

M.I.S. Management Information System – La Valutazione dei Rischi – V Puntata

di Ruggiero Cristallo – Consulente di Direzione – Socio APCO

Esiste una tecnica semplice e di immediata comprensione per valutare il grado di rischio dei progetti che possono essere varati in azienda. Questa tecnica raggiunge l'apice della propria efficacia nella valutazione dei progetti in ambito Information Technology.

Noi in questo articolo la utilizzeremo per valutare i rischi derivanti da un progetto finalizzato alla realizzazione del M.I.S.

Questa tecnica prende il nome del suo ideatore: il prof. Mc Farlan, della Harvard Business School.

Ho appreso questa tecnica durante un corso in IBM nel 1984 e da allora con gli opportuni restyling, dovuti all'arrivo di nuovo hardware e alle infrastrutture (reti lan, internet, sicurezza), mi ha sempre accompagnato nell'attività consulenziale.

Esaminiamola in dettaglio e per coloro che la conoscono già nella versione originale, annunciamo che troveranno qualche mia personale variazione, effettuata nel tempo, non certamente per sentirmi superiore al prof. Mc Farlan, ma è giusto tenere nella giusta considerazione:

- che sono passati più di 20 anni da quando ho cominciato ad utilizzarla,
- che le nostre PMI, non sono le prime 500 aziende di Fortune,
- che le idee devono circolare liberamente ed essere rielaborate a seconda del luogo, della cultura e del contesto in cui si opera.

Ci sono diverse ragioni importanti che giustificano uno sforzo particolare per valutare il rischio connesso ai progetti IT. Anzitutto i risultati di questa valutazione consentono di capire meglio quali siano i progetti che devono essere realizzati, quali siano le loro dimensioni, i loro collegamenti con altri progetti e la loro importanza per l'Azienda, che potremo definire "Allineamento Strategico".

La valutazione dei rischi aiuta l'Alta Direzione a confrontare un progetto con l'altro, consentendo di classificarli in ordine di rischio. Questa è la principale delle informazioni relative ad un progetto e deve essere conosciuta prima di sviluppare il progetto stesso.

I manager più esperti, almeno quelli che hanno una pronunciata sensibilità aziendale, cercano di sviluppare un proprio "Portafoglio di Progetti" con rischi tra loro diversi e bilanciati. Vi sono altre variabili attribuibili ai singoli progetti, tipo: i benefici, il tempo, il costo, il ROI, etc...etc...), ma in questo articolo esamineremo solo la variabile del rischio.

Un Portafoglio Progetti, oltre ad essere gradito dall'Alta Direzione, consente di contenere le conseguenze di un fallimento del progetto con rischio elevato. La valutazione anticipata del rischio di un progetto potrebbe inoltre avvantaggiare l'eventuale allocazione di risorse critiche, in quanto si potrebbe ad esempio assegnare al progetto più rischioso l'analista/programmatore più esperto, etc...etc...

D'altra parte è giusto, sapere della rischiosità o meno di un progetto, anche perché dovrà richiedere un monitoraggio più diretto della Direzione; mentre i progetti a rischio più basso, possono essere assegnati e gestiti in modo routinario.

Convinti, quindi, della necessità della valutazione anticipata dei rischi per i progetti di cui ci occupiamo, cioè quelli IT, ritorniamo ad occuparci della tecnica suggerita.

Essa suddivide i rischi in quattro categorie: (vedi tabella successiva)

1. la dimensione
2. la struttura
3. la tecnologia
4. la complessità gestionale

TABELLA DELL' ANALISI DEL RISCHIO	Classificazione				Peso	Voto Pesato	%
	Alto	Medio	Basso	Totale			
Complessità Gestionale rilevanza strategica del progetto impatto organizzativo interconnessione con altri progetti competenza degli utenti Valutazione generale	- 5 - 5	- 3 - 3 3	- 1 - 1	12	35	420	44
Dimensioni del progetto numero complessivo di mesi/uomo previsti dimensione del sistema dimensione economica Valutazione generale	- 5 - 0	- 3 - 3 3	- 1 - 1	7	15	105	11
Incertezza dei requisiti stabilità dell' ambiente e dei processi disponibilità, chiarezza dei requisiti comprensibilità del sistema esistente livello di strutturazione delle informaz. Aziendali partecipazione e supporto direzionale Valutazione generale	- 5 - 5	- 3 - 3 3	- 1 - 1 1	13	25	325	34
Innovazione utilizzo di nuovi strumenti qualità delle metodologie proposte esperienza dei consulenti integrazione con altri sottosistemi Valutazione generale	- 5 - 0	- 3 - 0	- 1 - 1 1 1 1	4	25	100	11
Valutazione Globale del progetto				36	100	950	100



Guardando i Fattori Critici di ciascuna categoria, avrete notato che alle risposte deve essere attribuito un peso. Questa attività normalmente è di natura molto soggettiva, e va svolta da un Consulente specifico oppure da un Manager IT con diversi anni di esperienza, in quanto ci sono variabili che possono essere comprese solo da chi ha acquisito una visione globale dei valori aziendali.

Anche le domande che costituiscono i Fattori Critici possono essere scelte di volta in volta per l'occasione, l'importante è che siano allineate al progetto in questione e non generiche, standard e preconfezionate. Il punteggio finale, determinando una percentuale in base al punteggio di massimo rischio, colloca il progetto in una specifica zona del portafoglio, insieme ad altri con grado di rischio più o meno elevato. Concludiamo ricordando ai lettori che nei prossimi articoli ci occuperemo di:

- benefici di un progetto (sia tangibili che intangibili)
- priorità del progetto
- l'allineamento strategico del progetto.

Alla fine del ciclo, chiunque sarà in grado di sviluppare il famoso Portafoglio Progetti, per adesso esercitatevi pure ad identificare i rischi. Grazie dell'attenzione.

Ruggiero Cristallo
Consulente di Direzione