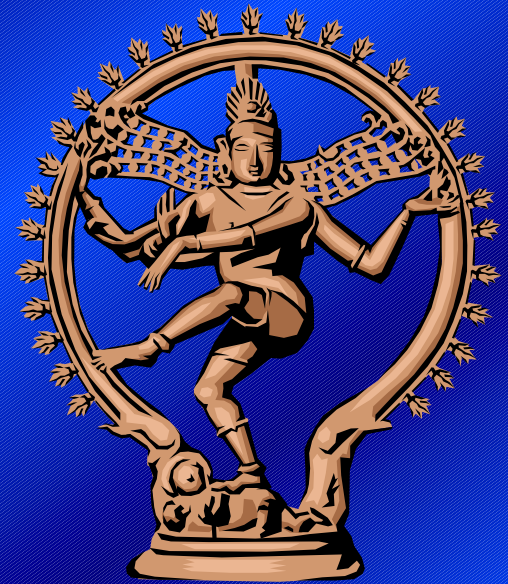


PROJECT MANAGEMENT

Principi per la gestione per progetti in ambito sanitario



Elisabetta Simeoni

Sert n.1- Sezione di Screening HIV

ULSS n. 20 Regione Veneto

INDICE

- ✱ DEFINIZIONI PRELIMINARI
- ✱ L'AMBIENTE ORGANIZZATIVO DEL PROGETTO:
cultura del ruolo e cultura del compito
- ✱ CICLO DI VITA DI UN PROGETTO
- ✱ LA GESTIONE ED IL CONTROLLO DEL PROGETTO
- ✱ IL PIANO DI PROGETTO

DEFINIZIONE

Il **project management** raggruppa un insieme di *tecniche e strumenti di gestione* sviluppati a partire dalla II guerra mondiale negli Stati Uniti d'America e poi sperimentati a partire dagli anni 50 nei progetti militari e nella realizzazione di opere infrastrutturali

DEFINIZIONE

Il **project management** utilizza ed applica conoscenze di tipo ingegneristico per la semplificazione di attività lavorative particolarmente complesse che richiedono la partecipazione contemporanea di professionalità, conoscenze e tecnologie anche molto diverse tra loro

DEFINIZIONE

Management

“operare con le risorse umane, finanziarie e
e fisiche per raggiungere gli obiettivi
dell'organizzazione svolgendo funzioni di
pianificazione organizzazione e controllo”
(Megginson 1996)

DEFINIZIONE

Gestione per progetti

un sistema che tende a raggiungere gli obiettivi pianificati in correlazione a processi di pianificazione e controllo delle risorse con vincoli di tempo/costo/qualità, è sforzo complesso, insieme di attività interrelate finalizzate a proseguire determinati obiettivi

DEFINIZIONE

Obiettivi pianificati

coerenti con la **MISSION** e la
VISION aziendali

DEFINIZIONE

La gestione per progetti è uno strumento a **medio-periodo** (1-3 anni)

DEFINIZIONE

Programma

Iniziativa a lungo termine, di norma implicante più di un progetto

Compito

Sforzo a breve termine (dai tre ai sei mesi) eseguito da un'organizzazione o da un singolo, che insieme ad altri compiti , può costruire un progetto

DEFINIZIONE

Attività

Azione sequenziale nel tempo

Processo

Insieme di attività sequenziate cronologicamente che partendo da un INPUT permettono di raggiungere un OUTPUT

DEFINIZIONE

Progetto

Sforzo complesso, di regola di durata inferiore ai tre anni comportante compiti interrali eseguiti da varie organizzazioni, con obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti

backgruoung

„ PERCHE' LAVORARE
PER PROGETTO? „

Fase di passaggio nella Pubblica Amministrazione



CAMBIAMENTO DEI MECCANISMI DI DIVISIONE DEL LAVORO

ELEMENTO	CULTURA DI RUOLO	CULTURA DI COMPITO
Etica del management	Logica e razionalità	Riuscire ad eseguire il compito
Norme operative	Rilevanza della Job Description Svolgimento di mansioni secondo procedure	La mansione enfatizza l'individualità, la sensibilità verso le persone e l'autocontrollo sul lavoro
Fonte del potere	Potere di posizione che deriva dal nome della mansione	Potere dell'esperienza dovuto alla conoscenza del proprio lavoro
Pro e contro	Adatta alla routine Non adatta all'innovazione	Adatta all'innovazione Non adatta alla routine
Problema prioritario	Cambiamento	Controllo

AMBIENTE SANITARIO

La mancanza di qualità o la presenza di risultati operativi non soddisfacenti

La non copertura di un bisogno nella popolazione di riferimento

La realizzazione di una opportunità di sviluppo e l'adeguamento ai vincoli esterni

Frase tipica

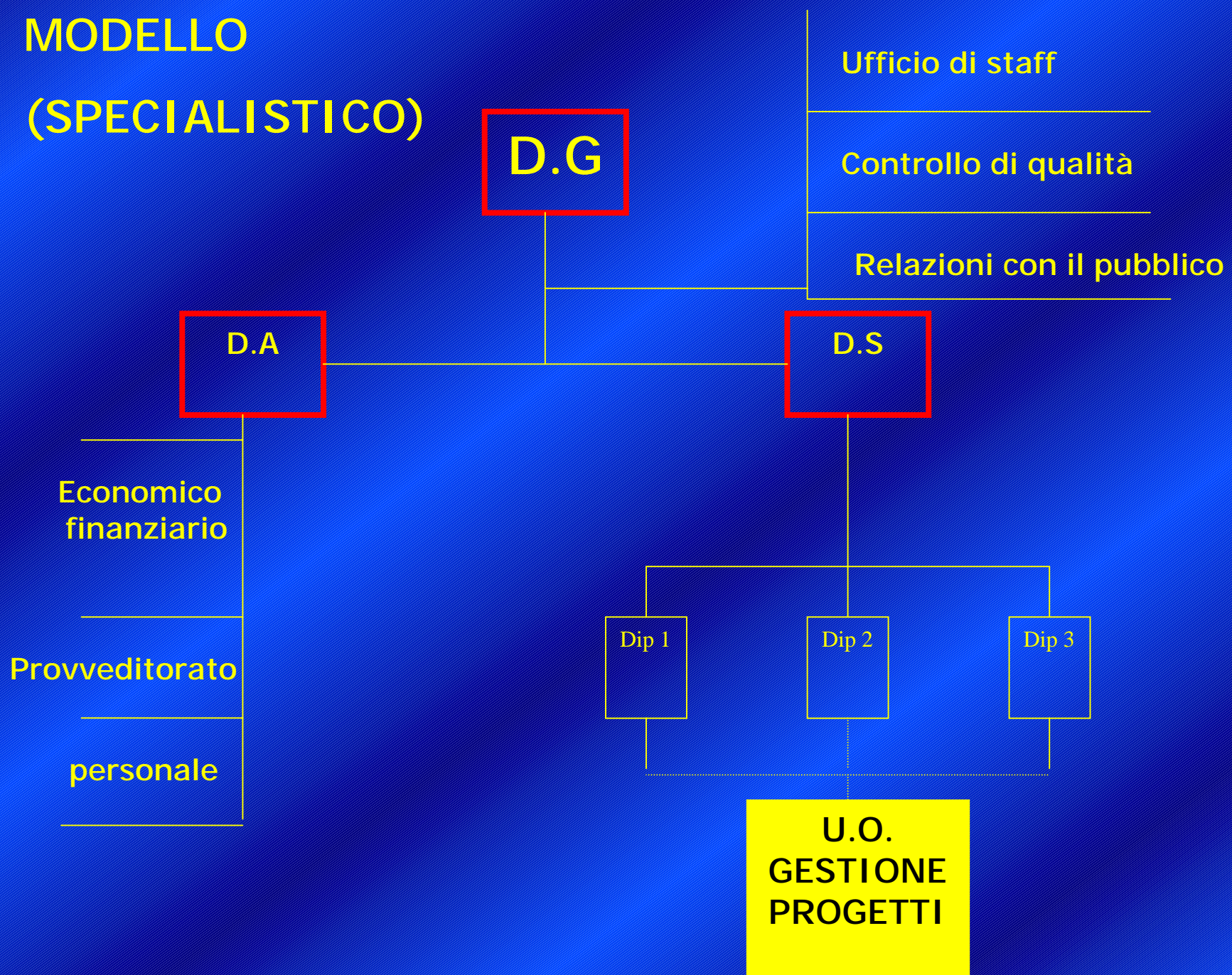
“Non è un problema mio! C’era un capo che poteva dirmi come fare.

Nel mio mansionario non è prevista questa responsabilità.

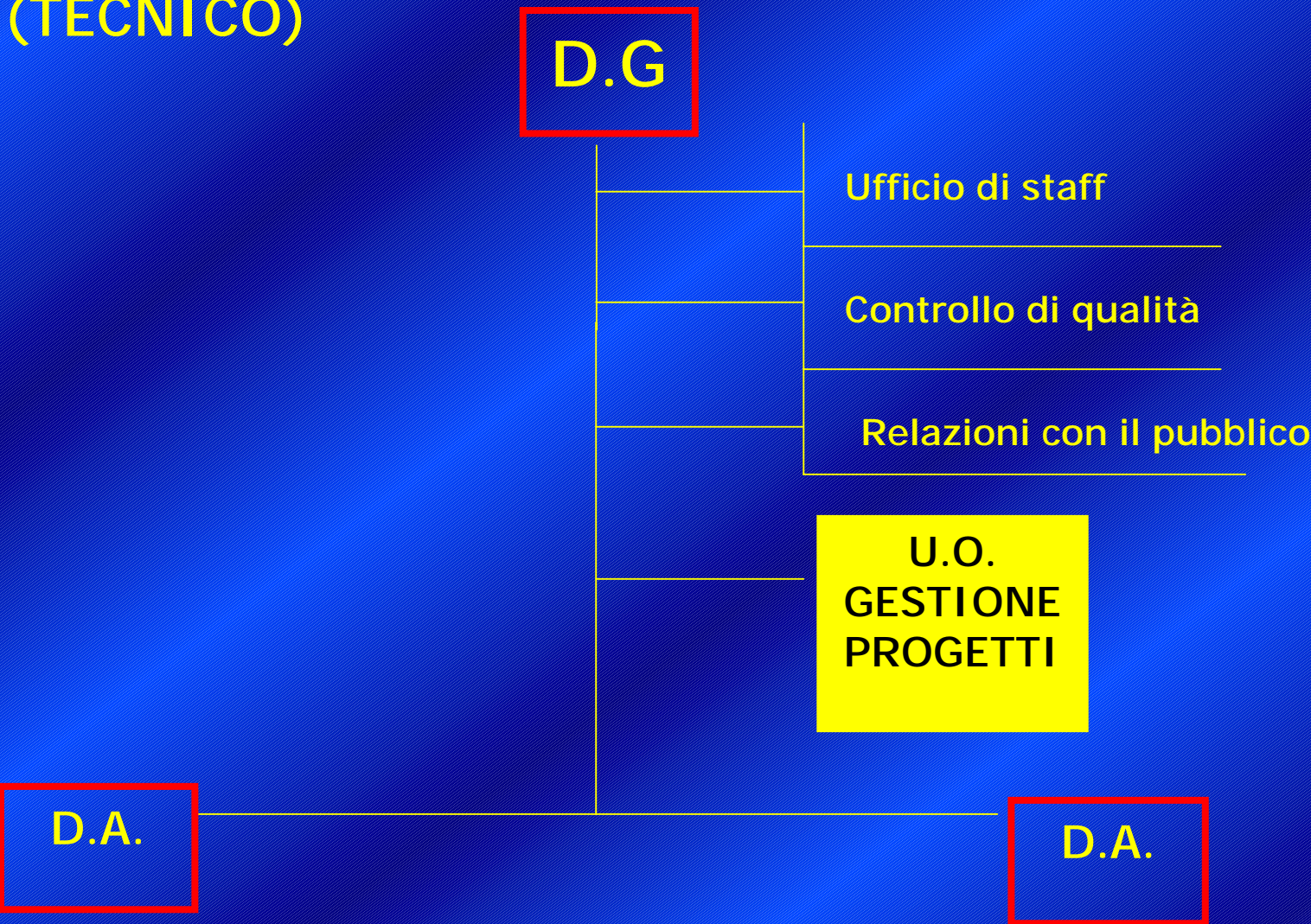
Cosa ci guadagno a fare ciò che non mi viene richiesto??”

**DOVE INSERIRE
L'UNITA'
OPERATIVA DI
PROGETTO ?**

MODELLO (SPECIALISTICO)

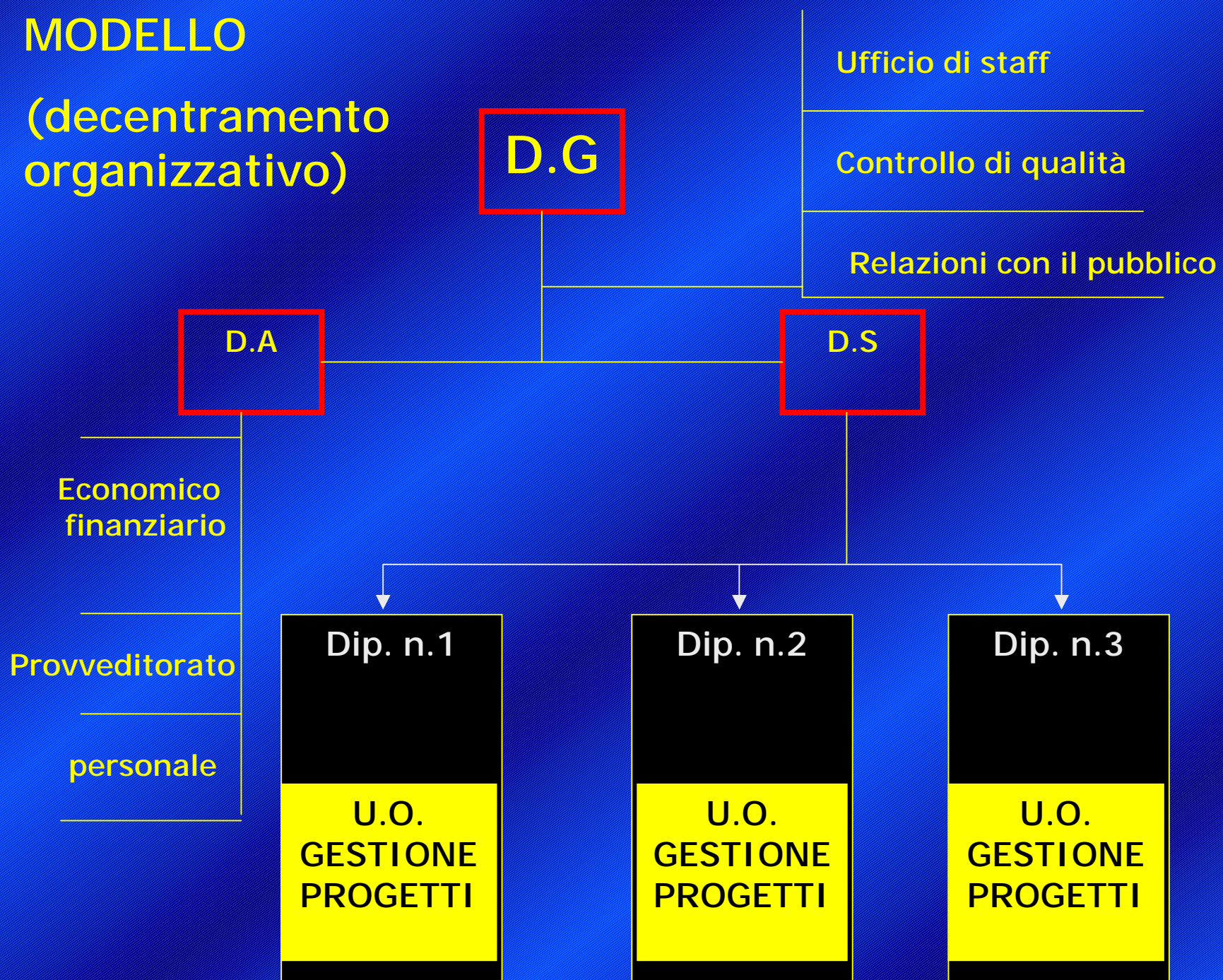


MODELLO (TECNICO)



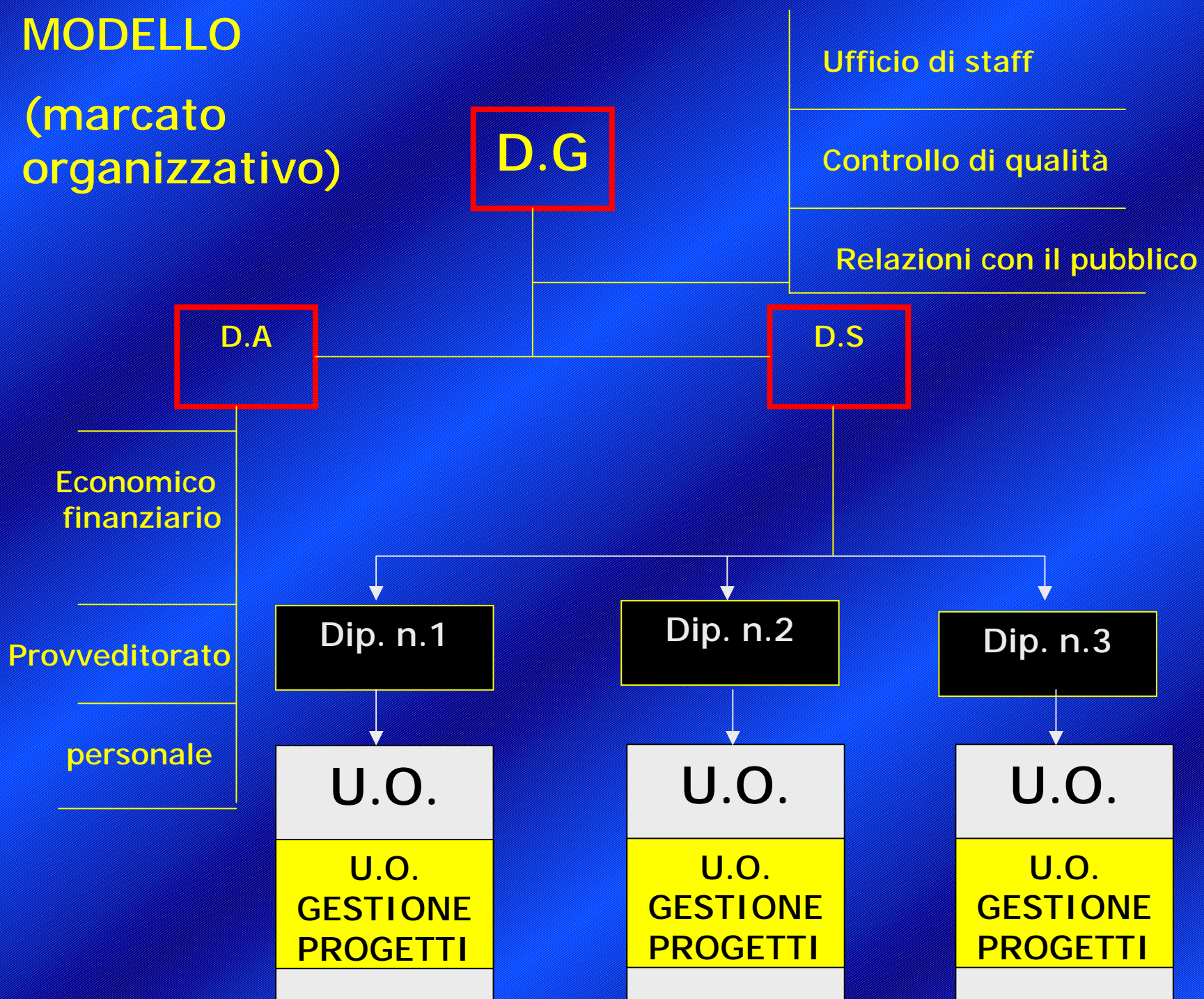
MODELLO

(decentramento
organizzativo)



MODELLO

(marcato
organizzativo)



AZIONI PRELIMINARI alla costituzione U.O.P

- Dimensioni dell'unità organizzativa
(quante risorse umane, quali
competenze)
- Formula
accentramento/decentramento
- Individuazione dei servizi di supporto

Da dove nasce
l'idea di
progetto ?

- Dalla rilevazione di un **problema** a cui si vuol tentare di dare una soluzione
- Da una idea **innovativa** che qualcuno propone, ritenuta utile e generatore di benefici

AZIONI PRELIMINARI alla stesura di progetto

1. ANALISI DEI PROBLEMI
2. ANALISI DEGLI OBIETTIVI E DEI
RISULTATI DA RAGGIUNGERE
3. ANALISI DELLE STRATEGIE E DEL
PIANO STRATEGICO DI
INTERVENTO PER LA
REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO

DIAGRAMMA DEI PROBLEMI

PROBLEMA

```
graph TD; A[PROBLEMA] --> B[Fattori determinanti]; A --> C[Fattori determinanti]; B --> D[Fattori secondari]; B --> E[Fattori secondari]; C --> F[Fattori secondari]; C --> G[Fattori secondari];
```

The diagram illustrates the structure of a problem. At the top is the word 'PROBLEMA'. This leads to two parallel branches, each labeled 'Fattori determinanti'. Each of these branches further divides into two sub-branches labeled 'Fattori secondari', resulting in a total of four secondary factors.

**Fattori
determinanti**

**Fattori
secondari**

**Fattori
secondari**

**Fattori
determinanti**

**Fattori
secondari**

**Fattori
secondari**

DIAGRAMMA DEI PROBLEMI

ECCESSIVA ATTESA

Non
distribuzione
temporale

Inserimento di
fuori lista

fattori
secondari

Incertezza
orario d'inizio

Medici trattenuti
da altre cause

fattori
secondari



DIAGRAMMA DEGLI OBIETTIVI

ATTESA RAGIONEVOLE

Corretta
distribuzione delle
visite

Non
inserimento di
fuori lista

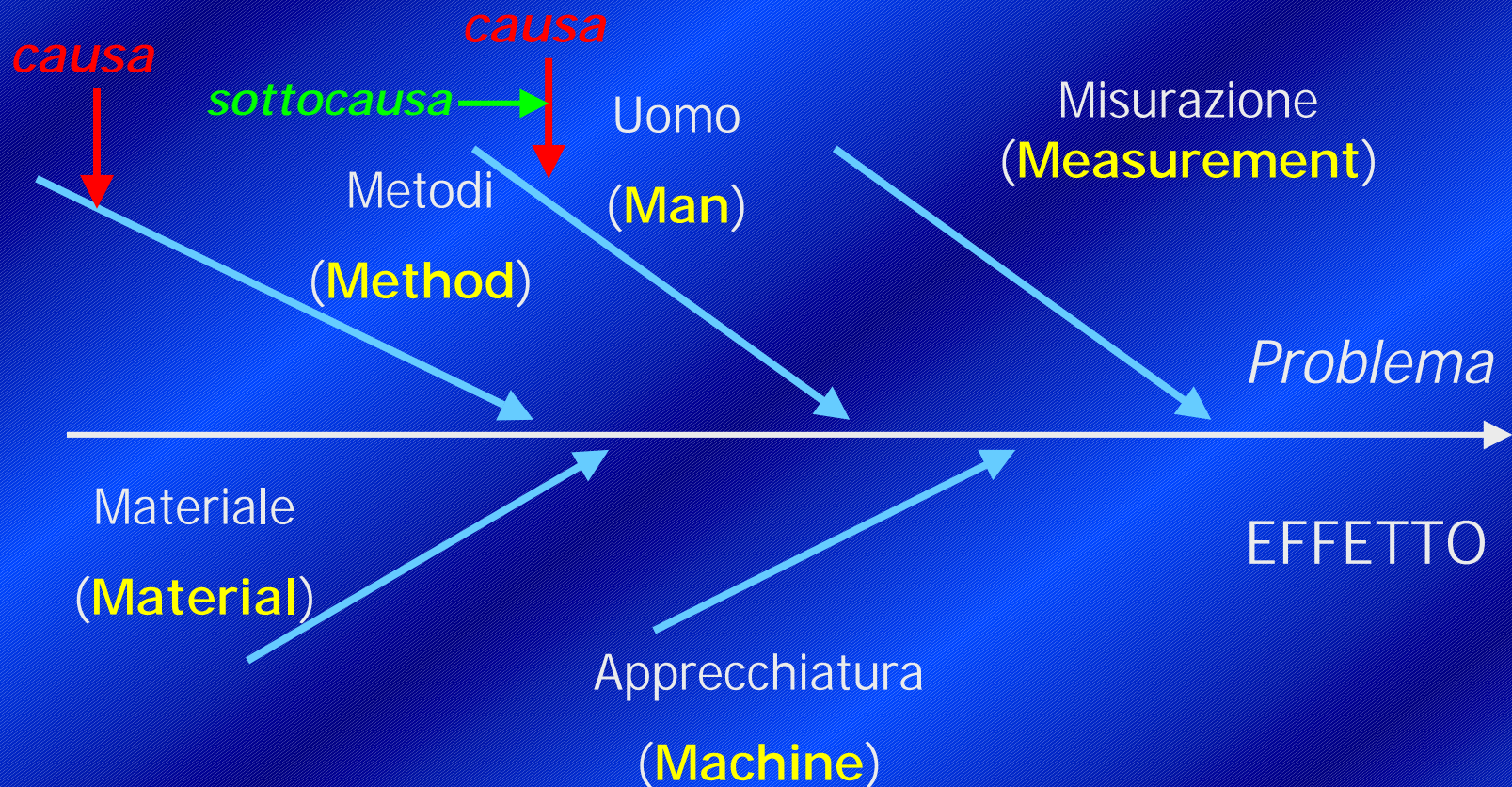
cause
secondarie

Certezza nell'orario
di inizio delle visite

Medici non
trattenuti da
altre incombenze

cause
secondarie

DIAGRAMMA DI ISHIKAWA



CONCETTI BASE DEL PROJECT MANAGEMENT

1. ESPLICITAZIONE DELLE RESPONSABILITA'
2. ADOZIONE DI SISTEMI DI PIANIFICAZIONE
E CONTROLLO
3. ISTITUZIONE DI UN TEAM DI PROGETTO
(TEAM- BUILDING)

COMMITTENTE

1. ENTE /ORGANIZZAZIONE
ESTERNA

2. ENTE ISTITUZIONALE INTERNO

RISORSE UMANE COINVOLTE

1. PROFESSIONALITA' SPECIFICHE
RECLUTATE ALL'INTERNO
DELL'ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE (nei vari
servizi/dipartimenti)
2. PROFESSIONALITA' SPECIFICHE
RECLUTATE DAL MERCATO
ESTERNO ALL'AZIENDA

Progetto

SFORZO COMPLESSO

- UN INSIEME DI ATTIVITA'
- UN OBIETTIVO/RISULTATO
- TEMPORANEITA'
- RILEVANZA DELLE RISORSE UMANE
- MULTIFUNZIONALITA'/MULTIDISCIPLINARITA'
- SCHEDULE E BUDGET
- CICLO DI VITA

Progetto

SFORZO COMPLESSO

- Richiede azioni differenti
- Richiede persone e composizioni organizzative differenti
- C'è unicità di azione e non si basa su meccanismi già standardizzati. Il progetto deve rappresentare innovazione

CARATTERISTICHE GENERALI DI UN PROGETTO

- ATTIVITA' NON RIPETITIVA
- FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DI UN OBIETTIVO IN UN CERTO PERIODO DI TEMPO
- SVOLTA UTILIZZANDO UNO SFORZO CONGIUNTO DI UN POOL DI RISORSE

CICLO DI VITA

N	FASE	ATTIVITA'
1	IDEAZIONE	ANALISI PREVENTIVA
		STUDIO DI FATTIBILITA'
		DECISIONE
2	IMPOSTAZIONE	PROGETTAZIONE/PIANIFICAZIONE
3	IMPLEMENTAZIONE	REALIZZAZIONE /SVILUPPO
4	VALUTAZIONE	TEST DI RISULTATO
5	CAPITALIZZAZIONE	INGEGNERIZZAZIONE

**STRUMENTO DI
ORGANIZZAZIONE E
CONTROLLO DEL C.V.P**



PIANO DI PROGETTO

PIANO DI PROGETTO

Documento formalizzato che descrive

Come si possono realizzare gli obiettivi del progetto, considerando che le risorse disponibili sono limitate nel tempo, nella quantità e nella tipologia"

(Amelotti, Valcalda, 1998)

IL PIANO DI PROGETTO



IL PIANO DI PROGETTO

OBIETTIVI DI PROGETTO

Quali risultati debbono essere
raggiunti

STRUMENTO:

WBS

(Work Breakdown Structure)

WBS

Tecnica attraverso la quale si definisce il lavoro da svolgere nell'ambito del progetto attraverso la scomposizione del progetto in sottosistemi sempre più piccoli fino all'individuazione di pacchetti di attività identificabili e quantificabili

WBS

OBIETTIVO PRINCIPALE

TITOLO DEL PROGETTO

SOTTOBIETTIVI

**Sottobiiettivo
da raggiungere**

**Sottobiiettivo
da raggiungere**

**Sottobiiettivo
da raggiungere**

ATTIVITA'

**Attività
da
svolgere**

**Attività
da
svolgere**

**Attività
da
svolgere**

**Attività
da
svolgere**

COMPITI

Compito

Compito

Compito

Compito



WORK-PACKAGES

Pacchetti di lavoro (WP) individuati dalla WBS in cui risultino chiaramente definiti gli obiettivi ed i vincoli delle attività, il processo insito nel progetto e la qualità delle prestazioni

WORK-PACKAGES

Facilitano sia il processo di programmazione che il processo di controllo

WORK-PACKAGES

Per ogni WP dovranno essere individuati:

- La descrizione ed il lavoro da svolgere
- I tempi presunti i costi da sostenere e le risorse
- I responsabili
- I risultati da ottenere e i milestones intermedi

INPUT

Work-
package

OUTPUT

Stampa manuali



editing	
15 gg	Bianchi



consegna
manuali

IL PIANO DI PROGETTO ATTIVITA' DA SVOLGERE

Elencazione per ciascun obiettivo delle
attività da svolgere e dei compiti

strumento:

WBS, MATRICE
COMPITI/RESPONSABILITA', rappresentazioni
reticolari (PERT, GANTT)

MATRICE COMPITI/ RESPONSABILITA'

ASSOCIARE LE COSE A CHI LE DEVE FARE

sulla base delle effettive competenze,
conoscenze e capacità

MATRICE COMPITI/ RESPONSABILITA'

INDICA

1. **ALLE PERSONE** su cosa saranno attivate nel progetto e con quale responsabilità
2. **AI RESPONSABILI DEL COORDINAMENTO DELLE ATTIVITA'** come comportarsi nel gestire relazioni e responsabilità delle altre persone coinvolte nella loro attività

IL PIANO DI PROGETTO COMPETENZE NECESSARIE

Definire che le professionalità
specifiche che richiede il progetto

strumento:

MATRICE
COMPITI/RESPONSABILITA'

IL PIANO DI PROGETTO DEFINIZIONE ED ASSEGNAZIONE

Reclutare realmente le professionalità
specifiche richieste dal progetto

strumento:

**MATRICE
COMPITI/RESPONSABILITA',
rappresentazione reticolare**

IL PIANO DI PROGETTO SCHEDULING DI PROGETTO (TEMPO)

Determinare esattamente i tempi di
progetto

strumento:

Rappresentazione reticolare

IL PIANO DI PROGETTO

definizione ed assegnazione risorse economiche di progetto

Quantificazione economica del costo
del progetto

strumento:

BUDGET DI PROGETTO

BUDGET DI PROGETTO

È la sommatoria dei costi di tutti i pacchetti di attività più i costi generali del progetto

IL PIANO DI PROGETTO SISTEMA DI CONTROLLO

Come verificare l'effettivo andamento del
progetto

1. La scelta dell'oggetto di controllo (*T.C.Q*)
2. Meccanismo di raccolta dati ed
elaborazione informazioni

strumento:

SISTEMA DI REPORTING

SISTEMA INFORMATIVO

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E DI CONTROLLO DEL PROGETTO

1. **LA QUALITA'**: il raggiungimento del risultato specifico determinato.
2. **IL TEMPO**: lo svolgimento all'interno dell'intervallo temporale.
3. **I COSTI**: il rispetto del budget prefissato

ASPETTI DI CONTROLLO DIREZIONALE DI PROGETTO

ASPETTI DEL PROGETTO	FASE DI PROGRAMMAZIONE	FASI DI CONTROLLO
TEMPO	Deve essere valutato in anticipo e riportato in un programma	Durante la gestione del progetto, il tempo effettivamente richiesto viene confrontato con il tempo previsto per eventualmente intervenire
COSTO	I costi devono comprendere i costi dell'intero progetto	Nella fase di controllo i costi effettivi sono confrontati con i costi a budget del progetto
QUALITA'	Il prodotto finale desiderato viene descritto il più dettagliatamente possibile	La qualità viene confrontata con queste specifiche in modo da intraprendere, se necessario, le appropriate azioni correttive

FIGURE COINVOLTE NELLA CONDUZIONE DEI PROGETTI

**DIRETTORE
GENERALE**

**RESPONSABILE
FUNZIONALE**

**RESPONSABILE DI
WORKPACKAGES**

**PROJECT
MANAGEMENT**



**PROJECT
MANAGER**

**DIRETTORE
GENERALE**

Respons. per:

- formulazione/attuazione sviluppo del progetto
- Reporting stato di attuazione del progetto
- Garanzia tempi qualità costi risultati del progetto
- Coordinamento dei WP Manager

Respons. per:

- Cordinamento del PM
- Allocazione risorse
- Risoluzione dei conflitti tra PM e Resp. Funz
- Approvazione progetto
- Messa a disposizione dello staff

**WP
MANAGER**

**RESPONSABILE
FUNZIONALE**

Respons. per:

- formulazione/attuazione sviluppo del pacchetto di attività
- programmazione budget operativi
- reporting sullo stato di attuazione del pacchetto di attività

Respons. per:

- Direzione unità funzionali settoriali
- Approvazione e negoziazione dei piani di supporto dei progetti
- Gestione delle risorse umane
- Assicurazione di garanzia di qualità tecnico amministrative degli interventi

DA SVILUPPARE:
Motivazione del
personale
reclutamento del
personale

***GRAZIE PER
L'ATTENZIONE***

