

Sintesi dell'approccio Teoria dei Vincoli alla Gestione Progetti

Un progetto è un reticolo di attività il cui scopo è la consegna di un risultato a una certa data, con un certo costo e secondo specifiche concordate. L'obiettivo di un progetto è dunque triplice: il risultato come stabilito dalle specifiche, il mantenimento dell'impegno concordato e quindi il costo ad esso associato e la durata temporale entro la quale il risultato deve apparire.

Raramente i progetti vengono terminati nel rispetto del triplice obiettivo appena indicato. Gli sforamenti, cosiddetti, possono riguardare i costi (sovra budget), i tempi, cioè i ritardi oppure le specifiche, alcune delle quali possono essere trascurate o semplificate. Questo avviene nonostante che la gestione dei progetti sia un corpo di competenze ben sviluppato.

In una azienda un progetto può essere un fatto sporadico, oppure può costituire il modo stesso con cui l'azienda funziona: ad esempio una software house è una azienda basata su progetti.

Analogamente le aziende che progettano e costruiscono su specifiche cliente sono basate su progetti.

La produzione su commessa può avere parti importanti basate su progetto, ma non interamente, in quanto molta parte della sua attività potrebbe essere riconducibile a produzione di parti sostanzialmente standard.

Un altro fatto importante dei progetti è che il valore del risultato per il cliente o per l'azienda è in genere ben superiore al costo del progetto stesso. Non solo ma i danni che a questo punto derivano dai possibili ritardi sono anch'essi di grande rilevanza. Ne segue che il fattore tempo assume in questa ottica una importanza ben diversa rispetto a un'ottica puramente interna. La Teoria dei Vincoli pone il fattore tempo come il fattore principale su cui concentrarsi nella gestione dei progetti.

Una omissione importante

La critica che la Teoria dei Vincoli porta alla normale gestione del progetto è che questa si focalizza sul mantenimento degli impegni presi a livello di ogni singola attività, nell'ipotesi che il mantenimento di tali impegni su tutte le attività garantisca l'obiettivo finale che è la consegna alla data promessa secondo costi e specifiche promesse.

Cosa c'è di sbagliato nel concentrarsi sulla singola attività? L'errore sta nel mettere l'accento - cioè fondare il sistema di valutazione di dirigenti e responsabili - sul mantenimento delle date promesse, di inizio attività come di fine. Questo fatto ha come conseguenza inevitabile che il dirigente o responsabile di una data attività, in fase di budget, sarà portato a premunirsi, cioè ad allungare i tempi su cui si impegna per essere ragionevolmente sicuro di farcela. Ragionevole è un allungamento ad esempio che consenta di riuscire a garantire la data di consegna nell'80% o forse 90% dei casi. La necessità e l'entità di questo allungamento sono proporzionali alla esperienza, il responsabile sa, dal suo passato professionale, che vi sono sempre sorprese sgradite nello sviluppo ed ogni volta che non ne ha tenuto conto è stato poi gravemente penalizzato.

Questo approccio ragionevole ha però una conseguenza inattesa, quella di allungare la durata in modo non proporzionale all'aumento della sicurezza, ma in un modo che è più che proporzionale ad

essa. Portare la sicurezza dal 50% all'80% non comporta un allungo dei tempi del 60% ma a un loro raddoppio e a volte a una loro triplicazione.

La cosa strana poi è che, nonostante questo allungamento, i tempi poi o non bastano o, nella quasi totalità dei casi, non vengono di fatto mai anticipati, terminando le attività alla data specificata o in un intorno molto piccolo di essa. Il motivo è che una volta preso l'impegno il dirigente o responsabile non può permettere di essere smentito, pena, la volta successiva di trovarsi nella necessità di dover dichiarare tempi ridotti e quindi di esporsi a un rischio superiore.

Oltre al motivo sopradetto vi sono poi, dentro ogni attività, meccanismi all'opera che causano sprechi considerevoli del tempo preso a protezione della data. Non ci dilunghiamo adesso in questi meccanismi, ogni responsabile di progetto o di attività sa per esperienza diretta quante volte una attività, lunga mesi, è stata completata nelle ore piccole del giorno precedente la consegna!

Il progetto quindi nasce protetto nelle attività componenti, ma non protetto nel suo complesso. Infatti a livello del complesso il concatenamento delle attività basato sulle date di inizio e fine attività fa sì che i ritardi si trasmettano sempre alle attività successive mentre gli anticipi non portino ad alcun giovamento. Poiché anche statisticamente gli scostamenti in più o in meno sono inevitabili, questa asimmetria di comportamento condanna il progetto al ritardo sistematico.

Gli ambienti con molti progetti concorrenti

Come già accennato molte aziende vivono di progetti e si trovano quindi ad avere molti progetti concorrenti. Succede spesso in questi ambienti che il criterio di lancio dei progetti sia quello che dice "lancio prima per finire prima". La verità è che molto spesso, se non si fa attenzione, la presenza di più progetti concorrenti da un lato distribuisce risorse in strati sottili su tanti progetti allungandone implicitamente i tempi e inoltre porta risorse a volte cruciali a lavorare parzialmente su più progetti simultaneamente senza mai completarne interamente neanche uno. Questo perché una sorta di "horror vacui" fa risultare inaccettabile che una risorsa di valore stia ferma per tempi anche brevi, ad esempio perché per concludere un progetto ha a sua volta bisogno di una seconda risorsa anch'essa bloccata per gli stessi motivi. Per cui non appena tale risorsa appare non assegnata parte un nuovo progetto per saturarla, aggravando la situazione di sovraccarico e favorendo l'avvitamento del fenomeno. Questo fenomeno viene chiamato "bad multitasking" e conduce ad allungamenti di tempi molto consistente forse anche superiore a quello dovuto al rimpolpamento dei tempi a scopi protettivi prima considerato.

Il nuovo approccio

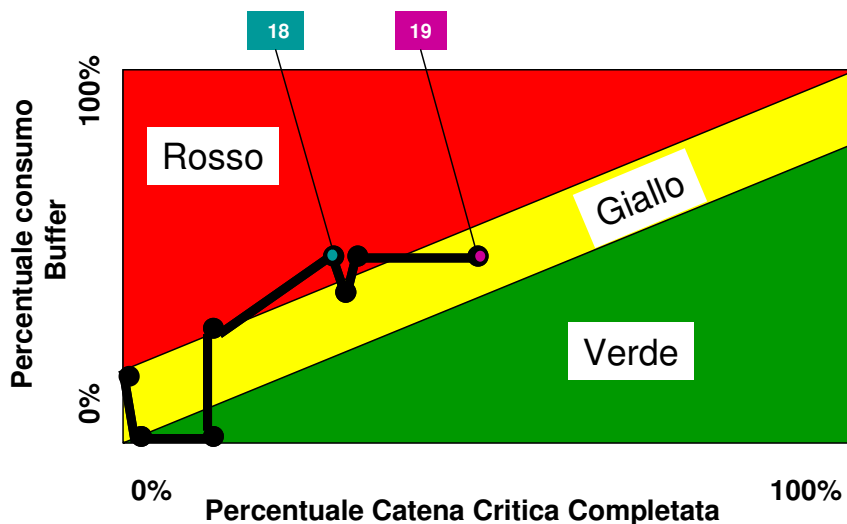
La soluzione che la Teoria dei Vincoli propone non è solamente tecnica, ma anche organizzativa e si divide in due parti.

Nella prima parte viene affrontato, se esiste, il problema del "bad multitasking" con una soluzione anti intuitiva radicale: bloccare una parte dei progetti perché quelli rimasti riprendano a scorrere con rapidità. Una volta ripreso il flusso i progetti bloccati vengono poi rilasciati secondo il ritmo che il sistema assume naturalmente. Anche l'assegnazione delle risorse cambia aspetto e favorisce sempre il più rapido completamento dei progetti.

Nella seconda parte ogni singolo progetto poi viene programmato in modo diverso e la sua esecuzione monitorata in modo diverso. L'aspetto organizzativo principale riguarda la modalità di valutazione dei responsabili: questi infatti devono fare previsioni di date di completamento che comportino un rischio più alto di non farcela indicando quindi durate minori di quelle che normalmente finora hanno indicato (devono cioè esporsi). Perché questo possa realisticamente avvenire deve essere messo in opera un sistema di misura delle performance dei responsabili che non punisca chi va in ritardo – e questa nuova modalità di valutazione deve essere un impegno inderogabile del top management.

Non lo punisce anche per il fatto che il tempo risparmiato sulla base della stima più breve non viene sprecato ma va a costituire una riserva temporale posta a protezione dell'intero progetto (buffer di tempo a protezione del progetto). Inoltre la gestione del progetto viene resa più flessibile agganciando la fine di una attività con l'inizio di quella successiva (passaggio del testimone) mettendo in questo modo il progetto in grado di recuperare tempo quando vi sono completamenti anticipati, almeno nelle attività sequenziali. Le attività non sequenziali saranno a loro volta protette da riserve temporali ausiliarie o afferenti.

L'avanzamento progetto cambia aspetto: il responsabile è chiamato a dichiarare non il lavoro che è stato fatto, ma la previsione a finire. E deve farlo frequentemente, molto frequentemente. Questo consente di risincronizzare le altre attività, e di informare il capoprogetto sul possibile consumo delle riserve di tempo (erosione del buffer di progetto). Queste informazioni dunque dovutamente sommarizzate in una forma grafica immediatamente comprensibile (fever chart, vedi chart) danno istantaneamente la posizione di avanzamento dell'intero progetto e consentono di intervenire tempestivamente, cioè prima che i ritardi mettano realmente in pericolo il raggiungimento dello scopo nel suo insieme.



Esistono applicativi di gestione progetto che incorporano queste nuove regole e Nous ne sponsorizza alcuni basati su tecniche SaaS (Software as a Service) quindi con basso impatto sui sistemi informativi esistenti.

Per le aziende che vogliono sperimentare questo approccio il modo migliore è un breve periodo di formazione, l'adozione di progetti prova e la messa a punto del nuovo project management ivi compreso il sistema di gestione informatico.

I vantaggi di questi approcci sono consistenti. L'eliminazione del "bad multitasking" può impattare con percentuali elevate, anche attorno al 70%-100% delle durate attuali a seconda dello stato iniziale in cui viene a trovarsi l'azienda. Il secondo approccio più interno porta spesso a miglioramenti ulteriori medi del 20-30% per quanto riguarda la durata e contemporaneamente di aumentare la puntualità fino al 97-98%. Le esperienze in questa area sono molteplici.