



VALUTAZIONE DEL RISCHIO E POSSIBILI STRATEGIE DI PROJECT MANAGEMENT*

Francesco Violi

Docente di Economia e Organizzazione Aziendale

Università degli Studi Federico II - Napoli

INTRODUZIONE

Gli enti pubblici e i privati negli ultimi anni hanno attivato un elevato numero di progetti e tale numero, negli ultimissimi tempi, si è ulteriormente esaltato come pure si è esaltata la loro dimensione.

I settori relativi alle Infrastrutture, ai Trasporti e all'ICT (Information Communication Technology) rappresentano quelli più interessati da questa logica di gigantismo che per altro non è casuale ma risponde a precise esigenze della società contemporanea che riconosce nella facilità del movimento delle persone, delle merci, dell'energia, dell'informazione e del denaro un elemento centrale e strategico per il suo sviluppo.

Contemporaneamente sono diventate sempre più sofisticate le metodologie di gestione e controllo dei progetti accompagnate da una sempre più diffusa capacità di utilizzarle, frutto della emancipazione culturale e dell'aumento delle componenti tecnologicamente avanzate presenti nei prodotti a tal fine realizzati.

In realtà i progetti sono sempre esistiti ma solo da pochi anni (dopo la seconda guerra mondiale in alcune parti del mondo ed intorno agli anni '60 in Italia) possono essere gestiti con sapere organico che facilita, anche con applicazioni di tecniche specifiche, la loro esecuzione. Questo sapere è quello che va sotto il nome di "Project Management" e assomma una serie di conoscenze e di discipline che consentono di affrontare progetti con uno schema logico e con conoscenze tecnologiche che aumentano notevolmente il tasso prevedibile di successo. In particolare, poi, in questi anni fenomeni

* *Computer Business Review Italia*, maggio 2006.

come la globalizzazione, la competitività, l'internazionalità dei progetti e della mano d'opera hanno reso questo sapere quasi indispensabile anche perchè rappresenta un modo di normalizzare l'iter processuale di un progetto.

Questo sapere, però, è solo una condizione necessaria e non sufficiente per assicurare il successo di un progetto: la riprova è che una percentuale significativa di progetti continuano a fallire, intendendosi per fallimento il non raggiungimento degli obiettivi pianificati nel rispetto del tempo, dei costi e della qualità prefissati. Sono proprio queste variabili che caratterizzano un progetto, differenziandolo da un semplice insieme di attività che non hanno una definizione aprioristica della dimensione economica-temporale.

L'analisi delle motivazioni dei fallimenti dei piani e dei programmi d'impresa è stata nel tempo affrontata con molta attenzione e scientificità, vista l'importanza del fenomeno e i risultati riportati in letteratura risentono del momento storico in cui sono stati eseguiti e dell'angolazione da cui sono stati traggurdati.

IL FALLIMENTO DI UN PROGETTO

Nell'area organizzativa, già negli anni sessanta, studiosi di tale materia avevano evidenziato che i fallimenti dei progetti e, più in generale, della programmazione e controllo di gestione, erano legati a problemi comportamentali in senso lato. Basta ricordare gli scritti di studiosi come Likert, Seashore, Argyris, Hughes, Becker, ove è stato evidenziato in modo chiaro che la realizzazione dei progetti non è solo un fatto tecnico ma è un fatto principalmente sociale in cui fondamentali sono i sistemi di incentivi, di premi e punizioni ed il comportamento dei vari attori coinvolti, come la Direzione Aziendale, i Responsabili del sistema di Controllo, gli Operatori e le interazioni fra loro.

Più avanti nel tempo, alla fine degli anni settanta, sono stati esaminati i problemi collegati ai fallimenti dei piani a lungo termine relazionati alle strategie e nello stesso periodo Abell, Norman, Porter hanno sottoposto ad analisi i fallimenti legati alla gestione strategica.

Nell'ultimo periodo c'è stato un fiorire di studi che hanno preso in considerazione, contestualizzandolo, il problema. In particolare, sui progetti pubblici il bellissimo testo "*Megaprojects and Risk. An Anatomy of Ambition*" di Flybjerg, Bruzelius e Rothengatter evidenzia, fra l'altro, che la spiegazione di tanti fallimenti è legata alla sfera politico-istituzionale ed in particolare a questioni di potere ed interesse politico. Molti progetti, evidenziano gli autori, sono lanciati disinformando o maleinformando i Parlamenti, l'opinione pubblica, i mezzi d'informazione anche attraverso manipolazione dei dati previsionali, in modo che essi appaiono più convenienti sotto molti profili rispetto alla realtà, per ragione di potere o d'interesse personale.

LA SITUAZIONE ITALIANA

Riguardo all'Italia si può fare un'analisi aggiuntiva almeno per quanto concerne i progetti pubblici: ci si riferisce da una parte ad alcune leggi che, sebbene non hanno più validità, hanno avuto un gran peso in termini di formazione e cultura dominante, e dall'altra agli effetti delle leggi attuali che, pur avendo permesso di compiere in tal settore passi rilevanti nell'ottica giusta, creano ancora qualche problema.

Tra le leggi della prima categoria ricordiamo la legge Malagodi che permetteva ai vincitori delle gare pubbliche di ottenere il 50% dell'importo totale del progetto sotto forma di anticipo, alla firma del contratto. Ciò ha comportato che talvolta per gli imprenditori l'obiettivo mirato non è stato tanto quello di effettuare i lavori quanto quello di vincere la gara per venire in possesso dell'anticipo. Avuto l'anticipo, infatti, qualcuno faceva di tutto per procrastinare l'inizio dei lavori (favorendo anche elementi di disturbo da parte dei destinatari dei lavori) avendo così la possibilità di utilizzare fondi cospicui per finanziare altre attività proprie.

Una seconda legge prevedeva, inoltre, la possibilità di iniziare i lavori anche senza una completa copertura finanziaria, il che obbligava ad un certo momento l'interruzione dei lavori per mancanza di fondi con una ripresa molto procrastinata nel tempo e talvolta con l'abbandono a causa della modifica del contesto. Infine, si permetteva addirittura di avviare le gare di appalto anche con alcune lacune progettuali ovvero con un progetto di massima.

Tutto ciò ha contribuito alla creazione di una mentalità proiettata maggiormente sulla possibilità di trovare il massimo utile attraverso i risvolti delle varie leggi piuttosto che nella ricerca dell'efficienza e nel controllo del rispetto dei fondamenti del progetto. In quest'ottica, tutte le metodologie e i saperi esistenti nulla hanno potuto per evitare i fallimenti dei progetti. Per fortuna il discorso non è generalizzabile, ma è bastato per creare una "forma mentis" se non opposta, comunque molto critica rispetto all'applicazione pedissequa e attenta dei dettami del Project Management.

Per quanto riguarda le leggi della seconda categoria, è possibile rilevare che esse permettono ancora (forse per incompletezza o carenze legislative) un elevato tasso di litigiosità fra lo Stato e i vincitori delle gare e gli esclusi dalle gare stesse. Inoltre le modifiche in corso d'opera che, seppure legittime, talvolta sono invocate e ottenute anche per un malcelato interesse dell'imprenditore e per realizzare intese oligopolistiche fra gli imprenditori allo scopo di spartirsi il lavoro in modo più favorevole rispetto ad un regime di libera concorrenza, sono fenomeni che provocano ritardi e costi aggiuntivi e riducono, di fatto, l'efficienza delle attività del Project Management.

Anche per il settore privato siamo in presenza di fallimenti di progetti e le cause che più contribuiscono all'incertezza delle previsioni delle due variabili fondamentali, tempo e costi, (*H. Herzner Project Management*) sono:

- inizio di un progetto con un budget o una schedulazione inadeguati per il livello di prestazioni desiderate;

- il processo di sviluppo globale del progetto favorisce più le prestazioni che i costi e la schedulazione;
- utilizzo di un disegno complessivo del progetto che si avvicina alle prestazioni massime ottenibili;
- le principali decisioni sul disegno del progetto sono state prese prima che le relazioni tra i costi, le prestazioni, la schedulazione e i rischi fossero stati chiariti.

LE POSSIBILI SOLUZIONI

I rimedi a tali situazioni, ovvero la possibilità di ridurre il numero degli insuccessi, oltre a quelli che automaticamente discendono dall'analisi effettuata, potrebbero essere, nel caso delle opere pubbliche, una maggiore trasparenza delle procedure e un coinvolgimento sistematico dei principali stakeholders, ovvero di quelle persone o quelle strutture organizzative attivamente coinvolte nel progetto e i cui interessi possono subire conseguenze nell'esecuzione o dal completamento del progetto (vedi Guida al PMBOK- PMI standard). I project manager che ignorano o non riescono ad individuare con esattezza gli stakeholders possono mettere in crisi in modo parziale o totale la riuscita del progetto. Tale impostazione, su cui abbiamo appuntato con decisione la nostra attenzione, è comunque anche raccomandata dalla maggior parte degli studiosi moderni relativamente alla conduzione dei progetti e spesso viene ignorata o interpretata in modo estremamente restrittivo per miope o malposta visione di convenienza. Si potrebbe pensare di estendere molto questo concetto con la convinzione che, sebbene il sistema sia rischioso, potrebbe innescare un meccanismo quasi di controllo automatico dell'avanzamento dei progetti. Ciò comporta pure che debbono essere attive sui progetti di grosse dimensioni competenze non solo tecniche ma anche provenienti da altre discipline capaci di interloquire e aggiornare sull'andamento dei progetti soprattutto gli stakeholders esterni secondo una regia altamente professionale e armonica. E' questa anche una necessità di ricomporre il sapere, frammentato dalle specializzazioni, sotto una sola bandiera che in questo caso è quella di realizzare, nel rispetto degli obiettivi indicati, le finalità del progetto. L'integrazione dei saperi è fondamentale perchè la multidimensionalità dell'uomo comporta la necessità di affrontare i problemi e di ricercare le relative soluzioni proprio su più dimensioni.

L'ANALISI DEI RISCHI

Un'altra avvertenza fondamentale per tutti i tipi di progetti è quella che riguarda l'analisi dei rischi. Il progetto, sin dalla prima valutazione, deve contenere un'analisi dei rischi effettuata utilizzando gli strumenti più idonei e più coerenti con l'importanza del progetto stesso (metodo Montecarlo, analisi degli scenari, albero delle decisioni, etc.) e deve evidenziare in modo chiaro le sue componenti principali: la probabilità di occorrenza e l'impatto del rischio.

L'approccio deve essere tale da ipotizzare le conseguenze di un evento avverso per definire azioni volte a ridurre o eliminare la probabilità che si realizzi e a delineare vie e strumenti alternativi capaci di governare le conseguenze economico-finanziarie e di slittamento dei tempi. Bisogna realizzare una pianificazione attenta, precisa e ben strutturata delle azioni e delle responsabilità da attivare nell'ipotesi che il rischio identificato passi dallo stato potenziale allo stato attuale, stando attenti a riportare anche nella definizione del budget le necessità economiche conseguenti. Un'attenzione particolare bisogna anche avere quando ci si trova di fronte a progetti che hanno un'estensione temporale significativa come quelli che interessano uno o più lustri. In tal caso siamo in presenza di megaprogetti che si troveranno inseriti in un ambiente che prevedibilmente col passare degli anni, presenterà difficoltà sociali, economiche e politiche etc. e quindi le sintassi interpretative attuali potrebbero risultare inefficienti. L'irruzione dell'eterogenea sequenza di trasformazioni economiche, socio-culturali e antropologiche di cui negli ultimi anni abbiamo avuto esperienza e conoscenza provocano interrelazione fra i fenomeni con una crisi pressoché totale degli strumenti di lettura. Infatti, in un sistema di grande complessità è difficilissimo prevedere le conseguenze delle azioni o più in generale dei mutamenti di stato di uno degli elementi del sistema sugli altri elementi.

La teoria del rischio e, volendo estendere il discorso, la teoria cibernetica del controllo e dell'affidabilità, non hanno potenza sufficiente quando siamo in presenza di complessità sistemica elevata. Si tratta di una incapacità dipendente dalla limitatezza degli strumenti con cui misuriamo la società. Tali progetti quindi non possono essere disegnati ed eseguiti pensando di trovarsi in un mondo newtoniano prevedibile e poco variabile ovvero, usando la metafora Popperiana (K. Popper, *Conoscenza Oggettiva*), immaginando di essere in presenza di un mondo d'orologi (deterministico, prevedibile) ma bisogna immaginare di essere in presenza di un mondo di nuvole (irregolare, spesso imprevedibile). Questo significa che deve essere sviluppata sin dall'inizio, per i progetti di lunga durata, una capacità di gestire le incertezze quando si presentano, ovvero una capacità di ritrovare una legge che regoli il mutamento di un sistema complesso, e questa deve diventare un mezzo di gestione del sistema. Infatti, i sistemi complessi per un lungo periodo di tempo possono mutare in modo più o meno graduale (che potremmo dire razionale e prevedibile) ma quando arrivano ad una configurazione del tutto particolare degli elementi, il sistema diviene enormemente instabile e al primo stimolo si altera l'equilibrio dando luogo a delle conseguenze del tutto smisurate rispetto alle cause del fenomeno. Questa legge può essere ritrovata e compresa utilizzando strumenti della matematica che vanno sotto il nome della "teoria delle catastrofi" con le sue implicazioni operative.

In definitiva perchè i sistemi ad alta complessità non evolvono linearmente attraverso cambiamenti di stato gradualmente ma attraverso una dinamica a sbalzi, (D. Ruelle, *Caso e Caos*, Bollati Boringhieri, To 1992) è auspicato che sin dall'inizio si tenga conto di questo fatto e si creino dei modelli che possano essere utili sia in termini previsionali che operazionali.

