

GESTIONE DEI RISCHI DI PROGETTO

1

GESTIONE DEI RISCHI DI PROGETTO

Il rischio è un evento, che potrebbe capitare ma del quale non si ha la certezza, che può influenzare, positivamente o negativamente, il pieno conseguimento degli obiettivi del progetto.

Alcuni possibili rischi:

- Le autorizzazioni concesse in ritardo
- Danni alle macchine
- Problemi nella compilazione del questionario da parte degli utenti
- Un numero significativo di fornitori non firma il contratto in tempo utile

2

GESTIONE DEI RISCHI DI PROGETTO

a) Il rischio è la **probabilità** di un risultato **negativo** (Graham & Wiener, 1995).

b) Il rischio è l'**evento** o la situazione in cui qualcosa che ha valore per l'uomo (inclusi gli stessi esseri umani) è stato messo in gioco e in cui il risultato è **incerto** (Rosa, 1998).

c) Il rischio si riferisce all'**incertezza** ed alla **gravità** degli **eventi** e delle **conseguenze** (o risultati) di un'attività riguardante qualcosa che ha valore per gli esseri umani (Aven & Renn, 2009).

- Probabilità → Evento (situazione)
- **La probabilità è uno strumento di misurazione del rischio**
- Evento → Incertezza e gravità dell'evento e delle sue conseguenze
- **La gravità è una misura dell'intensità delle conseguenze**
- Risultato negativo → Risultato incerto
- **Gestione dell'incertezza**

3

IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT

Il Risk Management è un processo continuo, che attraversa tutto il ciclo di vita del progetto. Possiamo individuare quattro principali fasi del processo di gestione del rischio:

1. Identificazione dei rischi
2. Analisi dei rischi
3. Definizione del piano di recupero e risposta ai rischi
4. Monitoraggio e controllo dei rischi

4

L'IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

Il punto di partenza per la identificazione dei rischi è la WBS.

I Work Packages rappresentano l'elemento di riferimento per la programmazione e il monitoraggio.

I rischi vanno pertanto identificati prendendo ad esame, uno ad uno, i diversi Work Packages

5

L'IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

Le fonti di informazioni per l'identificazione dei rischi sono diverse. Innanzitutto l'esperienza dei responsabili dei WP. Attraverso interviste ai responsabili da parte del Project Manager si potrebbero evidenziare gli eventi non previsti che si sono manifestati in precedenti progetti, ad esempio:

- Rischi connessi alla complessità delle lavorazioni
- Rischi connessi alla sicurezza
- Rischi relativi alle forniture

6



7

L'IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

WP	Rischi	Descrizione	Cause	Conseguenze
Scavo fondazione nell'ambito del progetto di realizzazione di un'opera edile	Danni alle macchine	Si verificano danni alle macchine per il movimento terra	Inadeguata manutenzione	Ritardo dei tempi di esecuzione Impatto negativo sui costi
Realizzazione impianti nell'ambito della realizzazione di un'opera edile	Ritardo della consegna dell'impianto	L'azienda fornitrice non consegna l'impianto entro la data programmata	Concomitanza di commesse da gestire da parte dell'azienda fornitrice	Ritardo dei tempi di esecuzione
Indagine di mercato nel corso di un progetto relativo allo sviluppo di un nuovo prodotto	Insufficiente numero di questionari ricevuti	Una percentuale significativa di utenti incontra problemi nella compilazione	Il questionario è troppo complesso, le domande sono poco chiare	Ritardo nei tempi di esecuzione Impatto negativo sullo scopo del WP
Approvvigionamenti relativi alla realizzazione di un nuovo prodotto	Difficoltà di reperimento dei fornitori	Non si riescono ad identificare nei tempi programmati i fornitori che dovranno fornire i nuovi componenti	Le specifiche tecniche della progettazione del nuovo prodotto sono considerate dai fornitori troppo complesse	Ritardo nei tempi di esecuzione

8

L'IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO			
WP	1.3.2		
ID Risk:	1.3.2/1	Resp. del Rischio:	
Denominazione del rischio:			
Rev.	Data:	Stato:	
Descrizione:			
Cause:			
Conseguenze:			
Data	Firma:		

9

L'ANALISI DEI RISCHI

Le finalità del processo di analisi dei rischi sono:

- Stimare la probabilità del rischio
- Stimare l'impatto del rischio sugli obiettivi del WP in termini di Tempi/Costi/Scopo
- Stimare il costo specifico del rischio

10

L'INDICE DI PROBABILITÀ

L'indice di probabilità esprime la probabilità (P) che un evento si verifichi. Uno dei criteri più ricorrenti è:

- Probabilità bassa → $P < 20\%$ → Indice di probabilità = 1
- Probabilità media → $20\% \leq P \leq 50\%$ → Indice di probabilità = 2
- Probabilità alta → $P > 50\%$ → Indice di probabilità = 3

11

L'ANALISI DEI RISCHI

Area di rischio	Livelli di rischio	Situazione relativa a un generico WP	Indice
Programma	Basso	L'attività è ben programmata	1
	Medio	Alcune attività sono nuove, ma esiste una significativa programmazione	2
	Alto	Molte attività sono nuove e non sono facilmente pianificabili	3
Forniture	Basso	Le forniture sono reperibili sul mercato	1
	Medio	Le forniture sono per lo più reperibili sul mercato	2
	Alto	Le forniture non sono facilmente reperibili	3
Risorse	Basso	Le risorse necessarie sono disponibili con adeguate capacità professionali	1
	Medio	Le risorse necessarie sono insufficienti, ma con adeguate capacità professionali	2
	Alto	Le risorse non sono disponibili o non sono presenti in azienda	3
Tecnica	Basso	L'attività richiede tecnologie esistenti e conosciute dall'azienda	1
	Medio	L'attività è nuova ma le tecnologie sono collaudate	2
	Alto	L'attività è nuova e si utilizzano tecnologie mai collaudate in azienda	3

12

L'INDICE DI IMPATTO

L'indice d'impatto esprime, in una scala qualitativa (elevato, medio, basso) le conseguenze del rischio sul costo, la durata e lo scopo del WP.

- Impatto basso = 1
- Impatto medio = 2
- Impatto alto = 3

13

IL COSTO DEL RISCHIO

Il Costo del Rischio è la stima del costo delle conseguenze del rischio e va effettuata preventivando tutti i costi diretti e indiretti che dovrebbero essere sostenuti se il rischio si manifesta, in particolare:

- Manodopera
- Materiali, subforniture
- Spese diverse
- Penali
- altro

14

IL COSTO DEL RISCHIO

Una volta stimato il costo del rischio, può essere effettuata una stima della Contingency, ossia della riserva economica da accantonare per far fronte all'eventuale insorgere del rischio.
L'espressione della Contingency è data da:

$$\text{Contingency} = \text{Probabilità del Rischio} \cdot \text{Costo del Rischio}$$

15

IL COSTO DEL RISCHIO

La Contingency dell'intera commessa è data dalla somma delle contingency autorizzate per i singoli rischi:

$$\text{Contingency Totale di Commessa} = \sum \text{Contingency di ogni Rischio}$$

16

FATTORE DI RISCHIO

Una volta calcolato l'indice di probabilità e l'indice di impatto, è possibile calcolare il Fattore di Rischio (Fr), dato dall'espressione:

$$Fr = \text{Indice di Probabilità} \cdot \text{Indice di Impatto}$$

(maggiore dei 3 valori)

17

PIANI DI RISPOSTA AI RISCHI E PIANI DI RECUPERO

La finalità del processo di Definizione del Piano di Gestione e Risposta ai Rischi è quello di identificare le azioni necessarie a ridurre la probabilità di accadimento e/o l'impatto dei rischi.

Sono due gli approcci del Risk Management ai rischi:

- a) Prevenzione Piano di risposta al rischio
- b) Reazione Piano di recupero

18

PIANO DI RISPOSTA AL RISCHIO

Un piano di risposta al rischio è l'insieme delle specifiche azioni volte a ridurre la probabilità del rischio.

Il Fattore di Rischio (*Fr*) è un importante indice che detta la priorità e il livello di attenzione su ciascun rischio:

- Se $3 \leq Fr \leq 6$, si potrà decidere se definire o meno un Piano di Risposta al rischio
- Se $Fr \geq 6$, si provvederà obbligatoriamente a definire un piano di risposta

19

PIANO DI RISPOSTA AL RISCHIO

Il piano di risposta si articola nelle seguenti fasi:

1. Individuare e descrivere le azioni per eliminare o ridurre l'impatto negativo dei rischi
2. Nominare i responsabili delle azioni
3. Fissare le date di inizio di attuazione delle azioni
4. Definire le Milestone di adempimento delle azioni
5. Stimare i relativi costi
6. Indicare gli obiettivi attesi

20

PIANO DI RISPOSTA AL RISCHIO

In analogia a quanto viene stabilito nel definire gli obiettivi, le azioni del piano di risposta dovranno essere:

- Appropriate: il beneficio economico ottenuto dall'implementazione delle azioni deve essere rapportato al loro costo
- Realistiche: attuabili nei tempi e nei costi
- Condivise: con i responsabili che dovranno attuarle
- Valutabili: misurabili in termini di obiettivi

21

PIANO DI RISPOSTA AL RISCHIO

Il Piano di Recupero è un piano di intervento che deve essere attuato quando si è coscienti che il manifestarsi del rischio può comportare danni alla Commessa e la Contingency, da sola, non sarebbe sufficiente ad arginare le conseguenze.

Le modalità di definizione del Piano di Recupero sono simili a quelle del Piano di Risposta.

22

MONITORAGGIO E CONTROLLO DEI RISCHI

Durante l'esecuzione del progetto occorrerà verificare che i rischi individuati siano monitorati e che il processo sia ciclicamente reiterato.

I meeting di risk review sono revisioni periodiche e specifiche dell'analisi e gestione dei rischi effettuate dal Risk Manager o dal Project Manager durante il ciclo di vita del progetto.

Vi partecipano i componenti del team di progetto e i responsabili dei piani di intervento.

23

MONITORAGGIO E CONTROLLO DEI RISCHI

Obiettivi dei meeting di risk review sono:

- Riesame dei costi e rischi di progetto
- Verifica degli effetti delle azioni di mitigazione/recupero
- Riesame della documentazione prodotta

Le cadenze tipiche dei meeting di risk review sono:

- Da mensili a trimestrali, in funzione dell'importanza del programma e della gravità dei rischi
- Occasionalmente, in presenza di eventi rilevanti

24

RUOLI E RESPONSABILITÀ NEL PROCESSO DI GESTIONE DEI RISCHI

- **Direzione Aziendale:** responsabilità della progettazione e approvazione del Processo di Risk Management
- **Project Manager:** assicurare che tutti i rischi siano identificati e gestiti dal team
- **Risk Manager:** assicurare l'applicazione del piano di gestione dei rischi
- **Responsabile del rischio:** gestisce il singolo rischio assegnatogli
- **Responsabile dell'azione di mitigazione:** gestisce le azioni di mitigazione, interfacciandosi con il Responsabile del rischio

25

MONITORAGGIO E CONTROLLO DEL PROGETTO

26

MISURAZIONE DELL'AVANZAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTO

Obiettivo di questo processo è quello di tenere sotto controllo il programma generale e l'avanzamento del progetto, rilevando i dati a consuntivo in termini di tempi e costi.

Ad esempio, criteri di misurazione:

- 0-100, l'avanzamento viene considerato 100% quando l'attività risulta completata, altrimenti è = 0
- 50-50, l'avanzamento si considera 50% se l'attività è partita e 100% se è completata
- *La percentuale di completamento*, viene calcolata la percentuale del lavoro effettivamente realizzato

27

MISURAZIONE DELL'AVANZAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTO

L'avanzamento di ogni attività deve essere rapportato al proprio peso rispetto all'intero progetto (avanzamento ponderato).
L'espressione da utilizzare è:

$$A_{pi} = P_i \cdot A_{vi}$$

dove:

- A_{pi} = avanzamento ponderato dell'attività i-esima
- P_i = costo previsto dell'attività i-esima
- A_{vi} = percentuale di avanzamento dell'attività i-esima

28

MISURAZIONE DELL'AVANZAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTO

L'avanzamento complessivo del progetto alla data di controllo (timenow) è dato dalla somma degli avanzamenti delle attività:

$$A_{ptot} = \sum_{i=1}^N A_{pi}$$

29

MISURAZIONE DELL'AVANZAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTO

A ogni avanzamento, in sincronia con la raccolta dei dati temporali e delle risorse, saranno rilevati:

- I consuntivi dell'avanzamento delle attività in esecuzione
- La percentuale di completamento dei Deliverables
- I costi a consuntivo, rilevati a livello di responsabilità/pacchetto di lavoro
- Le stime di quanto resta da fare
- Le stime di costo a finire (stima a completamento)

30

METODO DELL'EARNED VALUE

Il metodo dell'Earned Value è stato adottato fin dal 1967 dal Department of Defense degli Stati Uniti.

Caratteristiche:

- È un metodo di analisi del progresso e della performance del progetto
- È la base per l'analisi dei costi e dei tempi e per la sua previsione a finire
- È l'unità di misura del progresso di un progetto o di una sua parte

31

METODO DELL'EARNED VALUE

Obiettivi:

- Misurare la performance tramite obiettivi tecnici
- Analizzare lo stato del progetto e le previsioni attraverso dati
- Analizzare il costo reale sul lavoro svolto
- Quantificare i problemi tecnici
- Fornire indicazioni per una stima ragionevole e realistica su tempi e costi
- Fornire indicazioni su azioni correttive
- Mantenere il controllo disciplinato della baseline

32

METODO DELL'EARNED VALUE

Il metodo dell'Earned Value si basa sul calcolo di tre valori, in uno stesso istante (time now). I primi due indicatori sono il *Planned Value (PV)*, ovvero il valore delle attività pianificate a costo di budget (preventivo), e l'*Actual Cost (AC)*, ovvero il valore del lavoro realmente realizzato al costo realmente sostenuto (consuntivo).

L'Earned Value introduce un parametro detto, appunto, *Earned Value (EV)* che è pari al valore del lavoro che è stato completato, valorizzato al costo di budget (pianificato) ed esprime la misura di quanto è stato realizzato in termini di attività, rispetto a quanto avremmo dovuto spendere per realizzarle.

33

METODO DELL' EARNED VALUE

Il calcolo dell'EV per le singole attività è definito come:

$$EV_i (\text{attività}) = \text{BUDGET}_i (\text{attività}) \cdot \text{PPC}_i (\text{attività})$$

Dove PPC_i (attività) è la percentuale effettiva di completamento dell'attività.

L'EV riferito a tutte le attività previste nel progetto è definito come:

$$EV (\text{progetto}) = \sum_{i=1}^N EV_i (\text{attività})$$

34

METODO DELL' EARNED VALUE

Principali elementi:

Acronimo	Termine	Descrizione
PV (BCWS)	Planned Value	Valore a costo di budget del lavoro pianificato al finnow. Budget assegnato alle attività
EV (BCWP)	Earned Value	Valore a costo di budget del lavoro effettivamente svolto
AC (ACWP)	Actual Cost	Valore a costo di consuntivo del lavoro effettivamente svolto

35

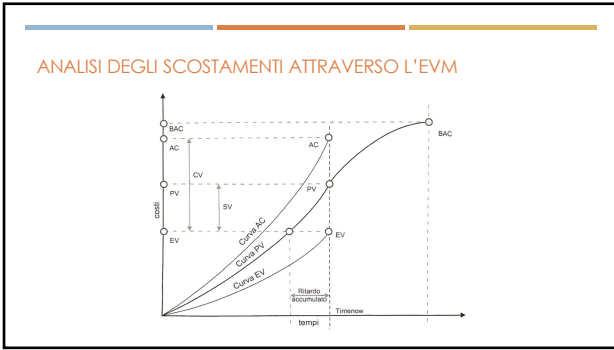
ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM

Obiettivo è quello di individuare gli indici che consentano di confrontare criticamente il costo sostenuto (AC), il costo preventivato (PV) e l'Earned Value (EV).

Quattro indicatori:

1. Cost Variance (CV)
2. Cost Performance Index (CPI)
3. Schedule Variance (SV)
4. Schedule Performance Index (SPI)

36



37

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM

Acronimo	Termine	Formula	Descrizione
CV	Cost Variance (Scostamento dei costi)	$CV = EV - AC$	<p>È la differenza di costo (deviazione economica) tra quanto è stato effettivamente realizzato, al valore del costo di budget, e il costo realmente sostenuto alla data del timenow:</p> <ul style="list-style-type: none"> - $CV > 0$ significa che il costo previsto a budget per effettuare il lavoro realizzato era maggiore di quanto è stato realmente speso per la stessa quantità di lavoro eseguita, ovvero il progetto è sottobudget. - $CV < 0$: al momento della verifica, il progetto è sovrabudget.

38

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM

I principali indicatori dell'EVM

Acronimo	Termine	Formula	Descrizione
SV	Schedule Variance (Scostamento di schedulazione)	$SV = EV - PV$	<p>È la differenza di costo tra quanto è stato effettivamente realizzato, al valore del costo di budget, e quanto si sarebbe dovuto spendere alla data del timenow. È una misura dell'efficienza della schedulazione di progetto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - $SV > 0$: al momento del controllo, il progetto è più avanti rispetto alla schedulazione - $SV < 0$: il progetto risulta essere in ritardo rispetto alla schedulazione

39

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM
I principali indicatori dell'EVM

Acronimo	Termine	Formula	Descrizione
CPI	Cost Performance Index (indice di efficienza dei costi)	$CPI = EV/AC$	<p>È dato dal rapporto tra EV e AC alla data del timenow:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CPI < 1 indica che i costi consuntivati sono superiori a quelli preventivati, per cui il progetto sta sfiorando nei costi, ovvero è sovrabudget - CPI > 1 indica un risparmio di costi al timenow, ovvero il progetto è sottobudget

40

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM
I principali indicatori dell'EVM

Acronimo	Termine	Formula	Descrizione
SPI	Schedule Performance Index (indice di efficienza dei tempi)	$SPI = EV/PV$	<p>È dato dal rapporto tra EV e PV alla data del timenow. Indica quanto il progetto sia in anticipo o in ritardo rispetto alla schedulazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SPI < 1 indica che le attività completate sono inferiori a quelle pianificate; il progetto è in ritardo - SPI > 1 è indice di efficienza; indica che le attività completate sono maggiori di quelle pianificate; il progetto è in anticipo

41

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM
I principali indicatori dell'EVM

Acronimo	Termine	Formula	Descrizione
SPI	Schedule Performance Index (indice di efficienza dei tempi)	$SPI = EV/PV$	<p>È dato dal rapporto tra EV e PV alla data del timenow. Indica quanto il progetto sia in anticipo o in ritardo rispetto alla schedulazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SPI < 1 indica che le attività completate sono inferiori a quelle pianificate; il progetto è in ritardo - SPI > 1 è indice di efficienza; indica che le attività completate sono maggiori di quelle pianificate; il progetto è in anticipo

42

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM
Casistica dell'analisi degli scostamenti

Caso	Indice	Effetti
EV > PV > AC	CV > 0 SV > 0 SPI > 1 CPI > 1	Tempi: anticipo Costi: sottobudget È il caso ideale L'EV è maggiore sia del budget sia dei consuntivi. Non solo si è realizzato di più, ma si è anche speso meno del budget

43

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM
Casistica dell'analisi degli scostamenti

Caso	Indice	Effetti
EV > AC > PV	CV > 0 SV > 0 SPI > 1 CPI > 1	Tempi: anticipo Costi: sottobudget Anche questa è una situazione favorevole L'EV è maggiore sia del budget sia dei consuntivi La differenza rispetto al caso precedente è che evidentemente ci sono stati dei costi maggiori giustificati dal maggior numero di attività realizzate

44

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM
Casistica dell'analisi degli scostamenti

Caso	Indice	Effetti
AC > PV > EV	CV > 0 SV > 0 SPI > 1 CPI > 1	Tempi: ritardo Costi: soprabudget È il caso peggiore L'EV è minore sia del budget sia dei consuntivi Non solo si è realizzato di meno rispetto a quanto programmato ma si sono anche sostenuti costi superiori rispetto a quelli pianificati

45

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM
 Casistica dell'analisi degli scostamenti

Caso	Indice	Effetti
AC > EV > PV	CV < 0 SV > 0 SPI > 1 CPI < 1	Tempi: anticipo Costi: sobrabudget Siamo in anticipo sui tempi, ma si è speso più del budget per realizzare le attività

46

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM
 Casistica dell'analisi degli scostamenti

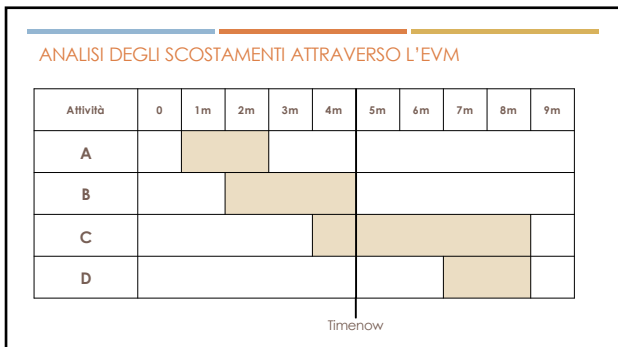
Caso	Indice	Effetti
PV > AC > EV	CV < 0 SV < 0 SPI < 1 CPI < 1	Tempi: ritardo Costi: sobrabudget Siamo in ritardo sui tempi, e si è speso più del budget per realizzare le attività

47

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM
 Casistica dell'analisi degli scostamenti

Caso	Indice	Effetti
PV > EV > AC	CV < 0 SV < 0 SPI < 1 CPI < 1	Tempi: ritardo Costi: sottobudget Siamo in ritardo sui tempi, ma si è speso meno del budget per realizzare le attività

48



49

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM

Attività	Budget
A	150€
B	150€
C	200€
D	70€
<i>Totale</i>	570€

50

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM

Consideriamo di effettuare una verifica dei costi alla fine dei 4° mese (timeNow) e che, a quella data, le attività A e B sono completate, C è iniziata

Attività	Budget	PV	AC
A	150€	150	150
B	150€	150	100
C	200€	40	60
D	70€	0	0
<i>Totale</i>	570€	340	310

51

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM

Senza l'applicazione del metodo dell'EV, calcolando la differenza tra il pianificato e il consuntivo, avremo:

$$PV - AC = 340 - 310 = 30 \text{ €}$$

Il Project Manager troverà un report nel quale a fronte di un costo pianificato al timenow di 340 €, risulta speso solo 310 €.

Il progetto è apparentemente sottobudget, dunque penserà che il progetto avanzi meglio del previsto.

Applichiamo il metodo dell'Earned Value, innanzitutto, va considerato l'avanzamento delle attività.

52

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM

Attività	Budget	% avanzamento	PV	AC	EV
A	150€	100%	150	150	150
B	150€	50%	150	100	75
C	200€	40%	40	60	80
D	70€	0%	0	0	0
Totale	570€		340	310	305

53

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ATTRAVERSO L'EVM

Il budget totale è = 570 €. Gli indici di performance, al timenow, sono:

$$CV = EV - AC = 305 - 310 = - 5$$

$$SV = EV - PV = 305 - 340 = - 35$$

$$CPI = EV / AC = 305 / 250 = 0,98$$

$$SPI = EV / PV = 305 / 340 = 0,89$$

Applicando l'EV, dunque, notiamo che il progetto è sovrabudget e in ritardo (in quanto CPI < 1, SPI < 1, CV e SV sono negativi), mentre senza l'applicazione dell'EVM il progetto appariva addirittura sottobudget.

54

STIME AL COMPLETAMENTO E RIPIANIFICAZIONE DI TEMPI E COSTI

Dopo aver acquisito i risultati dello stato di avanzamento del progetto e analizzato gli eventuali scostamenti, rimangono due ultimi passi per chiudere il processo di monitoraggio e controllo:

- Effettuare la stima dei costi, per completare il progetto
- Apportare le necessarie modifiche al Piano di Progetto, in funzione delle stime e delle analisi derivate dall'applicazione del Metodo dell'Earned Value

55

STIME AL COMPLETAMENTO E RIPIANIFICAZIONE DI TEMPI E COSTI

Caso 1:  $CV > 0, SV > 0$
 $CPI > 1, SPI > 1$
 $\Rightarrow EAC < BAC$

Il progetto con questo andamento terminerà in anticipo e sotto budget. È il caso migliore.

Caso 2:  $CV < 0, SV < 0$
 $CPI < 1, SPI < 1$
 $\Rightarrow EAC > BAC$

Il progetto con questo andamento terminerà in ritardo e sovra budget. È il caso peggiore.

56

STIME AL COMPLETAMENTO E RIPIANIFICAZIONE DI TEMPI E COSTI
 I principali indicatori dell'EVM

Acronimo	Termine	Formula	Descrizione
BAC	Budget at completion (budget al completamento)	$\sum_{i=1}^N Ci$ (attività)	È l'ammontare complessivo del valore pianificato per completare tutte le attività, caratterizzato graficamente dalla curva a "S" dei costi

57

STIME AL COMPLETAMENTO E RIPIANIFICAZIONE DI TEMPI E COSTI
I principali indicatori dell'EVM

Acronimo	Termine	Formula	Descrizione
ECC	Estimation to Complete (Stima a finire)	$ECC' = BAC - EV$ $ECC = \frac{BAC - EV}{CPI}$ $ECC = \frac{BAC - EV}{CPI_{cum} - SPI_{cum}}$	<p>È la stima a finire del lavoro pianificato. Ci sono diversi modi per calcolare l'ECC:</p> <ul style="list-style-type: none"> ECC': semplicemente è una nuova stima del lavoro rimanente (ottenuta ricalcolando i costi con approccio bottom up). ECC: si ipotizza che per le attività future il costo sarà quello di budget. ECC: la differenza BAC-EV viene divisa per il valore di CPI. In questo modo il fattore sarà < 1 o > 1 serviva a dare una stima più accurata e credibile dei costi a finire. ECC: ultimo criterio per l'ECC è equivalente al precedente ma tiene in conto anche lo SPI

58

STIME AL COMPLETAMENTO E RIPIANIFICAZIONE DI TEMPI E COSTI
I principali indicatori dell'EVM

Acronimo	Termine	Formula	Descrizione
EAC	Estimation to Complete (Stima al completamento)	$EAC = AC + ECC$	La stima al completamento consiste nella somma dei consuntivi al timenow + la stima a finire (ECC) dei costi, ottenuta con una delle tecniche precedenti.

59

STIME AL COMPLETAMENTO E RIPIANIFICAZIONE DI TEMPI E COSTI

Un ulteriore indice è il To-Complete Performance Index (TCPI), utilizzato per fornire una visione futura del livello di performance che deve essere raggiunto per riportare un progetto in linea con il budget.

Formula:
 $TCPI = \text{Lavoro rimanente} / \text{Fondi rimanenti} = (BAC - EV) / (BAC - AC)$

60
