

## **La lotta contro il Coronavirus (COVID-19) vista dalle prospettive dei progetti e del project management**

*Fine Marzo 2020*



**di Massimo Pirozzi**

Corrispondente Internazionale del PM World Journal

Roma, Italia

### **INTRODUZIONE**

Questo settimo Report Regionale è il primo, sfortunatamente ed inevitabilmente, ad essere focalizzato sulla lotta in Italia contro l'epidemia dovuta al Coronavirus (COVID-19), vista dalle prospettive dei progetti e del project management. Il Report contiene alcune riflessioni di Enrico Mastrofini, il Presidente di [ISIPM](http://www.isipm.it) – l'Istituto Italiano di Project Management –, alcune idee su cosa le Pubbliche Amministrazioni potrebbero e/o dovrebbero fare nei termini di incrementare l'impiego del project management, da parte di Federico Minelle, Membro del Comitato Scientifico di ISIPM, una panoramica sui progetti in corso per affrontare l'emergenza, ed infine alcune *lesson learned* immediate, anche se assolutamente preliminari. In questa fase, non mi è per niente facile né essere né rimanere neutrale, ma cercherò comunque di esserlo al fine di condividere con la Comunità del PMWJ alcune testimonianze dal nostro Bel Paese ferito.

## UNA PANORAMICA SUL PROJECT MANAGEMENT IN ITALIA

L'impatto dovuto al COVID-19 è stato evidentemente pesantissimo sia per la Comunità di Project Management che per gli aspetti correlati al project management stesso, ma, d'altro canto, il project management potrebbe diventare estremamente importante ed utile, specialmente nella fase di ricostruzione post-emergenza. Ho chiesto ad Enrico Mastrofini, il Presidente di ISIPM (l'Istituto Italiano di Project Management, che in Italia è l'Associazione Nazionale di Project Management) di condividere con noi le sue riflessioni riguardo a questi temi.

*“L'attuale emergenza sanitaria con le drastiche misure adottate dal governo italiano ha determinato un enorme impatto sulla vita sociale e sulle attività economiche, e tutto questo ha riguardato naturalmente anche la nostra Comunità. Al momento non è possibile prevedere quanto potrà durare tale situazione e quando si potrà tornare alla normalità. Possiamo però essere certi che occorre, fin da ora, 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 ed 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 una emergenza sanitaria globale che sta influenzando i nostri stili di vita e la nostra scala di valori. Nulla sarà più come prima e la ripresa dovrà essere sostenuta con un programma di investimenti di notevoli dimensioni che, grazie anche alla urgenza di rilanciare l'economia, potrebbe essere l'occasione che spinga ad utilizzare una logica PPM in maniera generalizzata. Sia le aziende che le istituzioni in questo momento di forte rallentamento dovranno decidere come cambiare quando la vita tornerà normale e su quali prodotti /servizi o settori puntare per sostenere una ripresa che consenta di contrastare efficacemente la attuale depressione.*

*Ritengo quindi che nei prossimi mesi ci saranno grandi opportunità per i project manager qualificati, che saranno 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 e recuperare la perdita di posti di lavoro che ha interessato interi comparti.*

*Il nostro paese viene solitamente studiato e preso ad esempio per la sua capacità di risposta alla gestione delle emergenze ma siamo invece carenti nella capacità di prevenire e prepararci in anticipo. Questa emergenza causata dal Covid19 può essere anche una grande opportunità per pianificare la ripresa a partire dalla definizione dei contenuti di una grande azione di ricostruzione di interi settori economici; per guidare questa ricostruzione sarà indispensabile avere a disposizione competenze diffuse di project management oltre che un notevole numero di project manager molto qualificati.*

*Anche per questo l'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) ha ritenuto da subito necessario ed importante rimodulare le attività di aggiornamento culturale e professionale rivolte ai soci. Sono stati ovviamente sospesi i seminari ed i convegni in presenza già programmati ed è stato subito attuato un notevole potenziamento di webinar, all'interno dei quali sono stati previsti diversi contributi sul ruolo del project manager nelle organizzazioni che utilizzano modalità di condivisione digitale. Per quanto poi riguarda il nostro contributo all'innovazione digitale in termini di servizi ai Soci, abbiamo già attivato, in via sperimentale ed eccezionale, esami on-line in un contesto ad alto livello di qualità e sicurezza, e sono allo studio ulteriori iniziative divulgative ed esplicative da poter mettere on-line. In tutto questo, l'Istituto è comunque riuscito a mandare avanti tutte le sue attività, incluse quelle istituzionali, in modalità smart working.”*



## **IL PROJECT MANAGEMENT NELLE EMERGENZE PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

Sicuramente la situazione attuale ha un pesante impatto specifico anche sulla Pubblica Amministrazione, dato che questa deve progettare e guidare, allo stesso tempo, come fronteggiare l'emergenza, e come indirizzare la fase di ricostruzione. Ho chiesto a Federico Minelle, uno dei maggiori esperti di Project Management nella Pubblica Amministrazione, Membro Onorario e Membro del Comitato Scientifico di ISIPM, e Membro del PMWJ Team, di condividere con noi il suo punto di vista riguardo all'importanza del project management per la Pubblica Amministrazione in questo contesto.

*“In questi ultimi mesi, ed in particolare in questi giorni più recenti, sono state prese dalle Istituzioni Pubbliche Italiane una serie di misure, forse impopolari ma sicuramente necessarie, per fronteggiare la ormai conclamata pandemia CoViD-19. Molte proposte sono state fatte (ed 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 ed 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 PA e conseguentemente su tutti noi.*

Quando ci fu la crisi finanziaria mondiale originata dal default nel 2007 della Lehman Brothers, uno [studio](#) svolto nel 2012 dal Ministero del Tesoro Britannico individuò chiaramente che una delle principali cause del diffondersi della crisi nel Regno Unito (ed anche a livello mondiale) fu il ritardo nell'utilizzo della disciplina del project management, anche per la mancanza di competenze interne nelle istituzioni pubbliche. E si tratta di un Paese che può considerarsi all'avanguardia nel campo...

Ma già nel 2007 un [editoriale](#) dello stesso direttore David Pells del PMWJ aveva messo in guardia con un accorato appello la Amministrazione USA sulla necessità impellente di impiegare diffusamente il Project Management per fronteggiare le emergenze mondiali.

Nel frattempo, in Italia, pochi anni fa emerse la prescrizione che ogni dirigente o funzionario pubblico incaricato di gestire importanti contratti di fornitura dovesse essere formato nella disciplina del Project Management. In aggiunta, [mi sono anche permesso di suggerire](#) che gli Enti approvvigionatori più importanti dimostrino un adeguato livello di "maturità nel PM", possibilmente secondo il modello ISIPM-Prado®, che è alla base della seconda ricerca nazionale ora in corso da parte di ISIPM in Italia, o secondo uno dei modelli di origine anglosassone diffusi a livello mondiale, tutti collaudati e ragionevolmente coerenti, in quanto derivanti dal più famoso CMMI™ (Capability Maturity Model Integration) sviluppato dalla SEI della Carnegie Mellon University, ora [CMMI® Institute](#). Ma è importante che le PA selezionino il modello più adeguato alle loro esigenze/conoscenze e lo seguano coerentemente nel tempo, oltre a richiederlo come obbligo ai propri candidati Appaltatori.

Va pertanto esteso ai settori delle costruzioni/impianti e delle forniture di macchinari medico/sanitari quanto già ora presente nel settore dell'ICT pubblico: infatti nei relativi bandi di questi ultimi anni viene richiesto come criterio imprescindibile la presenza di Project Manager qualificati/certificati alle imprese rispondenti alle gare. Inoltre, per i grandi Appalti 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: diversi Dipartimenti ICT in alcuni grandi Enti (sia Centrali che Locali) hanno già esperienze importanti, ed hanno anche lavorato molto bene, eventualmente con il supporto di specialisti esterni, ma molti altri sono davvero all'inizio...

Quanto sopra è valido sia per la fase emergenziale di carattere sanitaria/sociale (sono ben noti alcuni Direttori Sanitari attivi o da poco in pensione già esperti sul tema), sia per la fase di ricostruzione economica: p.e. nel grande lavoro per la ricostruzione del ponte di Genova, è coinvolta una apposita Società (genovese, estremamente qualificata a livello internazionale) che si occupa specificatamente del Project Management e della Quality Assurance dei lavori!

Il ponte autostradale Morandi è crollato sulla città nell'agosto 2018 e se ne prevede il completamento della ricostruzione nell'estate 2020, con appalti affidati a società italiane.



*Da notare che l'archistar Renzo Piano, anch'egli genovese, ha sviluppato il progetto del nuovo ponte e ne supervede personalmente i lavori dal punto di vista architettonico.*

*Per simboleggiare la volontà e capacità di ripresa del Paese, l'iniziativa "[Ponte di Luce per Genova](#)" ha fatto illuminare il nuovo viadotto con i colori della bandiera italiana ed è visibile su tutta la lunghezza di 1.000 metri del manufatto, unendosi alle altre iniziative di orgoglio nazionale che spontaneamente sono nate in tutto il Paese durante l'emergenza CoViD-19."*



*"Ponte di Luce per Genova", cortesia del Gruppo Salini Impregilo*

## **PROGETTI DI EMERGENZA PER COMBATTERE IL COVID-19**

In Italia, il Sistema Pubblico di Sanità garantisce l'assistenza sanitaria gratuita a chiunque, ed è considerato uno dei migliori al mondo, dato che, per esempio, il suo *Healthcare Access and Quality Index* pari a 95/100 è stato classificato al nono posto nel mondo, in una [ricerca](#) pubblicata dalla rivista "The Lancet" che ha preso in considerazione dati provenienti da 195 paesi diversi. Inoltre, la parte più rilevante dei contagi ha interessato le regioni settentrionali della Lombardia, dell'Emilia Romagna, del Veneto, e del Piemonte, le quali possono essere considerate, a loro volta, fra quelle con i migliori sistemi sanitari in Italia. Tuttavia, l'impatto del COVID-19 è stato terrificante, sia per il numero di persone coinvolte, che per la tremenda pressione esercitata sul sistema sanitario. Nello specifico, infatti, i casi più gravi devono essere ricoverati in reparti dedicati che includano anche la terapia intensiva, possono richiedere apparecchi respiratori e/o anche ventilatori, e tutto questo, nelle situazioni più favorevoli che conducono alla

guarigione, per periodi di diverse settimane: inoltre, sono richiesti degli spazi aggiuntivi per la quarantena, dato che la soluzione di rimanere a casa non è sempre perseguibile. Questo ha causato una corsa contro il tempo per trovare strutture, personale, ed equipaggiamenti specializzati che potessero essere disponibili prima della spaventosa eventualità di possibili collassi dei vari sistemi locali.

In tempi record sono state pertanto realizzate delle nuove infrastrutture dedicate, ed altre già esistenti sono state adattate. Inizialmente, esisteva una disponibilità di 5300 posti in terapia intensiva e di 6625 posti nei reparti di pneumologia e di malattie infettive (fonte: Domenico Arcuri, Commissario per il potenziamento delle strutture ospedaliere): queste disponibilità, in poche settimane sono circa, rispettivamente, raddoppiate e quintuplicate (in aggiunta, alcune decine di pazienti sono stati trasferiti, per essere ospitati e curati, in altre regioni italiane ed anche in alcuni ospedali in Germania). Un nuovo ospedale è ora operativo nei padiglioni della Fiera di Milano, vari ospedali da campo sono stati installati e resi disponibili dalle Forze Armate e da altri volontari (il principale, della Associazione Nazionale Alpini, è situato presso la Fiera di Bergamo), diversi ospedali in tutta Italia hanno adattato e/o rafforzato la loro capacità, ed anche diverse altre strutture, incluse delle infrastrutture sia di tipo militare che alberghiero, sono state rese disponibili per i pazienti meno gravi e per varie esigenze di effettuare la quarantena.

Un gran numero di medici e di altri operatori sanitari sono stati, e sono tuttora, coinvolti nel combattere l'epidemia COVID-19, fornendo straordinari contributi in termini di altissima professionalità e di dedizione totale: queste categorie professionali, nell'esercizio dei loro doveri, hanno anche pagato un pesantissimo contributo, dato che ad oggi molti di loro si sono ammalati – e sfortunatamente anche diversi di loro hanno dedicato la loro stessa vita – lottando contro il COVID-19. Sono stati portati avanti dei progetti speciali di reclutamento per accrescere di un migliaio di risorse il personale sanitario dedicato, diversi operatori sanitari aventi specializzazioni differenti sono stati rapidamente specificatamente addestrati, così come sono stati impiegati molti medici ed altri operatori sanitari militari, altri appena laureati, altri da poco andati in pensione, in ogni caso, su base volontaria. Inoltre, al fine di supportare i sistemi sanitari delle regioni settentrionali, che sono stati, e sono tuttora, i più colpiti, la Cina ha inviato – così come ha fatto anche nel caso di altre nazioni –, alcune centinaia di medici e di personale sanitario già altamente specializzati nel COVID-19, mentre, nell'ambito di programmi di aiuti specificamente dedicati all'Italia, La Russia ha inviato un centinaio di medici, e l'Albania ne ha inviati una trentina, così come anche, in aggiunta, Cuba e la Polonia hanno inviato, rispettivamente una trentina ed una quindicina di medici. Inoltre, sempre per fronteggiare l'emergenza, portando avanti e/o supportando l'esecuzione delle attività essenziali, anche tantissime altre persone di professionalità diverse, provenienti da organizzazioni differenti, comprese le persone delle Forze Armate e delle Forze di Polizia, decine di migliaia di volontari, e tutti i lavoratori coinvolte nelle attività essenziali, hanno apportato il loro straordinario contributo in prima linea.

Il problema di rendere disponibili le forniture specifiche necessarie, in termini sia di ventilatori/apparecchi respiratori ad alta tecnologia, sia di dispositivi di protezione individuale come maschere, guanti, e tute protettive, è stato, ed è tuttora, estremamente critico, specialmente a causa degli alti volumi richiesti (nel caso dei dispositivi di protezione personale di tipo usa-e-getta le esigenze naturalmente si traducono in milioni di pezzi al giorno). Nel caso dei dispositivi di protezione personale, una ulteriore difficoltà è stata che, essendo questi stati precedentemente considerati “a basso valore aggiunto”, tutta la produzione, a suo tempo, era stata esternalizzata dall’Italia e dalle altre nazioni europee al di fuori dell’Unione Europea, e principalmente in Cina. In generale, in aggiunta a tutto questo, un’altra pesante difficoltà è ovviamente costituita dal fatto che, a seguito dell’emergenza, tutti i paesi hanno bisogno contemporaneamente delle stesse cose, a tal punto che l’Organizzazione Mondiale per la sanità ha definito la carenza di dispositivi di protezione individuale come “l’allarme più pressante a livello globale”. Pertanto, sono stati lanciati dei progetti speciali di approvvigionamento, specialmente a livello internazionale, così come, a livello nazionale, sono state fatte, e sono tuttora in corso, azioni sia per potenziare delle capacità industriali esistenti, che per effettuare delle riconversioni industriali. Fra queste, ad esempio, FCA (Fiat Chrysler Automobiles), Ferrari, e Magneti Marelli hanno iniziato a produrre apparecchi respiratori, mentre praticamente tutte le aziende della moda, incluse Armani, Calzedonia, Celine, Fendi, Ferragamo, Gucci, Miroglio, Moschino, Prada, Serapian, Scervino, Valentino, ed altre, hanno iniziato a produrre dispositivi di protezione personale: in generale, ci sono veramente tantissime aziende di ogni dimensione che stanno dando il loro contributo industriale e/o economico. In aggiunta, pochi giorni fa, c’è stata la gran buona notizia che il presidente degli Stati Uniti Donald Trump, il quale a metà marzo aveva scritto il tweet “[The United States love Italy!](#)”, ha annunciato un grande programma di aiuti, da cento milioni di dollari, destinato all’Italia, dicendo “*Stiamo per inviare in Italia cose per un valore di circa un milione di dollari, cose di utilità chirurgica, medica, ed ospedaliera*”.

Il principale progetto organizzativo che è derivato dalla necessità di cercare di limitare la diffusione del COVID-19 è consistito, come noto, nella chiusura di alcune aree, e, da circa un mese, dell’intera nazione: l’attuale forma di chiusura comprende tutte le attività non essenziali, gli spostamenti sono ridotti al minimo, è necessario mantenere comunque le distanze sociali, e tutte queste misure devono essere rigidamente rispettate. L’Italia è stata la prima nel mondo occidentale ad attuare questo tipo di misure, sulla base sia delle precedenti esperienze effettuate in Cina, sia delle raccomandazioni espresse dall’Organizzazione Mondiale della Sanità (World Health Organization, WHO), sebbene molte altre nazioni fossero, almeno inizialmente, riluttanti e/o scettiche rispetto a decisioni a forte impatto di questo tipo. Oggi diverse nazioni, con vari ritardi, hanno deciso e/o in qualche modo sono state obbligate a seguire l’esempio dell’Italia, e probabilmente oltre un terzo della popolazione mondiale si trova in uno stato di *lockdown* dovuto al coronavirus. La situazione attuale, in Italia, è che, per ora, le misure di chiusura sono state estese, così come sono, fino a metà aprile.

In definitiva, è comunque oggi un fatto che, nonostante vari scetticismi e sottovalutazioni iniziali – talvolta, purtroppo, accompagnati da spiacevolissimi articoli della stampa internazionale e/o da interventi che avrebbero dovuto essere evitati, e questo solo in quanto l'Italia è stata la prima nazione nel mondo occidentale a subire un impatto fortissimo – quasi tutte le nazioni che stanno soffrendo maggiormente a causa del COVID-19 stiano portando avanti, con un ritardo di 15 giorni o più rispetto all'Italia, progetti di emergenza simili e/o molto simili, al fine di affrontare difficoltà analoghe.

### **ALCUNE LESSON LEARNED PRELIMINARI**

È un fatto che tutte le nazioni si siano trovate impreparate a combattere contro questo nemico invisibile.

Il program ed il project management possono sicuramente 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/o azioni devono essere pianificate e/o attuate coerentemente.

Le regole in tempo di pace non possono essere le stesse di quelle del tempo di guerra (la gran parte degli accordi internazionali in corso neanche contengono la parola "crisi!"), e il globalismo ed il *mercatismo* estremi hanno dimostrato tutte le loro debolezze: bisogna concordare delle regole nuove, anche in termini di cooperazione e di solidarietà (per esempio, in Italia, un recente sondaggio ha rivelato come più dei due terzi degli Italiani ritengano che il comportamento dell'Unione Europea nell'emergenza COVID-19 sia stato totalmente inadeguato, e questo fatto dovrebbe essere tenuto in adeguata considerazione).

Forse 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 sia in salute che nel benessere.

Per concludere con un messaggio di speranza, di seguito riporto un esempio della reazione di migliaia di bambini italiani – fortunatamente sembra che la quasi totalità dei bambini sia quasi immune dagli effetti peggiori del COVID-19 –, i quali hanno disegnato all'interno delle loro case, per poi esporli all'esterno, dei poster con l'arcobaleno e lo slogan antivirus "*#andrà tutto bene*".





## Riguardo all'Autore



### **Massimo Pirozzi**

Roma, Italia



**Massimo Pirozzi**, Laurea con Lode in Ingegneria Elettronica presso l'Università "La Sapienza" di Roma, Principal Project Manager e Consultant, Docente, Formatore. È Membro e Segretario del Consiglio Direttivo, Membro del Comitato Scientifico e del Comitato Esecutivo, e Docente Master Accreditato dell'Istituto Italiano di Project Management. È certificato Project Manager Professionista, Information Security Management Systems Lead Auditor, e Mediatore Internazionale. È Ricercatore, Docente, ed Autore su tematiche riguardanti lo Stakeholder Management, La Gestione delle Relazioni, e la Gestione dei Progetti Complessi: in particolare, è l'Autore del Libro "*The Stakeholder Perspective: Relationship Management to Increase Value and Success Rates of Projects*", CRC Press, Taylor & Francis Group, Ottobre 2019. Massimo ha una vasta esperienza nella gestione di progetti grandi e complessi in contesti nazionali e internazionali, e nella gestione di relazioni con organizzazioni pubbliche e private, tra cui società multinazionali, piccole e medie imprese, istituti di ricerca e organizzazioni senza scopo di lucro. Ha lavorato con successo in diversi settori, tra cui la difesa, la sicurezza, la sanità, l'istruzione, i beni culturali, i trasporti, il gioco, ed i servizi per i cittadini. È stato anche, per molti anni, Top Manager nell'industria ICT, e Docente Universitario a Contratto in Psicologia delle Organizzazioni. È Iscritto agli Albi degli Esperti della Commissione Europea, e delle Pubbliche Amministrazioni.

Massimo Pirozzi è il Corrispondente Internazionale in Italia del *PM World Journal*. Ha ricevuto due premi *2019 PM World Journal Editor's Choice Awards* per la sua ricerca "*Stakeholders, Who Are They?*", e per il suo report dall'Italia intitolato "*PM Expo® and PM Maturity Model ISIPM-Prado®*", ed ha ricevuto il Premio *2018 PM World Journal Editor's Choice Award* per la sua ricerca "*The Stakeholder Management Perspective to Increase the Success Rate of Complex Projects*".

Può essere contattato all'indirizzo [max.pirozzi@gmail.com](mailto:max.pirozzi@gmail.com).