



Titolo	Progetto e Programma: similitudini e differenze
Autore	Tiziano Villa, PMP® CMC®
Edizione	Febbraio 2010
Fonte	Libro: "Management by Projects: i progetti come leva strategica di business" – Ipsoa 2008 – Tiziano Villa
Diritti	© PMLAB febbraio 2010 – Materiale di proprietà esclusiva. E' espressamente vietato qualsiasi tipo di riproduzione e commercializzazione. L'utilizzo del materiale per attività di formazione e di consulenza all'interno dell'azienda cliente è consentito esclusivamente al personale di PMLAB. Utilizzi diversi da quelli protetti dalla vigente normativa in materia di copyright devono essere preventivamente autorizzati da PMLAB con apposita concessione scritta.

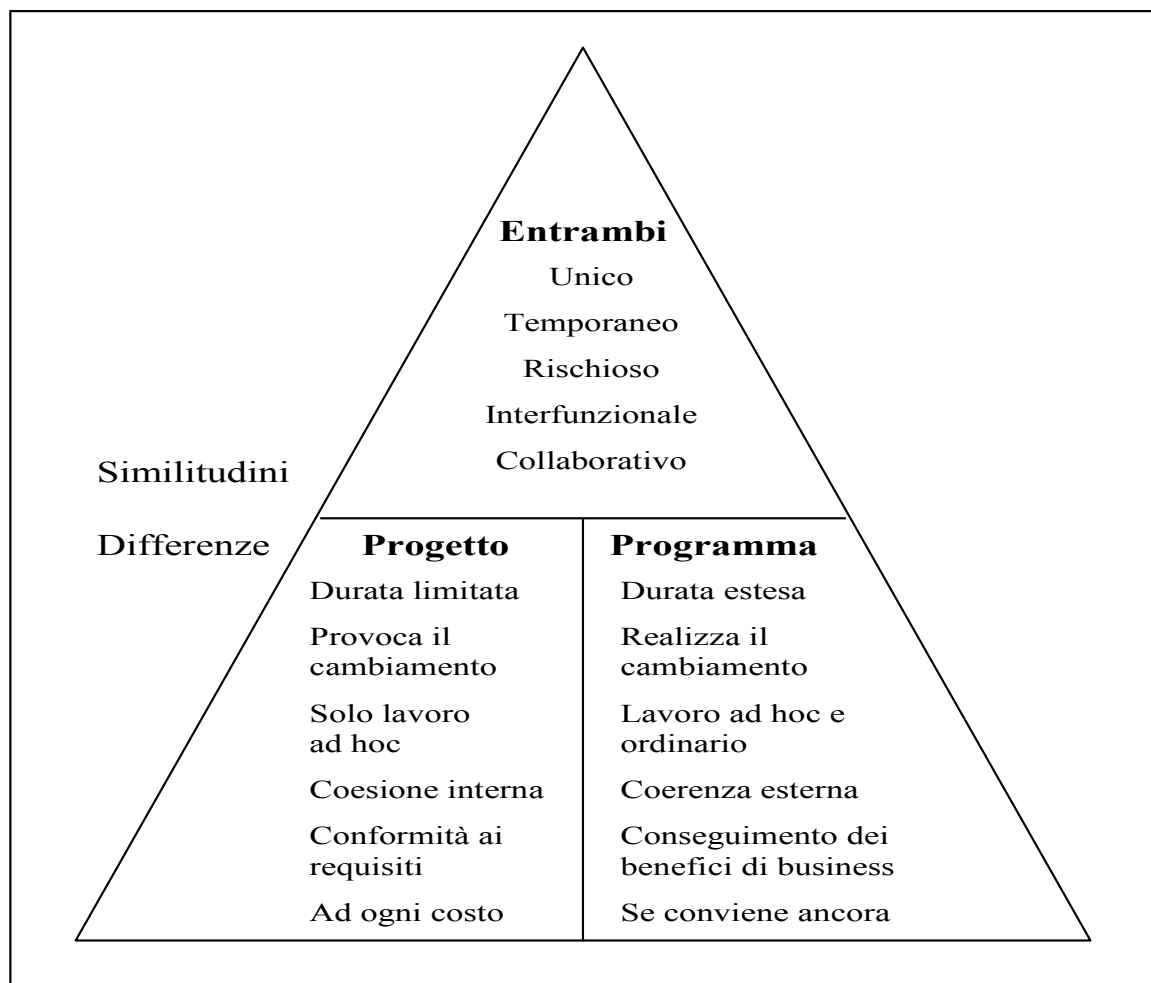


Tabella 1 – Similitudini e differenze tra progetto e programma



Lo schema di Tabella 1 riporta le principali **similitudini e differenze** tra progetto e programma.

L'errore di fondo consiste nel fatto che, per gestire un programma si cercano di sfruttare le similitudini con la gestione del progetto, invece di cambiare decisamente prospettiva e lavorare sulle differenze tra programma e progetto. In altre parole si tende a fare *“di più e meglio la stessa cosa”* invece di fare *“una cosa diversa, non necessariamente migliore dell'altra”*. Questo errore di fondo dà origine a gran parte degli approcci sbagliati alla gestione del programma.

Programma e progetto si assomigliano in quanto nascono entrambi come iniziative obbligatoriamente temporanee. Inoltre si connotano ambedue per l'unicità del risultato da conseguire e per l'incertezza con la quale si devono confrontare, naturalmente a diversi livelli di intensità. Entrambi tagliano trasversalmente gli organigrammi e le aziende aggregando una massa critica di risorse, eterogenea per collocazione organizzativa, specializzazione, cultura. Progetto e programma fondano il proprio successo sull'ambiente collaborativo che riescono a creare e mantenere vivo durante le varie fasi che attraversano. Forte di queste oggettive similitudini, la scelta intuitiva è quella di applicare il project management in maniera potenziata alla maggiore complessità del programma.

Le similitudini rappresentano però solo la punta dell'iceberg e, come si sa, la parte sommersa dell'iceberg è parecchie volte più grande della parte emergente.

In altre parole le differenze contano di più delle similitudini.

Il progetto ha una durata limitata mentre il programma ha una durata superiore, in alcuni casi, di diversi ordini di grandezza. Il progetto nasce espressamente per realizzare prodotti/servizi nuovi la cui disponibilità stimola il cambiamento della situazione in essere, mentre il programma pur comprendendo la realizzazione di nuovi prodotti/servizi raccoglie il testimone e porta a compimento il cambiamento da essi stimolato.

Il progetto è un'insieme organizzato di attività ad hoc, vale a dire di natura straordinaria, mentre il programma comprende al proprio interno attività ad hoc ma anche operazioni di natura ordinaria centrate sul business corrente. Il progetto, al fine di legittimarsi, sopravvivere, concentrarsi sul risultato atteso, spinge verso la coesione interna tra le persone che lo costituiscono, promuove l'identità di progetto e si pone ed agisce come un'enclave ad hoc inserita nel più ampio contesto di riferimento. Il programma invece fa della capacità di integrarsi con il contesto di riferimento una chiave di volta del proprio successo, presidia la coerenza complessiva tra i progetti che lo compongono e promuove stretti legami tra i progetti e le operazioni correnti, destinatarie delle soluzioni realizzate.



La performance del progetto viene valutata in base alla conformità dei deliverable ai requisiti contrattuali, mentre la performance del programma viene valutata in base al conseguimento di tangibili benefici di business.

Il progetto tende a perseguire il risultato atteso a qualunque costo in quanto ragione stessa della sua nascita e della sua esistenza, mentre il programma pur animato da un'analogia finalità, verifica periodicamente la convenienza a proseguire, a modificare alcuni suoi componenti, a chiudere anticipatamente per modifiche sostanziali del business case.