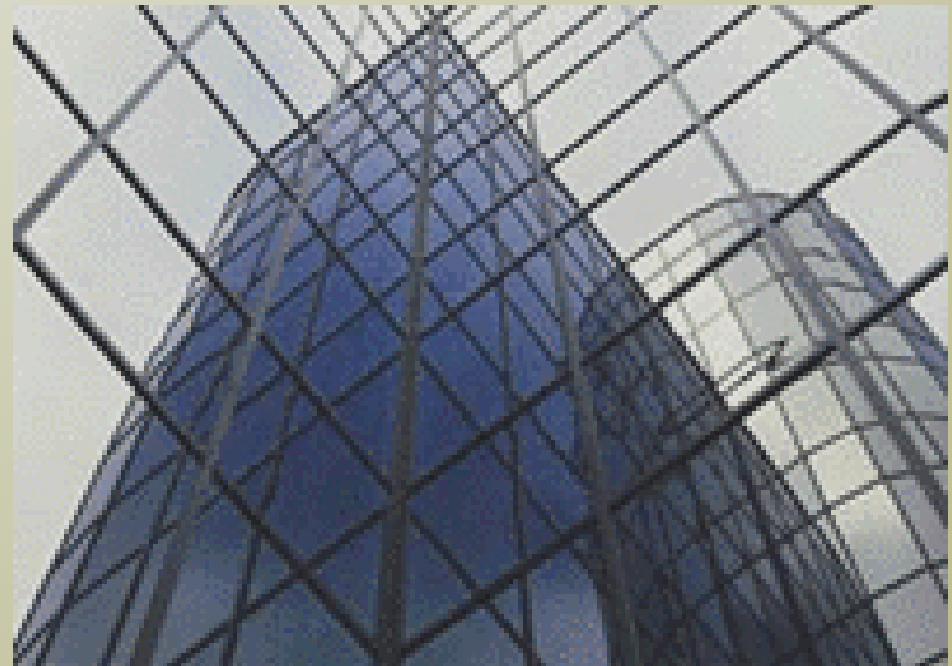


Verona 16-18 marzo 2006

1° Convegno Nazionale Ospedale, Città e Territorio

Project management e committenza pubblica



Ing. Alessandro Caviglia

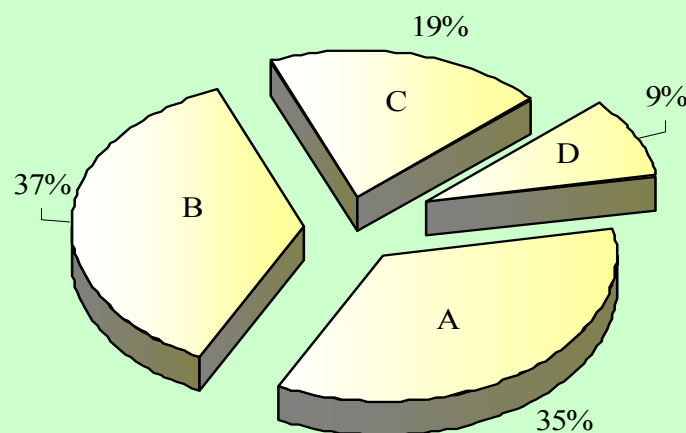
dirigente U.O. “Progetti Speciali” Fondazione IRCCS Ospedale Maggiore Milano
docente Politecnico di Milano e Università Statale Milano

La situazione del patrimonio in Lombardia (anno 2002)

4.900.000 mq SIp + 1,3 mln mq Sf ex OP
63% della SIp da adeguare (3,2M)
2 mld € costo di adeguamento stimato



Il patrimonio immobiliare delle aziende sanitarie pubbliche: epoca di prima costruzione (in % sul totale presidi)



- A.- prima del 1900
- B.- tra il 1900 e il 1945
- C.- tra il 1946 e il 1975
- D.- dopo il 1975

La programmazione nella legislazione OOPP

- l. 109/1994 art.14
- d.p.r. 554/1999
- d.m. LL.PP. 21.6.2000 e s.m.i.

- Identificazione e quantificazione dei bisogni - in conformità agli obiettivi assunti come prioritari
- Identificazione di finalità, risultati attesi, priorità, tempi e costi
- Priorità ai bisogni che possono essere soddisfatti tramite lavori finanziabili con capitali privati, in quanto suscettibili di gestione economica

Quindi

“stabilità programmatica”

I livelli decisionali (in azienda)

- Livello strategico (indirizzi)
- Livello tecnico (scelte operative)

Il Gruppo Strategico

La responsabilità tecnica



Analisi di fattibilità dei progetti (Dgr 6595/2001)

- fattibilità tecnica
- fattibilità sanitaria
- fattibilità amministrativa (consenso degli EE.LL. ottenuto e da ottenere, atti di programmazione di altri enti ove l'intervento è previsto)
- sostenibilità finanziaria (copertura finanziaria per tutta la durata stimata dell'opera)
- analisi di rischio (eventi sfavorevoli che possono incidere sulle condizioni di fattibilità)
- Definizione cronogramma pre e post contrattuale con indicazione delle amministrazioni responsabili dei tempi e del rilascio delle diverse autorizzazioni

Gli aspetti urbanistici: localizzazione e contesto

- Delocalizzazione vs consolidamento
- Riconoscibilità del luogo di cura da parte della comunità
- Dialogo col costruito vs identificazione immediata
- Ridefinizione dell'accessibilità
- Valorizzazione delle aree abbandonate
- Occasione di urbanizzazione di nuove aree
- Ruolo entro la rete EU
- Razionalizzazione distributiva
- Valorizzazione di percorsi di socialità
- Razionalizzazione dei consumi energetici



L'ospedale espressione della comunità che lavora, che ricerca, che, a volte,
soffre

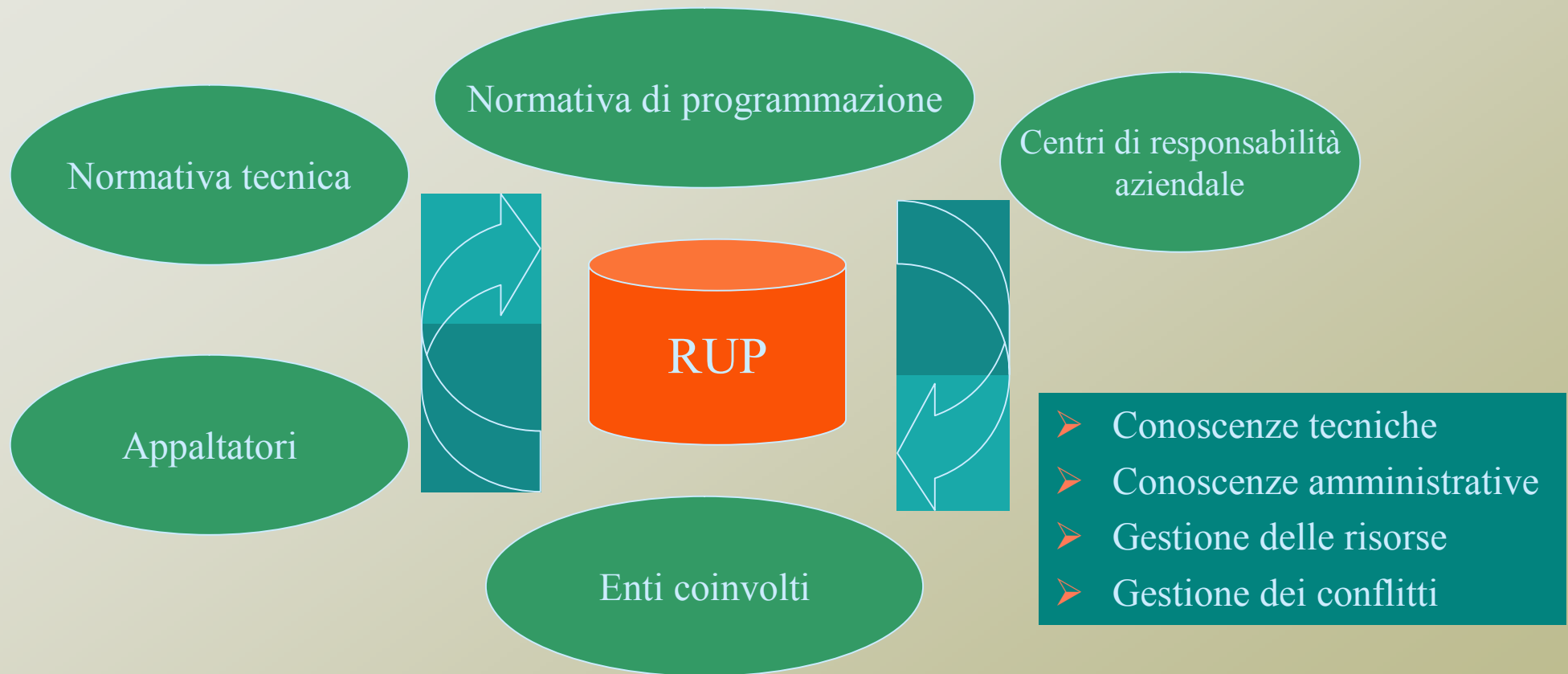
Il contenzioso nei lavori pubblici

“Abbiamo opere di costruzione che trasciniamo da anni non mai terminate e che, forse, terminate non saranno mai.

... e dirò inoltre che tali ribassi ritardano e rincarano considerevolmente i lavori, i quali ognora più scadenti diverranno e dirò pure che le economie realizzate con tali ribassi e sconti con tanto accanimento ricercati, saranno immaginarie.”

Arch. Sebastien Le Preste, maresciallo di Francia - 1683

II RUP ?



I livelli decisionali (in azienda)

- Livello strategico (indirizzi)
- Livello operativo (scelte operative)
- Il consenso (comunicazione)

- Strumenti di pianificazione
- Comunicazione istituzionale
- Comunicazione informale
- Eventi sporadici



Perdite per isteresi < ritardi in fase realizzativa

La finanza di progetto: una definizione

Il project finance rappresenta una tecnica/strumento di finanziamento innovativo degli investimenti o, meglio, un approccio innovativo al finanziamento che utilizza tecniche e strumenti già diffusi e consolidati

Definizione

Operazione di finanziamento di una specifica iniziativa economica, realizzata tramite una società costituita ad hoc, in cui:

- i flussi di cassa previsti dalla gestione costituiscono la fonte primaria per il servizio del debito
- le attività dell'unità economica rappresentano l'unica garanzia collaterale del prestito

Caratteristiche

- La valutazione della capacità di rimborso del debito è basata principalmente sulle previsioni di reddito dell'iniziativa finanziata (tecnica **flow based**) e non sull'affidabilità economico-patrimoniale dei promotori
- Trasferimento dei rischi (**risk sharing**) secondo il principio di efficienza ed economicità
- L'iniziativa viene isolata mediante una struttura di **ring fence** dal patrimonio dei promotori attraverso una SPV; per il soggetto pubblico finanziamento **off-balance sheet**

La finanza di progetto: i problemi

- Elementi critici da definire nel P.F. in sanità
 - Modello economico-finanziario
 - Sistema di garanzie contrattuali

La valutazione dei progetti di PFI

- Analisi Costi Benefici confrontando l'ipotesi DoMinimum con l'ipotesi con intervento
- Verifica dell'efficienza gestionale (Margine operativo I livello)
- Verifica convenienza economica (Unlevered cash flow)
- Verifica sostenibilità finanziaria (Flusso netto di cassa cumulato)

Gestione delle risorse di progetto:il Capitale Umano

“E’ più necessario studiare gli uomini dei libri”

Francois de la Rochefoucauld

Project management cioè

“una combinazione di risorse umane e non, riunite in un’organizzazione temporanea per raggiungere un obiettivo definito di tempo, costo e qualità con risorse limitate” (def. del Project Management Institute)

Gestione delle risorse di progetto:il Capitale Umano

Efficacia della gestione per progetti =
Team di progetto
+ definizione delle responsabilità
+ sistema di pianificazione e controllo

unità organizzativa fondamentale
di un approccio di Project Management.

Gestione delle risorse: il capitale umano

Nella costituzione di un team di progetto è fondamentale fissare alcuni presupposti :

- Individuazione chiara dei membri del team, definizione ruoli e responsabilità
- Obiettivi espliciti e condivisi
- Definizione di un piano di lavoro realistico e preciso
- Definizione delle regole di comunicazione (flusso, riunioni, etc.)
- Ruolo del project manager (leadership)

Matrice di responsabilità

sottobiettivo	attività	risorsa X	risorsa Y			
1	1.a	C	O			
	1.b	C	Co			
2	2.a	C/D	I			
3	3.a	C/O	Co			
C:COORDINA - D:DECIDE - Co:DA CONSULTARE - O:OPERA - I.DA INFORMARE						

Gestione delle risorse di progetto:il Capitale Umano

Obiettivi espliciti e condivisi

L'obiettivo generale del progetto è ben noto ancora prima dell'avvio di un intervento in logiche di project management. Ma è fondamentale il contributo del team per chiarire, completare e quantificare gli obiettivi di massima, trasformandoli in sotto-obiettivi ben chiari e condivisi da tutto il team di lavoro.

Deve essere anche chiarita la valutazione della performance del progetto, sia attraverso criteri quantitativi (tempo, costi, risorse etc.) che qualitativi (idee, comportamenti etc.)

Gestione delle risorse di progetto:il Capitale Umano

Definizione di un piano di lavoro realistico e preciso

Il progetto può essere efficace solo se supportato da un piano di lavoro ben costruito, dettagliato, assolutamente condiviso dai membri, con contenuti e scadenze sfidanti, ma ragionevolmente fattibili.

Le tecniche di project management forniscono vari strumenti di ausilio (Pbs, Diagramma reticolare di Pert, Cronogramma di Gantt etc.) utilizzando la teoria dei sistemi (e la teoria dei grafi).

Gestione delle risorse di progetto:il Capitale Umano

Ruolo del project manager (leadership)

Il Project manager deve essere il leader del progetto. Esistono vari stili e tecniche di leadership a seconda delle caratteristiche personali e di progetto/ambiente (ecosistema).

Bisogna conoscere bene le tecniche motivazionali, lavorare sulle comunicazioni interpersonali creando un clima di confronto sereno (problem solving), nonché sviluppare modalità di lavoro in logiche di team building.

Gestione delle risorse di progetto:il Capitale Umano

La Gestione dei Conflitti rappresenta un tema fondamentale per il project manager nella gestione di programmi complessi.

In base alla fase di progetto presa in esame le principali categorie di conflitto hanno intensità diverse, tranne per i conflitti sulle scadenze che sono preminenti in tutta la vita del progetto.

Leadership e capacità decisionale

Accogliere l'incertezza – L'essenza della Leadership

P.G.Clampitt,R.J.DeKoch – Guerini e Associati 2003

“Il convinto è accecato dalle certezze,il vincente sfrutta l'incertezza per aprire gli occhi.....

La nostra cultura dice ai leader che devono sapere. E dice loro in centinaia di modi,grandi e piccoli,che l'incertezza è un male”

Ma

Quali vantaggi otteniamo se accogliamo l'incertezza?

- 1. Difendersi dall'eccesso di fiducia**
- 2. Ridurre le frustrazioni**
- 3. Favorire la crescita,l'apprendimento e la flessibilità**
- 4. Inquadrare correttamente le informazioni**
- 5. Prendere decisioni in modo più meditato**
- 6. Favorire la sinergia**
- 7. Favorire l'innovazione**

Organizzazione connessionista ed intelligenza sociale

L'intelligenza organizzativa non coincide con la somma delle competenze individuali; il plus cognitivo si libera nelle reti di connessione dell'intera organizzazione : socializzazione delle conoscenze e delle esperienze.

Il pensiero connessionista applicato alle organizzazioni ricerca e applica forme organizzative che implicino lo sviluppo di capacità collettive (capability) oltre che di competenze individuali (competence).

Il caso Policlinico di Milano: Accordo di Programma

- Siglato settembre 2000 e modificato dicembre 2004 tra Ministero Salute, Regione Lombardia, comune di Milano, Ospedale Maggiore e A.O. ICP
- Modifica destinazioni aree
- Unificazione Ospedale Maggiore e ICP Mangiagalli
- Riqualificazione struttura ospedaliera (900 p.l. in 168.000 mq)
- Riqualificazione urbana e viabilistica
- 160 milioni di euro



Accordo di Programma: realizzazioni

Oggetto di concorso di proget.

Materno-infantile 49.000 mq Slp
Polo medico 15.000 mq Slp
Area servizi e centrale cogenerazione
Sistemazione viabilistica
Linee guida aree a diversa destinazione



Riedificazione polo chirurgico (Monteggia)
Ampliamento e ristrutturazione DEA
Istituto Nazionale di Genetica Molecolare
Ristrutturazioni e manutenzioni

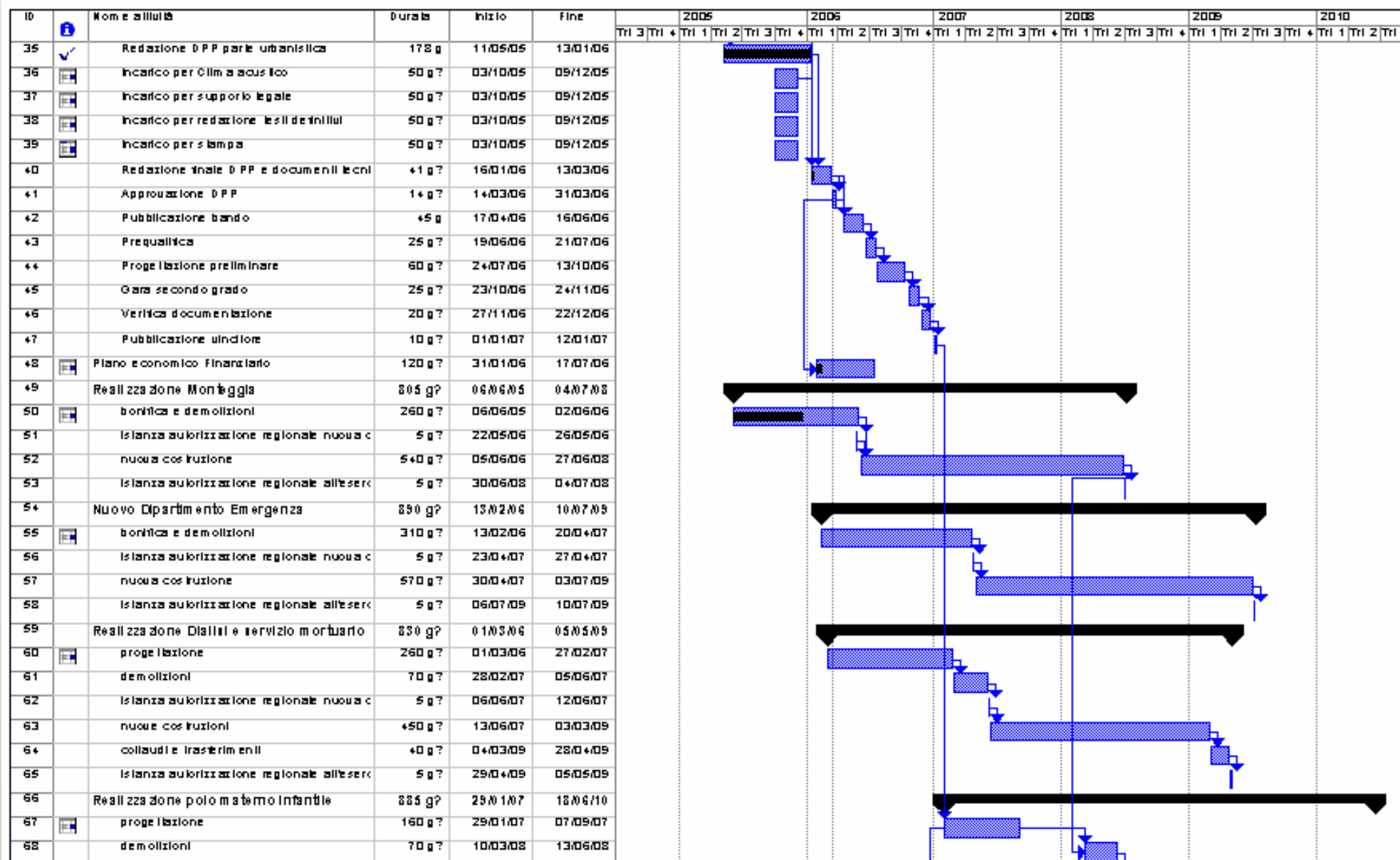


Un esempio di progettazione partecipata perché le opere pubbliche non si realizzano senza condivisione con le comunità

Il nuovo ospedale

“Molteplicità dei luoghi della salute”





Progetto: AdPperCdA - Pag. 2
 Aggiornato 15/03/06
 Alessandro Caviglia

Attività

Divisione

Avanzamento



Cardine

Riepilogo

Riepilogo progetto

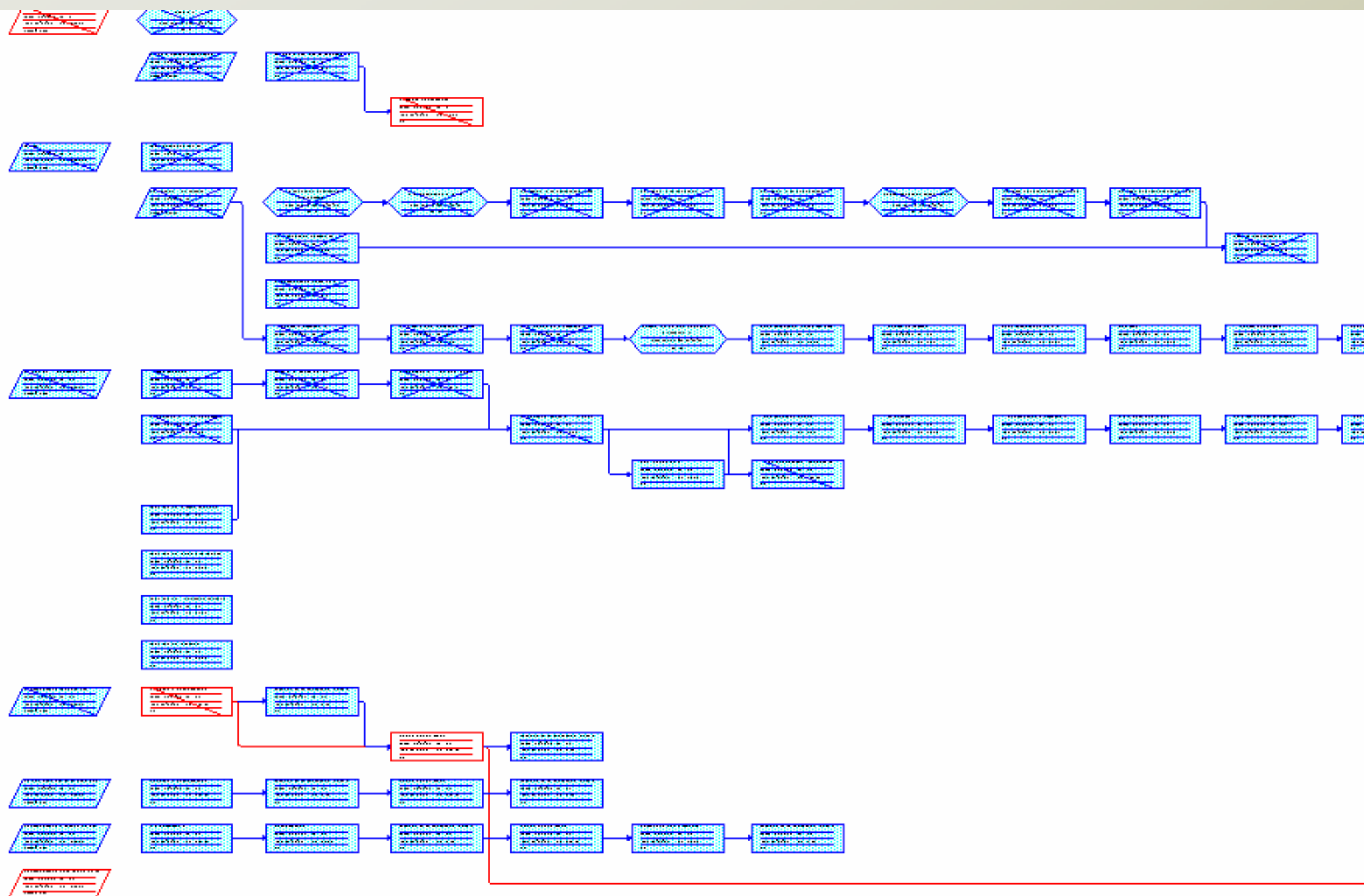


Attività esterne

Cardine esterno

Scadenza







... grazie