



# La Rivalidazione Manageriale

---

348 2489821

MARIO.FAINI@PROGEASERVIZI.IT

Data	Dalle	Alle	Tot. Ore
			2 h (da svolgere nell'orario di una delle giornate sottoelencate)
<b>Oggi</b>	9.00	18.00	8 h
<b>05/05</b>	9.00	18.00	8 h
<b>12/05</b>	9.00	18.00	8 h
<b>19/05</b>	9.00	18.00	8 h
<b>26/05</b>	9.00	18.00	8 h
<b>09/06</b>	9.00	18.00	8 h
<b>16/06</b>	9.00	13.00	4 h
<b>TBD</b>			4 h

# Il corso di rivalidazione

---

Il corso ha una durata di almeno 56 ore, di cui 52 ore di aula (webinar) e 4 ore di discussione del project work. È finalizzato all'aggiornamento delle conoscenze e delle competenze manageriali acquisite durante la formazione di base e al consolidamento dell'esperienza e della consapevolezza circa la responsabilità direzionale del professionista.

Il corso deve assicurare in particolare l'aggiornamento su:

- A. Tecniche di progettazione organizzativa;
- B. Sensibilizzazione agli obiettivi gestionali come momento di apprendimento e sviluppo;
- C. Competenze nella costruzione della squadra e della valorizzazione delle risorse umane;
- D. Capacità di sviluppo progettuale, con particolare riferimento ai fattori di misurazione e implementazione.

# SLIDE E MATERIALI

---

Tutti i materiali presentati dai docenti e i file relativi alla redazione del project work, incluse le linee guida e le norme redazionali redatte da Polis Lombardia saranno disponibili nella sezione dedicata del nostro sito raggiungibile al link che vi arriverà via email:

# La valutazione

---

Item	minimo	massimo
Apprendimenti (test di apprendimento)	40	50
Project work finale	40	50
<b>Totale</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

# Il Project Work

---

Il PW indica un “modo di lavorare”, in quanto la progettualità è il modo naturale di operare del management. Il PW deve, quindi, essere orientato non solo ai contenuti, ma anche al modo in cui si decide, alla sua implementabilità sia rispetto al contesto aziendale sia rispetto al sistema (esportabilità della idea).

Il PW deve dimostrare di tenere conto dei meccanismi e degli strumenti di carattere organizzativo quali, a titolo esemplificativo: le resistenze ai cambiamenti, la creatività rispetto ai vincoli di risorse.

Il PW non deve ripresentare progetti già realizzati, ancorché meritevoli, ma deve dimostrare (anche eventualmente prendendo spunto da progetti sviluppati o esperienze in corso) di sapere rileggere le problematiche organizzative in chiave manageriale.

# Il Project Work

---

- ✓ Possibilmente in gruppo (max 3 – 4 persone per gruppo)
- ✓ Nel project work devono essere indicati con chiarezza:
  - ✓ gli obiettivi che si intendono raggiungere;
  - ✓ gli indicatori da utilizzare per monitorare il processo di attuazione;
  - ✓ La tempistica da rispettare per ogni fase progettuale.
- ✓ La commissione valuterà tre dimensioni del PW:
  1. la spendibilità, originalità, praticabilità e esemplarità dell’idea rispetto alla propria azienda e al sistema in genere;
  2. il rigore e la completezza della analisi;
  3. la capacità di comunicare efficacemente (capacità di “vendere” il progetto) da parte del candidato

# Scadenze Project Work

---

1. Modulo di autorizzazione → Sarà compilato in aula l'ultimo giorno
2. Abstract PW → Il discente dovrà inviarlo all'indirizzo [formazione@progeaservizi.it](mailto:formazione@progeaservizi.it)  
**ENTRO IL 12/05**
3. Elaborato PW → Il discente dovrà inviarlo all'indirizzo [formazione@progeaservizi.it](mailto:formazione@progeaservizi.it)  
**ENTRO IL 09/06**
4. Slide PW → Il discente dovrà inviarlo all'indirizzo [formazione@progeaservizi.it](mailto:formazione@progeaservizi.it) la discussione in aula il 16/6 e **ENTRO IL da definire .....**

# Indicazioni per la stesura del PW

---

L'elaborato dovrà seguire la seguente traccia:

1. Introduzione: descrizione del contesto, del problema (o area di miglioramento o innovazione)
2. Obiettivi specifici e strategici del progetto
3. Metodologia adottata
4. Destinatari/beneficiari del progetto
5. Descrizione del progetto, delle sue fasi e tempistiche
6. Costi di implementazione o realizzazione
7. Risultati attesi
8. Conclusioni
9. Riferimenti normativi, biblio-sitografici.

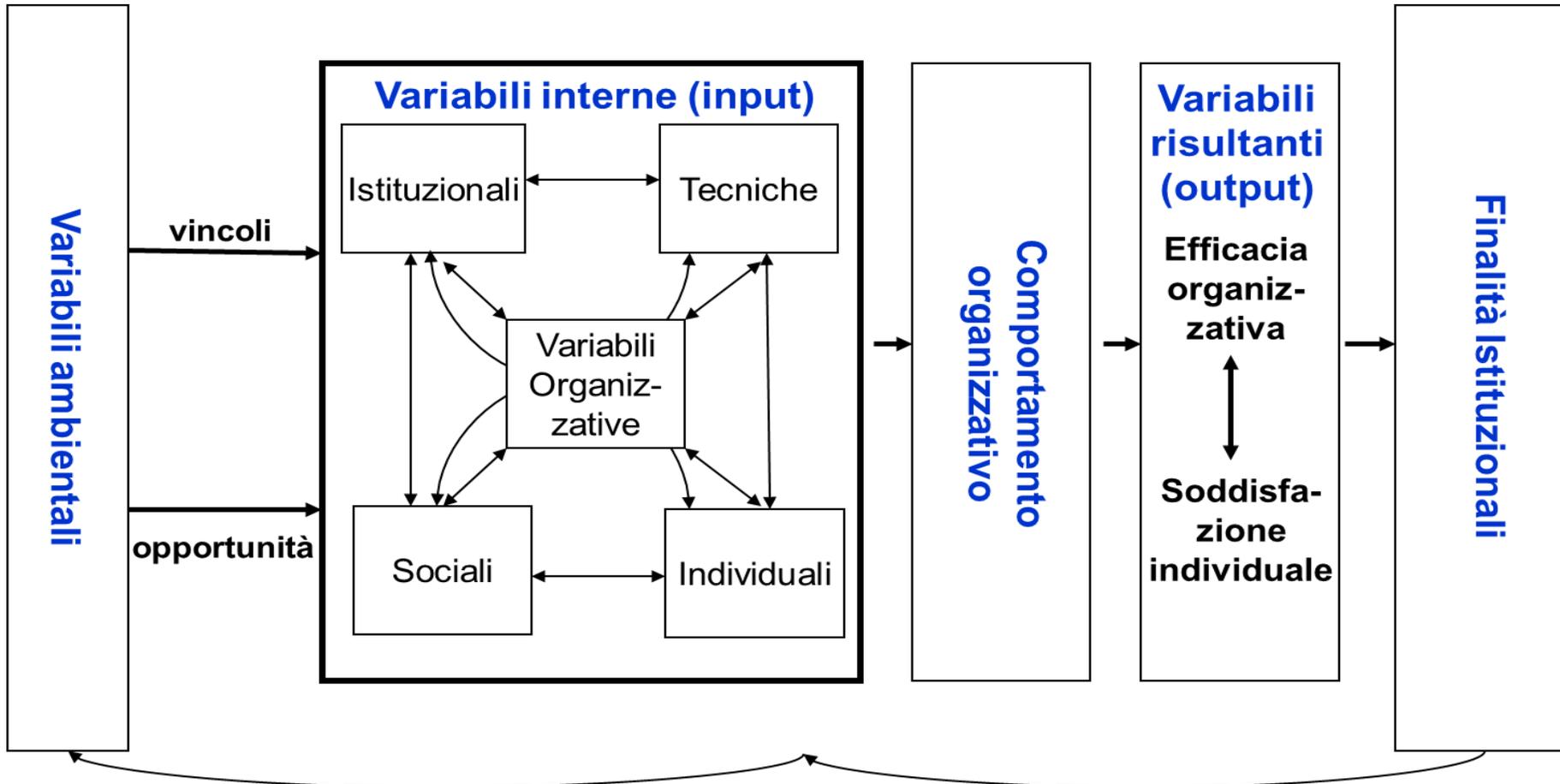
## Introduzione: descrizione del contesto, del problema

---

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



# Obiettivi specifici e strategici del progetto

---

In questa 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

## Obiettivi specifici e strategici del progetto

---

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 rationale del progetto che permetta di avere una visione chiara delle motivazioni che dovrebbero spingere l'organizzazione alla sua realizzazione.

# Metodologia

---

In questa terza area si dovrà procedere alla descrizione della metodologia di analisi e sviluppo del progetto

# Destinatari e Beneficiari del Progetto

---

In questa terza area si dovrà procedere all'identificazione dei potenziali destinatari e beneficiari del progetto.

Tale analisi non dovrà prendere in considerazione solo i potenziali beneficiari interni ma anche gli stakeholder su cui il progetto potrà avere impatto al di fuori dell'organizzazione.

# Descrizione del progetto, delle sue fasi e delle tempistiche

---

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.

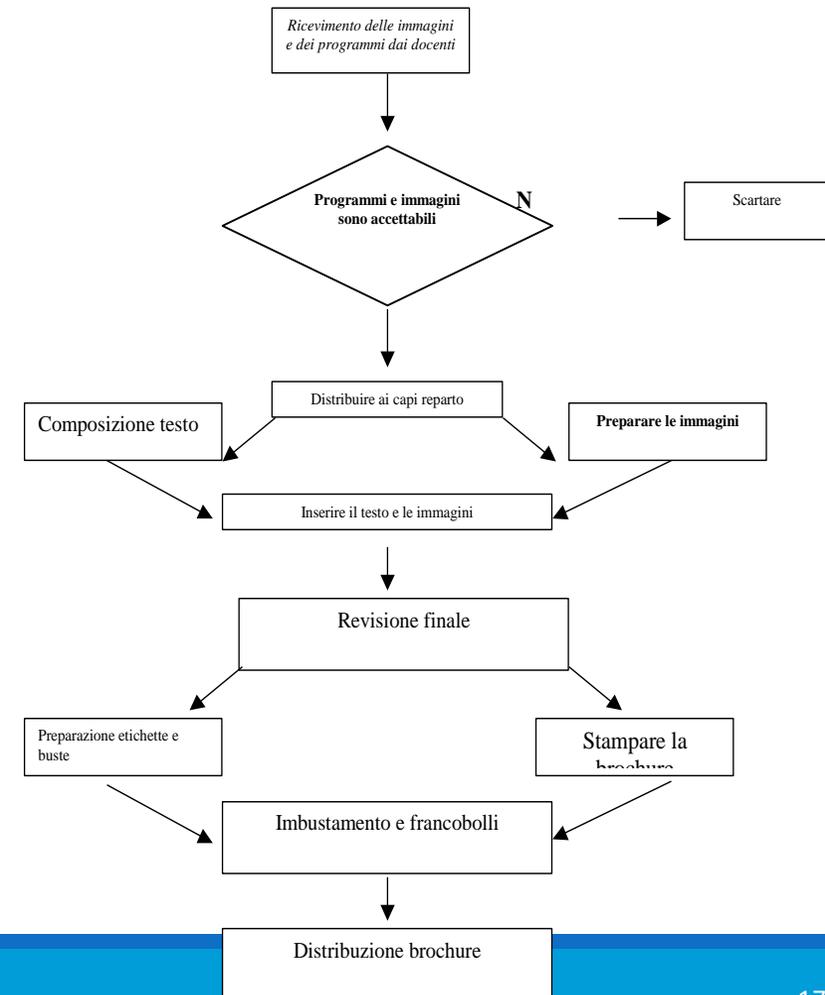
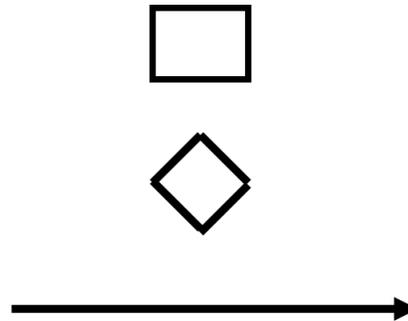
All'interno di questa sezione sarà necessario descrivere dettagliatamente la proposta di modifica o applicazione del nuovo progetto specificando modalità e dettagli di attuazione. Potrà essere utile al fine di descrivere la nuova proposta ed identificare tutte le aree e le possibili interazioni all'interno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

# Descrizione del progetto, delle sue fasi e delle tempistiche

1) riquadro = attività

2) rombo = punto decisionale

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



# Descrizione del progetto, delle sue fasi e delle tempistiche

---

Una volta descritto il progetto 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.



# Costi di implementazione o realizzazione

---

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.

# Costi di implementazione o realizzazione

---

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.

# Costi di implementazione o realizzazione

servizio U.O. proponente		
Titolo del progetto		
durata complessiva prevista:		
cod.	VOCE	UNITA' DI MISURA
A1	<i>ricavi da prestazione</i> <sup>[1]</sup>	ricavi € previsti ( <b>vedere nota</b> )
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

# Costi di implementazione o realizzazione

---

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.

# Costi di implementazione o realizzazione

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 -predisp. brochures	Nessuno
Fase 1 .....	Alberico						
Fase 2 .....	Gianni						
Fase 3 .....	Ulderico						
Fase 4 .....	Fiorenzo						

# Costi di implementazione o realizzazione

---

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.

# Costi di implementazione o realizzazione

---

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

## Risultati attesi

---

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

---

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.

# Costi di implementazione o realizzazione

---

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.

## **Riferimenti normativi, biblio-sitografici**

# REGOLE DI GESTIONE AULA DI FORMAZIONE

---

**Ai fini dell'ottenimento del certificato manageriale**

**è obbligatoria la presenza per almeno il 90% delle ore complessive (in totale 56 ore di corso compresa la presentazione del project work, quindi 5,6 ore totali di assenza possibili)**

**presenziare attivamente alla lezione lasciando la telecamera accesa durante la lezione, segnalando alla regia di Progea (in chat) se si necessita di assentarsi per qualche istante.**

**I microfoni personali in fase di ascolto devono essere spenti; potete intervenire con l'alzata di mano virtuale (in «reazioni») oppure attivando l'audio.**

**Tutti gli incontri saranno videoregistrati ai fini dell'esonero per i crediti ECM**