



(Rel. 2.4)

MANUALE UTENTE ESTRATTO

Anteprima di parti selezionate del Manuale Utente completo

Il presente documento è di proprietà di PDA Srl e non potrà, in nessun caso, essere in tutto o in parte, direttamente o indirettamente, ceduto, riprodotto, copiato, divulgato o utilizzato, senza il suo preventivo consenso scritto, per qualsiasi scopo e in qualsiasi modo diverso da quello per cui è stato specificatamente fornito o al di fuori dell'ambito del diritto d'uso concordato.

Sommario

SEZIONE I – INTRODUZIONE.....	5
1. LA PIATTAFORMA PMBOX.....	5
1.1. GENERALE.....	5
1.2. AVVERTENZE.....	6
1.3. LICENZE A NOLEGGIO.....	6
1.4. CHIAVE DI REGISTRAZIONE.....	7
2. INDICAZIONI GENERALI.....	8
3. LA GEOMETRIA DI PMBOX.....	9
4. PMBOX TUTORING.....	10
4.1. AVVISI ED INFORMAZIONI.....	10
4.2. ALLEGATI ED ISTRUZIONI.....	10
4.3. FAQ.....	11
4.4. DATI DI INPUT FACOLTATIVI.....	11
4.5. DEFINIZIONI ED ACRONIMI.....	11
4.6. FORMATTAZIONI.....	11
5. GESTIONE DEGLI ERRORI DEL SISTEMA.....	12
6. OPERAZIONI RISERVATE ALL'AMMINISTRATORE.....	12
7. SETUP DI PMBOX.....	13
7.1. DATI GENERALI.....	13
7.2. VALUTA AZIENDALE DI RIFERIMENTO.....	14
SEZIONE II – DATI DEL PROGETTO.....	14
8. PANORAMICA DEI DATI DEL PROGETTO.....	14
8.1. DATI GENERALI.....	14
8.2. STRUTTURA DEI COSTI.....	17
8.2.1. Costi Diretti.....	17
8.2.2. Costi Indiretti.....	17
8.2.3. Costi Generali.....	17
8.2.4. Margine Operativo.....	18
8.2.5. Codifica dei Costi.....	18
8.3. CODIFICA FOGLI PMBOX.....	18
8.4. WORK BREAKDOWN STRUCTURE.....	18
8.4.1. Definizione della Work Breakdown Structure.....	18
8.4.2. Stampa della WBS.....	19
8.5. DISTRIBUZIONE E LINKS DEI COSTI.....	19
8.6. STAMPA DEI DATI DEL PROGETTO.....	20
SEZIONE III – CONTROLLO DEL PROGETTO.....	21
9. GESTIONE DEL BUDGET.....	21
9.1. GENERALE.....	21
9.1.1. Codici dei Costi.....	21
9.1.2. Costi Suddivisi in Valuta.....	21
9.1.3. Costi Attuali.....	21
9.2. SOMMARIO COSTI & RICAVI (BUDGET).....	22
9.2.1. Finalizzazione del Budget.....	22
9.2.2. Budget Attuale.....	23
9.2.3. Ricavi.....	23
9.2.4. Previsioni.....	24
9.2.5. Calcolatrice Contingency.....	24
9.2.6. Altre informazioni.....	24

9.3.	COSTO DEI SERVIZI.....	24
9.3.1.	Servizi Diretti.....	25
9.3.2.	Servizi Indiretti.....	26
9.4.	COSTO DEI MATERIALI.....	26
9.5.	COSTI DI LOGISTICA.....	27
9.5.1.	Accesso alle Aree del foglio.....	27
9.5.2.	Trasporto in Cantiere.....	27
9.5.3.	Assicurazione.....	28
9.5.4.	Servizio Navetta.....	28
9.5.5.	Imballaggi.....	28
9.5.6.	Stoccaggi.....	28
9.6.	COSTI DELLE ATTIVITA' DI CANTIERE.....	29
9.7.	COSTO DEI PROTOTIPI.....	30
9.8.	ALTRI COSTI DIRETTI.....	31
9.9.	COSTI INDIRETTI DI SEDE.....	31
9.10.	COSTI INDIRETTI DI CANTIERE.....	32
9.11.	COSTI GENERALI.....	33
10.	VARIANTI – ADDEBITI – CLAIMS.....	33
10.1.	VARIANTI E CLAIMS.....	33
10.1.1.	Visualizzazione delle righe delle varianti.....	33
10.1.2.	Gestione dei Dati.....	33
10.2.	ADDEBITI.....	35
11.	GESTIONE VALUTE (OPZIONE).....	36
11.1.	INSERIMENTO VALORI DEI CAMBI (X-RATES).....	36
11.1.1.	X-rates di riferimento.....	36
11.1.2.	Inserimento cambi di copertura.....	37
11.2.	OPERAZIONI DI COPERTURA.....	37
11.3.	OUTPUTS.....	38
12.	PIANIFICAZIONE FLUSSI DI CASSA.....	38
13.	FORNITORI – APPALTATORI.....	39
13.1.	INSERIMENTO DATI.....	40
13.2.	LISTE DISPONIBILI.....	40
14.	SERVIZI DI CANTIERE.....	40
14.1.	PIANIFICAZIONE.....	40
14.2.	REGISTRAZIONE SERVIZI SPESI.....	41
15.	RISCHI ED OPPORTUNITA'.....	41
15.1.	DEFINIZIONE RISCHI ED OPPORTUNITA'.....	41
15.2.	VALUTAZIONE RISCHI ED OPPORTUNITA'.....	43
15.3.	STAMPA DEL RAPPORTO DEI RISCHI.....	43
SEZIONE IV – AVANZAMENTO FISICO.....		44
16.	GENERALE.....	44
17.	AREA AVANZAMENTO FISICO.....	44
17.1.	GEOMETRIA.....	44
17.2.	NAVIGAZIONE.....	44
18.	AVANZAMENTO TOTALE.....	45
19.	PACKAGES FUNZIONALI.....	45
20.	GRUPPI DI DELIVERABLES.....	46
20.1.	DEFINIZIONE ATTIVITA' (STEPS AVANZAMENTO).....	47
20.2.	BUDGET – BASELINE E MISURAZIONE AVANZAMENTO.....	47
20.2.1.	Budget di riferimento.....	47

20.2.2. Dati di avanzamento.....	47
21. STAMPA DELL'AVANZAMENTO FISICO.....	48
SEZIONE V – RAPPORTO MENSILE DEL PROGETTO.....	49
22. GENERALE.....	49
23. AGGIORNAMENTO DEI DATI.....	49
24. COMPOSIZIONE DEL RAPPORTO	50
24.1. BUDGET	50
24.2. PROGRAMMA ED AVANZAMENTO.....	50
24.3. ORE SERVIZI	51
24.4. PERFORMANCES E PREVISIONI	51
24.5. DATI FINANZIARI E LIABILITIES	53
24.6. STATUS ORDINI E CONTRATTI.....	54
24.7. TOPICS DEL PROGETTO.....	54
24.8. HSE E QUALITA'	55
25. STAMPA DEL RAPPORTO MENSILE.....	55

SEZIONE I – INTRODUZIONE

1. LA PIATTAFORMA PMBOX

1.1. GENERALE

PMBOX è uno strumento sviluppato in accordo ai principi del project management per consentire la gestione ordinata delle attività previste dal progetto, e fornire rapporti completi che possano descriverne in maniera esaustiva e nel necessario dettaglio lo status.



**PMBOX è uno strumento specifico per la gestione del progetto.
Non è un software gestionale amministrativo.**



A differenza degli altri strumenti gestionali presenti sul mercato spesso usati durante l'esecuzione dei progetti, PMBOX non si basa esclusivamente sulla gestione dei valori economici ma considera ed integra tutti gli altri aspetti del progetto (e.g. lo stato dell'avanzamento dei deliverables, performances, ecc.).

È assodato che il progetto non finisce quando si finiscono le risorse a disposizione ma, quando l'oggetto del contratto è stato completato in accordo alle sue prescrizioni ed accettato dal cliente finale.

La letteratura del project management insegna che la conduzione ed il controllo del progetto non può basarsi unicamente sull'analisi dei costi, perché:

- | | |
|-----------------------------|---|
| NON RISULTEREBBE EFFICACE | → non si potrebbe eseguire il confronto tra le performances registrate e quanto pianificato. In pratica la conferma che le azioni definite per l'esecuzione del progetto sono proprio quelle che portano ai risultati attesi; |
| NON RISULTEREBBE EFFICIENTE | → non restituirebbe informazioni affidabili sull'adeguatezza delle risorse a disposizione; |
| NON RISULTEREBBE PROATTIVA | → non sarebbe in grado di valutare le previsioni, e quindi stime a completamento affidabili. |

La logica ed immediata conseguenza di quanto sopra è che:

- in assenza di una buona organizzazione delle risorse previste in sede di definizione della strategia del progetto, non si potrà avere la certezza che queste siano con essa consistenti e che, inoltre, siano efficienti ed impiegate con efficacia;
- se non si misura in maniera adeguata ed affidabile il lavoro già eseguito non si può valutare con la necessaria certezza se le attività procedono (e procederanno) in accordo a quanto pianificato (baseline), e quindi non si potrà avere alcuna conferma che lo scopo del lavoro sarà completato nei tempi previsti;
- mancando una valutazione dettagliata ed affidabile delle performance sul lavoro eseguito, non si può confermare l'idoneità delle risorse che si hanno a disposizione per il completamento del progetto, al quale ci si potrà avvicinare solo per approssimazioni successive e con nessuna possibilità di confermare il risultato atteso;
- il project manager sarebbe costretto ad affrontare gli eventi negativi con molto ritardo, nella maggior parte dei casi quando non rimane molto da fare per definire ed implementare le opportune azioni correttive. Durante questa fase non si può fare altro che subire gli effetti degli eventi negativi con la speranza che essi impattino limitatamente sui risultati attesi.

Harold Kerzner scrive che: *"Il management deve confrontare il tempo, i costi e le prestazioni del programma in relazione al tempo, ai costi e alle prestazioni messi a budget, non in modo indipendente, ma integrato..... L'uso dell'espressione 'sistema di controllo dei costi di gestione' è impreciso in quanto implica solo il controllo dei costi, mentre un sistema di controllo efficace deve monitorare la schedula e le prestazioni oltre ai costi, stabilendo i budget, valutando le spese in relazione ai budget e identificando le variazioni, garantendo che le spese siano appropriate ed effettuando un'azione correttiva quando necessario".¹*

Utilizzando PMBOX, in qualsiasi momento della vita del progetto, si possono definire, gestire e memorizzare:

- le risorse (budget e ore);
- l'avanzamento fisico;
- varianti, addebiti e claims;
- le valute necessarie;

¹ PROJECT MANAGEMENT – H. Kerzner (HOEPLI)



La chiave di registrazione dovrà essere copiata dall'utente nello stesso folder dove è stato posizionato il file di PMBOX.

2. INDICAZIONI GENERALI

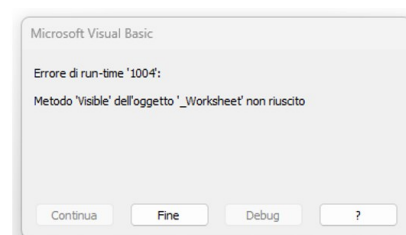
A causa della sua complessità, PMBOX è un file di dimensioni considerevoli.

Di conseguenza, la velocità di apertura del file e di processo dei comandi dipenderà dalle caratteristiche del computer in uso e dalla quantità di celle interessate dall'inserimento dei dati.



Qualsiasi operazione sul mouse e/o sulla tastiera eseguita durante l'apertura (o esecuzione di un comando) potrebbe causare il caricamento parziale e pregiudicare parte delle funzionalità del file che si sta aprendo.

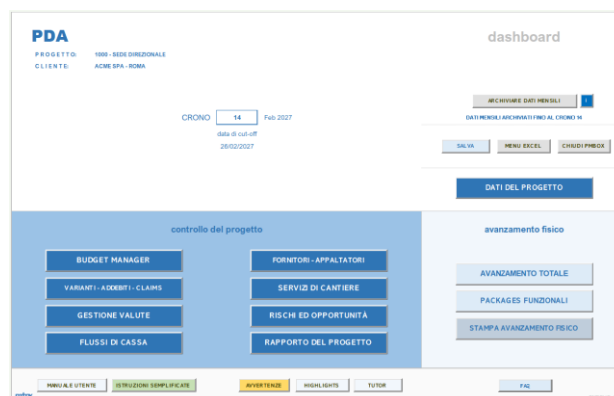
La compilazione del file disabilita la funzione di debug, pertanto, se si esegue una operazione non consentita appare un messaggio simile a quello in figura, in questo caso l'utente può tentare di recuperare il file chiudendolo senza eseguire il salvataggio.



Diversamente il file risulterà definitivamente compromesso.

Le aree di PMBOX possono essere tutte raggiunte dalla 'Dashboard' che si presenta all'apertura del file.

I pulsanti di comando sono sufficienti per eseguire tutte le operazioni previste dall'utilizzo di PMBOX.



PMBOX personalizza le impostazioni di Excel.

Nell'eventualità in cui l'utente avesse la necessità di utilizzare il menu di Excel (ribbon menu bar), ad esempio per utilizzare un altro file Excel aperto simultaneamente a PMBOX, questo può essere mostrato attraverso il pulsante 'MENU EXCEL' presente sul menu di ogni foglio.

La modalità "schermo intero" è automaticamente ripristinata una volta utilizzato qualsiasi pulsante di comando di PMBOX, oppure all'interno di qualsiasi foglio cliccando sull'icona  presente nell'area menu.

Per consentire a PMBOX di ripristinare la configurazione di Excel originale dell'utente, il file deve essere chiuso esclusivamente attraverso il pulsante 'CHIUDI PMBOX' presente sulla 'Dashboard' e nel menu di ogni foglio di lavoro.



La visualizzazione di PMBOX è ottimizzata per un desktop con schermo 16:9 e risoluzione 1920x1080.

L'utente può agevolmente navigare all'interno di PMBOX attraverso pulsanti di comando semplici ed intuitivi per inserire e/o revisionare i dati richiesti nelle celle editabili:

➔ una sola volta, in caso di setup, o quando richiesto nelle celle evidenziate in giallo;

➔ ogni mese all'emissione dei reports nelle celle evidenziate in azzurro.

Il formato delle date è sempre gg/mm/aaaa.

PMBOX mette a disposizione dell'utente un gran numero di suggerimenti (menu a tendina ed altre forme) per facilitare la totale copertura degli argomenti da analizzare, evitando che alcuni di essi vengano omessi e/o non opportunamente considerati, con conseguenze negative durante l'esecuzione del progetto.

PMBOX mette a disposizione dell'utente alcune calcolatrici per facilitare la valutazione delle risorse necessarie e per memorizzare e rendere disponibili le basi utilizzate. Il risultato della valutazione è un suggerimento e l'utente rimane sempre libero di inserire nella voce di budget interessata l'importo che ritiene più opportuno.

PMBOX mette a disposizione dell'utente tre tipologie di previsioni:

Previsioni di Budget, disponibili nella parte inferiore del foglio 'Sommario Costi e Ricavi' (vedi paragrafo 8.2), che vengono calcolate considerando le previsioni provenienti da:

- Varianti;
- Addebiti;
- Claims;
- Penali (applicazione di).

Previsioni di Completamento, disponibili nel foglio 'Performances e Previsioni' (vedi paragrafo 23.4), che vengono calcolate utilizzando il metodo Earned Value Analysis.

Previsioni di Analisi dei Rischi, disponibili nel foglio 'Valutazione Rischi ed Opportunità' (vedi paragrafo 14.2), che vengono calcolate tramite l'analisi qualitativa e sono da utilizzare per verificare l'idoneità delle contingency a disposizione.

Si può cominciare ad utilizzare PMBOX anche con il progetto in corso. In tal caso, i dati saranno disponibili dal crono in cui viene eseguito il setup e l'inserimento dei dati.

Prima dell'invio al cliente, il file è nominato dall'amministratore di PDA in accordo a quanto indicato dal cliente e riportato sul contratto di licenza (generalmente contiene il numero di contratto ed il titolo di progetto).

Non è consentito rinominare il file né tramite la funzione 'salva con nome' di Excel è tramite 'esplora risorse'. Qualora fosse necessario fare una copia di backup di sicurezza procedere come segue:

1. salvare e chiudere PMBOX;
2. copiare il file in un'altra directory. In caso di licenza con limitazioni (sia perpetua che a noleggio) ricordare che:
 - la directory dove copiare il file deve essere nella stessa macchina del file originale;
 - per poter aprire la copia deve essere copiata nella stessa directory anche la chiave di registrazione (rkey).



La copia di backup non sostituisce il salvataggio periodico durante il lavoro.



La modifica del nome del file provocherebbe il blocco totale di PMBOX.

Per ripristinare l'accesso rinominare il file con il nome originale.

3. LA GEOMETRIA DI PMBOX

All'interno di PMBOX il progetto è suddiviso temporalmente in mesi (crono) per una durata totale massima di 60 mesi.



PMBOX non è indicato per progetti di durata inferiore a sei mesi.

Il file PMBOX è suddiviso nei seguenti ambienti di lavoro (di seguito nel manuale meglio dettagliati):

Dati del Progetto (Sezione II di questo Manuale Utente), all'interno del quale sono inseriti tutti i dati relativi al progetto che sono necessari all'impostazione e gestione della piattaforma PMBOX.

8.2.4. Margine Operativo

In PMBOX nel margine operativo sono compresi i costi generali aziendali che spesso vanno sotto il nome di overhead (e.g. G&A, S&T, R&D, ecc.) oltre al profitto atteso. In questo foglio se ne gestisce solo il codice.

Se per procedura aziendale così non dovesse essere, l'utente potrebbe aggiungere i costi generali aziendali nello spazio a disposizione in 'Costi Aziendali a Progetto'.

In tal caso, il margine operativo sarà coincidente con il profitto.

8.2.5. Codifica dei Costi

PMBOX assegna ai costi definiti dei codici, che risulteranno essere molto utili per la loro corretta gestione.

Nel foglio del budget dei materiali sono definiti anche i codici delle MR.

8.3. CODIFICA FOGLI PMBOX

Attraverso il pulsante di comando 'CODIFICA FOGLI PMBOX' del menu 'DATI DEL PROGETTO' si raggiunge l'area dedicata all'assegnazione dei codici dei fogli che compongono la piattaforma PMBOX.

PMBOX propone una codifica di default che può essere accettata o modificata (sia parzialmente che interamente) dall'utente inserendo i codici desiderati singolarmente.

Questa operazione è facoltativa ma suggerita per poter gestire correttamente i fogli di PMBOX.

I codici possono essere cancellati tutti insieme in qualsiasi momento attraverso il pulsante di comando 'CANCELLA CODICI', o reinseriti (tutti insieme) attraverso il pulsante di comando 'CODICI SUGGERITI', che appare solo dopo averli cancellati con il pulsante 'CANCELLA CODICI'.



Per massimizzare l'area di visualizzazione dei fogli di lavoro, la codifica ed i dati di emissione non vengono mostrati durante l'utilizzo di PMBOX, ma vengono regolarmente inseriti durante la stampa dei fogli.

8.4. WORK BREAKDOWN STRUCTURE

8.4.1. Definizione della Work Breakdown Structure

La Work Breakdown Structure è la scomposizione dello scopo del lavoro in porzioni (elementi) opportunamente definiti affinché coprano interamente lo scopo del lavoro e siano agevolmente valutate e monitorate.

Attraverso il pulsante di comando 'WBS' del menu 'DATI DEL PROGETTO' si raggiunge il foglio di lavoro 'work breakdown structure' (WBS) del progetto per la sua definizione.

In PMBOX la WBS si articola sui seguenti livelli:

<u>Livello 1</u>	Totale Progetto
<u>Livello 2</u>	Package Funzionale (max 5 PF)
<u>Livello 3</u>	Gruppo di Deliverables (max 9 GoD per ogni PF)
<u>Livello 4</u>	Deliverables (max 10 D per ogni GoD)
<u>Livello 5</u>	Attività/Work Steps (max 6 Attività/Work Steps per ogni gruppo omogeneo, i.e. tipo, per un massimo di 3 tipi per ogni GoD)

In questo foglio devono essere definiti i livelli 2, 3 e 4.

All'apertura, nel foglio vengono mostrati gli elementi dei livelli 1, 2 e 3. Per visualizzare e editare gli elementi del Livello 4 l'utente deve cliccare sul pulsante di comando 'MOSTRA DELIVERABLES'.

Le Attività/Work Steps devono essere editate direttamente nei fogli di lavoro relativi ai Gruppi di Deliverables (vedi paragrafo 19).



Gli elementi devono sempre essere inseriti sequenzialmente nei primi spazi liberi.



Nella definizione di ogni elemento si suggerisce di considerare le seguenti caratteristiche:

- deve essere conciso e generico quanto basta senza che questo risulti a detrimento dell'efficacia;
- deve essere possibilmente individuabile sul programma del progetto o facilmente associabile ad uno dei suoi tasks;
- deve essere agevolmente controllabile durante la sua vita (senza eccessivo dispendio di risorse).

Durante la definizione degli elementi bisogna considerare che la logica di calcolo dell'avanzamento fisico è del tipo "on-off". In pratica non si acquisisce avanzamento fino a quando non si sarà completata l'attività.

Quindi per evitare che alla cut-off date di riferimento importanti porzioni dell'avanzamento fisico non vengano considerate affatto (e.g. zero in caso di un avanzamento del 95%) o, addirittura essere sovrastimate, un'opportuna scelta degli eventi meglio riflettere i reali avanzamenti raggiunti.

Per gli elementi appartenenti ai livelli 2 e 3, sempre in questo foglio, devono essere anche inserite le unità di misura di riferimento per il calcolo del loro peso ai fini della valutazione della baseline e della successiva misurazione dell'avanzamento fisico.



Le unità di misura dei Deliverables sono consistenti con quelle delle GoD di appartenenza.

8.4.2. Stampa della WBS

La WBS può essere stampata utilizzando il pulsante di comando 'STAMPA' presente nel menu del foglio.

8.5. DISTRIBUZIONE E LINKS DEI COSTI

Attraverso il pulsante di comando 'DISTRIBUZIONE E LINKS DEI COSTI' del menu 'DATI DEL PROGETTO' si raggiunge l'area dedicata alla definizione dei links tra i costi (diretti ed indiretti) e la WBS, oltre alla distribuzione temporale dei costi indiretti all'interno del progetto.



A cosa servono i links con la WBS?

Ad associare la durata di una attività all'elemento della WBS, ai fini del calcolo dei flussi di cassa e della distribuzione delle ore dei servizi.

Nel caso dei costi diretti, il link serve per associare il costo diretto al relativo elemento della WBS, al quale potrebbe essere stato assegnato un nome diverso rispetto a quello del relativo costo perché, in tal caso, non sarebbe riconosciuto da PMBOX.

A cosa servono le distribuzioni?

A prevedere l'andamento dei costi indiretti durante l'esecuzione del progetto.

Questa previsione sarebbe altrimenti impossibile perché, vista l'indipendenza dei costi indiretti dai deliverables, questi costi non potrebbero essere valutati attraverso l'andamento delle attività.

La conoscenza dell'andamento permette una pianificazione più accurata dei relativi flussi di cassa.

I links ai costi diretti ("Link a WBS") possono essere riferiti al livello più alto della WBS (Package Funzionale) oppure, se si vuole utilizzare un periodo di distribuzione più dettagliato, si possono indicare livelli inferiori (Gruppo di Deliverables), selezionandoli tra quelli proposti nei menu a tendina.

Se si intende fermarsi al livello di Package Funzionale selezionare "n.a." nella cella riservata al Livello 2.

Le distribuzioni temporali ("Distribuzione") possono essere selezionate tra quelle proposte dai menu a tendina disponibili nelle caselle da compilare, in funzione delle caratteristiche del progetto e delle valutazioni dell'utente. Le distribuzioni disponibili sono:

<u>Lineare</u>	egualmente divisa lungo la durata selezionata;
<u>Normale</u>	statistica che deve essere definita dall'utente attraverso l'inserimento di parametri;
<u>Inclinata a Sinistra</u>	statistica che deve essere definita dall'utente attraverso l'inserimento di parametri;
<u>Inclinata a Destra</u>	statistica che deve essere definita dall'utente attraverso l'inserimento di parametri;

Rimanenza saldo calcolato come “Budget Attuale” – “Costi Impegnati”.
Qualora i “Costi Entrati” superassero i “Costi Impegnati” sono calcolati come “Budget Attuale” – “Costi Entrati”.

9.2. SOMMARIO COSTI & RICAVI (BUDGET)

Attraverso i pulsanti di comando ‘BUDGET MANAGER’ della ‘Dashboard’ e ‘SOMMARIO COSTI & RICAVI’ del ‘MENU BUDGET’ si accede al foglio del riepilogo del budget del progetto.

Questo foglio viene quasi completamente compilato in automatico dai dati provenienti dai singoli fogli che compongono il budget, ad eccezione delle informazioni relative ai “Ricavi” e “Contingency”.



Il ‘Sommario Costi & Ricavi’ importa i dati dai singoli fogli del budget. Pertanto, il margine operativo non sarà attendibile fino alla completa definizione dei costi del progetto (sia in caso di “Budget Iniziale” che successivamente durante la vita del progetto dopo la finalizzazione del budget).



Gli importi del budget sono usati come riferimento per il peso delle Packages Funzionali. Quindi la valutazione dell’avanzamento fisico sarà tanto più accurata quanto più accurati saranno gli importi definiti.



Si consiglia di inserire le contingency e le riserve non nei costi ma nelle celle dedicate allo scopo.

Oltre al riepilogo dei costi definiti nei vari fogli del budget a copertura delle attività previste dal progetto, in questo foglio vengono caricati automaticamente:

nell’area “Ricavi”

- i ricavi da varianti e/o claims approvati;
- gli addebiti eseguiti dal cliente;
- le penali applicate;

nell’area “Previsioni”

- i ricavi da varianti e/o claims non approvati ma riconosciuti nel budget;
- i ricavi valutati in base alla confidenza sulle stime di chiusura di varianti e/o claims o, quando il cliente ha proposto un valore per la chiusura, la differenza tra la richiesta sottomessa e la proposta del cliente al netto del valore riconosciuto nel budget;
- i costi delle attività in corso relativi a varianti e/o claims non ancora approvati che non sono stati (ancora) registrati nei fogli di budget coinvolti;
- il valore stimato per la risoluzione degli addebiti;
- la stima delle penali a rischio di applicazione.

9.2.1. Finalizzazione del Budget

Una volta definito il “Budget Iniziale” l’utente deve effettuare la finalizzazione del budget.

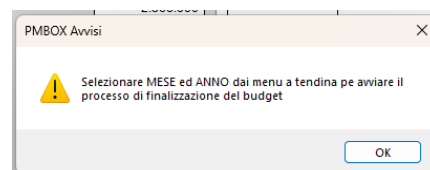


Questa operazione è obbligatoria per poter congelare il budget iniziale di riferimento per il progetto.



Il budget iniziale non potrà più essere modificato durante la vita del progetto.

Cliccando sul pulsante di comando ‘FINALIZZA BUDGET’ ed accettando di continuare nella finestra di dialogo, si accede ad una scheda per l’inserimento della data di riferimento per la finalizzazione del budget (mese ed anno). Una volta inseriti questi dati parte il processo di finalizzazione.



PMBOX propone un set di numerali standard che può essere selezionato dall'utente attraverso il pulsante di comando 'VALORI SUGGERITI'. Ognuna delle celle dove sono caricati questi valori può essere cancellata e modificata.

Tutte le celle possono essere cancellate contemporaneamente cliccando sul pulsante di comando 'CANCELLA VALORI'.



La "Matrice di Calcolo della Severità del Rischio", in accordo alle soglie di rischio definite, si colora automaticamente di:

VERDE per rischi assenti o trascurabili
AMBRA per rischi significativi
ROSSO per rischi alti

in funzione del prodotto dei numerali assegnati ad impatto e probabilità per dare una immediata visualizzazione delle zone di rischio e delle relative soglie.

Nella **PARTI II** l'utente deve analizzare i rischi definendo:

codice rischio (*):

descrizione del rischio:

classificazione del rischio (**):

- magnitudine rischio (danno economico);
- impatto;
- probabilità (che il rischio si concretizzi);

analisi del contesto (***):

eventuali note esplicative.



In questa parte i rischi sono valutati singolarmente senza tener conto di alcun effetto ambientale e/o sinergico (e.g. dovuto a negatività/positività dell'effetto cumulativo, trattative, ecc.).

Nella **PARTI III** l'utente deve valutare le opportunità inserendo:

- codice opportunità (*):
- descrizione dell'opportunità:
- probabilità (che l'opportunità si concretizzi):
- valore stimato (il valore fattorizzato è calcolato da PMBOX):
- eventuali note esplicative.



Come per i rischi, anche le opportunità vengono qui valutate singolarmente.

- (*) Il codice è disponibile nel foglio 'Albero dei Rischi (RBS)', che è raggiungibile attraverso il relativo pulsante del menu 'MENU GESTIONE RISCHI'. L'Albero dei Rischi (Risk Breakdown Structure) è un elenco di possibili rischi/opportunità che viene messo a disposizione dell'utente per facilitarne l'individuazione. Il codice è facoltativo ma risulterebbe molto utile nel caso in cui si volesse creare un raccogliatore di rischi aziendale (company risk database) da mettere a disposizione per eseguire le valutazioni dei rischi dei progetti.
- (**) Il rischio viene classificato, in funzione di quanto definito per le "Soglie di Rischio", in: basso (B); significativo (S) ed alto (A).
- (***) L'analisi del contesto consiste nello stabilire il grado di possibilità che ha il progetto (o l'azienda) di gestire il rischio. Le scelte sono: a) bassa o nessuna influenza; b) influenzabile; c) controllabile. Questa analisi, insieme alla definizione della categoria, aiuterà ad inquadrare immediatamente il grado di rischio del progetto che si deve gestire.

20.1. DEFINIZIONE ATTIVITA' (STEPS AVANZAMENTO)

In questa area deve essere indicata la porzione minima in cui è stato suddiviso lo scopo del lavoro (Livello 5).

Questa pianificazione deve essere effettuata utilizzando la scheda 'STEPS DI AVANZAMENTO' raggiungibile dal menu 'EDITA DATI GoD' che si apre cliccando sul pulsante 'EDITA DATI' posto nell'area menu del foglio.

In sostanza vengono definiti gli eventi significativi della vita dei Deliverables, unitamente al peso percentuale rispetto al loro valore specifico ("peso%").

Sono disponibili 3 possibili configurazioni ("TIPO 1", "TIPO 2" e "TIPO 3"), nel caso in cui i Deliverables che fanno parte del GoD in esame, fossero contraddistinti da eventi differenti ("Steps Avanzamento – Attività"). Gli avanzamenti specifici saranno sommati in maniera omogenea.

20.2. BUDGET – BASELINE E MISURAZIONE AVANZAMENTO

Nelle colonne riservate al budget l'utente deve inserire le quantità di riferimento per la misurazione dell'avanzamento fisico (l'unità di misura è riportata automaticamente dalla WBS).

Per inserire questi dati l'utente deve seguire il seguente percorso.

'EDITA DATI' → 'Edita Dati GoD' → 'Edita Dati Deliverables' → 'Seleziona Deliverable da Editare' e cliccare sul pulsante del deliverable sul quale si vuole operare.

La scheda raggiunta è suddivisa in due aree.

20.2.1. Budget di riferimento

In questo spazio deve essere inserito il budget del deliverable.



Gli importi del budget sono usati come riferimento per il peso del deliverable all'interno del GoD. Quindi la valutazione dell'avanzamento fisico sarà tanto più accurata quanto più accurati saranno gli importi definiti.



Si consiglia di inserire le contingency e le riserve non nei costi ma nelle celle dedicate allo scopo.

20.2.2. Dati di avanzamento

gruppo di calcolo ("tipo di step"): inserire il gruppo di calcolo di appartenenza tra quelli definiti;

definizione baseline (*) ("crono pianificato per raggiungimento avanzamento (baseline)"): inserire all'interno degli spazi il mese di progetto (crono) durante il quale è stato pianificato il raggiungimento del 100% dell'avanzamento del relativo step di avanzamento;

calcolo avanzamento (*) ("avanzamento raggiunto ad ogni step (0-100)"): inserire all'interno degli spazi il mese di progetto (crono) durante il quale è stato raggiunto l'avanzamento indicato del relativo step.

La percentuale da inserire, essendo riferita all'avanzamento effettivamente raggiunto, può essere una percentuale compresa tra 0% e 100%.

Ad esempio, se era previsto emettere per costruzione 20 disegni ma ne sono stati emessi solo 16, si può registrare

SEZIONE V – RAPPORTO MENSILE DEL PROGETTO

22. GENERALE

Il Rapporto Mensile del Progetto è la presentazione dello stato del progetto, ed è generalmente indirizzato alla direzione aziendale. I suoi contenuti sono necessari ed essenziali, e sono stati definiti in accordo a quanto prevede la letteratura del project management.



L'emissione del rapporto mensile è un momento fondamentale della vita di un progetto.



Il Rapporto Mensile del Progetto deve contenere tutte le informazioni necessarie a renderlo esaustivo per il suo scopo e comprensibile ai destinatari della distribuzione (generalmente i membri della direzione generale e/o gli auditors) che, non partecipando alla quotidianità del progetto, non ne conoscono il contesto e non sono a conoscenza dei dettagli che sono invece ovviamente noti al gruppo di progetto.

Allo stesso tempo, esso deve essere conciso, sia in considerazione del livello dei destinatari che della sua funzione, che non è quella di uno strumento operativo dettagliato; occorre tuttavia fare attenzione che un'eccessiva sintesi non ne vanifichi il contenuto.

Infine, un flusso di informazioni periodico ed esaustivo verso la direzione contribuisce alla condivisione dello stato del progetto limitando le ansie che si generano a causa della loro mancanza o incompletezza.

Harold Kerzner scrive che: *"Uno dei modi migliori per ridurre l'intromissione dei dirigenti nei progetti è quello di fornire loro frequenti e significativi rapporti sul suo stato"*⁶

Attraverso il Rapporto Mensile del Progetto, il gruppo progetto mette a disposizione dell'azienda tutti i dati che hanno valenza statistica e che potranno essere utilizzati come bagaglio di esperienza (lessons learned) e/o per la valutazione di iniziative simili.

Queste informazioni concorreranno a formare il patrimonio aziendale (Company Knowledge).

Attraverso l'analisi di queste informazioni, la direzione aziendale può agevolmente valutare:

- Il budget e lo stato economico del progetto;
- lo stato del margine operativo e le previsioni sulla sua disponibilità;
- i flussi di cassa e lo stato della tesoreria;
- l'avanzamento fisico raggiunto, confrontato con quanto pianificato;
- le performances del progetto, e le stime a completamento;
- lo stato degli obblighi assunti dall'azienda attraverso la firma del contratto;
- il livello di pressione esercitato dal progetto sulla struttura aziendale, sia in termini di servizi che finanziari;
- il livello di rischio del progetto.

23. AGGIORNAMENTO DEI DATI

Le celle dell'area *"Emissione del Rapporto Mensile"* del foglio *'Dati Generali'* devono essere compilate all'inizio di ogni nuovo mese (crono) e dopo l'archiviazione dei dati e la stampa/salvataggio del rapporto Mensile del crono precedente.

L'operazione deve essere eseguita attraverso la scheda *'RIFERIMENTI RAPPORTO MENSILE'* raggiungibile attraverso il pulsante di comando *'RIFERIMENTI REPORT'* del foglio *'Dati Generali'*.

Prima dell'emissione del Rapporto Mensile del Progetto, i dati inseriti durante il mese in corso devono essere archiviati in PMBOX. L'archiviazione interessa sia i dati mensili che devono essere confrontati con quelli del mese precedente, sia i dati relativi all'avanzamento fisico registrato.

Questa operazione deve essere eseguita attraverso i passaggi che seguono:

⁶ 'PROJECT MANAGEMENT – H. Kerzner (HOEPLI)