LAVORARE PER PROCESSI E PER PROGETTI (parte seconda)

DOTT. MARILENA BACILIERI

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FERRARA

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

Corso di Laurea Magistrale in Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie

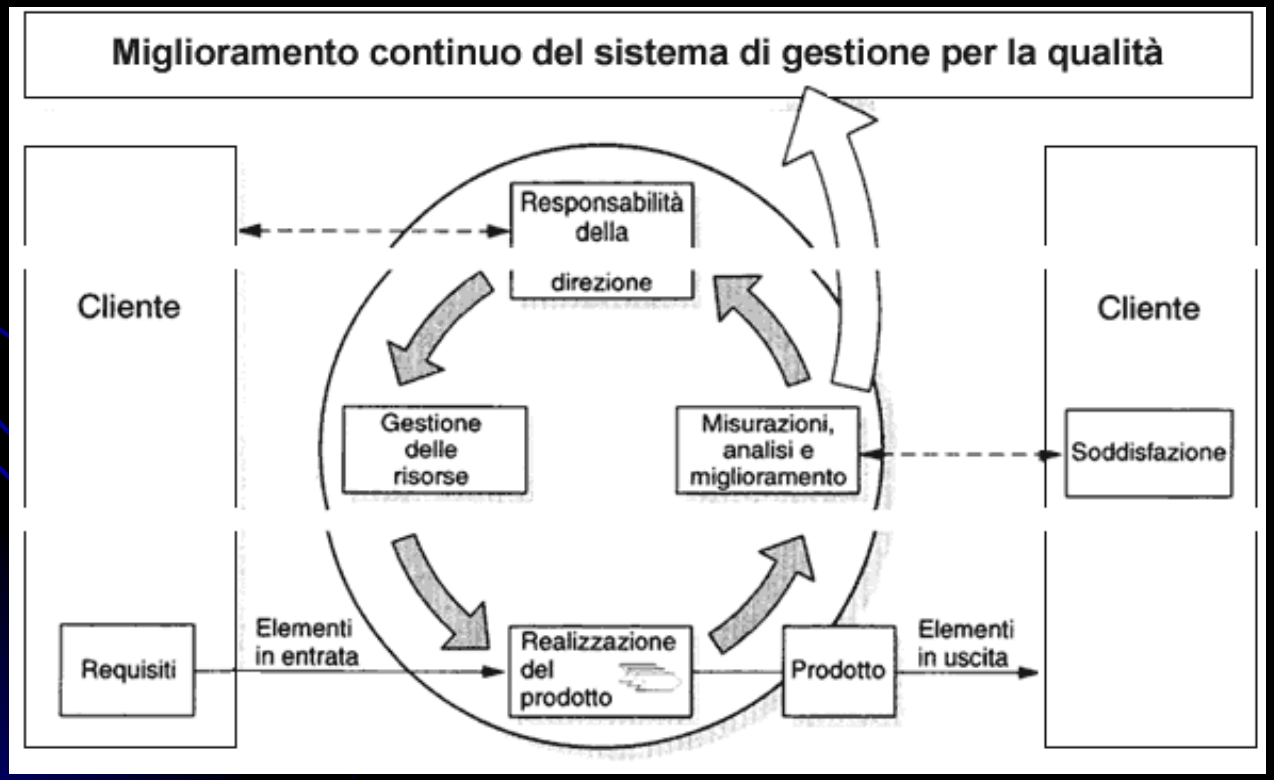
Il modello ISO

- Il sistema di gestione per la qualità definito dalle norme Iso 9001:2000 rappresenta l'ambiente di riferimento in cui vengono misurate le prestazioni attinenti la qualità dell'organizzazione sanitaria e le iniziative rivolte al suo miglioramento.
- Principi organizzativi collaudati (anche nelle aziende di servizi)
- Disegno di un sistema standardizzabile e pertanto riconoscibile
- Il sistema di gestione per la qualità costituisce l'insieme di regole condivise ed accettate da cui partono tutte le misurazioni attinenti la qualità stessa.

Il modello ISO

Per le ISO 9001:2000 i requisiti del sistema di gestione per la qualità sono stati organizzati in quattro sezioni di riferimento:

- Responsabilità della Direzione (punto 5 della norma Iso 9001:2000)
- Gestione delle risorse (punto 6)
- Realizzazione del prodotto (punto 7)
- Misure, analisi e miglioramento (punto8)



Principi di riferimento scelti per la costruzione di un sistema qualità per le strutture sanitarie

- La soddisfazione del cliente nasce dall'incontro dei suoi bisogni / aspettative con le possibilità organizzative, le modalità erogative (il come), il prodotto (il cosa)
- Il sistema qualità "segue" i processi organizzativi compresi quelli fondamentali (erogazione del prodotto/servizio)
- L'efficacia complessiva della organizzazione si basa sulla capacità dei suoi singoli elementi di interpretare i bisogni del proprio cliente (saper essere)
- L'efficienza complessiva della organizzazione è frutto del controllo sulle azioni (saper fare)
- La documentazione del sistema costituisce il riferimento oggettivo per il "controllo" e il miglioramento
- La gestione delle informazioni generate nei processi e nei sistemi di "controllo" è la condizione per il miglioramento continuo

Principi di riferimento scelti per la costruzione di un sistema qualità per le strutture sanitarie

- L'organizzazione deve pianificare e tenere sotto controllo la progettazione e lo sviluppo del prodotto.

- Durante la pianificazione della progettazione e dello sviluppo l'organizzazione deve stabilire:
- A) le fasi della progettazione e dello sviluppo
- B) le attività di riesame, di verifica e di validazione adatte per ogni fase di progettazione e di sviluppo
- C) le responsabilità e l'autorità per la progettazione e lo sviluppo

- L'organizzazione deve gestire le interfacce tra i diversi gruppi coinvolti nella progettazione e nello sviluppo per assicurare comunicazioni efficaci e chiara attribuzione di responsabilità.

Il modello ISO

La norma ISO 9001:2000 attribuisce grande importanza alla fase di progettazione di servizi sanitari, in quanto è proprio in tale ambito che vengono definite le caratteristiche del servizio, i processi e le risorse necessarie.

L'attività di progettazione nel caso delle organizzazioni sanitarie riguarda:

-La progettazione/riprogettazione di una nuova struttura sanitaria o parte di essa

- La progettazione/riprogettazione di nuove unità operative di degenza o nuovi servizi assistenziali

- la definizione/ridefinizione di nuovi modelli organizzativi che riguarda tutta l'organizzazione in chiave sistemica (Dipartimenti, ecc.)

- la definizione/ridefinizione di nuovi processi assistenziali rivolte a specifiche patologie (percorsi diagnostici-terapeutici)

- la sperimentazione di nuovi farmaci o di nuovi dispositivi medici

Il modello ISO

-L'organizzazione deve:

- Identificare i processi necessari per il Sistema di gestione per la qualità e la loro applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione

- stabilire la sequenza e le interazioni tra questi processi

- stabilire i criteri e i metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e l'efficace controllo di questi processi

- assicurare la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie per il funzionamento e il monitoraggio di questi processi

- monitorare, misurare ed analizzare questi processi

- attuare le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati ed il miglioramento continuo di questi processi

Il raggiungimento degli obiettivi complessivi di un'azienda sanitaria sono da ricollegarsi alla definizione di un sistema di gestione per la qualità basato sul miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi.

Il modello ISO

- L'adozione della gestione per processi in sanità va interpretata come uno strumento utile al miglioramento continuo dei risultati in generale e della qualità in particolare.

-Il recupero della centralità del paziente/cliente, punto di riferimento di ogni iniziativa dell'attività sanitaria, si realizza solo attraverso l'adesione a logiche della qualità.

- La gestione per processi consente di fare dialogare trasversalmente le diverse realtà professionali che convivono nelle realtà sanitarie (medici, infermieri, tecnici, amministrativi)

- La gestione per processi costituisce un mezzo di decodificazione dei diversi linguaggi e schemi mentali propri di ciascuna cultura sub-organizzativa.

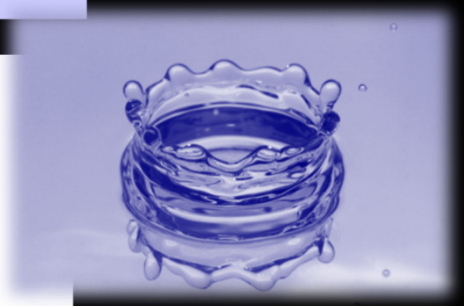
- Individuare, analizzare e misurare i propri processi produttivi costituiscono un passo indispensabile per fare emergere possibili aree di miglioramento.

-

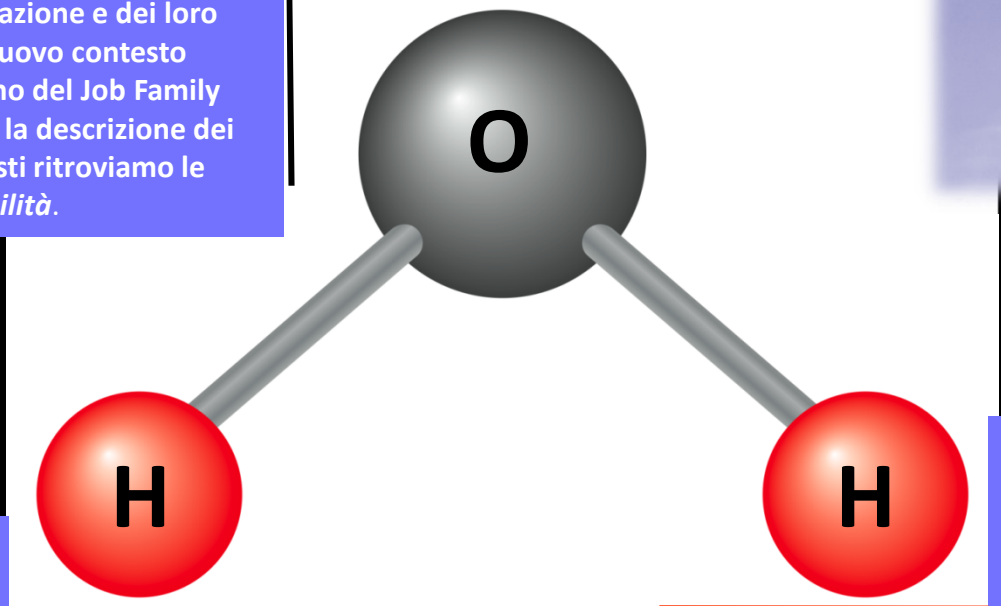
Esempio di Lavorare per processi

- ORGANIZZAZIONE
- *Processi*

Si fa riferimento alla conoscenza e alla consapevolezza dei processi di funzionamento implicanti la riorganizzazione e dei loro principi guida. Nel nuovo contesto organizzativo, all'interno del Job Family Modelling utilizzato per la descrizione dei profili dei professionisti ritroviamo le ***Responsabilità***.



Organizzazione



La ***disponibilità*** ad accogliere la riorganizzazione, l'***atteggiamento*** verso la novità del cambiamento.

- HUMAN
- Self

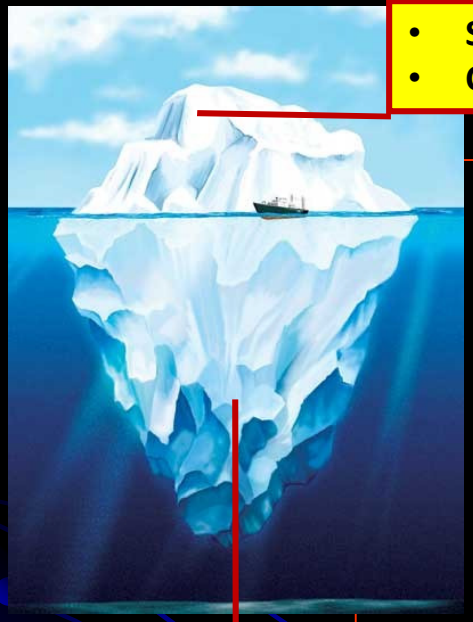
- HUMAN
- *Professional*

Inteso come l'insieme delle competenze, skill, conoscenze necessarie - ed effettivamente possedute – per sostenere ed implementare il processo di riorganizzazione.

M.Bacilieri

Il concetto di competenza

Spencer e Spencer, (1993) *Competenze nel lavoro*, F.Angeli, MI

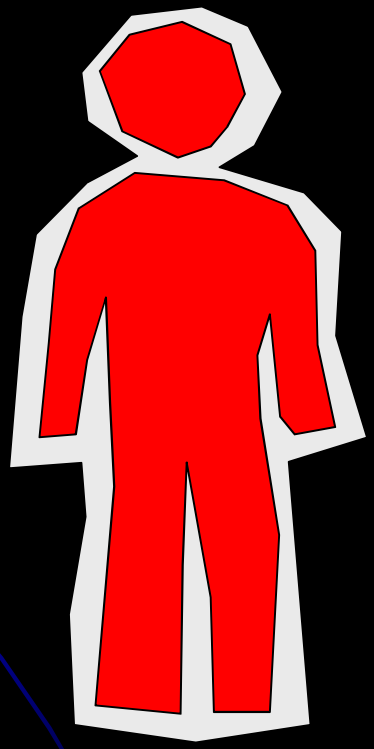


- **Skill**
- **Conoscenze**

- **Immagine di sé (mappa del mondo, valori, atteggiamenti)**
- **Tratti**
- **Motivazioni**

contesto

ruolo



comportamenti → **risultato**

COMPETENZE
Titolo
Descrizione
Comportamenti
Esempi
Conoscenze/Skill presupposte

Job Family Modelling

Individuando macro-raggruppamenti di ruoli aziendali con una tipologia di lavoro simile in termini di **responsabilità** - non di attività - e fornendo, attraverso **l'attribuzione di specifici livelli** di **conoscenze/skill** e di **competenze**, gli strumenti per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Agnelli M., Casati R., Donelli R., Piacentini D. (2003), "Competenza Family Model" Sanità Managemet (inserto n. 4 Sole 24 Ore Sanità)

Glossario dei termini

RESPONSABILITÀ: ciò che l'Azienda si aspetta dai propri collaboratori, indipendentemente dalle attività specifiche di ogni singola professione.

Saper essere (consapevolezza di ruolo)

COMPETENZA: ha un carattere di trasversalità ai vari ruoli e possono caratterizzarsi come tipiche di un'organizzazione.

Saper agire nelle diverse situazioni del contesto organizzativo (trasversalità)

SKILL: insieme di abilità di tipo tecnico e operativo che tende ad essere specifico di una professione o di un ruolo organizzativo.

Saper fare dentro un ruolo aziendale (specificità)

CONOSCENZA*:* insieme di saperi necessari per riuscire a ricoprire al meglio la responsabilità all'interno del contesto organizzativo di riferimento

Sapere (informazioni e conoscenze)

Glossario dei termini

RESPONSABILITÀ: ciò che l'Azienda si aspetta dai propri collaboratori, indipendentemente dalle attività specifiche di ogni singola professione.

Saper essere (consapevolezza di ruolo)

COMPETENZA: ha un carattere di trasversalità ai vari ruoli e possono caratterizzarsi come tipiche di un'organizzazione.

Saper agire nelle diverse situazioni del contesto organizzativo (trasversalità)

managerialità

SKILL: insieme di abilità di tipo tecnico e operativo che tende ad essere specifico di una professione o di un ruolo organizzativo.

Saper fare dentro un ruolo aziendale (specificità)

CONOSCENZA: insieme di saperi necessari per riuscire a ricoprire al meglio la responsabilità all'interno del contesto organizzativo di riferimento

Sapere (informazioni e conoscenze)

caratterizzazione famiglia

Implementazione Job Family Model

RESPONSABILITA'
Titolo
Descrizione
Attività

COMPETENZE
Titolo
Descrizione
Comportamenti
Esempi
Conoscenze/Skill presupposte

CONOSCENZE/SKILL
Titolo

Lavoro di gruppo (massimo 3 studenti)

- Un processo aziendale equivale ad identificare gli input e gli output del processo, comprendere quali siano le attività che consentono di passare dagli input agli output, comprendere quali sono gli attori e di quali strumenti si avvalgono.

Fate un esempio di mappatura di un processo aziendale individuandone tutti gli elementi caratterizzanti

La progettazione in sanità

- L'attività di progettazione in ambito sanitario si avvia con il consenso dell'alta direzione per esempio sulla base di proposte provenienti dalla dirigenza intermedia aziendale – direttori di dipartimento/struttura complessa e responsabili di struttura semplice – volte a creare servizi del tutto nuovi oppure a migliorare quelli già esistenti

La progettazione in sanità secondo il modello ISO

- Il piano di progetto da sottoporre ad approvazione del vertice aziendale deve possedere alcune caratteristiche di base:
- La descrizione delle attività assistenziali o degli ambiti organizzativi che s'intendono progettare o migliorare
- L'analisi della legislazione vigente, della letteratura di riferimento e delle esperienze già consolidate
- La definizione dei requisiti funzionali e di performance che s'intendono rispettare

La progettazione in sanità secondo il modello ISO

- La definizione delle diverse responsabilità che intervengono nelle diverse fasi del progetto
- La definizione delle interfacce tra i diversi gruppi coinvolti nella progettazione e nello sviluppo dei nuovi servizi
- La disponibilità di personale qualificato e delle risorse necessarie per la realizzazione del progetto
- La definizione delle scadenze temporali significative per la realizzazione del progetto

La progettazione in sanità secondo il modello ISO

- I risultati delle nuove attività sanitarie realizzate dovranno essere documentati e verificati rispetto all'ipotesi iniziale contenuta nel piano di progetto. In due fasi diverse si dovranno confrontare i dati d'ingresso e di uscita tramite:

- - le verifiche della progettazione e dello sviluppo da effettuare nel corso dell'avanzamento della stessa progettazione, al fine di assicurare che i risultati di determinate fasi di attività siano realmente coerenti con i relativi dati e requisiti di base

- - il riesame della progettazione e dello sviluppo da effettuarsi in opportune fasi temporali del processo di progettazione in modo tale che tutte le informazioni utili a definire l'esito delle attività di progettazione poste in essere dall'organizzazione sanitaria convergano in un'unica sede Il tavolo del riesame) allo scopo d'identificare gli eventuali scostamenti rispetto al piano di progetto iniziale.

La progettazione in sanità secondo il modello ISO

- I processi aziendali:
- - Il processo strategico, rivolto all'impostazione generale ed alla direzione del progetto
- - I processi di gestione dell'interdipendenza, finalizzati alla definizione del piano di progetto ed alla gestione delle interazioni e del cambiamento che si sviluppano durante il progetto stesso
- - I processi legati allo scopo, intesi come sviluppo del concetto alla base del progetto, l'individuazione degli obiettivi in termini quantitativi e la definizione/controllo delle attività richieste per raggiungere gli obiettivi del progetto
- - I processi legati al tempo, espressi dall'analisi dell'interdipendenza delle diverse attività progettuali, dalla stima della durata di ogni attività e dallo sviluppo e dal controllo di tempistiche generali e dettagliate

La progettazione in sanità secondo il modello ISO

- I processi aziendali:
- - I processi legati ai costi, collegati alla stima dei costi, alla definizione di un piano di budget ed al controllo della deviazione dal budget di progetto
- - I processi legati alle risorse, caratterizzati dalla pianificazione delle risorse rilevanti e dal controllo dell'uso delle stesse
- - I processi legati al personale, intesi come definizione della struttura organizzativa del progetto ed assegnazione di sufficiente personale competente
- - I processi legati alla comunicazione, rivolti alla pianificazione e controllo delle comunicazioni e alla gestione delle informazioni
- - I processi legati al rischio, espressi dalle attività di identificazione, di stima e di controllo del rischio di progetto
- - I processi legati all'acquisto, finalizzati alla pianificazione e controllo degli stessi acquisti ed alla valutazione dei requisiti tecnico-commerciali e dei subappaltatori

Il progetto come processo

- L'organizzazione sanitaria per pianificare e realizzare un progetto deve disporre di un progetto ad hoc.

- Si devono individuare i processi più importanti dell'organizzazione, e su quali di questi s'intende attivare una fase di miglioramento continuo

Il progetto come processo

- L'intervento mirato su una singola funzione aziendale rappresenta un'azione ad impatto limitato in grado di generare degli esiti positivi solo su alcuni aspetti marginali dell'organizzazione
- Un approccio globale per processo permette d'identificare chiaramente le finalità del processo ed il grado di utilità di un'attività, portando all'organizzazione sanitaria benefici ben più generali e importanti
- L'azienda genera valore attraverso i processi
- L'organizzazione funzionale è causa di sovrastruttura gestionale e mancanza di responsabilità all'interno degli spazi interfunzionali dove risiede il maggior potenziale di miglioramento

Il progetto come processo

- Il progetto è un'attività caratterizzata da uno sforzo complesso, limitato nel tempo, con obiettivi, tempi e budget ben definiti.
- I progetti sono delle iniziative, non ripetitive, caratterizzate da un inizio e da una fine.
- Devono generare risultati ben identificabili, nei limiti di tempo prestabiliti e nel rispetto dei limiti di budget prefissati.
- Inoltre i progetti sono trasversali rispetto alle linee organizzative funzionali: le strutture semplici e complesse.
- Un progetto deve generare determinati risultati e può essere considerato anche come un processo, necessario per la realizzazione di un prodotto, un servizio, o un nuovo modello organizzativo.

Il progetto come processo

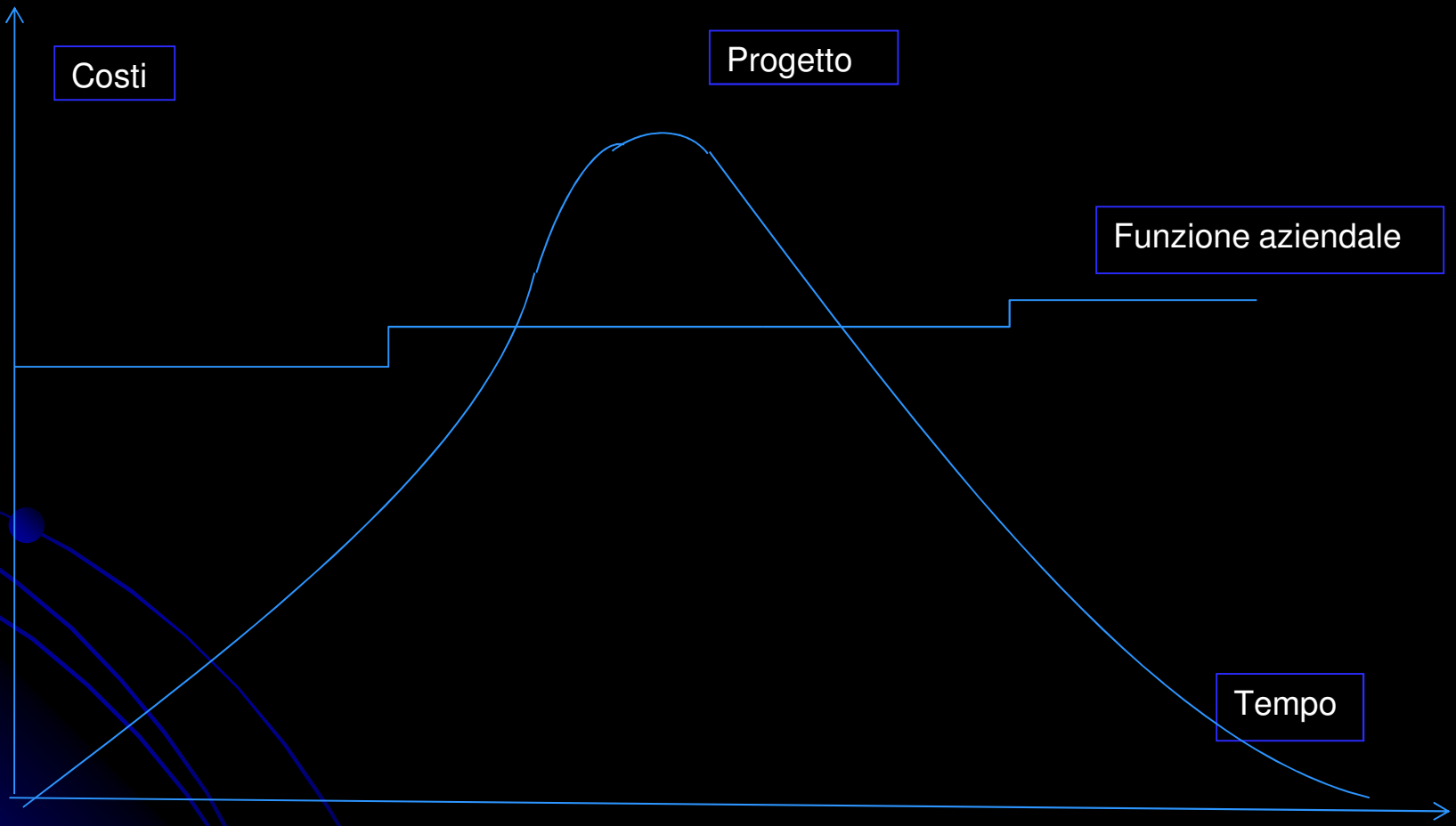
- In questa logica tutte le fasi del processo - il progetto – richiedono una gestione efficace ed efficiente.

- Il carattere processuale del progetto è testimoniato anche dalla sua strutturazione in diverse fasi in cui gli output di ogni fase costituiscono gli input per la fase successiva.

- Nelle diverse fasi di attuazione del progetto cambia il tasso di utilizzo delle risorse. Aumenta nelle prime fasi per poi decrescere quando il progetto volge al termine. Così anche l'incertezza relativa ai tempi e ai costi.

- Il progetto è quindi uno sforzo complesso, non ripetitivo e trasversale rispetto alla struttura gerarchico-funzionale tradizionale con tempi, costi e obiettivi tecnici ben definiti.

Il progetto come processo



M.Bacilieri

Le tipologie di progetto

- 1) Progetti di ricerca e di sviluppo
- Progetti finalizzati alla realizzazione di prodotti/servizi del tutto nuovi
- Progetti di modifica e miglioramento di prodotti/servizi già esistenti

In ambito sanitario si tratta di nuovi servizi al paziente/cliente che si esprimono sotto forma di:

A) Definizione di nuovi processi assistenziali (PDTA) rivolti a specifiche patologie
B) Sperimentazione di nuove terapie farmacologiche
C) Sperimentazione di nuovi dispositivi medici

Le tipologie di progetto

- 2) Progetti di management
- Vanno da importanti iniziative di riduzione dei costi e di miglioramento della qualità, fino a riorganizzazioni, fusioni o acquisizioni.

- Nel mondo sanitario:
- Progetti di fusione di presidi ospedalieri o territoriali al fine di conseguire economie di scala;
- Riorganizzazione delle attività in ottica dipartimentale al fine di ottimizzare l'utilizzo del personale sanitarie e delle apparecchiature;
- Avvio di nuovi modelli gestionali basati su metodologie innovative come la balanced scorecard
- Realizzazione di progetti di certificazione delle strutture sanitarie secondo la norma Iso 9001:2000 e/o progetti di accreditamento all'eccellenza delle strutture sanitarie secondo modelli internazionalmente accettati;
- Realizzazione di progetti di monitoraggio e gestione del rischio clinico.

Le tipologie di progetto

- 3) Progetti di sistemi informativi

In ambito sanitario un'enorme mole di informazioni necessita di adeguati sistemi informativi in grado di gestirle.

- Sistemi per la gestione d'informazioni generali (orari del personale, stipendi, ecc.)
- Gestione delle informazioni utili per la migliore conoscenza del paziente (cartella clinica, esami diagnostici, scheda di dimissione ospedaliera, ecc.
- Sistemi informativi finalizzati alla raccolta d'informazioni di supporto alle decisioni strategiche aziendali (costi, ricavi, margini operativi, ecc.)

Le tipologie di progetto

- 4) Progetti per la costruzione d'impianti ed attrezzature
- In cui rientrano progetti che comportano investimenti di capitale sotto forma di progettazione di una nuova struttura sanitaria o parte di essa.

Risposta alla domanda:
Quali sono le forme organizzative principali?

Forme organizzative di base

- Struttura organizzativa funzionale
- Struttura organizzativa divisionale
- Struttura organizzativa a matrice

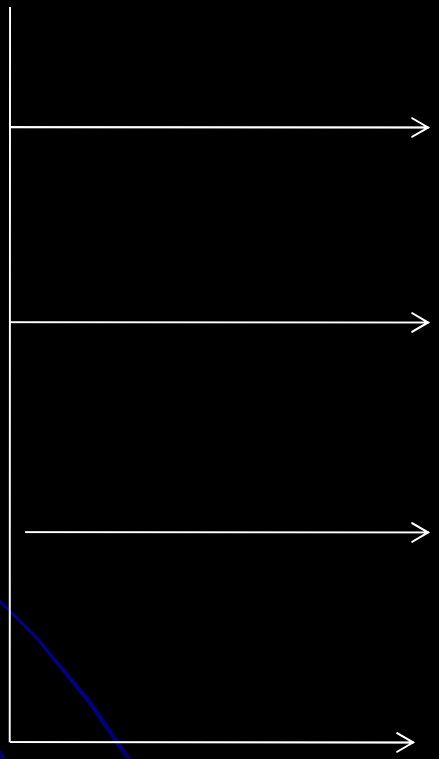
ORGANIZZAZIONE DI TIPO FUNZIONALE

- La Struttura produttiva si articola in più settori ciascuno dei quali dedicati allo svolgimento di una specifica funzione.

- Nell'organigramma aziendale si identificano dei responsabili di funzione che assumono una funzione di coordinamento complessivo dell'organizzazione.
- Si punta all'incremento dell'efficienza del sistema azienda favorendo lo sviluppo di buone conoscenze specialistiche, ma si frena lo sviluppo delle competenze richieste da un coordinamento tra le diverse funzioni.
- A livello sanitario l'articolazione organizzativa per funzioni è rappresentata dalla Struttura complessa. Per esempio si può configurare con una specialità medica o chirurgica caratterizzata dall'utilizzo di tecniche omogenee. Il Direttore di Struttura Complessa coincide con il Responsabile di funzione e assume il ruolo di coordinamento della Struttura organizzativa e di congiunzione tra l'area operativa e il vertice strategico.

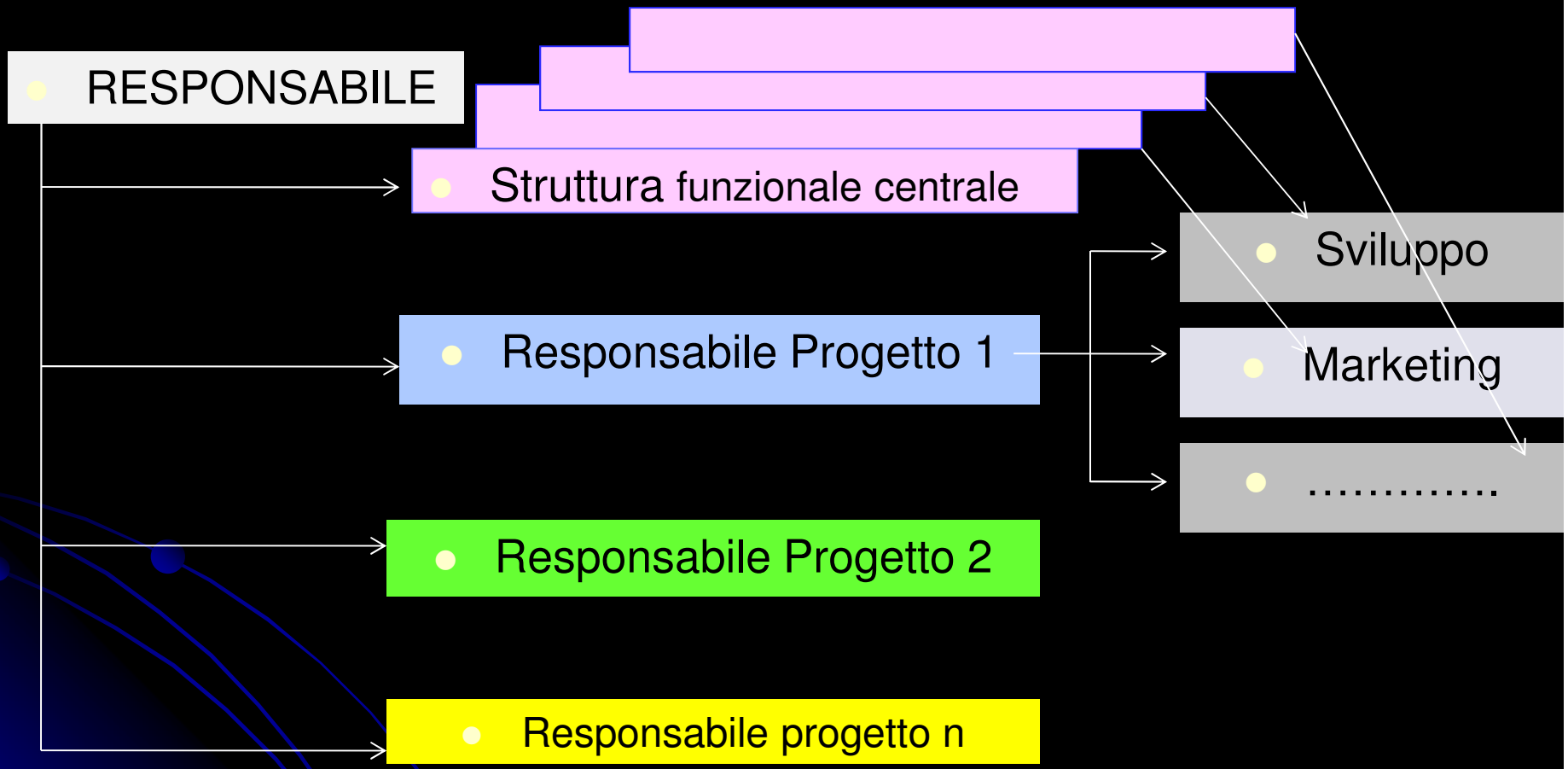
ORGANIZZAZIONE DI TIPO FUNZIONALE

- RESPONSABILE



- Sviluppo/Produzione
- Amministrazione e finanza
- Ricerca
- Marketing

ORGANIZZAZIONE DI TIPO FUNZIONALE



ORGANIZZAZIONE DI TIPO DIVISIONALE

- Questa tipologia di struttura aggrega le strutture funzionali per gestire in modo pressochè completo un prodotto/servizio (una piccola azienda all'interno dell'azienda).

- Divisione accentrata: esiste un forte collegamento con il vertice aziendale
- Struttura divisionale pura quando i collegamenti divisionali sono deboli e la divisione gode di ampia delega gestionale da parte del vertice circa le decisioni strategiche da intraprendere.
- In sanità la struttura divisionale s'identifica con il Dipartimento gestionale in quanto aggregazione di un certo numero di strutture funzionali.
- Il Direttore di Dipartimento si configura come il responsabile di una precisa area di risultato economicamente valutabile e definibile da un punto di vista della completezza dei servizi erogati.

ORGANIZZAZIONE PER MATRICE

- Due strutture organizzative ortogonali tra di loro, la prima di tipo funzionale e la seconda legata al singolo progetto.
- La struttura organizzativa a matrice si caratterizza per gli aspetti come la flessibilità, la cooperazione tra persone ed il coordinamento. In quetsa tipologia di assetti organizzativi l'elemento peculiare è rappresentato da una seocnda linea di responsabilità affidata ad organi specifici trasversali per progetto o per prodotto/servizio.
- Queste seconde responsabilità si collocano a un livello gerarchico pari a quello delle direzioni di funzione ed assumono autorità rispetto a coloro che operano all'interno delle stesse funzioni verticali.

ORGANIZZAZIONE PER MATRICE

- Si tratta di responsabilità orizzontali alle diverse funzioni che hanno la finalità di perseguire specifiche attività o prestazioni/prodotti in particolari aree geografiche o di mercato.
- All'interno della struttura a matrice si creano inevitabilmente delle problematiche gestionali collegate all'esistenza della duplice linea di comando.
- Coloro che operano all'interno della struttura organizzativa a matrice con un certo livello di responsabilità si devono relazionare con due linee di autorità diverse che, a seconda dell'importanza del singolo progetto, possono divenire relazioni permanenti ed estese.

ORGANIZZAZIONE PER MATRICE

- Il vertice aziendale in questo tipo di struttura organizzativa assume un ruolo di coordinamento complessivo, svolgendo una funzione di esplicitazione dei conflitti che si possono nel tempo presentare e regolando gli equilibri generali del sistema.

- I responsabili di funzione e di progetto si collocano in generale sullo stesso livello organizzativo, in quanto devono confrontarsi e concordare le diverse decisioni

ORGANIZZAZIONE A MATRICE

ORGANIZZAZIONE PER MATRICE

- Ogni operatore ha due responsabili, il Responsabile funzionale e il Responsabile del progetto. Diventa fondamentale la suddivisione dei ruoli.

	RESPON	SABILE
DECISIONE	PROGETTO	FUNZIONALE
- MODIFICA DEL BUDGET	- PROPONE	- PARERE VINCOLANTE
- ALLOCAZIONE DELLE RISORSE	- PROPONE	- PARERE VINCOLANTE
- MODIFICHE DELLE SPECIFICHE	- DECIDE	- PARERE NON VINCOLANTE
- MODIFICHE DEL PIANO TEMPORALE	- DECIDE	- PARERE NON VINCOLANTE

ORGANIZZAZIONE PER PROGETTI

- Vengono creati di volta in volta organizzazioni di tipo funzionale per ogni progetto che l'azienda deve intraprendere, distaccando persone della struttura funzionale principale ed assegnandole alla nuova unità.

- L'organizzazione di tipo gerarchico funzionale si basa in sanità su input di tipo tecnico – professionale – il problema di salute specifico del paziente/cliente – mentre la struttura organizzativa trasversale per progetto ruota sull'output che la stessa si prefigge di ottenere corrispondente ad esempio ad un nuovo servizio sanitario o ad un nuovo assetto organizzativo.

ORGANIZZAZIONE A MATRICE E PER PROGETTI

- Il vantaggio di questo tipo di organizzazione è la maggiore visibilità ed attenzione sugli obiettivi del progetto da parte dell'organizzazione

- Gli svantaggi sono a livello di coloro che ricevono ordini da parte di entrambi i responsabili: il responsabile di funzione e il project manager. A queste persone è richiesta molta flessibilità e disponibilità. E un approccio alla risoluzione dei problemi.

- Si tratta quindi di una struttura organizzativa evoluta che prevede una preliminare adesione culturale da parte di tutti gli operatori, senza la quale è destinata a fallire.

ORGANIZZAZIONE A MATRICE E PER PROGETTI

- Il punto di equilibrio in questa tipologia organizzativa si raggiunge definendo con precisione i ruoli di tutti gli attori. Da una parte il project manager stabilisce cosa fare per raggiungere con successo gli obiettivi, mentre dall'altra parte il responsabile di funzione di solito risponde del come fare.

- Nella pratica sono possibili una grande varietà di soluzioni applicative che vanno da una organizzazione prevalentemente funzionale, a matrice debole) fino ad organizzazioni in cui prevalgono i progetti trasversali dette a matrice forte.

ORGANIZZAZIONE A MATRICE E PER PROGETTI

- Questa variabilità di condizioni è influenzata in modo determinante dalla nomina di un responsabile di progetto – il project manager – capace di integrare i contributi di una singola funzione al progetto complessivo.

- Se questo responsabile di progetto è assegnato a tempo pieno e si può avvalere di collaboratori dedicati – project office – la matrice si rafforza in modo determinante (matrice forte)

Livello organizzativo e project management

- Per i progetti aziendali che trovano la propria realizzazione all'interno di un singolo dipartimento la figura che può interpretare il ruolo di Responsabile di progetto è il Direttore di Dipartimento (è colui che gestisce complessivamente le risorse assegnate dal Direttore Generale al Dipartimento).

- Se il progetto è di tipo interdipatimentale, attraversando uno o più dipartimenti, il Responsabile di progetto può essere individuato in un rappresentante della Direzione Generale, in grado di formare un gruppo di lavoro con i Direttori di Dipartimento coinvolti nel progetto stesso.

Livello organizzativo e project management

- Nella situazione in cui il progetto sia ben localizzato all'interno di una funzione aziendale il project manager può essere individuato nello stesso responsabile di funzione: il responsabile di struttura semplice o complessa dell'area sanitaria/amministrativa.

- Uno dei fattori determinanti nella riuscita dei progetti è rappresentato dalla corretta individuazione del project manager.

- Il grado gerarchico, l'esperienza professionale e soprattutto la personalità del responsabile di progetto, che deve interfacciarsi costantemente con dei responsabili di altre funzioni di solito poco disponibili al cambiamento e a sottomettersi ad altre linee di responsabilità, sono parametri fondamentali nella scelta del Responsabile di progetto.

Livello organizzativo e project management

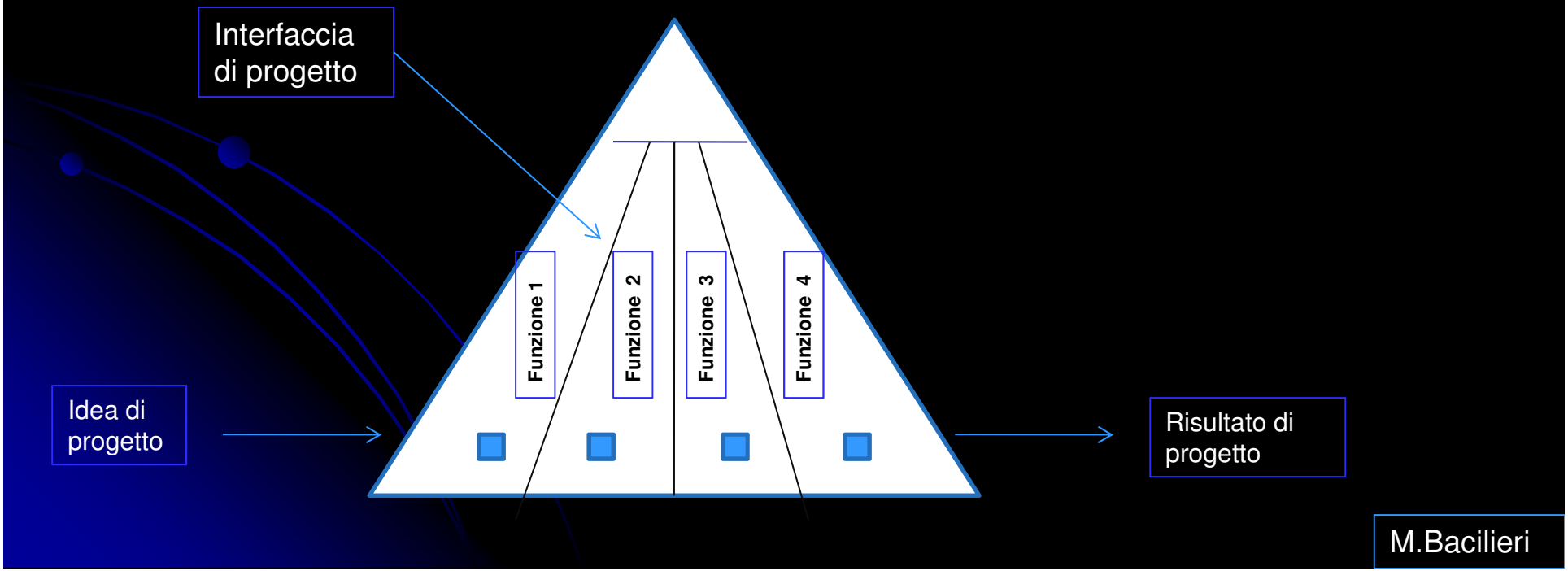
- La maggior parte dei progetti che si sviluppano in ambito sanitario sono svolti da professionisti appartenenti a diverse funzioni aziendali o ad organizzazioni esterne a cui sono attribuite parti definite del progetto complessivo.
- Il Responsabile di progetto assume una responsabilità a matrice, orizzontale rispetto alle diverse funzioni coinvolte.
- C'è una doppia linea di responsabilità in cui alcuni componenti del gruppo prendono disposizioni contemporaneamente dal responsabile di funzione e dal capo di progetto.

Livello organizzativo e project management

- Il responsabile di progetto agisce come gestore di interfacce dovendo:
- Identificare le diverse interfacce tra le funzioni aziendali coinvolte nel progetto e gli elementi progettuali
- L'aggiornamento costante nel tempo dello stato delle interfacce progettuali, comunicando le informazioni raccolte a tutte le persone coinvolte nel progetto
- Il controllo dell'avanzamento del progetto al fine di evidenziare i problemi e decidere gli interventi correttivi

Livello organizzativo e project management

- Il progetto assume più frequentemente una configurazione a matrice, in quanto spesso le competenze professionali richieste variano con l'avanzare del progetto stesso. Inoltre la creazione di una struttura organizzativa divisionale del progetto comporta inevitabilmente una duplicazione di competenze, con un utilizzo non efficiente delle risorse umane coinvolte.



Livello organizzativo e project management

- Il gruppo di progetto richiede dei supporti specializzati:

- - di tipo tecnico-professionale relativo alla progettazione e sviluppo del servizio
- - di sistema riguardante la definizione dei requisiti e dei criteri di performance del servizio
- - di controllo del servizio con la definizione di precisi obiettivi di performance
- - di attività di pianificazione e programmazione dei lavori
- - di attività di programmazione e controllo (attuazione del processo di budgeting attraverso il quale monitorare i costi del progetto)
- - di attività di identificazione e di controllo delle interfacce (identificazione e gestione dei punti di contatto fra le diverse organizzazioni e gli elementi del progetto.

Livello organizzativo e project management

- Le basi metodologiche del project management si fondano su tre elementi:
- **- A)** le responsabilità di progetto
- **- B)** il gruppo di progetto
- **- C)** il sistema di pianificazione e controllo del progetto

Livello organizzativo e project management

- **A) Le responsabilità di progetto**:

- - Il **Direttore Generale** di un'azienda sanitaria rappresenta il responsabile della funzione di project management .

- Non assume direttamente la conduzione dei progetti, ma deve:
- 1) individuare quali progetti avviare per l'organizzazione ;
- 2) individuare i tempi, i costi e la qualità dei progetti;
- 3) valutare periodicamente lo stato di avanzamento dei progetti.

Livello organizzativo e project management

- **A) Le responsabilità di progetto**:

- - Lo **sponsor di progetto** in sanità spesso è ricoperto dallo stesso Direttore Generale, o dal Direttore Sanitario o dal Direttore Amministrativo o da un Direttore di Dipartimento. Deve:
- 1) approvare gli obiettivi generali del progetto;
- 2) individuare il project manager in base alla sua collocazione organizzativa ideale ai fini del progetto;
- 3) seguire lo stato di avanzamento del progetto fornendo un continuo orientamento strategico al project manager.

Livello organizzativo e project management

- A) Le responsabilità di progetto:

- - Il **project manager** ha la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi di performance del progetto nel rispetto dei tempi e dei costi indicati dallo sponsor. Deve:
- 1) realizzare un nuovo progetto rispettando le specifiche tecniche, i costi, i tempi e le risorse disponibili;
- 2) integrare in un insieme unitario tutti i diversi apporti al progetto;
- 3) comunicare al vertice direzionale aziendale eventuali scostamenti in termine di tempi, costi e qualità;
- 4) tenere i rapporti tra cliente, sponsor e responsabili di funzione.
- Caratteristiche del project manager:
- A) capacità di adattamento,
- B) leadership,
- C) capacità di comunicazione;
- D) capacità organizzativa;
- E) capacità d'individuare i problemi;
- F) capacità di prendere decisioni.

Livello organizzativo e project management

- A) Le responsabilità di progetto:
- IL **Responsabile di funzione**:
- - Può essere un responsabile di struttura semplice o complessa e ha la responsabilità di svolgere le attività previste dal progetto coinvolgendo il più delle volte la struttura organizzativa di appartenenza.
- - lo specifico risultato da raggiungere a livello di singola struttura organizzativa – work package – risulta dalla negoziazione tra il project manager ed ogni singolo responsabile di funzione.

Livello organizzativo e project management

- **B) IL GRUPPO DI PROGETTO**
- - necessità di definire il ruolo e la responsabilità di ciascun partecipante
- STRUMENTO: la **MATRICE DI RESPONSABILITA**' che permette di attribuire ogni blocco del progetto a una persona responsabile dello sviluppo complessivo dell'attività stessa.
- - necessità di avere obiettivi chiari e conosciuti e condivisi da tutti i membri del gruppo
- - necessità di avere delle regole precise, delle procedure operative che consentano la piena interazione dei diversi apporti e prevenire eventuali conflitti.
- IL Project Manager deve assolvere alla propria funzione di leader del progetto.
- Il Gruppo di progetto supporta il project manager nella realizzazione dei suoi compiti istituzionali.

Livello organizzativo e project management

- **B) IL GRUPPO DI PROGETTO**
- In caso di progetto di un nuovo servizio sanitario i componenti devono:
- 1) progettare e sviluppare il servizio sanitario rispettando gli aspetti quali-quantitativi desiderati, entro i limiti di costo e di tempo stabiliti a priori;
- 2) collaudare ed erogare il servizio sanitario.

- Le responsabilità del gruppo di progetto devono essere ricondotte al minor numero di persone possibile con l'obiettivo di avere chiarezza nell'apporto di ciascun componente del progetto e maggiore efficacia nel coordinamento da parte del project manager.

- NORMALMENTE IN AMBITO SANITARIO LE PERSONE, COMPRESO IL PROJECT MANAGER, NON SONO ASSEGNATE A TEMPO PIENO AL SINGOLO PROGETTO. DI SOLITO VI PARTECIPANO,IN POSIZIONE DI LINE O DI STAFF, MANTENENDO L'APPARTENENZA ALLA PROPRIA FUNZIONE DI ORIGINE.

Livello organizzativo e project management

- **B) IL GRUPPO DI PROGETTO**
- Le tipologie di responsabilità per la realizzazione per esempio di un nuovo servizio sanitario, di solito sono:
- Il **Project Manager** deve assolvere alla propria funzione di leader del progetto.
- Di solito è il Direttore Generale quando il progetto è di forte impatto con l'ambiente esterno, in caso per esempio di progettazione di un nuovo ospedale o l'ampliamento di uno esistente, o la definizione di un nuovo modello gestionale tra strutture ospedaliere diverse.
- Un altro rappresentante dell'alta direzione diventa project manager quando il progetto coinvolge più funzioni aziendali e più dipartimenti (questo evita eventuali conflitti tra le diverse responsabilità dipartimentali).
- Il Direttore di Dipartimento diventa project manager quando il progetto si esaurisce a livello di funzioni dipartimentali.
- Il Direttore di Struttura complessa oil Responsabile di Struttura Semplice raramente diventano project manager in quanto la quasi totalità dei progetti prevedono un coinvolgimento interfunzionale.

Livello organizzativo e project management

- **B) IL GRUPPO DI PROGETTO**
- Il Project Manager deve quindi:
- - individuare i membri del gruppo di progetto,
- - definire le responsabilità dei membri del gruppo di progetto,
- - assumere tutte le informazioni sulle esigenze del paziente per il quale si progetta il nuovo servizio sanitario,
- - assumere tutte le informazioni di sistema utili alla progettazione del nuovo servizio,
- - pianificare le attività progettuali,
- - definire le priorità progettuali,
- - monitorare l'avanzamento del progetto nel rispetto dei tempi e dei costi previsti,
- - accertare che la funzione aziendale deputata agli acquisti di beni e servizi utili al progetto svolga il mandato nel rispetto dei tempi e delle modalità previste,
- - approvare decisioni sulla scelta tra produzione o acquisto,

Livello organizzativo e project management

- **B) IL GRUPPO DI PROGETTO**
- Il Project Manager deve quindi:
- - assicurare il controllo della qualità del servizio sanitario
- Individuare gli scostamenti dal piano originario al fine di attuare le correzioni necessarie
- - risolvere i conflitti tra i partecipanti del progetto
- Informare periodicamente i livelli gerarchici superiori sullo stato di avanzamento del progetto
- - ottenere piani di chiusura del progetto da parte di tutte le funzioni partecipanti

Livello organizzativo e project management

- **B) IL GRUPPO DI PROGETTO**
- Il **Project Engineer** ha le competenze tecnico professionali più complete rispetto al servizio da progettare. Queta responsabilità è assunta dallo stesso project manager qualora lo stesso possieda le specifiche competenze tecniche richieste. Le responsabilità sono:
- - assicurare la direzione tecnica del progetto,
- - definire le esigenze/il bisogno del paziente,
- - tradurre le esigenze del paziente in caratteristiche dell'organizzazione sanitaria,
- - definire i compiti dei diversi functional project leader coinvolti,
- - risolvere il problema di interfaccia
- - segnalare al project manager ogni eventuale problema che riguardi la parte tecnico-professionale del progetto.

Livello organizzativo e project management

- **B) IL GRUPPO DI PROGETTO**
- Il **project controller** deve:
- - svolgere la funzione di pianificazione e controllo per conto del project manager,
- - definire sistematicamente i compiti da realizzare e le relazioni,
- - organizzative tramite tecniche di work breakdown structure (Wbs),
- - identificare tutte le principali componenti del lavoro (work package),
- - identificare i functional project leader per ogni work package e le risorse necessarie,
- - monitorare lo stato di avanzamento dei lavori,
- - evidenziare eventuali scostamenti significativi rispetto al budget segnalandoli al project manager.

Livello organizzativo e project management

- **B) IL GRUPPO DI PROGETTO**
- Il **field project manager** ha la funzione di garante della prima erogazione del servizio al paziente. Attua un collegamento tra quello che succede realmente e quanto previsto in fase progettuale. Deve:
- - seguire l'operatività sul campo assicurando la corrispondenza tra quanto attuato e quanto stabilito nella fase progettuale,
- - fornire indicazioni alle diverse funzioni aziendali su cosa deve essere fatto,
- - valutare l'impatto sul paziente del nuovo servizio erogato,
- - valutare che le esigenze del paziente siano state correttamente ben interpretate,
- - collegare il livello operativo al project manager

Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

Deve rendere conto che tutte le attività siano state:

- previste, definite e correlate con le altre
- Determinate nei tempi
- Quantificate per le risorse
- Valutate per i costi
- Rese note a tutte le componenti del progetto

Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

- **LA BREAKDOWN STRUCTURE (Wbs)**
- Rappresenta la scomposizione del progetto nelle attività che devono essere realizzate per il raggiungimento dell'obiettivo.
- Rappresenta sinteticamente il progetto in quanto suddivide le attività per livello fino al grado di dettaglio necessario per una pianificazione e controllo adeguati
- Elementi fondamentali:
- 1) ordinamento delle informazioni su una struttura gerarchica;
- 2) presentazione del quadro complessivo del progetto;
- 3) scomposizione del progetti in sottoprogetti e compiti.

Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

- **LA BREAKDOWN STRUCTURE (Wbs)**
- La Wbs parte da un livello generale corrispondente al progetto nella sua interezza poi segue una suddivisione livello per livello delle singole parti del progetto e una suddivisione in compiti delle diverse funzioni coinvolte con l'obiettivo d'identificare chiare responsabilità che possano essere pianificate e controllate.
- Il singolo compito (Work control package) rappresenta l'elemento d'identificazione base collocandosi al più basso livello gerarchico della Wbs (esempi: incarico di acquisti di materiale e attrezzature)
- Nell'ambito di servizi si possono identificare diversi tipi di compito:
- - compiti di management
- - compiti di progettazione e sviluppo
- - compiti d'installazione ed erogazione del servizio
- - compiti di acquisto di materiali

Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

- **LA BREAKDOWN STRUCTURE (Wbs)**
- L'obiettivo generale della Wbs si fonda su:
- - raggiungimento dell'obiettivo finale del progetto attraverso la definizione di obiettivi intermedi di livello inferiori più controllabili
- - definizione della struttura del progetto in modo integrato così che ogni parte sia connessa al tutto
- - coinvolgimento di tutte le aeree interessate al progetto
- - identificazione di tutti i work control package con le relative specifiche tecniche

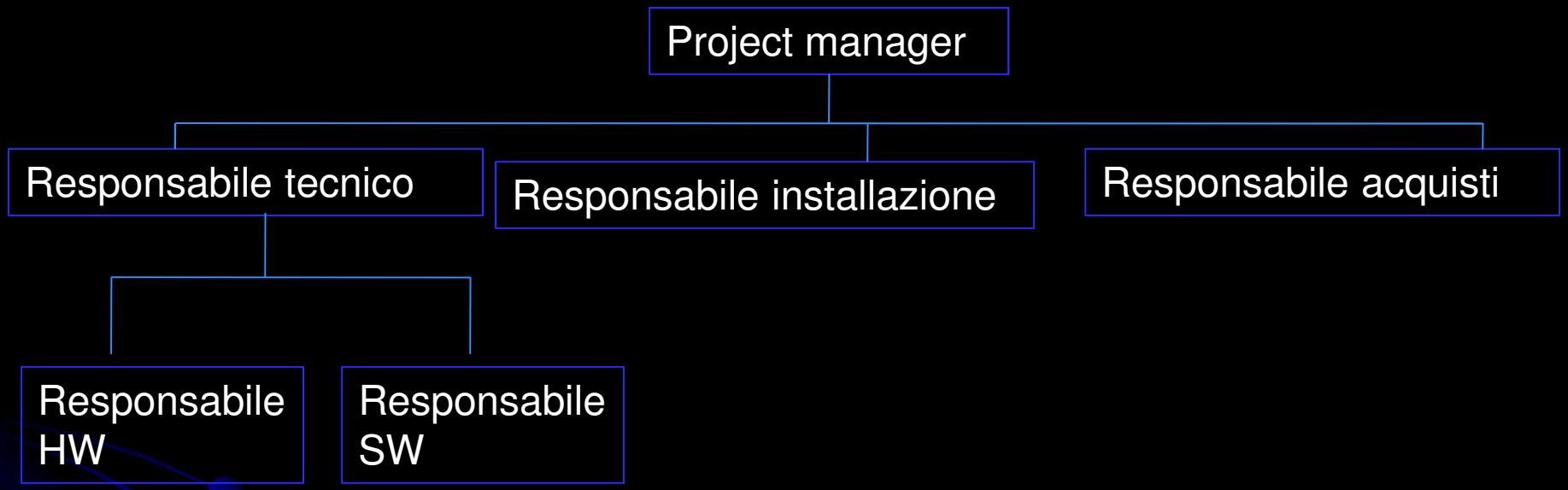
Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

- **L' ORGANIZATIONAL BREAKDOWN STRUCTURE (Obs)**
- Permette di articolare le responsabilità per singoli soggetti a partire da quella generale del project manager. L'Obs è una struttura temporanea che da una parte si correla alla Wbs e dall'altra con l'organigramma aziendale tradizionale.

- **LA COST BREAKDOWN STRUCTURE (Cbs)**
- Rappresenta l'articolazione dei costi per classe di costo. L'intersezione tra Wbs e la Cbs identifica la distribuzione dei costi del progetto, mentre l'intersezione tra Obs e Cbs permette di raggruppare i costi per responsabilità progettuale.

Livello organizzativo e project management



Esempio: Progetto di REVISIONE DELL'ESAME PARZIALE DELL'OCCHIO SECONDO I CRITERI DI APPROPRIATEZZA CLINICA ED ORGANIZZATIVA

COME NASCE

Analisi della situazione esistente

Valutazione della situazione organizzativa esistente nell'ambito degli ambulatori dell'Azienda USL di Bologna per Esame complessivo/Parziale dell'occhio

Confronto dei tempi di attesa tra settembre 2010 e settembre 2011 per la prenotazione di visita oculistica urgente nell'area metropolitana di Bologna è aumentata: da 1 giorno nel settembre 2010 a 5 giorni nel 2011.

Rilevazione delle criticità emerse

- Tempi di attesa (15 mesi)
- Appropriatezza prescrittiva (offrire prestazioni adeguate alle condizioni cliniche del pz)
- Utilizzo non ottimale del patrimonio professionale e tecnologico esistente

Progetto di riorganizzazione dell'attività ambulatoriale

Obiettivo generale: definire un percorso che faciliti l'accesso(prestazione con libero accesso) dell'utente per la prestazione "**Esame Parziale dell' occhio**" effettuabile dall'Ortottista Assistente di Oftalmologia nel rispetto dei principi di appropriatezza clinica ed efficacia organizzativa.

Analisi della situazione attuale e revisione della letteratura

Benchmarking interno, regionale, nazionale ha messo in evidenza che l'Ortottista esegue esame della refrazione in vari contesti di visite oculistiche ed Ortottiche in collaborazione con l'Oftalmologo che prescrive lenti. Non è stato mai attuato un percorso dell'Esame parziele dell'occhio gestito da personale afferente all'area riabilitativa.

Esempio: Progetto di REVISIONE DELL'ESAME PARZIALE DELL'OCCHIO SECONDO I CRITERI DI APPROPRIATEZZA CLINICA ED ORGANIZZATIVA

Metodologia del supporto al cambiamento

COMUNICAZIONE

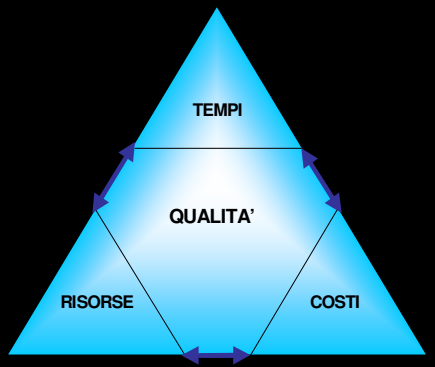
Creare il consenso, raggiungere e mantenere l'obiettivo, motivare le figure chiave di progetto

- Coinvolgimento degli attori
- Piano di comunicazione
- Gestione del consenso
- Report e monitoraggio

FORMAZIONE

Abilitare tutte le figure coinvolte ad utilizzare il nuovo modo di lavorare

•Definizione gap di competenze
•Formulazione protocollo refertazione
•Uniformità di competenze
•Audit



SUPPORTO

Pianificazione delle attività A supporto del cambiamento organizzativo

•Individuazione delle competenze e responsabilità del personale coinvolto
•Formulazione del format di refertazione
•Pianificazione costi/risorse
•Attivazione percorso
•Mantenimento della qualità del servizio

Esempio: Progetto di REVISIONE DELL'ESAME PARZIALE DELL'OCCHIO SECONDO I CRITERI DI APPROPRIATEZZA CLINICA ED ORGANIZZATIVA

Progetto di Innovazione e Ricerca Organizzativa

INNOVAZIONE: utilizzo di risorse afferenti all'area riabilitativa

RICERCA ORGANIZZATIVA: abbattimento di liste di attesa, utilizzo maggiore ed appropriato di un percorso esistente ma poco e mal utilizzato "Esame Parziale Dell'Occhio" (n° 46 prestazioni in 1 anno Osp. Maggiore) che prevede "libero accesso". Appropriatezza prescritiva.

CENTRALITA' DEL PAZIENTE

TEMPI DI ATTESA VISITA OCULISTICA

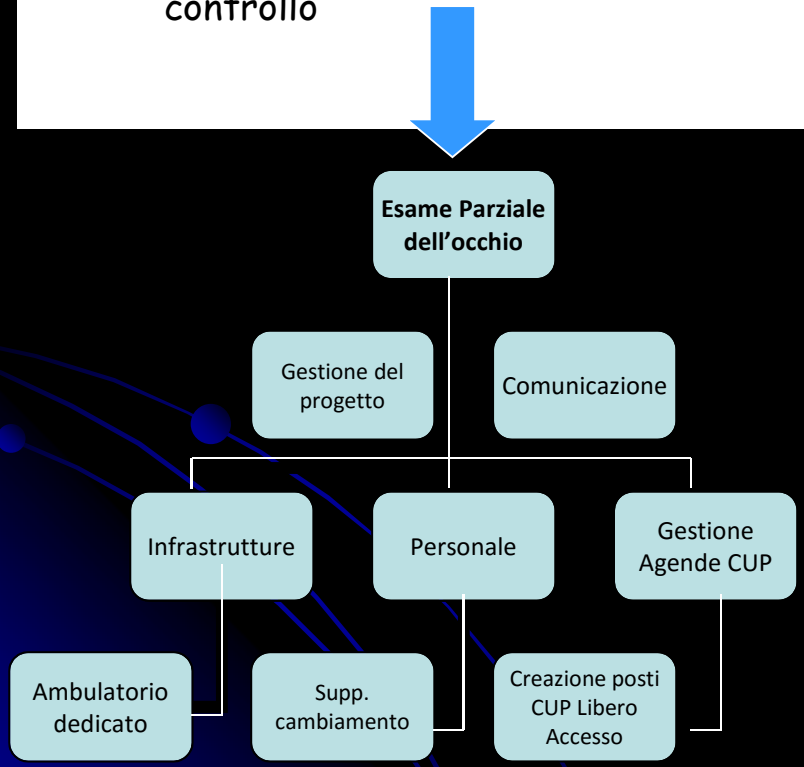
	Popolazione 31.12.09	Off sett prog	Pz in lista attesa	Pz prenotati tot	Min	Max	Media	Mediana	Dev. Standard	Strutt target	Ind perf prosp	Ind Off sett
Azienda USL Bologna	853,319	1,814	33,423	677	0	316	17	6	43,2	39 su 47	97%	21,3
Azienda USL Ferrara	358,966	770	12,874	454	0	318	92,1	81	72,8	0 su 16	24%	21,5
Totale E.R.	4.395.606	10.592	92.415	3.734	0	318	39,1	21,0	48,1	99 su 167	70%	24,1

Esempio: Progetto di REVISIONE DELL'ESAME PARZIALE DELL'OCCHIO SECONDO I CRITERI DI APPROPRIATEZZA CLINICA ED ORGANIZZATIVA

METODO: WBS - Work Breakdown Structure

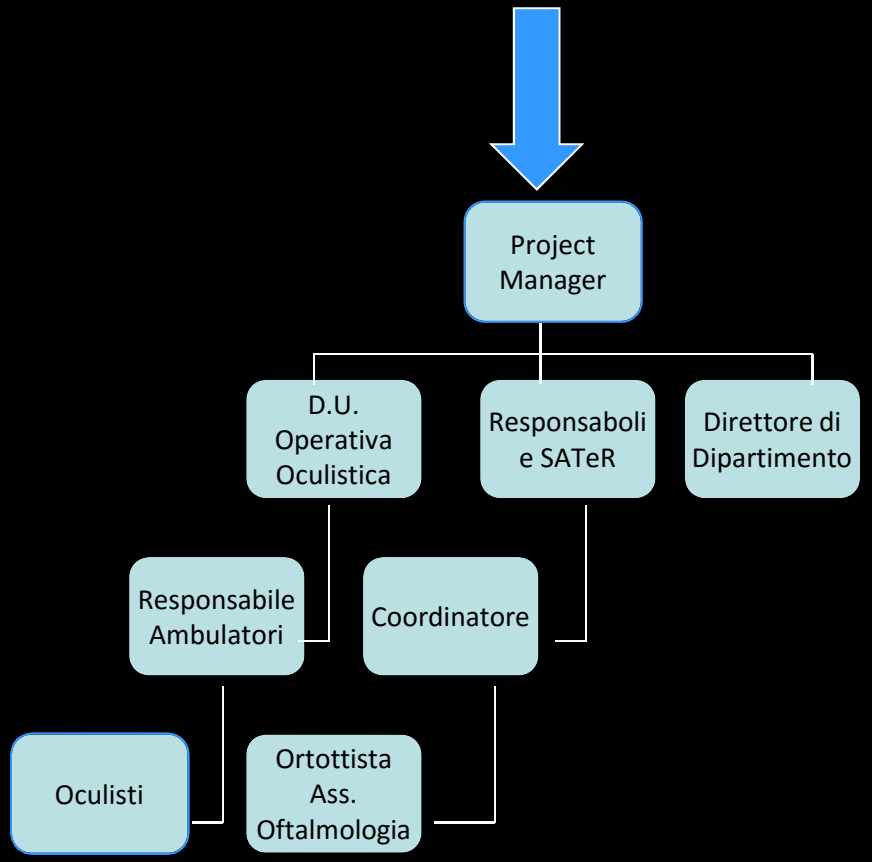
Passo1 WBS Cos'è

- Scomposizione gerarchica del progetto nei suoi elementi ed azioni costitutivi
- Scopo di migliorarne la gestione e il controllo



Passo 2: OBS – Chi sono i responsabili?

Scomposizione gerarchica delle responsabilità

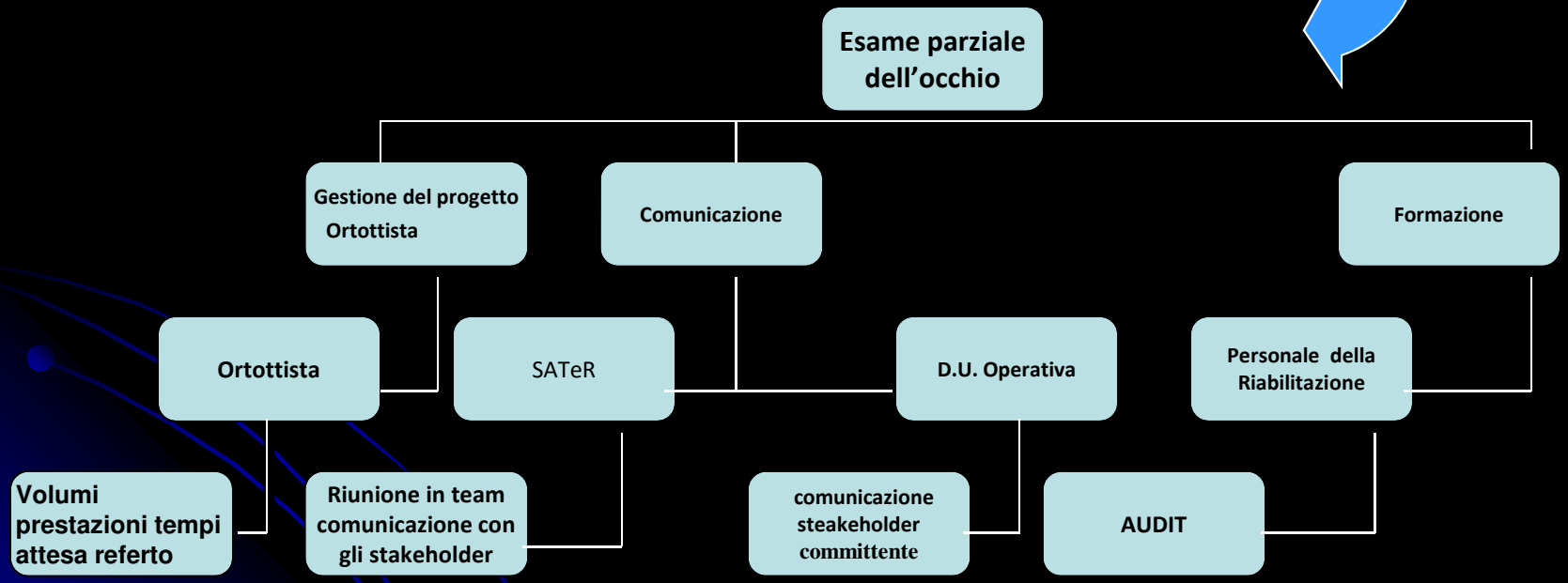


Esempio: Progetto di REVISIONE DELL'ESAME PARZIALE DELL'OCCHIO SECONDO I CRITERI DI APPROPRIATEZZA CLINICA ED ORGANIZZATIVA

METODO: WBS - Work Breakdown Structure

Passo 3: RAM – **Assegnazione responsabilità (WBS+OBS)**

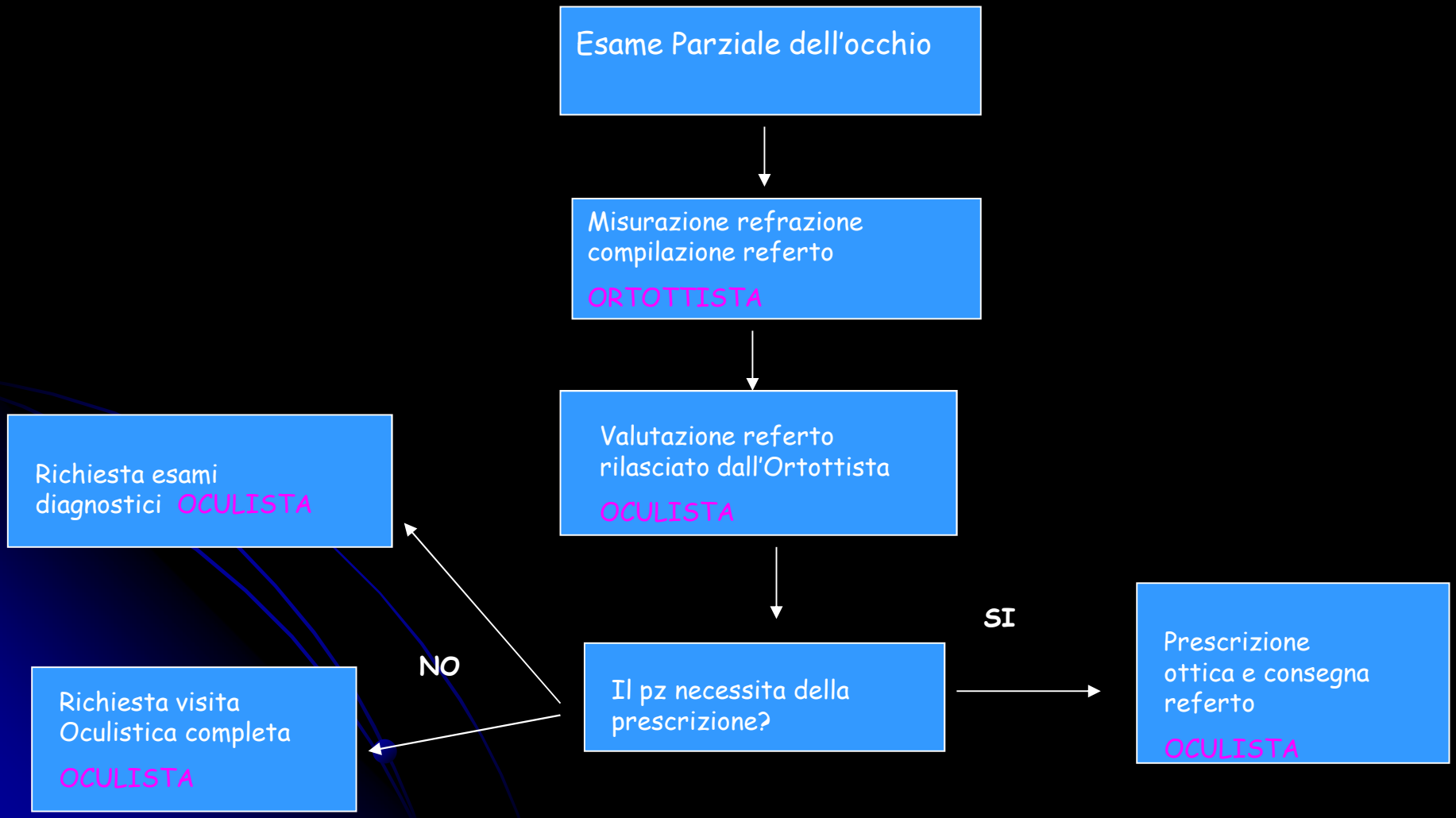
Ufficializzazione delle responsabilità univoca e nominale



Esempio: Progetto di REVISIONE DELL'ESAME PARZIALE DELL'OCCHIO SECONDO I CRITERI DI APPROPRIATEZZA CLINICA ED ORGANIZZATIVA

METODO: WBS - Work Breakdown Structure

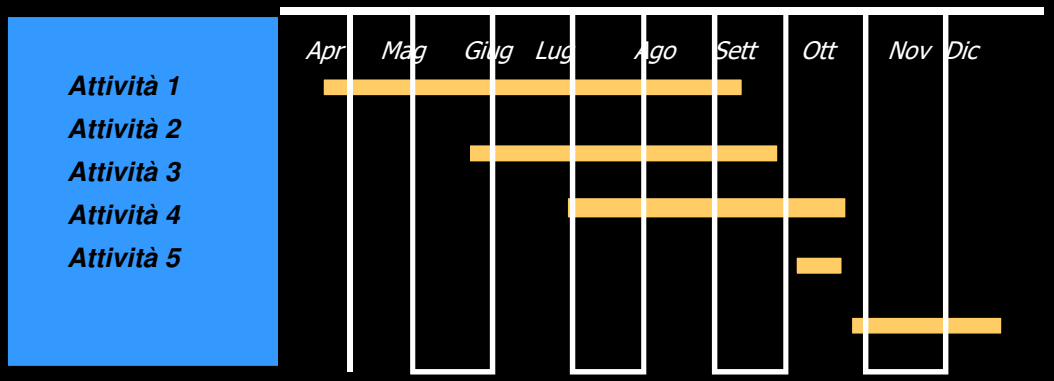
Passo 4: Network – **Logica di progetto** (modello logico/funzionale)



Esempio: Progetto di REVISIONE DELL'ESAME PARZIALE DELL'OCCHIO SECONDO I CRITERI DI APPROPRIATEZZA CLINICA ED ORGANIZZATIVA

METODO: WBS - Work Breakdown Structure

Passo 5: Diagramma di Gantt



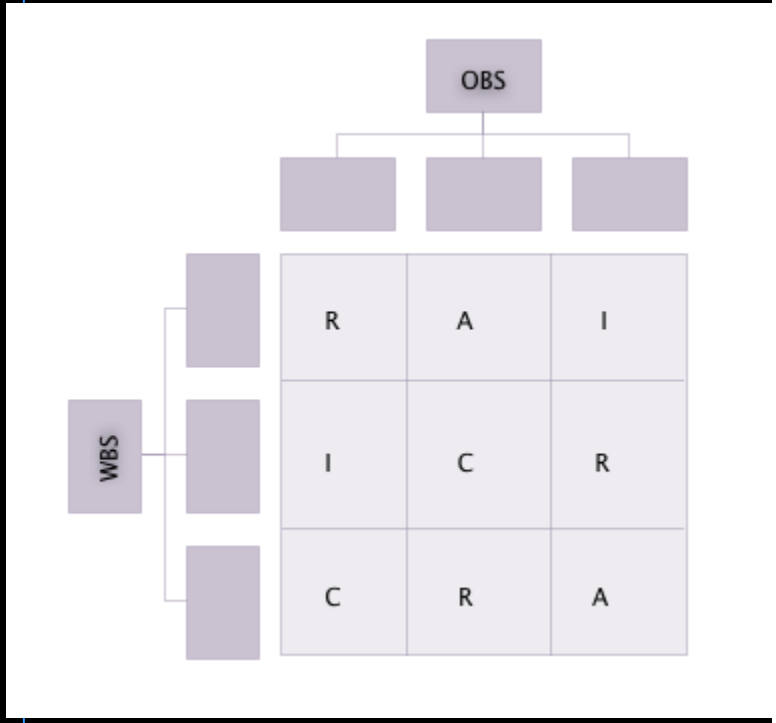
Passo 6: **Pianificazione delle risorse**

Tempo esecuzione esame	Esame parziale 15 minuti Esame complessivo 30 minuti
Operatore che esegue	Esame parziale Ortottista Esame complessivo Oculista
N° prestazioni giorno (attività pomeridiana)	Esame parziale 12 prestazioni Esame complessivo 6 prestazioni
Tempo di lavoro dedicato	Stesso tempo 3 ore al giorno

Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

- **LA MATRICE DI RESPONSABILITA'**
- Rappresenta uno strumento di pianificazione in grado di correlare il lavoro definito dalla work breackdown structure con le funzioni aziendali responsabili. Con questa matrice si unisce la tradizionale struttura funzionale aziendale con i compiti definiti dalla Wbs.
- La matrice fornisce un'utile base per il processo di programmazione e controllo in quanto ogni responsabilità deve fornire informazioni rispettivamente a tempi, costi, impegno di risorse umane ed aspetti tecnici.



Esempio nel progetto “Riorganizzazione delle funzioni riabilitative in area pediatrica, nel processo di integrazione interdipartimentale DAI SM DP – DCP nell’Azienda USL di Ferrara, in un'ottica di trasparenza

Attività\Funzione	RAD	Coordinatore	Logopedisti	Educatori
Riunione per evidenziare la criticità ed il target utenti.	R	R/C	C	C
Elaborazione e condivisione progetto tra RAD e territorio.	R	R/C	C	C
Costituzione gruppi per avvio progetto.	R	C	C	C
Riunione stesura scheda progetto.	R	R/C	C	C
Avvio valutazioni minori segnalati Pediatri DH con utilizzo scala C-GAS.		R	C	
Avvio monitoraggio con raccolta indicatori.	R	R/C		
Verifica qualitativa dei risultati dopo periodo sperimentale.	R	R/C		
Ridefinizione del progetto conclusivo e calendarizzazione delle attività secondo il nuovo modello organizzativo.	R	R/C	C	C

Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

La gestione del tempo

ha un notevole impatto sulle dinamiche finali dei costi.

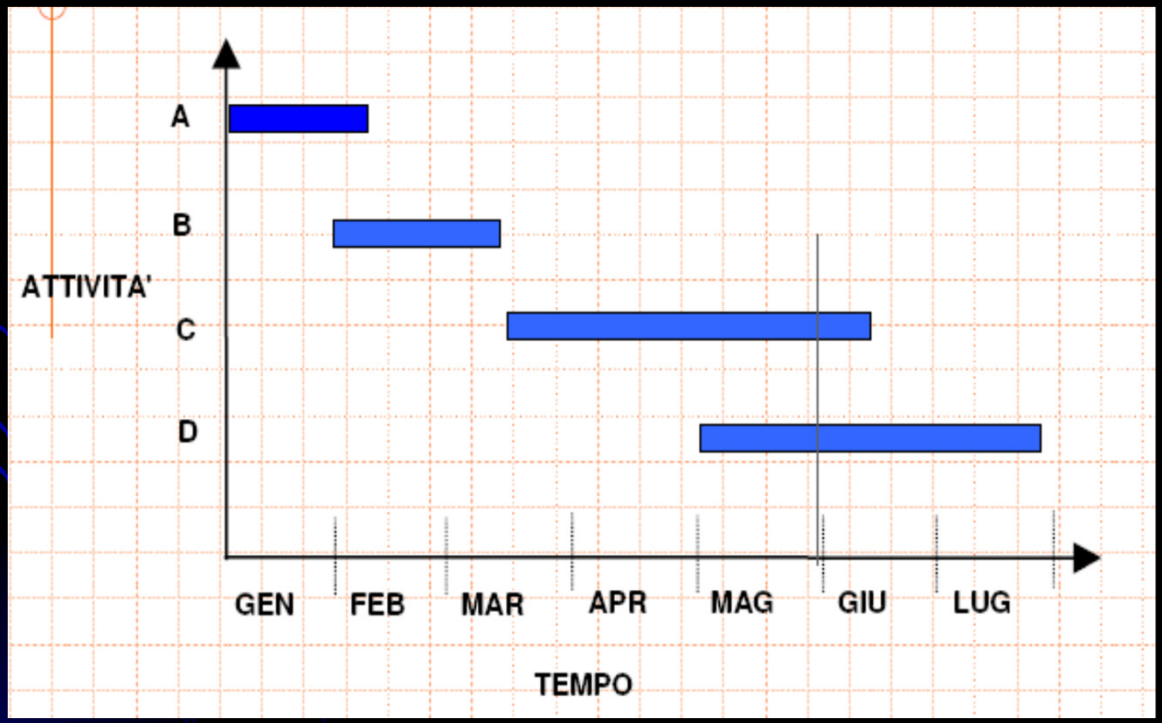
A) IL DIAGRAMMA DI GANTT

- Il diagramma a barre di attività su scala temporale è la tecnica di rappresentazione del tempo più comunemente utilizzata.
- Per ogni attività è possibile leggere con immediatezza visiva sull'ascisse temporale la data d'inizio e di fine.
- Il diagramma di Gantt permette una sintesi grafica efficace della dinamica progettuale. Permette di seguire con facilità i tempi di esecuzione delle singole attività progettuali.
- Limite: mancata indicazione delle precedenze tra le diverse attività. Mettere frecce di collegamento alle barre non è possibile in progetti complessi per le numerose intersezioni che dovrebbero essere create.

Diagrammi di Gantt

- **Henry Gantt: Ingegnere industriale statunitense, discepolo di Taylor, consigliere militare durante la prima guerra mondiale. Ha ideato anche dei metodi automatici per il calcolo dei tempi di lavorazione alle macchine utensili.**

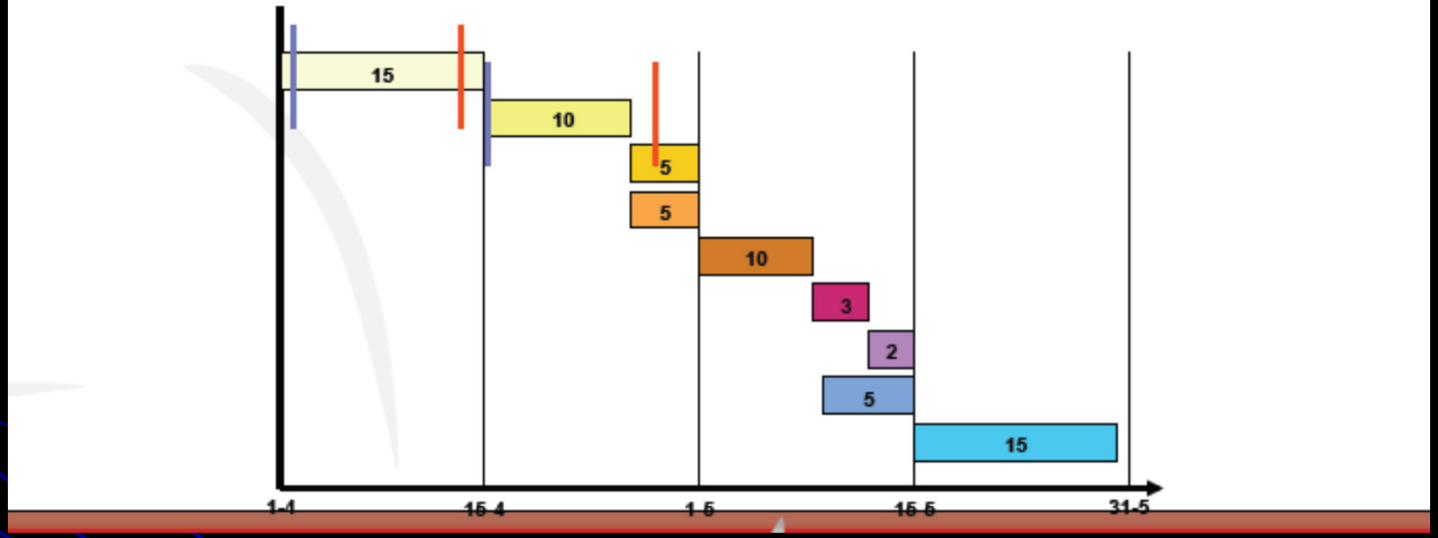
- **Il diagramma è una rappresentazione su scala temporale dell'evoluzione del progetto. Ogni barra rappresenta un'attività, la lunghezza di ognuna di esse è proporzionale alla durata dell'attività che rappresenta e viene collocata sulla scala temporale in rappresentanza dell'attività stessa.**



Diagrammi di Gantt

Mostra visivamente i rapporti tra le fasi di un progetto. Si avrà un quadro del succedersi temporale delle fasi (saranno visibili anche le fasi che avvengono in contemporanea.

Nell'implementazione del progetto è opportuno indicare l'effettivo inizio e la conclusione di ciascuna fase.



QUANDO UTILIZZARLO

Quando intraprendiamo progetti complessi, composti da diverse fasi, con responsabili delle diverse fasi

È utile sia nella fase della programmazione di un progetto che nelle fasi di verifica intermedie e finale.

DIAGRAMMA DI GANTT

"Riorganizzazione delle funzioni riabilitative in area pediatrica, nel processo di integrazione interdipartimentale DAI SM DP – DCP nell'Azienda USL di Ferrara, in un'ottica di trasparenza

	Attività/Fasi	Resp.bilità	2014												2015		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
1	Riunione per evidenziare la criticità ed il target utenti.	RAD															
2	Elaborazione e condivisione progetto tra RAD e territorio.	RAD															
3	Costituzione gruppi per avvio progetto.	RAD															
4	Avvio sperimentazione progetto.	RAD															
5	Avvio monitoraggio con raccolta indicatori.	Coordinatore															
6	Verifica qualitativa dei risultati dopo periodo sperimentale.	RAD															
7	Ridefinizione del progetto conclusivo e calendarizzazione delle attività secondo il nuovo modello organizzativo.	RAD Coordinatore															
8	Avvio lavoro con il nuovo metodo.	RAD															

Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

La gestione del tempo

ha un notevole impatto sulle dinamiche finali dei costi.

B) I DIAGRAMMI RETICOLARI

- I diagrammi reticolari mostrano le attività e le rispettive precedenze utilizzando nodi e frecce. I nodi rappresentano le attività mentre le frecce i vincoli di precedenza. Il tutto si presenta come un reticolo,

Le due tecniche più conosciute sono:

1) il diagramma Cpm (Critical path method)

2) Il diagramma di Pert (Program evaluation review tecnique)

I dati di partenza sono rappresentati dalle attività, dalla loro durata e dai vincoli di precedenza tra le stesse attività.

Entrambe le tecniche consentono d'identificare il percorso critico: la catena di eventi che richiedono il tempo complessivo più lungo e che determinano la durata totale del progetto. Il percorso viene detto critico in quanto determina il ritardo globale del progetto.

Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

La gestione del tempo

ha un notevole impatto sulle dinamiche finali dei costi.

B) I DIAGRAMMI RETICOLARI

1) il diagramma Cpm (Critical pathono ra method)

- Si utilizza quando la durata delle attività sono considerate fisse, ovvero quando l'inizio dell'attività successiva viene posta come vincolo con la fine dell'attività precedente.

2) Il diagramma di Pert (Program evaluation review tecnique)

- E' un Cpm in chiave probabilistica.

Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

B) I DIAGRAMMI RETICOLARI

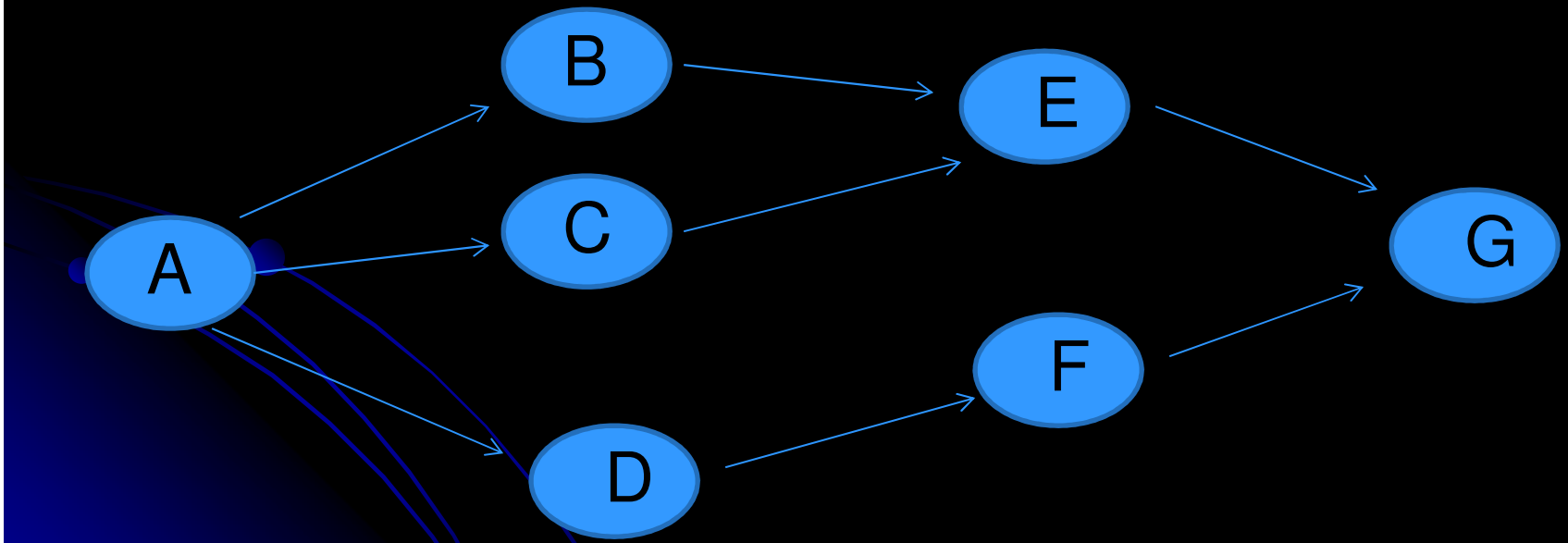


DIAGRAMMA RETICOLARE

Un progetto consiste, essenzialmente, di una serie di attività interdipendenti che devono essere eseguite con una precisa sequenza.

- - Ogni attività è associata ad un arco i cui nodi estremi sono l'inizio e la fine della fase;
- - Ogni fase ha inizio al termine delle fasi precedenti;
- - Due nodi sono congiunti al più da un arco;
- - Sono unici i nodi iniziali e finali.

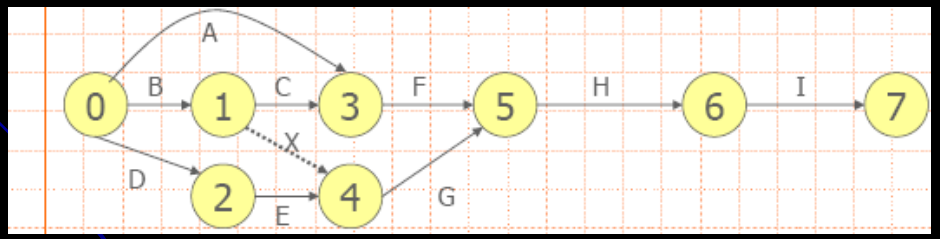


DIAGRAMMA DI PERT

- **PERT**, acronimo dalla lingua inglese che sta per **P**rogram **E**valuation and **R**eview **T**echnique.
- È una tecnica (formalismo grafico) di project management sviluppata nel 1958 dalla Booz, Allen & Hamilton, Inc. (una ditta di consulenza ingegneristica), per l'ufficio Progetti Speciali della Marina degli Stati Uniti.
- L' obiettivo era quello di ridurre i tempi ed i costi per la progettazione e la costruzione dei sottomarini nucleari armati con i missili Polaris, coordinando nel contempo diverse migliaia di fornitori e di subappaltatori.
- Con questa tecnica si tengono sotto controllo le attività di un progetto utilizzando una rappresentazione reticolare che tiene conto della interdipendenza tra tutte le attività necessarie al completamento del progetto.
- Si noti che l'algoritmo PERT non schedula (cioè non elabora una sequenza temporizzata delle attività stesse), perché non tiene conto della disponibilità delle risorse; considera cioè che le risorse siano a disponibilità infinita.

DIAGRAMMA DI PERT

- Forma di programmazione più sofisticata rispetto ai diagrammi di Gantt e particolarmente adatta per progetti caratterizzati da fasi interattive.

- E' formato da 3 componenti:
- - gli eventi, rappresentati da cerchi o altre forme chiuse idonee;
- - le attività, rappresentate da frecce che collegano i cerchi;
- - le non attività, rappresentate da frecce tratteggiate che collegano i cerchi (una non attività costituisce una dipendenza tra due eventi per i quali non è richiesto lavoro).

- - Ogni attività è associata ad un arco i cui nodi estremi sono l'inizio e la fine della fase;
- - Ogni fase ha inizio al termine delle fasi precedenti;
- - Due nodi sono congiunti al più da un arco;
- - Sono unici i nodi iniziali e finali.

DIAGRAMMA DI PERT

- E' utile indicare sulla linea di attività anche il tempo previsto per completarla.
- I diagrammi più sofisticati sono tracciati su una scala in funzione del tempo con la proiezione orizzontale di frecce di collegamento indicanti il tempo richiesto per l'attività che simbolizzano.
- Potrebbero esserci delle frecce più lunghe di quanto non richieda il completamento di quel compito: ciò indica un tempo morto nel progetto, rappresentato con un grosso punto alla fine del periodo di tempo necessario, seguito da una freccia tratteggiata che lo collega con l'evento seguente.
- Un diagramma Pert mostra sia la relazione tra le fasi del progetto sia il percorso critico, ovvero il cammino più lungo attraverso la rete e le fasi essenziali da concludere assolutamente alle scadenze
- indicate.
- E' possibile colorare le fasi completate e riportare il tempo effettivo accanto a quello stimato per eventuali comparazioni.

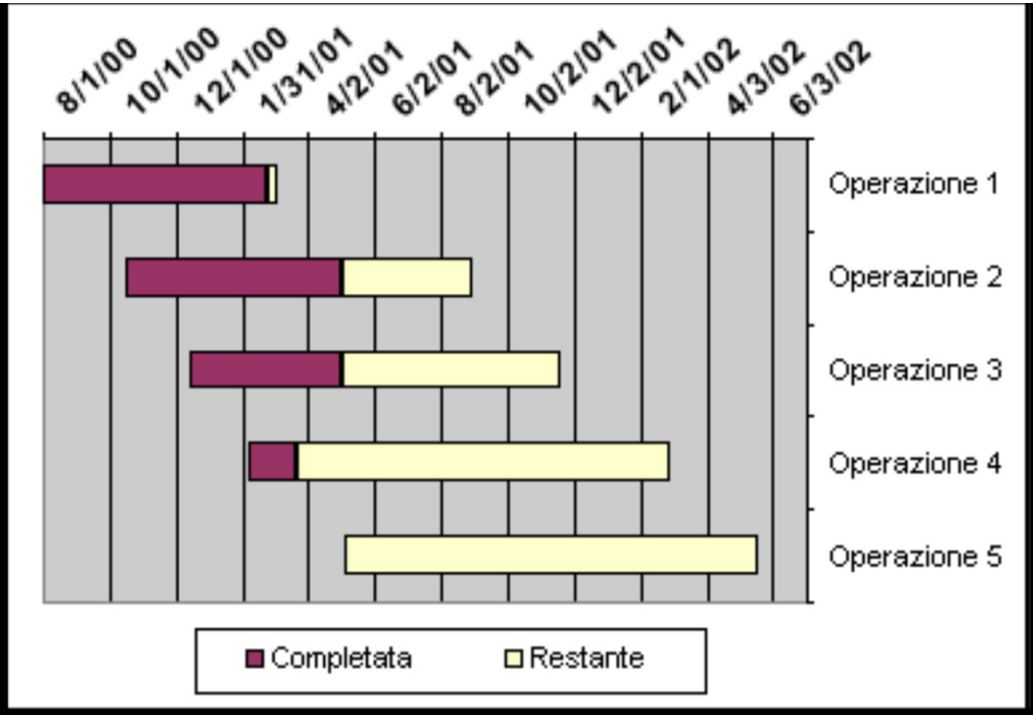
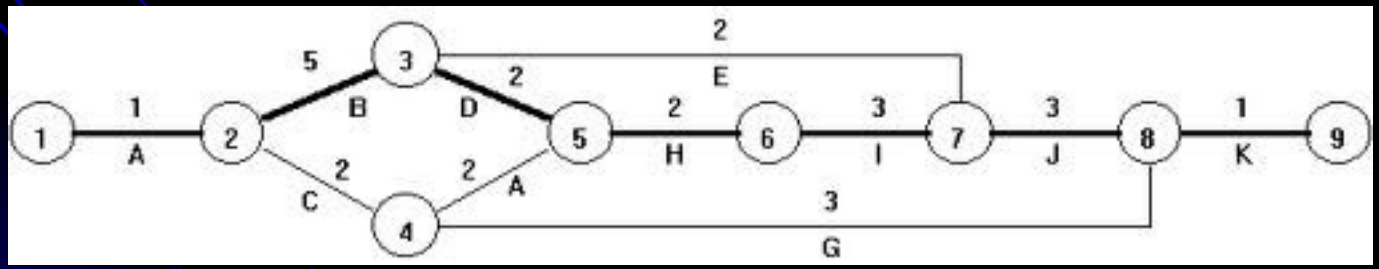


Diagramma di Gantt

Diagramma di Pert



Livello organizzativo e project management

- **C) PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEL PROGETTO**

La gestione dei costi

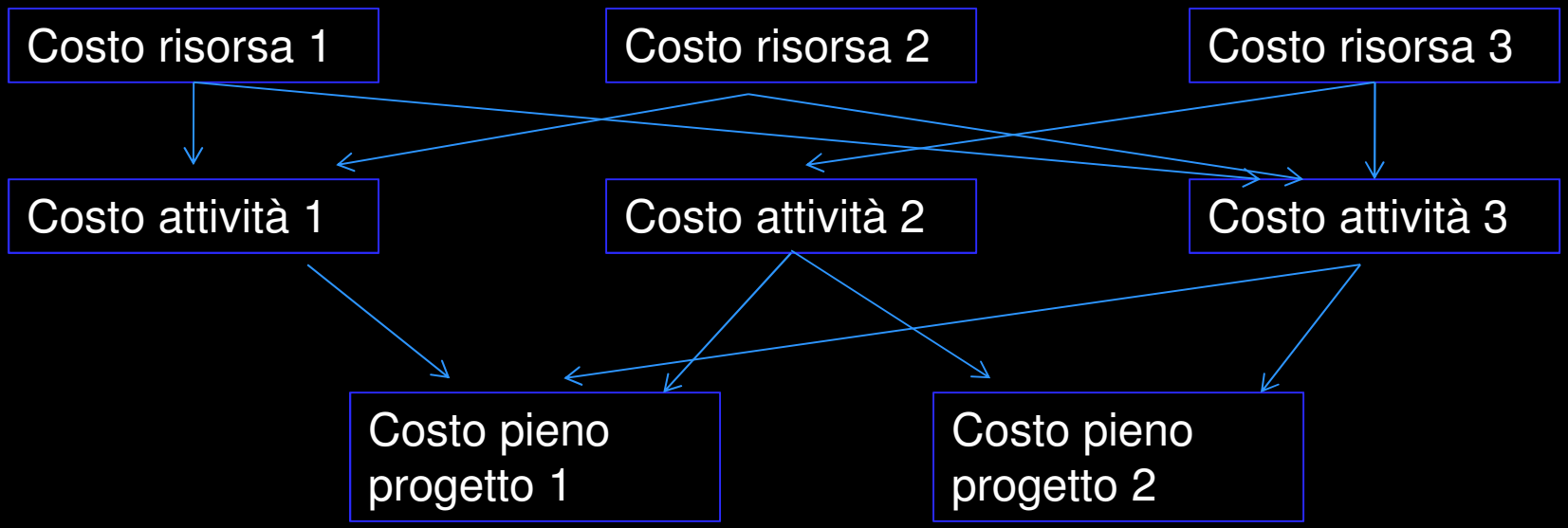
1) **Il BUDGET DI PROGETTO**

E' uno strumento di gestione relativo a tutte le risorse necessarie coinvolte in uno specifico progetto, espresso in termini monetari e dispiegato nel tempo.

- Tecnica d'imputazione dei costi diretti e indiretti tramite i centri di costo.

- Tecnica d'imputazione innovativa dei costi: Activity based costing (Abc). Lo scopo è il calcolo del costo pieno del prodotto/servizio a partire dal costo delle risorse umane consumate. Il costo delle risorse ai singoli prodotti/servizi non si svolge tramite i centri di costo, ma è mediata dalle attività. Quindi ci sino due momenti di calcolo distinti: nel primo i costi vengono attribuiti alle attività, nel secondo le attività vengono legate ai prodotti/servizi. L'Abc serve a calcolare il costo dell'intero progetto.

Le tipologie di costo



Il **COSTO** si definisce come la misura delle quantità delle risorse impiegate per uno scopo preciso definito come oggetto di costo.

Esempi di costo: la cura di un paziente, un progetto di ricerca, ecc.

Tipologie di costo:

- Costo pieno
- Costo differenziale
- Costo di centro di responsabilità

Le tipologie di costo

- Il **costo pieno**

Corrisponde all'ammontare complessivo delle risorse destinate ad un particolare oggetto di costo e risulta dalla somma dei suoi costi diretti ed indiretti

Costi diretti: costi direttamente riconducibili ad uno specifico oggetto di costo (costi del personale, dei materiali consumati, ecc.). Sono riconducibili in modo immediato all'oggetto di riferimento prescelto senza elaborazioni intermedie volte a stabilire quote di competenza rispetto agli altri oggetti di costo esistenti.

Costi indiretti: costi sostenuti contemporaneamente per due o più oggetti di costo imputabili solo parzialmente a quel determinato centro di costo (i costi delle direzioni o delle unità operative amministrative rispetto alle strutture organizzative sanitarie). Possono essere imputati all'oggetto di riferimento solo tramite un procedimento contabile basato sull'applicazione di basi di ripartizione scelte da chi effettua il calcolo.

- Il costo differenziale
- Il costo di centro di responsabilità

Le tipologie di costo

- Il **costo differenziale**

Corrisponde ai costi che si modificano quando si passa da una opzione all'altra all'interno di scenari organizzativi gestionali differenti.

- Costi fissi
- Sono costanti al variare della produzione nel tempo (es. ammortamenti delle apparecchiature sanitarie)
- Costi variabili
- Si modificano proporzionalmente alle quantità prodotte (es. i materiali di medicazione o i presidi medico chirurgici)

- I **costi di centro di responsabilità** sono quelli sostenuti da un centro di responsabilità
- Costi controllabili
- Il costo può essere influenzato in modo significativo dal responsabile del centro di responsabilità (es. i reagenti consumati in un laboratorio)
- Costi non controllabili
- Quando sfuggono al controllo del responsabile del centro di responsabilità (es. costi di manutenzione degli immobili, in quanto ci si deve interfacciare con la Direzione Tecnica)

- “Le condizioni di disabilità divengono gravi soprattutto se il mondo circostante non tiene conto delle diversità e trasforma la differenza in fattore di esclusione. A creare le barriere sono soprattutto, purtroppo, i limiti della nostra organizzazione sociale e le nostre mancanze culturali, a partire dai riflessi lenti di fronte agli ostacoli che impediscono la piena espressione delle personalità”,

Sergio Mattarella, la "Giornata Nazionale delle persone con disabilità intellettiva". 30.3.2016