



Carlo Messineo David Hillson

GESTIRE EFFICACEMENTE I RISCHI DI PROGETTO

Cercando su Internet una metodologia di risk management applicabile ai progetti, Carlo Messineo, autore di questo articolo, ha scoperto la "ATOM", una metodologia di risk management sviluppata da David Hillson e Peter Simon. Ha dunque contattato Hillson, col quale vanta una conoscenza di anni, per porgli alcune domande sul risk management e sulla genesi del suo libro, arrivato alla terza edizione, nel quale tale metodologia viene illustrata.

Perché è così importante gestire i rischi?

Tutti i progetti sono rischiosi, come sa chiunque abbia mai lavorato a un progetto. Ci sono fondamentalmente tre validi motivi per gestire i rischi in un progetto. In primo luogo, ci sono alcuni elementi che caratterizzano tutti i progetti e che inevitabilmente introducono rischi. Tra questi vi sono l'unicità (ogni progetto comporta almeno alcuni elementi che non sono mai stati realizzati prima); la complessità (tra cui quella tecnica, commerciale, relazionale, ognuna delle quali comporta dei rischi); le ipotesi e i vincoli (supposizioni sul futuro, che possono rivelarsi sbagliate); le persone (gli individui e i gruppi sono imprevedibili e il loro comportamento introduce incertezza); gli stakeholder (le cui esigenze possono essere diverse, sovrapposte e in conflitto). Queste caratteristiche di rischio sono insite nella natura di tutti i progetti. Ad esempio, un "progetto" che non fosse unico, non avesse vincoli, non coinvolgesse persone e non introducesse cambiamenti non sarebbe affatto un progetto. Cercare di eliminare gli elementi di rischio da un progetto lo trasformerebbe in qualcosa d'altro. In secondo luogo, anche se può sembrare strano, i progetti sono deliberatamente concepiti per essere rischiosi. Tutti i progetti, infatti, sono concepiti, avviati ed eseguiti per raggiungere obiettivi strettamente legati alla strategia

aziendale. In un ambiente commerciale competitivo, le organizzazioni cercano di ottenere e mantenere il vantaggio sulla concorrenza facendo progressi significativi nei prodotti e nei servizi che offrono e operando nel modo più efficiente ed efficace possibile. Molte aziende utilizzano i progetti come veicoli per ottenere questo vantaggio competitivo. È chiaro che ogni organizzazione desidera progredire il più rapidamente possibile, e ciò comporta l'assunzione di rischi, in quanto l'azienda si espone a una serie di incertezze che potrebbero influire sul raggiungimento o meno dell'obiettivo desiderato. Questo vale per tutti i progetti, sia che si tratti di semplici modifiche incrementali a prodotti e servizi esistenti, sia che si tratti di grandi innovazioni che portano a un cambiamento del paradigma di mercato. Per superare la concorrenza bisogna assumersi dei rischi. I progetti vengono svolti per ottenere benefici, assumendo i rischi associati in modo consapevole. Il terzo motivo per cui tutti i progetti sono rischiosi è dovuto al loro contesto. I progetti non sono condotti nel vuoto, ma svolti in un contesto che pone una serie di sfide e vincoli. Ci sono fattori interni ed esterni all'organizzazione che possono portare a cambiamenti che sfuggono al controllo del progetto. I fattori ambientali che introducono il rischio nei progetti includono: volatilità del mercato; azioni del-

la concorrenza; nuovi requisiti; cambiamenti organizzativi. Poi ci possono essere fattori politici, economici, sociali, tecnologici, legali, internazionali, ambientali o demografici. Non esiste un progetto a rischio zero! Quindi, se tutti i progetti sono rischiosi, chi lavora a un progetto deve essere consapevole dei rischi e cercare di gestirli in modo efficace e proattivo, per dare al progetto le migliori possibilità di successo. Per un project manager, la gestione del rischio non è un optional, ma un'abilità essenziale. Non gestire il rischio sarebbe altamente non professionale!

Il risk management è lo stesso per tutti i progetti?

Non esistono due progetti uguali. I progetti variano enormemente in termini di dimensioni e complessità. Alcuni vengono avviati e conclusi in poche settimane, mentre altri richiedono un decennio o più per essere completati. Alcuni progetti hanno un budget di poche migliaia di euro o addirittura nessun budget, mentre altri costano milioni. Alcuni progetti sono praticamente di routine perché utilizzano strategie già collaudate, mentre altri sono totalmente innovativi e all'avanguardia. È evidente che dobbiamo utilizzare un processo di gestione del rischio che sia scalabile rispetto alla tipologia dei progetti. Si può applicare un semplice processo di gestione dei rischi per quelli sem-

plici o a basso rischio, mentre per quelli complessi e ad alto rischio si deve adottare una metodologia di risk management con maggiore rigore e disciplina. In altre parole se ho un portafoglio di progetti di varie dimensioni, tra cui piccoli, medi e grandi, che richiedono tutti una gestione attiva del rischio, posso applicare tre metodologie diverse. I progetti di medie dimensioni possono utilizzare il processo di gestione del rischio standard, per i progetti di piccole dimensioni, applico un processo di gestione dei rischi semplificato, perché sono meno importanti per l'azienda e hanno un'incertezza minore. I progetti di grandi dimensioni, invece, richiedono un livello di attenzione maggiore per la gestione dei rischi, perché gli impatti potrebbero essere significativi e conviene applicare un processo di gestione dei rischi più rigoroso di quello standard. La classificazione dei progetti comporta dei rischi. La classificazione in piccolo, medio o grande, avviene secondo un insieme coerente di caratteristiche per confrontare i progetti. Questo varia a seconda del tipo di organizzazione e di progetto, ma di norma si includono fattori come l'importanza strategica, la complessità contrattuale, i vincoli e le dipendenze esterne, la stabilità dei requisiti, la complessità tecnica o il quadro normativo, oltre a elementi ovvi come il valore e la durata del progetto. È importante che la metodologia di risk management applicata sia coerente alla dimensione del progetto. Se ad un progetto di dimensioni medie venisse applicata una metodologia di risk management semplificata dei rischi si potrebbe incappare in una gestione dei rischi non adeguata e, quindi, inefficace.

Perché ha scritto il libro "Practical Project Risk Management"?

Lo slogan di questo libro è: "Dai professionisti per i professionisti". Ho incontrato per la prima volta

il mio coautore Peter Simon nel 1985 a una conferenza sulla gestione del rischio e abbiamo scoperto un interesse comune per la gestione del rischio nei progetti. Sono oltre trent'anni che lavoriamo insieme e pensiamo che gestire il rischio in modo efficace e proattivo sia una delle cose più importanti che un team di progetto possa fare. Sebbene molte persone siano d'accordo con la teoria, non abbiamo visto molte persone avere successo nella pratica. Peter e io siamo interessati solo a ciò che funziona davvero. Negli anni 2000 abbiamo sviluppato un approccio pratico alla gestione del rischio nei progetti e abbiamo deciso di condividere la nostra esperienza e competenza scrivendo insieme questo libro pubblicato per la prima volta nel 2007. L'intento era di riportare una metodologia dettagliata di "come fare", che mostrasse come gestire i rischi su progetti reali, scartando subito l'ipotesi di scrivere un libro teorico o accademico. Il libro è stato pubblicato nel 2007 ed è stato accolto con grande favore da chi sapeva che la gestione del rischio doveva essere utile, ma non sapeva come farlo bene. Abbiamo aggiornato il libro in una seconda edizione nel 2012 per adeguare la metodologia agli standard nazionali e internazionali sul rischio, come la ISO 31000 Management of Risk e le linee guida dal PMI "Practice Standard for Project Risk Management, entrambi pubblicati nel 2009. In quei cinque anni avevamo anche appreso alcuni nuovi approcci dalla nostra esperienza che volevamo condividere. La seconda edizione ha vinto il premio PMI per il miglior libro di project management pubblicato nel 2012, il che è stato fantastico. L'ultima edizione del libro (Practice Project Risk Management: *Introducing the ATOM Methodology*¹) è uscita nel 2020, con im-

¹ Maggiori informazioni sulla metodologia sono disponibili sul sito web <https://atom-risk.com/>.

portanti aggiornamenti su molti capitoli per riportare le migliori pratiche attuali. Il libro è stato accolto molto bene e siamo entusiasti di vedere come anche questa nuova edizione ha aiutato i risk manager a gestire i rischi in un'ampia gamma di progetti e in tutto il mondo.

Cosa c'è di speciale nella metodologia ATOM?

L'approccio al rischio descritto nel nostro libro presenta diverse caratteristiche, che lo rendono una risorsa unica per i professionisti del rischio. La prima caratteristica fondamentale è il titolo del libro: "*Practical Project Risk Management*", traducibile in italiano come "Gestione pratica del rischio di progetto", sta a indicare che la nostra attenzione è rivolta esclusivamente al mondo dei progetti. Ciò riguarda tutti i progetti di qualsiasi tipo, in qualsiasi settore o paese del mondo. La metodologia ATOM è generica e applicabile al vostro progetto, qualunque esso sia! Il titolo indica anche che stiamo descrivendo un approccio pratico, non teorico o accademico.

Il secondo punto importante si trova nel sottotitolo: "Introduzione alla metodologia ATOM". Chiamiamo il nostro approccio ATOM, che sta per *Active Threat & Opportunity Management*. La nostra metodologia non solo riconosce che il rischio comprende sia le minacce (incertezze che potrebbero danneggiarci), sia le opportunità (incertezze che potrebbero aiutarci), ma le affronta in modo paritario. Le opportunità sono importanti quanto le minacce, quindi dobbiamo identificarle, valutarle e classificarle in ordine di priorità, determinare il loro possibile effetto sull'esito complessivo del progetto, sviluppare e implementare risposte efficaci, rivederle periodicamente e riferire in merito. La nostra metodologia è basata sulla pratica, e passo dopo passo fornisce suggerimen-



Figura 1 - Scalabilità della metodologia ATOM.

ti, consigli e tecniche per come gestire in parallelo sia le minacce che le opportunità.

Come detto in precedenza, la metodologia ATOM è scalabile. Una volta categorizzata la rischiosità dei progetti in piccola, media e grande, utilizzando dei criteri coerenti con il contesto dell'organizzazione, si possono utilizzare tre versioni della metodologia ATOM, quella standard per i progetti con rischiosità media, quella più rigorosa per quelli a grande rischiosità e infine una versione semplificata per i progetti con rischiosità piccola (si veda la Figura 1).

Inoltre, la metodologia ATOM prevede due processi che spesso nelle altre metodologie di risk management mancano. In fase di avvio del progetto le decisioni chiave di come gestire i rischi sono registrate. ATOM prevede che in questa fase ci sia un'analisi dei rischi dei progetti similari



Figura 2 - Processi della metodologia ATOM.

già svolti, in modo che il team di progetto abbia un approccio proattivo e conosca a cosa potrebbe andare incontro, prima di avviare il progetto. Per ottenere ciò è fondamentale il secondo processo previsto nella metodologia ATOM che presume una revisione finale dei rischi gestiti su ogni singolo progetto per apprendere, acquisire e comunicare gli insegnamenti relativi ai rischi, che l'organizzazione può utilizzare per progetti simili futuri. Faccio notare che la maggior parte delle metodologie di risk management sono cicliche e non hanno una fine formale: si interrompono semplicemente quando il progetto finisce. Appena il progetto è terminato, in molte organizzazioni il team di progetto viene sciolto e nessuno fa una riflessione di come sia andata. I possibili miglioramenti ai processi, agli strumenti o alle tecniche si perdono con lo scioglimento del team e le difficoltà incontrate non vengono esaminate per assicurarsi che non si ripetano. ATOM garantisce che il processo di rischio inizi e finisca bene. I processi sono elencati in Figura 2.

Infine, la metodologia ATOM ha una sezione dedicata ai facilitatori di workshop. Il ruolo del facilitatore del rischio è fondamentale per il successo (o meno) dei workshop sui rischi e la metodologia fornisce indicazioni specifiche su come gestire un workshop di successo, con ruoli chiari, ordini del giorno esemplificativi e tecniche consigliate.

Come iniziare ad applicare la metodologia?

Un modo che trovo efficace è il seguente. Scegliete un progetto di prova che funga da pilota che sta per iniziare, non uno a metà strada, in modo da poter provare l'intero processo dall'inizio alla fine. L'obiettivo è verificare se ATOM funziona nella pratica, quindi è necessario un progetto pilota realistico, simile alla maggior parte dei progetti che avete realizzato, non uno troppo picco-

lo o semplice. Incaricate un consulente o qualcuno che sia un risk manager, che sia esperto della metodologia ATOM e abbia sufficiente esperienza e autorità per essere rispettato e ascoltato. In parallelo leggete il libro ATOM e familiarizzate con il suo funzionamento. Poi toccherà a voi decidere se al prossimo progetto sarete in grado di andare avanti da soli o se avrete ancora bisogno dell'aiuto di un esperto. Una volta che avete deciso di adottare la metodologia, informate il vostro team di progetto e iniziate!

Assicuratevi di ottenere un buon feedback dal vostro team e dagli altri stakeholder del progetto su come sta andando. Alla fine del progetto, prevedete un processo di apprendimento approfondito, registrate i punti di forza e di debolezza dell'approccio al rischio per il vostro tipo di progetto, in base alla vostra esperienza, e valutate cosa fare in seguito. Riferite al management l'esito dell'esperienza, con una valutazione sull'opportunità di adottare la metodologia ATOM, o una sua versione, per tutti o alcuni dei vostri progetti futuri.

Bibliografia

Hillson D., Simon P. (2020). *Practical Project Risk Management*, Berrett-Koehler Publishers

David Hillson

Noto come "The Risk Doctor", David Hillson è uno dei massimi esperti mondiali di risk management applicato ai progetti. Ha scritto più di 11 libri e centinaia di articoli. È stato invitato come relatore a decine di conferenze in tutto il mondo. Ha ricevuto borse onorarie dall'Istituto di Project Management (PMI®) e dall'Associazione britannica per il project management (APM), ed è stato eletto membro della IRM, della Royal Society of Arts (RSA) e della Chartered Management Institute (CMI).
E-mail: david@risk-doctor.com

Carlo Messineo

Ingegnere elettronico con una vocazione per il project management. Certificato PMP® dal 2007, è project manager professionista certificato da AICQ-SICEV (Registro Project Manager UNI 11648). Lavora attualmente in una delle più importanti società di governance di Europa. È redattore da più di 10 anni della rivista "Il Project Manager".
E-mail: carlomessi@gmail.com