

## Sviluppo e Gestione della Schedulazione

*Un progetto in ritardo è sempre una gatta da pelare. Spesso il ritardo non è dovuto al team di progetto ma ad una errata schedulazione o peggio ancora ad una inconsistente visione dell'ambito del progetto.*

*Se hai un'idea migliore, proponila su [TenStep Italia News](#).*

Un progetto ben schedulato ha più possibilità di successo. Molti commettono l'errore di accettare a priori delle date di scadenza senza conoscere il contenuto del progetto; in questi casi, realizzare una buona schedulazione diventa insostenibile, senza una chiara visione dello *scope* del progetto.

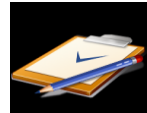
In tutti i progetti esistono vincoli temporali e di budget, pertanto non esiste la schedulazione ideale, tranne nel primo *run* dei tool di schedulazione per verificare quando terminerebbe il progetto se vi fossero risorse illimitate e nessun vincolo.

Però, tra la data di inizio e la data di fine, tutti i progetti subiscono qualche condizionamento. Meglio se il Project Manager fa emergere condizionamenti e vincoli a inizio progetto.

La schedulazione tende a documentare come superare tutti i condizionamenti ed i vincoli del progetto, pena la rinuncia del progetto stesso.

### Sviluppo della Schedulazione

La complessità della schedulazione di un progetto dipende dalle dimensioni del progetto. Un progetto di una settimana affidato ad una o due risorse non necessita di una particolare forma di schedulazione; basta l'impegno da parte della risorsa a consegnare il risultato entro la data concordata.



Se, invece, il progetto coinvolge molte risorse, di più reparti o di più aziende è opportuno sviluppare una schedulazione dettagliata per documentare gli impegni presi da ognuno e per consentire a tutti di controllare le proprie attività nel corso del progetto.



Oltre alla presenza di vincoli e condizionamenti esterni, le attività di progetto possono condizionarsi fra loro (dipendenza tra attività), per cui alcune risorse dovranno adeguare il proprio calendario al soddisfacimento dei prerequisiti delle proprie attività, prima di poterle eseguire.

La bontà di una schedulazione dipende dal grado di utilizzo delle risorse dedicate al progetto. Se una risorsa dedicata deve attendere per troppo tempo il completamento di un'attività prerequisito alle sue, rischia di diventare improduttiva. Un minimo di tempi morti (*float*) tra le attività è utile per recuperare eventuali ritardi, ma periodi di inattività troppo lunghi sono indice di una cattiva schedulazione del progetto ed avranno sicuramente un impatto negativo sul budget.

L'abilità del project manager consiste nel creare una schedulazione moderatamente flessibile per recuperare eventuali ritardi, ma al tempo stesso che impegni in modo continuativo le risorse dedicate, proponendo una durata del progetto che soddisfi le aspettative dello Sponsor committente del progetto. La sequenza di attività che non ha nessun margine di recupero costituisce il **percorso critico** del progetto. Il percorso critico deve essere tenuto costantemente sotto controllo perché se ritarda un'attività del percorso critico, senza possibilità di recupero, vuol dire che ritarderà l'intero progetto.

Una valida schedulazione non può prescindere dalle seguenti fasi:

1. Creare una Work Breakdown Structure (WBS)
2. Stimare l'impegno richiesto da ogni attività
3. Creare un diagramma o reticolo delle attività
4. Assegnare le risorse
5. Stimare la durata delle singole attività
6. Stimare il costo
7. Livellare il piano e aggiungere le milestone.



Esempio di Gantt

Non necessariamente devono essere eseguiti tutte queste fasi, ma esse devono essere ben note al project manager il quale, di volta in volta, decide quali eseguire e quali tralasciare.

Ad una buona schedulazione si arriva per approssimazioni successive con la tecnica del *what if* e negoziando opportunamente la disponibilità delle risorse nel livellarne l'impegno.

Quando la schedulazione ha recepito tutti i vincoli e coperto tutte le attività con l'assegnazione delle risorse più appropriate disponibili, se c'è la giusta flessibilità può essere sottoposta all'**approvazione dello Sponsor**, affinché diventi un impegno per tutti gli stakeholder.

Se la schedulazione non viene approvata, il project manager deve svilupparne una nuova versione che tenga conto delle osservazioni oppure rinunciare all'incarico se non lo ritiene possibile. Ovviamente, bisogna sempre ricordare che lo Sponsor, cioè colui che finanzia il progetto, è interessato al successo del progetto quanto o più del project manager stesso.

Una volta approvata dallo Sponsor la schedulazione diventa la **baseline** o il target sul quale verranno misurati i risultati del progetto. Con l'approvazione termina la fase di sviluppo ed inizia la fase di gestione e controllo della schedulazione.

## Gestione e Controllo della Schedulazione

Gestire la schedulazione significa controllare sistematicamente che tutto proceda nei tempi previsti. Periodicamente si documenta ciò che è stato realizzato rispetto a ciò che era stato previsto, si determinano gli eventuali scostamenti dalla baseline e si intraprendono tutte le azioni correttive per riportare il progetto in linea con la baseline di riferimento.

Se delle attività hanno accumulato del ritardo, il project manager ha l'obbligo di valutare se quel ritardo è occasionale e quindi può essere recuperato oppure se è tendenziale e quindi è destinato ad aumentare se non si mettono in atto dei rimedi il più presto possibile.

### Poiché si lotta contro il tempo, non c'è tempo da perdere!

Il project manager deve proporre iniziative adeguate per recuperare il ritardo, correggere il trend in modo da garantire la data di ultimazione del progetto. Se non è in grado di individuare correttivi adeguati o se non vengono approvati attraverso il processo di *change management* se invocato, dovrà proporre la nuova previsione a finire, cioè la nuova data di ultimazione del progetto che assorbe il ritardo accumulato. Lo Sponsor ha la facoltà di respingere tale previsione perché oltre una certa data potrebbe non avere più senso l'investimento in quel progetto.

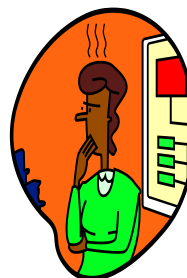
Il controllo della schedulazione e la relativa comunicazione costante con lo Sponsor dovrebbero scongiurare situazioni di crisi come quella appena descritta. Il project manager deve sempre ricordare che l'attenzione dello Sponsor è rivolta alla convenienza del suo investimento e non agli aspetti tecnici del progetto. Cercare di giustificare un ritardo del progetto con le difficoltà tecniche incontrate, potrebbe essere controproducente e molto rischioso per il project manager.

Un progetto che sta sforando la schedulazione approvata può essere recuperato in vari modi. Le due tecniche più note sono:

- **Crashing the schedule:** Aggiungere nuove risorse sulle attività del percorso critico per cercare di rispettare i tempi. Può essere costoso e non è detto che sia la soluzione più produttiva.
- **Fast track:** Eseguire in parallelo attività inizialmente previste in sequenza. Comporta il rischio di rifacimenti se effettivamente esistevano delle dipendenze.

I problemi di schedulazione più comuni sono:

- ✓ Definizione del contenuto vago,
- ✓ Scarsa gestione del contenuto
- ✓ Pianificazione vaga,
- ✓ Scarsa comunicazione,
- ✓ Scarsa gestione della qualità,
- ✓ Disfunzioni organizzative,
- ✓ Project management approssimativo,
- ✓ Competenze e conoscenze inadeguate,
- ✓ Problemi di ciclo di vita del progetto.



Questi aspetti devono essere ben considerati e riportati ad ogni stato di avanzamento lavori, per dare allo Sponsor ed agli Stakeholder la percezione di ciò che sta sperimentando il team di progetto.

Gestire la schedulazione è una questione di rispetto dei tempi, ma spesso i tempi sono influenzati da altri fattori latenti che il project manager deve individuare ed evidenziare al più presto. Se non vengono

comunicati al management in tempo, il project manager si assume la responsabilità totale dell' ritardo del progetto.

### **Politica nella gestione della schedulazione**

Il project manager può influenzare la percezione dell'andamento del progetto anticipando le sue preoccupazioni e fornendo le sue raccomandazioni nello **Status Report** periodico. Lo Status Report può contenere molte sezioni tecniche basate su numeri che rappresentano le quantità di semilavorati prodotti (*deliverable*) in vista del traguardo che è la fine del progetto.

Però, i numeri da soli non rappresentano tutta la preoccupazione del project manager o le criticità che lui vede anche in presenza di numeri positivi. **I numeri hanno bisogno di essere interpretati.**

Il project manager condividendo con gli stakeholder la sua interpretazione dei numeri e la sua ipotesi di recupero di eventuali ritardi anticipa i suoi timori che i numeri non lo lasciano trasparire.

Anche se la schedulazione appare perfettamente in linea, il project manager può avere informazioni che turberanno l'andamento del progetto. Ad esempio, esiste la possibilità di perdere alcuni membri del team per dimissioni o per maternità non ancora ufficializzate. In pratica, il project manager non può formalizzare simili evenienze finché non accadranno, ma può temerlo e comunicarlo come fatto generico per farlo capire allo Sponsor o a particolari Stakeholder.

L'arte del dire e non dire è l'arte della politica. L'obiettivo del project manager è condividere i suoi timori basati su percezioni o confidenze, con lo Sponsor del progetto in modo che questi non caschi dalle nuvole quando si verificherà l'evento temuto. Murphy ha impiegato meno parole per dire la stessa cosa:

**"Se qualcosa può andar male, lo farà"**

Gestire la schedulazione in questi casi è più un fatto politico che una semplice gestione di numeri, e questo spesso è l'aspetto più carente del project manager nostrano. Mentre le tecniche per sviluppare un bel Gantt si possono acquisire con una buona formazione, l'arte della politica si impara soltanto con l'esperienza sul campo. Le buone letture aiutano ad essere più sensibili al problema.

**Vito Madaio, PMP**

+39-348-3974474

**TenStep Italia**



*TenStep Italia offre metodologie di project management, consulenza e formazione per migliorare i processi di gestione dei progetti. Il nostro cavallo di battaglia è [PMP-Prep Online](#) adatto per certificarsi PMP o CAPM in meno di 100 giorni.*

Corso online su come sviluppare e controllare la schedulazione

### **Fondamentali di Project Scheduling**

vale 4 PDU

**Modulo di Comunicazione TenStep**