

Note di management n° 47

Richiesta di cambiare l'obiettivo del progetto? Fai decidere lo sponsor

Quando inizia un progetto devi assicurarti un chiaro accordo con lo sponsor sull'obiettivo del progetto stesso.

L'obiettivo (definito anche risultato finale, oggetto, scopo, ecc.) viene esplicitato ad alto livello nel Project Charter o Project Scope Statement.

A livello inferiore, l'obiettivo viene dettagliato definendone i requisiti business (risorse, tempi). Una volta approvati questi due documenti hai le informazioni necessarie per puntare l'obiettivo nel prosieguo del progetto.

Consideriamo tuttavia che, come l'esperienza insegna, i cambiamenti sono inevitabili. Due sono le ragioni principali.

Innanzitutto, è praticamente impossibile definire compiutamente fin dall'inizio la soluzione finale, per cui i requisiti possono cambiare con l'evolversi della situazione.

In secondo luogo, le condizioni generali di business cambiano nel tempo. Alcune varianti possono costringere ad apportare modifiche agli obiettivi di progetto secondo modalità non conosciute in precedenza.

Quindi, come reagire quando cominciano ad apparire i primi inevitabili cambiamenti?

Se dici sì senza considerare correttamente le conseguenze sul progetto aumenti le probabilità di fallimento.

Se dici no rischi di innescare un confronto con il cliente e quindi consegnargli una soluzione che non lo soddisfa.

Bene. La questione non è scegliere fra dire "sì" o "no".

La risposta corretta è innescare un processo di gestione di modifica dell'obiettivo che preveda:

1. Comprensione dei benefici di business connessi alla modifica
2. Accurata stima dell'impatto su budget e tempi
3. Coinvolgimento dello sponsor e sua esplicita approvazione.



In effetti, la gestione del cambiamento di obiettivo del progetto è in realtà il processo che consente allo sponsor di prendere decisioni una volta che abbia piena consapevolezza dei fatti e delle implicazioni del cambiamento.

La procedura da adottare in questo caso deve essere adeguata alle dimensioni del progetto. Nei progetti medio-piccoli non c'è da preoccuparsi molto per i cambiamenti di obiettivo. Verosimilmente il progetto inizierà e terminerà prima che le condizioni di business presentino variazioni significative, per cui la quasi totalità dei requisiti è già ben conosciuta e valutata. Il project manager può in questo caso prendere in considerazione rapidamente una piccola richiesta di variazione e decidere di concerto con lo sponsor se può essere soddisfatta o meno.

Per i progetti più grandi il cambiamento di obiettivo è un grosso problema, e deve essere gestito di conseguenza.

L'intero gruppo di progetto, compreso ovviamente lo sponsor, deve essere sensibilizzato a capire quando emerge una richiesta di cambiamento di obiettivo.

Il processo di gestione della richiesta viene quindi articolato in fasi e di solito richiede uno o più schemi di riferimento.

Se lo sponsor approva la richiesta di cambiamento vengono di conseguenza modificati budget e timeline.

Se non approvata, se ne prende nota e il progetto continua.