

SAPETE DAVVERO A CHE PUNTO È IL VOSTRO PROGETTO?

**Un controllo del progetto per i
committenti**



I progetti possono andare fuori controllo molto prima che il primo semaforo nel rapporto di progetto passi al rosso. Se volete sapere a che punto è il vostro progetto, dovete semplicemente rispondere alla domanda: il progetto raggiungerà il suo obiettivo nei tempi previsti e nel rispetto del budget stabilito?

È davvero così semplice?

La semplice situazione di partenza

La nostra domanda non riguarda come portare a termine con successo un progetto o, se necessario, riportarlo sulla strada del successo, né chi sia responsabile di eventuali scostamenti o problemi. In questa sede tralasciamo volutamente queste domande. Infatti, più domande poniamo, più queste oscurano la nostra visione dell'argomento. Per questo motivo ci occupiamo qui esclusivamente della domanda su come voi, in qualità di committenti del progetto*, possiate riconoscere se il successo del vostro progetto è a rischio o meno.

Per rispondere a questa domanda esistono metodi e tecniche, nonché letteratura e manuali. Ogni progetto gestito in modo professionale fornisce probabilmente aggiornamenti sullo stato di avanzamento ed è integrato in un processo di reporting. Nei progetti di grandi dimensioni, oltre alla gestione dei rischi da parte del capo progetto, è presente anche un responsabile indipendente della qualità e della gestione dei rischi.

Se, in qualità di committente del progetto, ricevete già oggi da queste fonti documenti che vi consentono di sapere (in qualsiasi momento) a che punto si trova il vostro progetto, allora non è necessario continuare a leggere oltre. Non trovereste nulla che possa esservi utile.

Se invece fate parte di quei committenti che occasionalmente ricevono documenti imprecisi o incoerenti, se vi trovate di fronte a rapporti complessi, con sistemi di semafori, grafici e tabelle che, per quantità e struttura, vi confondono piuttosto che chiarirvi le idee, allora forse vale la pena dare un'occhiata alle righe seguenti. Non vogliamo e non intendiamo inventare nulla di nuovo, desideriamo solo aiutarvi ad affinare la vostra attenzione per l'essenziale.

**Nota sul genere: i termini utilizzati in questo testo si riferiscono in egual misura sia alle persone di sesso femminile che a quelle di sesso maschile. Per facilitare la lettura, si è deciso di evitare la doppia menzione e l'uso di termini specifici per genere.*

Il dilemma: committente e al contempo dirigente

Molti committenti si occupano dello stato del progetto di cui sono responsabili non più di una o due volte al mese. L'attenzione al progetto si intensifica quando qualcosa è già andato fuori controllo o forse quando è in programma una riunione del comitato direttivo. Questa relativa distanza è dovuta principalmente al fatto che i committenti di progetto sono, per definizione, dirigenti della loro organizzazione di appartenenza. In quanto tali, devono svolgere i loro compiti originari, che nella maggior parte dei casi li impegnano già in misura superiore al tempo a loro disposizione. Il ruolo di committente di progetto è un lavoro aggiuntivo.

Esistono diversi approcci per superare questo dilemma: committenti di progetto delegati, controller esterni, unità di supporto ai progetti e al portafoglio di progetti ("offices").

Questi approcci, tuttavia, non esonerano il committente dalla sua responsabilità. Una responsabilità che deve assumersi personalmente.

Anzi, spesso ne rendono più difficile l'adempimento in quanto:

- Il committente non viene (più) informato direttamente in prima persona.
- I responsabili della qualità o del controllo di gestione redigono rapporti o panoramiche con il contenuto di come hanno interpretato le informazioni del progetto. Per quanto utile e importante possa essere l'accompagnamento «esterno» del capo progetto, un livello di comunicazione aggiuntivo porta alla perdita della comunicazione diretta e al rischio di malintesi.
- Per non pochi committenti, i termini tecnici e specialistici relativi alla materia del progetto e alla gestione del progetto rappresentano una sfida. Se lo stato del progetto viene poi ulteriormente elaborato – con buone intenzioni – utilizzando tecniche e terminologia della gestione del rischio e del reporting, ciò può essere utile per chi si occupa costantemente di questa materia. Per un committente di progetto che svolge principalmente compiti specialistici nell'organizzazione principale invece, ciò rende piuttosto difficile la comprensione.
- Anche la buona intenzione, di descrivere i fatti in modo preciso e dettagliato porta rapidamente a far sì che, nelle descrizioni della situazione, l'essenziale si perda nella mole di informazioni.

LA QUESTIONE SI COMPLICA ULTERIORMENTE SE IL
COMMITTENTI È, COME SPESSO ACCADE, RESPONSABILE DI PIÙ
PROGETTI CONTEMPORANEAMENTE.

Approccio risolutivo

Una premessa: i processi di controlling e reporting esistenti non dovrebbero essere (prematuramente) stravolti. È meglio mantenere quanto esiste e utilizzarlo in modo mirato. Se nel corso del tempo si riscontra che il committente ha il progetto sotto controllo, è possibile ridurre ed eliminare ciò che è superfluo.

Nella maggior parte dei casi non sarà possibile concedere al committente del progetto tanto tempo da permettergli di occuparsi in modo intensivo ed esaustivo di tutti gli aspetti del suo o dei suoi progetti. Per la nostra domanda iniziale, ovvero se il progetto raggiungerà il suo obiettivo nei tempi previsti e nel rispetto del budget, fortunatamente esiste di norma una persona competente a cui rivolgersi: il capo progetto.

Può darsi che egli (o lei) non riconosca eventuali pericoli imminenti, ad esempio perché non vuole ammetterli o perché è troppo coinvolto nella questione. Anche in tali situazioni, in cui il capo progetto valuta erroneamente i fatti, di norma dispone delle informazioni necessarie.

Questo ci riporta ai già citati rapporti sullo stato di avanzamento, redatti dal capo progetto all'attenzione del committente. Se sono redatti in modo chiaro, contengono tutti gli elementi essenziali e vengono compresi correttamente dal committente, il nostro problema è in realtà già risolto. Purtroppo, però, ci sono sempre ostacoli e insidie. Di seguito forniamo alcuni consigli per evitarli.

PER ESEGUIRE UN CONTROLLO DEL PROGETTO IN MODO SEMPLICE E VELOCE, CI SONO ALCUNI PREREQUISITI E ALCUNE DOMANDE DI VERIFICA.

Requisiti per un controllo del progetto

Se il controllo del progetto viene effettuato da soggetti esterni, è loro compito creare i presupposti necessari. Se il controllo viene effettuato dal committente stesso, questi deve essere consapevole dei seguenti requisiti.



Contatto diretto tra capo progetto e committente

Il committente e il capo progetto devono avere un contatto personale diretto. Questo contatto può essere ridotto nel corso del tempo a consultazioni telefoniche. Almeno all'inizio della collaborazione e in occasione di un primo colloquio di verifica del progetto, le persone devono parlare direttamente di persona, faccia a faccia.



Fiducia reciproca

Strettamente legato al contatto personale è il requisito della fiducia reciproca. Il committente e il capo progetto non devono necessariamente piacersi. Devono però fidarsi l'uno dell'altro e poter contare sulle affermazioni dell'altro. Non appena il committente nutre dubbi (fondati o infondati) sulle capacità o sulla sincerità del capo progetto, deve agire. L'azione può consistere, nel migliore dei casi, nel ricostruire la fiducia o, nel peggiore dei casi, nel sostituire il capo progetto.



Il committente deve capire «tutto»

Il committente deve conoscere e comprendere tutti i fatti rilevanti per il successo del progetto o che rappresentano dei rischi. Non si tratta di dettagli tecnici o metodologici, ma della sostanza della situazione del progetto. Pertanto:

- È compito del capo progetto scegliere una presentazione tale che il committente comprenda le spiegazioni. È necessario un linguaggio semplice con affermazioni chiare. I dettagli superflui e i termini confusi devono essere omessi.
- È compito del committente chiedere chiarimenti e insistere finché non ha compreso i fatti rilevanti.



Prendere sul serio i primi segnali

Quanto prima vengono individuati e affrontati i potenziali problemi, tanto migliori sono le possibilità di reazione.



Non accadrà alcun miracolo.

Le quattro aree di controllo

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Questa domanda non riguarda gli obiettivi di progetto e procedurali spesso richiesti, che devono essere documentati in modo chiaro e valutati secondo i criteri SMART. Per una verifica rapida e semplice dello stato di un progetto, è importante scoprire se gli interessati (direttamente o indirettamente, in inglese: stakeholders) dal progetto conoscono l'obiettivo e i benefici. Ciò che si intende qui è la «ragion d'essere» del progetto.

Domande di verifica sul raggiungimento degli obiettivi:

- Gli interessati sono stati coinvolti nella definizione degli obiettivi (mandato del progetto)?
- Questi obiettivi sono noti e compresi allo stesso modo da tutti gli interessati?
- Tutti gli interessati hanno un forte coinvolgimento al raggiungimento dell'obiettivo?
- Ci sono segnali che indicano che il raggiungimento degli obiettivi è a rischio? Se sì, perché?

RISPETTO DELLE SCADENZE

È possibile verificare se le scadenze pianificate sono state rispettate solo se esiste una pianificazione che le includa e se il loro rispetto è verificabile. La pianificazione non è fine a se stessa, ma serve di norma a strutturare un progetto e a coordinarne lo svolgimento. Le informazioni necessarie per un controllo dello stato dovrebbero quindi essere comunque disponibili e non essere generate o aggiornate appositamente per il controllo. Oltre alla scadenza finale complessiva, di norma esistono scadenze intermedie, ad esempio per sprint, fasi, risultati particolari, ecc.

Per un controllo rapido, ci si pone le seguenti domande:

- La data di scadenza del progetto è stata modificata dall'inizio?
- Se sì, con quale frequenza e in quali fasi?
- La scadenza intermedia precedente è stata rispettata?
- In caso contrario, quando, con quale frequenza e in quali fasi è stata modificata?
- Si prevede che la prossima scadenza intermedia venga rispettata?
- La data intermedia successiva è stata modificata rispetto alla pianificazione iniziale?

- Quando, con quale frequenza e in quali fasi è stata adeguata?
- Sono previsti ritardi (dal punto di vista del capo progetto)?
- In qualità di committente, conosce il percorso "critico" del progetto? In parole povere: quali posticipi delle scadenze hanno un impatto diretto sulla data di completamento del progetto?

RISPETTO DEL BUDGET

Analogamente alle scadenze, il rispetto del budget può essere verificato solo se è stato effettivamente stabilito un budget. Per semplicità, con il termine «budget» si intendono qui tutte le risorse nel loro insieme. Oltre ai mezzi finanziari, queste includono in particolare le risorse umane.

- Avete un'idea delle risorse necessarie per la realizzazione del progetto?
- La stima delle risorse è plausibile alla luce dell'obiettivo del progetto e della pianificazione delle scadenze?
- Le risorse necessarie sono disponibili o garantite dal punto di vista qualitativo e quantitativo?
-
- Ci sono state correzioni nella stima delle risorse necessarie dall'inizio del progetto?
- Se sì, quando e in quali fasi?
- Le risorse impiegate hanno prodotto i risultati pianificati e attesi? (Parola chiave «Earned Value» o «Burndown Chart»)

COLLABORAZIONE

Il successo dei progetti dipende dalle persone coinvolte. Allo stesso tempo i progetti falliscono a causa delle persone coinvolte. Questa verità assume particolare importanza durante la verifica di un progetto, in particolare per quanto riguarda l'interazione tra committente e il capo progetto. Come già menzionato, la fiducia reciproca è un presupposto fondamentale, se non il più importante, per comprendere lo stato del progetto.

- Le informazioni fornite finora dal team di progetto erano corrette e affidabili? Non si tratta qui di previsioni infallibili, ma piuttosto di capire se il capo progetto abbia affermato, consapevolmente o inconsapevolmente, fatti che si sono rivelati falsi.
- Si sono verificati rischi che il team di gestione del progetto riteneva di poter controllare?
- Si sono verificati rischi che erano rimasti inosservati?

- Ricevete informazioni contrastanti sullo stato del progetto?
- Sono stati identificati tutti gli stakeholder dal progetto? Di norma, il committente del progetto è in grado di rispondere autonomamente a questa domanda.

Elementi di base necessari

Per eseguire un controllo del progetto, oltre al contatto diretto con il committente e il capo progetto, sono necessarie le informazioni di base per rispondere alle domande del controllo. Queste informazioni dovrebbero comunque essere disponibili in un progetto gestito in modo professionale ed essere disponibili in forma scritta.

- Definizione dell'obiettivo del progetto ed eventuali aggiornamenti
- Calendario iniziale e attuale
- Budget iniziale e attuale (risorse umane e finanziarie)
- Panoramica degli stakeholder che fornisca un quadro chiaro delle persone o dei gruppi direttamente o indirettamente coinvolti nel progetto e come questi sono o debbano essere coinvolti nel progetto.

Conclusione

Per determinare lo stato di salute di un progetto, è sufficiente iniziare con alcune domande mirate. A seconda delle risposte, sorgono ulteriori domande e così via, fino a quando non si ottiene un quadro chiaro dello stato del progetto. L'istinto del committente e il suo intuito nel percepire tutti i segnali di «allarme» accompagnano questo processo. Questo fa parte di un altro aspetto necessario nei progetti: la leadership.

Conoscete davvero lo stato attuale del vostro progetto?

Projekt-Atelier vi offre un primo colloquio gratuito, senza impegno, con valutazioni chiare.

[Richieda ora un primo colloquio gratuito](#)

Projekt-Atelier GmbH

Projekt-Atelier GmbH, con sede a Berna, offre alle aziende un supporto completo nella gestione dei progetti, dalla conduzione generale di progetti alla consulenza indipendente in un progetto in corso. Con una lunga esperienza nel settore IT, Projekt-Atelier prepara le basi decisionali, individua rischi e opportunità, indipendentemente dal fatto che utilizziate un metodo classico o agile.

I nostri servizi: gestione dei progetti, gestione della qualità e dei rischi, consulenza, coaching, team building e sviluppo della gestione del portafoglio progetti.

Gli autori:

Gli autori



Heiner Peters vanta una vasta esperienza nella gestione di programmi e progetti IT, team di project manager e portafogli di progetti nel settore della sicurezza interna della Svizzera.

Heiner Peters

Responsabile di progetto senior



Ernesto Ruggiano opera da oltre 20 anni come dirigente, capo progetto e consulente nel settore IT, sia nel settore privato che nella pubblica amministrazione. Nel 2020 ha fondato la Projekt-Atelier GmbH.

Ernesto Ruggiano

Fondatore e amministratore delegato



CONTATTATECI

Projekt-Atelier GmbH

c/o Schuetz Anwaltskanzlei
Bundesgasse 16
3011 Bern

E-mail

info@projekt-atelier.ch

Telefono

079 252 05 20

Sito web

projekt-atelier.ch