

# Utilizzo del registro dei rischi nella gestione condivisa dei progetti

## Project Management per Associazioni temporanee di Impresa

Il presente articolo affronta il problema della gestione condivisa dei progetti cioè quei progetti in cui le attività sono suddivise tra diverse società perché raggruppate in un consorzio oppure in associazioni temporanee di impresa/ raggruppamenti. Le associazioni o consorzi in genere sono creati per motivi e convenienze commerciali, ma la gestione condivisa di programmi comporta dei problemi in fase di conduzione che vengono inizialmente sottovalutati ma che possono portare anche al fallimento dell'impresa o ad una cattiva gestione del programma.

Nella gestione condivisa dei progetti possono insorgere in fase di conduzione, problematiche che erano state inizialmente, in fase di stima delle attività, del tutto non considerate.

### La suddivisione delle attività

Una buona suddivisione delle attività tra le società è quella che genera poche interferenze, cioè ogni società ha delle attività e delle responsabilità ben chiare ed assegnate. In genere nella suddivisione delle attività si procede nel seguente modo: si crea una WBS di progetto e si assegnano i diversi elementi della WBS alle diverse società o in base alle competenze, se esiste una chiara prevalenza di competenza di una società rispetto alle altre, oppure in base al costo, perché una società stima per quella attività un costo più basso delle altre.

Facciamo un semplice esempio pratico, supponiamo che un Capitolato Tecnico richieda la reingegnerizzazione di un sistema, attività che comporta la fornitura sia di HW che di SW. Una buona suddivisione sembrerebbe quella che attribuisca ad una società (diciamo la società A) la fornitura dell'HW e ad un'altra società (la società B) il SW. In realtà è una suddivisione semplicistica che nasconde delle interferenze che è necessario approfondire. Ad esempio chi fornisce l'HW in genere fornisce anche le garanzie sullo stesso. Il co-

sto dell'attività quindi aumenta all'aumentare degli anni di garanzia. Le garanzie nei contratti però di solito iniziano il loro periodo alla consegna complessiva del sistema, quindi sia dell'HW che del SW. Di conseguenza se la società B ritarda nei tempi di consegna del SW, prolunga i tempi di garanzia sull'HW causando un danno alla società A in questo caso incolpevole.

### Gestione iniziale del progetto

Nel caso precedentemente descritto è corretto che il prolungamento delle garanzie sia un onere della società B che ha causato il ritardo. Questo non solo per un motivo di responsabilità ma anche per fornire alla società B uno stimolo per consegnare il SW nel minor tempo possibile.

Tale assegnazione degli oneri deve essere effettuata inizialmente, in fase di suddivisione delle attività. Nessuna società si assumerà infatti un onere ad attività in corso se non gli era stato chiaramente attribuito inizialmente.

Un onere come quello precedentemente descritto, non può essere individuato mediante una semplice WBS ma deve essere condotta un'analisi del rischio, in quanto l'onere è dipendente da un evento (in questo caso il ritardo della consegna del SW) che può avvenire o non avvenire con una certa probabilità. Nella fase di stima delle attività e di suddivisione delle stesse tra le società è importante quindi condurre un'analisi del rischio approfondita al fine di valutare come le attività di una società partner possano avere impatto sulle altre.

### Analisi rischi della società A

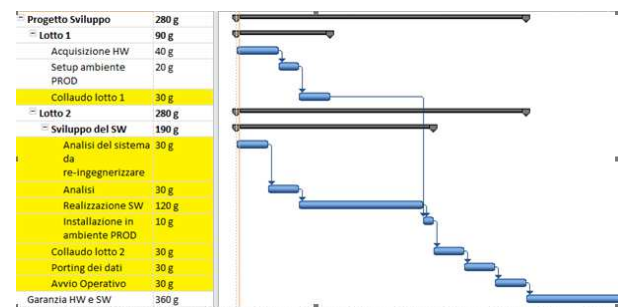
Procedendo con l'esempio pratico si può ipotizzare l'analisi del rischio condotta dalla società A (cioè della società che ha in carico la fornitura

dell'HW), nell'ipotesi che il contratto preveda:

- Lotto #1: collaudo dell'HW
- Lotto #2: collaudo del SW
- L'inizio del periodo di garanzia al termine della attività di *porting* dei dati e del servizio di avviamento operativo

Viene qui riportata un'analisi del rischio conforme allo standard PMI, ma semplificata per mantenere coincisa l'esposizione. Al fine di identificare i rischi limitatamente allo scheduling delle attività si può tracciare un Gantt e studiare le dipendenze tra le attività.

Il Gantt delle attività della società A, qualora non entri nel merito delle attività della società B, è molto semplice e riportato in figura. In giallo sono evidenziate le attività che non sono di responsabilità della società A e quindi sono sotto il controllo della società B o del cliente.



Le attività in carico alla società sembrano abbastanza semplici, in quanto consistono solamente in una fornitura di HW, ma già dall'impatto visivo del Gantt (e dalla quantità di attività in giallo) si deduce come le attività della società A siano fortemente dipendenti da attività esterne. La garanzia inizia dopo una serie di attività che non dipendono dalla società A. In pratica la società A non ha il controllo del progetto e per l'avvio della garanzia nei tempi previsti può solo sperare nel buon esito delle attività della società B e che il cliente conduca i collaudi nei tempi previsti. Per semplici-

tà e brevità di esposizione non riporterò l'identificazione di ulteriori rischi ed il risultato dell'analisi qualitativa e quantitativa dei rischi, pertanto darò per assunto che i rischi identificati superino la soglia di attenzione, superata la quale gli stessi dovranno essere oggetto di trattamento. In considerazione di quanto sopra si riporta nella figura un possibile registro dei rischi della società A. Nell'azione di mitigazione del rischio numero 2 c'è lo studio della fornitura

**Analisi rischi della società B**

L'analisi dei rischi della società B è molto più complessa, essendo molto più complessa l'attività in carico alla società B. Trattandosi di un caso pratico realmente accaduto, tralascio un'analisi di rischio di dettaglio, ma riporto quella che fu la carenza principale nella fase di identificazione dei rischi e che poi ebbe impatti anche sulla società A che forniva HW. Nella fase di identificazione dei rischi non furono ana-

questa potesse considerare gli impatti sulle proprie attività. La società A, a quel punto, avrebbe potuto decidere di modificare completamente il proprio tipo di fornitura cercando ad esempio di ridurre i modelli differenti di server, per semplificare la manutenzione, e garantendo in proprio il periodo dovuto di garanzia dotandosi di parti di ricambio. Superato il periodo di ritardo segnalato dalla società B nel campo "Rischio Residuo" del registro dei rischi, il problema della garanzia HW sarebbe dovuto diventare un onere della stessa società B, salvo accordi diversi.

Id	Causa	Area di Impatto	Effetto	Azioni di Mitigazione
1	Malfunzionamento dei server	Performance	Applicazione penale e/o ritardo nel collaudo del lotto 1	Prevedere prove in fabbrica su l'HW approvato
2	Ritardo nello sviluppo del SW e porting dei dati	Scheduling, Costo	Ritardo nella data di inizio della garanzia contrattata e aumento dei costi di garanzia	Studio del possibile ritardo della società B e sulla base dei tempi prevedibili di sviluppo individuare la migliore politica di garanzia

**Conclusioni**

La gestione condivisa dei progetti è in generale più complessa di una gestione in proprio. Una delle cause mostrata dall'articolo, tramite l'utilizzo di un semplice esempio, è che se non vi è visibilità delle attività dei partner aumentano le incognite del progetto e quindi le difficoltà per il controllo dello stesso. D'altro canto analizzare nel dettaglio anche le attività degli altri partner può risultare oneroso, complesso ed a volte anche poco utile, in quanto non si ha capacità di intervento. Il registro dei rischi rappresenta uno strumento formale ed un suo corretto utilizzo permette di garantire una giusta comunicazione fra partner, facilita la prevedibilità di eventi negativi e può ridurre i casi di inefficienza di progetto. Al pari della WBS che indica la suddivisione delle attività tra le aziende, il registro dei rischi può costituire un allegato tecnico ai patti di ATI/RTI.

della società B. Nella realtà non c'è bisogno di analizzare in dettaglio tutta la fornitura della società B, azione che potrebbe essere onerosa e complessa. E' sufficiente invece studiare il registro dei rischi della società B e verificare se vi sono impatti sulle proprie attività in particolare in questo caso nell'area di *scheduling*.

In linea di massima gli impatti delle attività della società partner:

- nell'area di *scheduling* possono portare a ritardi e penali anche nel proprio progetto se vi sono dipendenze temporali tra le attività e relativi impatti secondari sui costi
- nell'area dei Costi possono comportare un costo complessivo superiore di offerta
- nell'area di qualità e performance possono comportare impatti nella propria area costi per penali afferenti a collaudi falliti e/o performance inferiori.

lizzate in modo corretto le assunzioni, che invece costituiscono una delle sorgenti principali di rischio. All'epoca fu assunto in modo tacito, forse lo si dava per scontato, che il codice sorgente e la documentazione tecnica del sistema da re-ingegnerizzare (in particolare della base dati) fosse disponibile. Invece il cliente aveva a disposizione solo licenze runtime e la base dati non era documentata. Tutto ciò non era esplicitato nel Capitolato Tecnico. Ora effettuare un *porting* dei dati da una base dati ad una nuova, senza conoscere il significato semantico delle informazioni, è quasi praticamente impossibile e ciò portò a triplicare i tempi di realizzazione del sistema.

Se fossero state analizzate in modo corretto le assunzioni, il registro dei rischi della società B avrebbe dovuto almeno contenere il rischio riportato nella figura precedente.

Se la società B avesse consegnato alla società A un registro dei rischi completo, avrebbe dato visibilità dei possibili propri problemi, in modo che

id	Causa	Area di Impatto	Effetto	Azioni di Mitigazione	Rischio residuo
1	Basso livello di qualità della documentazione della base dati del sistema da reingegnerizzare	Scheduling, Costi	Un'errata interpretazione delle informazioni presenti nella base dati può comportare un ritardo nelle attività di porting con continue rilavorazioni	Dedicare un team con strumenti specifici sin dalle fasi iniziali di progetto allo studio della base dati esistente	Ritardo di 12 mesi sul porting delle informazioni

**Giovanni Mazzini**, PMP®, laureato in Ingegneria Nucleare da 27 anni lavora nell'ambito ICT. Attualmente svolge il ruolo di Program Manager in Vitrociset SpA. Per anni si è occupato di InfoLogistica all'interno del



Consorzio S3log. In tale mansione ha dovuto affrontare le problematiche e le dinamiche che insorgono nei programmi gestiti all'interno dei consorzi.