



Pier Luigi Guida

IL RUP DIVENTA RESPONSABILE DI PROGETTO

La prima volta che abbiamo visto scritto responsabile di “progetto” in una delle prime bozze del nuovo codice dei contratti pubblici, non credevamo ai nostri occhi o pensavamo a un refuso di stampa. Ma la successiva approvazione del codice in versione definitiva, peraltro oggetto di discussione su ben altri fronti, confermava che la P dello storico responsabile di procedimento era davvero cambiata e si era evoluta in Progetto. Un evento altrettanto storico, accolto con sensibile favore e partecipazione dalla nostra comunità di project management, naturalmente interessata alle sorti della gestione progetti nel settore pubblico del nostro Paese, che peraltro ha anche notevole influenza su quello privato. Merito di alcuni Redattori del nuovo codice - MIT (?), Consiglio superiore dei lavori pubblici (?) o ANAC (?) - che hanno interpretato in chiave moderna e avuto finalmente l'ardire di cambiare prospettiva lessicale, ma si spera anche sostanziale, a uno degli aspetti più emblematici che hanno contraddistinto la gestione dei progetti pubblici in Italia per circa trent'anni; cioè da quando si introdussero il ruolo e la sigla del RUP a seguito della più generale riforma amministrativa dello Stato introdotta nei primi anni '90 del secolo scorso. Osservando che la figura del RUP è stata fra i temi forse più dibattuti in materia, lungo è stato il percorso per identificare lo stesso come project manager; ricordiamo che questa identità fu finalmente sdoganata in un atto della stessa ANAC, la cosiddetta “linea guida 3” (2017), dedicata al RUP, presente fra i diversi testi della cosiddetta “soft law”, attraverso cui si tentò una più generale riforma dello stesso codice, poi ricompresa nel nuovo testo, entrato in vigore il 1° luglio u.s.

Non basta, tuttavia, cambiare il nome al solo RUP, che, per quanto importante, non è il solo “manager” di un pubblico progetto, senza attuare un più rivoluzionario, e quindi più difficile cambio di passo, o di marcia, per un'automobile che la marcia potrebbe non averla per affrontare nuovi tipi di percorso (PNRR), o comunque richiederebbe la riprogettazione o la modifica del motore; come fanno le vetture da corsa, che dopo ogni gara riadattano le caratteristiche tecniche e le prestazioni in relazione al nuovo circuito.

Ma questa agilità il nostro Paese forse non la possiede, o meglio, per costruirla, occorrono una cultura matura di project management, processi di change management e innovazione delle stazioni appaltanti, professionalità, etica, collaborazione fra le forze politiche (!), e molto altro; tutti fattori e ingredienti senza i quali pure al miglior chef sarebbe difficile preparare anche solo una cena frugale. Tutto ciò che in termini di project management si chiama, passando ai requisiti più alti dell'organizzazione, “governance”.

In realtà, le criticità di project management non si limitano alla disponibilità di buoni project manager e RUP, salvo alcuni interventi di formazione e sviluppo professionale pure raccomandati dal testo e dagli allegati del nuovo codice; ma riguardano anche la presenza di una diffusa e imperante cultura di valori e di leadership, fino ai livelli più alti dell'organizzazione, e che, tanto per fare i pierini, nell'ultima norma UNI ISO 21502 in materia si identificano nel cosiddetto sponsor e, a livello più alto, nell'organizzazione sponsor. Mentre il primo è da identificarsi con la responsabilità della vera e propria “stazione appaltante”, il secondo è da riferirsi a chi più in generale manifesta l'esigenza, promuove, finanzia e richiede i risultati e i benefici finali del progetto. La testa del pesce sta proprio qui, e se odora di buono, buone saranno le chance del progetto di avere successo. Vengono a seguire, il direttore delle corse, il team leader che coinvolge e motiva la squadra, gli ingegneri e i meccanici che riprogettano o modificano l'auto per renderla pronta alla nuova corsa sul circuito di Monza o ai rally sulle dune del deserto, secondo il progetto, gli obiettivi e i risultati che si vogliono ottenere.

In Inghilterra, ad esempio, non è tanto il nome del project manager che figura a fianco dei più importanti progetti strategici del Paese pubblicati in internet, con il relativo stato di avanzamento lavori, bensì il nome del cosiddetto SRO (Senior Responsible Officer) o sponsor di turno.

Due, quindi, sono i temi che ci stanno più a cuore per chiudere queste note.

Il primo è che non si dovrebbe sottovalutare, nella riforma o comunque nell'applicazione del nuovo codice, insieme alla rinnovata figura del RUP, quella dello sponsor a cui il primo riporta, perché riteniamo, come c'insegna tutta la letteratura in argomento, che il vero Responsabile di progetto non è il project manager ma è lo sponsor (termine tutto latino che acquista qui il significato di garante e padrino del progetto). Il secondo è che ogni progetto, come qualsiasi intervento manageriale, deve basarsi su valori di professionalità, etica e fiducia. E ogni organizzazione sponsor che seguirà questi valori avrà più chance di arrivare in fondo alla corsa.

Buona lettura!