

Titolo	WBS: quale dettaglio?
Autore	Tiziano Villa, PMP® CMC®
Edizione	Giugno 2013
Fonte	Hand-out del Manuale di formazione "Project Scope Management - PMLAB® 2013"
Diritti	ã PMLAB 2013 – 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.

Una domanda ricorrente quando si parla della costruzione della WBS è **"a quale livello di dettaglio ci si deve spingere nella scomposizione?"**. In altre parole quando non è il caso di scendere in maggiori dettagli, cosa del resto sempre possibile vista la struttura logica su cui si fonda la WBS.

Qui si apre un dibattito, quasi ideologico, tra il partito dei "sintetici" (*meno livelli possibile ed ampia delega alle persone ...*) e il partito degli "analitici" (*più la WBS è dettagliata, meglio si pianifica e si controlla il progetto ...*).

Tra i due litiganti compare anche una terza scuola di pensiero rappresentata da coloro che rimandano a regole di senso comune che si perdono nella notte dei tempi: *"non più di due livelli per i deliverable e altrettanti per le attività"*.

Sembra il gatto che si morde la coda: o si cade nella generalizzazione del si dice, o si adotta un'ortodossia a prescindere!

La risposta esatta è *"dipende!"*. Sembra una non risposta ma invece nei fatti lo è.

Supportiamo questa tesi con un esempio.

In Figura 1 è riportata l'immagine di un pit stop di F1.

Con un po' di fantasia possiamo assimilare il pit stop ad un progetto e delineare il triangolo del triplo vincolo: in sette secondi, 18 meccanici senza particolari vincoli di budget devono sostituire i quattro pneumatici e fare rifornimento di carburante con qualità "zero difetti".

Come ci possiamo immaginare la WBS del pit stop?: molto sintetica?, oppure molto dettagliata?, e soprattutto perché?

II

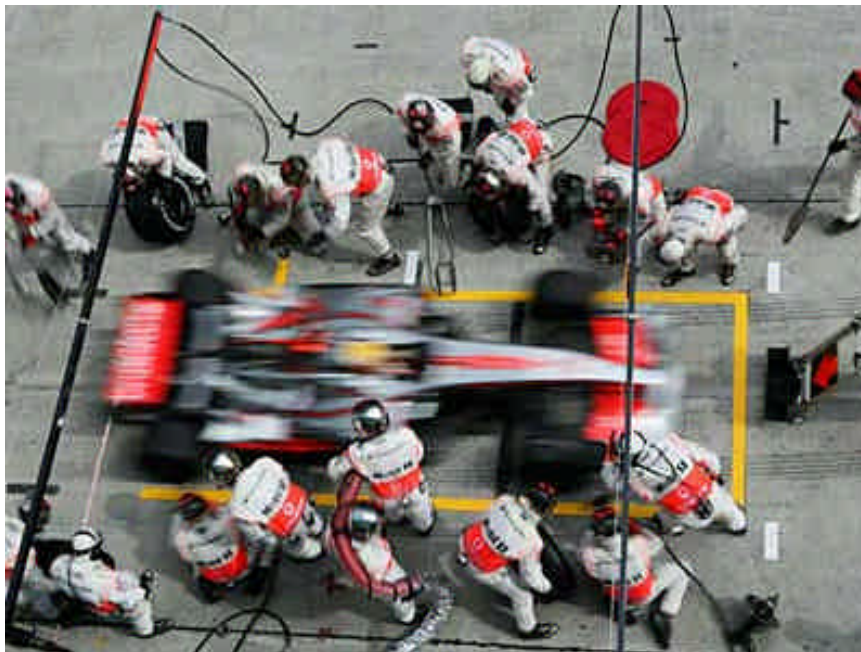


Figura 1 - Pit Stop di F1 (fonte: <http://www.gommeblog.it/news-gomme-e-cerchi/18872/news-formula-1-2012-attenzione-controllo-di-velocita-ai-box/>)

livello atomico della WBS (le foglie) è costituito da micro-operazioni, ciascuna delle quali eseguibile in toto da un solo e ben preciso meccanico. L'attività "togliere la posteriore sinistra" presenterebbe infatti un livello di granularità non sufficiente per garantire il raggiungimento del risultato atteso nel rispetto degli sfidanti vincoli della F1. E' dunque necessario scendere a maggior livello di dettaglio scomponendo l'attività in operazioni di perimetro e durata infinitesimali.

Dall'esempio del pit stop, risaliamo alla regola: **"la WBS va scomposta, per un singolo ramo, o per alcuni rami, o per tutti i rami, ad un livello di dettaglio tale da poter pianificare e controllare tre variabili: i costi, i tempi, le responsabilità nel rispetto dei vincoli assegnati".**

Nell'esempio del pit stop non era necessario scomporre in estremo dettaglio la WBS per esigenze di pianificazione e controllo dei costi, mentre lo era sia per esigenze di tempi (*stare nei sette secondi richiede necessariamente di costruire un reticolo di progetto molto compresso con tecniche estremizzate di fast-tracking*) che per esigenze di responsabilità (*in ogni decimo di secondo ciascun meccanico deve sapere la micro-operazione che deve svolgere in completa autonomia*).

Ovviamente i progetti aziendali non sono assimilabili al dettaglio maniacale richiesto dalla dinamica del pit stop: La regola è però la stessa: più le esigenze di pianificazione e controllo dei costi, dei tempi e delle responsabilità sono stringenti è più la WBS va spaccettata.



La prova del nove: per sapere se la WBS è stata scomposta al giusto livello di dettaglio (variabile da ramo a ramo), c'è un solo modo: usarla! Usarla per stimare i costi, per determinare la tempistica, per attribuire chiare responsabilità agli attori interessati. Questi utilizzi molto mirati danno risposte inequivocabili circa la necessità di spacchettare ulteriormente alcuni elementi della WBS e/o di aggregare ad un livello di maggior sintesi altri elementi della WBS. Ad esempio se il vincolo di tempo è molto stringente e le foglie della WBS sono ampie, sarà ben difficile costruire un reticolo che stia nella data di fine attesa. Si dovrà pertanto riciclare una o più volte, scomponendo foglie in elementi più granulari per cercare poi sincronismi più spinti tra gli elementi così scomposti.