

Progetti e complessità

A cura di Tiziano Villa, PMP® CMC®

Estratto dal libro "Management by Projects" – Ipsoa, 2008

Da cosa dipende il successo del progetto?

Escludendo la fisiologica dose di fortuna (poca) e di sfortuna (tanta), il successo del progetto dipende da due elementi: la complessità del progetto e la gestione del progetto. La complessità è un aspetto oggettivo in quanto è legato alle caratteristiche intrinseche che il singolo progetto presenta. La gestione del progetto è invece un aspetto soggettivo in quanto è legato alla strategia di gestione che si intende adottare per il progetto.

Ci sono progetti più complessi e progetti meno complessi. Quando un progetto nasce gli addetti ai lavori si fanno un'idea del suo grado di complessità: *"sarà una passeggiata, ce la possiamo fare ma attenzione a..., sarà come scalare una parete di sesto grado"*. Ma cosa si intende di preciso per complessità del progetto? Per complessità si intende la *"caratteristica di un sistema il cui comportamento globale non può essere determinato dalla somma dei comportamenti delle singole variabili. a causa del numero troppo elevato di queste, e il cui studio necessita di un modello semplificato"* (Lo Zingarelli, 1999). Applichiamo alla lettera la definizione alla complessità del progetto. La complessità del sistema (progetto) va studiata attraverso un modello semplificato basato sulle variabili più significative che determinano il grado di difficoltà gestionale associato al progetto. D'altro canto anche in cucina ci sono ricette più semplici e ricette più elaborate, il bravo cuoco deve conoscere bene gli elementi che determinano il grado di difficoltà del piatto e poi saperli gestire con maestria.

Ci sono autori di riferimento che hanno sviluppato interessanti modelli di classificazione dei progetti in base al loro grado di complessità (McFarlan, 1981), (Wheelwright – Clark, 1992), (Shenhar, Dvir, 2007). Integrando i loro contributi possiamo affermare che la complessità del progetto è determinata da quattro variabili:

1. la Dimensione del progetto,
2. il livello di Innovazione che il progetto presenta,
3. il grado di Instabilità dei risultati da conseguire,
4. il livello di Ostilità dell'ambiente di progetto nel quale l'iniziativa va realizzata.

A sua volta ciascuna delle quattro variabili si articola in elementi di dettaglio. L'influenza esercitata da una variabile è la sommatoria delle influenze esercitate dai singoli elementi che la compongono.

La Dimensione del progetto viene declinata nella dimensione temporale (più il progetto dura e più è complesso da gestire), nella dimensione economica (più il progetto costa, in denaro ed in risorse di altra natura, e più è complesso da gestire) e nella dimensione organizzativa (più gli attori sono numerosi, eterogenei e geograficamente distribuiti e più il progetto è complesso da gestire).

Per quel che concerne **l'Innovazione**, si fa riferimento da un lato all'innovazione di prodotto, vale a dire il grado di novità introdotto dalla soluzione realizzata dal progetto, e dall'altro all'innovazione di processo, vale a dire il grado di novità introdotto nelle modalità realizzative del progetto.

L'Instabilità comprende l'indeterminatezza iniziale dell'ambito del progetto (confini, requisiti, assunti di fondo, priorità...) e la variabilità in corso d'opera dell'ambito (instabilità dei requisiti, cambi di prospettiva, variazioni contrattuali...).

Per quanto riguarda **l'Ostilità** ci si riferisce alla rigidità dei vincoli realizzativi (un progetto da realizzare in tempi ristretti ed inderogabili e/o entro un budget non superabile e/o in ottemperanza ad un quadro normativo con molti atti formali da rispettare, presenta un grado di complessità maggiore rispetto allo stesso progetto con minori vincoli); all'avversione degli *stakeholder* (ad esempio il basso livello di collaborazione manifestato dall'organizzazione cliente oppure la presenza significativa di interessi opposti agli obiettivi del progetto); alla visibilità (più il progetto è "sotto la luce dei riflettori", più viene guardato come un'iniziativa che segnerà una strada, più viene caricato di grandi aspettative e più è complesso da gestire).

Si può concludere che più il progetto è di grandi dimensioni, innovativo, instabile e ostile, e più è complesso.

Le metriche di misurazione del grado di influenza di ciascun elemento (ad esempio come si misura la Variabilità in corso d'opera) sono indispensabili per determinare il grado di complessità del progetto. Tuttavia non vengono trattate in quanto richiederebbero considerazioni tecniche approfondite che esulano dagli obiettivi del libro. Per gli approfondimenti del caso si rimanda alla bibliografia specializzata.

Il modello qui proposto, metriche incluse, consente di classificare i progetti aziendali in base al loro grado di complessità, redigendo ad esempio all'interno di un portfolio una graduatoria dei progetti per livello di complessità.