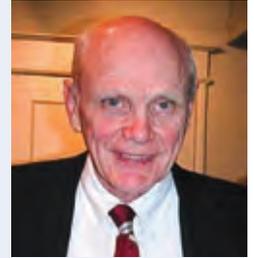


Robert Youker



## GESTIRE I PROGETTI INTERNAZIONALI DI SVILUPPO: LEZIONI APPRESE

*L'articolo tratta le principali lezioni apprese a seguito della realizzazione di progetti internazionali di sviluppo, seguiti dall'autore per conto della World Bank. La conclusione di fondo è che i problemi identificati, sono gli stessi di cui sono affetti tutti i progetti e che la soluzione è imparare/applicare buone metodiche di project management adattandole allo specifico contesto del singolo progetto.* (Traduzione e sintesi di Federico Minelle)

### Introduzione

In questo articolo con il termine "progetti internazionali" ci riferiamo ai progetti pubblici finanziati da istituzioni come la *World Bank*, o le *Inter-American, African, Asian e Caribbean Development Bank*, e la *Islamic Development Bank* o la *European Development Bank*. Originariamente queste istituzioni finanziavano progetti di costruzioni infrastrutturali, utilizzando imprese internazionali di ingegneria e costruzioni per la realizzazione. Questi progetti di tipo "hard" in genere non incontravano particolari problemi di realizzazione, in presenza di un management esperto. In anni più recenti, tuttavia sempre più frequentemente i progetti finanziati sono diventati di tipo "soft", interessando servizi sociali, legati alle persone, piuttosto che di costruzione, in settori come la formazione ed anche nella revisione dei programmi previdenziali pubblici. Il management è stato svolto da istituzioni locali inesperte, piuttosto che da imprese straniere e consulenti esperti. Questo ha portato ad avere progetti difficilmente gestibili e molti problemi (e lezioni) sono emersi.

### Problemi riscontrati nei progetti internazionali di sviluppo

La *World Bank* insieme ai paesi ospiti, predispone dettagliate valutazioni ex-post di tutti i progetti finanziati. Rapporti su tali valutazioni sono pubblicati ogni anno per apprendere le lezioni, all'in-

terno ed all'esterno della *World Bank*. La seguente lista sintetizza i problemi emersi negli anni attraverso questi rapporti di valutazione ex-post<sup>1</sup> [1]:

- mancanza di una percezione condivisa e accordo sugli obiettivi del progetto, da parte del gruppo di lavoro (*staff*) e degli stakeholder;
- mancanza di impegno (*commitment*) rispetto al progetto da parte dello staff, del management e degli stakeholder;
- mancanza di piani di progetto dettagliati, realistici ed aggiornati (tempificazione, budget, approvvigionamenti);
- linee di autorità e responsabilità poco chiare (organizzazione non strutturata per il project management);
- mancanza di adeguate risorse;
- carenti meccanismi di feedback e controllo per una individuazione anticipata (*early warning*) dei problemi;
- scarsa o nessuna analisi dei maggiori fattori di rischio;
- ritardi causati da sistemi amministrativi troppo burocratici (approvazioni, approvvigionamenti, gestione del personale, acquisizione terreni, rilascio dei fondi).

La maggior parte dei problemi elencati potrebbe essere risolta

<sup>1</sup> Questa lista e la successiva, relativa ai paesi industrializzati, sono presentate e discusse nel programma di formazione che la *World Bank* ha reso disponibile gratuitamente sul web [1].

con un buon project management, avviato per tempo nel processo di sviluppo del progetto, ma i meccanismi di interazione tra l'istituzione finanziatrice e il governo finanziato lo rendono difficilmente applicabile. L'istituzione finanziatrice è, spesso, unicamente coinvolta nel processo di identificazione e sviluppo del progetto, con il risultato che gli stakeholder locali si sentono "lasciati fuori". La *World Bank* spesso richiede che il governo ospite istituisca un'unità per la realizzazione del progetto con organizzazione "a matrice". Tuttavia, questa non fornisce alle autorità locali adeguate informazioni o supporto su cosa sia necessario affinché la difficile organizzazione "a matrice" effettivamente riesca a operare. Il malcapitato project manager locale è lasciato con piena responsabilità e bassa autorità sulle risorse che egli/ella necessita per realizzare il progetto, con il probabile risultato di uno scarso impegno o disponibilità delle risorse. Infine il governo ospite e la funzione di gestione del personale sono riluttanti ad istituire la figura del project manager finché i fondi internazionali non siano completamente approvati: ciò comporta che un anno o più viene perso a livello locale mentre potrebbe essere già avviata una pianificazione dettagliata.

### Conclusioni

Un'analoga ricerca svolta nei paesi industrializzati evidenzia che

i problemi riscontrati sono molto simili<sup>2</sup>. Si rende necessaria una pianificazione dettagliata che coinvolga tutti i principali stakeholder. Il project manager deve avere un adeguato controllo sulle risorse necessarie per completare quanto previsto nel piano. La pianificazione è necessaria per creare ordine dal caos! Perché la lezione non sia stata seguita, è la classica domanda da "Lascia o Raddoppia". La risposta è molto probabilmente connessa al tipo di cultura e al sistema premiante nei due tipi di burocrazie coinvolte: rispetto delle norme formali (tipicamente quella del paese in via di sviluppo) o raggiungimento pragmatico del risultato (tipicamente quella del paese industrializzato).

*Nota: Articolo tradotto e ridotto per concessione dell'editore del PW World Journal.*

### Bibliografia

- [1] <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13630> [ultima visita 26-06-2015].
- [2] Thamhain H. J., Wilemon D. L., *Team Building in Project Management* in "Managing the Implementation of Development Projects" - Economic Development Institute (World Bank), 1998.

### Robert Youker

Laureato presso la Colgate University e la Harvard Business School, ha studiato per un dottorato in scienze comportamentali alla George Washington University. Formatore e consulente in project management con oltre 40 anni di esperienza nel campo. In World Bank ha sviluppato e presentato il programma di formazione Managing the Implementation of Development Projects per i responsabili dei principali progetti di numerosi paesi. Ha scritto e presentato numerosi articoli per le pubblicazioni delle associazioni PMI (USA), IPMA (Europa) e PMA (UK). Dopo aver partecipato a progetti di sviluppo industriale, ha insegnato project management in università americane, presso la Asian Development Bank, tenendo corsi in Pakistan, Turchia, Cina e Africa per conto della World Bank. Consulente di programmi governativi USA ed UE per la formazione sul project management in Medio Oriente ed Africa. Email: bobyouker@att.net

<sup>2</sup> NdT: analoghe liste sono da tempo presenti nei rapporti pubblicati per il settore ICT, per esempio nel Chaos Report ([www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)), anche se nell'articolo sono trattati contesti e progetti di natura molto differenti (paesi in via di sviluppo, progetti infrastrutturali e/o di riforme pubbliche).

<b>FrancoAngeli</b> <a href="http://www.francoangeli.it" style="color: white;">www.francoangeli.it</a>	<b>FrancoAngeli</b> <a href="http://www.francoangeli.it" style="color: white;">www.francoangeli.it</a>
<p><b>Pier Luigi Guida</b>  <b>IL PROJECT MANAGEMENT</b>                  Secondo la Norma UNI ISO 21500</p>  <p>Utile al conseguimento delle qualificazioni di project management e a tutti i professionisti che con diversi ruoli si dedicano alla disciplina, sia nel settore pubblico che privato (sponsor, project manager, membri del team di progetto e altri stakeholder).</p> <p>404 pagine, € 45,00</p>	<p><b>Salvatore Garbellano</b>  <b>COME LE MEDIE IMPRESE DI SUCCESSO HANNO SUPERATO LA CRISI</b></p>  <p>È nata una nuova generazione di imprese italiane leader. Cosa le accomuna? Come sono riusciti gli imprenditori e i manager alla loro guida a raccogliere la sfida della crescita negli anni della crisi? Quali innovazioni hanno implementato per rinnovare il loro modo di competere?</p> <p>192 pagine, € 23,00</p>
<p><b>Tiziana Fragomeni</b>  <b>I PROFESSIONISTI E LA GESTIONE DEI CONFLITTI</b>                  Un metodo innovativo per integrare competenze tecniche e relazionali, risolvere conflitti e concludere negoziati</p>  <p>Una guida pratica e operativa per avvocati, commercialisti, manager e direttori del personale, ma anche per quanti vogliono imparare un metodo nuovo per risolvere più efficacemente controversie e negoziazioni.</p> <p>208 pagine, € 25,00</p>	<p><b>Emil Abirascid</b>  <b>L'INNOVAZIONE CHE NON TI ASPETTI</b>                  Contesti e visioni per l'impresa</p>  <p>Una nuova cultura dell'imprenditorialità è sbocciata e sta sviluppandosi in tutto il mondo. In Italia è nel pieno della sua crescita. In questo volume: storie di impresa ma anche di idee e proposte, di modelli di business e di visione verso un futuro possibile.</p> <p>254 pagine, € 28,00</p>
<p><b>Gaetano Carlotto</b>  <b>SOFT SKILLS</b>                  Convincere con le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi</p>  <p>In questo manuale troverete non solo un profilo essenziale di quelle che sono le competenze trasversali, ma anche esempi concreti ambientati nei vari contesti aziendali, significative testimonianze raccontate in prima persona e, soprattutto, le modalità con cui poter apprendere e potenziare le specifiche abilità.</p> <p>176 pagine, € 19,00</p>	<p><b>Otto Scharmer, Katrin Kaufer</b>  <b>LEADERSHIP IN UN FUTURO CHE EMERGE</b>                  Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società</p>  <p>Le strategie di cambiamento (per le imprese e per le nazioni) non possono basarsi sulle lezioni del passato, ma su ciò che si può comprendere dal futuro che sta emergendo. Questo testo presenta le pratiche per la costruzione di una nuova economia più resistente, intenzionale, inclusiva e consapevole.</p> <p>248 pagine, € 28,00</p>
 <b>FrancoAngeli Management</b> Le conoscenze per innovare	 <b>FrancoAngeli Management</b> Le conoscenze per innovare