



Titolo	<b>Progetti e controllo</b>
Autore	<b>Tiziano Villa, PMP® CMC®</b>
Edizione	<b>Luglio 2009</b>
Fonte	<b>Manuale PMLAB "Project Control &amp; reporting"</b>
Diritti	© PMLAB luglio 2009 – Materiale di proprietà esclusiva. E' espressamente vietato qualsiasi tipo di riproduzione e commercializzazione. L'utilizzo del materiale per attività di formazione e di consulenza all'interno dell'azienda cliente è consentito esclusivamente al personale di PMLAB. Utilizzi diversi da quelli protetti dalla vigente normativa in materia di copyright devono essere preventivamente autorizzati da PMLAB con apposita concessione scritta.

### **Il controllo del progetto si rivela spesso costoso, inefficace e conflittuale.**

**Costoso**, in quanto vengono raccolti dati, elaborate informazioni, svolte riunioni, fatte presentazioni, elaborati report, fatte comunicazioni, in sintesi viene sostenuto uno sforzo organizzativo non trascurabile in termini di tempo impiegato, risorse coinvolte, costi vivi. Tutto ciò è finalizzato a tenere sotto controllo il progetto, nella convinzione che *"più si spende a controllare e meglio è per il successo del progetto"*. E' innegabile che tale assunto abbia un fondo di verità. Tuttavia in molti progetti, la qualità del risultato non necessariamente è direttamente proporzionale all'intensità del controllo, anzi potrebbe rivelarsi inversamente proporzionale. Basti pensare a sistemi di controllo con codifiche di dettaglio, rigide regole di autorizzazione, rilevazioni frequenti e approfondite che viene applicato a progetti con un "scope" (ambito) poco definibile e soggetto a cambiamenti repentini in corso d'opera. Quel che si intende sottolineare è che il costo sostenuto per controllare il progetto non si traduce automaticamente in migliori risultati.

**Inefficace**, in quanto le attività di controllo supportano poco e male le decisioni che devono essere prese per il completamento del progetto. Il controllo del progetto si rivela infatti efficace nella misura in cui consente di fissare velocemente lo stato attuale del progetto, di diagnosticare in maniera mirata le ragioni degli scostamenti (ma anche degli allineamenti) rispetto al piano iniziale, di prendere in maniera consapevole e condivisa le decisioni relativamente alla parte a finire del progetto (*non facciamo niente perché sta andando tutto bene; non facciamo niente perché le cose non stanno andando bene ma siamo confidenti che miglioreranno in futuro senza la necessità di interventi correttivi; mettiamo in atto delle azioni correttive per superare le difficoltà incontrate fino ad ora e per rilanciare il progetto per la parte a finire; correggiamo in qualche modo il progetto anche se sta andando bene in*



*quanto riteniamo si possano presentare problemi nella parte a finire...).* Purtroppo sono numerosi i casi di progetti molto controllati ma scarsamente guidati verso il successo.

**Conflittuale**, in quanto il controllo implica necessariamente la valutazione dell'operato degli attori del progetto. Il progetto vive di *"learning by intrusion"*, vale a dire della capacità di "intromettersi a fin di bene" nel lavoro dell'altro. Entrare nel merito delle questioni, valutare una situazione da diversi punti di vista, rappresentare lo stato attuale effettivo anche se negativo, indagare sulle cause degli scostamenti, genera di per sé conflittualità. Controllo e conflitto vanno di pari passo: la differenza è data da come si interpreta e si gestisce il conflitto nei progetti. Alcuni esperti di Project Management si spingono ad affermare che il conflitto, se ben gestito, è il propellente che spinge il progetto verso il successo. Il conflitto dunque come generatore di beneficio per il progetto. Va sottolineato pertanto il "valore del conflitto" nell'economia del progetto. Valore che si fonda sul significato etimologico del termine in quanto *"scontro tra persone"*, (il vocabolo conflitto in italiano è una parola colta che riprende il latino "conflictus" derivato dal verbo "confligere", composto di "cum" con e di un raro "fligere", urtare, sbattere contro. Il prefisso cum stava a indicare che l'urto non era unilaterale, ma coinvolgeva almeno due parti: era cioè anche una lotta, un combattimento, o un contrasto, tutti significati che aveva il termine latino e che ancora oggi conserva la nostra parola conflitto. <http://www.educational.rai.it/lemma/testi/cultura/conflitto.htm>). Nei progetti i conflitti sono all'ordine del giorno a causa della compresenza di attori numerosi ed eterogenei per specializzazione, collocazione organizzativa, cultura di riferimento. Tali attori si trovano per una durata di tempo limitata (la durata del progetto) a dover collaborare più o meno forzatamente per il conseguimento degli obiettivi del progetto, mettendo in gioco i loro interessi. Le fonti di conflitto nei progetti sono diverse e tutte importanti (Figura 1-):

Al fine di evitare che il controllo di progetto si riveli oltremodo costoso, poco efficace e eccessivamente conflittuale, è necessario definire una **strategia di controllo del progetto**. La strategia di controllo del progetto definisce il tipo di controllo che si intende esercitare sul progetto, unitamente alle modalità che verranno applicate. Per definire la strategia di controllo del progetto, è opportuno utilizzare la **griglia di valutazione** riportata in Figura 2-.



<b>Tipo di conflitto</b>	<b>Esempio</b>
<b>Personalità</b>	Non ho nessuna intenzione di lavorare con quella persona che non mi piace proprio
<b>Contenuti</b>	La soluzione tecnica che suggerisci secondo me non funzionerà per le caratteristiche del nostro progetto
<b>Stime</b>	Le tue stime di tempo e di costo non sono realistiche
<b>Risorse</b>	Non sono d'accordo su come vengono allocate le risorse (poche) sulle attività del progetto (tante)
<b>Obiettivi</b>	Sono ben specificati ma li condivido parzialmente. Ci sono cose più importanti che potremmo conseguire con questo progetto
<b>Cultura</b>	Si vede proprio che abbiamo una diversa percezione del tempo (proprio ed altrui)
<b>Processo</b>	Io mi sono sempre trovato bene con questo metodo di lavoro e non ho nessuna intenzione di cambiarlo

**Figura 1 – Principali ragioni di conflitto nei progetti**



<b>Domanda</b>	<b>Risposta, con riferimento al progetto da controllare</b>
1- cosa si vuole controllare?	
2- quanto si può spendere per il controllo?	
3- se non si controllasse il progetto, quali sarebbero le conseguenze negative?	
4- a quale livello di dettaglio (precisione) ci si vuole spingere nel controllo del progetto?	
5- con che frequenza si intende controllare il progetto?	
6- qual è il grado di capacità di controllo del progetto, posseduto dall'organizzazione chiamata a realizzarlo?	
7- qual è il livello di disponibilità al controllo da parte degli attori chiave del progetto?	
8- con che grado di attendibilità (accuratezza) si intende controllare il progetto?	
9- quali sono le fonti e gli strumenti realmente disponibili per controllare il progetto?	
10- chi potrebbe realisticamente farsi carico del controllo del progetto?	

**Figura 2 – Griglia per la definizione del sistema di controllo di progetto**