

# **RATING DI PROGETTO SISTEMA INNOVATIVO COMPLESSO**

**PAPER COLLECTION**

# **PAPER 1**

## **RATING DI PROGETTO: SISTEMA INNOVATIVO COMPLESSO**

### **Il Rating di Progetto**

come sintesi di rischio di un sistema innovativo complesso

## SOMMARIO

<b>Premessa</b> .....	<b>3</b>
<b>Le tre fasi del progetto</b> .....	<b>4</b>
<b>Un "buon progetto"</b> .....	<b>6</b>
<b>Cenni sul Rating</b> .....	<b>8</b>
<b>Benefici</b> .....	<b>9</b>
<b>Conclusioni</b> .....	<b>10</b>

## PREMESSA

Prima di introdurre il "**Rating di Progetto**" è necessario parlare del "**Progetto**" e per poterlo definire nel contesto moderno, occorre dapprima domandarsi che cosa si intenda per "**Progetto**".

Il "**Progetto**" termine di vasta diffusione, è da sempre utilizzato per indicare un'idea che nel tempo dovrà divenire realtà, che dovrà concretizzarsi, un pensiero che, se realizzato, potrà essere fonte di felicità, di gioia, di miglioramento del proprio stato di vita, del proprio benessere personale, familiare e collettivo.

Questa premessa definisce un insieme di valori ed obiettivi che risultano essere più propri di una "**Iniziativa**" intesa come "oggetto di una trasformazione", da iniziali elementi di valore (le idee) in componenti tecnici finali da sottoporre a valutazione e calcolo; in altri termini si passa da *elementi sommari* a *componenti multidisciplinari* che è proprio di un approccio sistemico base della gestione dei Progetti.

Pertanto si può assumere che i due termini **Progetto** ed **Iniziativa** sono **sinonimi** perché entrambi adottano lo stesso processo logico attraverso il quale si individuano specifici ambiti applicativi a cui è possibile attribuire un **Rating** come strumento atto a *misurare e valutare le criticità e rischi* derivanti da tutto l'iter progettuale, dall'iniziale fase di ideazione fino alla sua realizzazione pratica.

Qui di seguito si vuole tracciare il percorso logico attraverso il quale si giunge al **Rating di Progetto** come *strumento operativo* capace di prevedere il livello di "difficoltà" o di "problematicità" di una **Iniziativa**.

## LE TRE FASI DEL PROGETTO

Tutti hanno prima o poi pensato di "realizzare un progetto", del resto sognare non costa nulla e se è un bel sogno può essere anche gratificante, perché non pensare di realizzare un progetto che migliori appunto il proprio benessere e perché no, anche quello degli altri; sì, perché sognare di attuare un progetto è sempre sinonimo di positività per sé stesso e spesso (ma non sempre) anche per la comunità.

Proviamo dunque a pensare al **Progetto** inizialmente come ad un'"**idea**" utilizzando la definizione espressa dallo scrittore Czesław Miłosz (1911-2004):

*"Mandare avanti un **progetto**, come indica la derivazione della parola, significa estrarre da sé un'**idea** in modo tale che essa acquisti una propria autonomia e sia realizzata non soltanto dagli sforzi di chi l'ha originata ma anche da quelli indipendenti dal proprio io."*

Questa definizione contiene in sé il senso di un movimento e quindi di uno sforzo proprio e di altri, necessario per un'azione di trasformazione, dalla "idea progettuale" prodotta dalla propria mente, verso una "concretizzazione di contenuti tangibili" che devono necessariamente essere al contempo base di un confronto e di valutazione critica.

Pertanto, quando il desiderio esplicito si evolve da un'iniziale dimensione "fantastica", rappresentata da un insieme di idee riposte nella propria mente senza un corretto collegamento funzionale, verso una visione "concreta" si deve obbligatoriamente ricorrere alla "logica delle **relazioni causa-effetto**" quale unico strumento capace di dare consistenza all'iniziale idea.

Il progetto subisce quindi un'evoluzione secondo un principio di "insieme di idee concrete" assimilabile ad un "**sistema non lineare**" dove si individuano "elementi base" quali, azioni, tempi, risorse, ruoli ed aspettative di risultato, definiti a seguito di un'analisi *causa-effetto* in ordine a:

- risultati attesi e aspettative di risultato (obiettivo da conseguire);
- caratteristiche del contesto (opportunità e limiti);
- ruoli e risorse disponibili (professionalità, disponibilità, risorse finanziarie, tempo, etc.).

Il progetto "sistema non lineare" viene dunque inteso come un insieme di elementi costituiti da singole relazioni causa-effetto, che sebbene tendano ad assumere nel tempo una propria "struttura" ordinata e qualificata, risultano però essere del tipo "sgranata", "disomogenea" e quindi non ancora comprensibile secondo una visione d'insieme; la struttura così intesa non consente cioè di passare dal particolare al globale e viceversa.

In questo modo si genera quindi una *complessità* in quanto il progetto che nasce inizialmente come "*semplice idea progettuale*" e che si evolve poi in un "*sistema non lineare*", diventa infine un "**sistema complesso**" formato da diverse *componenti* o *sottoinsiemi* che tendono ad interagire tra loro attraverso specifici ed articolati "*processi*" intesi come insieme di relazioni tra materie di natura *interdisciplinare*.

L'evoluzione del progetto percorre dunque le seguenti tre fasi:

- I. **Idea progettuale** - prodotta dalla mente di uno o più soggetti per soddisfare un'intuizione, un desiderio, un bisogno.
- II. **Sistema non lineare** - iniziale "*struttura logica*" ottenuta mettendo insieme elementi semplici ma capaci di generare relazioni causa-effetto.
- III. **Sistema complesso** - elementi semplici trasformati in *componenti* o *sottoinsiemi*, ognuno dei quali ha un elevato *contenuto specialistico ed interdisciplinare* il cui insieme genera una *complessità*.

## UN "BUON PROGETTO"

Si è passati quindi da un'idea di solito frutto di una *semplice intuizione* o *bisogno*, ad una *struttura complessa* la cui articolazione è spesso motivo di difficoltà tanto da impedire il più delle volte di realizzare con successo il Progetto.

La realizzazione di un progetto comporta infatti un elevato grado di complessità e difficoltà che spesso può scoraggiare i Promotori, a tal punto da impedire di portare a termine la sua realizzazione.

Ma così non può essere, la nostra società ha bisogno di idee e di persone che possano sognare e decidere di fare progetti portandoli a termine.

L'iter di realizzazione di un progetto è certamente articolato e ciò non può essere sottovalutato o peggio ancora affrontato superficialmente.

Come fare allora un "buon progetto"?

Per poter rispondere a questa domanda occorre in primo luogo accettare il fatto che un "buon progetto" debba essere obbligatoriamente l'insieme di molte *componenti* o *sottoinsiemi*, definiti appunto "*processi interdisciplinari*", la cui presa in carico spetta a figure competenti delle singole materie.

In altri termini, per fare un buon progetto occorre oggi tenere insieme molteplici aspetti di natura interdisciplinare (tecnico-progettuali, economico-finanziari, legale-contrattuali, societario-bilancistico, etc.), ambiti di competenza propri di esperti e di professionisti che devono partecipare tutti insieme alla realizzazione del progetto.

Un "buon progetto" è sempre il risultato del *lavorare in team*.

In secondo luogo, occorre ricercare una modalità che consenta di semplificare la complessità del progetto ricercando una **sintesi** capace di rappresentare la problematicità dei molti componenti o sottoinsiemi.

*"La complessità è una parola **problema** e non una parola **soluzione**.*

*Maggiore è la quantità e la varietà delle relazioni fra gli elementi di un sistema, maggiore è la sua complessità."*

*Edgar Morin, filosofo – 1921*

La *complessità* e *problematicità* sono entrambi dipendenti dalla *quantità* e la loro relazione genera il **rischio**.

Per affrontare e risolvere la quantità occorre però procedere ad una scomposizione degli elementi e ricercare alla fine una **sintesi del rischio**.

È come una *rete da pesca* rotta, intrecciata ed ingarbugliata, che per poterla utilizzare deve essere riparata e dipanata dai suoi molti *nodi* ed intrecci, così da poterla gettare in mare per fare una grande e ricca pesca.

Più il pescatore sarà capace di riparare e dipanare i nodi della rete, più sarà in grado di ridurre il rischio che la rete non possa contenere molti pesci.

**Figura 1**  
Definizione del Rating di Progetto

- La *pesca* è il **progetto**
- La *rete* è la **sintesi**
- I *nodi* della rete sono le **problematicità**
- La *quantità* dei nodi intrecciati è la **complessità**
- La *capacità* del pescatore di riparare la rete è il **rischio**.

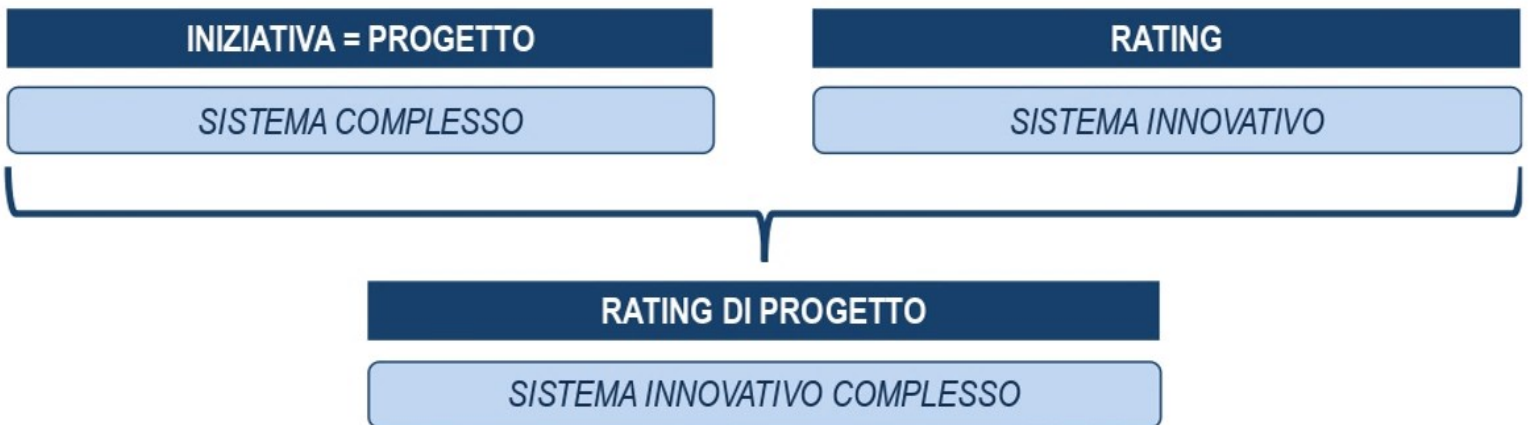
Nel caso dei progetti, intesi come *sistemi complessi*, la **sintesi** è rappresentabile con un *coefficiente* o *indicatore di valore* secondo la seguente definizione:

**Indicatore di rischio** di un Progetto, inteso come insieme di **materie multidisciplinari**, che misura il suo **grado di problematicità**.

Per **rischio** si intende l'insieme delle "criticità" che risultano avere un livello di "gravità" tale da essere oggetto di attenzione nel processo di mitigazione.

L'indicatore di rischio è equiparabile al Rating definito come "*sistema innovativo*" che misura il risultato della valutazione di componenti o sottoinsiemi che generano relazioni di causa-effetto.

Pertanto, il Rating di Progetto è così ottenuto:



**Figura 1** \_ Definizione del Rating di Progetto



## CENNI SUL RATING

Il **Rating di Progetto** è stato concepito con finalità simili ai tradizionali **Rating Internazionali** e cioè come un indicatore di rischio, ma le modalità operative sono diverse in quanto per i **Rating Internazionali (RI)** il focus è la "solvibilità" economico-finanziaria del Soggetto, mentre per il **Rating di Progetto (RP)** il focus è l'esistenza delle "criticità del Progetto" denominati "**rischi di progetto**".

In altri termini i Rating Internazionali misurano la *capacità finanziaria del soggetto di rispettare i propri impegni/debiti*, mentre il Rating di Progetto si pone l'obiettivo di accertare l'esistenza di *rischi delle materie interdisciplinari (tecnico-progettuali, economico-finanziarie, contrattuali, legali e fiscali) i cui effetti negativi si ripercuotono sulla iniziativa stessa*, intesa appunto come insieme degli aspetti multidisciplinari.

Pertanto i **Rating Internazionali** pongono l'attenzione sulla relazione *Soggetto-Solvibilità Finanziaria*, mentre il **Rating di Progetto** pone l'attenzione sulla risultante delle relazioni che intervengono fra le diverse *materie interdisciplinari* che compongono il Progetto, meglio definibile "*Iniziativa di Progetto*", dove il focus è:

- **RI** – qualità del soggetto;
- **RP** – qualità del progetto.

I due modelli di Rating non sono alternativi bensì complementari, ma è parere dello scrivente che oggi più di ieri, si debba porre attenzione primariamente alla capacità del soggetto di proporre e realizzare buoni *progetti* di livello qualitativo e di accertata sostenibilità dell'Iniziativa.

Nel caso del settore delle costruzioni, è senz'altro molto importante accertare la solvibilità finanziaria in rapporto alla capacità di indebitamento del Soggetto, ma il rischio di volatilità finanziaria in capo agli Operatori del settore delle costruzioni è oggi motivo di preoccupazione per gli *Istituti di Credito* in quanto non fornisce più adeguate e continuative garanzie di tenuta nel tempo degli impegni sottoscritti.

Molto meglio quindi è accertare la "solvibilità" dei progetti finanziati sia pubblici che privati, ma per questo occorre analizzare e valutare correttamente l'Iniziativa nella sua globalità.

A tale scopo è nato il **Rating di Progetto** come *indice di valutazione del rischio della Iniziativa di progetto*.

I **Rating di Progetto** utilizzano modelli di rating ideati per assolvere alle diverse specificità dei progetti e ad oggi sono stati realizzati operativamente i seguenti Rating:

- **RaOFP – Rating Operating Financial Project**, per Interventi di costruzione in generale, la cui finalità di rischio è il **finanziamento del progetto**;
- **RaOPP – Rating Operating Public Project**, per Progetti Pubblici la cui finalità di rischio sono i **tempi e costi**.
- **RaOPL – Rating Operating Project Loan**, per NPE (UTP/NPL) la cui finalità di rischio è il **collaterale posto a garanzia del credito deteriorato**.

## BENEFICI

- I. Studio dell'**Iniziativa** attraverso il **Progetto** inteso come **sistema complesso** suddiviso in processi di natura interdisciplinare.
- II. Introduzione di un **Indicatore di rischio** come *sintesi della complessità del sistema*, che misura il risultato della relazione causa-effetto dei processi interdisciplinari.
- III. Attribuzione del **livello di problematicità** del progetto in relazione alla scala di rischio.
- IV. Valutazione di **dettaglio dei contenuti** dei singoli processi.
- V. Supporto alla **strategia** da adottare in ambito di presa in carico e risoluzione delle criticità rilevate.

## CONCLUSIONI

7 RaOP – Rating Operating Project  
Per maggiori approfondimenti sul tema, si rimanda alla lettura del Paper 2 "Un modello procedurale documentale per la gestione dei progetti".

Conoscere e disporre di un **Rating di Progetto** che misura il *grado di problematicità* del progetto in relazione ai rischi rilevati è oggi necessario ed indispensabile per dare soluzione alle molte difficoltà che si incontrano nell'avvio e realizzazione delle *Iniziative*.

Spesso i Progetti (Iniziative) vengono avviati con ingenti investimenti in termini di risorse professionali ed economiche ma poi incontrano difficoltà tali da rendere sempre più difficile mantenere nel tempo le peculiarità ed i benefici iniziali, tanto da abortire l'idea iniziale e poi lo stesso progetto nella sua globalità.

Si pensi ad esempio ai progetti di fattibilità sia per interventi pubblici che privati che spesso trovano molte difficoltà in ordine all'iter autorizzativo da parte degli Enti pubblici preposti al controllo della regolarità burocratica e legale.

Molto spesso il passaggio di responsabilità fra i molti (troppi) Enti autorizzativi comporta l'impossibilità di assegnare le gare pubbliche in tempi certi e contenuti e nel caso degli interventi privati di non trovare più le condizioni di mercato originarie.

Si pensi alle difficoltà di carattere eco-fin che spesso già in fase di fattibilità ma anche e soprattutto in fase di progetto definitivo, riportano PEF che non rispondono al vero o che sono carenti di dettagli economici e quindi non credibili; nei casi in cui tali progetti riescono nonostante tutto ad avviare la fase esecutiva/costruzione è molto probabile (anzi certo) che è solo questione di tempo e questi progetti "... si arenano nelle secche dei fallimenti societari".

Si pensi alla difficoltà di mantenere il livello qualitativo del manufatto di costruzione secondo quanto riportato nei capitolati speciali, che comporta il più delle volte l'impossibilità di consegnare i lavori in conformità ai contratti di appalto, con ingenti danni ex-post in fase di manutenzione e gestione.

Queste difficoltà operative, vere e proprie anomalie di sistema, sono diventate oggi, ahimè, ripetitive ed usuali, perché non si misura il rischio di un progetto come sintesi dell'analisi di dettaglio delle diverse e specifiche componenti progettuali, ma prevale il metodo delle validazioni settoriali di ogni singolo componente trascurando così la **visione d'insieme del Progetto, cioè dell'Iniziativa, come sistema complesso**.

Occorre pensare e realizzare "buoni progetti", non solo per il contenuto qualitativo e/o tecnologico, bensì come capacità di ottenere nel tempo previsto le maggiori probabilità di successo in tutte le fasi dalla ideazione/progettazione fino alla completa realizzazione.

Un modo diverso (e forse nuovo) di definire un buon progetto, perché si evolve da un principio storico e consolidato, quello della "qualità del Progetto" ad una visione ove è prioritario "portare a termine una idea progettuale" nelle modalità e tempi previsti.

Si introduce cioè la "azione del fare" come elemento paritetico alla "qualità tecnico/progettuale" come obiettivo della ideazione e realizzazione del Progetto inteso come Sistema Complesso.

I "buoni progetti" sono quelli che contengono un approccio metodologico innovativo e cioè, la consapevolezza che ogni progetto è un "sistema complesso" che genera *problematicità* e *rischi* e dove la *complessità* necessita di un'azione di semplificazione e di **sintesi**.

Il **Rating di Progetto** è lo strumento con il quale è possibile ottenere questa "sintesi" come risultato finale di un approccio metodologico innovativo che prevede appunto la valutazione ed analisi dei rischi delle singole componenti del processo complesso; in altri termini il **Rating di Progetto** come **misuratore del rischio di insieme**, cioè **Rischio dell'Iniziativa**.

Adottando il **Rating di Progetto** come *strumento innovativo* del *sistema complesso*, sarà possibile avviare e gestire un maggiore numero di progetti con elevata capacità di successo, con l'effetto di incentivare il settore delle costruzioni sia pubblico che privato con evidente beneficio per l'intero settore.

---

Riproduzione vietata. Legge 22 aprile 1941 n 633 e successivi aggiornamenti.

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopia, microfilm o altro senza il consenso scritto dell'Autore.

---