

## Recupero Progetti in Crisi

di **Vito Madaio**

*Quando considerare un progetto in crisi? Come intervenire per recuperarlo?  
Come evitare di aggravare la situazione, generando una catastrofe annunciata?  
Come salvare il salvabile, senza buttare altri soldi al vento.*

### ***Cosa si intende per progetto in crisi?***

Quando è stata l'ultima volta che hai visto un progetto eseguito secondo la pianificazione iniziale, raggiungendo i suoi obiettivi in termini di tempi, costi e qualità del prodotto? Se sei stato fortunato forse ne hai visto uno, forse anche due.

Molti progetti si dimenticano perché finiscono bene; altri, anche se danno qualche grattacapo, non richiedono interventi drastici; alcuni progetti possono trasformarsi in catastrofi.

### **Ma quando "un progetto in crisi" deve essere sottoposto a revisione formale?**

Quando ha raggiunto il 100% di sovra budget? Il 100% di ritardo rispetto alla scadenza? Il morale del gruppo basso? O quando sta venendo fuori prodotto di qualità scadente?

Forse un progetto è in crisi con una qualsiasi combinazione di questi fattori. I criteri generali per considerare un progetto in "in crisi" sono:

- Il progetto tende ad accumulare ritardi o fuori budget.
- Il project manager non è più in grado di affrontare da solo i problemi sorti.
- Il team di progetto non sembra più in grado di concludere il progetto.

Un progetto con questi sintomi, se abbandonato a se stesso, continuerà a peggiorare. Occorre intervenire tempestivamente per tentare di recuperarlo o almeno ridurre i danni.

Recuperare un progetto non è mai facile, però, alcuni approcci sistematici hanno più possibilità di successo rispetto ad altri interventi scomposti e costosi. *(Con un approccio sistematico, forse, non sarà più possibile raggiungere tutti gli obiettivi iniziali, ma, se non è troppo tardi, si potrà salvare il salvabile, senza accanirsi inutilmente contro le persone.)*

**TenStep** suggerisce i seguenti passi per tentare di salvare un progetto in crisi:

- **Definire e pianificare un progetto di recupero.** L'idea di progetto di recupero, secondo TenStep, è non avocare a sé la gestione del progetto in crisi, entrando nel progetto come pompieri, ma concepire un progetto di recupero a se stante, per salvare un progetto che mostra di essere in crisi. Il progetto di recupero deve essere simile ad un qualsiasi altro progetto con: charter, schedulazione, pianificazione, gestione, etc. Non è affatto consigliabile trasformare il progetto in crisi in un arrembaggio per salvare il salvabile, generando conflitti con il team di progetto che vive la crisi.
- **Fare un assessment del progetto in crisi.** Rivedere il progetto in crisi e determinare le cause dei singoli problemi, proponendo alternative e fornendo raccomandazioni per superare gli ostacoli.

- **Sviluppare il vero piano di recupero.** Completata la revisione (assessment) ed accettate le raccomandazioni immediate, un Piano di Recupero, approvato da tutti i principali stakeholder, dovrà dimostrare il modo in cui superare i problemi incontrati.
- **Attivare il Piano di Recupero.** Eseguire il Piano di Recupero approvato, ossia procedere nella rimozione dei problemi originali secondo il piano, stabilendo il nuovo percorso per completare il progetto. Allineare il progetto con le nuove stime di budget e di schedulazione in modo che il team possa rispondere dei nuovi valori.
- **Misurare e monitorare il Piano di Recupero.** Il Piano di Recupero deve essere monitorato da vicino per garantire che il progetto persegua le nuove aspettative.

Naturalmente, tra queste macro attività c'è una infinità di dettagli. Questa è solo una traccia dell'approccio da seguire in presenza di un progetto, invece di dar luogo alla solita "caccia alle streghe".

## **Conclusion**

Molti progetti terminano senza raggiungere il pieno successo. Questi progetti non necessitano di interventi formali. Il recupero formale di un progetto presuppone che sia stato dichiarato lo stato di emergenza per il progetto. Quando un progetto sembra andare incontro ad un disastro è necessario avviare un recupero formale, senza improvvisare.

### **E' necessario disporre di un processo formale collaudato per tentare il recupero.**

Se non sei in grado di mettere in piedi un buon progetto di recupero, il progetto originale è destinato a peggiorare, coinvolgendo anche eventuali tentativi scomposti di recupero.

**TenStep Italia**, forte dell'esperienze personali e dei partner da tutto il mondo, può aiutarti a valutare lo stato di un progetto che non ha più la prospettiva di raggiungere i suoi obiettivi.

Possiamo contribuire fattivamente al salvataggio di un progetto con: *consulenza, coaching, mentoring, formazione, coordinamento di progetti*.

Abbiamo ottimi corsi che insegnano nel dettaglio le tecniche per recuperare un progetto.

Possiamo aiutarti a determinare se un progetto non è più recuperabile, consentendoti di **risparmiare un sacco di soldi**, cancellandolo prima che sia troppo tardi.

Contattaci, saremmo lieti di aiutarti a definire la tua strategia.

**Vito Madaio, PMP**

[Info@tenstep.it](mailto:Info@tenstep.it)

348-3974474

### **TenStep Italia**

Formazione e Consulenza sul **Project Management**.  
prossimo evento

**Workshop PMO a Roma - 23 e 24 Settembre 2010.**

[Consultaci per qualsiasi esigenza.](#)