



Pier Luigi Guida

PROGETTO CORONAVIRUS

Nessuno di noi avrebbe verosimilmente mai creduto di dover essere vittima di un cigno nero. L'espressione, tradotta dall'inglese "black swan", indica eventi che hanno un'infima probabilità di accadere, ma impatti negativi enormi, tanto da essere definiti come incredibili.

La metafora del cigno nero si deve alla scoperta, avvenuta in Australia nel XVII secolo, di una razza di cigni appunto di colore nero prima di allora sconosciuti, ragion per cui si riteneva che tutti gli animali della stessa razza dovessero essere necessariamente bianchi, come noi pure credevamo prima di incontrare l'omonimo libro di Nassim Nicholas Taleb, che del "cigno nero" ha divulgato il concetto nella letteratura del risk management. Come quella scoperta richiese di riscrivere un capitolo dei libri di biologia, così il coronavirus resterà a lungo nella memoria di paesi, governanti e cittadini che ne sono stati drammaticamente colpiti.

Ci si può chiedere se questa pandemia non fosse davvero prevedibile, essendo stati registrati altri casi "simili" nel secolo scorso, a partire dalla storica "spagnola" dei primi del '900, di cui avevamo sentito parlare dai nostri nonni, per venire a casi più vicini a noi di influenze particolarmente aggressive, come l'asiatica (1958), l'aviaria (1997), la SARS (2002) e la MERS (2012). Eventi, tuttavia, localizzati in aree geografiche ancora troppo distanti da noi per preoccuparci, meno esiziali o sottovalutati, per quella generosa dote di ottimismo che contraddistingue la società moderna, divenuta troppo sicura di sé per temere epidemie che ci sfioravano appena. Proprio come nei progetti, in cui spesso si trascura la gestione dei rischi, la cui pianificazione risulta, come tutti sappiamo, tendenzialmente ottimistica.

Sembra infatti che anche i piani regionali richiesti dal Ministero della Sanità non fossero aggiornati o ancora da sviluppare. E così pure è avvenuto per altri paesi europei e per gli Stati Uniti, che hanno considerato il "caso Italia" ancora troppo lontano o insufficiente per indurli a mobilitarsi.

Eppure esiste la più comune legge di Murphy, che tutti i project manager certamente conoscono: se una cosa può andar male, certamente lo farà. Ipotesi che si tende a tenere nel profondo del cassetto, e ci porta, più o meno scientemente, a "mobbizzare" i collaboratori più pessimisti e i risk manager, o i cosiddetti esperti. Questi ultimi, spesso ricercati per le loro competenze quando devono tirarci d'impiccio da un problema difficile, spesso sono tenuti come ultima risorsa, o lontani dalle posizioni più alte dell'impresa, sia perché - si dice - rischiano poco, sia perché sprecano soldi per ridurre i rischi di un progetto.

Tutto questo e ben altro è successo nel caso della pandemia del coronavirus, la quale, dopo aver devastato in particolare il nostro paese, nei giorni in cui scriviamo ci sta impegnando nella faticosa ripartenza dal lockdown verso una lenta ripresa e, speriamo, la normalità.

Certamente, la risposta al coronavirus contiene tutte le caratteristiche di un progetto complesso; se vogliamo, il più grande progetto che la Terra poteva essere chiamata ad affrontare, definibile meglio dai dotti di project management come un "programma", che ha visto attivare un numero smisurato di nuovi progetti in tutto il mondo, di cui non è ancora determinabile la data di conclusione.

Per chi è amante del risk management come disciplina fondamentale della gestione progetti, il caso che stiamo vivendo rappresenta davvero un esempio metodologico di come un progetto complesso tendenzialmente si presenta, con almeno tre caratteristiche:

- 1) l'incertezza, per cui il futuro e le condizioni nel breve termine non sono prevedibili, sia perché non dipendono da noi, cioè dal progetto stesso, sia perché dipendono da un'evoluzione definibile, nella scienza in materia, come caotica;
- 2) l'emergenza, cioè l'emergere di fenomeni e fatti nuovi e imprevisti, di cui in pratica non si ha esperienza, come combinazione di un numero notevole di fattori e variabili che ne determinano l'insorgenza e non sono o sono difficilmente prevedibili;
- 3) la difficoltà della pianificazione, in quanto, non avendo il progetto un obiettivo certo, ma solo una vision di lungo periodo, non può basarsi su piani rigidi e determinati nel breve termine, Di conseguenza, occorre passare da un approccio di progetto a uno di programma, come infatti si diceva.

Da un punto di vista gestionale, per affrontare un progetto complesso l'organizzazione deve essere resiliente e flessibile, si potrebbe anche dire agile; in particolare con equilibrate competenze fra una "testa" centrale e gli attori locali. Ricordiamo peraltro che un team agile è composto da membri di elevata professionalità, intercambiabili, in grado di organizzarsi, rispettarsi e riconoscere valori comuni.

L'altro aspetto che l'esperienza vissuta deve indurci a considerare è che la natura non è totalmente matrigna con l'uomo. Essa infatti di norma ci avverte, con segnali cosiddetti deboli che in generale non dovranno essere trascurati, e che il leader meglio di altri deve essere in grado di prevedere e gestire, circa il fatto che le cose possono andare in qualche modo male o peggio del previsto.

Infatti la parola leader deriva dai capitani vichinghi che dovevano guidare quei tipici vascelli nei fiordi della penisola scandinava; lo stesso termine "rischio" dovrebbe avere origine marinaresca, dal latino "resecare" le onde, per non rischiare il naufragio della propria imbarcazione contro gli scogli.

Anche nel caso attuale del virus, il tema del rischio è divenuto termine di comune dibattito sui media.

Come cultori di project management, è comunque interessante pensare a quanti progetti questa tragica realtà ha avviato in tutto il mondo, quanti ne ha modificati e quanti ne ha fatti cancellare. Pensiamo in particolare ai numerosi casi di opere realizzate in tempi brevissimi e prima inimmaginabili, ai progetti nati da una grande spinta creativa, come le maschere subacquee trasformate in dispositivi per le terapie intensive, e agli studi in corso per lo sviluppo di un nuovo vaccino, che vede all'opera una ventina di team, come un portfolio mondiale di progetti focalizzati e concorrenti fra loro. Si deve certamente pensare anche ai progetti di trasformazione verso lo "smart working", che sensibilmente influenzeranno molte comunità e imprese che non avevano il coraggio o mai avrebbero pensato di fare il salto al digitale.

Altri progetti di carattere generale potranno riguardare la riconversione dei modelli organizzativi, l'adeguamento di determinate aziende di pubblica utilità e la ripresa di certe attività industriali, la cui assenza nei momenti di crisi ha rimesso in gioco il modello del pensiero globale. Corsi e ricorsi storici, anche perché i sistemi complessi richiedono modi di gestione equilibrati e adattivi.

Nel caso in questione, si devono d'altra parte rilevare anche le debolezze di certi aspetti del nostro sistema socio-economico, cioè le iniziative e i progetti che si sono trovati in difficoltà o non sono stati all'altezza di rispondere alla crisi, a causa di strumenti, cultura e vincoli tradizionali di cui risultano soggette molte strutture e tipi di governance pubblica, al cui posto dovrebbero infatti operare leader e project manager creativi o amanti del rischio, come si richiede in letteratura del management e del settore pubblico in particolare. Ma deve ancora esistere una diversa prospettiva di management, o di approcci di gestione diversi fra pubblico e privato?

Insomma, come in tutte le circostanze, innumerevoli sono le lezioni che l'esperienza del virus ci deve fare apprendere, nel bene e nel male, per migliorare il paese e liberare energie finora inespresse.

Per concludere, siamo ottimisti e riteniamo che dal coronavirus il settore pubblico possa trarre esperienze molto utili e accelerare la diffusione del metodo e della cultura di project management, come già abbiamo avuto modo più volte di raccomandare da queste colonne agli stakeholder delle istituzioni.

Occasione da cogliere al riguardo è senz'altro il nuovo regolamento del codice degli appalti, che, già uscito in bozza al tempo pre-virus, ha verosimilmente spostato la data di uscita a tempi migliori. Questo documento rappresenta una grande opportunità per mettere a frutto gli insegnamenti della crisi e svilupparli in un moderno manuale di gestione "progetti" (e non solo di "procedimenti" amministrativi) per la realizzazione di opere e servizi pubblici, secondo le migliori esperienze applicate in altri paesi e nel mercato internazionale. Alcuni, i più temerari, propongono l'abolizione dello stesso codice degli appalti. Ma dobbiamo essere in questo più realistici e ritenere che non si può abolire il passato per sostituirvi il "nulla", ma invece migliorarlo e renderlo più moderno e adeguato ai tempi.

Certamente, a offrire un esempio positivo in questa direzione è stato, sempre in periodo di crisi virale, il completamento strutturale del ponte di Genova, la cui inaugurazione e apertura al servizio pubblico è prevista all'inizio dell'estate. Come già riportato su questa Rivista, l'opera costituisce fra l'altro un esempio emblematico di applicazione del project management, a dimostrazione del fatto che esistono tutte le competenze e i presupposti per realizzare progetti come si deve. Un ulteriore fattore di ottimismo per estendere le best practice a tutte le strutture pubbliche e rendere il project management una cultura normale (post-virus) nel nostro paese.

Buona lettura!