LAVORARE PER PROCESSI E PER PROGETTI (parte terza)

DOTT. MARILENA BACILIERI

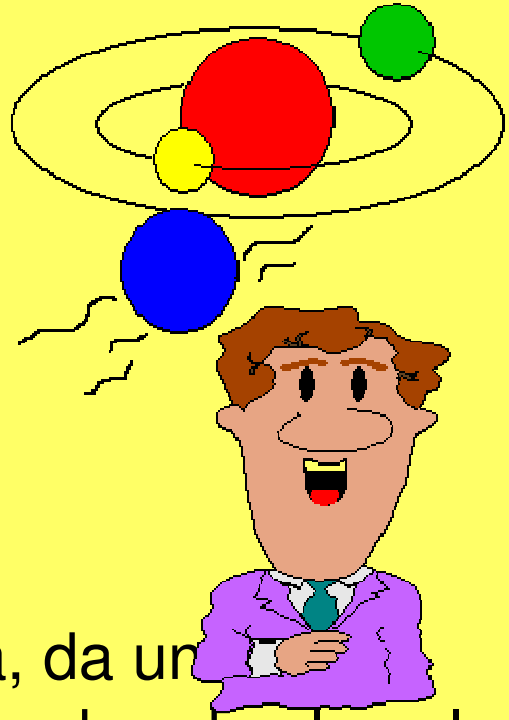
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FERRARA

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

Corso di Laurea Magistrale in Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie

IDEAZIONE DEL PROGETTO

- L'**ideazione** è riferita al momento e al modo in cui nasce l'idea, a come si manifesta l'intenzione di realizzare un'iniziativa, un intervento e al modo in cui si comincia ad organizzarsi per avviare la progettazione.



- L'idea può generarsi in molti modi; da un'esperienza personale o associativa, da un problema, da una richiesta, dall'uscita di un bando al quale si vuole concorrere, da un mandato della direzione strategica, ecc.

I progetti sono pianificati prima della loro realizzazione

Da non dimenticare!!!

Le organizzazioni evolvono in funzione di:

- creatività
- motivazione
- miglioramento continuo

E' il connettere e riarrangiare le conoscenze – da parte di persone che vogliono pensare in modo flessibile – per generare nuove, spesso sorprendenti idee che altri giudicano utili.

M.Bacilieri

Come si imposta un progetto
Esempio: Azioni di miglioramento

- Motivazioni
- Campo di applicazione
- Responsabilità
- Descrizione delle attività:
  - Definizione obiettivi/progetti di miglioramento
  - Definizione indicatori e standard
  - Pianificazione dei progetti:
    - analisi dei dati di partenza (analisi del contesto),
    - l'origine e le cause del problema,
    - riferimenti normativi, revisione della letteratura e benchmarking
    - gli obiettivi e i risultati attesi,
    - le fasi/azioni del progetto con i tempi previsti (diagramma di Gantt),
    - gli indicatori di monitoraggio rispetto agli obiettivi attesi,
    - le azioni intraprese,
    - i risultati raggiunti
- Valutazione dei progetti
- Implementazione delle azioni pianificate
- Verifica efficacia azioni intraprese

Nella pratica sono molte, e differenti tra di loro, ***le motivazioni e le ragioni*** che portano alla nascita di un progetto.
Si progetta perché:

- si intende promuovere un cambiamento rispetto ad uno stato di nuovo bisogno o ad una situazione problematica (es: organizzare un sistema di prima accoglienza per persone immigrate)
- per mantenere lo stato di fatto, laddove si sono attivate delle situazioni che richiedono di essere consolidate oppure dove gli interventi vengono messi in atto per garantire che determinate condizioni sociali, assistenziali e economiche non vengano meno
- per migliorare un servizio, un processo un percorso
- per realizzare un'idea o un desiderio
- ecc.

Molto spesso, specie se la progettazione coinvolge più attori, nella medesima situazione convergono bisogni, aspettative, problemi e desideri diversi.

E' importante, quindi, darsi un tempo sufficiente per chiarire e confrontarsi su questi aspetti.

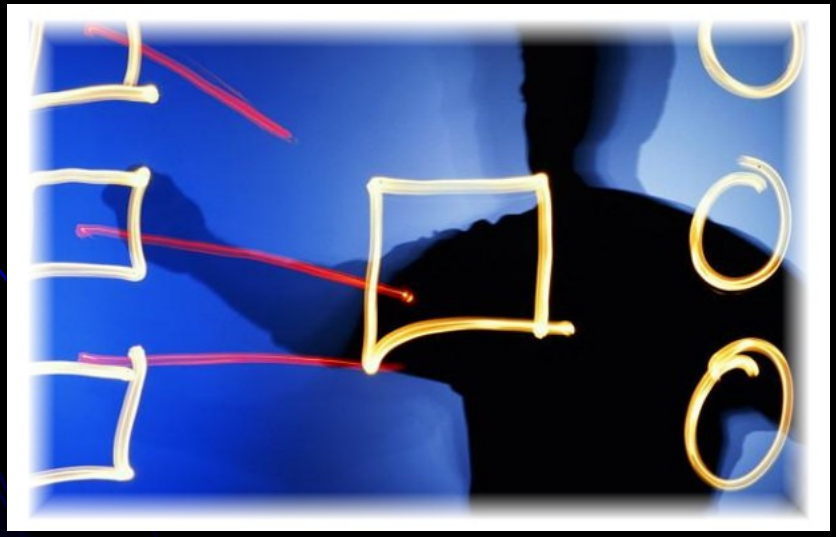
Struttura sintetica di un progetto a carattere organizzativo-gestionale

- Bisogni
- Obiettivi
- Attori e destinatari
- Tempi e procedure
- Costi e ricavi
- Ricadute organizzative e gestionali
- Prospettive

L’attivazione

- L’insieme delle azioni che vengono attuate dal momento dell’ideazione all’avvio della progettazione e nella quale *cominciamo a definire* **con chi possiamo progettare, su che cosa, come quando e perché.**

- In questa fase è importante cominciare a confrontarsi all’interno della propria azienda, ma anche eventualmente con altri soggetti esterni per attivare le prime relazioni.



Come si imposta un progetto

Un progetto attraversa diverse fasi

Esempio:

Identificazione e formulazione del problema	**Analisi di fattibilità**	**Pianificazione operativa**	**Realizzazione con continua verifica**

- Fondamentale è la metodologia utilizzata

Esempio:

- Revisione o analisi della letteratura italiana e internazionale
- Benchmarking: Osservazione diretta o interviste in altri ospedali
- Ricognizione delle risorse tecnologiche, strutturali, umane, economiche disponibili (si devono verificare le caratteristiche e il funzionamento dei prodotti e procedure già utilizzati in Azienda e definire se gli stessi possono costituire una base di partenza utile per gli obiettivi di progetto)
- Valutare i punti di forza e i punti di debolezza di quello che c'è già: non sempre è tutto da buttare via…..
- Analisi del processo con individuazione dei possibili rischi per ogni tappa
- Definire le prospettive e le proposte di sviluppo, valutando anche gli impatti economici del progetto

Come si imposta un progetto

Un progetto attraversa diverse fasi

Esempio:

Identificazione e formulazione del problema	Analisi di fattibilità	Pianificazione operativa	Realizzazione con continua verifica

- La fase dell'analisi dei bisogni può anche rappresentare l'introduzione generale del progetto in cui si elencano i problemi generali che il progetto intende risolvere.
- In questa sezione trovano collocazione i riferimenti legislativi e i piani di riferimento (nazionali, regionali e locali)
- Nell'introduzione del progetto si deve dare giustificazione dell'intervento progettuale, si devono specificare i problemi che il progetto intende risolvere mettendo in evidenza le priorità di intervento.
- Si devono inserire dati riferiti a:
- 1) analisi epidemiologica della popolazione cui si rivolge il progetto,
- 2) analisi di tipo demografico o geografico,
- 3) analisi del bacino di utenza
- In questo ambito si deve collocare la giustificazione dell'intervento progettuale.

REVISIONE DELLA LETTERATURA

Fonti secondarie

- Revisioni sistematiche → COCHRANE DATE BASE OF SYSTEMATIC REVIEWS (CDSR); DATABASE OF ABSTRACTS OF REVIEWS OF EFFECTS (DARE)
- Revisioni non sistematiche
- HTA Reports → HTA DATABASE
- Linee guida EB → BANCHE DATI DI LINEE GUIDA
- Analisi economiche → NHS ECONOMIC EVALUATION DATABASE
- Analisi decisionali

- MEDLINE
- EMBASE
- Ecc.

Fonti primarie

Studi sperimentali

Studi osservazionali

M.Bacilieri

REVISIONE DELLA LETTERATURA

- Evidence-Based Medicine
- Dall'Evidence-Based Medicine all'Evidence-Based Practice
- Dall'Evidence-Based Medicine all'Evidence-Based Health Care

-Evidence-based Medicine
-Evidence-based Nursing
-Evidence-based Midwifery
-Evidence-based Physiotherapy
-Evidence-based Pharmacy
-Evidence-based…….

M.Bacilieri

Il BENCHMARKING

- **Benchmarking** è una metodologia di confronto della performance nata in alcuni gruppi industriali internazionali per rispondere alle forti dinamiche competitive degli anni 70.

- La prima azienda ad usare questo tipo di strumento fu la Xerox Corporation che, attraverso una attenta analisi dei prodotti e dei processi produttivi dei concorrenti, riuscì a modificare la propria strategia di fondo, fino a riconquistare le quote di mercato che aveva perso negli anni precedenti.

- Il benchmarking, si affermò quindi come uno strumento di gestione nel mondo delle aziende private e, negli ultimi anni, si è affermato anche nel settore pubblico.

Il BENCHMARKING

- Attenzione alla scelta di dove effettuare il benchmarking: se per esempio ci troviamo in una Azienda Ospedaliero-Universitaria lo si dovrà fare con una Azienda di caratteristiche simili, non con un piccolo presidio ospedaliero di una Azienda Usl

ANALISI DEL CONTESTO

- **La prima fase, propedeutica alla redazione del progetto, quindi prevede un'analisi del contesto nel quale si intende operare che prevede l'identificazione delle risorse presenti, una ricerca e analisi del contesto in cui si intende operare.**

- La descrizione del contesto o delle modalità con cui viene erogato il servizio
- La descrizione del prodotto e del processo che lo produce
- Il prodotto/servizio deve avere valore per qualcuno, il "cliente finale", il "cliente intermedio", un altro professionista (se nessuno trova tale valore, valore negativo, il processo organizzativo è, prima che inefficace e inefficiente, inutile o dannoso)

- **Ad esempio, se la problematica che si intende affrontare riguarda la situazione degli anziani in un determinato territorio, l'analisi preliminare mira a mettere a fuoco i *bisogni* di questo target di popolazione (solitudine, mancanza di assistenza, mancanza di luoghi di incontro, difficoltà nel trasporto…), le *risorse* che già sono attivate a favore di questi soggetti, sia in termini di *soggetti* coinvolti (associazioni di volontariato, servizi sociali, comune, cooperative sociali, case di cura,), che dal punto di vista delle *attività, servizi presenti*, *contesto territoriale* (servizi di trasporto, feste e fiere organizzate che coinvolgono anziani, cultura locale,…).**

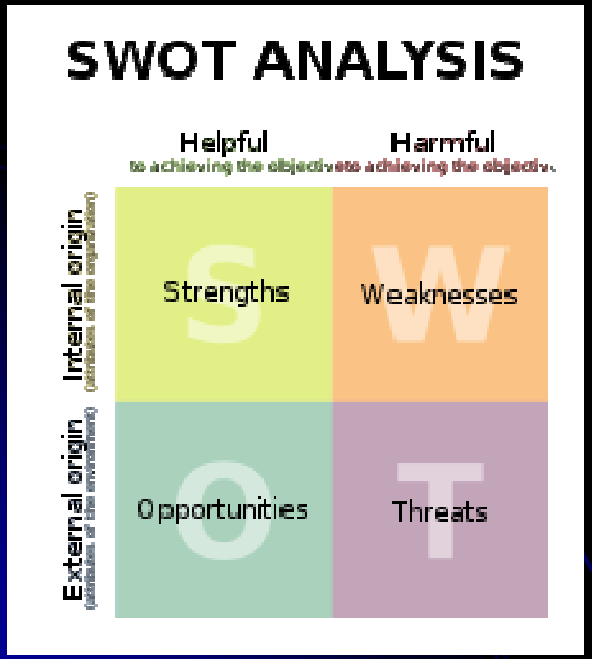
- **SI deve fare una fotografia di quello che c'è ora.**

Si devono ricercare i dati che possono essere utili per fissare il punto di partenza.

- **Una volta realizzata questa panoramica del contesto, è necessario focalizzare l'attenzione sulla situazione specifica sulla quale il progetto intende intervenire.**
- **Tra i molti bisogni di cui si ha la percezione, è necessario che venga chiarito con precisione su quale si intende intervenire, elaborando una visione della realtà condivisa tra tutti gli attori del progetto.**

Analisi Swot

L' **analisi SWOT**, conosciuta anche come **Matrice SWOT**, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di *forza* (***S***trengths), *debolezza* (***W***eaknesses), le opportunità (***O***pportunities) e le minacce (***T***hreats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione.



L'analisi SWOT è una modalità di analisi particolarmente efficace quando si tratti di studiare problemi complessi in modo compatto e sintetico, concentrando il lavoro sugli elementi critici della situazione — ovvero sugli elementi determinanti per l'assunzione di decisioni.

L'analisi SWOT prende le forme di una tavola a quattro quadranti, ciascuno dei quali è intestato ai quattro sistemi (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce) e contiene l'elenco degli elementi individuati

M.Bacilieri

L'analisi SWOT

Prima fase: ricognizione del contesto in cui viene realizzato il progetto (costruzione di indicatori) e identificazione dei principali trend e problematiche

Seconda fase: identificazione delle possibili azioni in relazione alle principali problematiche evidenziate.

Terza fase: analisi del contesto esterno e identificazione delle opportunità e delle minacce

Quarta fase: analisi del contesto e identificazione dei fattori, anche solo parzialmente sotto controllo del responsabile del progetto, che possono agevolarne o ostacolarne lo sviluppo

Quinta fase: classificazione/selezione delle possibili azioni che facendo leva sui punti di forza, tentando di ridurre quelli di debolezza massimizzando le opportunità e minimizzando le minacce, siano maggiormente in grado di ridurre i problemi di sviluppo

Sesta fase: serve per valutare la rilevanza di una strategia già attuata o pianificata (verifica rilevanza interventi rispetto agli elementi del contesto

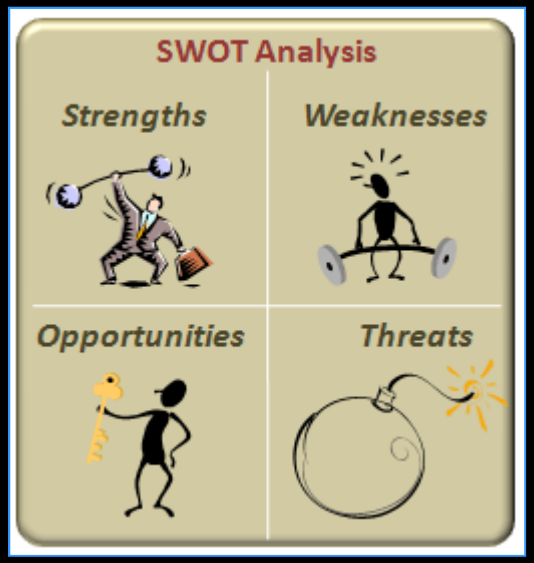
Analisi Swot

Rappresentazione grafica Matrice SWOT

Fattori interni / Fattori esterni	Forze (S) elencare da 5 a 10 forze interne	Debolezze (W) elencare da 5 a 10 debolezze interne
Opportunità (O) elencare da 5 a 10 opportunità esterne	Strategia SO Generare strategie che usino le forze per trarre vantaggio dalle opportunità	Strategia WO Generare strategie che traggano vantaggio dalle opportunità attraverso il superamento delle debolezze
Minacce (T) elencare da 5 a 10 minacce esterne	Strategia ST Generare strategie che usino i punti di forza per evitare minacce	Strategia WT Generare strategie che rendano minime le debolezze ed evitino minacce

Fonte: G.Pellicelli, Il Marketing, UTET, 1999 p.46

Come possiamo sfruttare ogni punto di Forza ?
Come possiamo rinforzare i punti di Debolezza ?
Come si può beneficiare di ogni Opportunità ?
Come possiamo ridurre le minacce ?

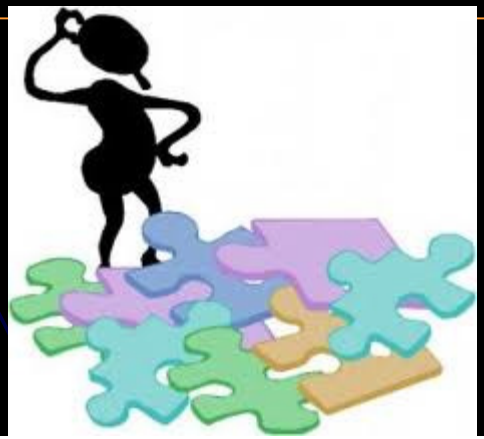


Lo scopo di ogni analisi **SWOT** è quello di individuare i fattori interni ed esterni all'organizzazione che sono importanti per raggiungere l'obiettivo. Questi provengono da un'unica catena di valore intrinsechi alla società.

LA RISOLUZIONE DI UN PROBLEMA PASSA ATTRAVERSO L'ANALISI DI DATI E LA NARRAZIONE DI FATTI

- **Problem finding**: identificazione del problema
- **Problem setting**: definizione del problema
- **Problem solving**: costruzione del percorso per la soluzione di un problema

- **'Il problema è un "gap" (una distanza da colmare) fra dove siamo e dove vorremmo essere; una difficoltà, una questione da risolvere.**

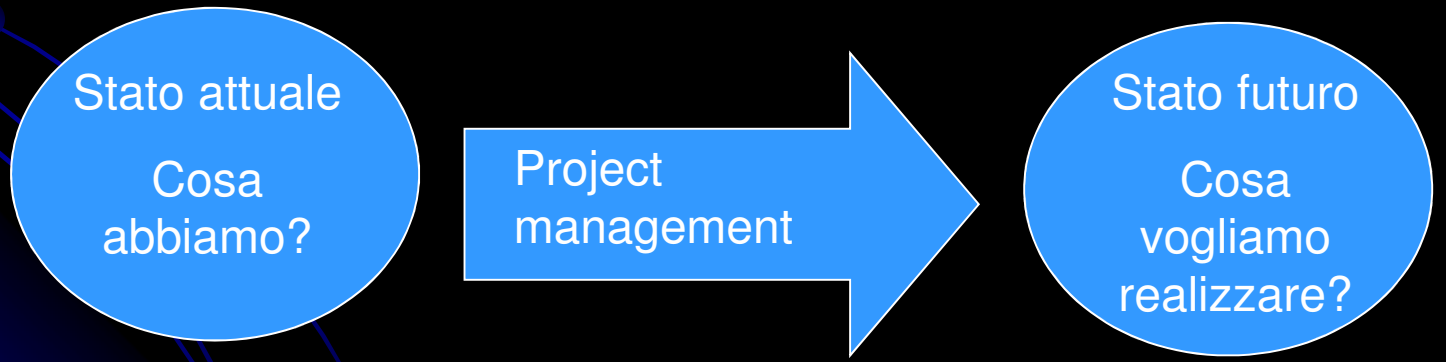


Definizione di Problem solving nel management

Problema:

Sfida per ottenere il successo

Differenza tra lo stato attuale e il futuro desiderato



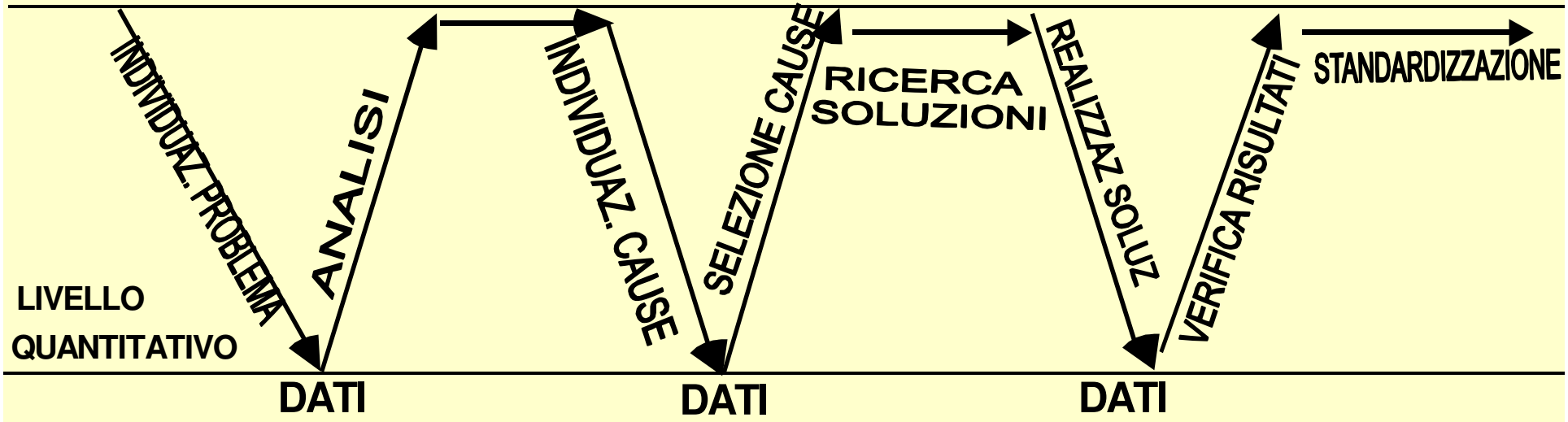
PROBLEM SOLVING PDCA

- IDENTIFICAZIONE PROBLEMA
- ANALISI PROBLEMA ⇨ PIANIFICAZIONE
- RICERCA DELLE CAUSE
- INDIVIDUARE LE SOLUZIONI
- IMPLEMENTAZIONE SOLUZIONI ⇨ESECUZIONE
- VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA ⇨VERIFICA DELLE AZIONI SVOLTE
- STANDARDIZZAZIONE

A seconda del grado di definizione di un problema, si possono trovare una molteplicità di soluzioni diverse

I LIVELLI DI AZIONE IN CUI OPERA UN GRUPPO DI LAVORO NEL PROCESSO NEL PROBLEM SOLVING

LIVELLO QUALITATIVO - CREATIVO (LINGUISTICO):
livello delle riunioni in cui il gruppo lavora su materiale e dati e produce decisioni operative per il seguito

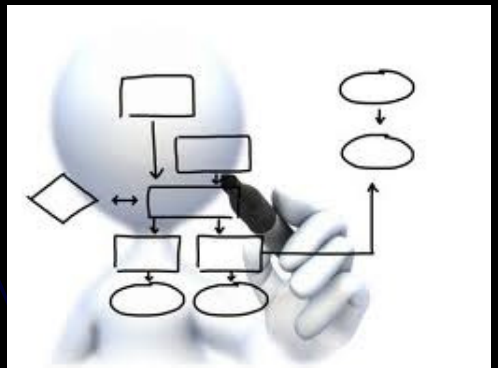


*Identificare e **analizzare** il problema*

- ✓ **Raccogliere dati per dare evidenza al fenomeno;**
- ✓ **"Sospendere" i propri giudizi, percezioni, punti di osservazione;**
- ✓ **Arrivare ad una definizione chiara e circoscritta del fenomeno;**
- ✓ **Non chiedersi il "perché" (si entra nelle cause);**
- ✓ **Non chiedersi "come fare" (si entra nelle soluzioni).**

ERRORI DA EVITARE:

- ✓ Pensare di avere già tutti i dati a disposizione;
- ✓ Pensare che le proprie visioni corrispondano alla realtà dei fatti;
- ✓ Non analizzare il problema ma presentare "affermazioni difensive" che tendono a giustificare prima ancora di aver compreso i fatti, perché prevale la logica del "chi è il colpevole";
- ✓ Dilungarsi nella individuazione del problema, sostenendo che servono altri dati, perché non ci si vuole avvicinare al problema;
- ✓ Pensare che il problema è fuori da ogni possibilità di "analisi" perché riguarda altri.



Per analizzare un problema occorre saperlo descrivere …

- Indicare **chi** è il soggetto/i coinvolto nel problema
- Indicare **dove** accade il problema
- Indicare **quando** e **quante** volte accade il problema
- Indicare **che cosa** accade quando il problema si manifesta

- ✓ **Socializzare le diverse visioni sulle eventuali cause;**
- ✓ **Raccogliere dati per dare oggettività alle diverse osservazioni;**
- ✓ **Non chiedersi "come fare" (si entra nelle soluzioni);**
- ✓ **Selezionare le più rilevanti in relazione al grado di impatto sul problema e alla possibilità di risoluzione.**

ATTIVITA'	CHI?	CHE COSA?	QUANDO?	DOVE?	COME?	PERCHÈ?

Strumenti che possono essere utili per progettare e condurre progetti di miglioramento continuo

- brainstorming
- diagramma causa-effetto o Ishikawa o lisca di pesce
- diagramma di Gantt…..
- ecc.

Strumenti del problem solving

- **Il foglio raccolta dati**
- **L'istogramma**
- **L'analisi per stratificazione**
- **Il diagramma di Pareto**
- **Il diagramma causa – effetto**
- **L'analisi di correlazione**
- **La carta di controllo**
- **ecc.**

Esempio:

tabella di comparazione delle soluzioni

	Soluzione 1	Soluzione 2	.....	Soluzione n
Fattibilità				
Accettabilità				
Benefici				
Costi				
Rischi				
Voto totale				

Per ogni fattore si assegna un voto da 0 a 3 (il voto più alto corrisponde ad un maggior valore della soluzione)

Brainstorming

Che cos'è:

- Il brainstorming ("tempesta di cervelli") è un metodo di lavoro di gruppo che si utilizza per facilitare la produzione di nuove idee, stimolare proposte o identificare le cause e la soluzione migliore ad un problema. Il termine indica un **pensiero creativo**, slegato, fatto di idee che si innescano una con l'altra grazie alle proprietà associative tipiche della nostra mente che si mette in moto attraverso somiglianze, derivazioni, contrasti, contiguità, ecc.

A cosa serve:

- Serve a fare scaturire dai componenti del gruppo il maggior numero possibile di idee nel minor tempo possibile.
- Il metodo fu elaborato nel 1953 dal pubblicitario A. F. Osborn con l'intento di aumentare la generazione di nuove idee promozionali.

Brainstorming

Come si applica:

Funziona focalizzando la discussione del gruppo su un problema e poi lasciando emergere, senza un ordine prestabilito, le soluzioni più originali che ci possono venire in mente.

- Il brainstorming prevede una fase *divergente*, in cui si producono idee a ruota libera, seguita da una successiva fase *convergente* in cui le idee vengono selezionate, valutate e si arriva a raccogliere le più interessanti.

- *Identificazione del gruppo di lavoro*: dovrà essere composto preferibilmente da circa 10-15 persone, compreso il conduttore,
- Dopo aver scelto l'argomento il conduttore del gruppo *presenta l'obiettivo dell'incontro* e illustrerà a tutti i partecipanti l'argomento di discussione, sottolineando le regole fondamentali del lavoro di gruppo, in particolare la libera espressione e la partecipazione di tutte le persone presenti; introduce, stimola il processo generativo di idee e raccoglie in un elenco tutti i contributi. In conduttore poi riscrive l'elenco classificando le idee in gruppi per analogie ed eliminando le eventuali ripetizioni. Al termine si valutano le varie idee identificando le più interessanti.

Quando si applica:

All'avvio di un progetto
Durante il progetto

RIUNIONI

- **DI SCAMBIO DI OPINIONI (esempio: brainstorming)**
- **DI VERIFICA**
- **DECISIONALI**

- RIUNIONI DI VERIFICA
- Hanno lo scopo di esaminare lo stato di avanzamento del progetto ed in particolare i problemi logistici ed organizzativi esistenti.

- RIUNIONI A CARATTERE DECISIONALE
- hanno lo scopo di operare una scelta in una materia per la quale esistono conflitti tra i vari membri del team o che riveste un'importanza tale per cui è richiesta la partecipazione alla decisione del responsabile del progetto.

RIUNIONI

- Devono essere definiti chiaramente e a priori, lo scopo della riunione e chi vi deve partecipare.

- Ci deve essere un ordine del giorno della riunione dove sono presenti tutti i punti da discutere

- Si devono evitare digressioni che portano la discussione su argomenti non previsti dall'ordine del giorno

- la durata della discussione di ciascun punto all'ordine del giorno e il tempo totale della riunione deve essere prefissata e non deve essere protratta entro i termini previsti

- Durante lo svolgimento della riunione ci deve essere un responsabile e uno del gruppo che rediga il verbale

- Nel verbale ci devono essere le informazioni generali quali la data, il luogo e il titolo della riunione, i partecipanti che sono stati invitati e quelli che sono effettivamente presenti, gli argomenti all'ordine del giorno, il contenuto degli interventi per argomento trattato, l'elenco dei documenti interscambiati fra partecipanti, le decisioni prese e i tempi per attuarle, il nome del redattore e le relative date

- Se nel corso della riunione viene presa una qualsiasi decisione è necessario che sia anche definito chi la deve formalizzare e i tempi per renderla operativa

Foglio di raccolta dati

Che cos'è:

- E' uno strumento per prendere decisioni per la raccolta, l'analisi e la valutazione dei dati che devono garantire un'interpretazione corretta del problema in esame.

A cosa serve:

- Ad inquadrare un problema
- Ad analizzare basandosi su dati oggettivi e non su sensazioni

Come si applica:

- Necessario avere chiari gli obiettivi della raccolta dati
- Il foglio di raccolta dati va costruito in funzione di questi obiettivi
- Deve essere semplice e chiaro
- Vanno definite modalità e durata della raccolta dati

Quando si applica:

- All'avvio di un progetto
- Durante il progetto
- Alla fine per verificare i risultati

Si deve ottenere il massimo contributo informativo dei dati, coerente con le finalità ultime associate alla raccolta dati

DATI

-Raccolta

-Trattamento

-Analisi

	GIORNO	LUNEDI'		MARTEDI'		MERCOLEDI'		GIOVEDI'		VENERDI'		TOTALE			
MACCHINA	GUASTO	1° T.	2° T.	1° T.	2° T.	1° T.	2° T.	1° T.	2° T.	1° T.	2° T.	1° T.	2° T.	TOT.	TOT. %
1	GUASTO 1	7	5	6	3	14	12	6	4	5	6	38	30	68	34,2%
	GUASTO 2	6	4	3	3	13	18	4	6	7	3	33	34	67	33,7%
	GUASTO 3	3	2	1	3	4	5	6	2	1	3	15	15	30	15,1%
	GUASTO4	0	3	1	1	0	1	1	0	1	0	3	5	8	4,0%
	GUASTO 5	2	1	2	1	3	3	1	0	1	1	9	6	15	7,5%
	GUASTO 6	1	1	2	0	3	2	1	0	0	1	7	4	11	5,5%
	TOTALE MACCH. 1	19	16	15	11	37	41	19	12	15	14	105	94	199	100%
2	GUASTO 1	6	4	5	6	15	16	8	5	6	3	40	34	74	36,8%
	GUASTO 2	5	5	5	6	13	20	5	8	3	4	31	43	74	36,8%
	GUASTO 3	4	3	2	2	3	5	2	2	3	2	14	14	28	13,9%
	GUASTO 4	0	1	0	1	2	1	0	0	1	0	3	3	6	3,0%
	GUASTO 5	1	1	0	0	3	2	2	1	0	1	6	5	11	5,5%
	GUASTO 6	1	0	1	1	2	1	0	0	1	1	5	3	8	4,0%
	TOTALE MACCH. 2	17	14	13	16	38	45	17	16	14	11	99	102	201	100,0%
TOTALE MACCHINE		36	30	28	27	75	86	36	28	29	25	204	196	**400**	
TOTALE GIORNO		66		55		161		64		54		**400**			
TOTALE GIORNO %		16,5%		13,8%		40,3%		16,0%		13,5%		100,0%			

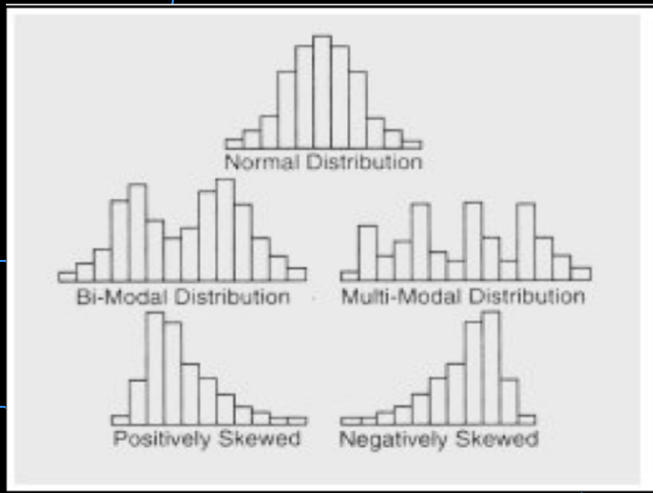
ISTOGRAMMA

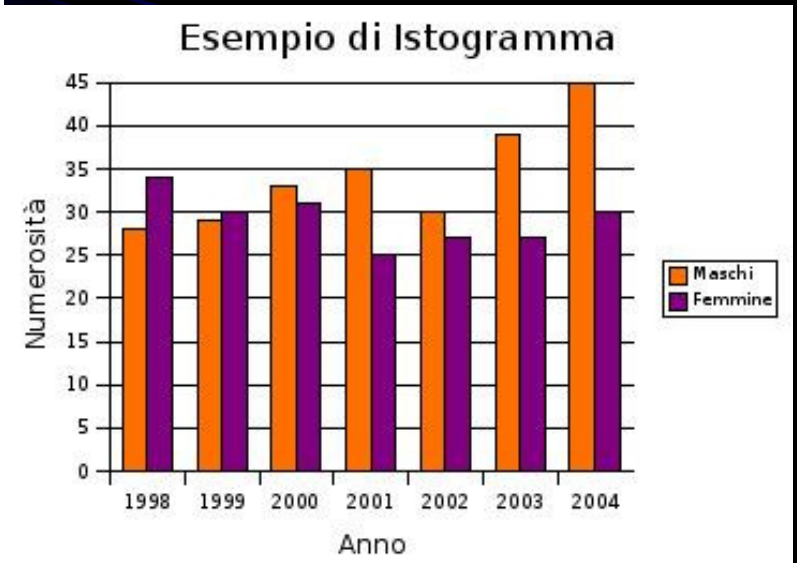
- **Che cos'è**
- è diagramma a barre che visualizza la variabilità di un fenomeno rendendolo facilmente interpretabile

- **A cosa serve**
- Analisi – visualizzazione
- Forma di distribuzione di un fenomeno
- Controllo di risultati di un processo

➢Visione sintetica dei dati raccolti

➢Analisi distribuzione dei dati





Verifica:

-Forma regolare della distribuzione?

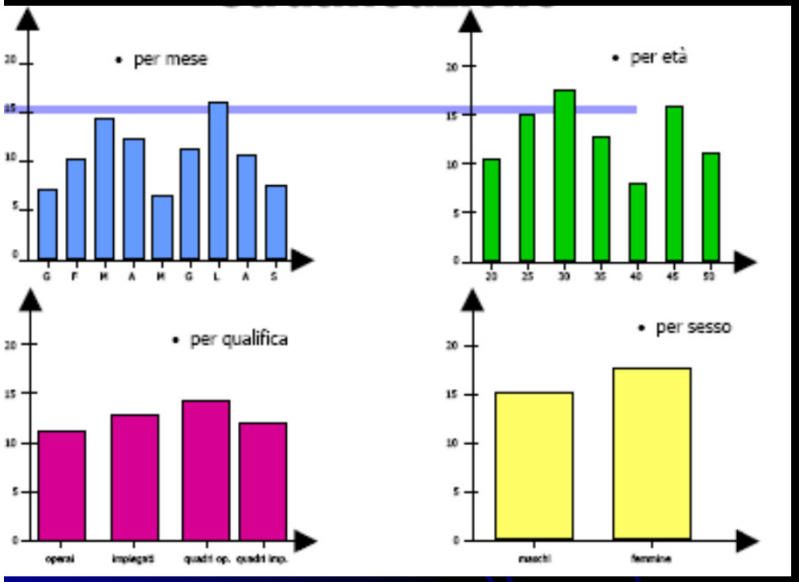
-Distribuzione simmetrica? Valore frequente anomalo?

-Dispersione? Elevata?

-Ecc.

STRATIFICAZIONE

- **Che cos'è**
- è un metodo di classificazione, in gruppi omogenei, dei dati relativi ad un certo fenomeno
- **A cosa serve**
- Evidenziare le differenze significative mettendo a confronto i dati globali e i dati stratificati per diversi fattori (tempo, età, genere, mortalità, malattie, costi, …)



- La stratificazione dei dati ha lo scopo di ottenere informazioni più specifiche sulla situazione esaminata.
- Mediante la stratificazione si può osservare un problema da più diverse visuali.
- Deve consentire una chiara comprensione del problema

DIAGRAMMA DI PARETO

- **Che cos'è**
- è un grafico a barre per individuare l'importanza prioritaria delle cause dei problemi.
- **A cosa serve**
- Classificare le cause principali di un problema in ordine decrescente
- scegliere le priorità d'intervento per la soluzione del problema
- verificare il successo di una soluzione implementata

- Si devono raccogliere tutti i dati necessari per spiegare il fenomeno in esame
- SI deve costruire una tabella con tipologia del fenomeno osservato e frequenza del fenomeno
- Si deve disporre la tabella in ordine di frequenza decrescente, aggiungendo la percentuale delle frequenze e la percentuale cumulata
- Si deve disegnare un diagramma riportando sull'asse orizzontale le modalità del fenomeno osservato e sull'asse verticale una scala graduata (a sinistra) e la relativa scala percentuale (a destra)
- Si deve costruire l'istogramma in ordine decrescente, segnando un punto in corrispondenza di ogni percentuale cumulata (primo punto in coincidenza dell'angolo superiore 1° barra, ultimo punto in coincidenza del 100%)

- Per quasi tutti i fenomeni o problemi esiste una **legge delle priorità** (detta anche dell'80 – 20)
- È una **rappresentazione grafica** che raccoglie un insieme di dati
- Consente di evidenziare quali sono gli **aspetti prioritari** da affrontare nel fenomeno in esame

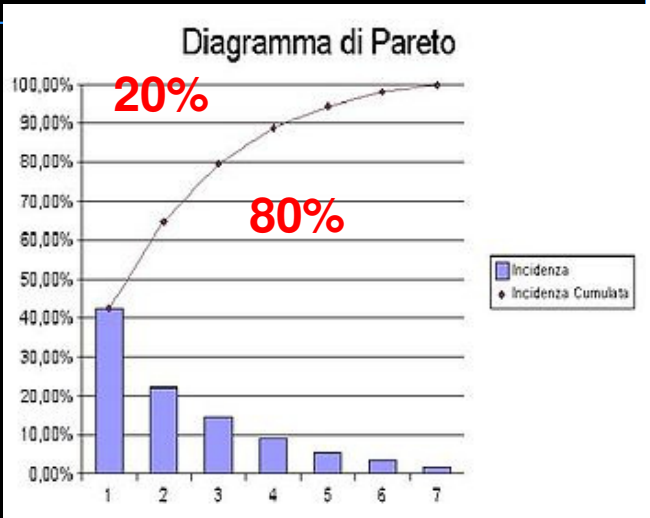
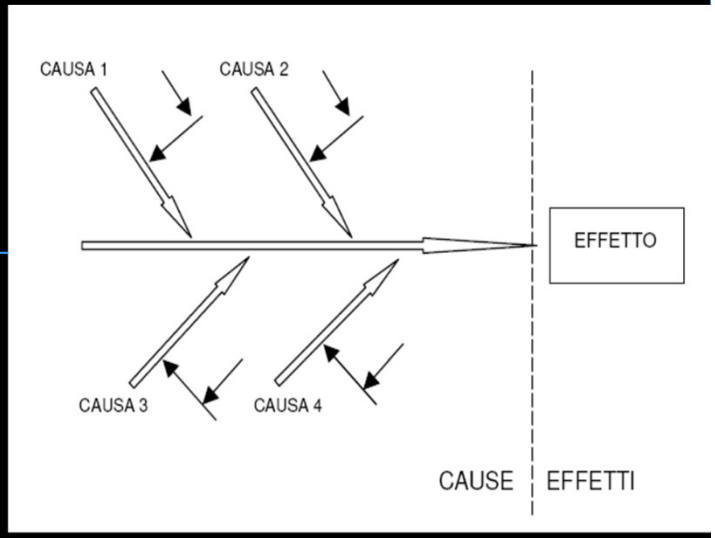


DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO

- **Che cos'è**
- è uno strumento che mostra le relazioni tra un effetto e le relative cause
- una rappresentazione grafica con classificazione ed elencazione di tutte le possibili cause relative ad un fenomeno
- solitamente prende una forma a lisca di pesce, da cui il nome alternativo **diagramma a lisca di pesce**
- **A cosa serve**
- □ a rappresentare tutte le possibili cause
- □ a ricercare le cause importanti



- **Come si applica**
- le cause elencate devono essere molte ed analizzate da diversi punti di vista
- è uno strumento di gruppo
- richiede l'utilizzo di 3 caratteristiche fondamentali:
- □ la creatività per elencare tutte le cause possibili
- □ l'esperienza per selezionare le cause più importanti
- □ l'oggettività per valutare le cause reali attraverso i dati e le sperimentazioni
- **Quando si applica**
- dopo l'analisi di Pareto
- talvolta anche a monte della raccolta dati per definire i criteri di stratificazione da considerare

Le 4 M e la classificazione per fasi di processo

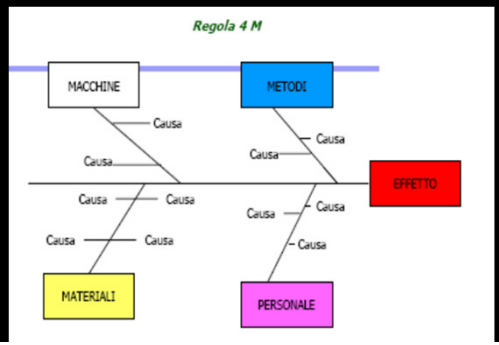
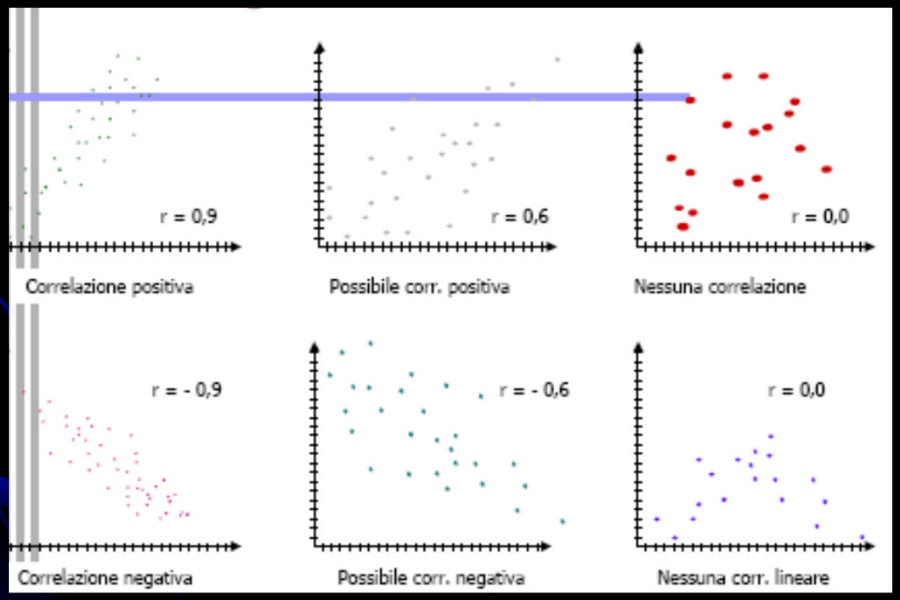


DIAGRAMMA DI CORRELAZIONE

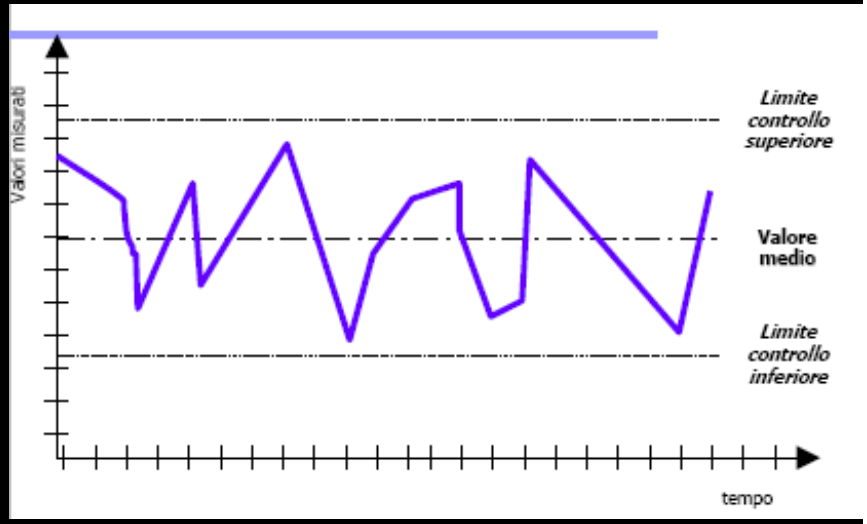
- **Che cos'è**
- è una forma grafica del legame esistente tra due grandezze relative.
- **A cosa serve**
- prevedere la variazione di una grandezza in funzione di un'altra (variabili dipendenti ed indipendenti)
- Comprendere se due grandezze sono legate fra loro



LA CARTA DI CONTROLLO

- **Che cos'è**
- è una forma di rappresentazione della variabilità nel tempo degli esiti dei processi
- è un metodo grafico per valutare se un processo è o non è in uno stato di controllo
- **A cosa serve**
- a individuare la variabilità di un fenomeno nel tempo, a valutare se un processo è in stato di controllo (se fornisce risultati mediamente uguali a quanto atteso e con la variabilità attesa.

- **Come si applica**
- bisogna essere rigorosi nel seguire le indicazioni di utilizzo
- considerarla anche un efficace strumento di gestione a vista di dati importanti che restano costantemente sotto controllo
- bisogna usare anche i modelli fuori controllo (configurazioni temporali tipiche) per evidenziare una causa piuttosto che un'altra
- **Quando si applica**
- nella fase di monitoraggio dei livelli di qualità di diverse attività
- subito dopo la raccolta dati per rappresentare in modo chiaro i dati stessi
- il più possibile ravvicinata nel tempo rispetto alle attività che si vuole



Processo di pianificazione

Il processo di pianificazione si ripete sempre con un diverso grado di approfondimento:

- I Livello: pianificazione nella fase di proposta del progetto (team di proposta);
- II Livello: definizione del piano operativo del progetto (team di progetto);
- III Livello: definizione del piano operativo di dettaglio dopo “il contratto”

Definizione della successione logica delle attività

Pianificazione: il progetto viene decomposto in unità controllabili (Work packages) formati da specifiche attività (Work Breakdown Structure). Per ogni attività si stabilisce la richiesta di risorse e la loro disponibilità, la durata e i rapporti di precedenza. Si stimano i costi. Si costruisce così la rete del progetto (project network)

Il sistema di pianificazione e controllo permette di:
Prevenire – prevedere - correggere

- Rilevare dati di avanzamento
- Riprogrammare il progetto
- Comunicare stato avanzamento progetto
- Esaminare rischi e criticità
- Analizzare livello di performance

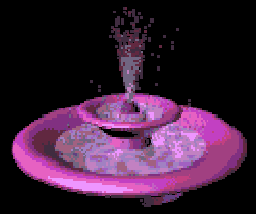
Il controllo dei tempi ha lo scopo di evidenziare eventuali ritardi nello svolgimento delle diverse attività in modo da poter reagire tempestivamente attraverso:
*** azioni mirate a recuperare i ritardi;**
*** ripianificazione delle attività successive e comunicazione del nuovo piano a tutti i componenti del team.**

Le misure da considerare nel controllo dei tempi sono le seguenti:
*** date pianificate (di inizio e fine, al più presto e al più tardi);**
*** percentuale stimata di avanzamento di ciascuna attività;**
*** date a completare (o ripianificate);**
*** date effettive di completamento.**

Formulazione del progetto

Il lavoro svolto consente di arrivare alla formulazione del progetto avendo una chiara definizione del problema per strutturare le diverse tappe progettuali.

Obiettivo: un prodotto finale, un risultato o un output, tipicamente definibili in termini di tempo, costo e qualità



- **1) definizione degli obiettivi**
- **Si tratta di rendere esplicito quello che si intende cambiare, in che direzione e misura, attraverso la formulazione di affermazioni chiare e precise. In genere si distingue tra:**
- ***Obiettivi o finalità generali*: sono per lo più dichiarazioni di intenti, formulata in maniera più generica ed astratta, che rimanda ai principi, ai valori e alle finalità strategiche del progetto (es: promuovere l'integrazione dei cittadini immigrati, promuovendo lo sviluppo di una cultura dell'accettazione e del rispetto della diversità culturale, etnica e religiosa).**
- ***Obiettivi specifici*: consistono nella declinazione degli obiettivi generali del progetto, attraverso la formulazione di affermazioni chiare, precise e puntuali rispetto a ciò a cui aspiriamo e che è strettamente connesso all'analisi che abbiamo svolto (es: aumentare la conoscenza relativa ai fenomeni migratori, aumentare le competenze relative alla mediazione culturale nei volontari che operano del progetto d'integrazione).**
- **E' importante non confondere gli obiettivi con le azioni che sono, invece, le attività che mettiamo in essere per il raggiungimento degli obiettivi.**

Obiettivi

- Obiettivi di costo
- Obiettivi di tempo
- Obiettivi di qualità

in relazione anche ai differenti scenari organizzativi possibili.

Gli obiettivi individuati devono permettere la soluzione del problema progettuale di origine.

s.m.a.r.t.: **S**pecific – Specifico, **M**easurable and **M**otivating - Misurabile and Motivante, **A**chievable – Raggiungibile, **R**ealistic – Realistico, **T**ime-Bound - Definito nei tempi

SMART goal setting

SPECIFICO

Concreto, ben definito, focalizzato e dettagliato

Domande di verifica

- SPECIFIC
- L'obiettivo è comprensibile?
- L'obiettivo è descritto con verbi di azione?
- E' chiaro chi è coinvolto?
- E' chiaro quando si deve realizzare?
- E' formulato in positivo (cosa si deve fare)?
- E' chiaro cosa si deve fare?

s.m.a.r.t.: **S**pecific – Specifico, **M**easurable and **M**otivating - Misurabile and Motivante, **A**chievable – Raggiungibile, **R**ealistic – Realistico, **T**ime-Bound - Definito nei tempi

SMART goal setting

MISURABILE E MOTIVANTE

Criteri concreti per misurare i progressi nel conseguimento di ogni obiettivo. Se non è misurabile non è gestibile. Misurare il progresso lo rende visibile e aiuta a capire quando lo si raggiunge

Domande di verifica

- Measurable and Motivating
- Come intendo misurare il risultato?
- Come verificherò l'attuazione di cambiamenti?
- Come misurerò gli avanzamenti in relazione all'obiettivo?
- Come saprò che l'obiettivo è stato raggiunto?
- Quando lo avrò raggiunto come mi sentirò?
- Che cosa succederà, cambierà, migliorerà a te?
- Che cosa succederà, cambierà, migliorerà agli altri?

s.m.a.r.t.: **S**pecific – Specifico, **M**easurable and **M**otivating - Misurabile and Motivante, **A**chievable – Raggiungibile, **R**ealistic – Realistico, **T**ime-Bound - Definito nei tempi

SMART goal setting

RAGGIUNGIBILE

Fissare specifiche tappe e fasi per conseguire l'obiettivo

Domande di verifica

- Achievable (Raggiungibile)
- Riesco a realizzarlo nel tempo fissato?
- Ho tenuto conto dei vincoli e dei limiti?
- Riusciamo a realizzarlo con le risorse che abbiamo a disposizione?
- Quanto mi costa raggiungerlo?
- Che prezzo sono disposto a pagare?
- Cosa perderò io, se perderò, nel raggiungere l'obiettivo? E gli altri?
- Vale veramente la pena fare tutti gli sforzi per arrivare lì?

s.m.a.r.t.: **S**pecific – Specifico, **M**easurable and **M**otivating - Misurabile and Motivante, **A**chievable – Raggiungibile, **R**ealistic – Realistico, **T**ime-Bound - Definito nei tempi

SMART goal setting

Realistico

Risorse disponibili per il suo raggiungimento (abilità, conoscenze, tempo, risorse economiche, contesto, ecc.). Gli obiettivi devono essere anche ben definiti nelle priorità.

Domande di verifica

- Realistic Ho le risorse sufficienti per raggiungere l'obiettivo?
- Devo rivedere le mie priorità all'interno della mia vita personale/professionale per la realizzazione di quest'obiettivo?
- Ho chiaro in mente quali ostacoli (esterni ed interni) potrebbero impedirmi di raggiungere l'obiettivo?
- È possibile raggiungere questo obiettivo?

s.m.a.r.t.: **S**pecific – Specifico, **M**easurable and **M**otivating - Misurabile and Motivante, **A**chievable – Raggiungibile, **R**ealistic – Realistico, **T**ime-Bound - Definito nei tempi

SMART goal setting

DEFINITO NEI TEMPI

Stabilire i tempi adeguati per raggiungere l'obiettivo

- Time bound (Definito nei tempi)
- Quando l'obiettivo sarà raggiunto?
- Ho definito dei tempi specifici per ogni step?
- Ho definito una "deadline" (limite temporale) oltre il quale non voglio andare? …rispetto a cui non sarebbe più sensato l'obiettivo stesso?
- Ho quantificato l'impegno temporale che mi è complessivamente richiesto per la realizzazione di questo obiettivo?
- Ho previsto un margine di sicurezza nella pianificazione così che possibili imprevisti non mi facciano slitt6are la deadline?

Le fasi della gestione degli obiettivi

- Preparazione: chi, obiettivo (definire chiaramente il contesto e ciò che si vuole ottenere), come (obiettivo ben formato: SMART)
- Comunicazione: chi, obiettivo (tracciare la direzione e creare senso e consenso nello staff), come (riunioni e documenti)
- Monitoraggio: chi, obiettivo (definire chiaramente il contesto e ciò che si vuole ottenere), come (obiettivo ben formato)
- Verifica: chi, obiettivo (verificare se l'obiettivo è stato raggiunto, in che percentuale, con che qualità, per quali motivi), come (confronto con tutti gli interlocutori coinvolti nell'obiettivo, andando a verificare tutti i risultati)

L'obiettivo è ben formato quando chi ascolta è in grado di farsi una rappresentazione completa, chiara e orientante

Formulazione del progetto

- **Soggetti coinvolti nel progetto**

- Nella fase di ideazione di un progetto è importante focalizzare l'attenzione su tutti i soggetti che, a vario titolo, sono coinvolti:
  - soggetti promotori (coloro che, fin dall'inizio, dalla fase di ideazione, promuovono la proposta progettuale)
  - soggetti responsabili della realizzazione del progetto (possono coincidere o meno con i soggetti promotori)
  - altri attori da coinvolgere
  - destinatari (chi beneficia delle azioni indicate nel progetto)

Identificazione delle responsabilità per le singole attività

Strumento: Matrice delle responsabilità, diagramma di Gantt (tempi delle attività, chi fa che cosa quando)

Attori e destinatari

- Si devono approfondire gli aspetti relativi alle differenti controparti che partecipano al progetto (gli attori) e gli aspetti che riguardano i beneficiari finali (i destinatari).
- Gli attori si identificano nelle diverse funzioni aziendali, sanitarie e amministrative, che partecipano al progetto, mentre i destinatari sono rappresentati dalle categorie di pazienti/clienti cui è destinato il progetto.
- Devono quindi essere analizzate le principali responsabilità inerenti al progetto e la composizione del gruppo di progetto.

Formulazione del progetto

- **Risorse a disposizione**

- Le risorse da considerare per la possibilità di un'azione efficace sono:
  - risorse umane (chi realizza, nella pratica, il progetto, tiene le fila tra i diversi soggetti coinvolti, …)
  - risorse finanziarie (da considerare sulla base delle azioni individuate)
  - risorse strutturali-infrastrutturali (luoghi di ritrovo e di realizzazione delle azioni, telefono, computer,…)

Determinazione del budget di progetto

Costi e ricavi

- Si parte da una situazione organizzativa pregressa, di cui esiste una contabilità storica, per arrivare ad immaginare una prospettiva futura realizzabile attraverso l'attuazione dell'intervento progettuale

- L'analisi comparativa del rapporto ricavi/costi nei differenti scenari fornisce una base di ragionamento concreta sull'utilità o meno del progetto.

- Non sempre un progetto conduce necessariamente a un vantaggio economico rispetto a una situazione precedente. Talora i vantaggi sono di tipo qualitativo in termini per esempio di maggiore sicurezza per il paziente/cliente. L'analisi economica è ancora di più necessaria, in quanto il committente del progetto necessita d'informazioni ulteriori circa la sostenibilità complessiva del progetto di riorganizzazione.

Formulazione del progetto

Analisi di fattibilità

Non fattibile: verificare le motivazioni (tecnologia prevista, aspetti funzionali, adeguatezza alle richieste del cliente…)

Forse fattibile: definire precisamente gli aspetti che mettono in forse la fattibilità

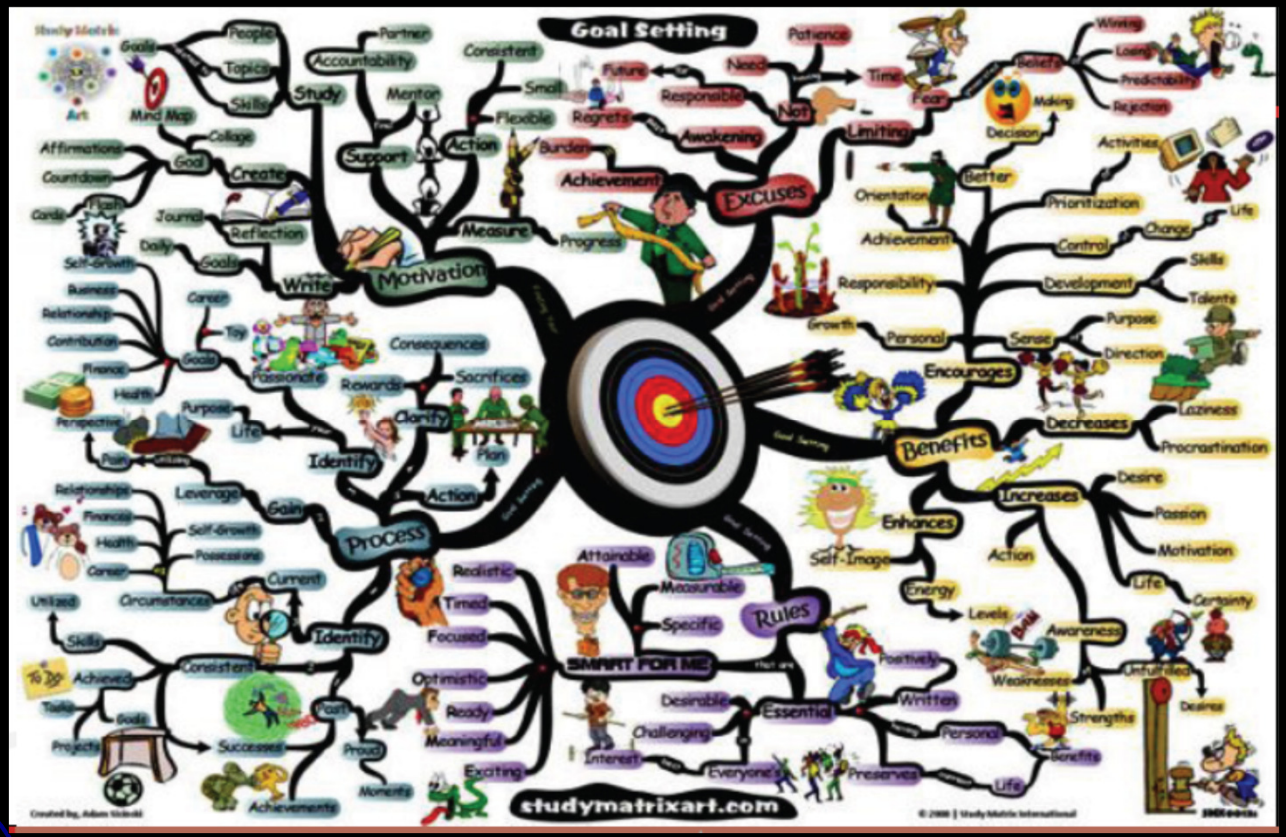
Verosimilmente fattibile: stabilire termini di fattibilità

DIMENSIONI DA CONSIDERARE NELL'ANALISI DI FATTIBILITA'

- **Dimensione organizzativo---tecnica**
(chiarezza, obiettivo, sensatezza azioni, definizione tempi…)
- **Dimensione politico---relazionale**
(il contesto organizzativo è pronto per, non ci sono controindicazioni ed equilibri da rispettare, hai pensato di coinvolgere tutti gli interlocutori del caso …)

METODOLOGIA STAR

- *Situation*
- *Task*
- *Action*
- *Result*



METODOLOGIA STAR

ESEMPIO 1:

- *Situation: Descrivi un episodio specifico in cui hai agito la team-leadership in modo efficace*
- *Task: Cosa dovevi fare concretamente, quale obiettivo e compito ti eri prefissato?*
- *Action: Quale azione-comportamento hai concretamente agito?*
- *Result: Quali risultati hai ottenuto?*

Piano d'azione

1. **Punto di partenza**: descrizione di dove sono oggi
   - *Risorse attuali: economiche, competenze, …*

2. **Punto d'arrivo**: indicatore di prestazione
   - Vantaggi nel momento in cui raggiunto: …

3. **Tappe intermedie**
   - Tempi
   - Azioni
   - Vincoli

4. **Risorse** su cui contare
   - Interne
   - Esterne

5. Possibili **difficoltà**
   - Interne
   - Esterne

6. **Misure di soccorso/preventive**

Gli strumenti di verifica devono essere già previsti al momento in cui si costruisce il piano d'azione

Formulazione del progetto

- **Azioni**

- La definizione degli interventi che si realizzeranno, cioè l'attuazione concreta del progetto, riguarda l'individuazione delle attività che riteniamo possano produrre i risultati attesi.

- Nell'individuazione e definizione delle azioni da realizzare dobbiamo valutare la pertinenza che queste hanno con il progetto complessivo in termini di contenuti, metodologie, strumenti, articolazione e tempi, risorse disponibili e necessarie.

Strumento: diagramma di Gantt (tempi delle attività, chi fa che cosa quando)

STRUMENTI: DIAGRAMMA DI FLUSSO, MATRICE DI RESPONSABILITA'

Strumento	Alcuni vantaggi	Alcuni svantaggi
Diagramma di flusso (con o senza note)	Permette una visione immediata del processo. Abitua le persone a ragionare per processi. Nel corso della stesura evidenzia immediatamente incongruenze del processo	Non tutti i temi che vengono affrontati in una procedura sono adatti a essere rappresentati con un diagramma. Per i processi complessi risulta leggibile solo se disegnato molto bene. Necessita di una fase di apprendimento impegnativa per il suo utilizzo. Può portare a concentrarsi più sulla forma che sul contenuto. La sua stesura a computer per alcuni rappresenta una sfida epica.
Descrizione per esteso	Di facile realizzazione, se si possiede un italiano accettabile.. Di veloce stesura.	In processi complessi può non permettere una visione di insieme. Porta facilmente a scrivere molto o, a volte, troppo.
Matrici, griglie e tabelle	Di facile utilizzo: se la griglia è rigorosa, il risultato sarà altrettanto rigoroso (es. chi, cosa, come, registrazioni). Permettono una immediata identificazione di fasi e responsabilità.	Non idonee alla rappresentazione di processi con numerosi momenti decisionali che portano a scelte alternative.

Diagramma di flusso

Convenzioni

Il cerchio indica l'inizio e fine del processo

Il rettangolo contiene descrizioni sintetiche dei vari passaggi

Il rombo rappresenta uno snodo decisionale, contiene una domanda, la quale presuppone la presenza di 2/3 alternative

Alla sinistra del flusso la colonna delle responsabilità

Alla destra del flusso: colonna dei documenti in uso (cartella clinica, protocolli, registri, ecc.)

La fase relativa ai tempi e alle procedure

Si rivolge all'approfondimento degli aspetti attuativi del progetto attraverso

1) La descrizione dei tempi progettuali grazie ai diagrammi temporali
2) La descrizione delle procedure organizzative e delle responsabilità di chi è coinvolto nella fase organizzativa

Utilizzando strumenti come la Work breakdown structure è possibile effettuare una presentazione generale del progetto con una descrizione sintetica delle responsabilità. L'utilizzo del diagramma di Gantt permette di descrivere con precisione i tempi di svolgimento del progetto.

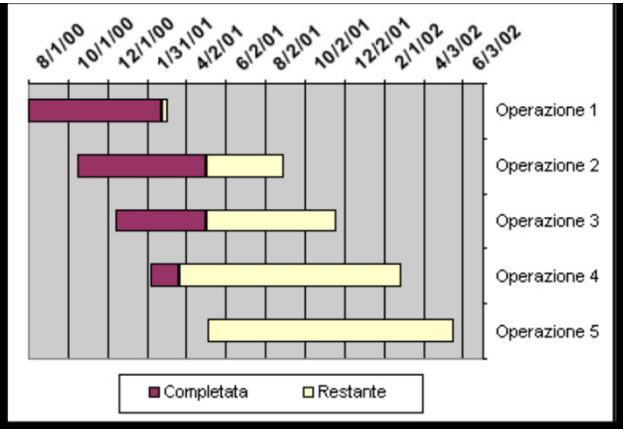
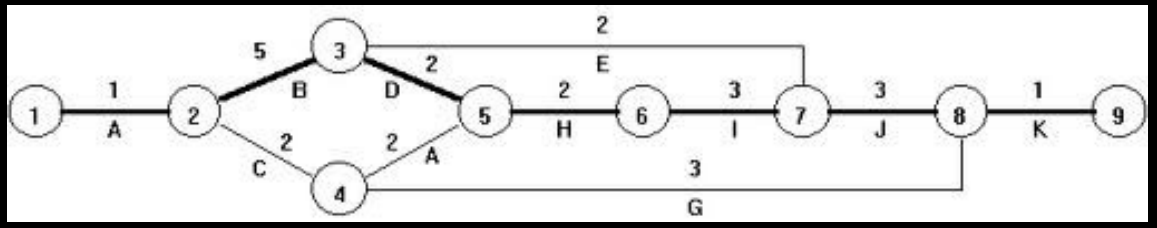


Diagramma di Gantt

Diagramma di Pert



Work Breakdown Structure

Formulazione del progetto

- **I tempi**

- **Per quel che riguarda i tempi, in fase di stesura è importante avere un'idea chiara della durata complessiva di un progetto e, in particolare nei progetti più complessi che permettono la realizzazione di più azioni, è necessario articolare le diverse fasi avendo cura di definire le relazioni temporali e strumentali che legano una fase all'altra.**

- **Spesso i tempi fisiologici del progetto non coincidono con quelli che ci vengono richiesti o imposti dal bando, dall'amministrazione o altro; proprio per quella complessità del lavoro sociale alla quale si è accennato più sopra, a volte, durante la realizzazione delle attività ci si rende conto che un'azione o una specifica attività ci richiede molto più tempo ed energie rispetto a quanto ipotizzato.**

- **Per questo è importante soffermarsi sul fattore temporale fin dall'inizio, anzi, prima dell'avvio formale delle attività**

Strumento: diagramma di Gantt (tempi delle attività, chi fa che cosa quando)

Costi e ricavi

Questa fase è dedicata all'approfondimento degli aspetti di tipo economico o budgetari e rappresenta il momento determinante per la riuscita del progetto

COMPONENTI TIPICHE DEI COSTI

- **LAVORO:** compensi pagati al personale che ha lavorato al progetto
- **SPESE ACCESSORIE:** oneri sociali e indennità accessorie per ciascuno che ha lavorato al progetto
- **MATERIALI e FORNITURE:** costo di quanto acquistato per essere usato nel progetto + costo degli strumenti, attrezzature, forniture occorrenti
- **NOLEGGIO ATTREZZATURE:** affitto di attrezzature particolari
- **SPESE GENERALI E AMMINISTRATIVE:** costo della direzione dei lavori e dei servizi di supporto ed amministrativi per il tempo dedicato al progetto
- **PROFITTO (se applicabile):** compenso per aver completato con successo il progetto

Costi e ricavi

- E' importante fare una VALUTAZIONE REALISTICA dei costi!!!!
- Principale funzione di un buon budget è di monitorare i costi di un progetto in corso ed evitare che essi superino le previsioni.
- E' necessario partire dalla struttura di analisi del lavoro e dal calendario per sviluppare il budget del progetto identificando i **componenti dei costi** per ogni sub-unità del progetto ed i costi del progetto totale.

Costi e ricavi

Nell'ipotesi che il progetto venga accolto, utilizzando un'impostazione di analisi dei costi compatibile con le informazioni di costo disponibili, in questa fase si punta a dimostrare l'andamento dei costi e dei ricavi connessi all'ipotesi progettuale.

In genere in ambito sanitario si parte da una situazione organizzativa pregressa, di cui esiste una contabilità storica, per arrivare ad immaginare una prospettiva futura realizzabile attraverso l'attuazione dell'intervento progettuale.

Confrontando ambiti organizzativi omogenei passati e futuri è possibile delineare l'andamento dei costi e dei ricavi, sia in caso di intervento progettuale che in caso di non intervento.

L'analisi comparativa del rapporto ricavi/costi nei differenti scenari fornisce una base di ragionamento concreta sull'utilità o meno del progetto.

Non sempre un progetto conduce necessariamente ad un vantaggio economico rispetto a una situazione precedente. Talora vantaggi sono squisitamente di tipo qualitativo in termini di maggiore sicurezza per il paziente.

Costi e ricavi

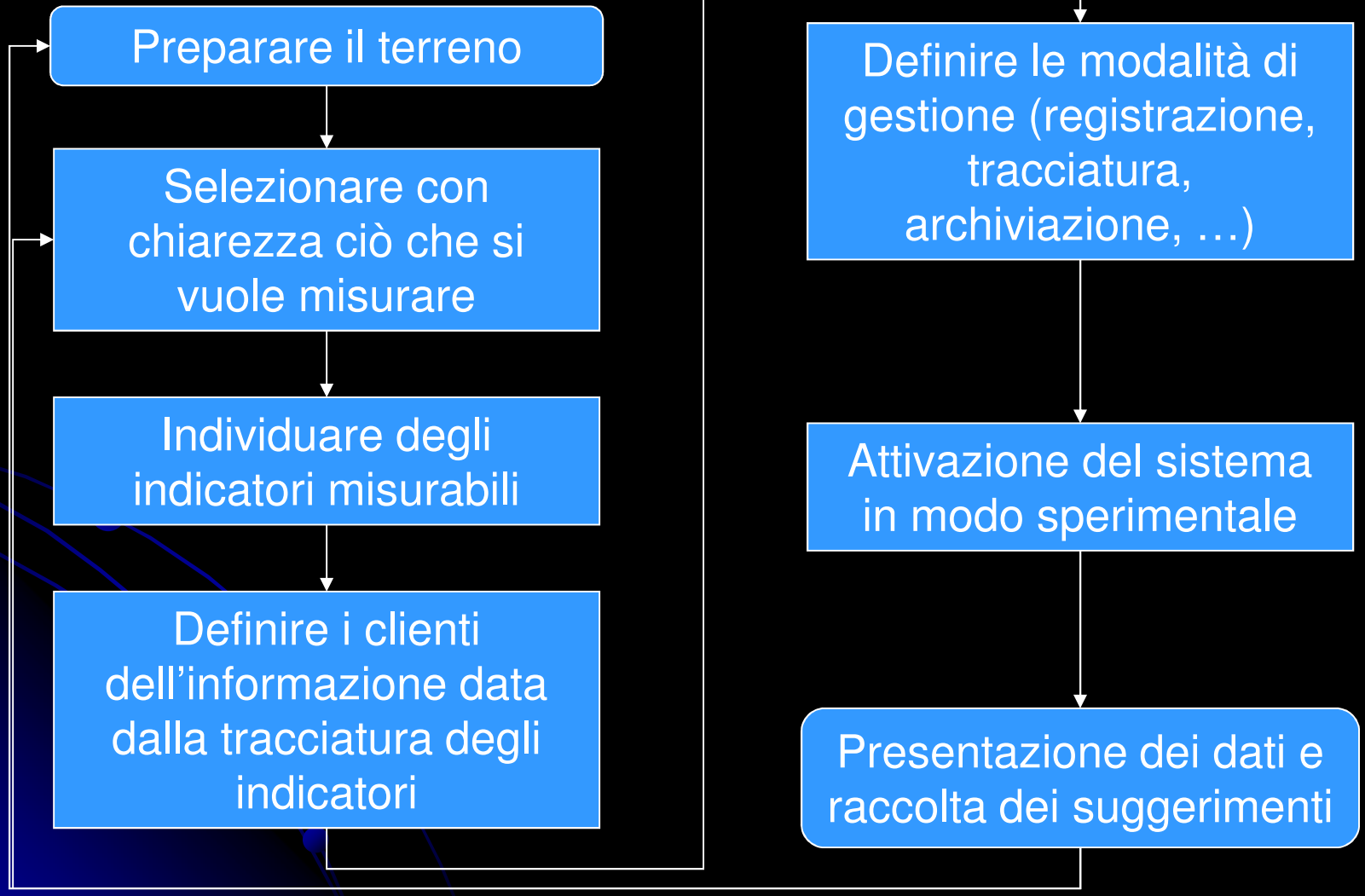
In queste situazioni l'analisi economica è a maggiore ragione necessaria, in quanto il committente del progetto necessita di informazioni ulteriori circa la sostenibilità complessiva del progetto in termini di costi/benefici.

Spesso i vantaggi di tipo qualitativo – ad esempio la diminuzione della mortalità o in generale delle complicazioni per quella determinata patologia – assumono una maggiore valenza rispetto a quelli di tipo quantitativo collegati ad esempio alla maggiore efficienza del sistema azienda indotta da un progetto di riorganizzazione.

INDICATORI

- Definizione degli indicatori di misurazione: come saprò di aver fatto un buon lavoro, come saprò di avere raggiunto gli obiettivi che mi sono prefissato?

Pianificazione di un sistema di indicatori



INDICATORI

devono essere:

- Riproducibili: lo stesso fenomeno misurato più volte deve dare lo stesso risultato
- Pertinenti e sensibili: colgono una caratteristica essenziale del fenomeno
- Sistematici: rilevati con sistematicità
- Precisi: capaci di misurare le variazioni e il livello quantitativo del fenomeno
- Specifici: colgono una caratteristica esclusiva del fenomeno
- Facili da rilevare

INDICATORI

STRUTTURA (che cosa abbiamo): comprende locali, attrezzature, risorse umane, formazione, aggiornamento, organizzazione del lavoro

PROCESSO (che cosa si fa e come si fa): si intende il volume delle prestazioni (quanto si fa), la qualità delle prestazioni (come si fa), la valutazione dei risultati di ogni processo.

ESITO di salute (che cosa si ottiene): modificazione incidenza malattia e complicanze: riduzione, disturbi, prolungamento della vita.

STANDARD

- Valore assunto o auspicato da un indicatore su una scala di riferimento (permette di valutare se il prodotto raggiunge dei livelli di garanzia prestabiliti
- Livello soglia (di allarme o di accettabilità)
- Valore, esempio, modello di riferimento
- Valore raccomandato
- Requisito di un riferimento per la qualità di un prodotto o servizio
- Meta da raggiungere

ESEMPI DI TIPOLOGIE DI INDICATORI

- Indicatori di attività:
- N. dimissioni/numero personale medico (valuta il carico assistenziale dei medici)
- Presenza media in regime di day hospital (valuta l'utilizzo della risorsa letto in DH)
- Numero interventi chirurgici/numero sale operatorie (valuta l'efficienza)

- Indicatori di processo:
- Coerenza tra la diagnosi di ingresso e la diagnosi di dimissione del paziente in un determinato reparto di degenza (valuta la precisione nella definizione della diagnosi)
- Scostamento medio tra la data prevista e la data effettiva dl ricovero (valuta l'accuratezza nella programmazione dei ricoveri)
- Numero medio dei giorni intercorrenti tra il ricovero e l'intervento chirurgico (valuta l'efficienza nella programmazione delle attività)

FONTI degli STANDARD

- Letteratura (ricerca bibliografica e di tutto l'esistente degli argomenti da trattare: procedure, linee guida, revisioni sistematiche, metanalisi, studi clinici, leggi, ecc.)
- Benchmarking
- Storico
- Ex novo

Logica del ciclo di miglioramento PDCA
Un'organizzazione deve soddisfare due esigenze tra di loro conseguenti:

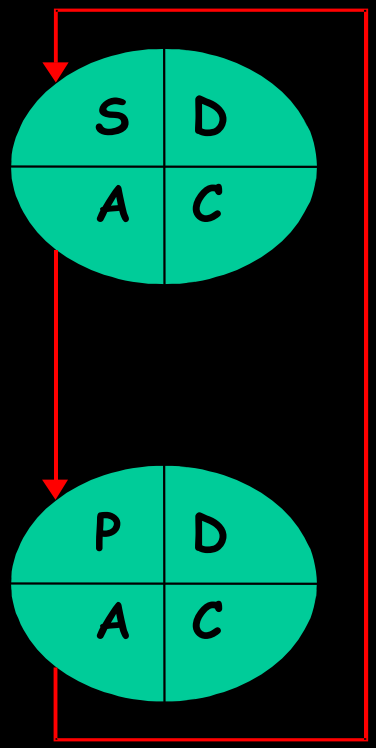
Plan:
pianificare prima di iniziare
Do:
fare ciò che si è deciso
Check:
misurare i risultati con i criteri pianificati
Act:
mantenere, standardizzare o ripetere il ciclo PDCA

Avere sotto controllo le attività

S = (standard) definire uno standard
D = (do) mettere in atto
C = (check) controllare
A = (act) agire per ripristinare lo standard

Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi

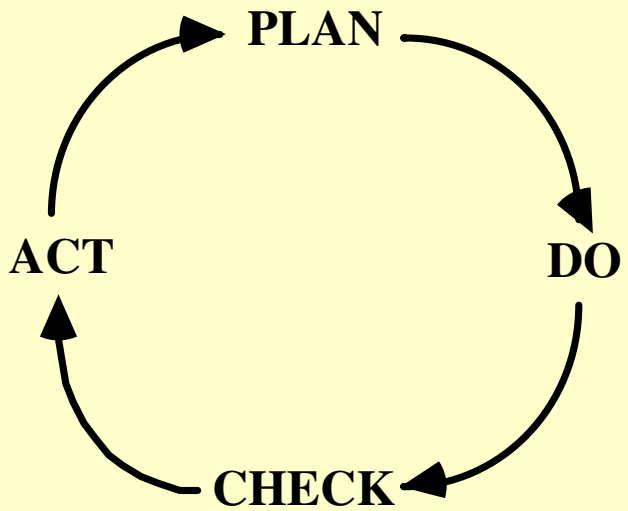
P = (plan) pianificare un nuovo standard
D = (do) sperimentare
C = (check) valutare
A = (act) modificare il vecchio standard



Un metodo base finalizzato al miglioramento e sviluppo dei processi organizzativi è il

P D C A

Il ciclo del miglioramento continuo

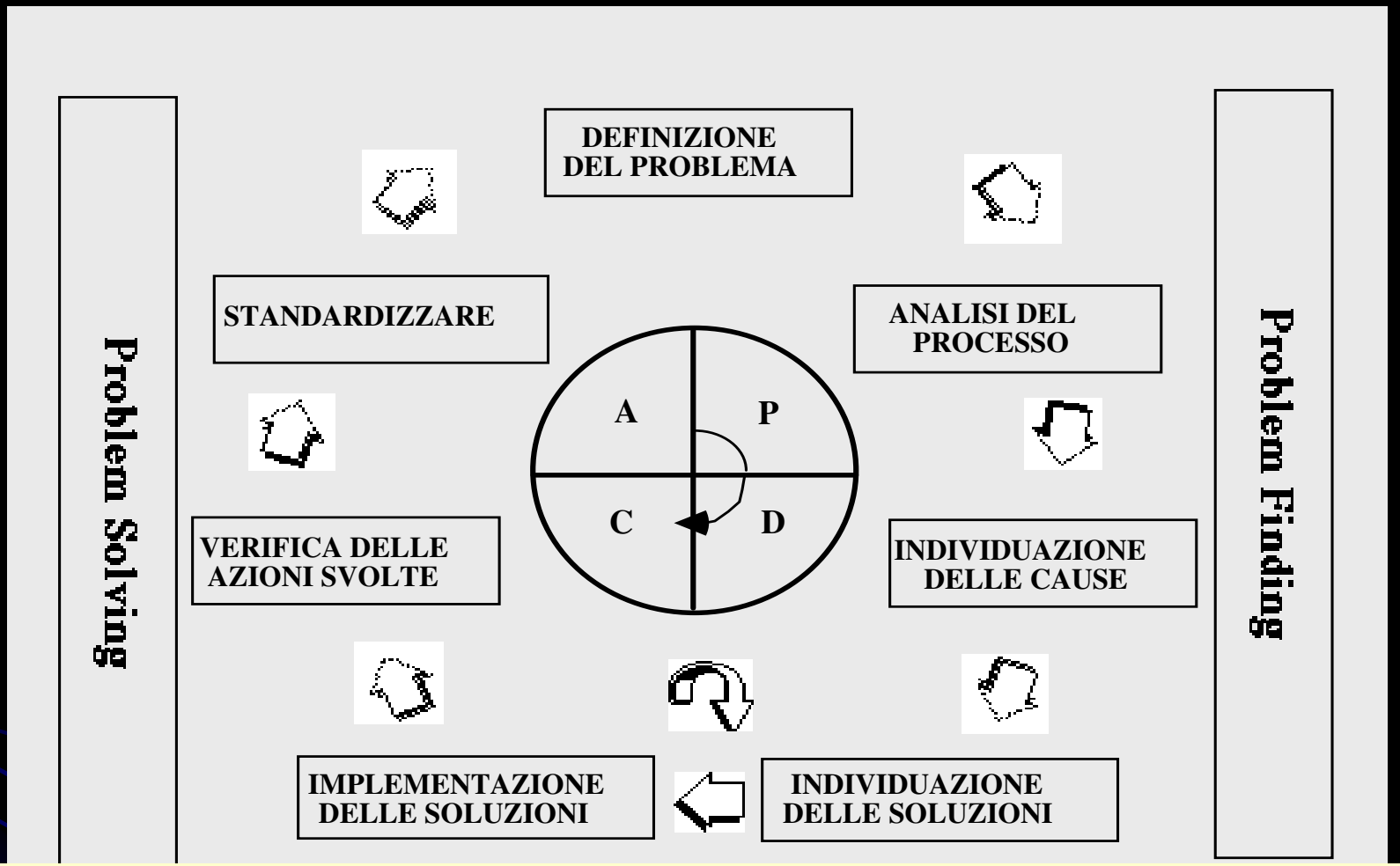


P Pianificazione

D Esecuzione

C Verifica

A Standardizzazione



Il ciclo di miglioramento continuo è caratterizzato da due grandi fasi:

Problem finding = Ricerca del problema

Problem solving = Risoluzione del problema

Ad ogni fase fanno riferimento specifici strumenti di lavoro.

Valutazione del progetto

- La valutazione è un'attività di ricerca finalizzata ad accertare se sono stati raggiunti i risultati attesi, ma anche a dare un valore alle attività svolte.

- In questo senso, non è da considerare come un controllo, ma un processo che accompagna tutto il percorso di progettazione allo scopo di coglierne i significati e di ri-orientarne le azioni in modo da renderle più efficaci.

In ogni progetto si commettono errori, ed è importante saperne trarre insegnamenti utili, in modo da evitare di ripeterli

* l'individuazione degli scostamenti tra piani e consuntivi;
* l'individuazione dei problemi più gravi (per entità potenziale del danno, cronicità del problema, ecc.);
* l'individuazione delle cause che li hanno provocati.

Tali valutazioni consentono di:

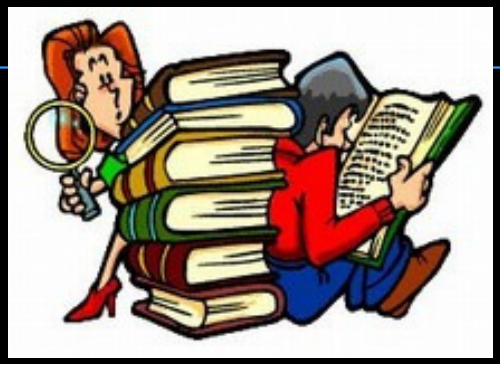
* accertare i risultati del progetto, in termini di costi, tempi e prestazioni tecniche;
* migliorare la comprensione dei fattori in gioco e la precisione della pianificazione;
* prendere provvedimenti in grado di eliminare le cause dei problemi ed evitare che si ripetano.

Valutazione del progetto

- **analisi preliminare**
- – Centratura problemi
- – Focus su obiettivi
- – Chiarezza piano d'azione
- – Chiarezza indicatori

- **analisi in itinere**
- Fornire feedback in base a situazioni osservate e/o percepite

- **analisi fine percorso**
- *auto-valutazione dei risultati raggiunti e dei cambiamenti apportati: verifica degli indicatori del progetto*



RICADUTE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Richiede l'analisi delle ripercussioni indotte dall'attuazione del progetto in termini di nuove necessità conseguenti
L'attuazione del progetto può prevedere delle conseguenze a breve termine anche su altri servizi o attività sanitarie che devono essere analizzate.

PROSPETTIVE FUTURE

Intese come l'evoluzione dell'impatto progettuale sull'organizzazione nel medio e lungo termine
In questa parte trovano collocazione tutte le valutazioni utili a far comprendere al committente il valore del progetto in una logica temporale più lunga.

Documentazione del progetto

- La documentazione è un'attività che consiste nella raccolta sistematica delle informazioni, delle attività e dei prodotti derivanti da progetto.

- E' un'attività importante che non va intesa solo come costruzione di una memoria storica, ma anche come attività di monitoraggio utile per stimolare la riflessione sulle attività svolte, per informare e comunicare relativamente al progetto.

- Ecco alcuni esempi di materiali e attività sui quali concentrarsi per costruire una documentazione adeguata:

  - materiali inerenti l'andamento e l'organizzazione del progetto (verbali di incontri, raccolta firme delle presenze, contatti avuti durante il percorso…)
  - materiale prodotto nelle azioni (video, foto, interviste, indagini, …)
  - materiali o ricerche consultate prima o nella fase di realizzazione della ricerca (articoli, libri, relazioni a convegni, seminari,…)

Il responsabile del progetto

Ha la responsabilità di:

- conseguire gli obiettivi e quindi raggiungere i risultati attesi dal progetto, rispettando i tempi e i costi del progetto stabiliti in pianificazione

- coinvolgere e motivare i componenti del gruppo di lavoro

- valutare l'eventuale cessazione del progetto se gli obiettivi non possono essere realizzati, mettere in campo modifiche e azioni correttive se queste consentono la possibilità di raggiungerli

PRINCIPALI MOTIVI DI INSUCCESSO DEI PROGETTI

- 1. STIME E PROGRAMMI NON REALISTICI
- 2. DEFINIZIONE IMPRECISA DELLO SCOPO
- 3. MANCANZA COORDINAMENTO DATI
- 4. COMUNICAZIONI LACUNOSE
- 5. SCARSA INTEGRAZIONE TEMPI / COSTI / QUALITA'
- 6. RUOLI E RESPONSABILITA' NON DEFINITE
- 7. MANCANZA LEGAMI NEL TEAM DI PROGETTO
- 8. PROGRAMMAZIONE DI DETTAGLIO INADEGUATA

Il lavoro per progetti

La negoziazione è parte del lavoro per progetti. Infatti in un progetto è sempre necessario negoziare:

- la definizione degli obiettivi e la loro eventuale modifica
- la distribuzione delle risorse
- la gestione delle informazioni e le modalità di controllo
- l'inserimento di attività correttive.

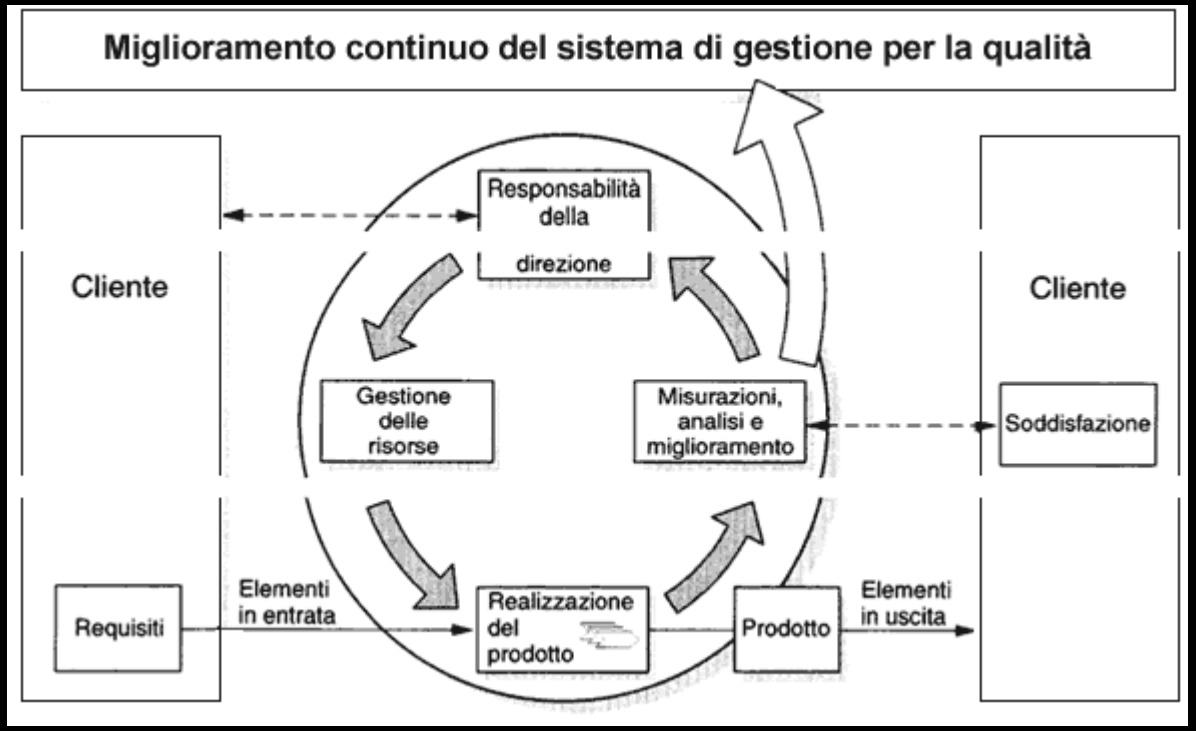
Miglioramento

- **Un insieme di attività dirette a tenere sotto controllo e a migliorare i processi e gli esiti**

Tre dimensioni

Professionale	Clinical competence
Organizzativa	Sviluppo organizzativo, quality oriented e sistema informativo….
Relazionale	Ascoltare; comunicare; lavorare assieme; soddisfare…

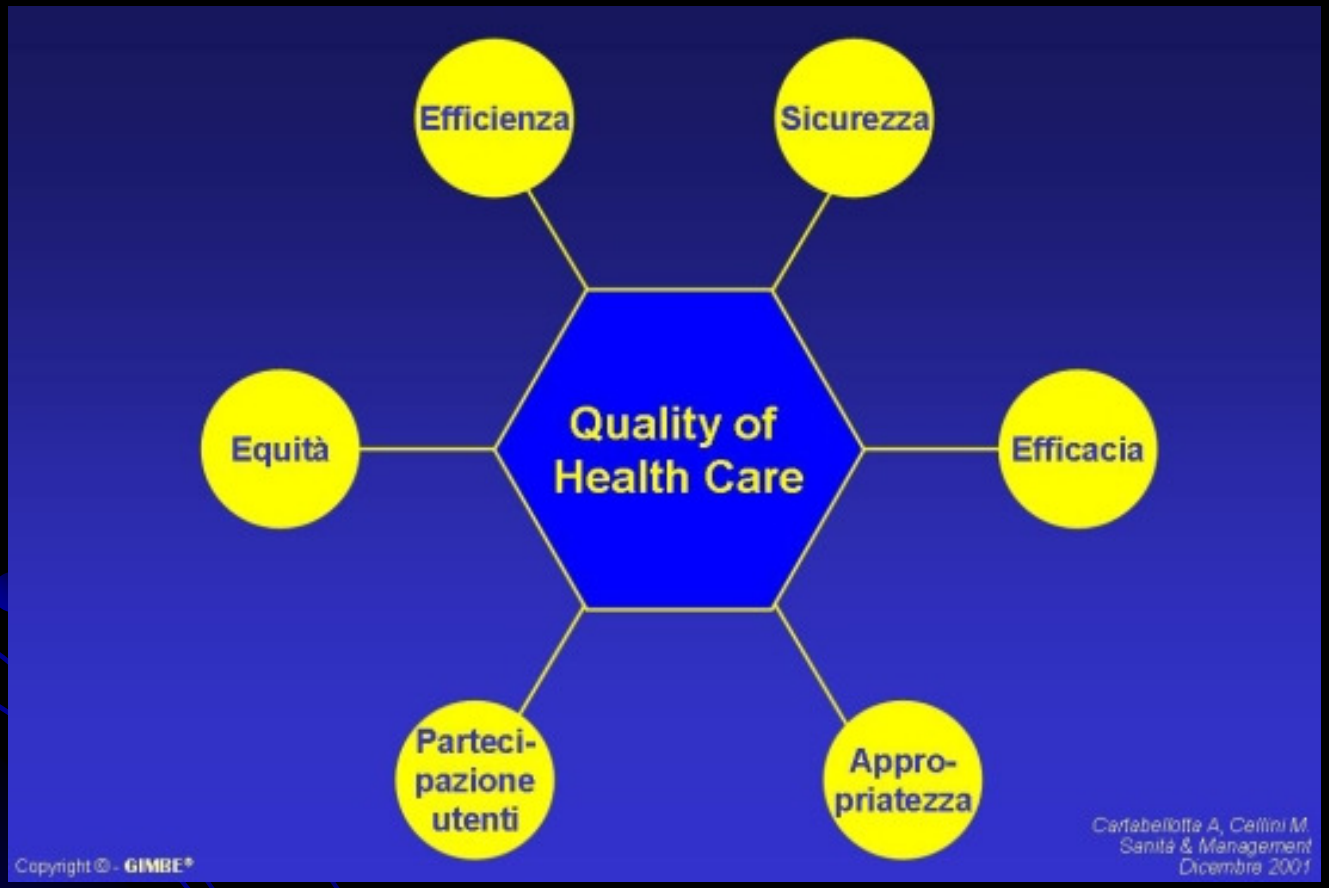
Miglioramento



- **"Il miglioramento è possibile solo se si dimostra: devono esistere termini di confronto con una situazione di partenza documentata" .**

- **"La valutazione è l'attribuzione di un valore ad una prestazione attuata raccogliendo in modo sistematico raccomandazioni valide ed affidabili su di essa e facendo confronti, al fine di prendere decisioni più ponderate o capirne i meccanismi di base o i principi generali"**

Governo clinico: Obiettivi



Governo clinico: Strumenti

- non dovrebbero essere utilizzati in maniera sporadica e/o afinalistica;
- non dovrebbero essere confinati esclusivamente all'ambito professionale, ma devono essere integrati in tutti i processi di governo aziendale: strutturali-organizzativi, finanziari e professionali.

Il project work

- **IL PROJECT WORK può consistere nella rilettura di:**

esempi:

- situazioni concrete (processi, …)
- problemi / criticità presenti in contesti precisi
- disegni strategici della direzione ai vari livelli (ad es. un progetto di una U.O. o un Dipartimento o l'Azienda…)
- impegni normativi (es. applicazione della normativa regionale per l'autorizzazione e l'accreditamento, la riduzione dei tempi di attesa, la definizione di criteri tariffari, …)
- definizione di uno standard di prodotto
- predisposizione di un piano di miglioramento
- applicazione di un ciclo PDCA
- stesura di una procedura
- Definizione di percorsi per la continuità ospedale-territorio

- *"Le persone che riescono in questo mondo sono quelle che vanno alla ricerca delle condizioni che desiderano, e se non le trovano le creano."*

George Bernard Shaw (1856-1950), commediografo e scrittore irlandese