

Ciclo del progetto: la fase fantasma dell'approvazione

Category: Stay inspired (short notes)

written by Antonio Bonetti | July 25, 2022



Come ho rimarcato nei precedenti post il **“ciclo del progetto”** canonico, come descritto in vari Manuali, presenta alcune lacune:

- viene discussa in maniera spesso semplicistica la fase di definizione (avvio);
- viene trascurata la fase di approvazione (o di rigetto) di una proposta progettuale;
- viene trascurata la fase, successiva alla chiusura formale di un progetto, di maturazione degli impatti strutturali e delle “lezioni dell’esperienza”.

La Guida più conosciuta al mondo sul *project management* – ***A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)*** – progressivamente perfezionata dal [Project Management Institute \(PMI\)](#) a partire dagli anni Ottanta, individua a pagina 6 dell’edizione del 2000 cinque “aree di processo” (fasi di attività) di un progetto:

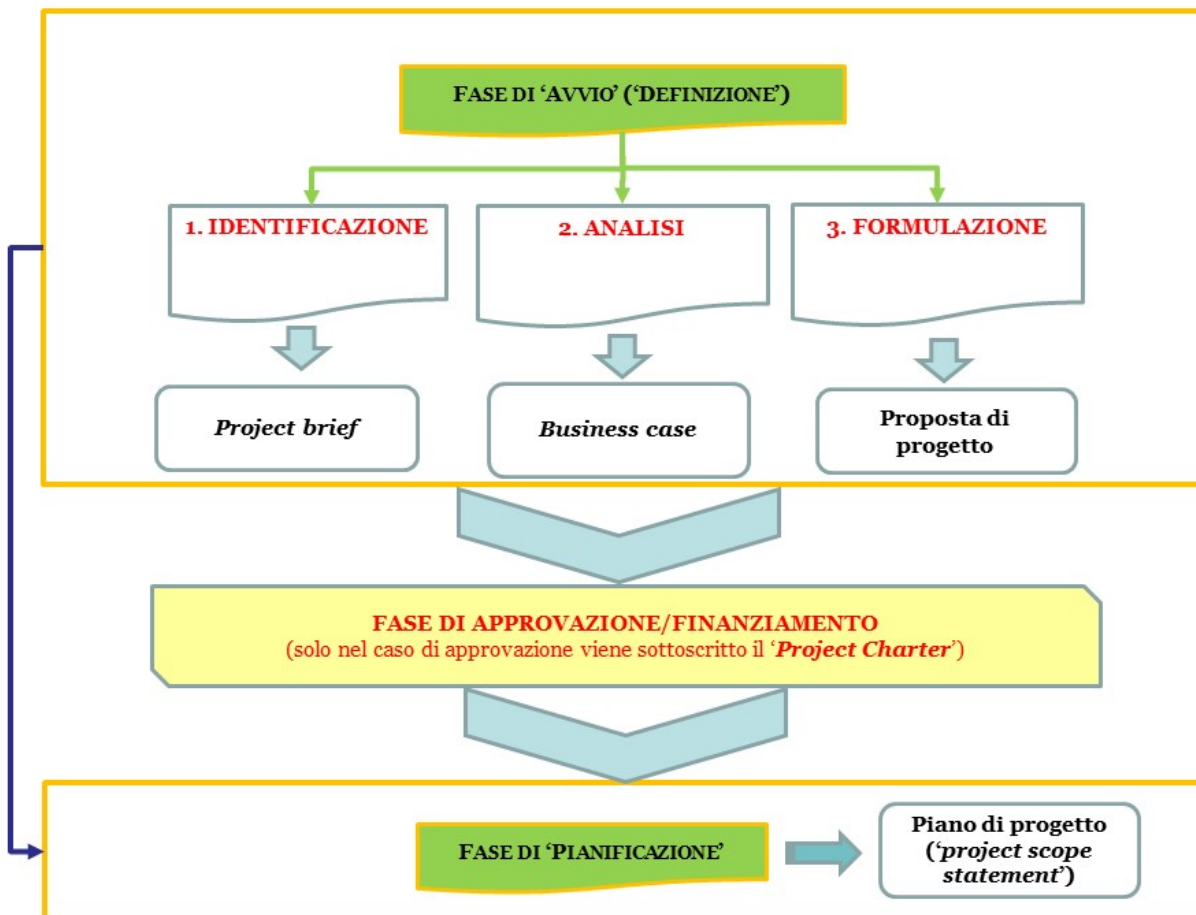
- avvio (*initiating*);
- pianificazione (*planning*);

- esecuzione (*executing*);
- controllo (*control*);
- chiusura (*closing*). [1]

L'aspetto ampiamente trascurato dalla manualistica sul *project management* è che fra la fase di definizione e la fase di pianificazione vi è un "burrone", ossia una fase "fantasma" che è quella dell'approvazione del progetto (v. Figura 1). [2] Il "progetto preliminare" elaborato al termine della fase di avvio potrebbe essere:

- approvato. Solo nel caso di approvazione verrà ratificato un contratto o una lettera di intenti nel caso di rapporti commerciali B2B, o all'interno di un'azienda verrà elaborato un documento di autorizzazione formale da parte di un socio/dirigente che autorizza i manager alla realizzazione del progetto;
- respinto. Ciò che resterebbe sarebbe il "progetto preliminare" e non verrebbe mai elaborato un "*project charter*" (e non verrebbe realizzato quel progetto).

Figura 1 – La fase di approvazione di un progetto



Nella figura che segue provo a rappresentare concretamente questo aspetto con riferimento a un progetto di sviluppo aziendale soggetto all'approvazione o meno del *top management*, a un progetto tecnico (offerta tecnica) elaborato per aggiudicarsi un appalto pubblico (*call for tender*) e, infine, ad una proposta di progetto finalizzata ad accedere a delle sovvenzioni messe a concorrenza tramite un avviso di finanziamento (*call for proposal*).

Figura 2 – Esempio concreto di proposte di progetto soggette ad approvazione

Esempio 1 – Progetto di sviluppo aziendale

La proposta di progetto 'interna' all'azienda può emergere per vari motivi: rafforzare la propensione alla ricerca e avviare un progetto di R&ST; necessità di ampliare un capannone industriale o anche di assolvere alle disposizioni di nuove normative sulla sicurezza sul lavoro. Quale che sia il motivo, la proposta interna andrà approvata dal *top management*. Sarà l'autorizzazione ad eseguire quel progetto del *top management* ad avviare la fase di pianificazione, che si concluderà con l'elaborazione del '*project charter*'.

Esempio 2 – Avviso di finanziamento per l'erogazione di sovvenzioni

Un Ente pubblico lancia una '*call for proposal*' (avviso di finanziamento) per la realizzazione di progetti da parte di terzi. Le organizzazioni presenteranno delle 'proposte di progetto'. Solo per i progetti valutati come ammissibili a beneficio e finanziati, verrà ratificato un '*project charter*' (costituito da un 'convenzione di finanziamento' e, allegata, dalla proposta di progetto approvata).

Esempio 3 – Appalto di servizi (o di lavori pubblici)

Un Ente pubblico pubblica una '*call for tender*' (appalto) per la realizzazione di servizi o di lavori pubblici. In tal caso il *business case* è definito dal Capitolato d'Oneri. Vari contendenti presenteranno una Offerta Tecnica (proposta di progetto, inclusiva di una 'proposta finanziaria'). Solo per il contendente che si aggiudica l'appalto, verrà ratificato un '*project charter*' (in pratica il contratto e, in allegato, l'Offerta Tecnica).

Antonio Bonetti
a.bonetti@gmail.com

Solo nel caso di approvazione di una proposta di progetto (o di un'offerta tecnica nel caso degli appalti) si avvierà la fase successiva di pianificazione, fase in cui verrà elaborato il progetto definitivo (o "piano esecutivo del progetto"). [3]



Immagine ex Pixabay

[1] Varie edizioni del **PMBOK (A Guide to the Project Management Body Of Knowledge – PMBOK)** sono state rilasciate dal [Project Management Institute \(PMI\)](#) a partire dagli anni Ottanta.

Nell'approccio del PMI le cinque "aree di processo" di un progetto, congiuntamente a nove "aree di conoscenza" definiscono integralmente la "disciplina del *project management*". La sede principale del PMI si trova negli Stati Uniti, ma ha delle sedi locali in tutto il mondo (anche in Italia). E' un'associazione che è stata costituita sul finire degli anni Sessanta da un gruppo di consulenti privati per favorire la diffusione della cultura e delle tecniche del *project management* per la gestione dei progetti complessi, soprattutto all'interno delle aziende e per la gestione di interventi pubblici di infrastrutturazione del territorio.

Sulle origini del *project management* si veda il capitolo 3 della più recente edizione in Italiano del manuale di **Harold Kerzner** (*Project Management 2.0. Strumenti, metodologie e metriche per il successo dei progetti*; Hoepli, Milano, 2017).

[2] L'espressione "burrone" (o anche "valle della morte") è ripresa, ovviamente, da uno dei libri di management più interessanti e utili che siano mai stati scritti, ossia "*Crossing the Chasm*" di **Geoffrey Moore** (trad. italiana: **Moore G.** (2003), *Attraversare il burrone. Promuovere e vendere prodotti high-tech al cliente del largo mercato*, F. Angeli, Milano; ed. originale 1991).

[3] Questo contributo è un "*work in progress*" elaborato nell'ambito del progetto di ricerca del Centro Studi Funds for Reforms Lab "*Theory of Change* e valutazione di impatto di progetti e programmi complessi".