

IN CHE MODO IL COVID-19 AVRÀ UN IMPATTO SUL FUTURO DEL PROJECT MANAGEMENT E SUL LAVORO DEI PROFESSIONISTI TECNICI OSPEDALIERI



Daniela Pedrini

Per i project manager l'impatto del Covid-19 è stato estremamente impegnativo. La dipendenza dal lavoro in remoto ha ostacolato l'approccio collaborativo spesso condiviso all'interno di un ambiente di squadra tradizionale. I lockdown hanno causato gravi interruzioni agli approvvigionamenti, aumentando esponenzialmente anche i rischi legati alla gestione dei progetti. In un mondo oltre il Covid-19, la gestione dei progetti rimane la chiave del successo per molti progetti di strutture sanitarie e ospedaliere e per la loro realizzazione. L'articolo evidenzia la prospettiva della scienza della complessità, che offre un quadro per creare resilienza e agilità quando il futuro è incerto, esamina la verifica del futuro e la gestione della flessibilità del design ed esplora l'approccio del value management e del BIM nel contesto della realizzazione di strutture per l'emergenza, fornendo l'opportunità di trasformare l'esperienza della pandemia in sistemi di apprendimento più agili e resilienti.

Introduzione

L'impatto del Covid-19 è stato pesantissimo per tutti gli aspetti correlati al project management, ma proprio l'applicazione e lo sviluppo delle tecniche di project management sono estremamente importanti e utili per il futuro, specialmente nella fase di ricostruzione post-emergenza.

L'esperienza vissuta in tutto il mondo nel fronteggiare l'emergenza della pandemia è stata fortemente "orientata al risultato", superando le barriere dell'appartenenza professionale e quelle organizzative che limitavano la capacità di lavorare insieme. Nell'emergenza, tutti hanno dovuto andare subito al "cuore" dei problemi e trovare insieme le migliori soluzioni per dare alle persone una risposta adeguata (sia nelle diverse fasi di evoluzione della pandemia, sia nella gestione della più grande campagna vaccinale mai affrontata).

Il lavoro congiunto di tutti i professionisti (medici, direttori, infermieri, farmacisti, ingegneri ospedalieri, informatici, cli-

nici, gestionali, architetti ecc.) ha messo in luce un grande "valore aggiunto", determinato dalla multiprofessionalità e interdisciplinarietà, dimostrando che le competenze manageriali non sono qualcosa di estraneo e aggiuntivo alle competenze tecniche e professionali di chi opera nel mondo ospedaliero e sanitario, ma parte integrante dell'identità professionale.

Ad esempio, la competenza sulla comunicazione e sull'ascolto è stata centrale, perché ha a che fare proprio con la necessità di comprendere il punto di vista dell'altro, sia uno stakeholder esterno o interno, per costruire relazioni di scambio e di fiducia.

La funzione del middle management

Tutti i ruoli professionali e gli incarichi di responsabilità si muovono in contesti fortemente dinamici, in cui contano non solo il sapere e il saper fare, ma il saper fare con gli altri, in una condizione di forte incertezza.

In particolare, la funzione del middle management è proprio quella di essere autorevole e ri-

conosciuto sul piano delle competenze tecniche e professionali e di sapersi muovere e relazionare all'interno dell'azienda (sanitaria, ospedaliera, IRCCS ecc.) guidando il proprio gruppo o unità operativa. Si delinea così una figura più completa, che sa far uso di strumenti manageriali attraverso i quali incidere in modo più efficace sui processi decisionali aziendali.

Lo sviluppo della managerialità porta in particolare a:

- essere autorevoli nel fornire/recepire disposizioni e far rispettare le regole;
- essere influenti sul lavoro degli altri, condividendo obiettivi sempre più complessi;
- essere in grado di delegare e valorizzare i propri collaboratori in un'ottica di crescita professionale.

Il tema della managerialità è strettamente connesso a quello della responsabilità.

Collocandosi in una posizione intermedia tra il vertice strategico e le articolazioni più operative, il middle management svolge una funzione di cerniera fondamentale nella catena del-

le responsabilità e nel perseguimento degli obiettivi aziendali. Avendo delineato le competenze manageriali, sarà possibile orientare meglio la progettazione formativa e le politiche di sviluppo e valorizzazione delle varie figure professionali e, contemporaneamente, ripensare molti dei temi dell'innovazione e delle sfide contenute nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) come cantieri comuni, per i quali la capacità di lavorare insieme, in modo più coeso e veloce, potrà consentire di operare un salto nella dimensione progettuale e di implementazione di piani e programmi di attività.

Se si procede a una comparazione internazionale, si evince che la riflessione e l'investimento sulle competenze manageriali nel settore pubblico e nel settore sanitario sono una priorità comune in molti Paesi (US, GB, FR, CH). La novità dell'approccio consiste nel valorizzare i professionisti tecnici non come semplici professional, ma come veri e propri manager, sempre più responsabili e protagonisti nella gestione del cambiamento a fianco delle direzioni aziendali.

Covid-19 come stress test

I problemi legati all'impatto del coronavirus sono stati un vero "stress test" per la capacità delle imprese, enti, pubbliche amministrazioni e organizzazioni in generale di riuscire a portare avanti e terminare con successo progetti e programmi.

La pandemia ha messo a nudo la fragilità delle organizzazioni di lavoro e le risposte al problema sono state molto variegate, ma è comunque possibile disegnare uno scenario comune, da un primo momento di disorien-

tamento a una riorganizzazione generale del lavoro che tiene conto di un nuovo equilibrio.

È compito dei manager (portfolio, program e project manager) creare e determinare tutti i modi e mezzi necessari per consentire una conclusione positiva delle proprie attività, utilizzando gli svantaggi e i vantaggi della nuova realtà che si è venuta a creare. Sicuramente è cambiata anche la percezione degli strumenti informatici da parte di chi, fino a quel punto, li riteneva poco affidabili, e si potrà quindi fare ricorso a una maggiore percentuale di lavoro da remoto, avendo acquisito prassi e metodologie (oltre che una certa confidenza) per la gestione del mix di attività in presenza e da remoto.

Probabilmente all'interno delle aziende cambierà anche l'approccio alla selezione e alla consegna dei progetti, così come cambierà il ruolo del project manager. Per molti, già durante il periodo dell'emergenza sanitaria, è stato produttivo iniziare a progettare e pianificare le azioni di ricostruzione, tenendo conto dei cambiamenti indotti dall'emergenza sia nel modo di lavorare, sia negli atteggiamenti delle persone.

C'è e ci sarà dunque un grande bisogno di project management e anche di innovazione per utilizzare al meglio le nuove modalità operative che siamo stati costretti a sperimentare e/o utilizzare su larga scala sulla spinta di un'emergenza sanitaria globale che ha influenzato i nostri stili di vita e la nostra scala di valori.

Non si torna indietro

Nulla sarà più come prima e la ripresa deve essere sostenuta da un programma di investimenti

di notevoli dimensioni che ha bisogno di project manager qualificati, indispensabili per gestire i progetti di investimento delle aziende e per supportare le iniziative economiche che saranno messe in campo dalle istituzioni pubbliche per favorire la ripresa.

Il nostro Paese viene solitamente studiato e preso ad esempio per la capacità di risposta alla gestione delle emergenze, risultando invece carente per quanto riguarda la prevenzione e la preparazione in anticipo.

Per guidare questa ricostruzione è indispensabile avere a disposizione competenze diffuse di project management oltre che un notevole numero di project manager qualificati.

Ciò vale a maggior ragione per la Pubblica Amministrazione, che deve progettare e guidare, allo stesso tempo, sia come fronteggiare l'emergenza, sia come indirizzare la fase di ricostruzione.

Sicuramente la disciplina del project management può aiutare ad affrontare con maggiori probabilità di successo tali iniziative, che sono per la maggior parte veri e propri "progetti" o meglio ancora "programmi" (insieme correlato di progetti). Come è noto, anche se le decisioni sono inizialmente politiche, poi si riverberano su tutta la Pubblica Amministrazione e conseguentemente su tutti i cittadini.

Il program e il project management possono aiutare nelle fasi operative ad affrontare l'emergenza, e forse ancor di più nelle fasi di programmazione precedenti, ovvero quelle di prevenzione dell'emergenza stessa: pertanto vanno coinvolte, a tutti i livelli, delle persone competenti, e le relative misure e azio-

ni devono essere pianificate e attuate coerentemente.

Nuove opportunità

Questo è proprio il momento di rimettere le persone al centro. In effetti, i valori incentrati sugli stakeholder sono sempre e tuttora validi, e possono costituire un riferimento fondamentale per vivere tanto in salute quanto nel benessere.

Tutti condividiamo due sfide chiave che il nostro mondo deve affrontare: la pandemia e il cambiamento climatico.

Il tema dell'Intelligenza Artificiale non è importante solo come tecnologia per il futuro, ma anche come strumento in grado di portare benefici all'assistenza sanitaria e rendere quest'ultima accessibile a più persone. Dobbiamo assicurarci che la tecnologia venga utilizzata a beneficio delle persone che ne hanno più bisogno, specialmente quelle nei Paesi a basso reddito o in cui l'assistenza sanitaria semplicemente non è alla portata di molti.

In un mondo oltre il Covid-19, la gestione dei progetti rimane la chiave del successo per molti progetti sanitari e lavori edili. Redigere progetti che siano innovativi richiede due elementi principali. Il primo è una competenza profonda nelle tematiche del project management, come elemento strutturale tramite le cui discipline è possibile creare una intelaiatura in grado di sostenere l'iniziativa progettuale e, al tempo stesso, di "allacciarla" all'obiettivo di progresso dei cittadini, e che sia, infine, motore propulsore della realizzazione del progetto mediante l'adeguata applicazione di metodi e tecniche appropriate. L'altro elemento, da impiegare accanto al project management, è

la capacità di coagulare in una proposta progettuale molteplici competenze, con carattere multidisciplinare, che non siano solo relegate a un ambito tecnologico, necessario ma non sufficiente, introducendo nel progetto le necessarie relazioni atte a inserire un'idea progettuale in un tessuto connettivo, legato al territorio, alle sue peculiarità e ai bisogni in esso emergenti. La pandemia ha rivelato che anche il futuro della gestione dei progetti è il lavoro a distanza, ma implementare il lavoro a distanza per la gestione dei progetti non è facile.

Costruire un team digitale

Costruire un team digitale richiede di affrontare i problemi relativi alla collaborazione, alla responsabilità, alla cultura. Per gestire al meglio un team virtuale, i project manager devono concentrarsi su linee di comunicazione, aspettative e obiettivi chiari e feedback diretto. Se eseguito correttamente, il lavoro a distanza offre molti vantaggi a un'organizzazione, ai project manager e ai team:

- produttività incrementata;
- accesso ai migliori talenti a livello globale;
- tassi di turnover ridotti;
- livelli di stress minori;
- migliore equilibrio tra lavoro e vita privata.

È essenziale aumentare l'attenzione per il controllo dei fornitori e degli operatori necessari a completare il progetto, analizzare attentamente i contratti ed eseguire un'analisi dei rischi per evitare interruzioni derivanti da scarsa affidabilità.

I blocchi e le chiusure delle frontiere hanno creato seri problemi alle catene di approvvigionamento, con un aumento dei costi e con tempi di consegna

più lunghi. I project manager devono essere proattivi per limitare la potenziale minaccia di un'interruzione della catena di approvvigionamento. Ciò può includere lo stoccaggio di materiali critici o l'approvvigionamento di alternative locali.

Nel bene e nel male, il modo in cui lavorano i project manager è cambiato. Con questo cambiamento arriva la crescente necessità di riqualificazione professionale per migliorare le pratiche operative e ottenere risultati di progetto di successo. Per gestire le persone, considerato che coltivare i migliori talenti e ispirare l'innovazione non si concretizza facilmente attraverso il monitor di un computer, è necessario migliorare le competenze per apprendere nuovi approcci collaborativi e guidare il team in un ambiente virtuale.

I project manager aiutano così a guidare le aziende nel futuro attraverso l'innovazione, motivo per cui migliorare le conoscenze di tutti per stare al passo con la tecnologia emergente è fondamentale per il successo a lungo termine.

Infine i budget ridotti lasciano poco o nessun margine di errore nella gestione di un progetto.

Agile management

Anche la gestione agile è ormai diventata un modo comune per affrontare l'organizzazione e gli imprevisti: decisioni in condizioni di incertezza, orizzonti di pianificazione brevi, adeguamento delle attività sulla base degli indicatori di pandemia.

Tra gli impatti che il Covid-19 ha prodotto sulle competenze del project manager, uno tra i più rilevanti è il cambiamento nella comunicazione dentro e fuori i progetti (comunicazione inter-

na ed esterna), avvenuto molto velocemente. Tra gli aspetti negativi va sottolineata la perdita di alcuni pezzi di comunicazione informale sul contesto del progetto e sulle sfumature che si acquisiscono nelle normali conversazioni durante le pause-caffè: manca il contatto faccia a faccia e la comunicazione online richiede più sforzo di concentrazione.

Le principali competenze chiave dei project manager ai tempi del Covid-19 e del post-Covid-19 sono:

- abilità comunicative in un ambiente virtuale e padronanza delle tecnologie;
- agilità personale: adattabilità e reazione rapida ai cambiamenti dell'ambiente;
- resilienza e gestione dello stress;
- capacità di affrontare la complessità e di selezionare le informazioni più preziose;
- capacità di motivare le persone usando l'empatia, l'intelligenza emotiva;
- leadership basata su valori umani, di sostenibilità e fiducia.

Scienza della complessità

La scienza della complessità considera le organizzazioni di assistenza sanitaria come sistemi adattivi che operano in ambienti altamente complessi e imprevedibili. La prospettiva presuppone che gran parte della vita organizzativa sia inconoscibile, incerta o imprevedibile e quindi non possa essere standardizzata e controllata.

In questo contesto, già altamente complesso nell'ordinario, tutte le risposte efficaci alla pandemia di Covid-19 proposte dal top e dal middle management aziendale degli ospedali e dei sistemi sanitari, coerentemente con i principi della scienza della

complessità, hanno enfatizzato la comunicazione, la collaborazione e l'innovazione.

Le intuizioni della scienza della complessità possono aiutare le organizzazioni sanitarie ad aumentare la loro agilità, resilienza e apprendimento per affrontare in modo più efficace futuri eventi a sorpresa. La pandemia di Covid-19 è un potente promemoria del fatto che viviamo in un mondo altamente complesso e imprevedibile e che, secondo la prospettiva della scienza della complessità, quando il futuro è sconosciuto è necessario creare resilienza e agilità. Inoltre, è necessaria una leadership "aperta" favorendo l'interazione, l'interdipendenza e la tensione creativa e individuando la persona giusta al momento giusto (al di là dei ruoli e delle gerarchie). Tutti questi processi si sono verificati nelle organizzazioni sanitarie che hanno risposto efficacemente alla pandemia. Nel campo delle costruzioni, l'edilizia ospedaliera e sanitaria è stata uno dei pochi tipi di edifici non residenziali che ha mostrato aumenti nel corso del 2020/2021.

Impatti sulla progettazione di strutture sanitarie

I protocolli di controllo del contagio e di sicurezza messi in atto all'inizio della pandemia stanno diventando standard per nuovi progetti e ristrutturazioni. La pandemia ha creato opportunità di progettazione e costruzione, poiché si è compreso che i sistemi sanitari devono continuare ad avvicinare i loro servizi al luogo in cui vivono i pazienti e il sistema sta cercando modi di progettare e costruire "a prova di futuro", organizzando strutture per soddisfare qualsia-

si cosa accada dopo, che siano flessibili e in grado di affrontare le crisi presenti e future. È fondamentale valutare le proprie esigenze di spazio, attuali e future, ripensare gli edifici, cercando di capire cosa è e cosa non è essenziale. Queste rivalutazioni hanno aperto le porte a opzioni di progettazione più flessibili che includono il riutilizzo adattivo, in modo da lasciare i pazienti il più possibile nei propri ambienti. Si stanno abbracciando forme alternative di cura del paziente, in particolare la telemedicina. Con l'aiuto della tecnologia, la telemedicina determinerà cambiamenti sugli ambienti fisici edilizi e impiantistici; le sale d'attesa nelle aree ambulatoriali e diagnostiche lasceranno il posto all'attesa dei pazienti nelle singole sale d'esame.

Indipendentemente dalle decisioni sugli spazi, si devono rendere le strutture il più possibile controllabili rispetto alla diffusione di infezioni. Se durante la pandemia si era consapevoli che le strutture sanitarie non disponevano di infrastrutture tali da essere convertite in modo rapido ed efficiente per soddisfare le esigenze di controllo delle infezioni, i nuovi progetti devono assolutamente essere dotati di tali requisiti. Di conseguenza, la pandemia ha innescato una "drammatica necessità" di controlli sugli edifici, una migliore qualità dell'aria, una maggiore capacità HVAC e una resilienza complessiva della struttura.

La "prova del futuro" fa ora parte dei lessici di pianificazione della maggior parte dei sistemi sanitari. Ogni aspetto di ogni struttura, dall'arrivo alla dimissione, viene rivisto e riconsiderato durante la progettazione di spazi nuovi o rinnovati.

Durante la pandemia sono state costruite molto rapidamente nuove strutture per affrontare l'emergenza. Questa mentalità, tesa alla "velocità di progettazione e di realizzazione", permea ora tutti i progetti ospedalieri e sanitari a livello internazionale, anche se non c'è un vero consenso su quale metodo di consegna sia più efficiente.

A tal proposito, nei Paesi in cui è possibile, si stanno sviluppando sempre più nuovi modelli di consegna che possono accelerare i progetti. Questi includono Integrated Project Delivery (IPD), Progressive Design Build (PDB) e Modular Design and Construction (MDC). Punto fermo è che il progetto deve rientrare nel budget e nei tempi previsti.

La pandemia ha reso inoltre più difficile tenere il passo con le richieste delle aziende sanitarie e degli ospedali, e proprio per questo motivo la prefabbricazione e la modularità sono diventate strumenti importanti. Infine, anche se si tornerà a una nuova normalità, alcuni principi saranno punti fermi nell'immaginare i luoghi di assistenza sanitaria territoriale e ospedaliera. La telemedicina continuerà a espandersi e la sua evoluzione potrebbe stabilire nuove relazioni paziente-sistema sanitario, soprattutto nelle aree rurali dove i servizi sono spesso scarsi. Si potranno realizzare veri e propri "centri di comando", consentendo ai medici di tutto il mondo di consultare e mantenere la visibilità sulle condizioni di un paziente remoto e di agire come "call center centrale" per la struttura o il sistema.

Conclusioni

Oggi dobbiamo lavorare con nuove tecnologie, nuovi stru-

menti di project management, essere agili nel modo in cui lavoriamo e nel modo in cui comunichiamo, con nuovi modelli di lavoro, nuovi processi ingegneristici. Dobbiamo sviluppare sistemi di lavoro flessibili, che si tratti di lavoro a distanza o di riqualificazione per migliorare le pratiche operative. Ma, soprattutto, dobbiamo proteggere le persone, all'interno e all'esterno del nostro sistema sanitario e degli ospedali, dal Covid-19 e dalle future pandemie che potrebbero verificarsi, e dobbiamo farlo senza danneggiare il nostro pianeta e gli ecosistemi.

Garantire di non compromettere la lotta contro il cambiamento climatico nella preparazione contro le pandemie è la nostra grande sfida.

Bibliografia

- [1] IASO (2021). Gestione, sviluppo e valorizzazione delle competenze del middle management del SSN, Egea, 162-80
- [2] Marinelli M., "Emergency Healthcare Facilities Managing Design in a Post Covid-19 World". *IEEE Engineering Management Review*, 48 (4); 65-71
- [3] Pedrini D. (2021). "Rivedere, Integrare, Migliorare". *Panorama Sanità*, n. 3, March, 35-37
- [4] Pedrini D. (2021). "Covid-19 and beyond: the italian experience". *IFHE Digest*, 17-20
- [5] Pirozzi M. (2020). "The fight against Coronavirus (Covid-19) seen from the perspectives of projects and project management". *PM World Journal - Italy Project Management Roundup* Vol. IX, Issue IV. April, www.peworldjournal.net
- [6] Tanese A. (2021). "Middle management". *Panorama Sanità*, n. 8, 10-11. <https://www.dgtpogetti.it/2020/12/07/impatto-della-pandemia-project-management/>
- [7] <https://www.simplilearn.com/how-covid-19-pandemic-impacts-the-future-of-project-management-article>
- [8] <https://www.linkedin.com/pulse/how-covid-19-changes-project-management-ewa-so%C5%84ta/?articleid=6671305950122541056>
- [9] <https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.20.0541>
- [10] <https://www.bdcnetwork.com/healthcare-design-post-covid-world>
- [11] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/US/Documents/finance/us-covid-19-impact-construction-landscape.pdf>
- [12] <https://www.virvella.com/formazione/il-nuovo-ruolo-del-project-manager-come-affrontare-il-cambiamento-durante-lemergenza-covid-19/>
- [13] <https://www.sciforma.com/blog/what-covid-19-crisis-can-teach-us-about-project-management>
- [14] <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/coronavirus-covid-19-project-program-management-new-reality.html>
- [15] <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/preserving-project-continuity-in-the-face-of-covid-19#>

Daniela Pedrini

È laureata in Ingegneria Civile presso l'Università di Bologna.

Dal 1990 è dirigente del Servizio Sanitario dell'Emilia-Romagna (nelle strutture ospedaliere e sanitarie di Modena, Parma, Imola e Bologna) con ruoli di progettazione e di gestione tecnica delle strutture e degli impianti ospedalieri. Direttore del Dipartimento Tecnico e Progettazione, Sviluppo e Investimenti fino al 2021, è attualmente Direttore della UOC Gestione del Patrimonio interaziendale Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna, Policlinico di Sant'Orsola, e Azienda USL di Bologna. Ha diretto un contratto multimilionario PFI per la ristrutturazione totale della produzione energetica dell'ospedale. Project manager di procedimenti complessi per ristrutturazioni e nuove costruzioni ospedaliere.

Esperta in Ingegneria Economica (con certificato AICE/ICEC - International Cost Engineering Council n. 60). È Project Manager certificata PMP® (n. 3200285), ISIPM-base®, ISIPM-Av® e AICQ SICEV (Project Manager UNI 11648 n. 0403).

È certificata CERTing, dall'Agenzia Nazionale per la Certificazione delle Competenze degli Ingegneri, MOB-4621-IT21 Advanced - "Expert Building Systems Engineer, specializzato in Project Management e Processi di Costruzione Ospedaliera".

È autrice di numerose pubblicazioni nazionali e internazionali, docente di diverse discipline dell'ingegneria ospedaliera e master universitari, relatrice in congressi nazionali e internazionali.

È Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana.

È attualmente Presidente della "Società Italiana dell'Architettura e dell'Ingegneria per la Sanità - S.I.A.I.S." che riunisce ingegneri, architetti e diplomati in materie tecniche operanti nel settore delle Infrastrutture ospedaliere e sanitarie. È stata Presidente della Federazione internazionale di ingegneria ospedaliera IFHE - International Federation of Healthcare Engineering dal 2020 al 2022 e di IFHE-EU (Chapter europeo della Federazione internazionale di ingegneria ospedaliera) dal 2017 al 2019.