



Pier Luigi Guida

## GOVERNANCE DI PROGETTI

**C**apita spesso che i progetti, specie se grandi e complessi, subiscano modifiche nel loro percorso, ovvero siano soggetti alle cosiddette varianti, che peraltro caratterizzano l'essenza stessa di un progetto. Si dice infatti che se un progetto non avesse modifiche, non sarebbe tale! Mentre stavamo preparando questo numero della Rivista siamo stati colpiti dalla notizia che le olimpiadi invernali di Cortina 2026 rischiano di non avere più la pista del bob, infrastruttura in gergo "sliding center" che permette anche le gare di slittino e skeleton. La doccia fredda è stata data in particolare dal presidente del Coni Giovanni Malagò in occasione di una sessione a Mumbai (India) del CIO (Comitato internazionale olimpico), verosimile occasione di peso istituzionale che avrebbe certo attirato l'attenzione di tutto il mondo socio-politico-sportivo nel nostro Paese. Quale possibile alternativa del "change" di progetto: se Cortina non può avere una sua pista, si può prenderla in prestito all'estero, a Innsbruck o St. Moritz. Una variante di non poco conto! Ma è possibile, ci siamo chiesti, che il problema sia scoppiato così all'improvviso? Un bel caso di studio di project management.

Dalla rassegna stampa degli ultimi mesi risulta che la questione in realtà covava da tempo, ma forse nessuno avrebbe avuto il coraggio di farla scoppiare "coram populo", in una situazione di ben altri e più gravi problemi sulla scena mondiale e nel Paese. La soluzione di eliminare la pista dal progetto comporterebbe un risparmio economico di circa 120 milioni di euro, salvo i costi della stessa modifica. Dal sito ufficiale dell'evento (simco.gov) risulta un budget di circa 3 miliardi di euro, di cui circa il 75% in infrastrutture sciistiche e il resto in altri tipi di interventi, compresi collegamenti stradali ferroviari ecc. Quindi si tratta di un "issue" pari al 3,3% del budget dell'intero progetto o, come si direbbe meglio nel nostro gergo, del "programma" Cortina. Meno di una riserva di contingency, come qualsiasi project manager direbbe. Ma la causa vera è che la gara per rimettere a nuovo l'infrastruttura esistente era andata deserta, non avendo trovato imprese idonee a sostenere l'incarico a quelle condizioni, anche per l'apparente incapacità economico-industriale delle imprese locali a raggrupparsi. Peraltro lo stesso "issue", come da manuale, richiedeva l'analisi di altre alternative, anche per evitare una brutta figura oltre che un colpo mortale al nazionale orgoglio, per quel tipo di gara che tante volte da ragazzi e tuttora oggi ci incolla alla TV.

In alcuni articoli sono state citate altre possibili soluzioni, come il riutilizzo della pista di Cesana Torinese (Olimpiade 2011), rimettendo in sesto una infrastruttura andata in disuso, con costi comunque inferiori (circa un terzo), campanilismi a parte. Apparentemente sarebbe un bel risparmio, se non ci fosse la questione che non solo di pista si tratta, ma di varianti che interessano pure altre infrastrutture del villaggio, sedi logistiche e quant'altro. Da qui anche la proposta di far entrare in gioco i maggiori player di costruzioni nel Paese (Pizzarotti e Webuild) che già lavorano da quelle parti per l'alta velocità ferroviaria e per i quali, scusateci l'espressione, dovrebbe trattarsi di un gioco. Una tale alternativa, di riconvertire cioè in casi del genere il modo di affidamento in altra forma più liberale del codice appalti (procedura negoziata e simili) sembra peraltro la soluzione amministrativa più naturale, su cui non si commenta (nel male e nel bene), come anche la nomina di un Commissario, apparentemente l'unico modo consentito dalla normativa per introdurre la figura dello sponsor, come definito nel project management. Insomma, mentre scriviamo la questione sembra essere tuttora nelle mani dei decision maker, mentre dobbiamo sperare - perché siamo ottimisti - che si risolva al meglio, da parte di questo popolo, a cui siamo orgogliosi di appartenere, di scienziati, artisti, navigatori e change manager di progetti. Qualcuno ricorderà certo il caso dell'Expo di Milano e quanto sta succedendo per il ben più strategico PNRR.

Ora chiediamo il permesso di fare i pierini. Tutto ciò ha un nome, e si chiama governance di progetto, termine e concetto molto caro ad esempio alla norma UNI ISO 21502. Prima ancora di avviare un progetto, ci dice lo standard, è necessario approfondirne i problemi e le criticità nel modo giusto, con studi di fattibilità, analisi delle alternative, rischi e quant'altro. L'avvio e il seguente processo di pianificazione devono essere condotti con la massima perizia, con le dovute competenze e buon senso. I tempi di pianificazione e le attività preparatorie devono essere altrettanto strategici e concreti, l'ambiente politico e organizzativo favorevole e cooperativo. Occorre predisporre la culla del nascituro progetto prima che nasca, in altre parole si tratta di adottare le migliori best practice e i metodi di project management accettati e condivisi, tutti puntando a mettere in atto e rendere disponibili le migliori energie e volontà che un paese può permettersi. Una buona governance può consentire sbandamenti, ma non fuori pista. Il budget di solito non è la risorsa più critica di un progetto, ma lo sono le risorse umane, le competenze e i tempi. Dal caso Cortina bisogna prendere, come si dice, le lezioni apprese e farne un caso di scuola perché non si ripeta. Manca poco più di un anno all'apertura degli impianti. Speriamo bene e in bocca al lupo.

Buona lettura!