UNIVERSITÀ DI PARMA

Project Management

Mario Faini

Perché i progetti

I Progetti sono un metodo di lavoro, sono un modo per valorizzare le capacità e le motivazioni di tutti i professionisti e gli operatori, orientandoli al miglioramento, al paziente, alla continuità delle cure. I Progetti sono un modo per “fare squadra”, coordinando azioni, sostenendo il senso di appartenenza e mirando al miglioramento dei percorsi.

Perché i progetti

Un obiettivo esplicito dei progetti è sviluppare la leadership di professionisti ed operatori per generare condizioni organizzative positive al miglioramento continuo, alla qualità e all'attenzione al paziente.

Nelle organizzazioni complesse i processi di miglioramento richiedono un forte sostegno da parte della direzione, capace di agevolare l'implementazione dei progetti e la chiara identificazione di responsabilità.

Perché i progetti

Le Aziende Sanitarie stanno vivendo un momento di cambiamento strutturale e i professionisti e i responsabili ad ogni livello sono chiamati ad essere attori di questo cambiamento. Si gestiscono quotidianamente attività e risorse e affrontano, con il supporto dei loro collaboratori, complessità organizzative che richiedono competenze specifiche e capacità di coordinamento. Per affrontare nel modo migliore la complessità, promuovendo un clima positivo e migliorando le performance, è necessario sviluppare una capacità di leadership orientata al futuro, coinvolgente e soprattutto focalizzata sui risultati.

Perché i progetti

Passare ad una visione di ruolo orientata alla progettazione, al coordinamento, alla centralità del paziente, non come attitudine personale, ma come cultura organizzativa necessita privilegiare gli obiettivi di gruppo, comporta la costruzione di un approccio capace di superare la somma di competenze individuali per approdare ad una nuova modalità di lavoro che focalizzi l'attenzione sul paziente e sul coordinamento di compiti e competenze.

Come costruire un buon progetto

1. Descrizione sintetica del progetto, delle finalità e del target
2. Analisi dell'ambiente interno ed esterno
3. Definizione degli obiettivi e dei tempi del progetto
4. Analisi dello stato attuale: valutazione delle variabili interne e delle variabili organizzative (responsabilità e divisione del lavoro, sistemi operativi, stile di leadership)
5. Proposta di progetto
6. Analisi dei costi/risorse
7. SWOT Analysis
8. Risultati attesi e indicatori di performance
9. Conclusioni
10. Bibliografia/Sitografia
11. Allegati

Descrizione sintetica del progetto, delle finalità e del target

In questa sezione si procede alla descrizione dal punto di vista organizzativo, qualitativo, quantitativo e tecnico del progetto nella sua interezza identificando in maniera chiara le finalità strategiche dello stesso e il target (pazienti, organizzazione, …) interessati.

La descrizione dovrà rendere chiaro, anche ad un soggetto terzo e non a conoscenza delle dinamiche organizzative, le motivazioni che spingono verso la realizzazione del progetto e identificare in modo chiaro e quanto più possibile puntuale chi saranno gli attori beneficiari dello stesso sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Quest'area dovrà quindi fornire una sorta di razionale del progetto che permetta di avere una visione chiara delle motivazioni che dovrebbero spingere l'organizzazione alla sua realizzazione.

Analisi dell'ambiente interno ed esterno

In questa sezione si dovrà procedere con l'analisi degli stakeholder e del "mercato" di riferimento.

Pur operando all'interno di organizzazioni sanitarie, che non agiscono in un regime di mercato, durante la stesura di un progetto è necessario tenere conto degli attori che operano nel sistema in maniera cooperativa o competitiva con le aree interessate dal progetto. Questa tipologia di analisi permette di avere una visione complessiva del sistema sanitario e socio-sanitario in cui l'organizzazione opera ed essere conseguentemente in grado di valutare come impatta il progetto non solo internamente ma anche sull'ambiente esterno di riferimento.

Una seconda analisi da sviluppare invece concerne gli stakeholder nella loro concezione più ampia. A prescindere dal coinvolgimento diretto, in qualità di competitor, gli attori che sono interessati dai processi di cambiamento nelle organizzazioni sanitarie sono diversi per natura e tipologia ed è necessario capire se e come il progetto può impattare su di loro. L'analisi degli stakeholder deve essere quanto più ampia possibile identificando il grado di coinvolgimento di ognuno nel progetto.

Definizione degli obiettivi e dei tempi del progetto

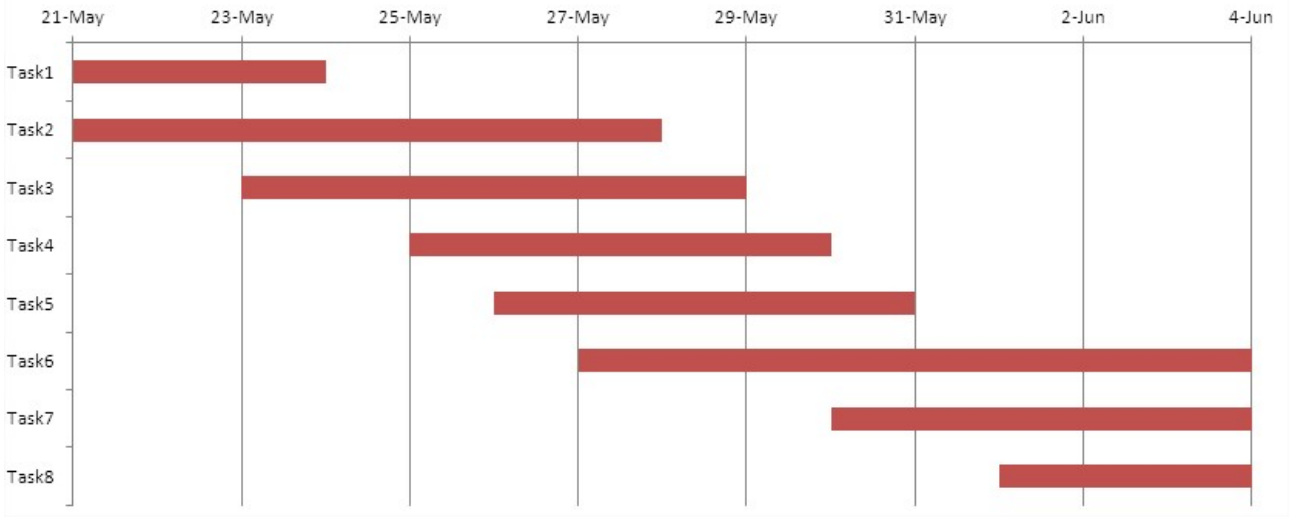
In questa terza area si dovrà procedere all'identificazione degli obiettivi. Gli obiettivi per noi rappresentano la traduzione delle finalità iniziali in relazione all'ambiente di riferimento. Gli obiettivi identificati devono possedere almeno alcune caratteristiche essenziali per poter essere utili al fine della realizzazione del progetto. Gli obiettivi quindi devono essere almeno:

- Appropriati
- Proporzionati
- Realizzabili
- Sfidanti
- Coerenti
- Misurabili

Definizione degli obiettivi e dei tempi del progetto

Una volta definiti gli obiettivi dell'organizzazione è necessario identificare i tempi stimati di realizzazione del progetto. La definizione dei tempi potrà essere fatta sia identificando solo le macro-attività dello stesso sia andando nello specifico ed identificando i singoli step.

Lo strumento che ci sembra più utile al fine della realizzazione di tale strumento è il diagramma GANTT.

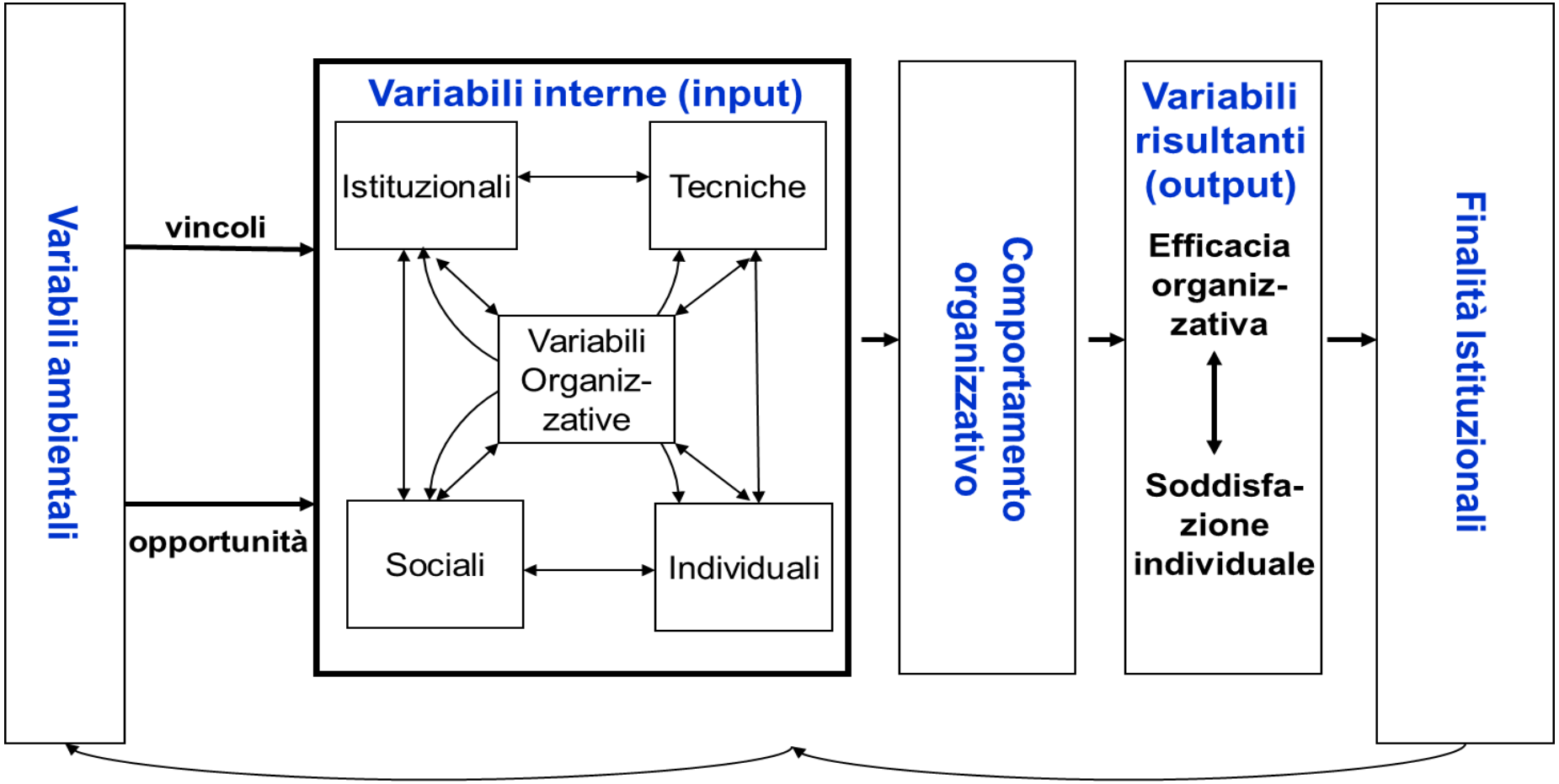


Analisi dello stato attuale

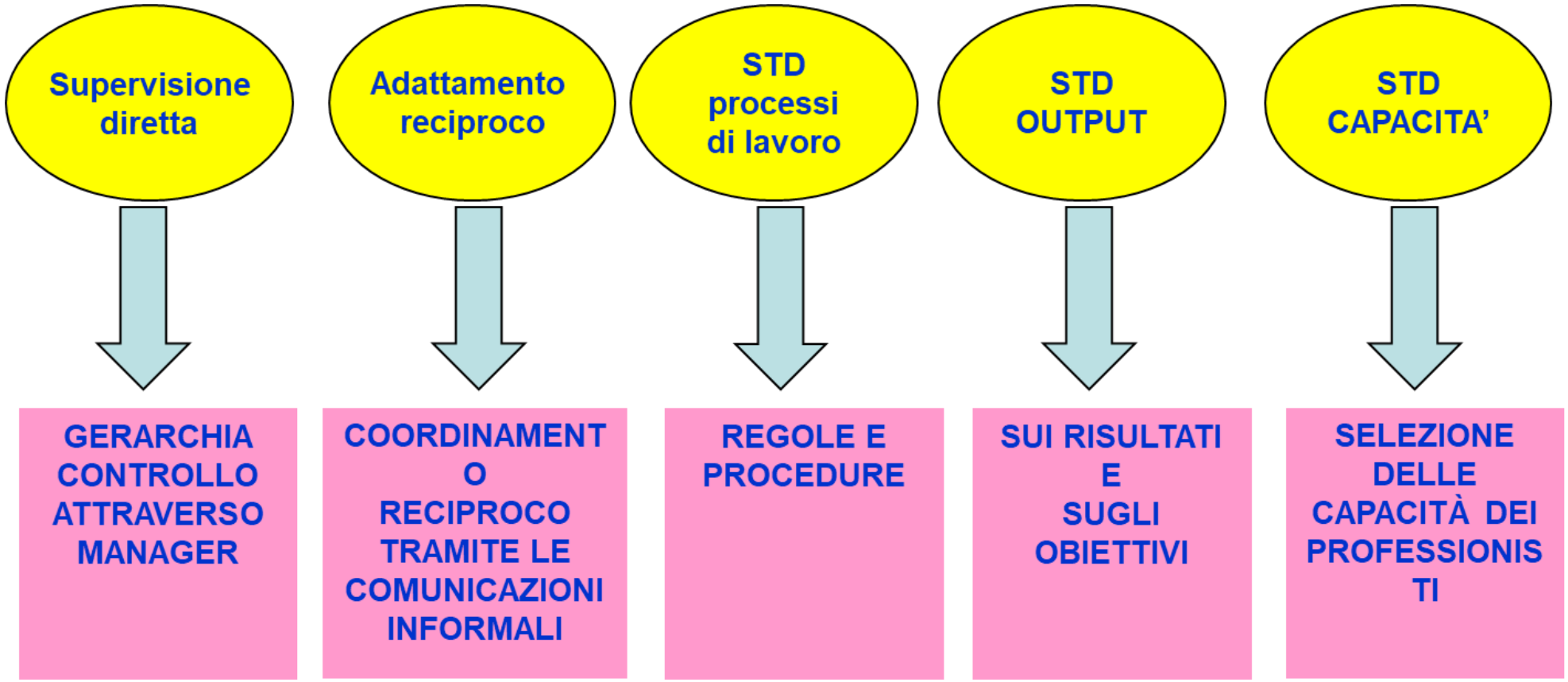
Questa parte prevede una descrizione, quasi una fotografia, della condizione di partenza dell'organizzazione. Tale fotografia deve descrivere tutti gli aspetti organizzativi e tecnici che rappresentano lo status quo dell'organizzazione mettendo in evidenza anche le criticità che emergono.

Un elemento utile per fare tale fotografia è riconducibile ad un modello di analisi sistemica sviluppata qualche decade fa da Rugiadini.

Analisi dello stato attuale



Analisi dello stato attuale



Proposta di progetto

Questa fase prevede la descrizione della proposta di modifica o del nuovo progetto da sviluppare. Tale descrizione deve tenere conto sia delle attività dirette legate all'applicazione del progetto sia di tutte quelle attività interne ed esterne all'organizzazione che subiranno modifiche in virtù dell'applicazione del progetto.

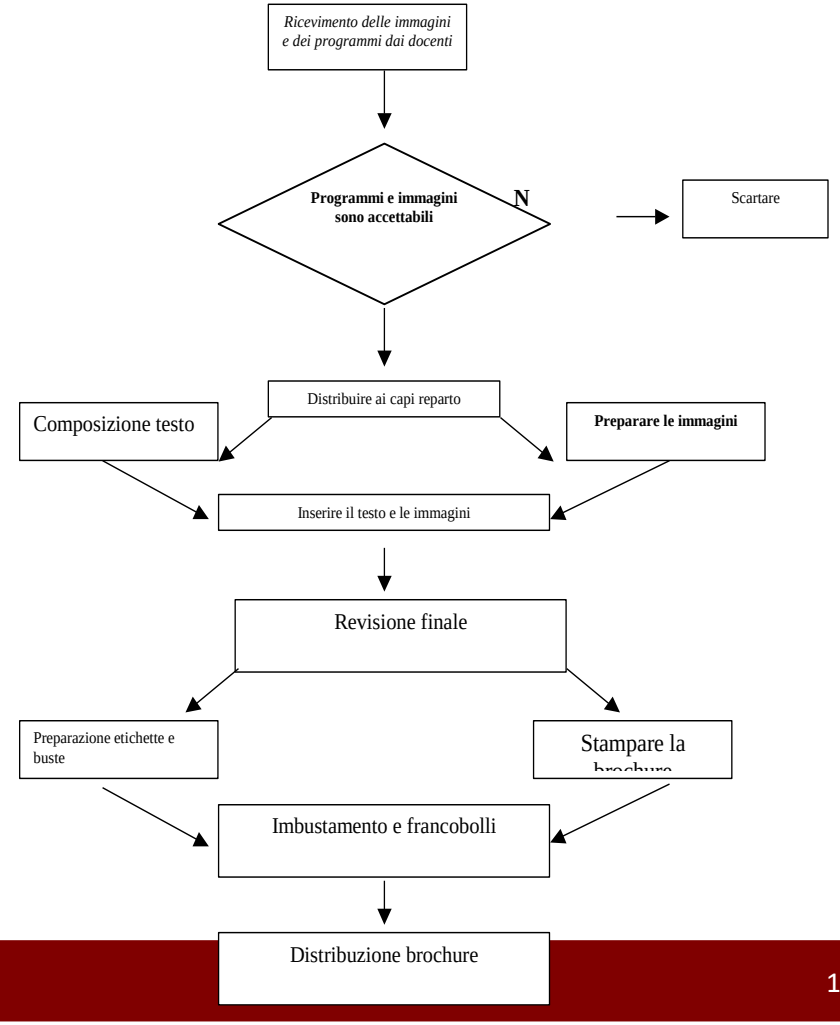
All'interno di questa sezione sarà necessario descrivere dettagliatamente la proposta di modifica o applicazione del nuovo progetto specificando modalità e dettagli di attuazione. Potrà essere utile al fine di descrivere la nuova proposta ed identificare tutte le aree e le possibili interazioni all'interno o all'esterno dell'organizzazione utilizzare diversi strumenti per facilitare tale compito.

Proposta di progetto

1) riquadro = attività

2) rombo = punto decisionale

3) freccia = direzione del flusso da 1 attività a un'altra



Analisi Costi/Risorse

Un elemento importante nella definizione di ogni progetto è l'identificazione delle risorse che tale progetto assorbirà.

La valutazione delle risorse non deve tenere conto dei soli aspetti economico-finanziari ma deve prendere in considerazione anche l'impegno in termini di personale, tecnologia, … che il progetto genera.

Esistono diversi strumenti utili ad aiutare nella valutazione delle risorse necessarie per l'implementazione del progetto; di seguito ve ne proponiamo due tra loro complementari e non esclusivi: il budget ed il tableau de bord.

Analisi Costi/Risorse

Un elemento importante nella definizione di ogni progetto è l'identificazione delle risorse che tale progetto assorbirà.

La valutazione delle risorse non deve tenere conto dei soli aspetti economico-finanziari ma deve prendere in considerazione anche l'impegno in termini di personale, tecnologia, … che il progetto genera.

Esistono diversi strumenti utili ad aiutare nella valutazione delle risorse necessarie per l'implementazione del progetto; di seguito ve ne proponiamo due tra loro complementari e non esclusivi: il budget ed il tableau de bord.

Analisi Costi/Risorse

Il budget di progetto è un momento indispensabile per l'avviamento di qualsiasi attività progettuale: si tratta, da una parte, di individuare tutte le risorse che, all'interno del progetto, verranno utilizzate e, dall'altra, di prevedere tutti i possibili "goals" sia di tipo economico ma soprattutto di tipo qualitativo e quantitativo in termini di attività che il progetto intende raggiungere; il budget in questo senso rappresenta un po' il "tableau de bord" del project leader, il tracciato da tenere sempre sotto controllo per verificare eventuali macro – scostamenti dagli obiettivi (anche economici) iniziali.

UNIVERSITÀ DI PARMA

Analisi Costi/Risorse

servizio U.O. proponente		
Titolo del progetto		
durata complessiva prevista:		
cod.	VOCE	UNITA' DI MISURA
A1	*ricavi da prestazione*[1]	ricavi € previsti **(vedere nota)**
B1	personale interno coinvolto	impegno in gg. previsto
B2	qualifiche personale interno	profili previsti
B3	personale esterno coinvolto	impegno in gg. previsto
B4	qualifiche personale esterno	profili previsti
B5	servizi e consulenze previste	costo € previsto (e durata)
B6	qualifiche fornitori	profili previsti
B7	acquisti risorse materiali previste	costo € previsto
B8	tempi per l'acquisizione risorse	date timing acquisti
B9	spazi necessari	costo € previsto
B10	viaggi e trasferte	costo € previsto
B11	Soggiorni	costo € previsto
B12	formazione	costo € previsto (tipologia corsi, durata e persone coinvolte)
B13	altre spese	costo € previsto

Analisi Costi/Risorse

Il “tableau de bord”, oltre alla descrizione dei risultati e all’impiego delle risorse, deve contenere altre fondamentali informazioni: queste possono essere classificate all’interno della definizione degli obiettivi del progetto.

Non si tratta qui di definire obiettivi di tipo quantitativo (come quelli ricompresi nella voce A1) ma di riassumere gli obiettivi da raggiungere, segmentando – laddove possibile – gli obiettivi generali in obiettivi parziali e/o specifici; questa attività, molto spesso legata a fattori temporali di sviluppo del progetto, è fondamentale per ottenere una buona “condotta di guida” da parte del project leader.

In generale, all’interno del tableau de bord è sufficiente individuare una serie di obiettivi parziali collegandone il raggiungimento ad una scheda temporale.

UNIVERSITÀ DI PARMA

Analisi Costi/Risorse

titolo prj	Responsab.	Descrizione della fase	Tempi start – end	Uffici / U.O. / pers. coinvolti	Criticità in avanzamento	Bdg sintetico per fase	Finanziamenti e sponsor
La costruzione di un sistema di reporting per il servizio XYZ dell'ASL	Genesio Pimpa	Definizione obiettivi e comunicazione al gruppo	01-01 10-01	-Controllo di gestione -Servizi XYZ -Ufficio personale	Nessuna criticità	- 35 h uomo -predisp. brochures	Nessuno
Fase 1 ……..	Alberico						
Fase 2 ……..	Gianni						
Fase 3 ……..	Ulderico						
Fase 4 ……..	Fiorenzo						

SWOT ANALYSIS

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica semplice ed efficace che serve ad evidenziare le caratteristiche di un progetto, di un programma, di un'organizzazione e le conseguenti relazioni con l'ambiente operativo nel quale si colloca, offrendo un quadro di riferimento per la definizione di orientamenti strategici finalizzati al raggiungimento di un obiettivo.

L'analisi SWOT consente di ragionare rispetto all'obiettivo che si vuole raggiungere tenendo simultaneamente conto delle variabili sia interne che esterne. Le variabili interne sono quelle che fanno parte del sistema e sulle quali è possibile intervenire; quelle esterne invece, non dipendendo dall'organizzazione, possono solo essere tenute sotto controllo, in modo di sfruttare i fattori positivi e limitare i fattori che invece rischiano di compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

SWOT ANALYSIS

SWOT Analysis	Qualità utili al conseguimento degli obiettivi	Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi
Elementi interni ***(Riconosciuti come costitutivi dell'organizzazione da analizzare)***	*Punti di forza*	*Punti di debolezza*
Elementi esterni (Riconosciuti nel contesto dell'organizzazione da analizzare)	Opportunità	Rischi

Risultati attesi e indicatori di performance

In questa sezione si dovrà identificare quali sono i risultati che il progetto ambisce a raggiungere una volta implementato. I risultati attesi devono sicuramente essere collegati al progetto nella sua interezza e rispondere alle finalità identificate nella parte iniziale del progetto. Tali risultati per essere controllati e validati necessitano di strumenti per il loro monitoraggio e la valutazione degli stessi. Lo strumento più semplice da utilizzare e da definire ex ante in fase di identificazione dei risultati è l'indicatore.

Gli indicatori sono variabili ad alto contenuto informativo che permettono una valutazione sintetica dei fenomeni complessi. Per costruire un buon indicatore è necessario:

A. Identificare l'obiettivo informativo dell'indicatore
B. Definire l'origine dei dati
C. Stabilire le fasi operative della costruzione
D. Definire i destinatari dell'informazione

Risultati attesi e indicatori di performance

Un indicatore per essere efficace deve possedere alcune caratteristiche:

1. **Significatività e rilevanza:** coerenti con le finalità conoscitive per le quali sono stati costruiti.
2. **Chiarezza:** definiti in modo chiaro.
3. **Comprensibilità:** per il destinatario dell'informazione
4. **Completezza:** set di indicatori capace di cogliere tutte le dimensioni della performance.
5. **Tempestività:** fornire le informazioni in tempo utile per la gestione e la presa delle decisioni.
6. **Confrontabilità:** nello spazio o nel tempo
7. **Verificabilità:** i dati devono essere verificabili, in modo da poter controllare le informazioni acquisite in caso di risultati inattesi.
8. **Convenienza:** i costi di implementazione e gestione del sistema di misurazione e degli indicatori devono essere inferiori ai benefici che comportano.

Risultati attesi e indicatori di performance

Gli indicatori misurano quindi fenomeni complessi fornendo una rappresentazione semplificata degli stessi. Le 4 aree principali che gli indicatori possono e devono misurare all'interno dell'organizzazione sono:

a. **Input:** risorse impiegate, ovvero insieme di fattori produttivi acquisiti dall'azienda ed utilizzate nella produzione di beni e servizi.
b. **Processi:** attività interne svolte per il perseguimento dell'output finale destinato ai cittadini.
c. **Output:** insieme dei risultati conseguiti in termini di quantità e qualità dei beni prodotti e servizi erogati.
d. **Outcome:** gli impatti che gli output e in generale tutta l'attività dell'azienda pubblica hanno sui cittadini.

Parte finale

Conclusioni

In questa sezione ci si concentrerà sulla discussione dei risultati e sul loro impatto all'interno e all'esterno dell'organizzazione ragionando anche sull'impatto che avrebbe per gli stakeholder sia interni che esterni.

Si discuterà inoltre come l'organizzazione agirà nel tempo e come il progetto potrà evolvere nel futuro più o meno prossimo anche ipotizzando scenari plausibili di evoluzione del contesto sanitario locale.

Bibliografia/Sitografia

Allegati