



Pier Luigi Guida

## M COME MOSE E MEGAPROJECT

**I**l 3 ottobre 2020 sarà ricordato come una data storica per la città di Venezia: per la prima volta è entrato in funzione, in modo positivo, il MOSE, la diga artificiale che solleva dal letto della laguna i cassoni gialli che tutti abbiamo imparato a conoscere, evitando che l'acqua alta inondasse, come al solito, Piazza San Marco, sì che abitanti e turisti restassero finalmente all'asciutto, o al massimo bagnati dalla pioggia del cielo. Trattando questo numero della Rivista di megaprogetti, grazie alla collaborazione che hanno prestato Franca Cantoni ed Edoardo Favari, che vi presenteranno gli articoli in tema dalle prossime pagine, non potevamo non cogliere l'occasione di citare l'entrata in servizio del megaproject veneziano, costato finora 5,5 miliardi di euro, quindi circa sei volte il valore che convenzionalmente stabilisce la soglia di un progetto per definirsi "mega".

I megaprogetti riguardano infatti spesso opere pubbliche a forte impatto sociale ed economico, che oltre a costare molto, di solito riguardano estese comunità, innumerevoli interessi e stakeholder, risultano in generale complesse e durano molti anni... come appunto il MOSE, dall'acronimo di Modulo Sperimentale Elettromeccanico; che forse avrebbe dovuto anche cambiar nome, perché altrimenti un progetto che resta sperimentale non potrebbe per definizione entrare in servizio. Eppure sembra che ce l'abbia fatta – come pure vedremo nei prossimi anni – dopo molto decenni di gestazione, e a parte le traversie politico-giudiziarie passate, si è senz'altro allineato agli sfondamenti di costi e tempi che caratterizzano queste opere.

Per chi desideri approfondire il tema, si può fare riferimento al sito del Consorzio Venezia Nuova, incaricato della realizzazione dell'opera ([www.mosevenezia.eu](http://www.mosevenezia.eu)), che riporta numerosi materiali interessanti. Fra questi la cronologia del progetto, di cui si è cominciato a dissertare negli anni '30 del secolo scorso, con una legge che sarebbe stata definitivamente abrogata solo settanta anni dopo, sostituita da una serie innumerevole di provvedimenti legislativi, atti, convenzioni e chi più ne ha, più ne metta. In termini di project management, l'opera resta senz'altro un emblematico caso di studio per le attuali e future generazioni, che dovranno fare tesoro dell'esperienza fatta e, come si dice, valorizzare le lezioni apprese, evitando gli errori (e le possibilità di errare) del passato. Peraltro non è facile ricostruire la storia del Mose, che a scanso di essere smentiti da studiosi più bravi in materia, vede nel 1980 l'inizio dello studio di fattibilità e progetto di massima, nel 2002 (?) l'approvazione del definito e finalmente nel 2003 quella che si definisce la data di inizio lavori o, come si direbbe in termini di appalti pubblici, la fase di esecuzione, mentre la data di previsto termine dei lavori subirà successivi slittamenti, dal 2012 in poi. Per inciso, la citata e lodevole cronologia si interrompe a marzo del 2016, mentre se ne raccomanda al Consorzio un relativo aggiornamento.

Nella speranza che il Mose resti un successo d'ingegneria, il caso ci ha fatto anche tornare alla mente un concetto che abbiamo appreso nei primi passi di project management, e che peraltro ritenevamo troppo didattico e superato. Premesso che (gestione di) progetto e (risultato di) prodotto restano concetti metodologicamente distinti, si diceva allora che progetto e prodotto possono idealmente essere entrambi un successo o viceversa un totale fallimento... Altro è il caso d'incrocio fra i due: progetto di successo e fallimento di prodotto; infine, progetto d'insuccesso e successo di prodotto, come dobbiamo augurarci per il Mose stesso, quando davvero preservi Venezia dall'affondare nella Laguna.

Che l'opera in questione non sia certo un esempio di virtuoso project management sarebbe cosa abbastanza evidente, mentre tutti – chi legge e chi scrive queste righe – si augurano che questa materia si sviluppi sempre di più nella cultura del Paese e della Pubblica Amministrazione, nell'ipotesi che dalla sua applicazione anche l'1% del tempo e dei costi risparmiati sarebbe un sensibile successo, tale da giustificare ogni sforzo in tal senso.

Siamo andati allora alla ricerca – deformazione professionale! – di vestigia di project management nell'opera in questione, e negli stessi documenti del sito abbiamo ritrovato un cronoprogramma (essenziale) che ne documenta lo stato al 2015, mentre un Gantt successivo (più dettagliato), datato maggio di quest'anno, pone una linea rossa come fine del progetto a dicembre 2021. Fra i due diagrammi appare inoltre un sensibile miglioramento di forma e dettagli, per cui, a parte i limiti delle fonti, si dovrebbe riconoscere almeno una tendenza a dare maggior peso e visibilità alla nostra disciplina.

Siamo fermamente convinti che la presenza del project management, anche nelle sue più diverse espressioni (program e portfolio management), possa contribuire in modo apprezzabile alla buona gestione delle opere pubbliche, mega o più piccole, secondo una tendenza ormai riconosciuta anche a livello istituzionale. Sembra infatti che nell'ultima bozza del Regolamento del codice degli appalti, il project management sia stato in qualche modo "recuperato", cosa di cui dovremmo sentirci molto soddisfatti. In modo analogo dovremmo apprezzare il fatto che, continuando a navigare e spulciare fra le carte del Mose, si trova nel sito del super-commissario straordinario nominato un anno fa ([www.commissariostraordinariomose.it](http://www.commissariostraordinariomose.it)) una relazione di aggiornamento trimestrale sull'andamento dei lavori. In particolare nell'ultimo rapporto si apprende che «è stata avviata con il Consorzio Venezia Nuova la ricostruzione sistematica della struttura dell'opera in WBE e WBS». Un buon segnale per la fine del progetto.