



TeMA
03.11

Osservatori

Trimestrale del Laboratorio
Territorio Mobilità e Ambiente - TeMALab

http://www.tema.unina.it
ISSN 1970-9870
Vol 4 - No 3 - settembre 2011 - pagg. 101-104

Dipartimento di Pianificazione e Scienza del Territorio
Università degli Studi di Napoli Federico II

© Copyright dell'autore.

Web

Dibattito sulla valutazione e sulla gestione delle complessità

Debate on Evaluation and Management of Complexity

a cura di Rosa, Alba Giannoccaro

Laboratorio - Territorio Mobilità e Ambiente - TeMALab
Dipartimento di Pianificazione e Scienza del Territorio
Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: rgiannoccaro@gmail.com; web: www.dipist.unina.it

In questo numero

I megaprogetti sono progetti che prevedono un investimento di grandi dimensioni. "Mega" implica anche la quantità di lavoro necessaria per lo sviluppo, la progettazione e la gestione di opere di questa portata. I rischi sono notevoli: il superamento dei costi del 50% sono comuni e i benefici sostanziali risultano carenti in molti megaprogetti. Infine, gli effetti sullo sviluppo regionale e gli impatti ambientali spesso si rivelano diversi da quelli che i pianificatori hanno previsto. Ma esiste per i megaprogetti un interessante "paradosso": vengono continuamente progettati e costruiti, nonostante gli elevati costi e la diminuzione di benefici [Bent Flyvbjerg]. Si rende quindi necessario il superamento dei costi, l'annullamento delle carenze di benefici, l'aumento degli effetti di crescita, il controllo degli impatti economici, ambientali, la valutazione e la gestione dei rischi e nuove strutture di governance. Inoltre i mega progetti sono diventati sempre più complessi da progettare ed attuare, rendendo le metodologie di pianificazione e di valutazione tradizionali sempre più inadeguate. Oggi è quanto mai necessario infatti che essi si adattino alle strategie globali di sviluppo sostenibile, per cui il dibattito sui criteri più appropriati per giudicare il loro successo o più semplicemente il loro impatto socio-economico e territoriale è tutt'ora aperto.

Le questioni chiave sui temi di gestione di grandi programmi, di governance, sui livelli di partecipazione e trasparenza offerti, sulle esperienze passate e sulle nuove metodologie di sviluppo vengono attualmente affrontati da centri di ricerca di importanza mondiale come *BT Centre*

for Major Programme Management e *The Omega Academic Partner Network*, da associazioni di esperti e consulenti come *Major Projects Association*, nonché da Dipartimenti Ministeriali particolarmente "illuminati" come *Virginia Megaprojects*. Essi si interfacciano nel mondo virtuale e fanno dello "sharing knowledge" lo strumento principale di apertura verso una diversa consapevolezza sulle innovative valutazioni di complessità e rischi e su una diversa partecipazione sociale. Tali centri e associazioni considerano i grandi programmi strumenti sempre più importanti per risolvere i problemi del ventunesimo secolo. L'investimento su grande scala nel settore dei trasporti e dei grandi programmi ambientali infatti è stato individuato - da alcuni convinti sostenitori - come un importante mezzo per prevenire la recessione globale diventando "il più grande investimento della storia" [The Economist].



BT Centre for Major Programme Management www.sbs.ox.ac.uk/centres/bt/Pages/default.aspx

BT Centre for Major Programme Management è uno dei dieci centri di ricerca che caratterizzano la Said Business School _University of Oxford incentrati sullo studio di corporazioni, micro-impres e grandi progetti infrastrutturali. Ritenuto il primo centro mondiale per lo studio e l'insegnamento innovativo della gestione dei grandi programmi, il centro ha come principale scopo quello di sviluppare leader e studiosi in grado di comprendere i punti di forza e di debolezza dei mega progetti, di formare le competenze, le conoscenze e gli strumenti necessari per decidere quando eseguire tali programmi e di pianificare e gestire i progetti per conto di imprese, governo e società.

Il centro effettua un programma di ricerca all'avanguardia e multi-disciplinare nella gestione dei mega progetti, che riunisce competenze nel mondo degli affari, della politica, dell'ingegneria, dell'informatica, dell'economia, del diritto, della pianificazione, dell'ambiente e altro ancora. Il centro inoltre è formato da una comunità che si confronta sulle conoscenze di buone pratiche, attraverso le pubblicazioni di ricerca, le conferenze, i seminari, i workshop e le interazioni con i professionisti e il pubblico, tutti incentrati sul tema della gestione dei mega progetti.

Il sito web del centro di ricerca si trova come contenuto del sito della Said Business School _University of Oxford, insieme agli altri centri di ricerca nella voce "centri".

Esso si articola nelle seguenti sezioni:

- *About us*, organizzata nelle sottosezioni *about us*, *funding*, *vacancies*, *contact information* e *annual report*, descrive prima di tutto cosa è il BT Centre for Major Programme Management, la sua missione, cosa si prefigge di fare, come è stato fondato e chi dirige il centro, le rispettive esperienze ed i metodi applicati. Sono inoltre delineate le prospettive future di chi vorrebbe approfondire la carriera sui mega progetti, incentivando quindi la frequentazione del corso di dottorato.

Il centro di ricerca pubblica ogni anno sul web un report, scaricabile gratuitamente, in cui dopo una breve pagina di presentazione della struttura, degli obiettivi, della storia della fondazione e dei responsabili in carica, descrive in maniera sintetica ma chiara le questioni in atto nel dibattito scientifico internazionale e quelle che il centro ha intenzione di approfondire, ovvero le linee di ricerca, i metodi e i risultati

attesi. All'interno del documento vengono pubblicate le conferenze avvenute durante l'anno e i nuovi appuntamenti per l'anno che seguirà elencando e riportando l'elenco dei professionisti che struttureranno i team di ricerca.

Infine le ultime pagine sono dedicate alla presentazione del comitato scientifico e all'elenco delle pubblicazioni scientifiche redatte. Nella sezione inoltre sono riportati anche tutti i contatti e le informazioni utili per accedere alla struttura;

- *People*, organizzata nelle sottosezioni *people directory*, *directors*, *steering committee* e *advisory board*, descrive dettagliatamente il corpo docente e il team di professionisti che lavorano all'interno del centro di ricerca catalogandoli secondo la carica in corso. Per ognuno di essi vi è una breve presentazione della loro esperienza professionale;

- *Research*, descrive le questioni ancora aperte sulla gestione e valutazione dei megaprogetti su cui il centro di ricerca vorrebbe focalizzarsi ed elenca le tematiche in corso di approfondimento ed i rispettivi responsabili e curatori di ricerca; nella sottosezione *publication* elenca le pubblicazioni del personale docente ordinario o associato, di cui solo alcuni sono disponibili per il download gratuito;

- *Teaching*, esplica la missione del centro di ricerca in quanto leader mondiale nell'insegnamento di gestione dei megaprogetti, dichiarando di avere una classe mondiale di docenti disponibili;

- *News and press*, organizzata nelle sottosezioni *news*, *media coverage*, *news in other languages*, è volto ad informare sulle principali novità legate al tema dei megaprogetti, organizzata secondo le fonti, le date ed i titoli dell'argomento trattato. La sottosezione *news* è stata ormai affidata al link *facebook* del centro di ricerca.

- *Events*, con la sottosezione *previous events*, elenca i prossimi eventi relativi a conferenze e dibattiti, e in un archivio pubblica le presentazioni e le lezioni avvenute negli eventi passati ;

- *Resources*, un archivio di tutte le risorse esistenti ed accessibili sugli argomenti trattati dal centro di ricerca.



OmegaCentre _Centre for Megaproject in Transport and Developmentwww.omegacentre.bartlett.ucl.ac.uk/

L' OmegaCentre, centro per lo studio e lo sviluppo di mega progetti per i trasporti con sede presso la Bartlett School of Planning dell'Università di Londra è uno dei primi otto centri al mondo, ed è attualmente l'unico nel suo genere in Europa. L'OmegaCentre, operativo dal 2006, è diretto dal Professor Harry T. Dimitriou che guida un gruppo di borsisti di ricerca, associati e assistenti con sede a Londra, supportato da una rete internazionale di esperti in quattro continenti. L'obiettivo attuale della ricerca è identificare "ciò che costituisce il successo di un megaprogetto di trasporto urbano". La premessa di fondo alla base della ricerca è il dibattito internazionale circa la capacità dei mega progetti di essere consegnati in tempo e nel budget previsto, e fornire i benefici attesi data la portata significativa dei loro costi. Il lavoro dell'Omega Centre e dei suoi partner internazionali – reso possibile con il contributo della Volvo Research and Education Foundations – è orientato a rispondere direttamente a queste preoccupazioni. La rete di partenariato è composta da dieci università dislocate in Europa, USA, Australia e Asia, coinvolgendo più di 40 ricercatori provenienti da una vasta gamma di discipline diverse. Il Centro si propone di fare la differenza a livello globale affrontando la crescente consapevolezza internazionale della necessità urgente di esaminare più attentamente i criteri con cui dovrebbe essere giudicato il "successo" di un megaprogetto nel 21° secolo. Il sito web del centro di ricerca si articola nelle seguenti sezioni:

– *About us*, organizzata nelle sottosezioni *The Partnership Network*, *Steering Group*, *Areas of Expertise* e *News*, presenta in primo luogo la struttura del team del centro di ricerca che rimanda ad una breve descrizione delle esperienze professionali di ogni collaboratore. I documenti di presentazione sono tutti scaricabili on-line. Sono elencate: le dieci istituzioni accademiche che fanno parte del network del partenariato scientifico con i rispettivi docenti responsabili, il gruppo direttivo internazionale che opera in modalità virtuale per revisionare i risultati del centro di ricerca, le aree di competenza ovvero le argomentazioni comuni alle istituzioni accademiche e ai partner pubblici e privati che fanno parte del network. Nella sottosezione *News* sono pubblicate tutte le presentazioni relative agli interventi ed eventi fin qui tenuti;

– *Research Program*, organizzata nelle sottosezioni *Treatment of Risk*, *Uncertainty & Complexity*, *The*

Importance of Context, Sustainability, descrive in maniera completa le linee di ricerca, gli obiettivi e lo stato dell'arte del dibattito sui megaprogetti. Le sottosezioni infatti approfondiscono i tre argomenti chiave su cui il centro di ricerca indaga. L'incertezza dei rendimenti e degli impatti positivi viene affrontata attraverso uno studio sulla gestione dei rischi e delle complessità necessaria per capire come esse dipendono dai diversi e dinamici ambienti istituzionali all'interno dei quali i megaprogetti per il trasporto vengono progettati ed eseguiti. Una sfida chiave intrapresa dall'OmegaCentre è capire in che modo e con quali prospettive il megaprogetto dei trasporti riesce a contribuire ad una visione di sviluppo sostenibile;

– *Research Methodology*, comprendenti le sottosezioni *Overall Approach*, *Primary Data Collection* e *Secondary Data Collection*, descrive come la ricerca, delineata nei tre diversi concetti chiave, venga approfondita attraverso una chiara ed innovativa metodologia. Il progetto Omega comprende un programma di cinque anni strutturato in tre fasi e sviluppa un modello sotto forma di un elenco di elementi e di dati comuni ai progetti. Questo, una volta inserito in un database, faciliterà l'analisi comparativa dei progetti e contribuirà a promuovere la condivisione e l'apprendimento a scala internazionale, nonché il confronto tra il Consiglio d'Europa ed i partners;

– *Case Studies*, suddiviso in *by Region/Country* e *by Mode*, esamina criticamente trenta esperienze internazionali nella pianificazione e nella valutazione dei megaprogetti e dei loro impatti. L'obiettivo generale è quello di accertare in cosa consiste un 'progetto di successo' in un contesto in rapida trasformazione, dove le visioni per uno sviluppo sostenibile sono sempre più presenti. ;

– *Study Outputs*, elenca i principali contributi scientifici, le pubblicazioni e le presentazioni avute negli ultimi anni al fine di divulgare conoscenza e incentivare il confronto internazionale. E' tutto scaricabile gratuitamente dalle sottosezioni *Multimedia*, *Publications* e *Seminars*;

– *MSc & CPD*, descrive il nuovo corso di laurea magistrale nella pianificazione e valutazione delle mega infrastrutture.



Virginia Megaprojects_Virginia Department of Transportation & Department of Rail and Public Transportationwww.vamegaprojects.com/

I megaprogetti in Virginia sono una serie di grandi progetti per il miglioramento del trasporto e per ridurre la attuale congestione, e forniscono nuove alternative per raggiungere diverse destinazioni migliorando la rete infrastrutturale nel nord Virginia. In progetto ed in costruzione sono previsti: quattordici chilometri di nuove corsie HOT, corsie ad elevato numero di occupazione (due per ogni direzione), sulla I-495 tra lo svincolo di Springfield e appena a nord del Dulles Toll Road; ventinove chilometri di nuove corsie HOT sulla I-95; l'ampliamento della I-95 da Woodbridge a Newington; una nuova linea ferroviaria di 37 chilometri circa che estenderà il servizio già esistente della line Arancione fino alla stazione East Falls Church in Fairfax County attraverso la Route 722/Ryan Road in Loudon County; la ricostruzione dell'interscambio di Telegraph road a I-95/495 come elemento finale del progetto del Woodrow Wilson Bridge. Le HOT sono corsie a pedaggio che operano a fianco delle corsie autostradali esistenti per fornire agli utenti una opzione di viaggio più veloce. Gli autobus, i camion, le moto ed i veicoli di emergenza avranno accesso gratuito alle corsie HOT Beltway, invece i guidatori con meno di tre passeggeri possono pagare per accedere alle corsie. I pedaggi sulle corsie HOT cambieranno in base alle condizioni del traffico per regolare la domanda di accesso alle corsie e per mantenerle libere dalla congestione, anche nelle ore di punta. Ci sarà il pedaggio elettronico che consentirà l'eliminazione dei caselli e insegne elettroniche mostreranno le tariffe di pedaggio. Le corsie HOT miglioreranno anche gli interscambi e forniranno nuovi punti di accesso a Merrifield e a Tysons Corner.

Il sito web gestito dal Dipartimento dei Trasporti e dal Dipartimento delle Ferrovie e delle Infrastrutture pubbliche di Virginia rappresenta un modello di successo nel monitoraggio e nella comunicazione celere e diretta dello stato di avanzamento della costruzione di grandi ed importanti infrastrutture il cui impatto sullo stile di vita e sulle abitudini del cittadino è inevitabile, anche in fase di costruzione. Esso intende essere un vero e proprio servizio per la collettività al fine di rispondere nella maniera migliore già alle prime trasformazioni sul territorio. L'*homepage* infatti si apre con una grande mappa interattiva in cui sono stati riportati tutti gli interventi infrastrutturali in corso nel nord Virginia. Una barra digitale segnala in maniera sintetica tutte le informazioni relative allo stato di avanzamento dei lavori che interessa in modo particolare gli utenti. Un legenda individua gli interventi assegnando colori diversi rispettivamente per A_ I-495 HOT LANES, B_ I-95 HOV/HOT LINES, C_ DULLES METRORAIL, D_ I-96 TELEGRAPH RD, E_ I-95 WIDENING,

F_ FAIRFAX PKWY / MARK CTR/BRAC, G_ OTHER PROJECTS. Per ogni intervento vengono approfonditi, attraverso le sezioni *Overview, Benefits, Lane closures, FAQs, Documents, News, Photo Gallery*, in maniera esaustiva gli obiettivi e i risultati attesi del progetto, nonché lo stato dell'arte del cantiere in opera e i relativi aggiornamenti. A sinistra della *homepage* il sito rimanda alle sezioni:

- *Lane closures*, con cui l'utente interagisce per acquisire informazioni circa eventuali zone chiuse all'accesso o alla circolazione su strada nei diversi giorni della settimana;
- *About Megaprojects*, in cui vengono descritti tutti i megaprogetti previsti per la Virginia e indicati i principali link di promozione dei maggiori interventi;
- *Commuter solutions*, in cui vengono elencate e descritte le principali soluzioni per chi attraversa la regione del nord Virginia frequentemente utilizzando qualsiasi mezzo di mobilità a disposizione: linee di autobus, metro e ferrovia, interscambi e parcheggi, park & ride, strade pedonali e ciclabili, HOT line e E-Zpass funzionanti;
- *Employer Solutions*, in cui sono elencate e descritte le possibili soluzioni (nuovi servizi, programmi ed incentivi) per imprenditori ed imprese che vorrebbero facilitare la mobilità, temporaneamente lesa, dei propri dipendenti pendolari durante la messa in opera dei lavori di infrastrutturazione;
- *News*, in cui sono riportate tutte le news e i video pubblicati su youtube che raccontano lo stato dei lavori di costruzione;
- *FAQs/Documents*, archivio dei documenti e delle risposte alle domande più frequenti sui sette progetti in corso, nonché il rimando al link virginiahotlanes.com;
- *Public Meetings*, contenente la pubblicazione delle prossime riunioni pubbliche, degli incontri, degli eventi e delle opportunità di scambio, così come le registrazioni ed altri incontri pubblici già passati;
- *Contact us*, provvisto di contatti mail e telefonici;
- *Civil Rights*, servizi di pubblica utilità per l'apertura al mondo del lavoro di disabili, giovani donne e persone svantaggiate, al fine di garantire consensi;

Inoltre l'iscrizione alla newsletter *sign up for alerts and updates*, permette agli utenti di ricevere le informazioni su un intervento in particolare o su tutti i megaprogetti, direttamente nella propria casella di posta, ed uno spazio consente di digitare una domanda per riceverne risposta una volta inserito il proprio contatto.

Ogni pagina è accompagnata dall'archivio *photo gallery*.

Referenze immagini

L'immagine a pag. 101 è tratta dal sito www.vamegaprojects.com/; le immagini a pag. 102 e 103 sono tratte dal sito www.omegacentre.bartlett.ucl.ac.uk/.