



|          |   |
|----------|---|
| Titolo   | <b>Criteria di verifica dell'attendibilità delle stime di progetto</b>  |
| Autore   | <b>Tiziano Villa, PMP® CMC®</b>   |
| Edizione | <b>Settembre 2013</b>   |
| Fonte    | <b>Manuale di formazione "Project Cost &amp; Time Management" - PMLAB® 2012</b>   |
| Diritti  | © PMLAB 2010-2012 – 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. |

**Stimare il lavoro di progetto è uno sforzo collettivo** di tutto il PMT guidato dal project manager.

La stima del carico di lavoro relativo ad ogni WP (riga della matrice) viene fornita da chi ha la R su quella riga nella RAM (A se si utilizza la notazione RACI) al project manager, che funge da “collettore” di tutte le stime relative ai singoli WP. Il project manager in prima persona provvede a stimare e far stimare i WP per i quali ha la R nella RAM.

Le stime vengono fornite “colorate”, secondo la scala di attendibilità (il "semaforo verde, giallo, rosso").

A questo punto il project manager provvede a totalizzare le stime e a ricavare **il carico di lavoro complessivo stimato per il progetto** (numero in basso a destra nella Matrice dei carichi di lavoro).

Tale numero viene confrontato con la quantità di giorni persona autorizzato nel project charter (vincolo da rispettare). **Spesso accade che i due numeri non quadrano**, nel senso che la stima ricavata con la matrice dei carichi di lavoro supera la quantità di giornate persona autorizzata nel project charter. Supponiamo ad esempio che il project charter abbia autorizzato 800 giorni persona, contro i 1.010 risultati dalla matrice dei carichi di lavoro.

### **Che fare?**

Il project manager deve:

1. verificare l'attendibilità delle stime indicate nella matrice dei carichi di lavoro ed eventualmente rivedere le stime (non necessariamente al ribasso);



2. documentare molto bene gli assunti stanno alla base di tali stime;
3. trovare soluzioni che consentano di ridurre i carichi di lavoro al fine di rientrare nel limite di giorni persona autorizzati nel project charter;
4. concordare con il project sponsor tali soluzioni e, se necessario, negoziare un maggior numero di giorni persona da mettere sul progetto.

### **Il primo punto è il più importante ma purtroppo viene spesso disatteso!**

Le maggior parte delle stime dei carichi di lavoro sono state fornite dai diversi componenti di PMT e per questo motivo il project manager potrebbe adottare due scelte sbagliate:

- **subire passivamente tali stime**, senza chiedere più di tanto spiegazioni agli stimatori. Questa soluzione è mirata a mantenere una buona relazione con i componenti del PMT, non consente al project manager di avere dei razionali da giocare con il project sponsor per negoziare soluzioni e un maggior numero di giorni persona da mettere sul progetto;
- **imporre la riduzione delle le stime** ricevute in base a valutazioni personali. Questa soluzione è mirata a rientrare nel limite posto nel project charter, ma porta di fatto a sconfessare lo sforzo di stima fatto dal PMT e a deteriorare la relazione con i componenti del PMT toccati da tali riduzioni.

C'è però **una terza via, più difficile da percorrere ma molto più efficace da diversi punti di vista** (maggiore attendibilità delle stime, miglioramento della relazione con i componenti del PMT, razionali più solidi per negoziare con il project sponsor).

Vediamo in cosa consiste questa terza via.

Il project manager deve svolgere delle sessioni mirate di verifica di attendibilità delle stime indicate nella matrice dei carichi di lavoro. Teoricamente tutte le stime indicate nella matrice potrebbero essere oggetto di verifica. Tuttavia ciò sarebbe troppo oneroso e anche poco utile.

La soluzione consiste nel sottoporre a verifica:

- **“le tre righe della matrice con i numeri più alti, a maggior ragione se rossi”;**
- **“le tre righe della matrice con i numeri più bassi, a maggior ragione se verdi”.**



**E' intuibile la verifica dei WP con le stime più alte soprattutto se rosse.** L'intento è infatti quello di valutare se sia possibile ridurre la stima, perché anche solo una riduzione limitata avrebbe un effetto significativo sulla riduzione del carico di lavoro complessivo del progetto, vista l'incidenza in percentuale di tali stime (di fatto sono le poche righe che assorbono la maggior parte del carico di lavoro). Se non fosse possibile ridurre tali stime, la verifica fornisce comunque la project manager razionali più solidi per difendere tali stime durante la negoziazione con il project sponsor.

**E' invece meno intuibile la verifica dei WP con le più basse, soprattutto se verdi.** Un numero verde e piccolo piace a tutti! Ma attenzione al fatto che un numero verde piccolo potrebbe nascondere un errore anche consistente di sottostima. Le conseguenze sono gravi: instilliamo nel project sponsor e più in generale negli stakeholder la convinzione di completare il progetto consumando un carico di lavoro che non riusciremo sicuramente a rispettare. Come dire grande applausi all'inizio e grandi fischi alla fine!.

**Le verifiche dell'attendibilità delle stime sui WP selezionati come sopra descritto viene fatta attraverso un colloquio tra il project manager (verificatore) e il responsabile ultimo del WP (verificato).**

Nel caso in cui il responsabile ultimo del WP sia lo stesso project manager, il verificatore verrà fatto da un componente del PMT.

Il colloquio ha obiettivo, in maniera collaborativa, di approfondire e consolidare se necessario i razionali che sono stati utilizzati dal responsabile ultimo del WP per stimarne il carico di lavoro (il proprio lavoro e quello degli ruoli coinvolti). **In questo modo si ottengono due grandi risultati: una stima più attendibile e una relazione più solida!**

**Il punto di partenza è molto semplice:** non è sempre vero che chi stima lo fa sempre in maniera accurata e consapevole delle conseguenze della stima sull'intero progetto. **Non è in discussione la persona che ha stimato ma la stima che ha dato/raccolto!**

**Il colloquio si basa su una serie di suggerimenti che stimolano il verificatore e il verificato ad approfondire insieme la stima di partenza.**

Per ciascuna domanda **le possibili risposte sono sostanzialmente tre:**

1. il suggerimento non è applicabile per questo WP;
2. il suggerimento è applicabile sul WP, l'ho già messo in pratica e te lo dimostro;
3. I suggerimento è applicabile sul WP, non l'ho ancora esso in pratica e possiamo metterlo in pratica insieme.



I suggerimenti non devono essere utilizzati come strumento ispettivo per sanzionare mancanze, carenze, errori nella stima iniziale, ma bensì come protocollo di conversazione per migliorare l'attendibilità della stima iniziale nell'interesse reciproco.

Paradossalmente **la verifica potrebbe produrre una stima più alta di quella iniziale**, ma che il project manager si può giocare meglio nei confronti del project sponsor grazie a razionali più solidi e condivisi.

La tabella di Figura 1 riporta una sequenza di suggerimenti per verificare l'attendibilità della stima.

| Suggerimento                 | Descrizione  |
|------------------------------|--|
| 1- Personale esperienza      | Rispetti ai contenuti del WP, quali specifiche esperienze sono state utilizzate per stimare?   |
| 2- Pareri di altri esperti   | La stima è frutto anche delle valutazioni di altri esperti? Se sì, chi sono, se no chi possiamo sentire?   |
| 3- Consuntivi su WP similari | Per formulare la stima sono stati presi in esame dati a consuntivo di WP similari di altri progetti? Se sì, quali? Se no quali altri progetti possiamo consultare?   |
| 4- Valori unitari standard   | La stima è stata formulata utilizzando valori unitari standard, emessi da una fonte accreditata in azienda? (ad esempio il PMO che fornisce ai project manager delle tabelle contenenti dei valori standard per unità di prodotto/servizio, quale ad esempio il carico di lavoro standard per svolgere un'intervista di raccolta di un determinato numero di requisiti). Se sì, citare la fonte accreditata e mostrare il calcolo effettuato, se no vedere se ci sono valori standard utilizzabili e utilizzarli |
| 5- Benchmark                 | La stima è stata formulata basandosi anche su valori considerati di riferimento nel settore in cui opera l'azienda? Se sì citare fonte e riferimenti, se no vedere se ci sono benchmark utilizzabili e utilizzarli   |
| 6- Scomposizione WBS         | La stima è stata ricavata come somma delle stime relative agli elementi di maggior dettaglio in cui è stato scomposto il WP? Se sì vediamo la scomposizione che è stata e i relativi calcoli. Se no proviamo a scomporre il WP   |

|              |  |
|--------------|--|
| 7- Prototipo | La stima è stata ricavata anche in base allo svolgimento di alcune prove già svolte sul campo? Se si vediamo prove e conteggi. Se no è possibile stimare attraverso prove?   |
| 8- Scenari   | La stima è stata ricavata attraverso stime specifiche di diversi scenari presi in considerazione, ad esempio con la tecnica PERT? Se si vediamo i contenuti degli scenari stimati e i calcoli per arrivare alla stima proposta. Se non definiamo insieme i possibili scenari e le relative stime |

**Figura 1– Sequenza di verifica della stima iniziale**