

Enrico Mastrofini



ALLA RICERCA DI UN MODELLO PER LA GESTIONE DEI PROGETTI DI OPERE PUBBLICHE

Una delle principali criticità delle opere pubbliche riguarda i tempi di realizzazione ed infatti si parla comunemente di progetti da sbloccare. Un puntuale riferimento all'esperienza del Ponte di Genova può essere di aiuto.

Come è noto, uno degli aspetti più critici riguardanti la realizzazione dei progetti, in particolare delle opere pubbliche, riguarda i tempi di realizzazione. Dai dati elaborati dalla Banca d'Italia a dicembre 2019¹ la durata mediana della realizzazione di un'opera risultava pari a 4 anni e 10 mesi a fronte di un importo mediano di 300.000 euro; ma restringendo l'analisi ai soli progetti di grandi dimensioni (opere con valore superiore ai 5 milioni) la durata media risulta essere di quasi 11 anni. Circa il 40% della durata riguarda in particolare un insieme di attività accessorie di natura amministrativa, il cui svolgimento occupa i periodi compresi tra le diverse fasi operative di realizzazione dell'opera. Tale analisi riguarda progetti e opere già avviati, cioè quelle opere che vengono comunemente definite "sbloccate", dando quindi per scontato che la condizione normale dei progetti pubblici sia quella del "blocco", che solitamente dipende da un complesso iter di autorizzazione dai tempi non ben definiti e facilmente allungabili per i più diversi motivi amministrativi e/o di contenzioso (si pensi ai ricorsi riguardanti gli esiti di gara). Un altro recente contributo sul tema della difficoltà di gestione degli appalti pubblici nel nostro Paese, che, si dovrebbe ricordare, comprendono sia nuovi progetti che attività cosiddette "correnti", in particolare di manutenzione delle opere, è il saggio *"Italia immobile"*

¹ Carlucci C., Giorgiantonio C., Orlando T., "Tempi di realizzazione delle opere pubbliche e loro determinanti", *Banca d'Italia: Questioni di economia e finanza* n. 538, dicembre 2019.

di Michele Corradino², di cui riportiamo in sintesi i punti salienti nel primo Box fuori testo che segue. Per risolvere (o tentare di risolvere) tale criticità, la c.d. legge sblocca cantieri (Legge n. 55 del 14 giugno 2019) ha previsto la possibilità di nominare dei Commissari straordinari per le grandi opere al fine di "sbloccare" una serie di opere pubbliche da tempo individuate come necessarie e urgenti, oltre che già finanziate e pronte per avviare la fase esecutiva. Ovviamente il ricorso alla gestione commissariale consente di derogare ad alcune normative che possono costituire un intralcio o un ritardo rispetto alla realizzazione dell'opera, determinando una soluzione giustificabile in ragione dell'urgenza di sbloccare i lavori, anche se non priva dei rischi insiti nella deroga a tali normative; ma certamente desta notevoli perplessità il fatto che in nome della stessa urgenza è stato però necessario attendere 18 mesi per arrivare al varo del D.P.C.M. del 22 gennaio 2021 che ha individuato le 59 opere affidate alla gestione commissariale di 52 commissari (alcuni hanno avuto assegnati più di un progetto)! Diversi commentatori hanno rilevato che la grande maggioranza dei Commissari è stata scelta tra alti dirigenti delle aziende ferroviarie e di Anas, cioè delle stesse aziende affidatarie delle opere da realizzare; ciò garantisce la competenza specifica rispetto alle opere,

² Michele Corradino, già Consigliere dell'ANAC, dirige oggi una sezione del Consiglio di Stato. Autore di *Italia Immobile*, un "quasi" tascabile (pagg. 216) pubblicato da Chiarelettere.

ma probabilmente non la altrettanto importante - trattandosi di opere pubbliche - tutela dell'interesse collettivo.

Inoltre, è piuttosto prevedibile che la struttura commissariale non potrà essere sostanzialmente indipendente rispetto alle aziende incaricate della realizzazione e quindi le funzioni di project management saranno svolte dal soggetto realizzatore (di cui fa parte lo stesso Commissario straordinario).

Nel Modello Genova, molto citato nei mesi scorsi ma evidentemente ora non più seguito, era stata adottata con successo la soluzione del Commissario straordinario, ma con importanti e sostanziali differenze. Come è noto, il Commissario Marco Bucci, Sindaco di Genova, rappresentava autorevolmente l'interesse pubblico rispetto ai soggetti realizzatori dell'opera, oltre ad avere caratteristiche professionali di grande competenza, e aveva affidato le funzioni di project management del Ponte di Genova a un soggetto specializzato (Rina Consulting) e indipendente rispetto alle imprese realizzatrici.

Nel secondo Box fuori testo, si riportano i 10 punti del modello organizzativo adottato dal Sindaco e Commissario straordinario Marco Bucci.

Enrico Mastrofini

Presidente dell'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) laureato in Matematica, ha una trentennale esperienza come project manager e program manager nel gruppo Telecom Italia. È project manager certificato UNI 11648, PMP®, ISIPM-Av®, referente scientifico in Luiss Business School per i percorsi formativi "Project Management Basic" e "Project Management Advanced", fa parte dell'Executive Committee del Master Perpet dell'Università di Ferrara.

È autore della *Guida alle conoscenze di gestione progetti*, 5ª ed. (2020) e ha curato la *Guida ai temi ed ai processi di project management* (2017), edita da Franco Angeli.

L'ITALIA IMMOBILE

Negli ultimi anni il volume complessivo degli appalti è costantemente cresciuto, passando dai 111 miliardi di euro del 2016, ai quasi 170 miliardi del 2019. Nei primi mesi del 2020, flagellati dal Covid-19, si è registrata una significativa flessione di questo volume, ma gli appalti avviati prima dell'emergenza non hanno subito sostanziali rallentamenti. Tuttavia, il fatto che una gara venga bandita e aggiudicata non significa che essa si trasformi in ricchezza e occupazione, perché è possibile che il relativo appalto resti "di carta". Ciò accade per i più svariati motivi, come una sospensione dal Tar, il definanziamento dell'opera e l'esaurimento dei fondi, la mancanza di una delle decine di autorizzazioni, qualche problema tecnico (mancanza dei criteri di regola d'arte o addirittura presenza di elementi di pericolo), il fallimento dell'impresa vincitrice o il suo commissariamento a seguito di un sequestro penale. L'Anagrafe delle opere incompiute del Ministero delle infrastrutture, ad agosto 2019, contava 546 opere di interesse nazionale. Ma non esiste un censimento unico e completo!

Nemmeno le diverse edizioni del Codice degli appalti e le vicissitudini delle linee guida ANAC, peraltro non portate a compimento, hanno risolto i problemi. Delle diverse fasi che costituiscono il ciclo di vita di un'opera pubblica – programmazione, progettazione, aggiudicazione, esecuzione – si è quasi sempre agito su quella riguardante le procedure di aggiudicazione, cioè solo una parte del problema, mentre è fondamentale elaborare una

strategia complessiva, individuando i diversi momenti in cui il progetto si blocca (o può bloccarsi o deve essere accelerato). In particolare, appare che la progettazione sia *in media* la fase più lunga, cioè più della metà della durata complessiva (2,5 anni), mentre si impiegano 0,6 anni per l'affidamento e 1,3 per l'esecuzione.

Peraltro gli appalti di *lavori* rappresentano (dati 2019) solo il 34% della spesa totale, mentre le *forniture* costituiscono il 38% e i cosiddetti *servizi* circa il 42%.* Controllare l'enorme numero dei contratti, soprattutto in capo agli enti locali, risulta inoltre impossibile con l'attuale sistema, mentre appare necessario l'impiego di nuove metodologie di analisi e, soprattutto, della digitalizzazione dei processi, punto sul quale ritorna poi con maggiore attenzione l'Autore del testo in argomento. Altro aspetto toccato dal saggio riguarda la selezione del tipo di modalità di appalto e le patologie che il sistema attuale "consente" per superare in modo solo burocratico, e spesso poco trasparente, i problemi. La pubblica amministrazione mostra un'irresistibile predilezione per le gare al massimo ribasso, che ovviamente sono più semplici da espletare e riducono la responsabilità e il peso delle scelte che stanno in capo alle commissioni giudicatrici. Ma il ricorso al criterio del prezzo più basso rischia di far ottenere prodotti scadenti e soprattutto soffoca il mercato, perché non

* Tale classificazione è oltremodo incerta sulla reale ripartizione fra (nuovi) "progetti" propriamente detti e processi di natura corrente (in gergo "operations"), non distinguendo chiaramente i primi dai secondi (Ndr).

premia le imprese migliori che puntano sulla qualità della produzione, investono sull'innovazione e sullo sviluppo e tutela occupazione e sicurezza. Gli altri sistemi di aggiudicazione - procedura competitiva con negoziazione, dialogo competitivo e partenariato per l'innovazione - sono invece poco utilizzati dall'amministrazione, nonostante la loro capacità di porsi quale volano di ricerca e sviluppo.

Altri aspetti che necessariamente richiedono interventi innovativi sono la cattiva legislazione e la disciplina della qualificazione delle stazioni appaltanti, che, pur essendo stata introdotta come principio nell'ultimo codice, è rimasta lettera morta. Le vere riforme dovrebbero incidere sull'organizzazione amministrativa, sulla sua struttura, sul capitale umano. Dovrebbero cambiare le tecnologie, completare la digitalizzazione, investire sulla formazione, diversificare la provenienza culturale e professionale dei pubblici dipendenti, abbassare l'età media del personale, attualmente tra le più alte d'Europa.

Il tratto distintivo del nuovo corso degli appalti è l'innovazione, e questa non può essere governata con strutture e mezzi inadeguati o, peggio, con personale non specificamente preparato a gestire il cambiamento. Punto nel quale senz'altro si deve inserire una moderna cultura di project management; e forse l'assenza, almeno esplicita, di questo termine è una delle poche mancanze che possiamo fare come ultima critica a *Italia immobile* (saggio di Michele Corradino, ed. Chiarelettere, 2020).

PERCHÉ HA FUNZIONATO IL MODELLO GENOVA*

1. Obiettivo puntuale e ben definito, norme certe, best practice

L'obiettivo dell'appalto è stato chiaramente definito e circoscritto dal D.L. 28 settembre 2018, n. 109, così detto "decreto Genova", con disposizioni chiare, esaustive e semplici da applicare, per affrontare e risolvere i problemi in modo pragmatico e sburocratizzato, superando le criticità interpretative del nostro diritto interno mediante applicazione del buon senso e delle migliori pratiche europee e internazionali.

Il modus operandi è stato improntato alla massima semplificazione delle procedure, all'efficacia e tempestività delle scelte, alla chiarezza nello scambio di informazioni, alla prevenzione dei possibili contenziosi, alla parallelizzazione dei processi operativi, all'adattamento del procedimento agli imprevisti e all'operatività in progress, secondo i criteri di "best option" e di "best planning".

I poteri commissariali sono stati utilizzati per velocizzare i procedimenti, ma non per evitare gli adempimenti previsti dalle norme di tutela di interessi pubblici preminenti (legalità, antimafia, ambiente, salute, paesaggio, antisismica, costruzioni ecc.).

2. Condivisione strategica dell'obiettivo a livello amministrativo e politico

È fondamentale l'allineamento d'intenti di tutte le Amministrazioni pubbliche e la condivisione trasversale da parte della politica e della società rispetto,

quantomeno, agli obiettivi finali, perché, in caso contrario, non c'è legge che possa annullare gli effetti negativi del dissenso, principale causa di rallentamenti. Di fronte a un'emergenza deve prevalere il senso civico di massima collaborazione di tutti.

3. Massima competenza e senso del dovere del Team di lavoro

Il Commissario ha nominato 2 sub Commissari, con deleghe specifiche e potere sostitutivo, e si avvale di una struttura di supporto composta da 15 dipendenti pubblici e 5 esperti esterni, ognuno selezionato in base a specifici criteri di competenza, di attitudine al lavoro di squadra, di propensione all'assunzione delle responsabilità e di apertura mentale rispetto alla ricerca di soluzioni innovative, con il supporto continuo dell'Avvocatura dello Stato e di primarie società di servizio per la direzione lavori, il project management, il coordinamento in materia di salute e sicurezza, il collaudo e la verifica terza del progetto ai fini della validazione e approvazione.

Le professionalità della struttura - assommando competenze tecniche, giuridiche, economiche, ambientali, ingegneristiche, architettoniche e amministrative - hanno creato un mix nell'osservanza di due criteri fondamentali: rispetto delle gerarchie e delle competenze.

4. Deroche solo per semplificare la burocrazia, velocizzare i tempi e operare sereni

Le procedure amministrative previste dalla normativa nazionale, ridondanti in casi ordinari, in situazione di emergenza di-

ventano inapplicabili, per l'eccessiva burocratizzazione e per la stratificazione di disposizioni contrastanti tra loro, con conseguenti lungaggini nei tempi di attuazione ed eccessiva e ingiustificata responsabilizzazione a carico dei soggetti deputati a decidere.

La possibilità di derogare ad ogni disposizione di legge, tranne per i casi citati dal D.L. n. 109/2018, ha consentito un'eccezionale contrazione dei tempi senza, con ciò, introdurre elementi di vulnerabilità rispetto alle garanzie di tutela degli interessi pubblici.

In questi termini, il "decreto Genova" non ha rappresentato, né avrebbe potuto rappresentare, un "liberi tutti", come taluni erroneamente pensano, perché non consente di derogare alle leggi penali e antimafia, né di agire al di fuori del quadro normativo sovraordinato di matrice europea, internazionale e costituzionale.

È stato possibile, forse per la prima volta in Italia, applicare direttamente le disposizioni generali e di dettaglio contenute nei regolamenti e nelle direttive UE, secondo le migliori prassi internazionali e gli orientamenti della Commissione europea, delineando un percorso innovativo di aggiudicazione degli appalti, di approvazione dei progetti e di controllo, ideato in itinere e in tempi brevissimi.

L'appalto è stato affidato in meno di un mese dall'entrata in vigore della legge di conversione del "decreto Genova", previa consultazione del mercato internazionale, utilizzando specifiche tecniche prestazionali semplificate, nelle quali è stato indicato ciò che si vuole realizzare in termini di prestazioni

* Testo redatto dal Sindaco e Commissario straordinario Marco Bucci, pubblicato in appendice al libro di Franco Manzitti: *Il miracolo di San Giorgio*, De Ferrari editore, 2020.

(segue)

attese e di requisiti funzionali e normativi da rispettare, lasciando all'appaltatore la responsabilità e l'onere dell'intero percorso di rilievo e progettazione, in fasi parallele e in progress, sotto l'assiduo controllo del committente, per mezzo del project & construction manager (PMC) e di un ente di controllo terzo.

Il tutto, in piena coerenza con il criterio di estrema urgenza, ai sensi degli artt. 32, 40 e 42 della Direttiva 2014/24/UE.

Questo metodo, particolarmente indicato nei casi di emergenza, è conforme al diritto e alle prassi dell'Unione europea, ma è vietato in Italia dal Codice dei contratti pubblici, pur essendo pienamente coerente con il criterio di estrema urgenza e rispettoso delle disposizioni contenute negli artt. 32, 40 e 42 della Direttiva 2014/24/UE.

5. Risorse finanziarie, indennizzi, occupazioni, espropri

Il finanziamento delle OO.PP. è una delle fasi della programmazione che presenta criticità, secondo le attuali regole che la disciplinano, e porta a dilatare i tempi e i costi di realizzazione. Le procedure di finanziamento delle OO.PP. soffrono di rigidità legate alla pluralità di Enti che gestiscono i fondi e alle numerose e rigide norme contabili che ne governano il ciclo, oltre alla tendenza a bandire gare ove la componente prezzo è preponderante, con il conseguente proliferare del contenzioso e delle varianti in corso d'opera condizionate, nella loro realizzazione, dalla difficoltà di reperire o legittimare risorse aggiuntive.

Il risultato che si ottiene è sì un impegno finanziario certo sui bilanci nel momento in cui viene pubblicata la gara, ma

non è garanzia né di qualità né di tempi certi di realizzazione. Anzi, avviene il contrario. Indice significativo è la presenza nei bilanci degli Enti pubblici di consistenti residui di risorse impegnate e non spese risalenti a diverse annualità pregresse. Il Modello Genova ha consentito al Committente di richiedere ad operatori economici qualificati sul mercato di presentare una proposta di realizzazione dell'opera indicando i relativi costi, sulla base delle specifiche tecniche e di qualità, così da ottenere una dimensione economica reale di mercato.

Lo schema procedimentale derivante dalla normativa in vigore, basato sull'impegno finanziario dell'Ente di un determinato ammontare stimato dei costi di realizzazione da porre a base d'asta, è stato completamente ribaltato.

I parametri della qualità e del tempo hanno potuto assumere un peso determinante, anche attraverso il supporto della Direzione Lavori e della struttura tecnica di Project & Construction Management, per consentire al committente di valutare, in tempi rapidi, la congruità dei costi della soluzione progettuale proposta.

Per quanto attiene agli aspetti patrimoniali, nell'ambito della perimetrazione di intervento (zona rossa), al fine di acquisire le aree e gli edifici necessari per la realizzazione dell'opera, la legge ha individuato, sulla base delle informazioni fornite dagli Enti locali, diversi valori unitari per tipologia di immobile, sia in contesto residenziale che produttivo. Per tipologie di immobili non previste nella norma si è proceduto con valutazioni puntuali per ogni singola tipologia di unità immobiliare. A tali importi sono stati sommati, nell'indennità complessiva, le

somme afferenti alla legge sui PRIS e all'improvviso sgombero. Per la velocizzazione delle attività è stata importante la collaborazione degli Enti pubblici (Anagrafe, Tributi, Catasto Strade, Agenzia Entrate, Conservatoria ecc.) e del Consiglio Notarile, oltre alla possibilità di affidare incarichi diretti/fiduciali a professionisti esterni per attività di supporto (rilievi, accertamenti delle proprietà, redazione stati testimoniali ecc.).

6. Impiego delle tecniche del management del settore privato

È stato massimizzato il concetto di lavoro in parallelo, e non in sequenza, come abitualmente avviene nella Pubblica Amministrazione; ciò è stato fatto per tutti i procedimenti: assegnazione dell'appalto, redazione del progetto, ottenimento delle autorizzazioni e, addirittura, esecuzione delle singole fasi realizzative dell'opera, con massima capacità di reagire velocemente a qualsiasi imprevisto.

È stato contrattualmente previsto un cronoprogramma che segua il criterio di "best option" e "best planning": ogni volta che la realtà introduce un evento inaspettato, si fa un aggiornamento del *project planning* scegliendo sempre, fra le soluzioni disponibili, quella che, pur modificando *step* intermedi, mantiene l'obiettivo finale prefissato. È il percorso a dover essere adattato alla realtà che cambia attraverso la *best option*, non il contrario.

Nel settore privato, il manager è retribuito per raggiungere l'obiettivo. Nel pubblico, talvolta, l'aderenza alla necessaria correttezza formale delle procedure va a discapito dell'obiettivo, con la conseguenza di non ottenere il risultato originariamente voluto, pur avendo una

(segue)

(continua)

chiara contezza delle ragioni nel pieno rispetto delle leggi applicabili. In altre parole, la coscienza di poter "fallire a norma". La semplificazione normativa ha imposto la stipula di un contratto d'appalto ben articolato, a corpo, con obbligazione di risultato. Sono stati previsti:

- attività lavorativa H24 fino a tre turni;
- ottimizzazione continua del cronoprogramma;
- progettazione D&B (design and build);
- uso del BIM (Building Information Modeling);
- rilievi e verifiche necessari per tradurre le specifiche tecniche in progetto esecutivo, per fasi parallele, in progress, varianti comprese, con dichiarazione di avvenuto sopralluogo, studio dei luoghi, conoscenza del suolo e del sottosuolo e assunzione di responsabilità per qualsiasi evenienza in corso d'opera;
- controllo della qualità e della sicurezza mediante attività di direzione lavori, PMC & QA (project management consulting & quality assurance), coordinamento in materia di sicurezza e di salute durante la realizzazione dell'opera e collaudo, in capo al committente;
- protocolli antimafia condiziati con la Prefettura locale e controllo di legalità esercitato dalla struttura commissariale, dai controlli informatizzati di accesso e da pattuglie interforze che visitano improvvisamente il cantiere anche più volte al mese, controllando tutti, con effetto deterrente e forte sensazione di legalità;
- nomina da parte del Commissario del responsabile unico del procedimento (RUP), con delega per validare e approvare ciascuna fase

o stralcio progettuale, anche in corso d'opera, con effetto sostitutivo di qualunque ulteriore provvedimento, atto, autorizzazione, visto, parere o nulla osta comunque previsto dalla legge.

7. Controllo della legalità e prevenzione della criminalità

È stato sottoscritto in data 17 gennaio 2019, dal Commissario straordinario e dal Prefetto di Genova, il Protocollo di intesa per la prevenzione dei tentativi di infiltrazione criminale, in base al quale la Struttura commissariale sottopone a verifica antimafia gli operatori economici coinvolti a vario titolo nell'esecuzione dell'infrastruttura, qualunque sia la tipologia contrattuale utilizzata e a prescindere dall'importo dedotto in contratto.

Il Protocollo ha altresì istituito una apposita piattaforma telematica cui hanno accesso alcuni dipendenti della Struttura commissariale, di Rina consulting spa, nonché della Polizia di Stato, dell'Arma dei Carabinieri, della Guardia di Finanza, della DIA, del Provveditorato alle opere pubbliche e dell'Ispettorato del lavoro, questi ultimi facenti parte dei così detti gruppi interforze, coordinati dalla Prefettura di Genova, al fine di monitorare tutti gli operatori economici, le autorizzazioni rilasciate dai RUP della demolizione e della ricostruzione, lo stato delle verifiche antimafia, i lavoratori e i mezzi presenti in cantiere.

La piattaforma si compone di due sezioni: anagrafica delle imprese che comprende tutti gli operatori economici impegnati nell'opera, qualunque sia il valore dei contratti o dei subappalti o subcontratti, e settimanale di cantiere, che rappresenta una banca dati degli uomini e dei mezzi presenti in cantiere, col-

legati agli operatori economici cui fanno riferimento.

8. Tutela dell'ambiente nelle opere in emergenza

Considerato il pilastro inamovibile dei principi di tutela dell'ambiente e della salute umana, in forza del carattere di urgenza e necessità delle opere di demolizione e costruzione, l'iter autorizzativo ambientale si è sviluppato nell'applicazione della Direttiva 2011/92/UE, art. 2, comma 4 (come modificata dalla Direttiva 2014/52/UE), la quale prevede in casi eccezionali la possibilità per gli Stati membri di esentare in tutto o in parte un progetto dalle procedure canoniche a condizione che ne siano rispettati i principi e gli obiettivi.

Di conseguenza si è scelto di sottoporre a valutazione la documentazione ambientale prodotta tramite supporto tecnico del Ministero dell'Ambiente (MATTM-CTVIA) e con la convocazione, da parte del Commissario Straordinario, di una conferenza volta ad acquisire assenti e raccomandazioni degli Enti/soggetti competenti, provvedendo al tempo stesso al coinvolgimento del pubblico tramite pubblicazione degli elaborati ambientali e dei documenti progettuali sul sito web del Commissario.

Come ulteriore garanzia, sono stati siglati dei protocolli di intesa/operativi tra il Commissario e gli enti di controllo, al fine di definire le forme di comunicazione e collaborazione, in modo da assicurare di snellire, senza compromettere, l'adozione degli atti di competenza, con riguardo sia al controllo delle attività e dei lavori, sia alla primaria tutela della salute della popolazione residente e dell'ambiente cittadino.

(segue)

(continua)

9. Presidio continuo dell'impatto del cantiere sul territorio

Il progetto è stato calato in un contesto urbano fortemente antropizzato; le parti interessate sono il quartiere in cui insiste e insisteva l'opera (nelle aree a levante del torrente Polcevera), la zona industriale e i relativi operatori economici (nelle aree a ponente del Polcevera), gli enti interessati e di competenza anche indiretta, quali, a titolo esemplificativo, i gestori dei sottoservizi che potenzialmente attraversano le aree in cui ha insistito il progetto.

Diventa, pertanto, fondamentale, per la Struttura commissariale, avere un ruolo di facilitatore/risolutore delle problematiche contingenti e garantire il presidio quotidiano del cantiere, per avere la conoscenza diretta dello stato di avanzamento delle lavorazioni

e fornire il pronto intervento sulle richieste della Direzione Lavori (ad esempio chiusure sulla viabilità interferente con le lavorazioni, necessità di provvedimenti da parte di altri Enti/Uffici ecc.), oltre a garantire la compatibilità delle interferenze con le lavorazioni degli altri cantieri esistenti in città. Il presidio ambientale (polveri/rumore/detriti) è stato assicurato non solo tramite l'osservanza della normativa comunitaria (monitoraggi ecc.) ma, anche, mediante la costituzione degli Osservatori Ambiente e Viabilità, come misura di contenimento dell'apprensione dei cittadini, che si sono dimostrati un efficace strumento di interfaccia con gli abitanti per la raccolta di quesiti e l'approfondimento tecnico di alcune tematiche di interesse per la popolazione.

10. Trasparenza

Il sito web istituzionale è stato fin dal primo momento lo strumento centrale della comunicazione della Struttura. La scelta adottata è stata di utilizzarlo ben oltre gli obblighi di legge in tema di trasparenza della Pubblica Amministrazione, per creare un archivio di tutte le attività connesse alla demolizione e ricostruzione del Viadotto Polcevera, per garantire la massima possibilità di accesso alle informazioni.

La gestione dei contenuti sul sito è stata concepita anche sulla base di un calendario editoriale che prevede la pubblicazione e la diffusione della documentazione a carattere normativo, progettuale, ambientale nonché di tutte le notizie relative allo stato di avanzamento del cantiere.

FrancoAngeli

www.francoangeli.it

**FrancoAngeli
Management**

Le conoscenze per innovare

Mauro Lupi
DIGITAL BUSINESS STRATEGY

Un percorso a tappe per combinare digitale e strategia di business

Attraverso la metafora di un viaggio che si svolge su un percorso di 12 tappe, il volume descrive la strategia di business digitale da integrare nei processi dell'intera organizzazione e illustra tutto ciò a cui fare attenzione prima di impostare le attività operative e tattiche, comprese le tecnologie abilitanti, le competenze necessarie e i processi organizzativi.

172 pagine,
€ 21,00
E-book € 17,99



Arthur Yeung, Dave Ulrich
RIFONDARE LE ORGANIZZAZIONI

Una mappa strategica per mercati in rapida trasformazione

“Yeung e Ulrich propongono osservazioni utilissime e suggerimenti chiari sui cambiamenti radicali da apportare nelle organizzazioni e su aspetti come work design, governance e stili di leadership necessari per avere successo nell'era digitale” (Diane Gherson).

256 pagine,
€ 29,00
E-book € 24,99



Natalia Marzia Gusmerotti, Marco Frey
MANAGEMENT DELL'ECONOMIA CIRCOLARE

Principi, drivers, modelli di business e misurazione

Una panoramica ricca e completa tanto sull'assetto definitorio e sui principi e criteri che devono guidare la transizione verso la massimizzazione della circolarità, quanto sui drivers – esterni ed interni – che stimolano le imprese al cambiamento.

336 pagine,
€ 35,00
E-book € 30,00

