



## PROGETTI CONTINGENTI

Siamo più o meno implicitamente legati all'idea di progetti preparati e pianificati da tempo prima del loro formale avvio, o come capita (o dovrebbe succedere) in coincidenza con la formale stesura e approvazione del cosiddetto *charter* di progetto. Ma come capita anche spesso, non sempre ci si trova in tali condizioni. In particolare in questo periodo l'attenzione pubblica mondiale e nazionale è stata, e continua ad essere testimone di progetti diversi dalla... norma.

All'inizio dello scorso agosto il caso della piattaforma petrolifera "Deepwater" nel Golfo del Messico ha rappresentato forse la catastrofe ecologica di maggiore rilevanza di versamento di petrolio in mare, fortunatamente conclusasi dopo 102 giorni. Tutti siamo stati testimoni dei diversi tentativi e delle soluzioni tecnologiche messe in campo per risolvere il problema. Un caso certamente indesiderato e inaspettato, che ha attivato il progetto di chiudere la falla nel più breve tempo e nel migliore dei modi possibile. Ci sovviene alla mente la pagina di un giornale, che ha messo in fila e illustrato tutti i diversi tentativi realizzati prima di risolvere definitivamente la tragedia, ciascuno dei quali definibile un vero e proprio sotto-progetto di ricerca e sperimentazione di un'idea risolutiva. Ci siamo sempre chiesti che cosa volesse "realmente" dire applicare il principio o metodo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) nel corso di un progetto, che non fosse solo nella fase o nel processo di pianificazione, oppure nei progetti aventi caratteristici cicli di vita di tipo evolutivo; ma dopo tale esempio non abbiamo più dubbi.

Sempre nella scorsa estate i riflettori delle cronache mondiali si sono puntati su un altro caso drammatico: la miniera in Cile di San José, la cui rovina del cunicolo di accesso bloccava nel sottosuolo le vite di 33 minatori. In tal caso il progetto diveniva senz'altro quello di riportarli in superficie tutti sani e salvi, e nel più breve tempo possibile. Il che fortunatamente è avvenuto, in realtà con sensibile anticipo rispetto alle più conservative previsioni iniziali. Anche in tal caso un progetto di natura assolutamente contingente, nel quale la migliore soluzione definitiva non doveva essere verosimilmente tutta chiara e pianificata sin dal principio.

Sono in sostanza molti i progetti di questa tipologia, molti di più di quanti non si creda, e ancora molti di più quelli ai quali non si è forse abituati a dare l'appellativo formale di... Progetti, anche se in realtà lo sono e ne hanno tutte le caratteristiche. Che dire per esempio di altre tragedie naturali, ed eventi semi-naturali, che impongono il massivo intervento su vasta scala, nazionale o internazionale, della Protezione Civile, o la più "semplice" caduta di un ponte o interruzione di una ferroviaria, che ne richiedono non già la semplice riapertura, ma la ricostruzione di una nuova linea con diverso tracciato, per restituire al più presto il servizio pubblico alla popolazione?

"Progetti Contingenti" dunque, spesso caratterizzati da molti punti in comune: un avvio inatteso o imprevisto; la drammaticità dell'evento e la criticità dell'ambito - quando in particolare siano coinvolte molte o innumerevoli vite umane - ; obiettivi e qualità della soluzione spesso molto semplici e chiari, ma talvolta anche molto incerti e complessi; un assoluto requisito di brevità del tempo di realizzazione (almeno di prima fase), costi o disponibilità finanziarie spesso molto esigui rispetto allo scopo, inizialmente inesistenti, o al contrario "senza limiti", purché sia raggiunto l'obiettivo; e ancora, rischi di esecuzione spesso molto alti, e ruoli e responsabilità poco chiari, almeno fino a quando la struttura organizzativa non si porti a regime. Comunque, aspetti caratteristici che sono talvolta anche di progetti... normali.

Un aspetto tipico dei progetti contingenti è inoltre la comunicazione verso gli stakeholder, costituiti spesso come si è visto dall'intero pubblico mondiale, con la finalità non solo di gestire e ridurre per quanto possibile il senso del dramma, ma anche trasformare il progetto in opportunità. Chi intende approfondire questo tema, può rivisitare le cronache degli eventi sopra citati, e numerosi altri del tipo in questione. Ma soprattutto, quel che spesso più conta, restano assolutamente importanti in tali evidenti l'attitudine e le cosiddette competenze contestuali e comportamentali, per realizzare e gestire al meglio anche i Progetti Contingenti, con la relativa maturazione delle conoscenze e delle onnipresenti "lezioni apprese". Un approccio e una cultura per progetti delle organizzazioni interessate, che per prime ne restano coinvolte, possono rappresentare anche in questi casi una forma di relativo successo, ma possono anche evitare che diventino contingenti, situazioni che all'inizio dovevano essere progetti... normali. Ciò può avvenire per esempio per insufficiente cura o capacità di pianificazione, scarsa governance o gestione dei rischi, ridotta attenzione ai segnali ed alle evoluzioni dell'ambiente esterno ecc... Allorché poi lo stesso tipo di progetto contingente ineluttabilmente si ripete, può significare che risulti necessario un vero e proprio progetto o programma strategico, oltre che cambiare il modo di condurre i progetti (normali).

Grazie a tutti. E a presto !