



I dieci Fattori Critici di Successo del progetto v1.0

Tiziano Villa, PMP[®] PMI-ACP[®]

“Una ricetta infallibile per far fallire il progetto”

Mantova, 10 maggio 2019

Indice

1. Fattore Critico di Successo: una definizione
2. Il modello dei 10 CSF – Critical Success Factors di Slevin e Pinto
3. Survey “Una ricetta infallibile per far fallire il progetto”
4. Bibliografia
5. Contatti

1. Fattore Critico di Successo: una definizione

I Fattori Critici di Successo (in inglese CSF – Critical Success Factors) sono “*le forze di cui un'azienda ha bisogno per avere successo*”.

Jenster sostiene che i CSF rappresentano: “*quel numero limitato di ambiti, che se positivi, assicurano la performance complessiva di tutta l'organizzazione*”.

In estrema sintesi i CSF sono **le poche ma indispensabili condizioni** (le poche cose che contano, il 20 che fa l'80 di Pareto) per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Se presenti, i CSF **favoriscono** il conseguimento degli obiettivi.

Se assenti in tutto o in parte, i CSF diventano **CFF – Critical Failure Factors** che ostacolano e se non addirittura impediscono il conseguimento degli obiettivi.



1. CSF di progetto

Slevin e Pinto anni fa hanno condotto una ricerca (sempre attuale) su un campione significativo di aziende che lavorano per progetti, con lo scopo di identificare quel **numero ristretto ma significativo di fattori** (CSF) che nel bene o nel male determinano **il successo o l'insuccesso di un progetto.**

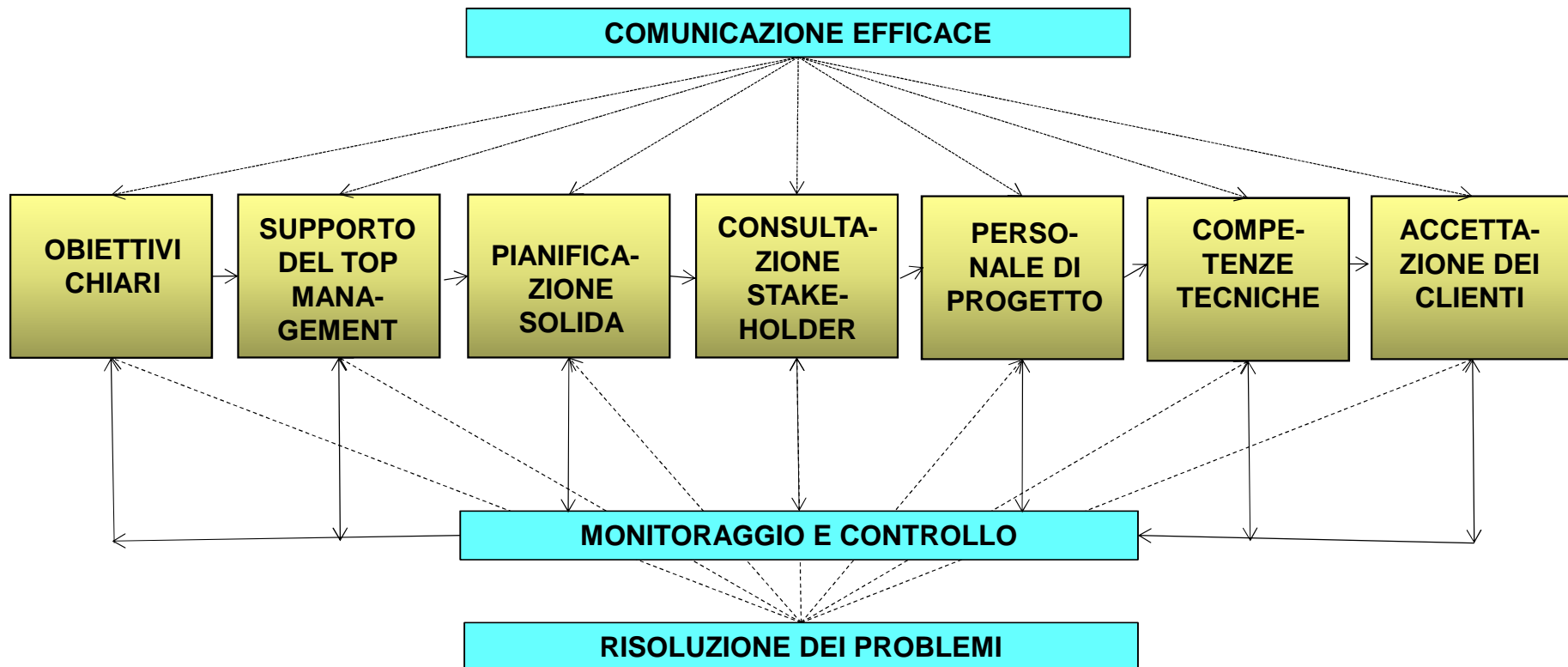
Sono stati identificati **10 CSF** che incidono significativamente **sull'andamento ed esito del progetto.**

Evidentemente **l'incidenza di ciascun CSF** varia da progetto a progetto.

Tuttavia questo elenco di CSF rappresenta in ogni caso una **preziosa check-list** da tenere sempre presente per valutare se questi fattori sono adeguatamente indirizzati e per diagnosticare se il successo o l'insuccesso del progetto derivi da una gestione efficace o carente di questi CSF.



2. Il modello di Slevin & Pinto



2. CSF1 – Obiettivi chiari

OBIETTIVI CHIARI

- HO COMPRESO **PERCHE'** SI STA PORTANDO AVANTI IL PROGETTO?
- IL PROGETTO E' **NECESSARIO**?
- PENSO DI POTERLO PORTARE A TERMINE CON **SUCCESSO**?
- GLI OBIETTIVI SONO **"SMART"** (Specific, Measurable, Achiavable, Relevant, Time-oriented)?

2. CSF2 - Supporto del top management

SUPPORTO DEL TOP MANAGE- MENT

- IL TOP MANAGEMENT E' **CONVINTO** CHE IL PROGETTO SIA NECESSARIO?
- E' CONVINTO CHE VERRA' PORTATO A TERMINE CON **SUCCESSO**?
- HA CHIARITO A TUTTI QUANTI SONO COINVOLTI IL **SUPPORTO** CHE DARA'?
- IL TOP MANAGEMENT E IO (PM) SIAMO ALLINEATI SUI **RUOLI DA GIOCARE** PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL PROGETTO?
- HO LA **FIDUCIA** DA PARTE DEL TOP MANAGEMENT?
- MI DARA' IL SUO SUPPORTO ANCHE IN CASO DI **CRISI**?

2. CSF3 – Pianificazione solida

PIANIFI- CAZIONE SOLIDA

- IL **PIANO DI PROGETTO** E' SENSATO E REALIZZABILE?
- L'ALLOCAZIONE DI TEMPI, DENARO E PERSONE E' **SOSTENIBILE**?
- HO AVUTO **SUFFICIENTI INPUT** PER UNA SOLIDA PIANIFICAZIONE?
- **L'ORGANIZZAZIONE** SARA' IN GRADO DI SEGUIRE IL PIANO?
- DEVO PREOCCUPARMI DEL FATTO CHE TEMPI E COSTI POSSANO ESSERE **MODIFICATI SENZA CONSULTARMI**?
- IL PIANO HA UNA **RISERVA SUFFICIENTE** PER FAR FRONTE A RITARDI, EXTRA-COSTI, IMPREVISTI?

2. CSF4 - Consultazione degli stakeholder

CONSULTAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

- STAKEHOLDERS ESTERNI
 - SO CHI SONO I **CLIENTI /UTILIZZATORI** DEL PROGETTO?
 - SO CHE **COSA VOGLIONO**?
 - HO ORGANIZZATO DEGLI **INCONTRI PERIODICI CON LORO** PER AGGIORNARLI IN MERITO ALLO STATO AVANZAMENTO DEL PROGETTO?
- STAKEHOLDERS INTERNI
 - CHI SONO **LE PERSONE CHIAVE** CHE DEVONO DARE SUPPORTO AL PROGETTO?
 - E' NECESSARIA DELL'ATTIVITA' POLITICA PER OTTENERE **L'ACCETTAZIONE DEL PROGETTO?**
 - CHI FA **RESISTENZA** AL PROGETTO?

2. CSF5 - Personale del progetto

PERSONALE DEL PROGETTO

- HO LA POSSIBILITA' DI **SCEGLIERE E ADDESTRARE** I COMPONENTI DEL MIO **TEAM DI PROGETTO** O DEVO UTILIZZARE QUELLI CHE MI VENGONO FORNITI?
- **VADO D'ACCORDO** COL MIO TEAM? HO GIA' LAVORATO CON I SUOI MEMBRI?
- POSSO **FIDARMI** DEI MEMBRI DEL PROJECT TEAM?
- L'ORGANIZZAZIONE **DISPONE DEL PERSONALE** DI CUI HO BISOGNO O DOVRO' REPERIRLO ALL'ESTERNO?
- SONO SODDISFATTO DELLE **COMPETENZE TECNICHE** DEL MIO TEAM?

2. CSF6 – Competenze tecniche

COMPETENZE TECNICHE

- HO ASSEGNATO LE **QUESTIONI TECNICHE SPECIALISTICHE** ALLE PERSONE GIUSTE?
- HO ADEGUATAMENTE DOCUMENTATO E DETTAGLIATO LA **TECNOLOGIA RICHIESTA**?
- **LA TECNOLOGIA** FUNZIONA BENE?
- IL PROJECT TEAM POSSIEDE **TUTTE LE COMPETENZE** NECESSARIE PER UTILIZZARE AL MEGLIO LE TECNOLOGIE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO?
- MI SONO ORGANIZZATO PER **AGGIORNARE LA TECNOLOGIA** NEL CASO IN CUI AVVENGANO CAMBIAMENTI NEL PROGETTO?

2. CSF7 – Accettazione dei clienti

ACCETTA- ZIONE DEI CLIENTI

- HO CONSIDERATO IN ANTICIPO UNA STRATEGIA PER **“VENDERE” IL VALORE DEL PROGETTO AI CLIENTI?**
- HO IL MANDATO PER **CONTRATTARE** CON LORO?
- NEL CASO DI PROBLEMI NEL PERIODO DI MESSA A REGIME DELLA SOLUZIONE REALIZZATA DAL PROGETTO, HO DELLE PERSONE IN CAMPO PER **DARE AIUTO** AI CLIENTI/UTILIZZATORI?
- IL TEAM DI PROGETTO SARA' DISPONIBILE PER IL **POST-RILASCIO** DEL PROGETTO O SARA' SMANTELLATO NON APPENA RILASCIATA LA NUOVA SOLUZIONE?
- L'ORGANIZZAZIONE VEDE QUESTO COME UN PROGETTO FINE A SE' STESSO OPPURE INTRAVEDE **SUCCESSIVI SVILUPPI?**

2. CSF8 – Monitoraggio e controllo

MONITO- RAGGIO E CONTROLLO

- CHIEDO REGOLARMENTE AI MEMBRI DEL TEAM UN **FEEDBACK** IN MERITO A COME STA ANDANDO IL PROGETTO?
- VALUTO CON REGOLARITA' LA **PERFORMANCE DEI MEMBRI DEL TEAM?**
- IL PROGETTO **COME STA ANDANDO?**
- I MEMBRI DEL TEAM VENGONO MANTENUTI AGGIORNATI IN MERITO AGLI **VARIAZIONI** RISPETTO AL PIANO?
- HO STABILITO DEI **CANALI FORMALI** DI FEEDBACK O UTILIZZO METODI INFORMALI?
- IL **SISTEMA DI MONITORAGGIO** FUNZIONA O CI STIAMO SEMPLICEMENTE LASCIANDO RACCONTARE CIO' CHE DESIDERIAMO SENTIRCI DIRE?

2. CSF9 – Comunicazione efficace

COMUNI- CAZIONE EFFICACE

- HO **CHIARAMENTE COMUNICATO** AL TEAM DI PROGETTO GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO?
- I MEMBRI DEL TEAM DISPONGONO **DI CANALI DI COMUNICAZIONE FORMALI PER COMUNICARE CON ME** O DEVONO SPERARE DI TROVARMICI ALLA SCRIVANIA / INCONTRARMI ALLA MACCHINETTA DEL CAFFÈ'?
- FORNISCO CON REGOLARITÀ AL TEAM DEI **REPORT** SULLO STATO DEL PROGETTO?
- UTILIZZO IL TEAM DI PROGETTO PER MANTENERE **APERTI I CANALI DI COMUNICAZIONE** VERSO L'INTERNO (ORGANIZZAZIONE) E VERSO L'ESTERNO (CLIENTI)?
- IL PROGETTO È VISSUTO DALL'ORGANIZZAZIONE COME UNA **COSA COMUNICATA A TUTTI** O COME UNA COSA PER POCHI ELETTI?
- I **PETTEGOLEZZI** RELATIVI AL PROGETTO SONO SOTTO CONTROLLO?

2. CSF10 – Risoluzione dei problemi

RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

- INCORAGGIO I MEMBRI DEL TEAM A MONITORARE IL PROGETTO E A **STARE ALL'ERTA** IN MERITO ALL'INSORGENZA DI PROBLEMI?
- IL TEAM HA LE CAPACITA' PER **FRONTEGGIARE I PROBLEMI** QUANDO SI PRESENTANO O DEVO RIVOLGERMI ALL'ESTERNO PER RICEVERE AIUTO DA ESPERTI?
- SE INSORGONO DEI PROBLEMI, POSSIAMO **RISOLVERLI RAPIDAMENTE?**
- CI SONO **POTENZIALI PROBLEMI** CHE POTREBBERO FAR FALLIRE IL PROGETTO?
- METTO IN ATTO **AZIONI CORRETTIVE IMMEDIATE** O LASCIO CHE LA SITUAZIONE PRECIPITI?
- ABBIAMO **SUFFICIENTI CAPACITA'** PER LA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI?

3. Survey: una ricetta perfetta per ...

www.slido.com

codice: #Y582

3. Survey: una ricetta perfetta per ...

Domanda 1 – “L’INGREDIENTE INDISPENSABILE”

1. OBIETTIVI POCO “SMART”
2. UN TOP MANAGEMENT LATITANTE
3. UNA PIANIFICAZIONE CHE FA ACQUA
4. STAKEHOLDER POCO INGAGGIATI
5. PERSONALE DI PROGETTO INADEGUATO
6. INCAPACITA’ TECNICA
7. DIFFICOLTA’ A FAR ACCETTARE/UTILIZZARE I DELIVERABLE DEL PROGETTO
8. CARENTE MONITORAGGIO E CONTROLLO DEL PROGETTO
9. COMUNICAZIONE INEFFICACE
10. INCAPACITA’ DI RISOLVERE PROBLEMI / GESTIRE GLI IMPREVISTI

3. Survey: una ricetta perfetta per ...

Domanda 2 – “L’INGREDIENTE CHE NON DOVREBBE MANCARE”

1. OBIETTIVI POCO “SMART”
2. UN TOP MANAGEMENT LATITANTE
3. UNA PIANIFICAZIONE CHE FA ACQUA
4. STAKEHOLDER POCO INGAGGIATI
5. PERSONALE DI PROGETTO INADEGUATO
6. INCAPACITA' TECNICA
7. DIFFICOLTA' A FAR ACCETTARE/UTILIZZARE I DELIVERABLE DEL PROGETTO
8. CARENTE MONITORAGGIO E CONTROLLO DEL PROGETTO
9. COMUNICAZIONE INEFFICACE
10. INCAPACITA' DI RISOLVERE PROBLEMI / GESTIRE GLI IMPREVISTI

3. Survey: una ricetta perfetta per ...

www.slido.com

codice: #F054

3. Survey: una ricetta perfetta per ...

Domanda 3 – “L’INGREDIENTE SPECIALE DI NONNA PINA”

1. OBIETTIVI POCO “SMART”
2. UN TOP MANAGEMENT LATITANTE
3. UNA PIANIFICAZIONE CHE FA ACQUA
4. STAKEHOLDER POCO INGAGGIATI
5. PERSONALE DI PROGETTO INADEGUATO
6. INCAPACITA' TECNICA
7. DIFFICOLTA' A FAR ACCETTARE/UTILIZZARE I DELIVERABLE DEL PROGETTO
8. CARENTE MONITORAGGIO E CONTROLLO DEL PROGETTO
9. COMUNICAZIONE INEFFICACE
10. INCAPACITA' DI RISOLVERE PROBLEMI / GESTIRE GLI IMPREVISTI

3. Survey: una ricetta perfetta per ...

Domanda 4 – “IL TOCCO DELLO CHEF...”

1. OBIETTIVI POCO “SMART”
2. UN TOP MANAGEMENT LATITANTE
3. UNA PIANIFICAZIONE CHE FA ACQUA
4. STAKEHOLDER POCO INGAGGIATI
5. PERSONALE DI PROGETTO INADEGUATO
6. INCAPACITA' TECNICA
7. DIFFICOLTA' A FAR ACCETTARE/UTILIZZARE I DELIVERABLE DEL PROGETTO
8. CARENTE MONITORAGGIO E CONTROLLO DEL PROGETTO
9. COMUNICAZIONE INEFFICACE
10. INCAPACITA' DI RISOLVERE PROBLEMI / GESTIRE GLI IMPREVISTI

4. Bibliografia

Contenuti e immagini delle presenti slide sono tratti dalle seguenti pubblicazioni:

1. Slevin, D.P. & Pinto, J.K., The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers. *Project Management Journal*, 1986;
2. Pinto, J.K. & Slevin, D.P., Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1987;
3. Pinto, J.K. & Slevin, D.P., Critical Factors Across the Project Life Cycle. *Project Management Journal*, 1988.
4. Adams , J.R. & Barndt, S.E., Behavioral Implications of the Project Life Cycle. In *Project Management Handbook*, ed. D.I. Cleland & W.R. King. New York: Van Nostrand Reinhold Co., 1983.

5. Contatti



Tiziano Villa, PMP® PMI-ACP®
Partner The project management lab®
www.pmlab.it

tiziano.villa@pmlab.it

+39 02 45473507

+39 340 1067844

 tiziano.villa

find me on 