

# DOCUMENTO DI INDIRIZZO TRA LE STRUTTURE TECNICHE di ASL2, ASL3, ASL4, PER LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DI PROJECT MANAGEMENT E L'INCREMENTO DEL LIVELLO DI MATURITA' ORGANIZZATIVA NELLA GESTIONE DEI PROGETTI

## PREMESSA

Il presente documento intende formalizzare una collaborazione inter-aziendale tra le strutture tecniche delle Aziende Sociosanitarie Liguri numero 2 (sede Savona), 3 (sede Genova), 4 (sede Chiavari) finalizzata all'apprendimento, sviluppo, divulgazione, sperimentazione, adozione e consolidamento di metodologie e tecniche di gestione degli appalti "per progetti" sulla base degli standard di **Project Management** internazionali ISO 21500 (*Project, programme and portfolio management — Context and concepts*) e nazionali UNI ISO 21502:2021 (*Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - Guida alla gestione dei progetti*) e serie normativa correlata.

Tale collaborazione trova giustificazione nell'articolo 15, comma 1, della legge 7 agosto 1990 n. 241, e successive modifiche e integrazioni, in base al quale le pubbliche amministrazioni possono concludere tra loro accordi per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune

## MOTIVAZIONE

Il Piano Nazionale per la Ripresa e Resilienza (PNRR) dell'Italia, approvato dal Consiglio dell'Unione Europea l'8 luglio 2021, costituisce una sfida e un'opportunità di dimensioni eccezionali rispetto agli investimenti pubblici degli ultimi anni, e coinvolge le aziende sanitarie per quanto riguarda la Missione 6 "Salute", Componenti C1 (Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale, ) e C2 (innovazione, ricerca e digitalizzazione del servizio sanitario nazionale).

Tale piano, unitamente al Piano Nazionale Complementare (PNC), hanno comportato l'assegnazione di complessivi euro 195.357.257,11 alle aziende del Sistema Sanitario Regionale Ligure con Delibera di Giunta Regionale 666/2022.

Il Contratto Integrativo di Sviluppo (CIS) siglato tra Regione Liguria e il Ministero della Salute, che comprende tutti i singoli interventi del PNRR, prevede delle scadenze nazionali (milestone) ed Europee che devono essere rispettate per garantire l'erogazione del finanziamento degli interventi. Per tali interventi la scadenza ultima è fissata nell'anno 2026.

A tali investimenti si aggiungono le opere, già avviate dalle singole aziende sanitarie, in esecuzione del DL 34/2020 e della DGR 500/2020 per il Piano di potenziamento della Rete Ospedaliera conseguente all'emergenza COVID-19, anch'esse rientranti nel CIS, nonché il finanziamento ex art. 20 legge 67/1988 programmato con DGR 577/2022 per complessivi euro 255.774.845,92.

L'attività richiesta dalle sopra citate opere, di natura straordinaria, si vanno ad aggiungere all'attività ordinaria di gestione delle strutture.

Sul piano normativo e di indirizzo politico:

- Le Linee guida per la redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica da porre a base dell'affidamento di contratti pubblici di lavori del PNRR e del PNC, redatte dal Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici nel luglio 2021 al fine di fornire indicazioni in merito all'applicazione della disciplina derogatoria per gli appalti PNRR (Art. 48, comma 7, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito nella legge 29 luglio 2021, n. 108) introducono la **possibilità** di ricorrere agli strumenti di pianificazione e programmazione previsti dalla norma UNI ISO 21502:2021, standard nazionale in tema di *Project Management*.
- il Nuovo Codice dei Contratti pubblici (Dlgs 36 del 31 marzo 2023), entrato in vigore il 1 aprile 2023, ha introdotto all'articolo 1 il "*principio del risultato dell'affidamento del contratto e della sua esecuzione con la massima tempestività e il migliore rapporto possibile tra qualità e prezzo*" quale elemento fondante della gestione dell'appalto pubblico; ha sostituito la figura del Responsabile Unico del **Procedimento** (art. 101 Dlgs 50/2016) con la figura del Responsabile Unico del **Progetto** (art. 15 Dlgs 36/2023), specificando che tale soggetto deve possedere per lavori particolarmente complessi "*adeguata competenza quale Project Manager, acquisita anche mediante la frequenza, con profitto, di corsi di formazione in materia di Project Management*"; inoltre, ha esplicitamente inserito i riferimenti agli standard di gestione dei progetti UNI ISO 21502:2021 nella definizione dei contenuti del Documento di Indirizzo alla Progettazione e per la gestione del controllo dei tempi di esecuzione di lavori complessi (art. 30 allegato I.7) rendendoli **cogenti**.

Lo sforzo straordinario richiesto per l'attuazione di PNRR e PNC in un periodo di tempo limitato, la complessità operativa, il recente indirizzo normativo, rendono necessario che le strutture tecniche delle aziende sanitarie si dotino di adeguati strumenti culturali ed organizzativi per perseguire l'obiettivo del risultato, ossia del completamento dei singoli progetti, rispettando i vincoli predefiniti di *tempi, costi, qualità*, applicando pertanto tecniche di gestione di comprovata solidità. L'insieme dei "progetti" sopra citati e la loro natura inter-correlata, richiede competenza in termini di gestione di *progetti, di programmi, e di portfolio*.

È pertanto necessario uno sforzo di apprendimento e sviluppo delle tecniche e metodologie proprie del *Project Management*, a partire dall'apprendimento di un "linguaggio comune" conforme agli standard nazionali ed internazionali già esistenti, che si ritiene possa essere affrontato in maniera più efficace lavorando in sinergia tra diversi enti, mettendo a fattor comune le diverse esperienze professionali e competenze tecniche, suddividendo gli sforzi e condividendo i risultati.

Tramite la presente iniziativa, si potrà sfruttare l'opportunità rappresentata dal PNRR anche per far evolvere le organizzazioni coinvolte verso una più efficace gestione della cosa pubblica, orientata al risultato, che valorizzi le singole persone e l'organizzazione nel suo complesso, misurandone anche la "maturità organizzativa" secondo modelli riconosciuti a livello nazionale, quali il modello ISIPM Prado, sviluppato in coerenza con le norme UNI ISO 21500 e UNI 11648.

L'applicazione di un indicatore di maturità organizzativa nel campo del project management oggettivamente calcolato con riferimento agli standard nazionali ed internazionali contribuisce infatti alla crescita e al

rinnovamento delle organizzazioni e alla crescita della loro *procurement capacity*, intesa come capacità di gestione del ciclo di vita di un progetto nella sua globalità.

### **OGGETTO DELL'ATTIVITÀ'**

Considerato che l'attuale indirizzo normativo prevede di mettere a regime le metodiche di gestione dei progetti già indicate a livello normativo nelle UNI 21500, per cui:

- ogni intervento prevede un ciclo di vita strutturato nelle fasi di: a) definizione delle esigenze e della fattibilità delle alternative progettuali; b) definizione ed approvazione del progetto di fattibilità tecnica-economica; c) approvvigionamento; d) progettazione esecutiva ed esecuzione dei lavori; e) verifica ex-post dei benefici ottenuti;

- per ogni intervento deve essere assicurato che: a) l'oggetto (ambito) dell'intervento sia pienamente coerente con gli ambiti di investimento previsti dai documenti di programmazione; b) i costi e le tempistiche di realizzazione siano coerenti con i vincoli imposti dai documenti di programmazione; c) la qualità dei risultati sia idonea a realizzare i benefici attesi; d) i rischi siano gestiti al fine di prevenire gli impatti negativi e massimizzare gli impatti positivi sul risultato degli interventi

Considerato inoltre:

- che le probabilità di successo degli interventi è direttamente correlata al livello di maturità organizzativa e di gestione dei progetti dei soggetti attuatori, quindi dalla capacità di governare l'intero ciclo di vita degli interventi con particolare riferimento agli ambiti: a) capacità di progettazione; b) capacità di affidamento; c) capacità di verifica sull'esecuzione e controllo dell'intera procedura, ivi incluso il collaudo e la messa in opera, e che l'applicazione di un indicatore di maturità organizzativa oggettivamente calcolato con riferimento agli standard nazionali ed internazionali permette di quantificare e confrontare la capacità di gestione di una organizzazione e di misurarne le variazioni nel tempo;

- che per gestire gli interventi contenuti nelle rispettive Programmazioni, ivi ricomprendendo quelli finanziati con il PNRR, con la massima tempestività e il migliore rapporto possibile tra qualità e prezzo, nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza, nonché con efficienza ed efficacia idonee al raggiungimento degli obiettivi strategici, occorre assicurare sistemi di *governance* e organizzazioni funzionali conformi agli standard nazionali ed internazionali di gestione dei progetti, programmi, portfolio;

- che il nuovo codice dei contratti pubblici mira a favorire una più ampia libertà di iniziativa e di auto-responsabilità delle stazioni appaltanti, valorizzandone l'autonomia e la discrezionalità amministrativa e tecnica, attraverso la codificazione di una serie di principi;

- che la codificazione di principi quale, tra gli altri, quello del risultato, mira a realizzare, ad accentuare e incoraggiare lo spazio valutativo e i poteri di iniziativa delle stazioni appaltanti;

- che lo sforzo richiesto alle amministrazioni in generale, alle stazioni appaltanti (oltre che agli operatori economici) implica la riorganizzazione delle strutture coinvolte, in termini di reingegnerizzazione dei processi oltre che di dotazione tecnologica e di formazione e aggiornamento del personale, secondo gli standard nazionali ed internazionali di portfolio-programme-project management;

- che il personale degli enti attuatori è una risorsa che va valorizzata in termini di preparazione e formazione e deve essere dotato di competenze specifiche in materia di portfolio-programme-project management al fine di mettere in atto modelli organizzativi adeguati a produrre i risultati attesi;

Le strutture tecniche coinvolte, ferma restando la totale autonomia decisionale ed organizzativa delle singole strutture e delle rispettive aziende di appartenenza, opereranno per:

- a) sviluppare una cultura comune di gestione dei *progetti, programmi e portfolio*, basata sugli standard esistenti
- b) attuare la sistematica applicazione dei principi, delle pratiche, delle tecniche e degli strumenti definiti dagli standard nazionali ed internazionali di gestione dei *progetti, programmi e portfolio*
- c) promuovere la cultura di project management al fine di incrementare il livello di maturità degli enti attuatori e degli operatori economici coinvolti nella realizzazione degli interventi, con la finalità di perseguire più efficacemente il principio del risultato;
- d) sviluppare tramite la cooperazione tra aziende sanitarie la definizione di uno standard condiviso di approccio sistematico alla gestione dei progetti;

Visto quanto sopra,

## **SI CONCORDA**

**fermo restando il pieno rispetto dell'autonomia organizzativa ed operativa di tutti i soggetti coinvolti**, di coordinare e sviluppare l'attività di collaborazione secondo quanto indicato nelle premesse e nei termini che seguono.

### **Art.1 Premesse**

Le premesse formano parte integrante del presente protocollo d'intesa.

### **Art.2 Oggetto**

Nel pieno rispetto dell'autonomia, dei reciproci ruoli e delle rispettive competenze, si propongono di conseguire modalità di raccordo interistituzionale, con l'obiettivo di favorire e sostenere lo svolgimento di attività, iniziative e progetti mirati all'incremento del livello di maturità organizzativa e di project management, anche attraverso l'aggiornamento e la formazione del personale.

### **Art. 3- Esclusione e limitazione di applicabilità**

Gli indirizzi e le attività indicate nel presente documento si applicano su base volontaria e nel rispetto dell'autonomia decisionale di ogni singolo responsabile firmatario, sulla base di considerazioni legate ad efficacia, efficienza, e proporzionalità dell'azione amministrativa.

Il presente documento di indirizzo non vincola in alcun modo le Aziende di appartenenza dei firmatari all'utilizzo dei risultati, di qualunque natura, prodotti dalla presente collaborazione, rimanendo ferma la totale autonomia delle stesse nella gestione complessiva della propria azione.

#### **Art.4 Attività**

I firmatari del presente documento concordano, per quanto attiene la sfera di propria competenza, di riconoscersi reciprocamente come interlocutori istituzionali privilegiati, con particolare riferimento allo svolgimento di funzioni quali:

- individuazione e monitoraggio dei bisogni e definizione delle priorità ai fini della programmazione di interventi di aggiornamento, formativi e informativi da regolare con accordi "ad hoc" per tutte le attività connesse allo sviluppo delle tematiche di cui al presente protocollo di intesa relativamente alle rispettive strutture tecniche di pertinenza;
- progettazione condivisa di interventi-tipo e/o di strumenti operativi nonché monitoraggio e valutazione dell'efficacia degli stessi;
- realizzare corsi e percorsi di formazione ed aggiornamento valutando, di volta in volta, il sussistere delle condizioni per l'ottenimento dei crediti formativi professionali per i partecipanti;

#### **Art. 5 Promozione progetti innovativi e diffusione del protocollo**

I dirigenti preposti, con il supporto eventuale anche di altri interlocutori (associazioni od Enti) promuoveranno, limitatamente alla propria sfera decisionale e previa eventuale superiore autorizzazione secondo l'ordinamento delle aziende di appartenenza, progetti innovativi e favoriranno lo sviluppo di metodi e strumenti in grado di massimizzare le opportunità formative ed educative.

Al fine di garantire l'organizzazione e la realizzazione delle iniziative decise congiuntamente, vengono resi reciprocamente disponibili, sia gli strumenti tecnico-scientifici ed organizzativi della propria sfera di competenza, sia le proprie competenze in termini di risorse per la documentazione, formazione ed assistenza alla progettazione degli interventi.

I dirigenti preposti, per quanto loro possibile e nei limiti della loro autonomia decisionale, garantiranno la diffusione dei contenuti del presente documento di indirizzo e dei suoi risultati progressivi, al fine di consentire un'opportuna documentazione dell'effettiva applicazione del protocollo.

#### **Art.6 Oneri**

Il presente protocollo non comporta alcun onere economico a carico delle aziende . Ogni iniziativa da realizzarsi in attuazione del presente documento sarà disciplinata da una specifica convenzione che dovrà definire espressamente gli impegni reciproci, le eventuali risorse necessarie e le forme di reperimento delle stesse; la suddetta convenzione dovrà essere approvata secondo l'ordinamento delle singole aziende. Dall'attuazione del presente documento di indirizzo non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica e le attività oggetto del presente documento devono essere realizzate con le risorse umane, strumentali e finanziarie già previste dalla normativa vigente.

#### **Art.7 Durata**

I dirigenti convengono di attivare sperimentalmente il presente documento di indirizzo per un triennio, a partire dalla sua sottoscrizione. Successivamente, il suddetto documento è prorogabile per espressa volontà dei firmatari, salvo disdetta di uno di essi.

Tutte le attività in corso alla data di eventuale disdetta saranno tutelate e portate a compimento.

I dirigenti possono concordare in qualunque momento integrazioni e/o modifiche al presente documento di indirizzo, considerate necessarie ad un migliore perseguimento degli obiettivi, nonché dei propri compiti istituzionali.

#### **Art. 8 Proprietà intellettuale dei risultati**

Ogni diritto di eventuale sfruttamento dei risultati ottenuti dalle attività realizzate nell'ambito del presente documento sarà oggetto di specifico accordo nel rispetto delle quote di contributo fornite alla produzione dei risultati. I sottoscrittori potranno utilizzare e divulgare in qualsiasi forma, in tutto o in parte, tali risultati con il preventivo consenso scritto degli altri dirigenti sottoscrittori.

#### **Art.9 Trattamento dei dati personali**

I dirigenti si impegnano a trattare tutte le informazioni in loro possesso ai sensi del D. Lgs. n. 196/2003 e s.m.i. e del Regolamento UE GDPR n. 679/2016.

Tutti i dati personali e le informazioni di carattere tecnico, amministrativo, scientifico, didattico, di cui i firmatari dovessero entrare a conoscenza durante l'esecuzione del presente documento, dovranno essere considerati strettamente riservati e pertanto essi ne potranno fare uso esclusivamente agli scopi espressamente contemplati per la realizzazione dell'oggetto del documento.

Letto, approvato e sottoscritto digitalmente dai sotto elencati dirigenti inseriti nelle aree tecniche delle aziende indicate in premessa

Genova, *data della firma*

Azienda Socio Sanitaria Ligure 3  
il Responsabile Area Tecnica  
dott.Ing. Marco Bergia Boccardo

Azienda Socio Sanitaria Ligure 4  
il Direttore SC Gestione Tecnica  
dott. Ing. Francesco Goretti

Azienda Socio-Sanitaria Ligure 2  
SC Patrimonio e Gestione Tecnica  
il Responsabile SS Nuove Opere  
dott. Ing. Giulio Tagliafico