



Pier Luigi Guida

ALLA PROVA DEI... PROGETTI

"Mettere alla prova dei fatti" è una tipica espressione dal significato evidente: indurre qualcuno o una organizzazione a dimostrare con opere e dati di fatto le proprie capacità e competenze, soprattutto se si è soliti promettere e fare strategie senza passare all'azione. In questi tempi, è proprio il caso di dire che il nostro Paese è messo alla prova dei fatti in relazione al Recovery Plan che, come tutti sanno, richiede la realizzazione in pochi anni di una notevole massa di progetti, per dare respiro a un'economia profondamente segnata dalla tragedia del Covid. Si tratta di un numero di progetti aventi una dimensione di investimenti, oltre che un orizzonte temporale assai breve, mai visti o concepiti prima. Il termine "progetti" risulta di conseguenza diffuso come non mai nelle cronache di questi giorni, non essendoci pagina di giornale, trasmissione televisiva o discorso politico in cui non venga ripetutamente conclamato. Per i cultori e la materia del project management potrebbe trattarsi davvero di una rivincita culturale, salvo che portare alla ribalta la questione della capacità del nostro Paese di assolvere l'incarico, come tutti desideriamo.

Si è trattato, in primo luogo, di definire un portfolio di aree di intervento di alto livello, mirate a settori strategici dell'economia, dal quale devono ora scaturire - e qui sorgono le difficoltà - programmi e progetti più specifici. Come spesso ripete da Bruxelles il commissario all'economia Gentiloni, è necessario trasformare quel portfolio "in progetti, obiettivi e tempi" (sic!). Altre sono naturalmente le innumerevoli citazioni in materia. Che i nostri politici siano diventati tutti sponsor esperti di project management?! Ma qui le difficoltà sono già cominciate, in relazione sia alle discussioni di come questa massa di progetti debba essere organizzata, sia alle preoccupazioni circa la capacità della pubblica amministrazione a realizzarli. Così che mentre scriviamo, appare in tutta la sua portata il problema del secondo passo della metodologia, cioè la gestione, o, come meglio dicevano i nostri padri, la "direzione" dei progetti, cioè passare al project e program management operativo (nonostante il termine tecnico "programma" risulti ancora assente da questi discorsi). Dei diversi aspetti di una materia così vasta e interessante, vorremmo qui focalizzare almeno tre punti che in particolare possono contribuire al dibattito e inquadrare i problemi sul tema in oggetto.

Il primo punto riguarda l'organizzazione centrale che deve coordinare il piano. Si tratta, così come abbiamo avuto modo di sottolineare sulla Rivista in tempi non sospetti, della necessità di avere una struttura di portfolio management a livello centrale, leggera ma efficace, che possa porsi rispetto al paese quale fonte unica di riferimento del progresso delle opere e dar conto di come i soldi sono spesi. Senza nulla togliere alle responsabilità operative dei ministeri e delle stazioni appaltanti, pensiamo a strutture di cui un moderno paese si deve dotare, così come, ad esempio, in Gran Bretagna esiste una struttura tecnica presso il governo dedicata ai "major projects", cioè a tutti i principali progetti in corso ritenuti strategici per il paese, ciascuno con un proprio responsabile, che là chiamano SRO (Senior Responsible Owner, si veda il sito www.gov.uk). Lo stesso sistema dovrebbe avere un proprio corrispondente in ciascun ministero. Ad esempio, negli Stati Uniti una legge prevede che ogni Department abbia una propria struttura di program management, responsabile di dar conto dei benefici dei programmi pubblici.

Il secondo punto riguarda il potenziamento della capacità organizzativa della macchina pubblica a gestire progetti. Si tratta di adottare metodologie e dedicare risorse al project management proporzionate al lavoro da svolgere. In tutti i casi in cui ciò non fosse garantito, anche in relazione alla necessità di gestire altri lavori correnti del paese, si dovrebbero seguire gli stessi criteri adottati in tutte le parti del mondo, quando la pubblica amministrazione o altro project owner si avvale delle necessarie competenze disponibili sul mercato. Quando le nostre imprese partecipano, ad esempio, a gare e progetti all'estero, spesso si trovano a essere gestite da strutture terze di project management che supportano il cliente. In Italia la stessa funzione è sostanzialmente prevista dal codice degli appalti, attraverso il cosiddetto "supporto al RUP", che per l'occasione dovrebbe essere adottato nella necessaria misura. Si veda, ad esempio, il caso del ponte di Genova in cui lo stesso modello è stato di fatto applicato.

Il terzo punto riguarda l'assetto e la cultura di project management dello stesso settore pubblico nel ruolo di "project manager". Infatti, senza il "manico" giusto e le competenze interne di governance, non esistono metodi o deleghe che possano avere successo per realizzare il recovery. Si tratta di compiere finalmente il balzo storico necessario a rendere idonee le competenze delle strutture pubbliche a rivestire il ruolo richiesto. Così come sarebbe opportuno usare i migliori casi per fare benchmarking e valorizzare le risorse umane, con una necessaria revisione in ottica moderna al Codice degli appalti per dare risposta a tali esigenze, e, come insegna il risk management, trasformare la minaccia (già subita) del Covid in opportunità. Questo è il primo progetto da mettere in cantiere insieme agli altri.