



Franca Cantoni Edoardo Favari

INTRODUZIONE AI MEGAPROGETTI

MEGAPROGETTI

Le “grandi opere” sono in Italia un tema estremamente attuale, oggetto di continuo dibattito tra fazioni opposte: alcune contrarie a prescindere, altre favorevoli ad ogni costo. Ogni fazione cita normalmente argomenti generici come la protezione dell’ambiente oppure lo sviluppo dell’economia, senza affrontare veramente il problema con un approccio complessivo, una visione d’insieme che permetta di definire quando una grande opera sia necessaria e quando, invece, un inutile spreco di risorse che potrebbero essere meglio impiegate altrove.

Nella letteratura internazionale, i “megaprojects” sono definiti come investimenti complessi e su larga scala in una varietà di settori pubblici e privati, con un valore di investimento che supera il miliardo di dollari o euro. Si tratta di iniziative che hanno una notevole componente di rischio associata, molto difficili da gestire, e spesso, nella realizzazione finale, lontani dalle aspettative iniziali (per approfondire si veda la ricerca di Denicol & Davies).

Nel caso italiano, è opinione di chi scrive che le caratteristiche di complessità per definire un’opera “megaproject” possano tranquillamente abbassarsi di un ordine di grandezza. Inoltre, c’è un consistente numero di studiosi i quali contestano che l’unico criterio per definire un “megaproject” sia il valore dell’investimento: un indicatore di complessità può essere identificato anche nel numero degli stakeholder: ecco che un progetto IT, come la realizzazione del fascicolo sanitario elettronico per i cittadini di una regione italiana, del valore di alcuni milioni di euro ma con un numero di stakeholder pari ai cittadini della regione stessa, può essere considerato un megaproject, e vi si possono osservare i fenomeni studiati in questo campo. Altri aspetti riguardano l’ampliamento delle metodologie applicabili (si vedano Clemente e Guida, Sermasi e Romiti).

Un tema che affligge le grandi opere sono le varianti in corso d’esecuzione: è molto comune, in tutto il mondo, che i megaproject arrivino a completamente ben diversi da come erano stati concepiti inizialmente, con tempi e costi duplicati o ben maggiori. Questo tema è ampiamente dibattuto (si veda l’esemplare contributo di Lessard), perché applicare ingenuamente il criterio di successo del “triplo vincolo”, ovvero che un progetto sia considerato di successo se arriva a termine entro i costi, i tempi e con la qualità stabiliti in pianificazione, risulta semplicemente inapplicabile. Chi ha studiato i megaproject ben sa che è molto difficile definire quale sia la “baseline” del megaprogetto che ne possa misurare il successo: infatti i megaproject, da quando vengono inizialmente proposti a quando giungono alla posa della prima pietra, richiedono anni, a volte decenni. Inoltre, per la loro complessità e innovazione, non è intrinsecamente - epistemologicamente se si vuole - possibile pianificarli con assoluta certezza (si vedano Gil e Michelez & Montanaro), perché si sta costruendo qualcosa di unico e diverso da qualsiasi altro progetto, e perché i megaproject hanno la caratteristica di modificare l’ambiente in cui vengono realizzati: se si inserisce un progetto in un ambiente definito, sarà abbastanza facile studiare come reagirà l’ambiente circostante, con i modelli predittivi disponibili; ben diverso è il caso della realizzazione di un’opera o complesso che modificheranno sostanzialmente l’ecosistema. Un aspetto emerso in molti autori è la visione della sostenibilità 3P (Persone-Pianeta-Profitto) come il nuovo triplice vincolo che può guidare, in maniera strategica, il successo di un megaproject (Cantoni e Favari). Questo aspetto pone uno dei problemi più grandi negli studi di fattibilità delle grandi opere: infatti, l’applicazione della tradizionale analisi benefici costi (ABC) risulta non definitiva, perché questa non può che essere basata sull’ambiente esistente, o su scenari basati su ipotesi molto forti e facilmente discutibili (Locatelli et al.).

In tali imprese il project management tradizionale non è sufficiente, perché emergono molti fenomeni legati ai sistemi complessi che non possono essere gestiti con assiomi di management puramente lineare e razionale, ed è fondamentale ricercare forme organizzative adattive e resilienti, che sappiano adeguarsi al mutevole ambiente - fisico e sociale - in cui il megaproject nasce e affonda le radici per lungo tempo prima della posa della prima pietra (Mancini et al.). Inoltre, alle organizzazioni pubbliche è richiesta capacità di project management per cogliere le opportunità dei finanziamenti pubblici (Mastrofini).

Un altro aspetto che caratterizza tali imprese rispetto ai progetti più piccoli, è infine la grandissima difficoltà nel raccogliere le “lessons learned”, essendo progetti con un orizzonte temporale così lungo e con una così grande varietà di soggetti coinvolti, che nessuna organizzazione riesce a compilare efficacemente delle osservazioni su cosa sia meglio fare e non fare nella gestione dei medesimi. In questo senso, la ricerca accademica può forse dare il suo contributo più significativo, perché grazie allo studio di molti casi, anche in settori industriali molto diversi, può aiutare le organizzazioni che si avvicinano a una grande opera a evitare gli errori e le leggerezze più comuni.

Chi scrive ritiene che la complessità che caratterizza una grande opera non possa giustificare le prese di posizione aprioristiche o esimere i decisori politici dal basarsi su analisi approfondite prima di determinarne la fattibilità. Per questo motivo, nel 2018 è stata promossa la costituzione del gruppo di ricerca MeRIT (Megaproject Research Interdisciplinary Team), che ha l’ambizione di promuovere il dibattito sulle grandi opere unendo molti punti di vista provenienti da ricercatori di discipline scientifiche diverse e da molti stakeholder industriali. Questa edizione del “Il Project Manager”, la cui idea è nata durante il primo MeRIT Workshop nel 2019, propone per la prima volta in lingua italiana il contributo di diversi esperti internazionali, alcuni veri e propri maestri nella materia dei megaproject, e riteniamo che ciò possa contribuire significativamente alla comprensione e al dibattito in Italia. Gli autori sono a disposizione per approfondire questi temi con chiunque lo desideri. L’auspicio è di suscitare l’interesse dei lettori e agevolare un dibattito consapevole e informato sul tema delle grandi opere in Italia.