

ODEF™ WHITE PAPER · V1.0 · LUGLIO 2026

Perché i grandi progetti falliscono prima di iniziare

Un framework a sei pilastri per la readiness esecutiva

Simone Turnone · Founder, Optiturn

Executive Infrastructure Advisory · Europa · MENA · GCC · optiturn.cloud

Il delivery gap si decide nei primi 90 giorni.

I grandi progetti infrastrutturali non falliscono in esecuzione. Falliscono nelle decisioni di governance, procurement e sponsorship prese nei primi 90 giorni — di solito prima che un solo contractor si mobiliti.

Il capitale per le infrastrutture non è mai stato così disponibile. La capacità di consegnarle non è mai stata così scarsa. Il risultato è un divario sistematico tra ciò che i board approvano e ciò che viene costruito — un divario che nei dati appare come extracosti e ritardi, ma che nasce molto prima: nel disegno dei diritti decisionali, nell'ingaggio degli sponsor, nell'allocazione del rischio nei contratti, e nel fatto che qualcuno possieda — o no — le interfacce tra le parti.

Questo paper sostiene tre tesi:

- I pattern di fallimento dominanti dei grandi progetti sono strutturali, ricorrenti e visibili prima che l'esecuzione cominci: diagnosticabili in fase di approvazione.
- ODEF™ — l'Optiturn Delivery Excellence Framework — organizza questi pattern in sei pilastri, con elementi misurabili e segnali di rischio espliciti, producendo un unico Readiness Score su cui un board può agire.
- Applicata sul campo, la disciplina della readiness cambia i risultati commerciali — come mostra il caso in cui decisioni rapide e ben governate hanno trasformato un'interferenza critica in circa dodici mesi di ricavi anticipati.

Il paper presenta l'evidenza, il framework e il diagnostico. È scritto per chi porta le conseguenze delle decisioni di approvazione: board, comitati investimenti, sponsor ed executive responsabili di programmi di capitale.

Il governance gap: approvati prima di essere pronti.

La performance dei grandi progetti è uno dei risultati più stabili della ricerca manageriale — e uno dei più ignorati in fase di approvazione.

Nove megaprogetti su dieci superano il budget.

Bent Flyvbjerg, Saïd Business School, Università di Oxford — la "Iron Law of Megaprojects": over budget, over time, under benefits, over and over again.

Il 98% dei megaprogetti registra extracosti oltre il 30%; il 77% ritardi di almeno il 40%.

McKinsey & Company, "Megaprojects: the good, the bad, and the better".

Da trent'anni di questi dati seguono due fatti. Primo: il tasso di fallimento non è migliorato con ingegneria, software o reporting migliori. Secondo: i progetti che riescono non sono quelli con meno problemi — sono quelli la cui struttura di governance è stata progettata per assorbire i problemi alla velocità che il cronoprogramma impone.

La conclusione è quella che la maggior parte dei processi di approvazione ancora rifiuta: i rischi decisivi si assumono prima dell'esecuzione — nell'architettura di governance, sponsorship e procurement dei primi 90 giorni. L'esecuzione si limita a rivelarli.

Approvazione non significa readiness

I board approvano business case: previsioni, piani di capitale, selezioni di contractor. Quasi nessun processo di approvazione pone le domande che predicono la consegna: chi decide, a quale soglia, in quante ore? Cosa succede quando l'attenzione dello sponsor si sposta? Cosa fa il contratto quando lo scope incontra la realtà? Chi possiede le interfacce che nessun contractor controlla?

Il divario tra questi due esami — business case e readiness case — è il luogo dove vive la Iron Law.

Sei pattern di fallimento. Ogni volta.

Su programmi energetici, di trasmissione, industriali e civili — 19+ anni, 14 paesi — sono gli stessi sei pattern a produrre la maggior parte del danno. Ciascuno corrisponde a un pilastro del framework.

#	PATTERN DI FALLIMENTO RICORRENTE	PILASTRO ODEF™
1	Governance delegata verso l'alto invece che progettata. Decisioni da 48 ore aspettano per settimane comitati senza soglie di autorità.	P1 · Governance by Design
2	Sponsorship nominale invece che funzionale. Un nome sul charter; nessun capitale politico, nessuna copertura quando serve.	P2 · Executive Sponsorship
3	Contratti ambigui che fabbricano claims. Scope firmato prima di essere definito; rischio a chi ha negoziato peggio.	P3 · Contract & Procurement Integrity
4	Team non all'altezza della complessità. Organizzazione assemblata dopo il contratto, con la capacità residua del mercato.	P4 · Organisational Readiness
5	Interfacce non mappate che diventano crisi. Ognuno possiede il proprio scope; nessuno i vuoti tra gli scope.	P5 · Integrated Interface Management
6	Controllo finanziario reattivo invece che predittivo. La prima vera revisione di budget arriva dopo il primo overrun.	P6 · Financial Execution Control

Nessuno di questi è un fallimento di esecuzione. Tutti e sei sono decisioni di design — prese, o mancate, prima della mobilitazione. Quindi tutti e sei possono essere misurati prima della mobilitazione. È ciò che fa ODEF™.

ODEF™ — sei pilastri, diciotto elementi.

L'Optiturn Delivery Excellence Framework è un framework strutturato di diagnostica e governance che misura la delivery readiness su sei pilastri critici: tre elementi misurabili per pilastro, un unico Readiness Score a cui ancorare un programma.

P1 · PESO 20%

Governance by Design

Elementi: Decision Rights Matrix · Escalation Protocol · Authority Thresholds

Distinzione chiave: governance by design — diritti e velocità decisionali progettati prima della mobilitazione — contro governance by reaction, improvvisata quando i problemi sono già arrivati.

Segnale di rischio: decisioni che attendono per settimane un comitato, quando il cronoprogramma le prezza in ore.

P2 · PESO STANDARD

Executive Sponsorship

Elementi: Sponsor Engagement Level · Top-Cover Availability · Strategic Alignment

Distinzione chiave: sponsorship nominale (una firma sul charter) contro funzionale — capitale politico e banda decisionale disponibili anche quando concederli è impopolare.

Segnale di rischio: uno sponsor che non conosce il nome del Project Manager.

P3 · PESO 20%

Contract & Procurement Integrity

Elementi: Scope Definition Clarity · Risk Allocation Balance · Variation Management Protocol

Concetto chiave — il Procurement Cliff: il giorno della firma la flessibilità precipita. Ogni ambiguità firmata verrà ricompensata a prezzo di claim.

Segnale di rischio: scope non definito alla firma del contratto.

P4 · PESO STANDARD

Organisational Readiness

Elementi: Team Competency Match · Resource Availability · Knowledge Transfer Protocol

Concetto chiave — l'Execution Altitude: ogni progetto ha una quota di complessità. I team costruiti sotto quella quota non ci crescono sotto pressione: ci si fermano.

Segnale di rischio: team di delivery assemblato dopo il contratto.

P5 · PESO STANDARD

Integrated Interface Management

Elementi: Interface Register Completeness · Third-Party Coordination Protocol · Design Freeze Discipline

Concetto chiave — l'Interface Blind Spot: i contratti vedono gli scope; i programmi falliscono tra gli scope, dove il rischio senza proprietario si accumula.

Segnale di rischio: interfacce con terze parti non mappate in pianificazione.

P6 · PESO STANDARD

Financial Execution Control

Elementi: Cost Baseline Integrity · Earned Value Discipline · Variation Authorization Protocol

Distinzione chiave: controllo dell'esecuzione finanziaria — un'architettura che autorizza e governa — contro il reporting, che misura ciò che è già perso.

Segnale di rischio: la prima revisione di budget dopo il primo overrun.

Il modello di scoring

Ogni elemento è valutato 0–10 su criteri definiti: 18 elementi, 30 punti per pilastro, 180 punti grezzi, normalizzati in un Readiness Score 0–100. P1 e P3 pesano il 20% ciascuno; gli altri pilastri hanno peso standard.

BANDA DI READINESS	SCORE	SIGNIFICATO PER IL BOARD
Execution Ready	85–100	Si procede, con monitoraggio standard.
Conditional	70–84	Gap specifici da risolvere prima della mobilitazione.
Caution	50–69	Servono interventi strutturali significativi.
Not Ready	<50	Il programma non dovrebbe procedere così com'è.

IL SINGLE PILLAR VETO

Qualsiasi pilastro sotto 15/30 invalida automaticamente il Readiness Score complessivo — indipendentemente dal totale. Un programma con contratti eccellenti e sponsorship assente non è "mediamente pronto". È esposto.

ODEF™ sul campo: dodici mesi di ricavi, una decisione.

SETTORE	ASSET	TIMELINE	DECISIONE CRITICA	RISULTATO
Solare utility-scale — sottostazione AT	Connessione impianto 28,5 MW, Sicilia	Energizzazione provvisoria mag 2024 · definitiva giu 2025	Variante autorizzata €1M (TOC/HDD)	~12 mesi di ricavi anticipati

Situazione. Un impianto solare da 28,5 MW in Sicilia, commercialmente fermo finché la sottostazione AT non lo avesse connesso alla rete. Il percorso critico passava per il tracciato del cavidotto AT — e per un’interferenza con infrastrutture interrate che lo scavo tradizionale non poteva risolvere dentro la finestra di connessione.

La differenza della readiness. Su molti programmi un’interferenza simile produce la sequenza classica: studio, comitato, stallo contrattuale, una stagione persa. Qui la governance era stata progettata per la velocità prima che servisse:

- P1 — Governance by Design: diritti decisionali e soglie di autorità hanno permesso di autorizzare in giorni, non trimestri, una variante da €1M — la soluzione trenchless TOC/HDD per l’interferenza del cavidotto.
- P2 — Sponsorship funzionale: lo sponsor ha portato la decisione al board del cliente con piena copertura, perché l’ingaggio precedeva la crisi.
- P3 — Integrità contrattuale: la variante è entrata come change order pulito, prezzato e documentato — non come claim da litigare.
- P5 — Gestione delle interfacce: l’interferenza era nell’interface register prima di finire sul percorso critico; l’opzione trenchless era già contingency.

Risultato. La consegna a doppia fase — energizzazione provvisoria a maggio 2024, definitiva a giugno 2025 — ha portato l’impianto in rete circa un anno prima della sequenza convenzionale. Contro ~12 mesi di ricavi su un asset da 28,5 MW, l’extracosto da €1M non è stato un costo: è stato la decisione a più alto ritorno del programma.

L’extracosto è stato autorizzato in giorni perché l’autorità per approvarlo esisteva prima del problema. Questo significa readiness.

Quanto è pronto il tuo progetto?

Ogni pattern del paper è diagnosticabile prima della mobilitazione. ODEF™ si applica in tre formati: Executive Briefing Assessment (3 ore, per il board), Self-Assessment Questionnaire (sui 18 elementi) e Facilitated Assessment Workshop (due giorni). Il punto di partenza è il questionario: identifica i readiness gap in meno di 30 minuti.

FAI IL DIAGNOSTICO

Il tuo programma è pronto per la consegna?

Il self-assessment è gratuito, anonimo, e richiede meno tempo della riunione che stai per fare sulla riunione.

[OPTITURN.CLOUD/SELF-ASSESSMENT](https://optiturn.cloud/self-assessment)

Conclusione

La domanda non è se il tuo progetto incontrerà la complessità. La incontrerà. La domanda è se la tua governance è progettata per assorbirla — o se la amplificherà.

ODEF™ esiste per rendere questa domanda misurabile — con uno score, prima che il capitale sia impegnato, finché le decisioni di design costano ancora poco.

L'autore

Simone Turnone è il fondatore di Optiturn, boutique di Executive Infrastructure Advisory. 19+ anni di programmi critici di energia e infrastrutture in 14 paesi tra Europa, MENA e GCC — dal FEED al commissioning, AT/MT fino a 400 kV, in modelli EPC ed EPCM. Ingegnere, Architetto e Geometra iscritto agli albi. Lavora con board, comitati investimenti ed executive giudicati su ciò che viene costruito.

Fonti e riferimenti

1. B. Flyvbjerg, "What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview", Project Management Journal, 45(2), 2014; e "The Iron Law of Megaprojects", Saïd Business School, University of Oxford. Dato citato: circa nove megaprogetti su dieci superano il budget.
2. McKinsey & Company, "Megaprojects: the good, the bad, and the better" (Capital Projects & Infrastructure). Dati citati: 98% con extracosti oltre il 30%; 77% con ritardi di almeno il 40%.
3. Framework, pesi, bande e Single Pillar Veto: optiturn.cloud/odef-framework. Caso di Parte 3: programma di connessione AT fotovoltaico 28,5 MW, Sicilia (2023–2025) — dati d'autore; dettagli commerciali arrotondati per riservatezza.

Optiturn · Executive Infrastructure Advisory · optiturn.cloud · Executive Brief settimanale: "Delivery Beyond Complexity". © 2026 Optiturn — Simone Turnone. ODEF™ è un marchio di Optiturn. Documento condivisibile integralmente citando la fonte.