

Preparazione Esame CAPM® secondo il CAPM-ECO (Esempio)

Quello che segue dovrebbe essere l'approccio alla preparazione dell'esame CAPM® per essere sicuri di aver compreso il senso del programma di esame e del relativo esame di certificazione.

Il "**Certified Associate in Project Management (CAPM)® Examination Content Outline**" al Task 2 chiede di:

Demonstrate an understanding of project management planning.

1. *Describe the purpose and importance of cost, quality, risk, schedule, etc.*
2. *Distinguish between the different deliverables of a project management plan versus product management plan.*
3. *Distinguish differences between a milestone and a task duration.*
4. *Determine the number and type of resources in a project.*
5. *Use a risk register in a given situation.*
6. *Use a stakeholder register in a given situation.*
7. *Explain project closure and transitions.*

Apparentemente semplice, il task2 comprende le principali tematiche del project management.

Esaminiamo il contenuto base di ogni punto del Task.

1) Describe the purpose and importance of cost, quality, risk, schedule, etc.

Il **Piano di Project Management** è la somma di tutti i piani secondari che formano il piano esecutivo di un progetto. Detti piani ausiliari, di solito, vengono sviluppati in parallelo scambiando informazioni fondamentali per andare avanti. E' facilmente intuibile che il costo di un progetto dipende dalla durata, dalla qualità delle deliverable, dal tipo di schedulazione adottata, dalla capacità di assumere rischi o dalla propensione a volerli evitare.

Una volta che un progetto è stato finanziato, cioè ne è stata autorizzata l'esecuzione, bisogna predisporre, ossia progettare, come affrontare ogni aspetto della realizzazione.

Il Project Manager ha la responsabilità di integrare le proposte di pianificazione degli specialisti delle singole aree di conoscenza.

Questo task fa esplicito riferimento ad un progetto con approccio tradizionale (Predittivo), per cui assume particolare importanza la comprensione dell'ambito del progetto.

Se non sai cosa devi realizzare, come fai a dire quanto tempo ti occorre per farlo e quali costi bisogna sostenere.

L'ordine in cui sviluppare i vari piani sussidiari dipende solo dalla disponibilità delle risorse, perché ogni aspetto del progetto deve essere prima esaminato e poi allineato con gli altri piani ausiliari.

In pratica, il piano di project management è il risultato di uno sforzo di integrazione di informazioni da varie fonti:



Figura 1 - Piano di Project Management

Lo scopo di questa integrazione è concertare la soluzione più efficace ed efficiente per un determinato progetto. Le esigenze in un'area potrebbero essere in conflitto con quelle di un'altra. Il Project Manager deve negoziare la soluzione più conveniente per il suo progetto, sempre con l'obiettivo di stare nei tempi, nei costi e fornire un prodotto di qualità accettabile o migliore.

1. **Costi** - in materia di costi bisogna conciliare gli esborsi del progetto con la disponibilità di fondi messi a disposizione dallo Sponsor. Mentre non bisogna mai perdere di vista il costo complessivo del progetto alla sua fine, bisogna preoccuparsi della liquidità nel corso del progetto, per cui si parla di *cash flow* nel senso di uscite e entrate.
2. **Qualità** - La qualità di un prodotto viene espressamente determinata dal cliente il quale a inizio progetto deve dire a quale livello di correttezza e completezza deve essere il prodotto che ci sta commissionando. Di conseguenza, il Project Manager ed il suo team devono attenersi a quei livelli di qualità richiesti. I processi di **Quality Control** aiutano a misurare il livello di corrispondenza alle specifiche del prodotto per verificare se si è ancora nelle tolleranze accettate dal cliente.
3. **Rischio** - tutte le iniziative progettuali comportano dei rischi. In un progetto, oltre a identificare i possibili rischi, occorre soprattutto determinare la propensione al rischio del committente. L'attitudine ad assumere un rischio varia da soggetto a soggetto, perciò una occorre comprendere a fondo gli stakeholder che potrebbero essere danneggiati dal verificarsi di un rischio oppure favoriti se il rischio è positivo. In ogni caso, il rischio è un "problema futuro" che può anche non verificarsi. Oltre all'identificazione dei rischi, la loro valutazione e lo studio della propensione al rischio da parte degli stakeholder, il rischio può essere modificato investendo in una attività di mitigazione oppure modificando il progetto. La mitigazione consiste in attività che comportano costi, tempi e comunque non eliminano del tutto il rischio, lo riducono soltanto dando luogo al così detto "**Rischio Residuo**". In più, con la mitigazione può emergere un "**Rischio Secondario**", ossia il rischio che comporta l'opera di mitigazione. Esempio: costruisco un muro di contenimento per ridurre il rischio della caduta massi. L'eventuale caduta del muro stesso è un rischio secondario, mentre la caduta di massi oltre l'altezza del muro di contenimento si chiama "rischio residuo".
4. **Schedulazione** - La schedulazione è la previsione della realizzazione di attività finalizzate a raggiungere gli obiettivi del progetto. Ogni attività viene assegnata ad una risorsa sulla base di un calendario. Ovviamente le attività possono dipendere da altre o condizionarne altre. La schedulazione, tiene conto di queste dipendenze, della disponibilità delle risorse e costruisce un piano temporale con un'attività per ogni riga e l'evidenza della finestra temporale in cui ci si aspetta che venga eseguita e da chi. Di solito, si utilizza un modello per combinare tutte queste informazioni e produrre un grafico (GANTT) che consente di controllare visivamente quali attività sono ancora da realizzare e se sono in ritardo.

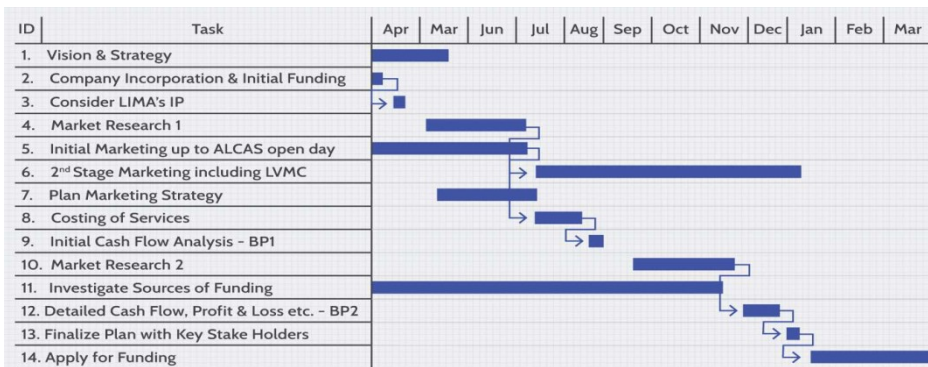


Figura 2 - Esempio di schedulazione (Gantt)

- **Comunicazione**
- **Stakeholder**
- **Approvvigionamenti**

La stessa attenzione va prestata al modo di comunicare all'interno e all'esterno del team di progetto, al coinvolgimento degli stakeholder e al modo di procurarsi le forniture esterne.

2) Distinguish between the different deliverables of a project management plan versus product management plan

Al secondo punto, il Task 2 ci chiede di distinguere tra **deliverable del piano di project management e quelle del piano di gestione del prodotto.**

Le deliverable del PPM sono il piano stesso che comprende tutti i piani ausiliari delle varie aree di conoscenza. Il PPM Integra e consolida tutti i **piani ausiliari e la baseline**

Piani ausiliari per gestire:

- ✓ Ambito
- ✓ Requisiti
- ✓ Schedulazione
- ✓ Costi
- ✓ Qualità
- ✓ Risorse
- ✓ Comunicazioni
- ✓ Rischi
- ✓ Approvvigionamento
- ✓ Stakeholder

Baseline – versione approvata del piano di:

- ✓ Ambito (Scope, WBS e dizionario WBS)
- ✓ Schedulazione
- ✓ Costi

Piano di gestione del Prodotto

La gestione del prodotto è una funzione organizzativa che guida ogni fase del ciclo di vita di un prodotto, dallo sviluppo al posizionamento e ai prezzi, con attenzione al prodotto e ai clienti.

Farsi portavoce delle esigenze del cliente, per creare un prodotto sempre più aderente alle aspettative del cliente. L'evoluzione delle tecnologie rende obsolete le soluzioni in tempi sempre più brevi, per cui bisogna conoscere bene il cliente per creare velocemente nuove soluzioni che appaghino le sue esigenze innovative. Questa in sintesi è la gestione del prodotto che richiede continua concentrazione sulla qualità del prodotto, l'aspettativa del cliente, il mercato di riferimento, pena l'obsolescenza veloce e la perdita di quote di mercato.

Un prodotto per poter essere gestito deve essere prima concepito, realizzato e poi gestito fino al suo ritiro dal mercato. Le figure che danno luogo a questa gestione sono:



Figura 3 - Gestione Prodotto

Il **PMBOK Guide 7th** dice che "un prodotto è un elaborato quantificabile realizzato che può essere finito o un semplice componente. La gestione de prodotto comporta l'integrazione di persone, dati, processi e sistemi aziendali per creare, mantenere e sviluppare un prodotto o servizio nel corso del suo ciclo di vita. Il ciclo di vita del prodotto è una serie di fasi che rappresentano l'evoluzione di un prodotto, dal lancio alla crescita, alla maturità e al ritiro."

La gestione del prodotto può avviare programmi o progetti in qualsiasi punto del ciclo di vita del prodotto per creare o potenziare funzioni, capacità o componenti specifici. Un programma o un progetto può aggiungere o migliorare capacità, attributi o componenti specifici che creano valore aggiuntivo per i clienti e per l'organizzazione dello sponsor. In alcuni casi, un programma può comprendere il ciclo di vita completo di un prodotto o servizio per gestire i benefici e creare più direttamente valore per l'organizzazione.

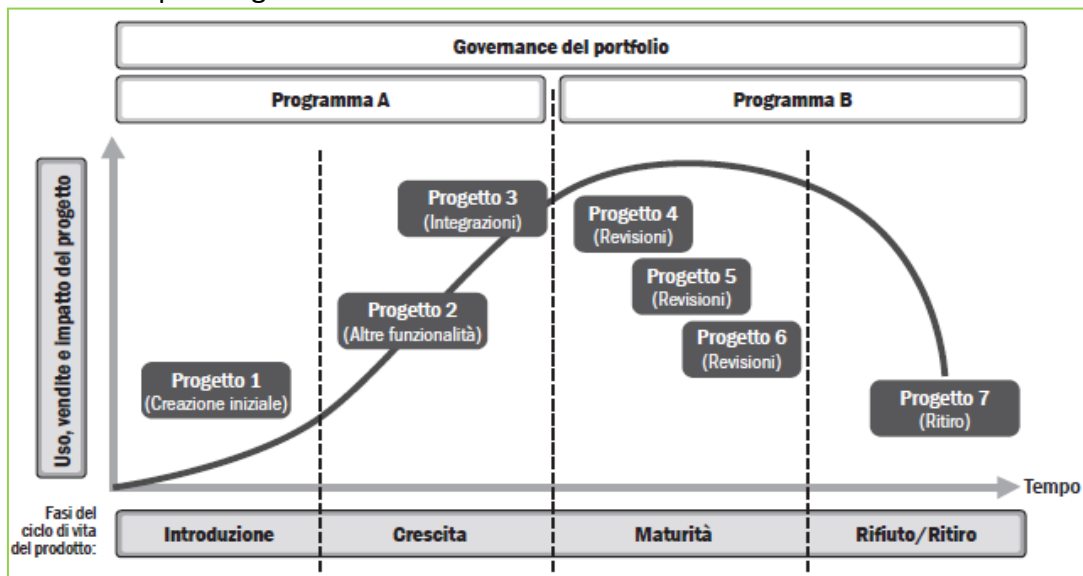


Figura 4 - Esempio di ciclo di vita del prodotto

3) Distinguish differences between a milestone and a task duration.

Il terzo punto del Task 2 dice "Distinguere le differenze tra milestone e durata di un task":

Vediamo che cosa è una milestone secondo il PMBOK.

- Una **milestone** è un **punto o evento significativo in un progetto, programma o portfolio**. Le milestone rappresentano importanti traguardi intermedi di un progetto. Non hanno durata, ma costituiscono un momento di riflessione sull'andamento del progetto.
- La **durata di un'attività** è il tempo stimato necessario per realizzarla. Tale durata viene associata all'attività su un diagramma di Gantt e rappresenta l'impegno affidato ad un membro del team incaricato di eseguire quell'attività. L'insieme delle durate delle attività costituiscono l'impegno complessivo del progetto, da non confondere con la durata del progetto che dipende dal livello di parallelismo della esecuzione delle attività.

4) Determine the number and type of resources in a project

Il numero di risorse di un progetto tradizionale viene determinato a priori con la pianificazione del piano esecutivo. Vi contribuiscono molti processi anche periodicamente nel corso del progetto.

Il processo "Stimare le durate delle attività" effettua la stima delle risorse che formeranno il team di progetto e il tipo e quantità di materiali, impianti, e forniture necessarie per eseguire il lavoro del progetto. Il beneficio chiave di questo processo è la stima del tempo per realizzare ogni singola attività.

Già la sommatoria delle durate ci dà una indicazione dell'impegno di risorse per l'intero progetto, a prescindere dal calendario di progetto e delle risorse.

La stima delle durate di ogni attività richiede proprio una valutazione (stima) del numero di periodi di lavorazione necessari per completare l'attività e la quantità di risorse disponibili. Queste valutazioni determinano la stima finale della durata di ogni attività, pur sapendo che possono contribuire anche altri fattori come: 1) Legge dei rendimenti decrescenti, 2) Numero delle risorse, 3) Livello delle tecnologie, 4) Motivazione del personale. Questi fattori se esistono, vanno documentati per giustificare la maggiore o minore stima proposta.

Il processo "Acquisire le risorse" viene invocato a inizio progetto per creare il team e durante il progetto per gestire eventuali sostituzioni o acquisizione di membri del team a tempo parziale.

Un altro processo che può essere invocato è "Condurre gli Acquisti". Le risorse esterne vanno negoziate e contrattualizzate nella fase di avvio del progetto.

In ogni caso, il Project Charter autorizzando l'esistenza del progetto, attribuisce al Project Manager l'autorità di utilizzare le risorse organizzative per le attività del progetto.

Il task 2 parla di "numero e tipo di risorse", ciò sottende per le persone le competenze necessarie; per i macchinari la tipologia in termini di potenza, capacità, etc. Quello che non deve sfuggire è che sebbene noi ci concentriamo sulle risorse umane, un progetto ha bisogno di tanti altri tipi di risorse compreso i materiali di consumo. Immaginate un cantiere edile, le persone sono una minima parte delle risorse necessarie per organizzare il cantiere e per procedere alla giusta velocità.

Il Piano di gestione delle risorse deve indicare come le risorse umane e materiali saranno: Categorizzate, Allocate, Gestite e Rilasciate.

Dobbiamo tener conto della distribuzione geografica delle risorse: sedi differenti e team virtuali. Nel formare i team di progetto bisogna considerare:

le risorse già disponibili all'interno dell'organizzazione

le risorse da assumere dal mercato

le risorse da negoziare con fornitori di servizi di consulenza o di potenza lavorativa.

Il Project Manager bilancia i vincoli concorrenti sul progetto con le risorse disponibili.

Il processo "Pianificare la gestione delle risorse" definisce come stimare, acquisire, gestire e utilizzare le risorse umane e le risorse fisiche, stabilendo l'approccio e il livello di impegno manageriale richiesto per gestire le risorse del progetto in base al tipo e alla complessità del progetto.

5) Use a risk register in a given situation.

Il Registro dei Rischi è un archivio (Repository) che contiene tutte le informazioni output dei processi di gestione del rischio. Il registro si popola di informazioni a partire dall'identificazione del singolo rischio fino alla determinazione della riserva di contingenza per assumere i rischi esaminati.

Il registro si arricchisce di informazioni man mano che si eseguono:

- Analisi qualitativa del rischio
- Pianificazione della risposta al rischio
- Implementazione delle risposte al rischio
- Monitoraggio dei rischi.

Con l'Identificazione di rischi, il registro può comprendere:

- ✓ Elenco dei rischi identificati
- ✓ Potenziale referente (owner) del rischio
- ✓ Potenziali risposte al rischio

Oltre ai soliti dati identificativi

- ✓ Breve titolo
- ✓ Categoria del rischio
- ✓ Stato attuale del rischio

- ✓ Una o più cause individuate
- ✓ uno o più effetti sugli obiettivi di progetto
- ✓ Soglia (limite che indica che il rischio sta per verificarsi)
- ✓ Riferimento alla WBS delle attività impattate
- ✓ Data di identificazione del rischio, quando potrà accadere, quando potrà dissolversi e la data entro cui intraprendere un'azione).

I processi base della gestione del rischio sono i seguenti:

1. Pianificare la gestione del rischio - stabilire strategia, metodologia, budget, tempi etc.
2. Identificare i rischi
3. Eseguire l'analisi qualitativa
4. Eseguire l'analisi quantitativa
5. Pianificare le risposte ai rischi
6. Implementare le risposte ai rischi
7. Monitorare i rischi.

6) Use a stakeholder register in a given situation.

Quando si riceve l'incarico di gestire un progetto, la prima informazione che lo Sponsor deve fornire al Project Manager è l'elenco degli Stakeholder chiave. Di solito, sono livelli gerarchici ancora molto alti, per cui questi delegheranno un proprio collaboratore a dialogare con il Project Manager nei limiti dell'interesse per quel progetto.

Partendo dai primi nominativi forniti dallo Sponsor, il Project Manager inizia ad identificare i propri interlocutori, cioè gli stakeholder del progetto. In funzione delle informazioni raccolte sugli stakeholder, viene formulato un piano di coinvolgimento degli stakeholder per identificare strategie e azioni necessarie per rendere produttivo il coinvolgimento degli stakeholder sia nella presa di decisioni che nell'esecuzione del progetto. Il piano può essere formale o informale, dettagliato o di sintesi, in base alle esigenze del progetto e alle aspettative degli stakeholder.

Tutte le informazioni relative agli stakeholder individuali o per gruppi finiscono nel Registro degli stakeholder - un documento di progetto che conterrà identificativo, valutazione e classificazione degli stakeholder di progetto, e in particolare:

- **Informazioni identificative** - Nome, posizione gerarchica, sede, informazioni di contatto, e ruolo nel progetto.
- **Informazioni di valutazione** - principali requisiti, aspettative, potenziale influenzatore dei risultati del progetto, fase di progetto in cui avrà maggiore influenza.
- **Classificazione** - interno/esterno, impatto/influenza/potere/interesse, verso l'alto/verso il basso/ verso l'esterno/verso l'interno o qualsiasi altro sistema di classificazione scelto dal project manager.

Gli stakeholder possono subire effetti del progetto oppure possono avere effetti sul progetto in modo positivo o negativo.

Alcuni hanno limitata capacità di influenzare il lavoro o i risultati del progetto, altri potrebbero avere molta influenza sul progetto e sui risultati attesi. Perciò è fondamentale identificare e classificare tutti gli stakeholder in modo da sapere sempre con chi si ha a che fare.

In pratica, gli stakeholder possono essere molto favorevoli al progetto, ma anche contrari. Possono essere influenti, ma anche irrilevanti, possono avere potere oppure non contare più di tanto. E' sulla base di queste considerazioni che il Project Manager deve dedicare del tempo per farsi aiutare nel perseguire gli obiettivi del progetto, oppure deve guardarsi da quelli che possono danneggiarlo o semplicemente fargli perdere del tempo.

I progetti Agili con un alto livello di modifiche richiedono un coinvolgimento e al partecipazione attiva degli stakeholder del progetto. Con l'approccio adattivo, gli stakeholder vengono coinvolti direttamente, senza passare per la linea gerarchica. Cliente, utente e sviluppatore collaborano

scambiandosi informazioni in modo dinamico realizzando un maggiore coinvolgimento e un elevato grado di soddisfazione degli stakeholder.

Per classificare correttamente gli stakeholder conviene ricorrere alla creazione di griglie che possano rappresentare:

- Potere/Interesse
- Potere/influenza
- Impatto/influenza.

L'influenza può essere considerata nei seguenti modi:

- ✓ Verso l'alto - alta dirigenza, sponsor o board
- ✓ Verso il basso - tema di progetto o specialisti a tempo parziale
- ✓ Verso l'esterno - stakeholder esterni al team di progetto
- ✓ Verso i lati - livelli manageriali pari al project manager.

Il Project Manager pianifica il coinvolgimento degli stakeholder sulla scorta di tutte queste informazioni e in base alle relative esigenze, aspettative, interessi e potenziale impatto sul progetto. L'obiettivo è creare un piano realizzabile, rivedendolo periodicamente per recepire gli eventuali cambiamenti di stakeholder o loro interessi.

7) Explain project closure and transitions.

Chiudere un progetto o una sua fase significa finalizzare tutte le attività del progetto o della fase.

Con la chiusura si archiviano le informazioni di fase o dell'intero progetto, si documenta l'ultimazione del lavoro pianificato e si rilasciano le risorse.

Alla chiusura del progetto, il Project Manager rivede il Piano di Project Management per assicurarsi che tutto il lavoro sia stato eseguito e soprattutto che siano stati raggiunti tutti gli obiettivi.

Se nel corso del progetto sono stati eseguiti i collaudi con accettazione da parte del cliente dei rilasci parziali, la chiusura del progetto diventa un fatto amministrativo. Si tratta di mettere insieme tutte le accettazioni parziali e decretare la fine del progetto.

In ogni caso, formalmente, bisogna seguire un iter abbastanza canonico:

- ❖ **Attività necessarie per soddisfare i criteri di completamento o di uscita di fase o di progetto:**
 - ✓ Accertarsi che tutti i documenti siano aggiornati e che siano state chiuse tutte le istanze.
 - ✓ Confermare il rilascio e l'accettazione formale delle deliverable da parte del cliente.
 - ✓ Accertarsi che siano stati addebitati tutti i costi del progetto.
 - ✓ Chiudere i conti del progetto.
 - ✓ Rilasciare le risorse per altra assegnazione.
 - ✓ Gestire le rimanenze dei materiali.
 - ✓ Rilasciare le strutture, le attrezzature e le altre risorse fisiche del progetto.
 - ✓ Elaborare i report finali secondo le prassi dell'organizzazione.
- ❖ **Attività relative alla chiusura dei contratti in essere:**
 - ✓ Confermare l'accettazione formale del lavoro del fornitore.
 - ✓ Finalizzare eventuali reclami aperti.
 - ✓ Aggiornare gli archivi per riflettere i risultati finali.
 - ✓ Archiviare le informazioni per il loro utilizzo futuro.
- ❖ **Altre attività necessarie per:**
 - ✓ Raccogliere gli archivi relativi al progetto o alla fase.
 - ✓ Verificare il successo o il fallimento del progetto.
 - ✓ Gestire la condivisione e il trasferimento della conoscenza.
 - ✓ Identificare le lessons learned.

- ✓ Archiviare le informazioni di progetto per il loro utilizzo futuro.
- ❖ Azioni e attività necessarie per trasferire i prodotti, servizi o risultati alla fase successiva o alla produzione e/o alle attività operative (rilascio in produzione).
- ❖ Raccogliere eventuali suggerimenti per migliorare le procedure organizzative, inviandoli alla giusta unità aziendale.
- ❖ Misurare la soddisfazione degli stakeholder.

La chiusura del progetto richiede il coinvolgimento degli stakeholder per condividere il successo o per indagare la causa del mancato successo, come una chiusura anticipata.

Promo

La certificazione **CAPM®** è la soluzione ideale entrare nel club dei **Project Manager**, in attesa della maturazione dei requisiti di esperienza prerequisito per la **PMP®**.
Munirsi di una certificazione da Project Manager ormai è indispensabile per poter puntare ad una **carriera ricca di soddisfazioni, anche economiche**.

Quest'approfondimento mostra il nostro modo di preparare il materiale didattico per preparare una certificazione PMI.

Consulta le specifiche di [PMI-CAPM Prep-Light](#)
e poi iscriviti con il [modulo di iscrizione](#).