



Federico Minelle



Franco Stolfi

QUALE PUÒ ESSERE IL RUOLO DEL PROJECT MANAGEMENT NEL SETTORE PUBBLICO AI TEMPI DEL COVID-19?

In questi ultimi mesi, e in particolare in questi giorni più recenti, sono state prese dalle Istituzioni Pubbliche una serie di misure, forse impopolari ma sicuramente necessarie, per fronteggiare la ormai conclamata pandemia CoViD-19. Molte proposte sono state fatte (e altre sicuramente se ne faranno) per tentare di attenuare la crisi sanitaria, sociale ed economica già in atto e ancor più fortemente prospettata. La disciplina del project management, se interiorizzata da chi deve decidere e applicata coerentemente da chi deve operare, può aiutare ad affrontare con maggiori probabilità di successo tali iniziative, che sono nella maggior parte veri e propri "progetti" o meglio ancora "programmi" (insieme correlato di progetti). Le decisioni sono inizialmente politiche, ma poi si riverberano su tutta la Pubblica Amministrazione e conseguentemente su tutti noi.

Breve storia

Quando avvenne la crisi finanziaria mondiale originata dal default nel 2007 della Lehman Brothers, uno studio svolto dal Ministero del Tesoro britannico [1] individuò chiaramente una delle principali cause del diffondersi della crisi nel Regno Unito (e anche a livello mondiale) nel ritardato utilizzo della disciplina del project management, anche per la mancanza di competenze interne nelle istituzioni pubbliche. E il Regno Unito è un Paese che può considerarsi all'avanguardia nel campo.

Russel Archibald, il più grande guru mondiale del project management (amico della Rivista e vecchio sodale di tante battaglie intellettuali su questo tema), insieme ad altri esponenti della disciplina a livello internazionale, propose di utilizzare degli esperti indipendenti in project management per la "salvaguardia" degli Stati Uniti e del mondo a fronte del rischio di una catastrofe nucleare, eventualmente provocata dal terrorismo [2]. Ma già anni prima uno degli stessi autori aveva messo in guardia

con un accorato appello l'Amministrazione statunitense sulla necessità urgente di impiegare diffusamente il project management per fronteggiare le emergenze mondiali [3].

L'appello rimase allora inascoltato. Ma nel 2016, negli Stati Uniti, è stata approvata una legge bipartisan (forse l'ultima di Obama) denominata "PMIAA – Program Management Improvement and Accountability Act" [4], che ha previsto di rinforzare/applicare l'utilizzo della disciplina del program/project management in tutto il settore federale americano, al fine di migliorare l'efficacia dei propri progetti e quindi degli investimenti pubblici.

Ora ci troviamo al cospetto di una crisi certamente peggiore e ci serve da subito pensare a una ricostruzione (specie con investimenti pubblici) efficace/efficiente che possa generare benefici reali, in gran parte da realizzare tramite "progetti". Credo ci sentiremmo tutti più confortati se questa divenisse una pratica generalizzata, entrando nella mentalità dei nostri decision maker politici e istituzionali.

Analogo invito è apparso nell'editoriale del precedente numero di questa stessa Rivista [8] e in un articolo degli stessi autori nel medesimo numero [9].

Recentemente (ma ben prima della crisi in corso), abbiamo avuto notizia che anche il Presidente di ISIPM (associazione no-profit per la diffusione del project management) [5] ha inviato una lettera [6] alla Ministra delle Infrastrutture e Trasporti (MIT) On.le De Micheli, per chiederle di ripristinare esplicitamente nella figura del RUP (Responsabile Unico del Procedimento) le funzioni e le competenze di project manager per gli appalti pubblici. Un più ampio e articolato invito era già apparso su un recente numero della Rivista Digitale [7].

Piano di azione

Il primo punto per passare all'azione è capire quanto sia familiare il concetto di project management al "decisore politico quadratico medio": non c'è qui (parafrasando Fermat), ai margini di questo breve appello, lo spazio per una spiegazione ap-

profondità. Restiamo comunque sempre a disposizione...

Non si tratta solo di competenze tecnico-ingegneristiche, ma anche relazionali/comunicative e di leadership condivisa.

Arrivando alle proposte, per ora totalmente *in nuce*, un possibile piano di azione, titolabile "il project management ai tempi del CoViD-19" (rifacendosi a G.G. Marquez), potrebbe avere i seguenti passi principali:

1. Far riflettere le strutture del MIT incaricate della stesura del nuovo regolamento dei contratti pubblici sull'invito contenuto nelle lettere indirizzate dai colleghi al Ministro competente: non è una richiesta corporativa (non esiste neppure la professione riconosciuta del project manager), ma l'ANAC aveva ben capito che senza questa competenza i RUP sono in balia degli appaltatori e si limitano agli aspetti burocratici;
2. Dare impulso alla formazione sul project management nelle stazioni appaltanti, cosa che alcune hanno cominciato a fare in maniera estensiva (per citare qualche nome: ANAS, ISTAT, ITACA) e che la SNA da anni sta portando avanti. Ma se manca lo stimolo normativo, il numero dei discenti si abbassa. Molte società o professionisti già offrono corsi secondo diverse metodologie/forme di qualificazione/certificazione, inoltre ci sono gli standard ISO 21500 e UNI 11648 per definire i processi da attivare e le competenze necessarie da acquisire. FPA Digital School [10] si è organizzata in tal senso anche attraverso forme di *e-learning* evoluto e auspicabilmente interattivo;
3. Estendere (in termini alme-

no di *best practice*) ai settori delle costruzioni/impianti e delle forniture di macchinari medico-sanitari quanto già ora presente nel settore dell'ICT. CONSIP, nei propri bandi, richiede come criterio imprescindibile la presenza di project manager qualificati/certificati alle imprese rispondenti alle gare (Tab. 1). Tra le altre buone pratiche attivate da CONSIP, nelle grandi gare di appalto delle convenzioni/accordi quadro dell'ICT (centinaia di milioni di euro, se non miliardi), sono previsti appositi lotti di PMO (*Project Management Office*), finalizzati a guidare gli enti pubblici nella realizzazione dei loro progetti, da approvvigionare tramite le suddette convenzioni/accordi quadro (Tab. 2);

4. Chiedere alle imprese appaltatrici non solo di avere project manager certificati, ma anche un adeguato livello di "maturità nel project management": altri Paesi (ad esempio UK, USA e Australia) già lo fanno, non solo verso gli appaltatori ma anche verso le organizzazioni committenti (o stazioni appaltanti). I diversi modelli presenti per svolgere tale *assessment* sono numerosi; tra questi, si può citare come esempio quello alla base della seconda ricerca ora in corso a livello nazionale da parte di ISIPM [11] o anche altri di origine anglosassone [12, 13, 14], tutti collaudati e ragionevolmente coerenti, in quanto derivanti dal più famoso CMMI (Capability Maturity Model - Integration) [15]: è importante che le PA selezionino quello più adeguato alle loro esigenze/conoscenze e lo seguano coerentemente

nel tempo, oltre a richiederlo come obbligo ai propri candidati appaltatori.

Quanto sopra è valido sia per la fase emergenziale di carattere sanitario-sociale (sono ben noti alcuni direttori sanitari attivi o da poco in pensione già esperti sul tema) sia per la fase di ricostruzione economica: l'esempio sotto riportato per il ponte di Genova è solo un caso eclatante e giornalmisticamente noto.

Sarebbe ulteriormente conveniente che fosse adottato un approccio ragionevolmente omogeneo per la gestione di tali progetti, sia nella pianificazione che nella misura degli avanzamenti e nel controllo dei risultati (specie in termini di benefici ottenuti/attesi). Ovviamente l'invito alla lettura del presente appello (e alle conseguenti azioni coerenti con il project management) è esteso anche al super-commissario per l'emergenza sanitaria, di fresca nomina e manager di consolidata esperienza anche consulenziale.

Supporto fattibile

Se le PA non fossero pronte per le "tecnicità" del project management (ma in buona parte già lo sono, e non solo nell'ICT), certo vi sono numerosi professionisti (persone/imprese) in grado di dare il necessario supporto. Basta prevederne il coinvolgimento nei piani di azione: anche su questo l'ICT pubblico ha anni di positiva esperienza, tramite la collaborazione con società di consulenza opportunamente qualificate.

In altri settori, ad esempio nel grande lavoro per la ricostruzione del ponte di Genova, ora completato per la parte infrastrutturale e illuminato con un tricolore di speranza e orgoglio (Fig. 1), è coinvolta una società

Gara Consip	Tipologia gara	Data pubblicazione bando	Scadenza consegna offerta	N. Lotti	Base d'asta (€ milioni)	Figure professionali Project Management
Servizi di conduzione e di supporto specialistico per l'infrastruttura ICT del Ministero dell'Economia e delle finanze	Procedura aperta	28/05/2019	23/09/2019	2	114,00	Project Manager
Servizi professionali a supporto della <i>governance</i> e <i>business operations</i> di INAIL	Procedura aperta	17/02/2020	31/03/2020	2	9,60	Project Manager e simili
Servizi di sviluppo, manutenzione e gestione del Sistema Informativo della Consob	Procedura aperta	21/01/2019	15/03/2019	2	30,50	Project Manager
Servizi <i>cloud IaaS</i> e <i>PaaS</i> in un modello di erogazione pubblico nonché per la prestazione di servizi connessi, servizi professionali di supporto all'adozione del <i>cloud</i> , servizi professionali tecnici per le Pubbliche Amministrazioni	Accordo quadro	20/12/2019	16/04/2020	11	550,00	Project Manager
Servizi di supporto, gestione e sviluppo del Sistema Informativo Sanitario Nazionale per il Ministero della Salute	Accordo quadro	18/10/2018	20/12/2018	2	31,00	Project Manager e simili
Servizi per la manutenzione, evoluzione e gestione dei sistemi di <i>Data Warehouse</i> e <i>Business Intelligence</i> del Ministero dell'Economia e delle Finanze e della Corte dei Conti	Procedura aperta	15/11/2018	30/01/2019	5	114,00	Project Manager
Servizi di supporto, sviluppo e gestione del Sistema Informativo dell'Istruzione (SIDI) del MIUR	Gara ristretta	06/12/2017	22/01/2018	2	221,00	Project Manager

Tabella 1 - Gare CONSIP nel settore ICT (estratto).

Gara Consip	Data pubblicazione bando	Scadenza consegna offerta	N. Lotti totale	Base d'asta (€ milioni)	N. Lotti PMO	Importo lotti PMO (€ milioni)	% incidenza lotti PMO su base d'asta
Servizi di <i>digital transformation</i> per le pubbliche amministrazioni	17/12/2019	23/04/2020	9	225,00	3	36,00	16%
Servizi di data management per la pubblica amministrazione	31/01/2020	08/04/2020	6	222,00	3	17,00	8%
Servizi applicativi in ottica <i>cloud</i> e l'affidamento di servizi di PMO per le pubbliche amministrazioni	20/02/2020	06/05/2020	9	1.202,00	4	80,00	7%

Tabella 2 - Accordi Quadro CONSIP ex art. 54, comma 4, D.Lgs. n. 50/2016 nel settore ICT (estratto).

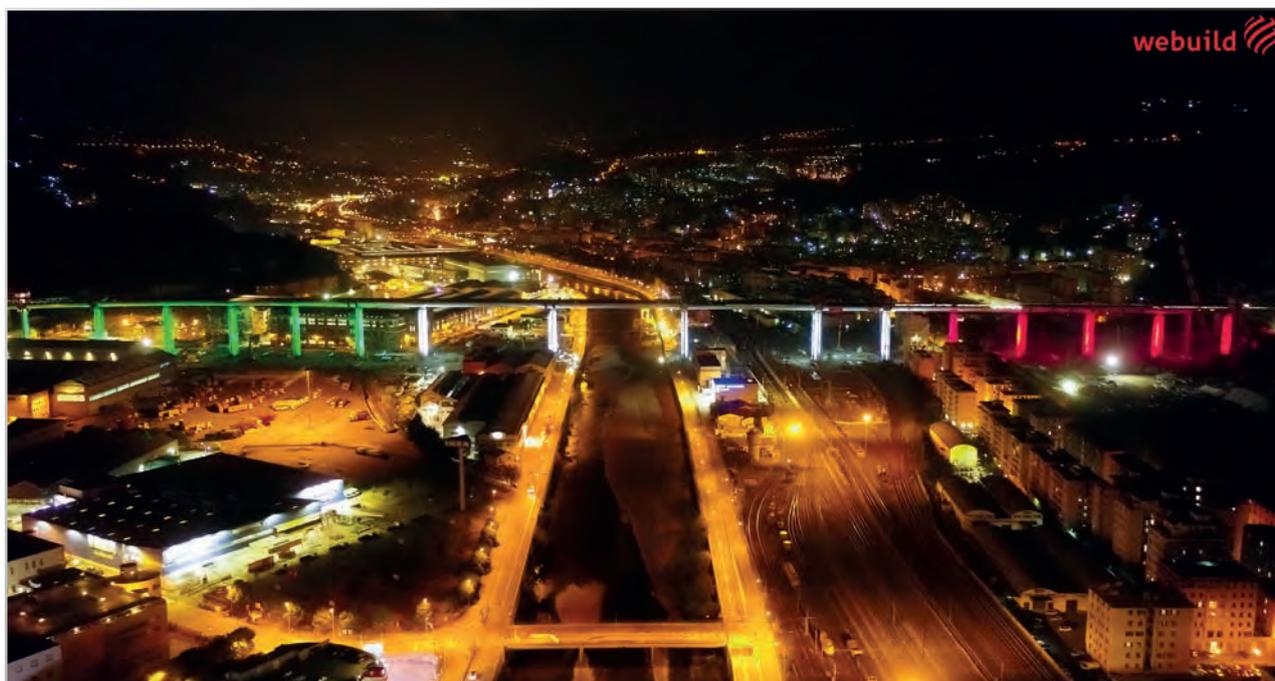


Figura 1 - Ponte di Genova illuminato con i colori della bandiera italiana (fonte: Webuild-Salini Impregilo 28/04/2020) [17].

di consulenza genovese [16], estremamente qualificata a livello internazionale, che si occupa specificatamente del *project management* e della *quality assurance* dei lavori, a supporto del committente pubblico e dell'impresa appaltatrice!

Nota

Testo ripreso e approfondito a partire dalla nota su FPA Net Covid19: *perché il project management può aiutare la PA a gestire l'emergenza* (https://www.forumpa.it/riforma-pa/competenze/covid19-perche-il-project-management-puo-aiutare-la-pa-a-gestire-l'emergenza/?utm_campaign=fpa_nl_19_03_2020&utm_source=fpa_nl_19_03_2020&utm_medium=email&sfidcid=)

Bibliografia e sitografia

- [1] UK Treasury Department, *Review of HM Treasury's management response to the financial crisis* (2012) www.gov.uk/government/publications/review-of-hm-treasurys-response-to-the-financial-crisis-2007-09
- [2] Archibald R.D., Abba W., Pells D.L., Shepherd M., Zocher M., *A Team-based Approach to Continuous Improvement in Program, Project and Portfolio Management-The U.S. Government's Global Threat Reduction Initiative* PMWJ (2013) <https://pm-worldlibrary.net/pm-world-collection/>
- [3] Pells D.L., *Project Management for Emergency Response & Disaster Recovery – A Call to Arms!* PMWJ (2007) <https://pmworldlibrary.net/pm-world-collection/>
- [4] www.congress.gov/bill/114th-congress/senate-bill/1550
- [5] www.isipm.org/
- [6] Mastrofini E., www.isipm.org/docs/lettera-ministro-de-micheli.pdf
- [7] Mastrofini E., Stolfi F., *Il Rup come project manager per gli appalti pubblici: tutte le regole* (Agenda Digitale (04 Feb 2020) www.agendadigitale.eu/procurement/il-rup-come-project-manager-per-gli-appalti-pubblici-ecco-lo-scenario/?utm_campaign=ad-procurement_nl_20200217&utm_source=ad-procurement_nl_20200217&utm_medium=email&sfidcid=0030000002LYvBnQAL
- [8] Guida P.L., *RUP project manager nel nuovo regolamento dei contratti pubblici*, il Project Manager, n. 41 (mar. 2020) www.francoangeli.it/riviste/Sommario.aspx?IDRivista=162
- [9] Mastrofini E., Stolfi F., *RUP project manager... omissis?*, il Project Manager, n. 41 (mar. 2020) www.francoangeli.it/riviste/Sommario.aspx?IDRivista=162
- [10] FPA Digital School, *Campus-Project management* <https://fpadigital-school.digital360.it/course/index.php?categoryid=32>
- [11] ISIPM *Il modello ISIPM-Prado*® <https://maturita.isipm.org/>
- [12] Axelos *P3M3 - Maturity Assessment* www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3
- [13] Kerzner *PM Maturity Assessment*™ www.iil.com/kpm3/
- [14] PMI *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition* <https://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101463501>
- [15] CMMI® Institute *Introducing CMMI V2.0*, (previously SEI-Carnegie Mellon University, 2008) <https://cmmi-institute.com/cmmi/intro>
- [16] RINA Consulting www.rina.org/it/media/CaseStudies/ponte-morandi
- [17] Salini Impregilo <https://www.salini-impregilo.com/it/media/comunicati-stampa/ponte-di-genova-salini-impregilo-e-fincantieri-completano-in-sicurezza-il-ponte-in-dieci-mesi>

Federico Minelle

Direttore Scientifico de "il Project Manager" (ed. FrancoAngeli) www.francoangeli.it/riviste/riviste_allegati/PM_CVFFedericoMinelle.pdf
International Editorial Advisor per il "Project Management World Journal and Library" <https://pm-worldjournal.net/team/executive-team/>
Email: minelle@di.uniroma1.it

Franco Stolfi

Laureato in Scienze dell'Informazione presso l'Università degli Studi di Salerno, opera da oltre 30 anni nella Consulenza Direzionale, Sistemi Informativi, Project e Service Management; attualmente è partner di P.R.S. Planning Ricerche e Studi srl (www.prsmoitor.eu).
È docente di sistemi informativi al corso di laurea magistrale in *computer science* dell'università Sapienza di Roma.
Certificato Lead auditor ISO/9001, ISO-IEC 20000-1, ISO/IEC 27001, ITIL V3, Prince2 Practitioner, docente ISIPM-Av, PM secondo lo schema UNI 11648 e ICT PM secondo lo schema UNI 11516
Email: stolfi@prsmoitor.it