



O. Chima Okereke

PPM: UNA PALLOTTOLA D'ARGENTO PER "ELIMINARE" IL FALLIMENTO DEI PROGETTI NEI PAESI VIA DI SVILUPPO

L'esperienza pluriennale di progetti abbandonati e falliti, con la conseguente colossale perdita di fondi investiti, dovrebbe condurre all'adozione di buone prassi di project management che producano ritorni sugli investimenti per nazioni ed aziende. L'articolo propone il PPM e l'EVM come "silver bullet" per ridurre il fallimento di progetti nelle nazioni in via di sviluppo.

(Traduzione e adattamento A. Cagliosi)

Introduzione

Generalmente è accertato che nei progetti delle nazioni in via di sviluppo la percentuale di fallimento possa arrivare intorno al 70% [1]. Il fallimento in questi casi può essere dovuto all'incapacità di completare il progetto, o a progetti che vanno fuori budget, o fuori ambito, o a progetti completati oltre la data prevista di consegna, o si tratta di progetti che producono prodotti scadenti rispetto alla qualità prevista.

Questo articolo si concentra su quei progetti di presunto successo che sono stati formalmente autorizzati e hanno portato i propri *deliverable in operation*, ma che poco dopo, hanno visto il risultato finale iniziare a degradare fino alla dismissione: questi vanno aggiunti al numero di progetti abbandonati e falliti nel contesto industriale di varie nazioni in via di sviluppo.

Ricordiamo che questi progetti non sono solo quelli avviati all'interno dei paesi stessi dai loro governi o organizzazioni, ma comprendono anche quelli finanziati nei paesi in via di sviluppo dalla Banca Mondiale o da altre agenzie come ONU, USAID, Unione Europea.

Lo scopo dell'articolo è dimostrare come l'applicazione di *project portfolio management* (PPM) possa essere un "silver bullet" per ridurre il fallimento dei progetti nelle nazioni in via di sviluppo (e non solo).

Definizione del problema

Tipi di fallimenti identificati per

i progetti nelle nazioni in via di sviluppo:

1. *In molti casi il fallimento è dovuto alla corruzione.* Se i contraenti hanno ricevuto il pagamento completo per il progetto senza completare le attività coinvolte nel progetto, gli stessi garantiscono che gli ufficiali di sorveglianza, conniventi, siano pagati per la loro collusione. Un esempio ne è il caso di un gruppo di imprenditori incriminato da un comitato di riesame del contratto governativo i quali sono stati condannati a rimborsare lo stato la somma di circa 2,9 milioni di dollari [2]. Tale fenomeno è trasversale ai settori industriali in molti paesi.
2. *Il fallimento dei deliverable di progetto a produrre i benefici attesi.* Possono esserci due motivi per questo errore: l'incapacità di nominare un supervisore per il controllo della realizzazione dei benefici, oppure la cattiva gestione di infrastrutture, servizi e operazioni per sostenere il mantenimento continuo del risultato finale.
3. *Infrastrutture insufficienti nelle nazioni in via di sviluppo.* Per l'inadeguatezza delle infrastrutture, alcuni macchinari o sistemi non possono essere importati, spesso questo mina la sostenibilità a lungo termine di macchinari speciali perché non può essere garantita o addirittura pianificata; così dopo pochi anni dal completa-

mento del progetto, pur ottenendo i relativi benefici, risulta impossibile reperire i necessari ricambi perché non pianificabili: così si interrompe la catena del valore.

Impatti del fallimento

Un recente report descrive la situazione in un paese africano, in cui negli ultimi 40 anni sono falliti 11.886 progetti, con la conseguente perdita di miliardi di dollari [3]. Nello stesso paese, un altro articolo riporta la perdita di 8 trilioni di dollari tra il 1966 e il 1975 [4]. In ottobre 2016, un ex direttore generale dell'ufficio di presidenza di appalti pubblici ha dichiarato circa 19.000 progetti del governo federale in varie fasi di abbandono [5].

Gli impatti:

1. Finché i progetti vengono abbandonati (e di conseguenza lo sono anche i vari prodotti che dovrebbero rilasciare), si ha un enorme spreco di investimenti. A livello globale, questo rappresenta una perdita di miliardi e miliardi di dollari.
2. Lo sviluppo economico della nazione rimane bloccato, stentato, ritardato, perché tale sviluppo è legato al raggiungimento dei benefici previsti dai progetti.

Il PPM come "silver bullet" per eliminare i fallimenti

È importante pensare alla *silver bullet* (pallottola d'argento) come un qualcosa che riduce la complessità e fornisce una solu-

zione ad un problema. La soluzione non è miracolosa come le leggendarie pallottole d'argento, né è immediata perché deve essere sviluppata e implementata correttamente per fornire risultati. Un portfolio che riunisca tutti i benefici forniti da programmi e progetti ha una funzione critica per garantire che tutte le prestazioni siano allineate agli obiettivi strategici del portfolio e punta a garantire un corretto *benefit management*.

I progetti nascono per produrre benefici, ma spesso non si riesce a raggiungerli. Risultati della ricerca [1] mostrano che oltre il 70% dei progetti non riesce a raggiungere i benefici attesi. I motivi sono i seguenti:

- gli obiettivi del progetto potrebbero essere concentrati sulla riduzione dei costi, così che i benefici non risultino espressi in maniera comprensibile e misurabile; ci potrebbe essere troppa enfasi sui prodotti da consegnare, piuttosto che sui benefici specifici che devono comportare;
- i risultati finali possono condurre alla realizzazione dei benefici nel tempo, anche lungo tempo dopo che il progetto è stato completato. Tuttavia i progetti spesso sono considerati finiti quando i loro *deliverable* sono formalmente accettati. Di conseguenza, ci può essere la mancata nomina di un responsabile per la verifica della realizzazione dei benefici. Spesso, durante questa fase post-progetto, mancano strutture di gestione apposite per la verifica.

Il PPM potrebbe essere utilizzato per eliminare questo effetto, perché ha come mandato quello di individuare struttura, responsabilità, chiarezza e disciplina per la definizione e la misurazione dei benefici post-progettuali. Una pianificazione efficace del *benefit management* consente alle organizzazioni di massimizzare i benefici potenziali derivanti dall'investimento sul progetto, e consente di identificare e gestire i cambiamenti che saranno richiesti, compresa la gestione di qualsiasi resistenza che può essere incontrata.

Earned Value Management

L'*Earned Value Management* (EVM) è un modo pratico per monitorare lo stato di avanzamento e gli eventuali scostamenti rispetto al piano e stimare le previsioni a finire.

Le performance sono misurate determinando il costo preventivato del lavoro eseguito (cioè, l'*earned value*) confrontandolo con il costo effettivo del lavoro eseguito (cioè l'*actual cost*). È un metodo potente che dà al program manager, al project manager e alle altre figure interessate la possibilità di visualizzare lo stato di un progetto durante il suo ciclo di vita, e di conseguenza consente di gestire progetti, programmi e portfolio in modo più efficace.

Il metodo fornisce degli *early warning* (indicazioni di allerta precoce) in caso di scarso rendimento o di ritardi, inoltre consente di effettuare il controllo e monitoraggio delle prestazioni. Basandosi sulla percentuale di avanzamento fisico effettivo dei prodotti di progetto, risulta particolarmente efficace contro la corruzione.

Conclusioni

L'*attuazione del project portfolio management (PPM) per la gestione dei benefici*, volti alla realizzazione della strategia di un'organizzazione, è un processo continuo e dinamico che si adatta ai cambiamenti dell'ambiente economico, sia a livello micro che macro.

Di conseguenza può essere utilizzato per realizzare progetti e programmi di successo perché adotta meccanismi e strumenti per l'adattamento di progetti e programmi alle mutevoli condizioni ambientali, in modo da assicurare la realizzazione degli obiettivi strategici pianificati e desiderati. Inoltre, offre un orizzonte temporale tale che, anche dopo la formale attuazione di un progetto per produrre il risultato finale, *il PPM è in grado di monitorare la performance dei servizi correnti per garantire che i benefici vengano realizzati*. In caso con-

trario, si apportano le modifiche necessarie per ottenere i benefici desiderati.

Con tale approccio, la usuale pratica di fallimento o abbandono dei progetti, con colossali perdite di investimenti sarà evitata, attraverso un percorso temporale che permetta alle organizzazioni di apprendere e personalizzare i processi e gli strumenti di PPM. Inevitabilmente, questo segnerà una spinta propulsiva verso l'industrializzazione ed uno sviluppo economico sostenibile dei paesi in via di sviluppo, poiché gli investimenti inizieranno a creare i benefici per i quali progetti e programmi sono pianificati ed eseguiti.

Bibliografia

- [1] Kringsman M., *Study: 68 percent of IT projects fail*, www.zdnet.com, 2008 [ultima visita 28/01/2016].
- [2] AA.VV., *The PUNCH (Nigerian Daily)*, April 13, 2004.
- [3] Dim N. U., Okorochoa, K. A., Okoduwa V., *Has Nigeria Become the World's Junk Yard of Abandoned and Failed Mega Projects worth Billions? Project Failure in the Nigerian Construction Industry; Cases of Highway Construction Projects by the Nigerian Federal Ministry of Works*, <https://projectjournal.co.uk/2016/04/01/has-nigeria-become-the>, 2016 [ultima visita 28/01/2016].
- [4] Okafor O., *N8tr FG projects abandoned nationwide – Daily Independent*, June 3, 2011.
- [5] Olukotun A., *Abandoned projects and state decay*, *The PUNCH (Nigerian Daily)*, 2016.

Nota:

Articolo ripreso dal testo originale *PPM – A "Silver Bullet" for Eliminating Failure of Projects in Developing Nations* tradotto e ridotto a cura di Alessandro Cagliosi per concessione dell'autore e del PM World Journal (<http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2016/11/pmwj52-Nov2016-Okereke-PPM-as-silver-bullet-for-eliminating-project-failure.pdf>).

Dr. O. Chima Okereke

Laureato in Electrical Engineering presso l'università di Lagos, ha un dottorato di ricerca (PhD) in Business Administration (MBA) presso l'università di Bradford (UK), PMP, Managing Director e CEO di Total Technology Consultants, organizzazione consulenziale operante in UK e Africa. Docente in project management, con oltre 25 anni di esperienza nel settore oil and gas, steel and power generation. Articolista per il PM World Journal e PM World Library. Email: chima.okereke@totaltechnologyconsultants.com