

Il tuo progetto è a rischio ?

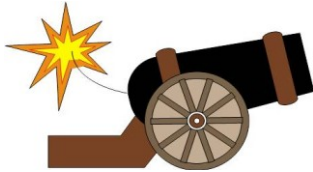
*Considerazioni sull'importanza della gestione del rischio nel project management.
TenStep Italia può aiutarti ad impostare la migliore gestione del rischio di progetto!*

Cosa è la gestione del rischio

La gestione del rischio è parte integrante del project management per portare un progetto al successo; non si tratta di pratica burocratica o perdita di tempo come qualcuno immagina.

Tutti i progetti hanno dei rischi intrinseci. L'importante è identificarli e fronteggiarli, riducendone la portata o addirittura evitandoli.

Anche fare impresa significa assumersi una serie di rischi. L'imprenditore che sogna di realizzare degli utili o di sviluppare un prodotto che dia un senso al suo investimento, ha bisogno di guardarsi le spalle dalle insidie dei vari rischi che può incontrare.



Sun tzu nell'Arte della Guerra dice:

"Se sei in grado di riconoscere il pericolo mentre sei al sicuro e riconoscere il caos in tempi normali, guarda al pericolo ed al caos quando non sono presenti e prevenili prima che si manifestino."

E' troppo facile aggiungere: **"prevenire è meglio che curare!"**

La gestione del rischio si basa su una serie di principi insiti nei processi di Project Management.

Le tecniche di analisi sono le stesse: pianificazione della gestione del rischio, identificazione, analisi quantitativa, analisi qualitativa, pianificazione della risposta, monitoraggio e controllo, oltre a comunicazione, documentazione, lessons learned.

Uno schema che merita particolare attenzione è quello relativo agli imprevisti:



- ✓ **Unknown unknowns** - *Imprevisto sconosciuto - Qualcosa di cui non è stata ipotizzata la minaccia, quindi se accade ci cogli impreparati perché non abbiamo riconosciuto a priori che fosse un potenziale problema.*
- ✓ **Known unknowns** - *Imprevisto conosciuto - sappiamo che un certo fenomeno può verificarsi, ma non abbiamo nessuna idea sulla sua portata e sul suo impatto.*
- ✓ **Unknown known** - *Imprevisto riconosciuto - sappiamo che un certo fenomeno può verificarsi e dobbiamo avere una strategia per affrontarlo.*
- ✓ **Known known** - *Imprevisto noto come potenziale problema con determinate caratteristiche - siamo consapevoli di doverlo affrontare.*

Questa semplice classificazione fa intuire che la natura del rischio è molto insidiosa. Quando credi di aver pensato a tutto, può accadere sempre qualcosa che ti era sfuggita (Legge di Murphy). Ne consegue che l'intera gestione di un progetto è condizionata dalla gestione consapevole del rischio.

Consapevolezza del rischio

Un progetto è influenzato dagli interessi positivi e negativi degli stakeholder che assumono il ruolo di imprenditori, committenti, utenti, fornitori, maestranze, consulenti, funzionari pubblici, etc.

Il Project Manager deve essere certo che tutti abbiano preso coscienza del percorso proposto per la realizzazione del loro progetto, per cui i probabili stakeholder vanno prima individuati, poi compresa la loro aspettativa e infine coinvolti nel dare il proprio contributo per il successo del progetto.

Gli obiettivi di alto livello (goal) devono fondarsi su criteri oggettivi per essere misurabili e tracciabili, oltre ad essere allineati alla strategia aziendale dalla quale non possono prescindere.

A volte la chiave del successo di un progetto sta proprio nella trasparenza e relativa consapevolezza.

Coinvolgimento degli stakeholder

Gli stakeholder sono le persone più interessate al progetto: alcuni in senso positivo, altri in senso che lo avversano. Entrambe le categorie vanno ascoltate e coinvolte per gestire la loro aspettativa. Però, alcuni stakeholder del progetto possono dare un grosso contributo nell'identificazione iniziale del rischio, senza farsi condizionare dai loro interessi particolari.

Il Project Manager deve essere un arbitro imparziale nella giungla di interessi che possono affiorare intorno al prodotto del progetto. Nel corso del progetto gli stakeholder saranno meno propensi a manifestare le loro competenze, essendo concentrati sui risultati. Il Project Manager deve mantenere

alta l'attenzione di tutti sui rischi del progetto, verificando ad intervalli regolari la consistenza dei rischi noti e cercando di scovare gli altri eventuali in termini di minaccia o opportunità.

Riuscirà a farlo soltanto coinvolgendo regolarmente gli stakeholder interessati. E' anche necessario negoziare, continuamente, la prosecuzione del progetto sulla base di misurazioni oggettive, dimostrando se la tendenza del progetto è positiva o negativa. Di fronte all'evidenza dei fatti, anche gli stakeholder di parere avverso al progetto, saranno costretti a convenire su una delle alternative proposte dal Project Manager sui soliti cinque fattori: tempi, costi, livelli di qualità, funzionalità, maestranze. Già nel 1991, Roger Fisher, nel libro "**Getting to Yes**", fissava quattro precetti di negoziazione:

1. *Separare le persone dal problema,*
2. *Focalizzarsi sugli interessi e non sulle posizioni,*
3. *Inventare alternative per mutuo guadagno,*
4. *Insistere nell'utilizzare criteri obiettivi.*

Il Project Manager ha più potere negoziale se dispone di dati di progetti precedenti, anche se non c'è nessuna difesa contro persone irragionevoli. In casi simili bisogna sempre ricorrere all'evidenza dei fatti. Quindi, un Project Manager più cauto negozia da una posizione privilegiata, se riesce ad anticipare i problemi, cioè a vedere i rischi del progetto e obbligare gli stakeholder a riflettere sulle conseguenze.

A nessuno piace cambiare i suoi piani, ma la minaccia di un rischio, se ben rappresentata, costringe chiunque ad essere più ragionevole e a rivedere i propri piani e investire diversamente. In presenza del problema, quando la minaccia si è già palesata, se il Project Manager non l'aveva previsto rischia di finire in una posizione sgradevole.

Risorse limitate

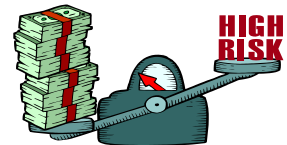
Ogni progetto deve bilanciarle la disponibilità delle risorse limitate con le ambizioni del committente in termini di **funzionalità di prodotto, personale impiegato, budget, tempi e livelli di qualità**.

Queste disponibilità costituiscono **vincoli** entro i quali muoversi o **driver** per il successo del progetto, determinando il grado di libertà in cui muoversi.

Non tutti i fattori di rischio sono vincoli e non tutti possono diventare driver.

Ad esempio, è improbabile riuscire a rilasciare un dispositivo con zero difetti entro una data fissa. Un progetto fortemente vincolato, senza flessibilità, non lascia spazio di manovra al Project Manager, normalmente, alle prese con richieste di modifiche, ricambio del personale, assenze per malattia, rischi intrinseci di progetto, oltre agli **imprevisti** di altra natura. In questi scenari, il Project Manager è continuamente combattuto tra l'essere cauto nell'assumere impegni e l'azzardare, contando sulla sua buona sorte. E' molto pericoloso posizionarsi su uno di questi due estremi (troppo cauto - avventuroso), meglio essere realistici, obiettivi, documentati e allineati al livello di qualità richiesto dal committente del progetto.

I rischi di progetto sono sempre in agguato: **il tuo progetto è sempre a rischio!** Per fronteggiare i rischi bisogna come minimo averli previsti, analizzati e quantificati, oltre ad aver pianificato una adeguata risposta in caso di accadimento.



Pianificare, Pianificare, Pianificare

Qualcuno confonde la pianificazione con la stesura di un diagramma di Gantt, dove tutto può apparire armonioso grazie all'utilizzo di colori appropriati. La stesura di un piano, sebbene utile e necessaria, non preoccupa il bravo Project Manager. Si tratta dell'applicazione di uno strumento software, sostituibile anche da un foglio Excel o da carta e penna come si faceva una volta.

La pianificazione riguarda tutti gli aspetti del progetto in ottica positiva e negativa. La parte più difficile della pianificazione è prevedere l'imprevedibile: *pensare, ascoltare gli altri, chiedere alle persone giuste, negoziare, influenzare, bilanciare, concedere per ottenere, confrontare ed anche quando uno pensa di aver quadrato il cerchio, conviene farsi venire qualche altro dubbio e riverificare ancora una volta.*

Ogni soluzione teorica di un problema riduce la sorpresa in caso di effettivo accadimento di quel problema nel corso del progetto. In pratica, se pianifichiamo la risposta ad un rischio, sappiamo come reagire nel caso dovesse manifestarsi concretamente quel rischio. Per un imprevisto, invece, oltre ad affrontarlo, dobbiamo anche approntare all'istante la pianificazione delle attività necessarie per risolverli. Per contro, una eccessiva pianificazione di rischi temuti, può comportare un eccessivo impiego di risorse nella pianificazione di attività troppo aleatorie.

L'equilibrio lo troviamo condividendo la gestione del rischio con i principali stakeholder, in modo che il progetto non risenta dell'influenza dell'ottimismo o del pessimismo del Project Manager o di stakeholder fortemente interessati.

Un buon Piano di Project Management comprende anche:

- ✓ *Impiego del personale,*
- ✓ *Budget ed altre risorse necessarie,*
- ✓ *Ruoli e responsabilità del personale impiegato,*
- ✓ *Come sarà acquisito e preparato il personale,*
- ✓ *Dipendenze tra attività o tra milestone,*
- ✓ *Assunzioni fatte,*
- ✓ *Rischi identificati,*
- ✓ *Date di scadenza delle principali deliverable o milestone,*
- ✓ *Ciclo di vita del progetto,*
- ✓ *Come sarà monitorato e tracciato l'intero progetto,*
- ✓ *Metriche da raccogliere per analizzare la performance del progetto,*
- ✓ *Come gestire le relazioni con eventuali fornitori.*

La documentazione di questi elementi danno vita al **Piano di Project Management** complessivo che in ogni organizzazione viene stilato secondo un modello di documento prestabilito (**template**).

Una buona template di PPM costituisce una guida strutturata per raccogliere tutte le informazioni ricavate con analisi, negoziazioni, compromessi e accordi con gli stakeholder principali del progetto.

Il piano di project management deve essere adeguato alle dimensioni del progetto:

- ✓ *sufficientemente sintetico per la comprensione da parte del committente e alto management,*
- ✓ *abbastanza dettagliato per l'esecuzione da parte del team di progetto.*

Una buona pianificazione dipende anche dalla capacità di suddividere i problemi ad un livello adeguato per le stime e per la successiva tracciabilità e controllo. Il controllo di costi, tempi e livello di qualità consente di scoprire le varianza sul nascere e di poter prendere le opportune decisioni correttive.

Un altro fenomeno che può compromettere il successo di un progetto è la pretesa di superare i collaudi alla prima verifica. Sarebbe bello, ma non sempre è così. Dopo ogni *Quality Control*, la schedulazione deve prevedere la possibilità di dover effettuare dei rifacimenti o delle correzioni. Le **lessons learned** di progetti precedenti consentono di stimare la percentuale di tempo necessario per i **rifacimenti**.

La gestione del rischio

Se non identifichi e controlli i rischi, i rischi controlleranno te!

Un rischio è un potenziale problema che può compromettere il successo del progetto. Fortunatamente è un problema futuro, per cui abbiamo il tempo per prepararci, anche se non sempre è vero.

Non basta identificare i fattori di rischio, bisogna anche valutare la relativa probabilità e impatto: la combinazione tra probabilità e conseguenza se si verifica realmente. Per gestire un rischio, bisogna individuare le azioni necessarie per ridurre probabilità e impatto. Inoltre bisogna disporre di piani di contingenza se i suddetti piani di controllo del rischio non dovessero risultare efficaci quanto ipotizzato.

La gestione del rischio consiste nel preparare un piano preciso su come verranno gestiti i rischi noti e non noti relativi ad ogni obiettivo del progetto:

- ✓ come identificarli e classificarli;
- ✓ come metterli in priorità,
- ✓ come quantificarli,
- ✓ come tracciarli e
- ✓ come pianificare la risposta per farvi fronte in caso di accadimento.

Il **Piano di Gestione del Rischio** è il frutto della negoziazione iniziale del Project Manager con il committente al fine di determinare le risorse da destinare alla gestione del rischio, le modalità e le tecniche da utilizzare e gli stakeholder da coinvolgere nel processo.

Alcune attività ricorrenti faranno parte del normale piano di project management del progetto, altre resteranno legate all'analisi del singolo rischio per preparare una risposta adeguata. Il costo di tutte le attività di pianificazione e analisi è a carico del progetto.

Nella complessità della gestione globale del progetto, la gestione del rischio richiede la massima attenzione perché costituisce un costo sicuro, rispetto ad un problema futuro ipotetico. L'eccessivo impegno diventa un problema di budget, il contrario può compromettere il progetto in caso di accadimento di troppi rischi non gestiti. Per questo motivo, decisioni e assunzioni vanno attentamente documentata, per giustificare **quanto pianificato e quanto volutamente non pianificato** a seguito

di una particolare valutazione del rischio. Queste decisioni collegiali dipendono dalla strategia di gestione del rischio adottata dal gruppo di stakeholder incaricato di definire la strategia sullo specifico progetto in linea con la strategia complessiva dell'organizzazione.

Comprendere e documentare le assunzioni e l'approccio per creare una stima rende più facile difenderla o aggiustarla se necessario successivamente. Coloro che hanno l'incarico di valutare i rischi, devono disporre di un metodo di stima e di istruzioni formalmente emanate o condivise dal committente.

Una tecnica efficace per le stime è il metodo "Delphi": in modo anonimo, si chiede ad alcuni esperti di fornire una propria stima a fronte della descrizione di un problema futuro e poi discutere i pareri raccolti, evitando il pregiudizio sugli autori, per raggiungere il consenso sulla stima finale.

In commercio vi sono diversi strumenti software sofisticati che emulano approcci simili, combinandoli con le dimensioni dei progetti, l'impegno necessario ed i relativi costi. L'importante è verificare la bontà dei risultati confrontandoli con le stime *bottom-up* di una sezione della *Work Breakdown Structure* del progetto. L'obiettivo è produrre delle stime realistiche sia per le normali attività che quelle legate all'accadimento di un rischio.

Piani di Contingenza

Di solito, un progetto non va mai come pianificato!

Un Project Manager prudente aggiunge delle riserve di tempo e di budget ad ogni milestone di progetto per far fronte agli imprevisti. L'analisi quantitativa del rischio consente di determinare l'impatto sul progetto se alcuni rischi si dovessero materializzare, per poi sviluppare l'ammontare della riserva complessiva per imprevisti. Queste riserve, non sono viste di buon occhio, perché costituiscono delle risorse utilizzabili soltanto al verificarsi di determinate condizioni di emergenza, dichiarate e accettate dal committente. Queste riserve, ben documentate, vengono vincolate a precise **soglie** di osservazioni oggettive (trigger), misurabili e inconfutabili.

Soglie di osservazione

Un grande problema nei grandi progetti è l'imputazione della quantità di lavoro effettuato, rispetto al prodotto realizzato. **Cosa imputare per rappresentare lo stato di avanzamento del progetto?**

In un determinato momento non è possibile stabilire la percentuale di lavoro eseguito, per cui bisogna ricorrere ad una convenzione valida ed accettata da tutto il gruppo di progetto e dall'organizzazione.

Se tutto il lavoro di un progetto viene spezzettato in blocchi stimati intorno ad una "soglia minima", diciamo 30 giorni, alla verifica mensile gli assegnatari delle attività non potranno accampare nessuna giustificazione: un'attività, partita a inizio mese o è terminata oppure è in ritardo; non si accetta l'idea che sta per finire. In questo modo non si imputano percentuali di lavoro eseguito calcolate dagli stessi assegnatari. Ovviamente, bisogna fare attenzione alle eccezioni, perché quest'approccio è attendibile in presenza di grandi numeri di attività, mentre rischia di essere fuorviante in presenza di poche attività con piccoli ritardi, sebbene eviti a piè pari è la dipendenza del progetto dall'effetto del 99%. Il rischio pratico di una serie di piccoli ritardi dichiarati dai membri del team, potrebbero determinare un grande ritardo per il Project Manager, a sua insaputa.



In ogni caso, le sorti del progetto dipendono dall'accuratezza delle stime e dalle imputazioni del lavoro prodotto, attraverso buone metriche. Tali misurazioni decretano la bontà delle stime o la messa in discussione di tutto il piano, se le stime dovessero risultare errate.

Se la performance del progetto non risulta adeguata al piano, può dipendere dalla scarsa capacità del team di progetto, dall'approssimazione delle misurazioni oppure dalle stime effettivamente errate. Questa è un'area della massima delicatezza, perché il progetto sta per entrare in crisi.

Le metriche per misurare il lavoro eseguito devono essere scelte con cura e le misurazioni non possono essere affidate agli stessi membri del team senza un opportuno controllo. Le persone possono sempre temere che quelle misurazioni determinino premi e sanzioni, per cui potrebbero manipolarle.

Lessons Learned

Il miglior modo per affrontare nuovi progetti è guardare ai progetti appena conclusi.

Dopo la chiusura ufficiale di un progetto, in una apposita riunione, si possono individuare e documentare le cose che sono andate veramente bene, in modo da poterle enucleare e proporre per progetti futuri e le cose che sono andate veramente male, in modo da poterle evitare o correggere il processo che lo ha determinato. Questi sono tutti fattori di rischio per i progetti futuri.

Non sempre tutto il team di progetto è destinato ad intraprendere un nuovo progetto. Ecco perché, una breve riunione dopo la chiusura ufficiale del progetto risulta molto utile per raccogliere informazioni e raccomandazioni che altrimenti andrebbero disperse. La riunione avrà l'obiettivo di raccogliere informazioni utili per progetti futuri e non quello di processare le persone.

Condividere queste informazioni è il miglior modo per far crescere la cultura del project management di tutti i membri dei team di progetto, presenti e futuri, evitando molti rischi di progetto.

Raccomandazione

Se gestisci progetti di una certa importanza, non trascurare la gestione del rischio di progetto.

TenStep Italia può aiutarti a comprendere l'intero processo con un corso ad hoc, presso la tua sede in tutta Italia della durata da 3 a 5 giorni.

Il corso può essere finalizzato anche all'ottenimento della **Certificazione PMI-RMP®** del PMI.

Contattaci scrivendo a vitomadaio@tenstep.it o chiama il 348-3974474.

Vito Madaio, PMP®, TSPM™

+39-348-3974474

<http://www.TenStep.it>

<http://www.PMTSI.com>

"Vito Madaio, **Project Manager**, disciplinato ai sensi della legge 4/2013,
Certificato **TSPM™** di **TenStep Academy** e **PMP®** di **PMI** "



TenStep Italia - REP del **PMI** - offre i migliori percorsi di formazione **standard** e **a distanza** per tutte le certificazioni PMI, a condizioni molto vantaggiose (es. [PMP-Prep Online](#) - [Agile PMI-ACP](#)).

Sconti particolari per iscrizioni multiple o accordi quadro con grandi aziende.

[Chiedici un preventivo](#)