rischi.
- Non registrare elementi generici e poco chiari come risposte ai rischi: progettare solo risposte attuabili che possano essere implementate e valutate.
- Non registrare gli impatti potenziali degli eventi incerti come rischi: sono gli eventi incerti stessi che dobbiamo valutare, e sono quelli che chiamiamo rischi.
- Assegnare un custode responsabile delle azioni di follow-up di ciascun rischio. È meglio distribuire questa responsabilità tra molti membri del team piuttosto che tra pochi.

## Avvio del progetto valutato da esperti



A questo punto, l'iniziazione è quasi conclusa ed è il momento di chiedere a un altro project manager della vostra organizzazione di aiutarvi con una peer-review delle vostre attività di gestione. Il risultato dovrebbe essere aggiunto al **Registro della salute**.

Se il punteggio è troppo basso, potrebbe essere necessario dedicare più tempo alle attività di gestione precedenti prima di passare a quelle successive, ma soprattutto è necessario trovare la causa principale e vedere come evitare punteggi bassi in futuro.

[Modello di registro di salute](#)

### Scopo

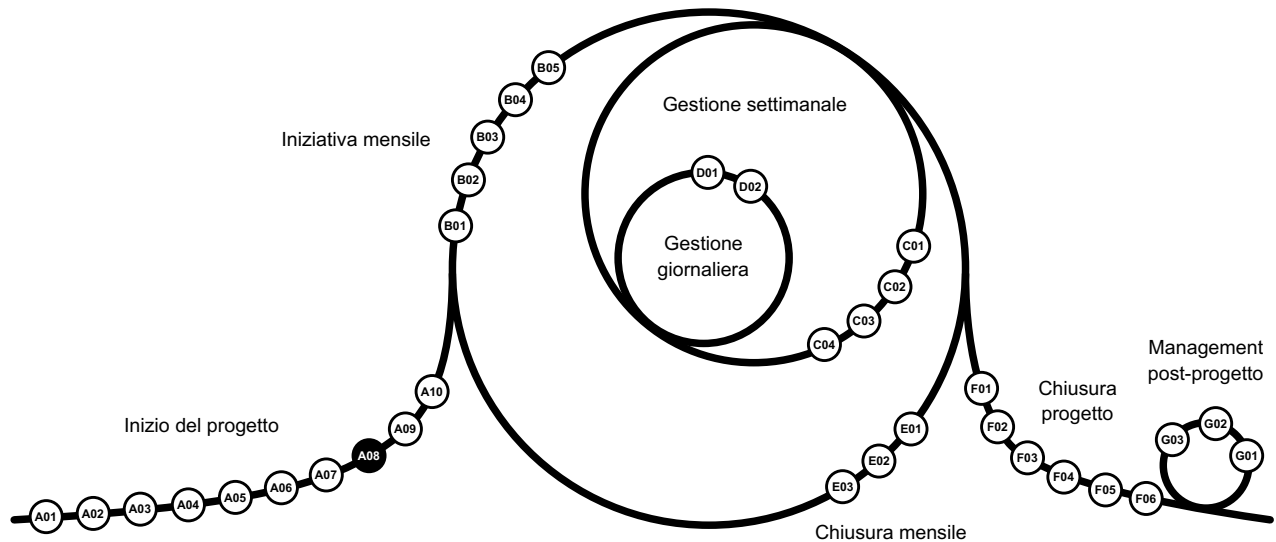
Lo scopo principale è quello di fermarsi e verificare se le proprie attività di gestione procedono correttamente. Avere una persona esterna che controlli il proprio lavoro è utile perché si potrebbe essere troppo vicini al lavoro per individuare alcuni problemi.

Inoltre, questa è un'opportunità per chi gestisce progetti diversi nell'organizzazione di vedere il lavoro degli altri e di imparare di più nel processo.

### Comuni ostacoli

Un rischio comune è che la persona che esamina il tuo lavoro esiti a segnalare i problemi, temendo di essere presa sul personale. Sta a te creare un rapporto che garantisca che la persona possa sentirsi a suo agio e onesta.

## Adottare una decisione di tipo “vai” o “non vai”



A questo punto, il project manager invia i documenti del progetto allo sponsor, il quale prende la decisione di procedere o meno. Per prendere questa decisione, lo sponsor potrebbe dover discutere il progetto con altri responsabili dell’organizzazione, come il livello di gestione del portafoglio, ma spetta allo sponsor decidere come farlo, e non al project manager.

Se avete un cliente esterno e state rispondendo a una richiesta di offerta, oltre a prendere una decisione interna, dovrete anche inviare la proposta al cliente e aspettare che scelga il fornitore e vi dia la decisione finale. Questa attività di gestione si conclude con la firma del contratto o con l’introduzione di un altro elemento legalmente vincolante.

Se avrete dei fornitori esterni e alcuni di loro sono stati selezionati in [A05](#), potreste voler firmare il contratto con loro a questo punto. Altri fornitori esterni possono essere selezionati e i contratti firmati in seguito, su base ad hoc.

### Scopo

I progetti che hanno clienti esterni hanno sempre decisioni chiare sul da farsi o meno, ma i progetti interni a volte non hanno questa fase e si insinuano nell’esistenza senza una decisione chiara. È importante che questo sia un cancello chiaro per il progetto e che ci siano firme e impegni adeguati prima di procedere.

D’altra parte, alcune organizzazioni si limitano a investire in qualsiasi progetto finché hanno risorse disponibili. Questa attività di gestione si colloca alla fine di una catena di attività che mirano a trasformarla in una decisione consapevole, basata sulla giustificazione del progetto.

### Comuni ostacoli

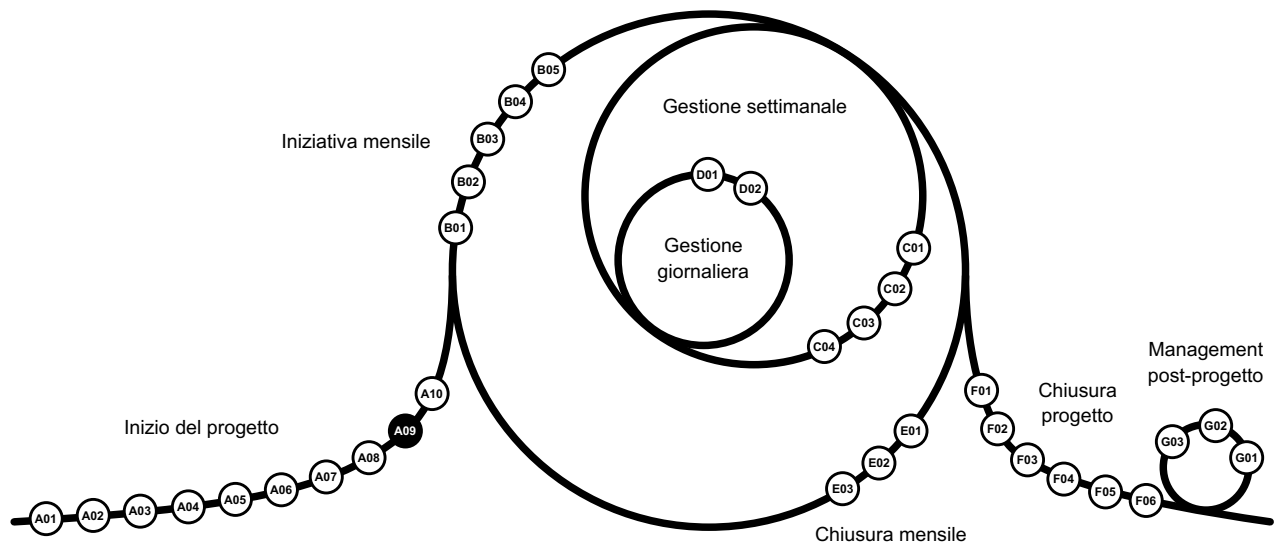
Ogni organizzazione che lavora con i progetti deve avere un sistema di gestione del portafoglio che valuti e selezioni i progetti in modo olistico, equilibrato e compatibile con le strategie dell’organizzazione. Molti dei problemi attribuiti ai sistemi di gestione dei progetti hanno radici nella gestione del portafoglio; ad esempio, avere troppi progetti allo stesso tempo.

Assicuratevi che tutti capiscano che una decisione di non procedere non è un fallimento, ma è il segno di un

sistema di successo che comprende ciò che non è vantaggioso per l'organizzazione, e questo non sarebbe possibile senza lo sforzo dei membri chiave del gruppo di attività di avvio del progetto.

## Inizio del progetto

---



Se il progetto è stato approvato in [A08](#), è ora che gli stakeholder del cliente e del fornitore si riuniscano e inizino il progetto con un evento di avvio.

È meglio dedicare un'intera giornata all'evento di avvio, preferibilmente in un luogo esterno all'organizzazione. Il project manager e gli altri membri del team di gestione (se presenti) devono facilitare l'evento e assicurarsi che sia un'esperienza piacevole per tutti.

### Scopo

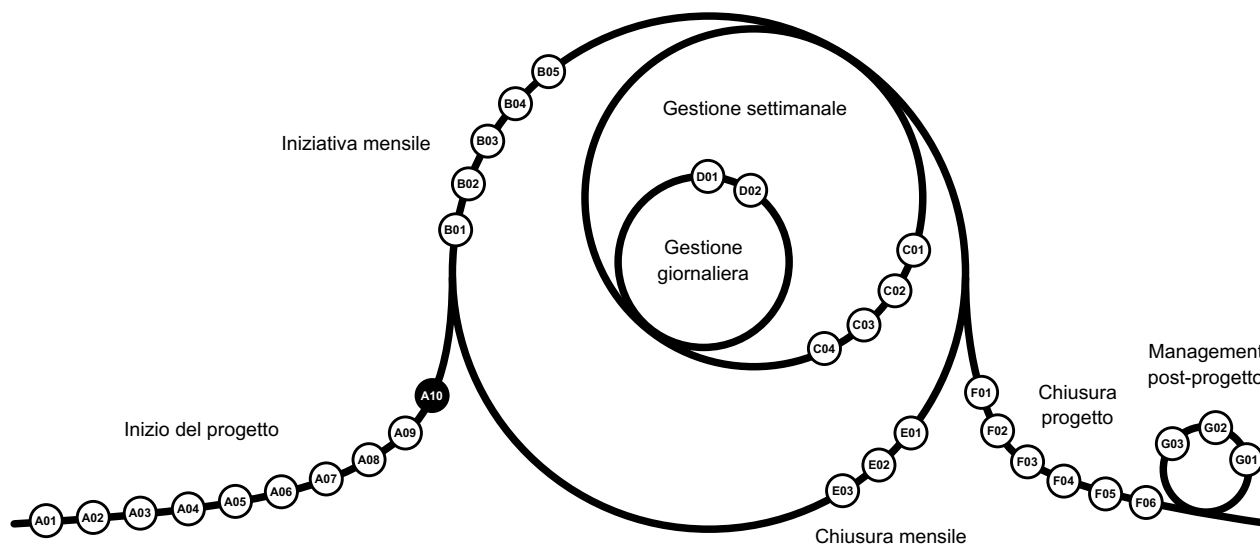
Questo incontro ha i seguenti scopi principali:

- Rendere ufficiale il progetto
- Consentire agli stakeholder interni ed esterni di conoscersi e fare rete
- Comunicare le informazioni di base sul progetto

### Comuni ostacoli

Assicuratevi che l'evento di avvio non sia una riunione arida e noiosa che si limita a illustrare i dettagli del progetto, ma che sia piuttosto un'esperienza piacevole finalizzata al team-building.

## Condurre una comunicazione mirata



Appendete uno striscione nell'organizzazione per annunciare l'inizio del progetto (o un equivalente di questo per i team virtuali) e inviate un'e-mail a tutti per spiegare perché l'organizzazione ha deciso di intraprendere il progetto e quali sono i vantaggi.

### Scopo

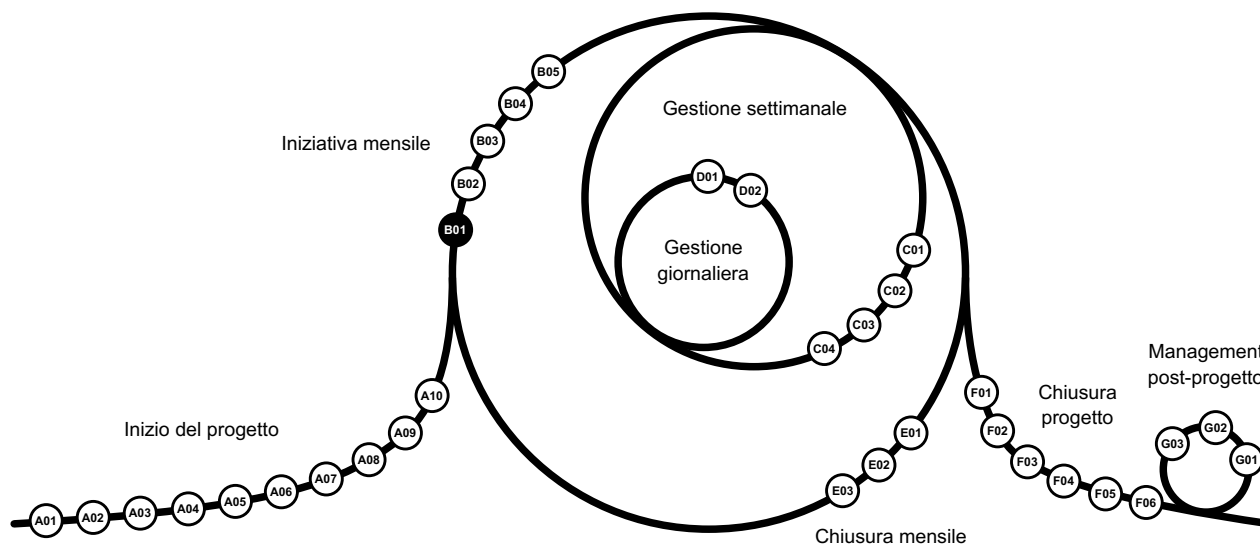
In molte organizzazioni, i progetti iniziano e finiscono senza una chiara indicazione, e la maggior parte dei dipendenti (e persino dei manager) non conosce la gamma di progetti in corso nell'organizzazione. Questo, a sua volta, fa sì che ognuno si concentri sulle proprie attività specialistiche senza avere la percezione del progetto nel suo complesso, senza essere in grado di allinearsi agli obiettivi e di collaborare adeguatamente con tutti gli altri. La comunicazione mirata è un'opportunità per evitare alcuni di questi problemi, creando impegno e incoraggiando la collaborazione.

### Comuni ostacoli

Non potete dare il meglio di voi stessi se non siete entusiasti del progetto e, quando lo siete, dovrete essere in grado di comunicare questo entusiasmo nelle vostre comunicazioni e creare una sensazione simile negli altri. Evitate comunicazioni secche e noiose.

## Ridefinisci e controlla i piani

---



Condurre workshop per rivedere gli aspetti di alto livello degli interi piani e aggiungere dettagli e assegnare custodi ai deliverable che appartengono al mese successivo. Questi affinamenti hanno un impatto sulla **Descrizione del progetto**, sulla **Mappa dei risultati** e sul **Registro di follow-up**.

Se sono stati fatti progetti simili in precedenza, controllate i loro archivi e utilizzate queste informazioni per rendere i vostri piani più realistici.

[Modello descrizione del progetto](#)

[Modello registro follow-up](#)

### Scopo

I piani creati nel gruppo di attività di avvio del progetto sono di alto livello e non sono sufficienti per l'attuazione. Devono essere perfezionati un mese alla volta in questa attività di gestione. In ogni caso, tutti i piani devono essere continuamente rivisti per adattarsi alla realtà.

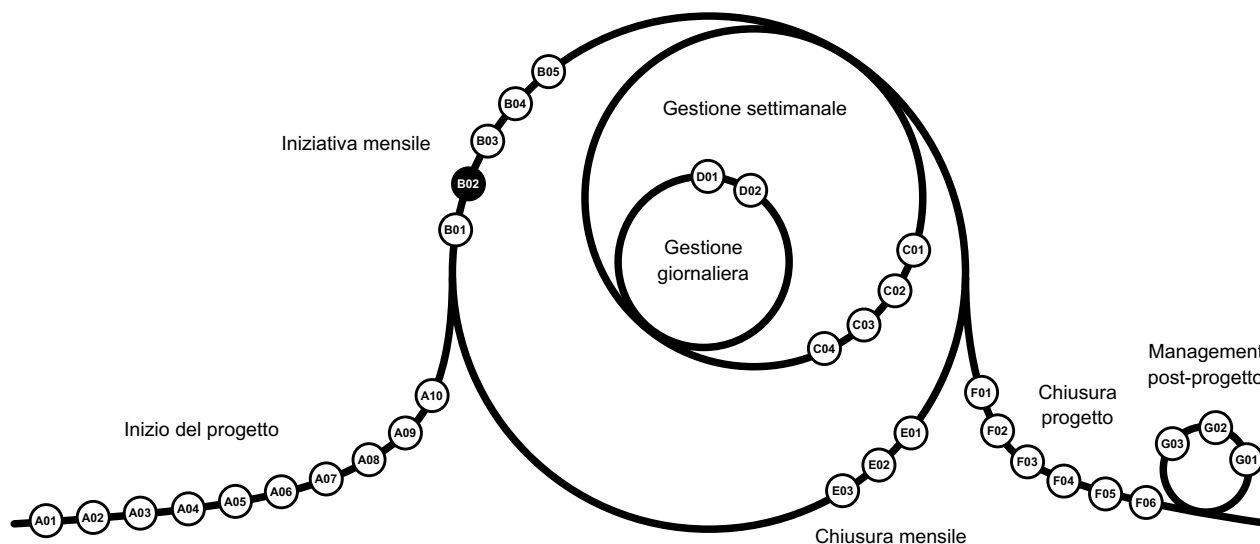
### Comuni ostacoli

Considerate quanto segue per evitare alcune delle insidie più comuni in questa attività di gestione:

- Utilizzare le tecniche di facilitazione per organizzare un workshop di pianificazione efficace.
- Non concentratevi solo sui dettagli del mese successivo, ma assicuratevi che venga aggiornato anche il piano di alto livello per l'intero progetto.
- Non aggiungete troppi dettagli al piano: includete solo quanto serve per soddisfare le esigenze pratiche.

## Ciclo mensile valutato da esperti

---



Chiedete a un altro project manager o a un esperto di project management della vostra organizzazione di esaminare e assegnare un punteggio alle vostre attività di gestione mensili, e annotatelo nel **Registro della salute**. Se il punteggio è troppo basso, tornate indietro e ripetete alcune delle attività di gestione prima di procedere.

[Modello registro di salute](#)

### Scopo

Lo scopo principale è quello di fermarsi e verificare se le proprie attività di gestione procedono correttamente. Avere una persona esterna che controlli il proprio lavoro è utile perché si potrebbe essere troppo vicini al lavoro per individuare alcuni problemi.

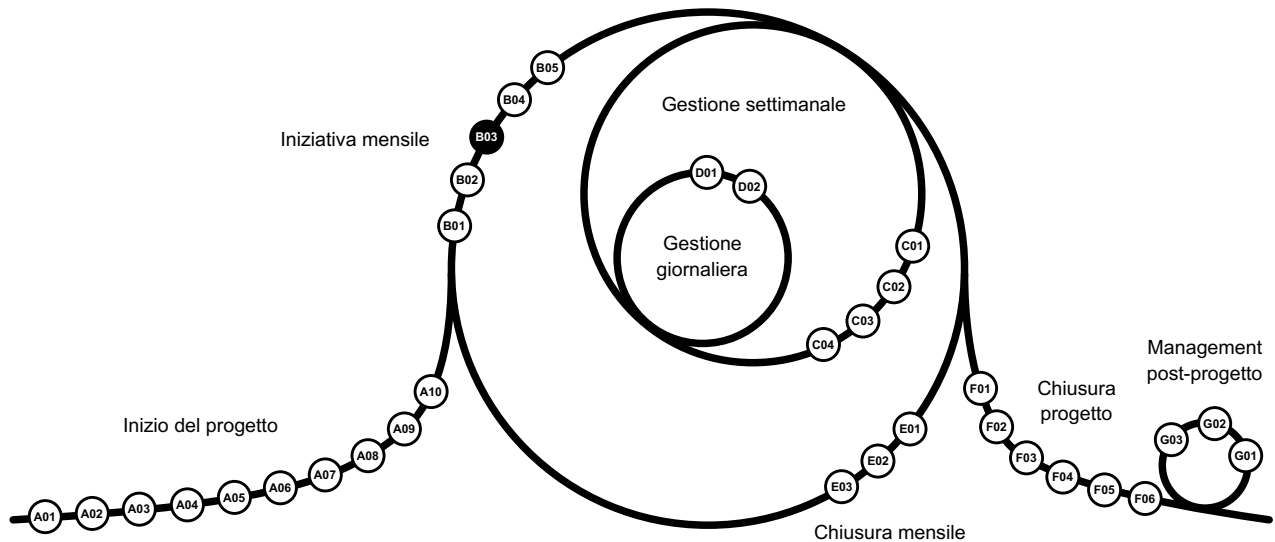
Inoltre, questa è un'opportunità per chi gestisce progetti diversi nell'organizzazione di vedere il lavoro degli altri e di imparare di più nel processo.

### Comuni ostacoli

Un rischio comune è che la persona che esamina il tuo lavoro esiti a segnalare i problemi, temendo di essere presa sul personale. Sta a te creare un rapporto che garantisca che la persona possa sentirsi a suo agio e onesta.

## Adottare una decisione di tipo “vai” o “non vai”

---



A questo punto, lo sponsor deve prendere una nuova decisione di procedere o meno sulla base dei piani rivisti. Può prendere la decisione da solo o concordarla con altri, come il team di gestione del portafoglio.

Se si decide di interrompere il progetto, verranno eseguite le attività di chiusura del progetto e lo sponsor dovrà decidere se entrare o meno nel ciclo di gestione post-progetto.

### Scopo

L'obiettivo è assicurarsi che il progetto sia ancora giustificabile e ricordare a tutti che c'è un obiettivo per il progetto superiore alla somma delle attività specialistiche isolate.

### Comuni ostacoli

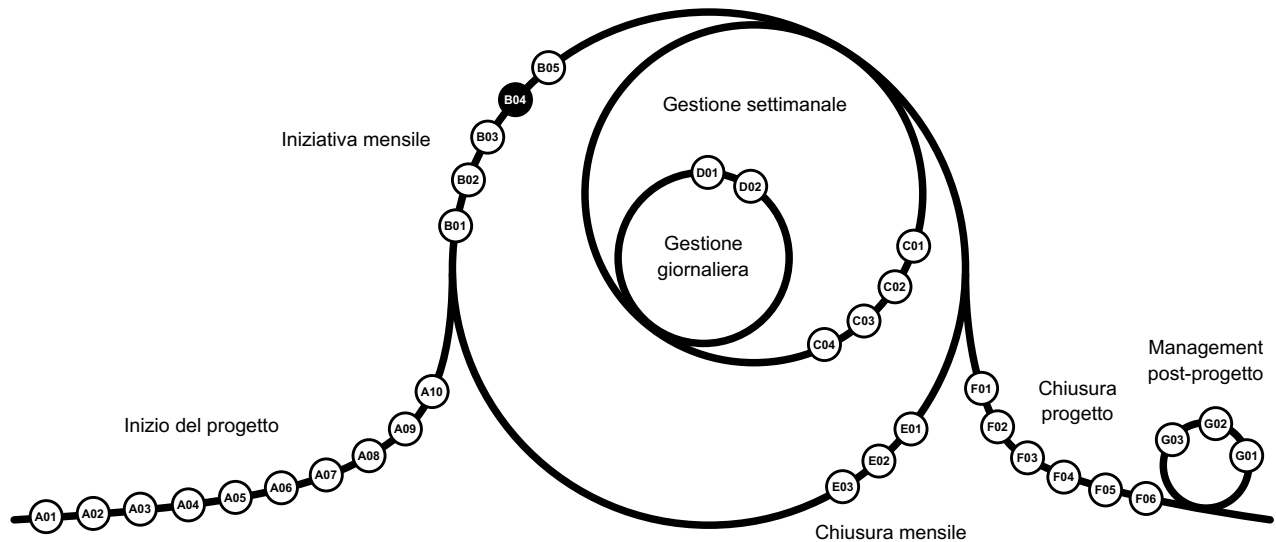
Lo sponsor deve prendere sul serio questa attività di gestione e non limitarsi ad approvare il progetto automaticamente senza ispezioni. È importante che tutti capiscano che la cancellazione dei progetti è un segno di buona gestione del progetto.

A volte, un progetto può essere giustificabile se valutato isolatamente, ma potrebbe non essere altrettanto giustificabile rispetto ad altri progetti possibili. Di conseguenza, è necessaria una prospettiva olistica quando si valuta la giustificazione continua del progetto, ed è meglio farlo all'interno di un unico sistema di gestione del portafoglio che sovrintende a tutti i progetti dell'organizzazione.

## B04

### Avvio del ciclo mensile

---



Quando si ottiene l'approvazione in [B03](#), è il momento di organizzare una riunione di avvio del ciclo mensile.

#### Scopo

Questa attività di gestione ha due scopi:

- Costruzione del team
- Informare le parti interessate del piano per il mese successivo

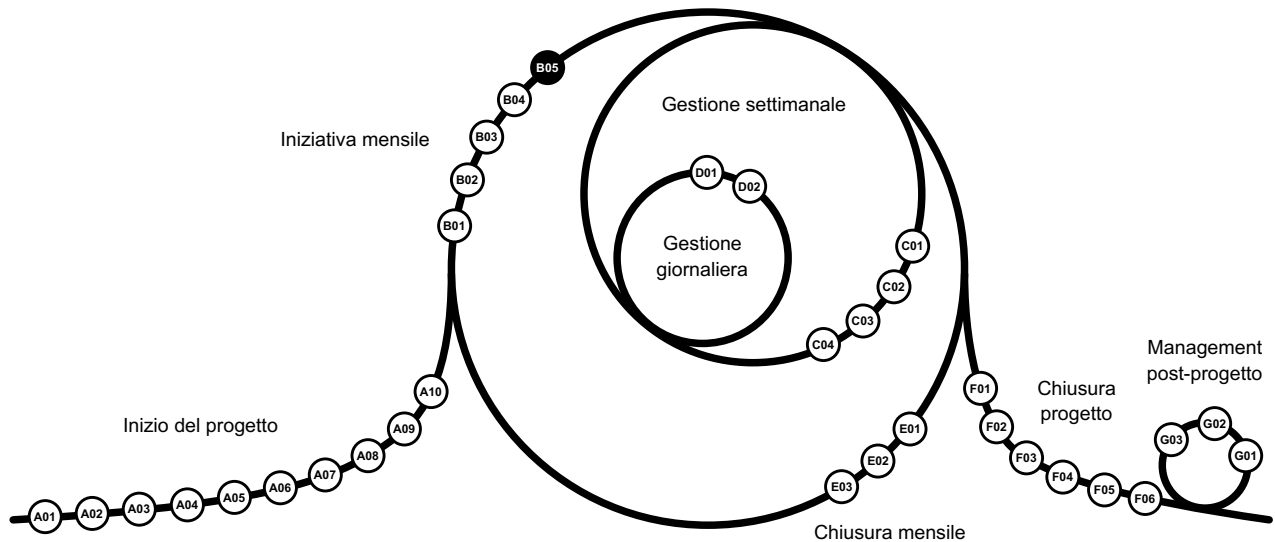
#### Comuni ostacoli

Non limitate il kick-off a discorsi noiosi e secchi e a una revisione del mese successivo, ma create invece un'esperienza piacevole per tutti, poiché l'aspetto di team-building di questa riunione ha la priorità. Potete riunire l'intero team (più gli stakeholder esterni, se possibile) e fare un'escursione, un picnic, ecc. e agevolarlo adeguatamente per garantire che i due scopi principali siano soddisfatti.

## B05

### Condurre una comunicazione mirata

---



Inviare un messaggio a tutti e informateli dei risultati previsti per il mese successivo e dei rischi connessi. È importante che tutti sappiano qual è il loro ruolo nei risultati complessivi del progetto.

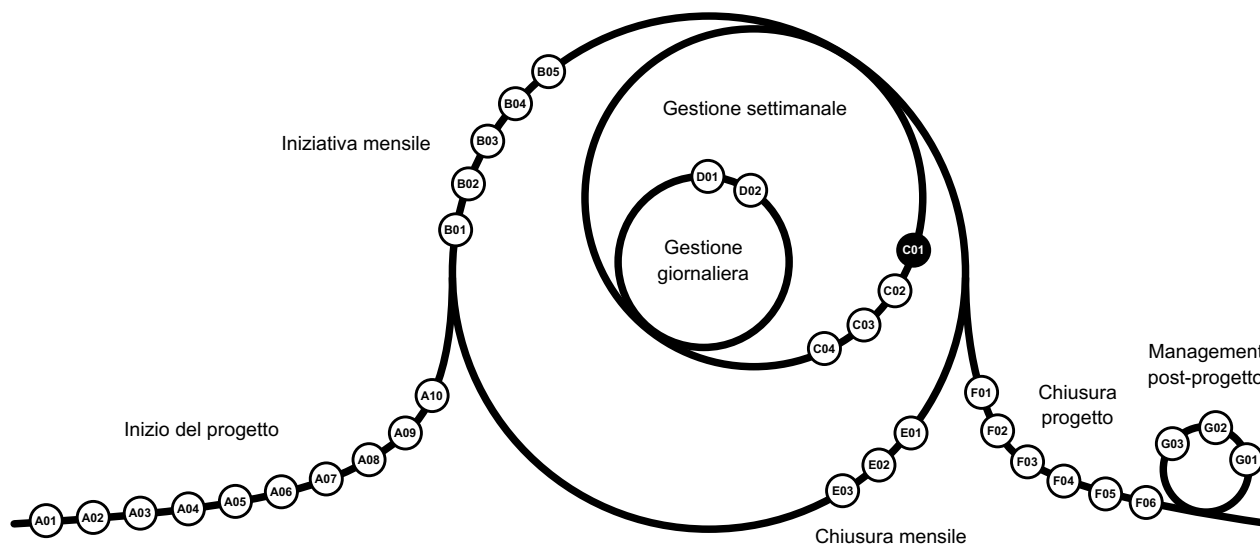
#### Scopo

L'obiettivo principale è assicurarsi che le persone coinvolte nel progetto rimangano allineate con gli obiettivi generali e non limitino il loro contributo ad attività specialistiche isolate.

#### Comuni ostacoli

Mantenete il messaggio breve e chiaro e concentratevi sui risultati attesi piuttosto che sui compiti previsti.

## Misurare e comunicare le prestazioni



Misurare le prestazioni del progetto rispetto agli obiettivi e preparare previsioni realistiche per gli obiettivi (ad esempio, tempi e costi). Preparate uno o più rapporti, con particolare attenzione alle previsioni, inviateli ai vari stakeholder e verificate con loro che abbiano ricevuto e compreso il rapporto.

Controllate l'elenco degli stakeholder nella **Descrizione del progetto** per assicurarvi che ognuno di loro abbia ricevuto un rapporto adeguato. Se vi rendete conto che il formato attuale del rapporto non è adatto a uno stakeholder, rivedete il formato o progettate una nuova alternativa e aggiungete questa informazione all'elenco degli stakeholder.

### Scopo

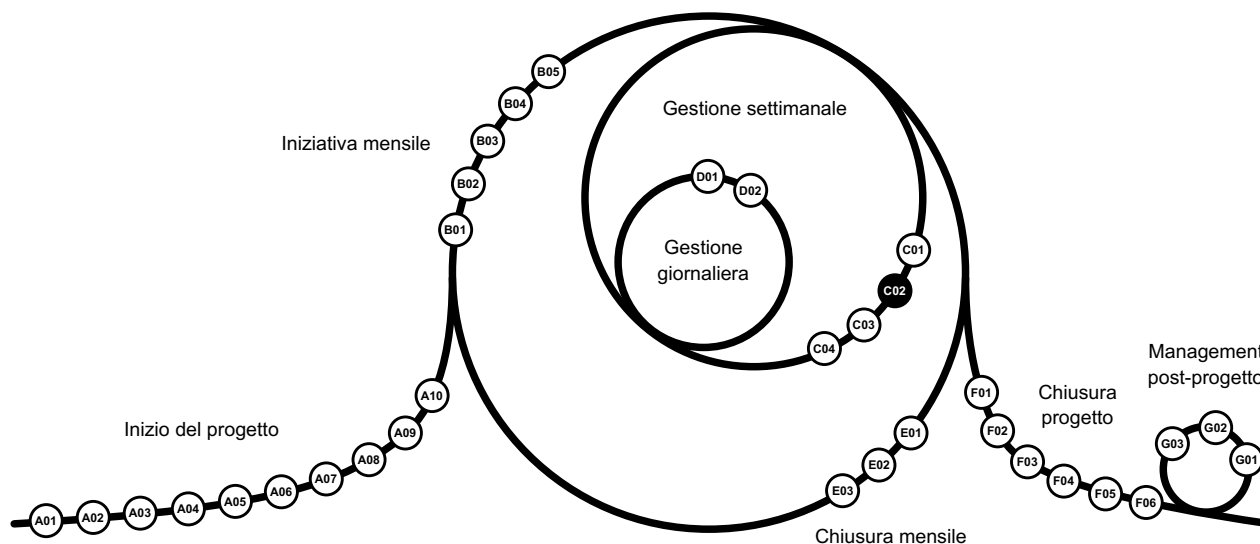
Lo scopo principale è capire a che punto siamo rispetto agli obiettivi e ai traguardi, il che servirà a recuperare gli scostamenti il prima possibile. Lo scopo secondario è quello di tenere informati i soggetti interessati sullo stato del progetto, creando così fiducia e ulteriore potenziale di collaborazione.

### Comuni ostacoli

Considerate quanto segue per evitare le insidie più comuni in questa attività di gestione:

- Non cercate di essere troppo precisi nelle misurazioni: trovate il livello ottimale di precisione e di dettaglio che possa servire allo scopo.
- Fate attenzione a ciò che misurate: Tutte le misurazioni devono corrispondere agli obiettivi e alle finalità del progetto piuttosto che, ad esempio, alla quantità di risorse spese.
- Mantenete i rapporti brevi, semplici, chiari e focalizzati sulle misure effettive dei progressi. Se inviate un rapporto dettagliato ad alcuni stakeholder, assicuratevi di inviare loro anche una versione breve di una sola pagina.

## Risposte al piano per le deviazioni



Se si verificano deviazioni dagli obiettivi in base alle misurazioni delle prestazioni in [C01](#), è necessario gestirle e cercare di tornare in carreggiata.

Nei casi più complicati, si può organizzare un workshop e chiedere l'aiuto di tutti o di un gruppo selezionato di membri del team per pianificare il recupero della deviazione. Nei casi critici o sensibili, informate lo sponsor, chiedete il suo parere e chiedete la sua approvazione per il piano di recupero.

Se non è possibile recuperare le deviazioni, è necessario chiedere l'approvazione dello sponsor per fissare obiettivi e traguardi riveduti e farli approvare. Assicurarsi che le nuove informazioni siano registrate nella **Descrizione del progetto**.

Se c'è una ragione di fondo per la deviazione che potrebbe causare problemi simili in futuro, registrarla nel **Registro di follow-up** come rischio e pianificare una risposta adeguata al rischio.

[Manuale descrizione progetto](#)

[Modello registro follow-up](#)

### Scopo

Per raggiungere gli obiettivi del progetto, dobbiamo recuperare le deviazioni il prima possibile, prima che si accumulino. Ancora più importante, se cerchiamo di recuperare le deviazioni senza riuscirci e notiamo una tendenza allarmante nel progetto, sapremo che gli obiettivi del progetto non possono essere raggiunti con i target esistenti e dobbiamo rivederli. Una volta rivisti, potrebbero non essere più giustificabili, nel qual caso il progetto potrebbe essere cancellato per evitare perdite maggiori in futuro.

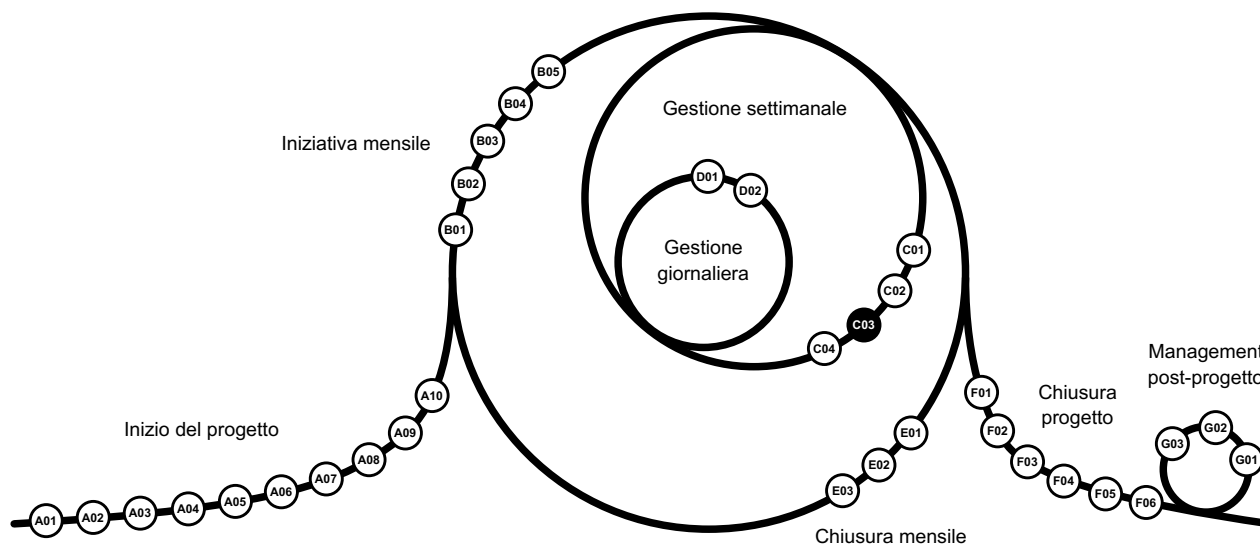
### Comuni ostacoli

Ricordate che un'affermazione generica, vaga e velleitaria come "D'ora in poi dovremo lavorare il 15% più velocemente" non è un piano di recupero. I piani di recupero devono essere realistici e includere elementi attuabili che possono essere implementati e valutati.

Se dovete scegliere tra il recupero di una deviazione e la risoluzione della causa principale della deviazione,

che potrebbe causare lo stesso problema in futuro, date la priorità alla seconda. In caso contrario, si rischia di dover continuamente combattere gli incendi.

## Inizio del ciclo mensile



Nei progetti di piccole dimensioni, riunisci tutti i membri del team; in quelli di grandi dimensioni, riunisci tutti i team leader, i project manager dei fornitori, i membri del team di gestione e, se necessario, altri stakeholder chiave, per esaminare i seguenti argomenti:

- Rivedi cosa farai nella prossima settimana.
- Esamina i rischi che corrono nella prossima settimana e i problemi esistenti che potrebbero estendersi alla settimana successiva, e annotali nel **Registro di Follow-Up**.
- Incoraggia i team a limitare il lavoro in corso e a completarlo il prima possibile.

[Modello registro follow-up](#)

### Scopo

Lo scopo principale è garantire che tutti siano allineati e che non ci siano conflitti tra il lavoro dei team e quello dei singoli individui.

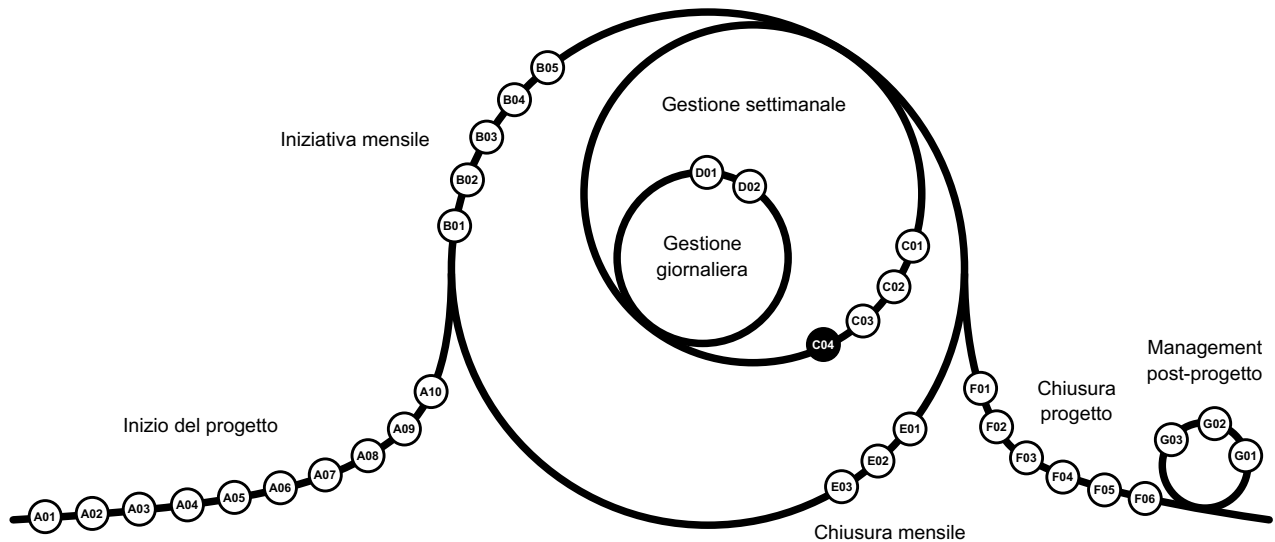
### Comuni ostacoli

Le seguenti considerazioni possono aiutarti a evitare alcune delle insidie più comuni in questa attività di gestione:

- Non utilizzare questa riunione per verificare le prestazioni (ciò avviene in [C01](#)).
- Non utilizzare questa riunione per progettare risposte ai problemi e ai rischi identificati (ciò avviene in [D01](#)).
- Condurre la riunione per garantire che non richieda troppo tempo e che venga dedicato tempo sufficiente a ciascun argomento.

## Condurre una comunicazione mirata

---



Invia un breve messaggio a tutti coloro che sono coinvolti nel progetto e informali su cosa verrà fatto nella prossima settimana e sui rischi che potrebbero influenzarlo, nonché sui piani per rispondere a tali rischi.

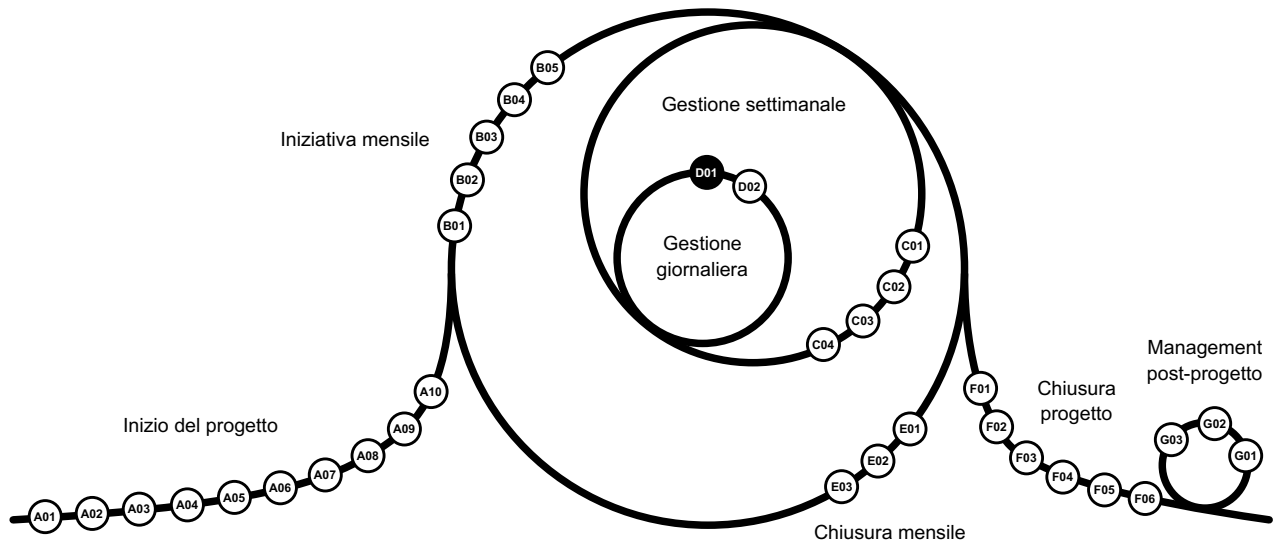
### Scopo

Lo scopo è garantire che tutti siano allineati con l'obiettivo generale del progetto e che non ci siano conflitti tra il lavoro dei singoli, dei team e dei fornitori.

### Comuni ostacoli

Non entrare troppo nei dettagli in questo messaggio, ma cerca piuttosto di essere semplice e di alto livello.

## Gestione dei rischi, problemi e richieste di modifica



Dovremmo gestire rischi, problemi e richieste di modifica in modo proattivo. Quando identifichi un nuovo elemento, dovresti registrarlo immediatamente nel **Registro di Follow-Up**. Quindi, assegna le attività di follow-up a un responsabile (un membro del team) e inizia a pianificare le risposte per l'elemento. Devi essere costantemente in contatto con i membri del team e gli altri stakeholder per identificare rischi e problemi.

Puoi ottenere supporto da altri membri del team, o anche da stakeholder esterni, per rispondere agli elementi. Nei casi più complessi, puoi riunire l'intero team e facilitare un workshop per tutti, al fine di suggerire una risposta collettiva utilizzando la [saggezza della folla](#). Nei casi critici, dovresti coinvolgere anche lo sponsor e ottenere la sua approvazione per il tuo piano di risposta.

[Modello registro follow-up](#)

### Scopo

L'obiettivo principale è rispondere proattivamente a rischi, problemi e richieste di modifica, anziché lasciarli risolvere automaticamente. In questo modo avremo il controllo e la possibilità di ottenere i migliori risultati.

Affidarsi alla memoria o ad appunti non strutturati richiede troppa energia mentale e comporta il rischio di dimenticare qualcosa. Ecco perché è meglio avere un registro semplice e l'autodisciplina necessaria per annotare tutto non appena viene identificato.

Gestire tutto richiede troppo tempo ed energie, ed è per questo che è necessario assegnare dei responsabili. Oltre a distribuire il lavoro, questo aiuta anche ad allineare tutti verso lo stesso obiettivo.

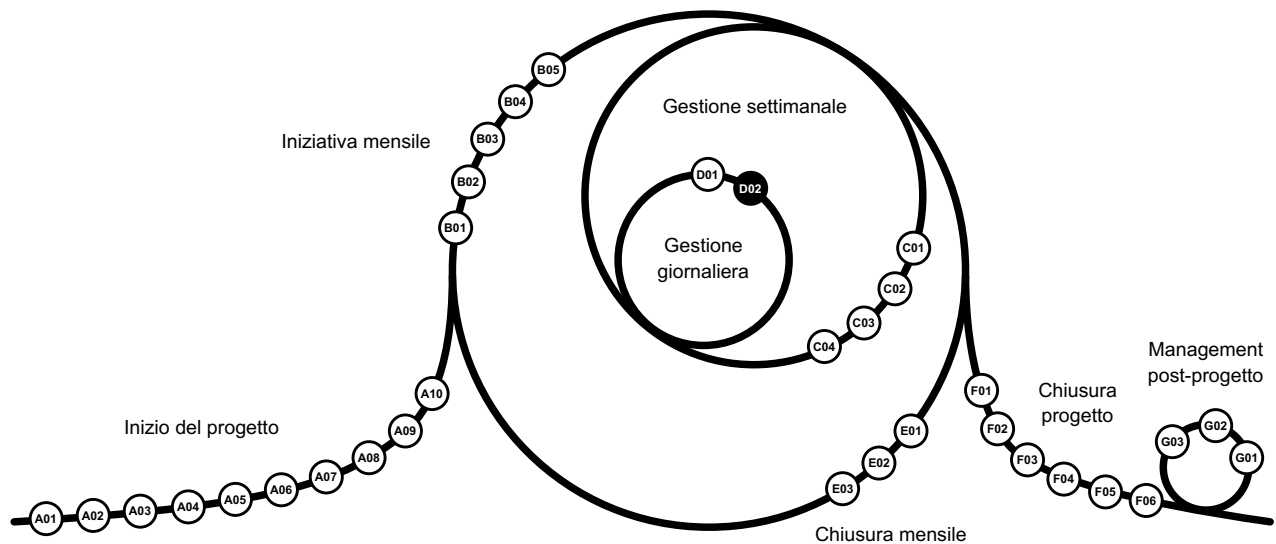
### Comuni ostacoli

Per evitare alcuni dei problemi più comuni in questo ambito, prendi in considerazione quanto segue:

- Non aggiungere troppe informazioni di valutazione al Registro di Follow-Up.
- Per garantire che tutti gli elementi vengano chiusi correttamente, puoi definire delle soglie e obbligare te stesso e gli altri a chiudere gli elementi entro tale soglia.

- Evita risposte generiche e non attuabili. Le risposte devono essere qualcosa che il team può implementare e il responsabile può misurare.
- Non dedicare tutto il tuo tempo a risolvere i problemi (gestire i problemi) senza prestare attenzione ai rischi, poiché i rischi non gestiti sono una delle principali fonti di problemi futuri.

## Accettare le consegne completate



I deliverable assegnati ai team leader e ai project manager dei fornitori possono essere completati in qualsiasi giorno, ed è questo il momento per una rapida revisione e approvazione da parte del project manager. L'approvazione in questa attività di gestione è preliminare.

In caso di deliverable importanti o critici, se possibile, richiedere l'approvazione dello sponsor e del cliente.

### Scopo

Avere troppo lavoro in corso causa problemi: spreca risorse, può abbassare la qualità e riduce la prevedibilità del progetto. Quando possibile, invece di lavorare su troppi risultati contemporaneamente, è necessario incoraggiare tutti a terminare e chiudere un elemento prima di passare al successivo.

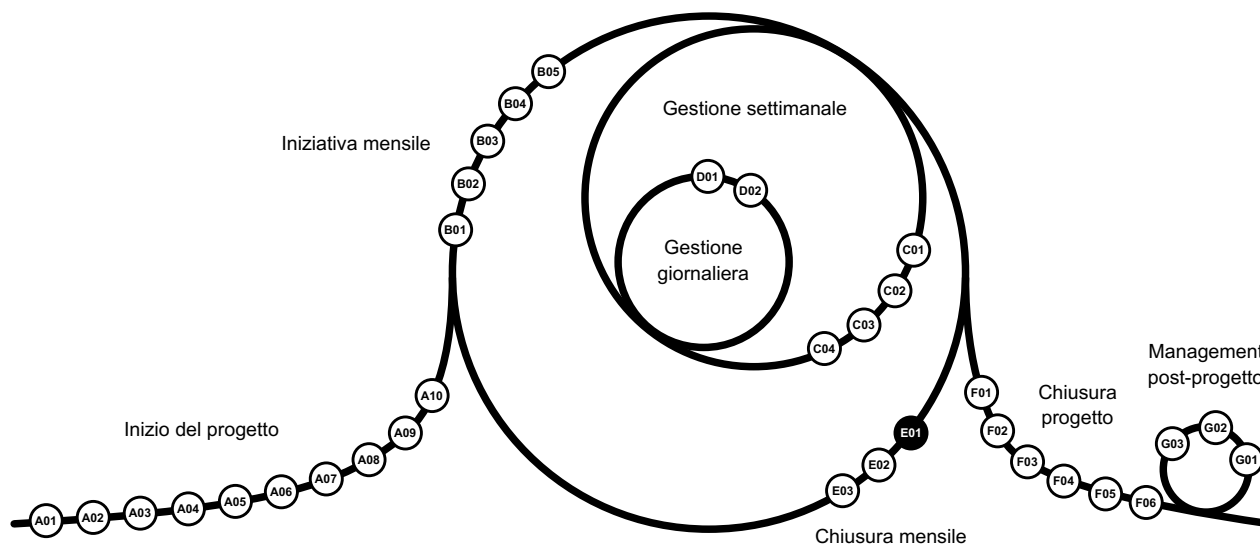
### Comuni ostacoli

Approvare un deliverable comporta una responsabilità e alcuni project manager ritardano le approvazioni per sottrarsi a questa responsabilità. Questo è controproducente e andrebbe evitato. Non abbiate paura di assumervi la responsabilità; alcuni dei deliverable che avete approvato potrebbero causare problemi in futuro, ma questi problemi non sono così gravi come avere troppi deliverable in sospeso nel progetto.

Molti deliverable si avvicinano rapidamente a uno stato quasi completo e poi incontrano problemi a causa di piccole difficoltà. Potreste essere tentati di contrassegnarli come completati perché la maggior parte del lavoro è stata completata, ma non dovrete farlo: dovrete approvare solo i deliverable completamente completati.

## Valutare la soddisfazione degli stakeholder

---



Inviare questionari ai membri del team e al cliente, ai fornitori o ad altri stakeholder esterni, per valutare la loro soddisfazione nei confronti del progetto durante il mese. Registrare i risultati nel **Registro sanitario**. Assicurarsi che la valutazione sia anonima.

[Modello registro di salute](#)

### Scopo

È fondamentale effettuare valutazioni frequenti della soddisfazione per individuare i problemi e risolverli il prima possibile, anziché attendere risultati indesiderati in futuro. Questa valutazione non si limita al cliente: è importante prestare attenzione anche ai membri del team, poiché la loro soddisfazione ha un impatto significativo sul progetto.

È importante mantenere l'anonimato durante la valutazione, altrimenti alcune persone potrebbero non sentirsi a proprio agio nell'esprimere le proprie vere sensazioni sul progetto.

### Comuni ostacoli

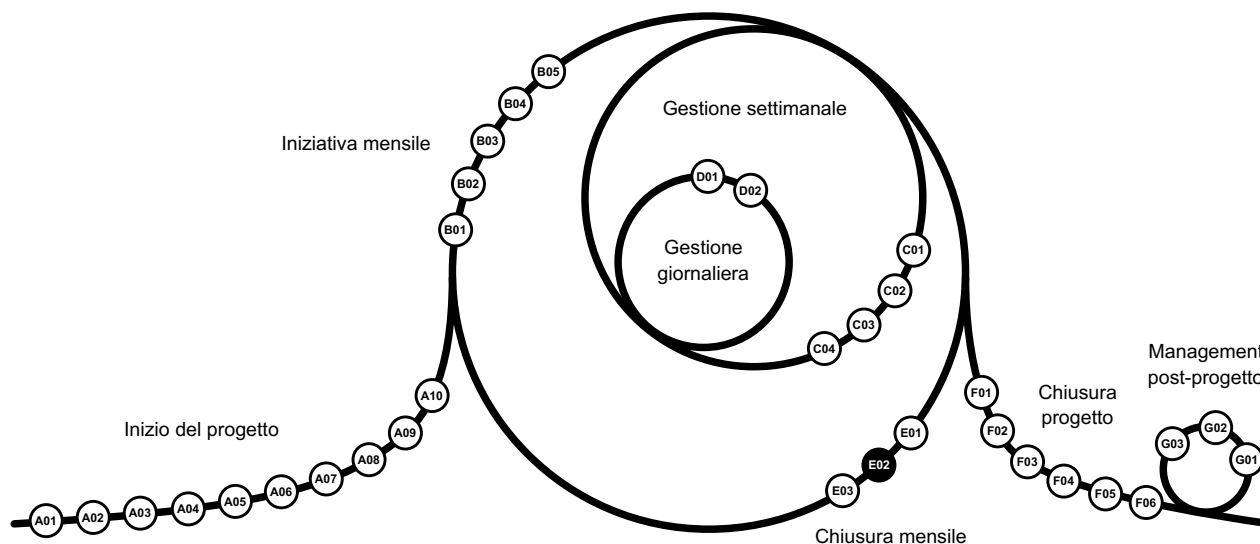
Non limitare la valutazione della soddisfazione del cliente a pochi rappresentanti: valuta tutte le persone influenti.

Non aggiungere troppe domande al questionario, in modo da rendere facile la risposta per gli stakeholder.

Anche se fai del tuo meglio per mantenere l'anonimato del questionario, se i partecipanti sono pochi, alcune delle loro risposte potrebbero essere identificabili. In tal caso, cerca di ignorare questi elementi identificativi personali e non utilizzarli mai più in futuro. In caso contrario, alcuni stakeholder potrebbero non fidarsi dell'anonimato della valutazione.

Per assicurarti di non visualizzare informazioni personali identificabili, nel caso in cui esistano, concentrati sui dati aggregati e non analizzare le risposte singolarmente.

## Acquisire le lezioni e pianificare i miglioramenti



Dopo aver raccolto le risposte alla valutazione della soddisfazione, invitate tutti i membri del team e organizzate un workshop per pianificare i miglioramenti sulla base dei risultati della valutazione e condividere le lezioni apprese durante il mese. Registrate tutti gli elementi nel **Registro di Follow-Up** e assegnate a ciascun elemento un responsabile per le relative attività di follow-up.

[Modello registro follow-up](#)

### Scopo

Questo workshop ha due obiettivi principali: progettare piani di miglioramento efficaci e favorire il team building.

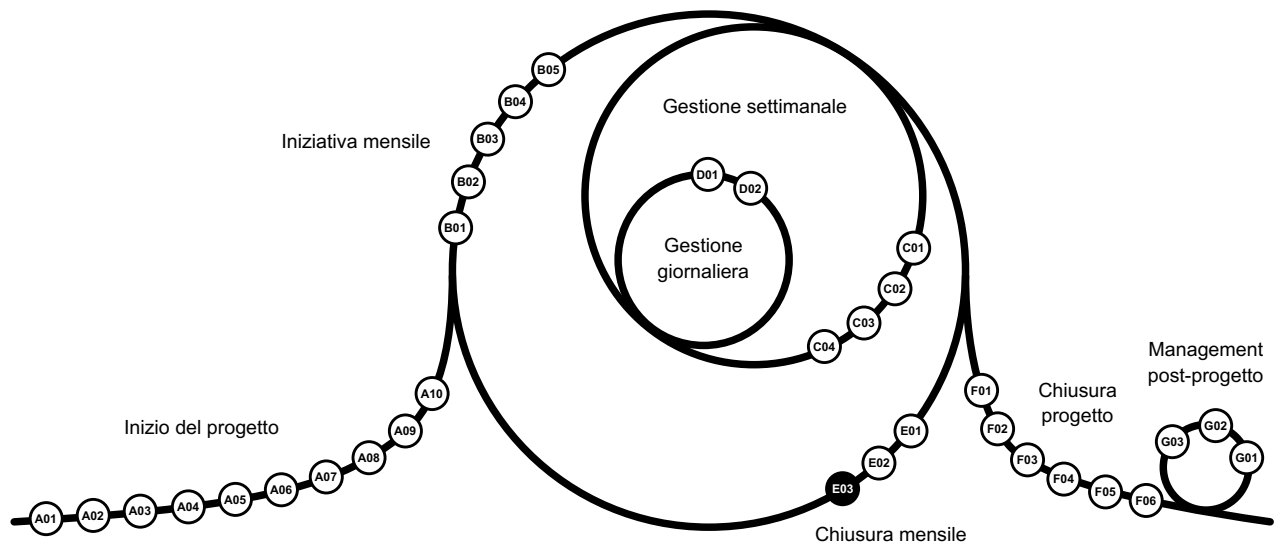
È utile utilizzare un workshop per pianificare i miglioramenti invece di pianificare tutto da soli, perché [la Saggezza della Folla](#) può aiutarti a generare piani migliori e avrai anche il sostegno dei membri del team.

### Comuni ostacoli

Per evitare alcuni dei problemi più comuni in questo ambito, prendi in considerazione quanto segue:

- Si possono ottenere risultati concreti da un workshop solo se opportunamente facilitato. È possibile utilizzare tecniche come il [metodo Delphi](#) nella facilitazione.
- Quando possibile, raccogliere le opinioni in forma anonima per garantire che i partecipanti si sentano a proprio agio e possano esprimerle liberamente. È possibile utilizzare un software appropriato per garantire l'anonimato e anche per accelerare il processo.
- Evitare di [ancorare](#) i partecipanti a una o poche idee e utilizzare un inquadramento neutrale per i problemi.

## Condurre una comunicazione mirata



Invia un messaggio a tutti i membri del team per informarli sui risultati ottenuti dal progetto durante il mese e ringraziarli per il loro contributo.

### Scopo

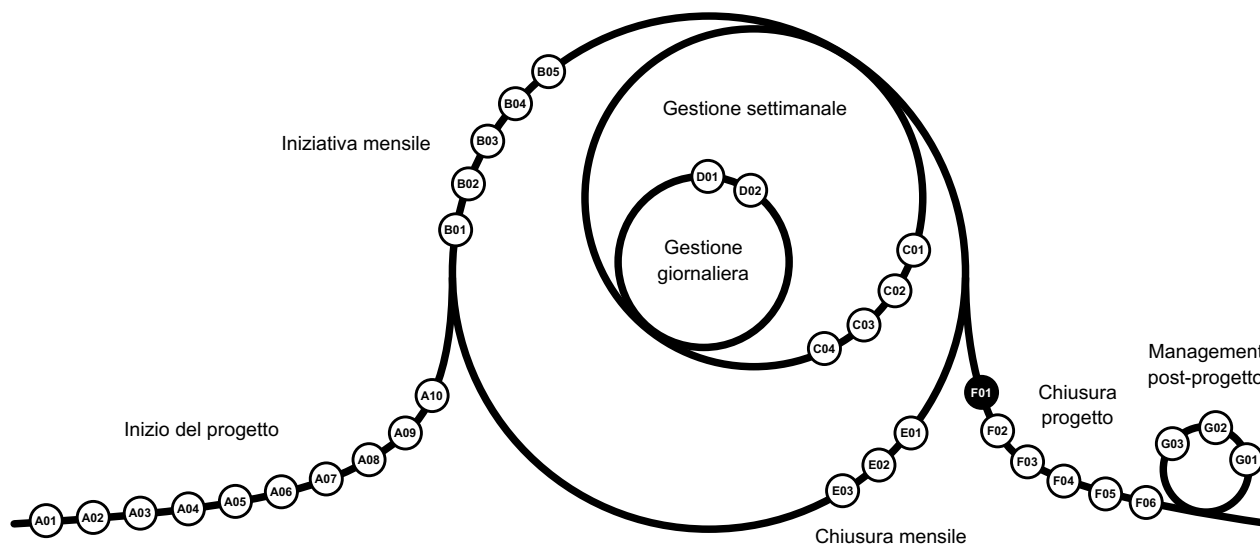
Ricorda a tutti di concentrarsi sugli obiettivi piuttosto che su attività specifiche e isolate. Se fatto correttamente, contribuisce a unificare il team.

### Comuni ostacoli

Tenendo a mente quanto segue, eviterai le insidie più comuni:

- Concentratevi sui risultati ottenuti piuttosto che sulla quantità di lavoro svolto.
- Mantenete il messaggio chiaro ed evitate discorsi aziendali.
- Mantenete il messaggio breve, preferibilmente di poche righe.

## Consegna del prodotto



Una volta completato il progetto, dobbiamo ricevere l'approvazione e consegnare il prodotto al cliente interno o esterno. In caso di annullamento del progetto, questa approvazione potrebbe essere necessaria o meno.

A volte, il cliente accetta i prodotti, ma concorda con voi su un elenco di attività aggiuntive da svolgere entro una certa durata. In questi casi, potete procedere e chiudere il progetto, delegando le attività rimanenti a un team di supporto/manutenzione.

### Scopo

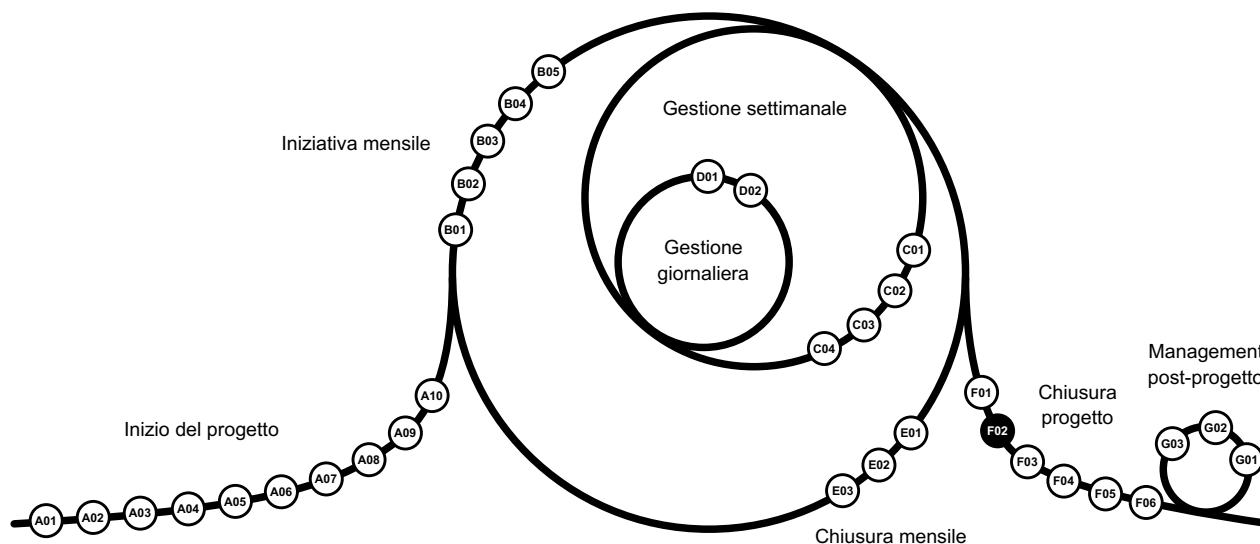
L'obiettivo è ottenere la consegna e l'approvazione ufficiale del prodotto, prerequisito per la chiusura completa del progetto. Ricorda che avere progetti quasi completati ma congelati nelle ultime fasi è uno spreco di risorse e complica la gestione del portafoglio. È meglio chiudere e dedicarsi a nuove iniziative.

### Comuni ostacoli

Questa attività di gestione rappresenta la chiusura principale del progetto e può essere complicata e richiedere molto tempo se non si prendono sul serio le chiusure intermedie.

Quando possibile, è consigliabile ottenere l'approvazione dello sponsor e del cliente per i principali risultati del progetto al loro completamento, anziché alla fine del progetto stesso. Questo semplifica la chiusura finale.

## Valutare la soddisfazione degli stakeholder



Inviare il questionario di soddisfazione finale anonimo agli stakeholder interni ed esterni e registrare i risultati nel **Registro Sanitario**. Sebbene ogni questionario di soddisfazione mensile sia incentrato su un singolo mese, questa valutazione finale riguarda il progetto nel suo complesso.

[Modello registro di salute](#)

### Scopo

Al momento, non è possibile intraprendere alcuna azione particolare per migliorare la soddisfazione delle parti interessate e lo scopo principale della valutazione è di archivarla per un'ulteriore analisi del progetto e di trarre insegnamenti da utilizzare in futuro.

### Comuni ostacoli

Non limitare la valutazione della soddisfazione del cliente a pochi rappresentanti: valuta tutte le persone influenti.

Non aggiungere troppe domande al questionario, in modo da rendere facile la risposta per gli stakeholder.

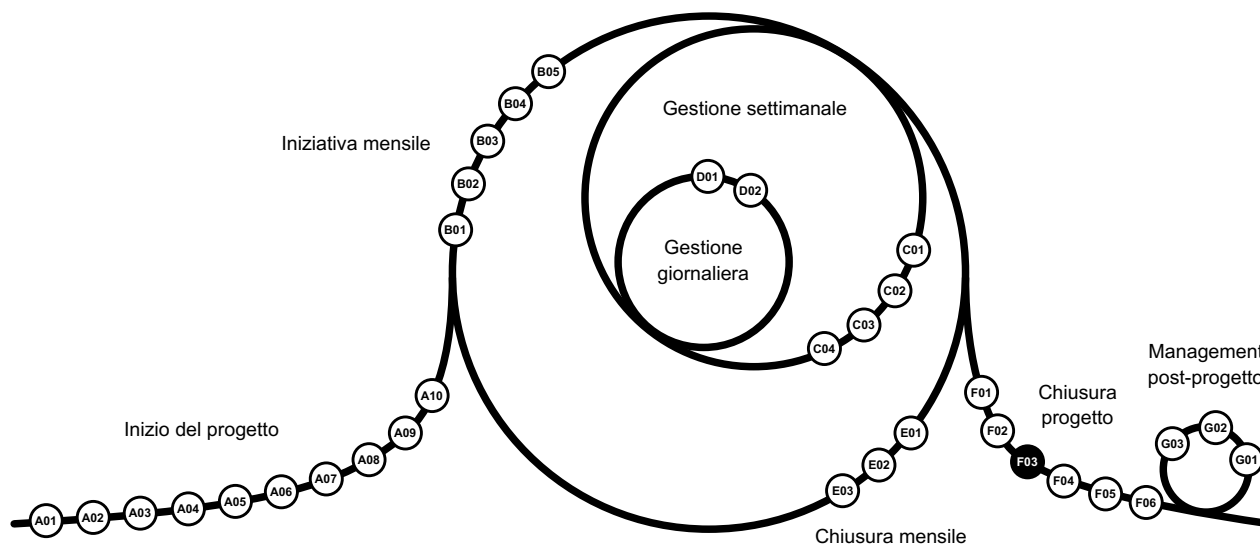
Anche se fai del tuo meglio per mantenere l'anonimato del questionario, se i partecipanti sono pochi, alcune delle loro risposte potrebbero essere identificabili. In tal caso, cerca di ignorare questi elementi identificativi personali e non utilizzarli mai più in futuro. In caso contrario, alcuni stakeholder potrebbero non fidarsi dell'anonimato della valutazione.

Per assicurarti di non visualizzare informazioni personali identificabili, nel caso in cui esistano, concentrati sui dati aggregati e non analizzare le risposte singolarmente.

## F03

### Gruppo chiusura dell'attività sottoposto a revisione tra pari

---



Chiedi a un altro project manager o esperto di project management della tua organizzazione di rivedere le tue attività di gestione e di registrarne i risultati nel **Registro Sanitario**. Se il punteggio è troppo basso, rivedi alcune attività di gestione e poi torna a questa.

### Scopo

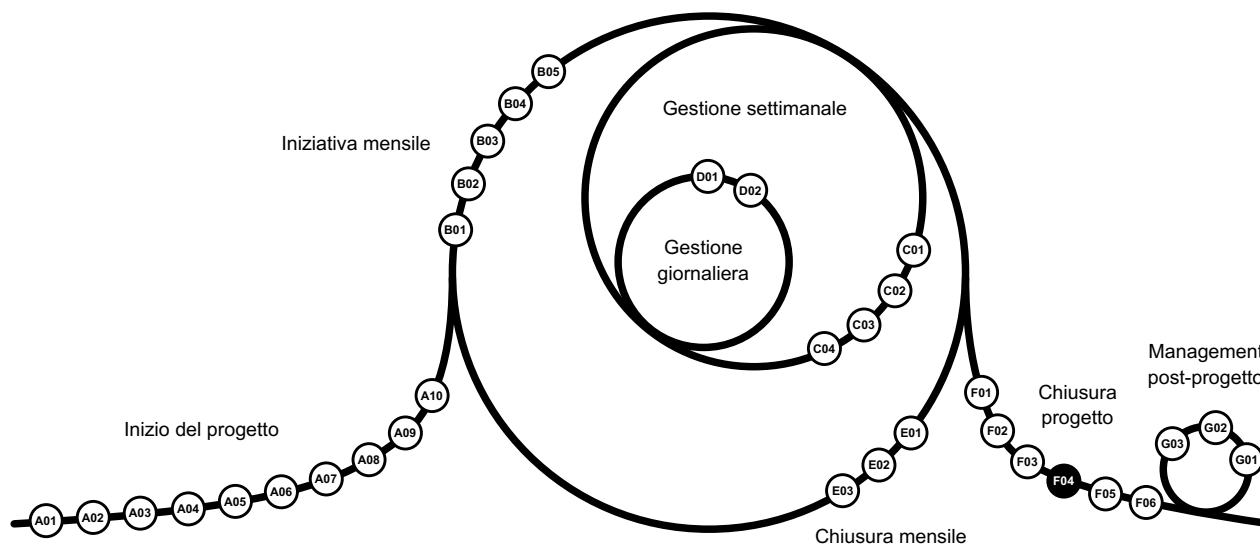
Questa revisione paritaria viene effettuata per due motivi:

- Per assicurarti di essere pronto a concludere questo gruppo di attività e il progetto nel suo complesso.
- Per generare informazioni utili che puoi utilizzare per migliorare il sistema di gestione dei progetti a livello di organizzazione. Sebbene i punteggi individuali siano importanti, l'andamento dei punteggi nell'insieme dei progetti dell'organizzazione è ancora più importante.

### Comuni ostacoli

Un rischio comune è che la persona che esamina il tuo lavoro esiti a segnalare i problemi, temendo di essere presa sul personale. Sta a te creare un rapporto che garantisca che la persona possa sentirsi a suo agio e onesta.

## Archiviazione dei documenti del progetto



Ora che ci stiamo avvicinando alla fine del progetto, è il momento di archiviare tutti i documenti del progetto.

### Scopo

L'archivio dovrebbe essere sicuro e accessibile alle persone autorizzate in futuro, in modo che possano sempre utilizzare queste informazioni nei loro progetti, invece di dover reinventare la ruota. Il sistema di gestione del portafoglio potrebbe anche aver bisogno di controllare queste informazioni in futuro per un'analisi più dettagliata dei progetti passati.

### Comuni ostacoli

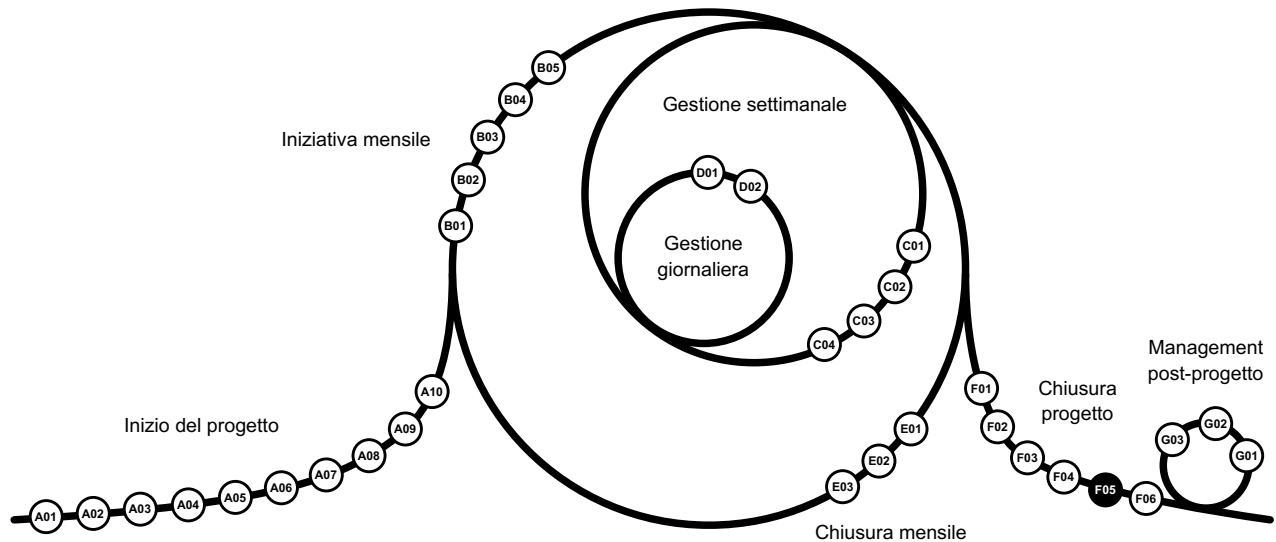
Ecco alcuni degli aspetti più importanti da considerare:

- Se possibile, assicurati che l'archivio si trovi in un unico posto e che i file non siano sparsi.
- Assicurati che l'archivio sia di sola lettura.
- Assicurati che sia presente un sistema di backup adeguato per evitare che l'archivio vada perso.
- Assicurati che l'archivio sia sicuro e che solo le persone autorizzate vi abbiano accesso.

Oltre a quanto sopra, un problema comune con i documenti è che il testo non è sufficientemente chiaro e solo le persone che lavorano attivamente con i documenti possono comprenderli al momento giusto e nel contesto giusto. Assicuratevi che tutti i documenti siano chiari e semplici, in modo che chiunque non abbia familiarità con il contesto esatto del progetto possa comprenderli. Questa strategia è utile anche durante i progetti lunghi, poiché è molto comune che gli stakeholder interni abbiano difficoltà a comprendere i propri documenti dopo alcuni mesi.

## Festeggia!

---



Ora è il momento di festeggiare per i membri del team, o per l'intera organizzazione. Dopo questa attività di gestione, il team di progetto verrà rilasciato.

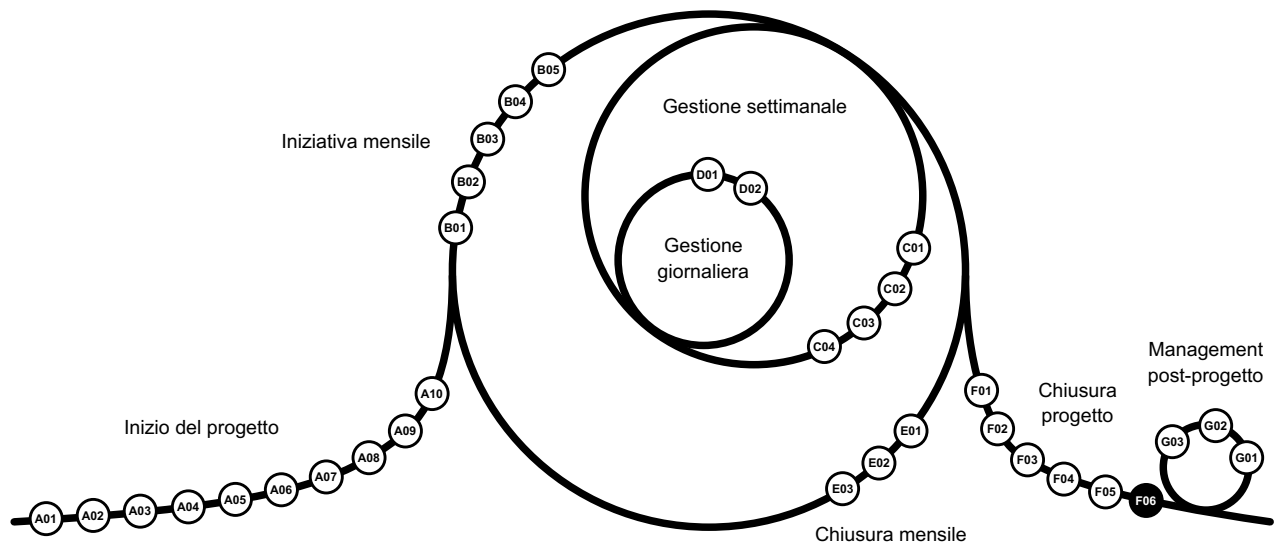
### Scopo

Si tratta di un investimento per progetti futuri, poiché ricorda alle persone che stanno tutte lavorando per raggiungere lo stesso obiettivo.

### Comuni ostacoli

Assicuratevi che sia un evento memorabile e piacevole, non un noioso evento aziendale con lunghi discorsi.

## Condurre una comunicazione mirata



A questo punto, lo sponsor invia un messaggio a tutti nell'organizzazione, annunciando la chiusura del progetto e ringraziando tutti i membri del team.

### Scopo

Questa attività di gestione ha due scopi:

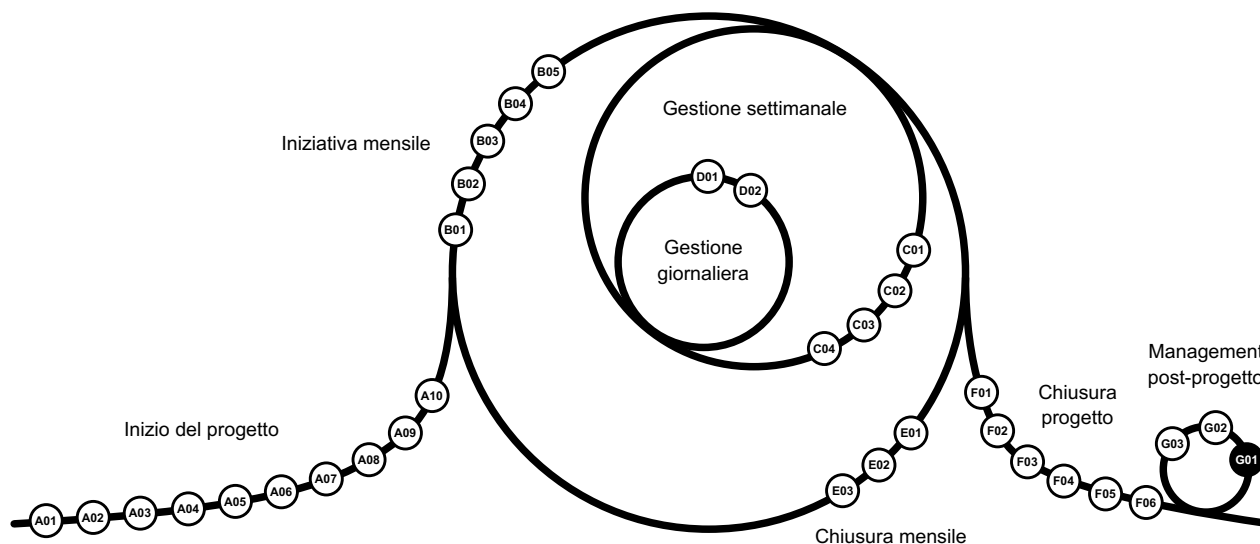
- Dimostra apprezzamento per i membri del team, incoraggiandoli a impegnarsi in progetti futuri.
- Aiuta a tenere tutti informati sui progetti in corso nell'organizzazione e li aiuta ad allinearsi agli obiettivi.

### Comuni ostacoli

Mantieni il messaggio breve e chiaro. Se il progetto è stato annullato o non ha avuto successo, assicurati che il messaggio sia positivo e incoraggi le persone a guardare con fiducia a progetti migliori in futuro.

## Valutazione dei benefici

---



Lo sponsor (o qualcuno per suo conto) dovrebbe dedicare alcune ore in ogni ciclo post-progetto alla valutazione dei benefici ottenuti dal progetto.

Oltre ai **benefici attesi**, lo sponsor dovrebbe ricercare attivamente anche i **benefici inattesi**, i **potenziali benefici** e gli **svantaggi**.

### Scopo

Dovremmo valutare i benefici del progetto per i seguenti motivi:

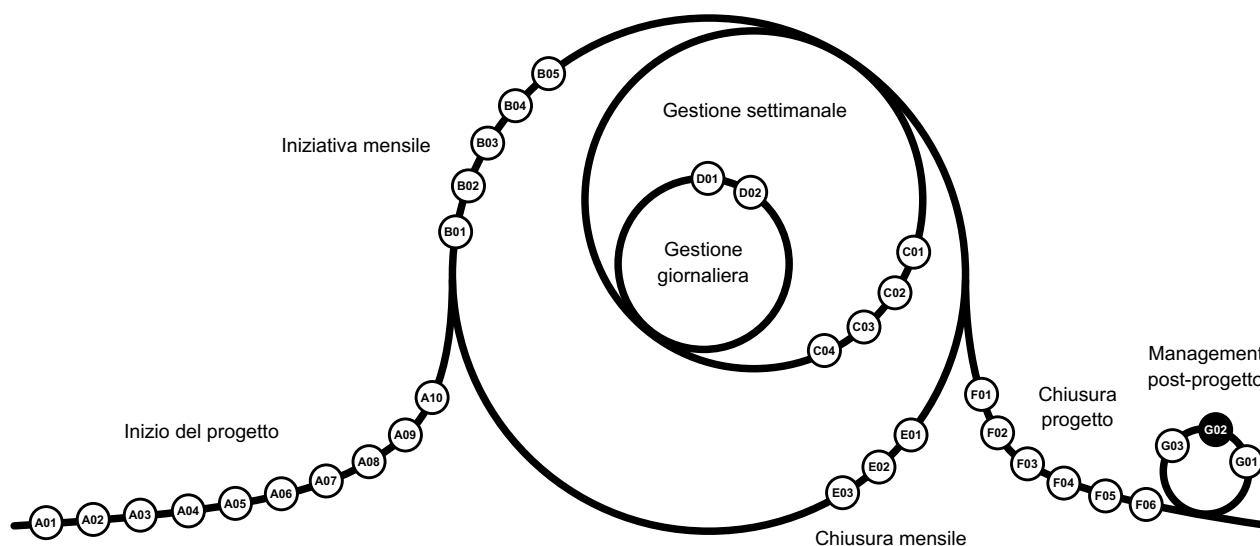
- È un promemoria per gli sponsor e gli altri stakeholder che i progetti vengono realizzati per generare benefici.
- Ci aiuta a comprendere il nostro ambiente e a essere più realistici nei progetti futuri.
- Ci aiuta a trovare modi per aumentare i benefici ([G02](#)).

### Comuni ostacoli

È possibile evitare alcuni dei problemi più comuni tenendo presente quanto segue:

- Lo sponsor può far valutare i benefici a qualcun altro, ma deve avere la supervisione completa su di essi e considerare questa attività come un'importante attività di gestione di competenza dei livelli dirigenziali superiori.
- Una descrizione vaga e prolissa dei benefici non serve a nulla. Il risultato può essere di alto livello e probabilistico, ma deve rimanere significativo e utilizzabile in [G02](#).
- Ricorda che i benefici non si limitano a quelli monetari e che anche altri benefici come reputazione, quota di mercato, opportunità e conoscenze acquisite dovrebbero essere considerati.

## Creazione di nuove idee



Dopo aver valutato i benefici ([G01](#)), lo sponsor dovrebbe verificare se esistano modi per incrementarli. Il risultato potrebbe essere l'assegnazione di piccole attività ai team operativi o cambiamenti significativi che potrebbero trasformarsi in nuovi progetti in futuro.

### Scopo

Il lavoro principale del progetto è stato completato e meriti di trarne beneficio. Tuttavia, alcuni potenziali benefici non si concretizzano automaticamente a meno che non si adottino azioni ad hoc aggiuntive dopo la chiusura del progetto, e non vogliamo perdere questa opportunità.

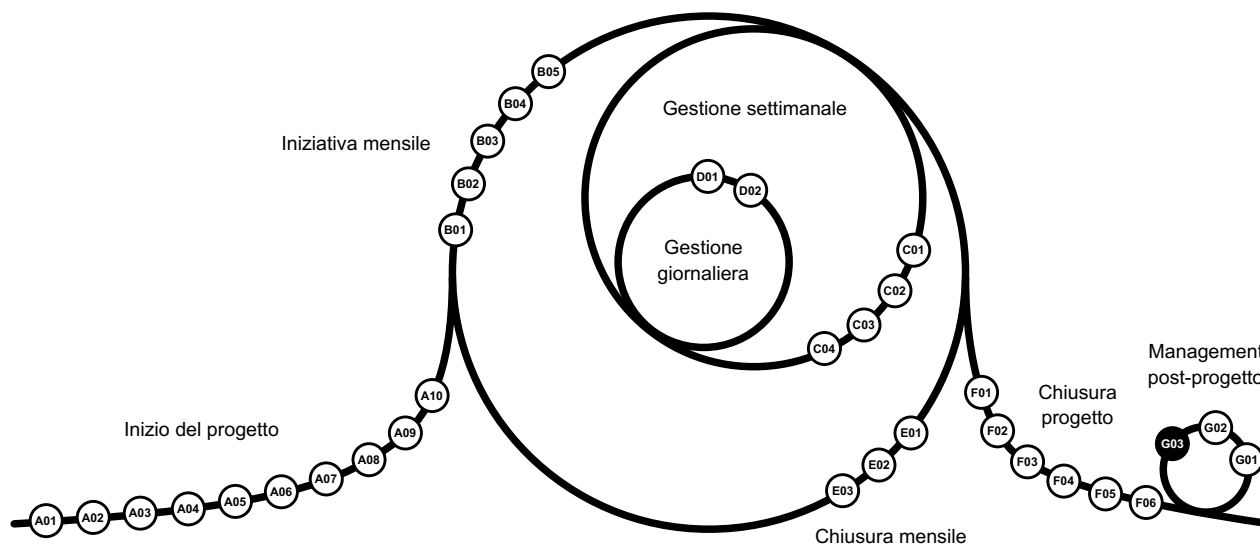
D'altra parte, valutare i benefici dei progetti precedenti è un'ottima fonte di idee per progetti futuri, ed è meglio farlo in modo strutturato.

### Comuni ostacoli

Per evitare alcuni dei problemi più comuni in questo ambito, prendi in considerazione quanto segue:

- Evita affermazioni non attuabili e concentrati invece sulla progettazione di soluzioni concrete che possano essere implementate e valutate.
- Non devi svolgere questa attività di gestione da solo: invita altre persone a unirsi a te e decidete insieme.
- Non limitarti a valutare i benefici di ogni progetto separatamente e in modo isolato: a volte funziona meglio se tu (e altre persone responsabili di altri progetti) vi riunite e valutate insieme i benefici di più progetti. Assicurati solo che i benefici di ogni progetto di cui sei responsabile vengano valutati in un modo o nell'altro.

## Condurre una comunicazione mirata



Invia un breve messaggio per annunciare i benefici ottenuti dal progetto e i piani per migliorarli. Queste informazioni possono essere condivise con un piccolo gruppo di persone autorizzate all'interno dell'organizzazione (ad esempio, manager e dirigenti) o con tutti. È preferibile condividerle con tutti.

### Scopo

In questo modo si ricorda continuamente ai destinatari che i progetti sono fatti per il loro bene e che devono tenerne conto nei loro progetti attuali e futuri.

### Comuni ostacoli

Considerare quanto segue può aiutarvi a evitare alcuni dei problemi più comuni:

- Non considerare tutto come confidenziale, ma condividere le informazioni con tutta l'organizzazione quando possibile.
- Mantenete il messaggio breve e diretto.
- Se siete responsabili di più progetti di piccole dimensioni, potete unire i loro rapporti in uno solo, ma assicuratevi che ogni progetto sia coperto.