



Andrew Davies



Juliano Denicol

QUALI LE CAUSE E LE CURE PER LE SCARSE PRESTAZIONI DEI MEGAPROGETTI?

Un progetto di ricerca finanziato dal Project Management Institute ha mirato a comprendere le ragioni per cui i megaprogetti finiscono spesso per superare il budget stanziato, il tempo pianificato e non riescono a raggiungere i risultati previsti. In un nostro lavoro¹ approfondiamo quali sono le cause e le cure delle scarse prestazioni dei megaprogetti, e riportiamo una revisione sistematica della letteratura e dei programmi di ricerca in argomento, identificando una serie di cause di scarse prestazioni dei megaprogetti e suggerimenti di come evitarle. Riteniamo che questa sia la revisione sistematica più completa sulle prestazioni dei megaprogetti sino ad oggi compiuta. Le conclusioni della ricerca sono state riportate dai canali e dai media di tutto il mondo, rappresentando il documento più letto del Project Management Journal. Si è tenuto conto non solo dei megaprogetti, ma anche dei grandi progetti di ingegneria, grandi opere, progetti su larga scala e altri temi correlati. La recensione analizza 6.007 titoli e abstract e 86 articoli completi, identificando un totale di 18 cause e 54 cure per far fronte alle scarse prestazioni dei megaprogetti. Lo studio ha concluso che nessun fattore isolato è responsabile del fallimento nei megaprogetti, ma sono una serie di fattori correlati che contribuiscono in ugual misura alle loro "scarse prestazioni".

L'articolo identifica in particolare sei temi, che rivelano 18 cause di scarso rendimento (tre per ogni tema) e 54 soluzioni (tre per ogni causa):

- comportamento decisionale
- strategia, governance e appalti
- rischio e incertezza
- leadership e team competenti
- coinvolgimento e gestione delle parti interessate (stakeholders)
- Integrazione e coordinamento della catena di approvvigionamento (supply chain).

La ricerca evidenzia l'importanza di cambiare la narrativa della misurazione del successo dei megaprogetti non solo in base al loro costo finale, ma spostandosi verso l'evidenziazione dei pro-

blemi e delle soluzioni nelle diverse fasi di queste lunghe imprese. Nonostante alcune ricerche sulla propensione all'ottimismo (*optimism bias*, ovvero la tendenza a pianificare secondo i parametri più ottimistici, NdR) e gli sforzi di pianificazione iniziale, non si sa ancora bene perché i megaprogetti non riescano a raggiungere i loro costi, tempi e obiettivi di qualità. Il lavoro citato è uno dei primi studi a svelare sistematicamente ciò che accade all'interno della "scatola nera" della realizzazione dei megaprogetti, riconoscendo che le prestazioni di successo dipendono da ciò che accade (strategie e pratiche) durante la pianificazione, l'esecuzione e il passaggio alle fasi operative dei megaprogetti.

Proponiamo l'idea che i megaprogetti debbano essere compresi ed esplorati come sistemi di produzione, comprendendo tutte le fasi del ciclo di vita, dalla pianificazione alla fase operativa. I ricercatori sono inoltre incoraggiati a sviluppare studi futuri per esplorare le interdipendenze tra i temi dei megaprogetti già identificati in questa revisione sistematica. L'esplorazione potrebbe prendere in considerazione lezioni da altri settori industriali, contribuendo a mettere in discussione il nostro punto di vista e migliorare continuamente le performance di queste imprese. Infine suggeriamo un'agenda di ricerca con cinque strade per far avanzare con successo la realizzazione dei megaprogetti:

- progettare l'architettura di sistema
- colmare il divario con i processi di produzione
- costruire e condurre collaborazioni
- coinvolgere istituzioni e comunità
- scomporre e integrare le "supply chain".

Oltre al citato articolo, la discussione più dettagliata su questi temi è accessibile anche attraverso un webinar (www.projectmanagement.com/videos/639306/The-Ingredients-of-Successful-Megaproject-Management).

Juliano Denicol

PhD, insegna project management all'University College di Londra (UCL) e presiede il Megaprojects Special Interest Group di IPMA.

Andrew Davies

Docente di Innovation Management alla Business School dell'Università del Sussex (SPRU) e visiting professor presso LUISS.

¹ Denicol J., Davies A., & Krystallis I. (2020). What Are the Causes and Cures of Poor Megaproject Performance? A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Project Management Journal*, 51(3).