



Maurizio Ciruolo

Project management: perché i progetti falliscono? La (non) gestione dei cambiamenti

Agenda

- ✓ Introduzione
- ✓ Successo e Fallimento dei progetti
- ✓ Changes, Richieste e Scope Creep
- ✓ Come gestirli – Qualche spunto

Aziende e Progetti

«Houston, abbiamo un problema»:

I progetti si sono sempre fatti lo stesso, anche senza gestirli (bene)!

Grazie a...: Buona volontà, Pressione (esterna/interna), Rischi, Flessibilità...

Ma...:

→ Sono stati «di successo»???

→ Cosa vuole dire «successo di un progetto»? = Valore > Sforzo (vedi PMI...)

Progetti di successo

- Rispetto degli obiettivi concordati
- Rispetto dei requisiti di qualità
- Soddisfazione degli stakeholder
- Rispetto del budget
- Rispetto delle scadenze temporali
- Soddisfazione delle risorse coinvolte



Fallimento (parziale successo) dei progetti

- Obiettivi
- Comunicazione
- Tracking

<https://www.linkedin.com/pulse/11-reasons-project-failure-projectmanagementsociety/>

<https://www.pmi.org/learning/library/causes-project-failure-survey-engineers-4814>

<https://www.pmi.org/learning/library/identify-factors-cause-project-failure-2442>

<https://projectmanagement.ie/blog/3-most-common-reasons-for-project-failure/>

Dove (spesso) falliscono i progetti: Dialogo sulla (non) gestione dei changes!

Priscila Ferreira e Maurizio Ciraolo

HORSA & LAN

PM
expo
2024



presenta:

PMexpo
Roma, 4 Ottobre 2024

Perché la gestione dei changes (o delle richieste...) è così delicato?

Perché dovremmo preoccuparci di questo aspetto?

- ❑ Progetto: qualcosa di nuovo! E' «fisiologico» (**inevitabile**) che ci siano richieste di cambiamenti. In particolare su contenuti «Intangible».
- ❑ Scope Creep tra le prime cause di fallimento dei progetti. Rischio sempre presente, soprattutto laddove lo «scope» non è (o non può essere) definito in modo preciso.
- ❑ I «warning»: «Già che ci sei»...
- ❑ La «Trappola» del servizio (insoddisfazione, non pagamento etc.)
- ❑ A volte però possono essere opportunità

- ✓ Per incrementare le attività
- ✓ Per fare un «prodotto» migliore
- ✓ Per avere clienti più soddisfatti



Secondo i principali framework (metodologie, qualifiche, certificazioni) di PM, come si inquadra il tema dei changes?



- ❑ Scope Control → deriva a sua volta dalla corretta definizione dello scope...
- ❑ Perform Integrated Change Control → framework predittivi - Waterfall
- ❑ Scope è un vincolo variabile → framework adattivi - Agile

Quand'è il momento giusto di applicare i processi menzionati?



- ☐ Subito
- ☐ Sempre

→ Spiegare (con il giusto grado di dettaglio/formalizzazione) cosa si farà, le implicazioni dei cambiamenti... nella parte iniziale del progetto.

→ Proporre fin dall'inizio un processo per la raccolta delle richieste e la loro valutazione

E' possibile fare qualche esempio concreto di gestione efficace delle richieste/changes?

- ☐ Progetto Implementazione software → richieste di change ingestibili
- ☐ Tool collaborativo ed interattivo
- ☐ Processo da applicare fin dall'inizio
- ☐ Gestione product backlog

Request Log

Tabella + View

Anyone with the public link can see this view. [Open settings](#)

	Name	Created date	Richiedente	Status	Dettagli	Effort previsto	Altri impatti	Due date	Team
1	Request Log	24/06/2024							
2	test	24/06/2024							

Nuova richiesta



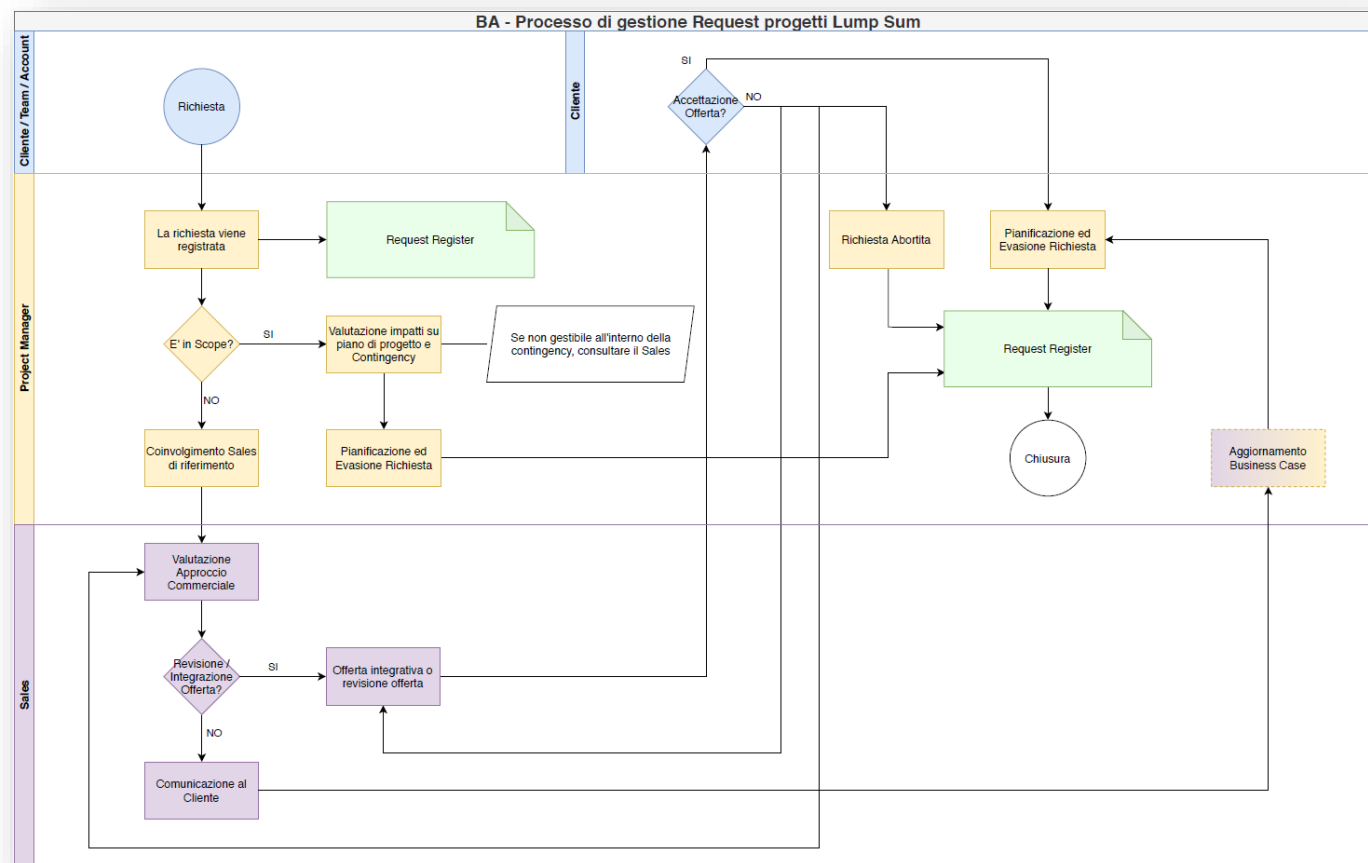
Altri esempi?

❑ Il valore del «NO»

❑ Esempi (Processo società gruppo Horsa)

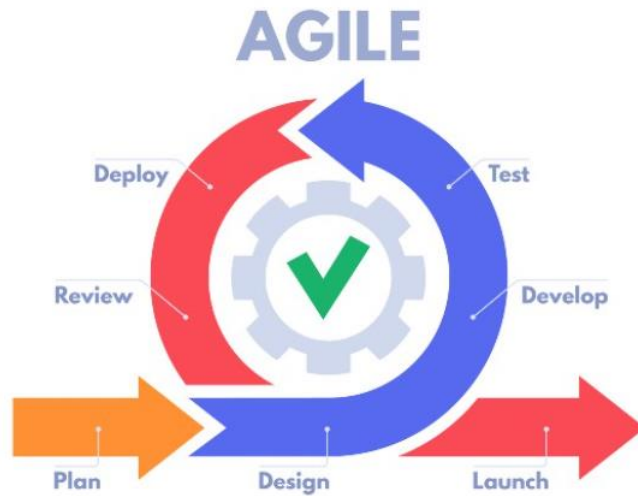
- ✓ Creato flussi (Progetti «A corpo» e progetti «Time & Material»)
- ✓ Impostato modello di Kick-off con presentazione delle modalità di gestione
- ✓ Proposto sistema strutturato (i.e. anche excel condiviso) per la tracciatura





A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
ID	Stato	Richiedente	Data	Titolo	Descrizione	Livello di priorità (H-M-L)	Livello di Complessità (H-M-L)	Tipologia	Scope	Tipo gestione (Offerta / A. consuntivo / Stima gg)	Effort Stimato	Impatti	Decisione Finale	Owner
1	CLOSED	Cesare	17/04/2020	Corso agile	Aggiungere una classe...	H	L	CHANGE	NO	Estensione gg	5 gg	Ritardo la MS XY di 10 gg	OK proseguiamo sul contratto	Maurizio
2														
3														
4														

E in tutto questo come si inseriscono gli approcci «agili»?
Possono aiutare?



<https://www.cflowapps.com/agile-workflow/>

- ☐ Agile è proprio un modo per ridurre questo tipo di rischi
- ☐ Revisione frequente dei requisiti
- ☐ Da valutare attentamente se l'Agile sia l'approccio giusto/realmente applicabile

Come non fallire «di Scope Creep» - Tips

- 1) Definire bene lo Scope all'inizio
- 2) Strutturare un processo di Demand fin dall'inizio
- 3) Concentrarsi su quello che ha valore per il progetto e sugli impatti
(MVP, Prototipo, Fase 2)

Q & A



0444232500

comunicazione@confindustria.vicenza.it



Maurizio Ciruolo

Horsa Plan Division Manager

maurizo.ciraolo@horsa.it