

# TIROCINIO I (Parte seconda)

**DOTT. MARILENA BACILIERI**

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FERRARA**

**ANNO ACCADEMICO 2016-2017**

**Corso di Laurea Magistrale in Scienze Riabilitative delle  
Professioni Sanitarie**

# Bibliografia

- Alberti G., Gandolfi A., Larghi G. *La pratica del problem solving. Come analizzare e risolvere i problemi di management*, Franco Angeli, 2010
- Amato R., Chiappi R, *Tecniche di Project Management. Pianificazione e controllo dei progetti*, Franco Angeli, 2010
- Baldini M., Miola A., Neri P.A., *Lavorare per progetti. Project Management e processi progettuali*, Franco Angeli, 2010
- Nokes S., Kelly S., *Il project management: tecniche e processi*, 2<sup>a</sup> ediz., Pearson Education Italia, 2008
- Setti S., *Project & Process Management. La gestione integrata di progetti e processi: una sfida organizzativa*, Milano, Franco Angeli, 2008.
- Tommasi B.L., Caramia M., *Project management e risorse umane*, 1<sup>a</sup> ediz., Franco Angeli, 2009.

# Definizione di management

- Il termine **MANAGEMENT** sta a indicare coloro che per raggiungere gli obiettivi assegnati operano utilizzando risorse messe a disposizione da altri, che possono essere umane, finanziarie e fisiche svolgendo funzioni di pianificazione, organizzazione, guida e controllo



- (L.C. Meggison et al., Management. Concetti e applicazioni, Franco Angeli, Milano 1992)

# PROGETTO

**Una combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi, riuniti temporaneamente allo scopo di raggiungere obiettivi unici definiti e con vincoli di tempo, costo, qualità e risorse limitate.**

## PROJECT MANAGEMENT

**Tecnica per la gestione sistemica di un'impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate, con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità.**

# PROJECT MANAGEMENT

- Per sua natura il project management è multidisciplinare e si avvale di qualunque metodologia possa aiutare a gestire la complessità dei progetti.

**Project management:** “Gestione sistemica di un’impresa complessa, unica e di durata limitata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e limitate, con vincoli interdipendenti di tempo-costo-qualità”

**Project:** qualcosa di completo da intraprendere e da portare a termine

Nel termine progetto non si deve intendere la sola attività di progettazione di un’opera, ma tutte quelle attività che, nel loro insieme, costituiscono la realizzazione dell’opera stessa.

Attività che vanno dalla sua concezione originaria allo studio di fattibilità tecnico-economico, alla progettazione, sino alla costruzione vera e propria per giungere, in alcuni casi, anche alla messa in funzione e persino alla gestione dell’opera compiuta.

# PROJECT MANAGEMENT

- Il principio generale è antichissimo. La costruzione delle piramidi in Egitto, del Colosseo, della muraglia cinese, degli acquedotti dell'impero romano, sono alcuni esempi macroscopici di imprese, la cui realizzazione richiede, secondo fonti dell'epoca, il ricorso a forme organizzative ad hoc.
- Questi grandi progetti sotto l'aspetto organizzativo, comportavano problemi legati alla logistica, alla manipolazione dei materiali, alla gestione della forza lavoro.
- In assenza di sicure tecniche di programmazione, un simultaneo rispetto dei tempi, costi e qualità era, allora, seppur preventivato, impossibile da realizzare.

# PROJECT MANAGEMENT

- Il passaggio da queste primitive forme di project management a quelle più mature dei nostri giorni è avvenuto soprattutto per l'introduzione e l'evoluzione di metodologie e tecniche di programmazione.
- All'inizio del secolo H.L. Gantt, lavorando a fianco di Taylor, mise a punto una semplice tecnica di rappresentazione del processo produttivo tramite barre temporali. Questo metodo si dimostrò fortemente innovativo in quanto costringeva a ragionare in termini di durate prefissate di operazioni con il risultato di potere calendarizzare l'insieme delle attività.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT

- **APPROCCIO CHE INTERPRETA L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE IN UNA LOGICA SISTEMICA, ESTESA A TUTTE LE FUZIONI SANITARIE E AMMINISTRATIVE CHE LA COSTITUISCONO**
- **L'AZIENDA SANITARIA DIVIENE IL LUOGO DI NASCITA DI MOLTEPLICI PROGETTI, INTEGRATI E COORDINATI TRA LORO.**
- **OCCORRE MIGLIORARE CONTINUAMENTE IL SERVIZIO SANITARIO EROGATO ATTRAVERSO L'IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE CHE RIGUARDA SIA LA PROGETTAZIONE DI NUOVI PROCESSI SANITARI SIA L'AGGIORNAMENTO DI QUELLI ESISTENTI.**
- **SI DEVE SEMPRE TENERE IN CONSIDERAZIONE LA SODDISFAZIONE DEL PAZIENTE/CLIENTE, POSIZIONATO SEMPRE AL CENTRO DEL SISTEMA.**

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Il controllo della qualità nasce negli Anni '20 con le tecniche di Shewhart - basate su criteri di campionamento per limitare la numerosità dei prodotti/componenti difettosi -, che trovano però applicazione soprattutto in ambito militare.

A metà degli Anni '50 poi negli USA il concetto si estende al campo industriale, legandosi strettamente con il modello 'mass production', che sancì l'applicazione delle teorie di Taylor sulla divisione del lavoro e sui grandi volumi di produzione.

Il controllo sul prodotto finito però non è in grado di prevenire la difettosità e di individuarne le cause, sia 'endogene' sia 'esogene' al processo produttivo.

La qualità del prodotto d'altra parte è di secondaria importanza rispetto alla velocità di produzione: la qualità in generale era intesa come numero ottimale di unità prodotte nell'unità di tempo a costi marginali decrescenti

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Col tempo l'attenzione si sposta poi sul processo produttivo.

Gli strumenti quantitativi del controllo qualità sono pensati per massimizzarne l'efficienza.

L'obiettivo è di monitorare tutti i singoli elementi del processo produttivo (Total Quality Control) mirando all'individuazione delle cause di difettosità legate al sistema (Chance Causes) e di quelle esterne al sistema produttivo (Assignable Causes) eliminando così gli scarti di produzione.

Sarà però solo in Giappone che si arriverà al coinvolgimento delle direzioni aziendali. Kaoru Ishikawa (presidente dell'associazione giapponese degli imprenditori nel 1950) coglie e sottolinea le differenze tra il concetto di garantire la piena soddisfazione del cliente al minimo costo, e quello delle aziende giapponesi per cui tutte le funzioni aziendali sono coinvolte nello studio, applicazione e promozione del Quality Control. Per differenziare l'approccio giapponese da quello americano di 'Total Quality', Ishikawa coniò nel 1968 l'espressione 'Company-Wide Quality Control' visto per tutti gli Anni '80 come elemento trainante del successo delle imprese giapponesi e come tale diffuso anche all'estero, dove prese piede anche in settori quali credito, enti governativi, ospedali e servizi.

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT

La qualità può essere intesa come adeguatezza all'uso, come soddisfazione del cliente, come un buon rapporto costo/prestazione.

Il primo passo quindi è delimitare l'ambito d'azione e costruire una definizione di qualità che rappresenti in modo appropriato l'obiettivo da raggiungere.

Il problema della definizione del concetto di qualità diventa ancora più rilevante quando si deve rapportare non a un prodotto ma a un servizio.

È evidente come la misurabilità delle prestazioni sia fondamentale per qualsiasi tipo di analisi.

# **SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' (Quality Management System):**

**1. IL CONTROLLO DELLA QUALITA' (QUALITY CONTROL)  
E LA GARANZIA DELLA QUALITA' (QUALITY ASSURANCE)  
HANNO COME OBIETTIVO LA STABILITA' E LA AFFIDABILITA'  
DEI PROCESSI E DEI SERVIZI**

**2. IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITA'  
(CONTINUOUS QUALITY IMPROVEMENT) CHE HA COME OBIETTIVO  
LA RICERCA DI UNA MODIFICAZIONE VANTAGGIOSA  
O FAVOREVOLE**

# LA GESTIONE DEI PROGETTI

- SI CARATTERIZZA PER 3 ASPETTI TIPICI DEI PROCESSI AZIENDALI:
- 1) IL **COSTO**, TRADUCIBILE IN TERMINE DI BUDGET ASSEGNATO AL PROGETTO
- 2) IL **TEMPO**, COLLEGATO ALLA DURATA COMPLESSIVA DEL PROGETTO
- 3) LA **QUALITA'**, ESPRIMIBILE SOTTO FORMA DI OBIETTIVI CUI TENDERE

# Project Management

- Si rivolge a un processo di innovazione più che al processo gestionale operativo, in quanto il suo obiettivo è rappresentato dalla definizione di nuove e migliori specifiche dei servizi sanitari collegate a nuovi processi di erogazione degli stessi.

Caratteristiche delle prestazioni aziendali	Processo gestionale operativo	Processo di innovazione e project management
Qualità Tempo Costo	Conformità Tempi standard Costi standard	Livello/obiettivo Time to market Budget di spesa

# Project management

- La ricerca e lo sviluppo di nuovi servizi sanitari passano attraverso la definizione di progetti e, in linea generale, si può affermare che il buon andamento di un'azienda sanitaria dipende in larga misura dalla capacità dei suoi dirigenti di avviare e gestire progetti complessi con efficacia.
- Esempi:
  - - la ristrutturazione di un'area di degenza
  - - la riorganizzazione dei processi assistenziali
  - - la riduzione dei costi di gestione conseguente all'abbattimento dei tempi di degenza

# Livello organizzativo e project management

- Gli obiettivi aziendali in ambito sanitario si collocano in 3 categorie:
  - - obiettivi di livello strategico
  - - obiettivi di livello intermedio
  - - obiettivi di livello operativo
- Il vertice strategico aziendale elaborano i macro-obiettivi di riferimento validi per tutta l'azienda sanitaria, mentre il management di progetto si occupa della realizzazione delle singole iniziative che implementano le strategie di crescita.



# Livello organizzativo e project management

- Si deve definire chiaramente la mission perché la gestione della Direzione Generale aziendale risulti efficace, in grado cioè di orientare i comportamenti di tutti i membri dell'organizzazione.
- Gli obiettivi evidenziano traiettorie strategiche dell'azienda sanitaria, le strategie indicano le modalità su come raggiungere gli obiettivi, i progetti devono mettere in pratica le strategie assunte e tradurre in realtà gli obiettivi.
- La competitività consente all'azienda di produrre più valore.
- Per vincere la sfida competitiva servono nuove competenze manageriali e strumenti in grado di gestire il cambiamento: innovazione come arma di competizione
- Il project management è lo strumento per la gestione del cambiamento e dell'innovazione

# Project Management

- Innovazione come arma di competizione per le aziende sanitarie
- Il project management si pone come uno dei temi centrali della disciplina manageriale, sintetizzando competenze di base di natura scientifica, di natura tecnologica e di tipo economico-manageriale

# Project Management

- I suoi componenti fondamentali sono:
- Orientamento al problem solving
- Misurabilità degli interventi
- Rigore metodologico
- Lavoro in gruppi interfunzionali
- Propensione al cambiamento
- Gestione di processi interfunzionali

# Project Management

- La caratteristica fondamentale è rappresentata dall'approccio trasversale all'organizzazione.
- Solo un approccio per processi può preparare il contesto per applicare il project management, contribuendo a diminuire il tradizionale potere verticale delle funzioni sanitarie ed amministrative rappresentate dalle strutture semplici e complesse
- Il project management deve migliorare i processi gestionali aziendali e si fonda sulla gestione per processi

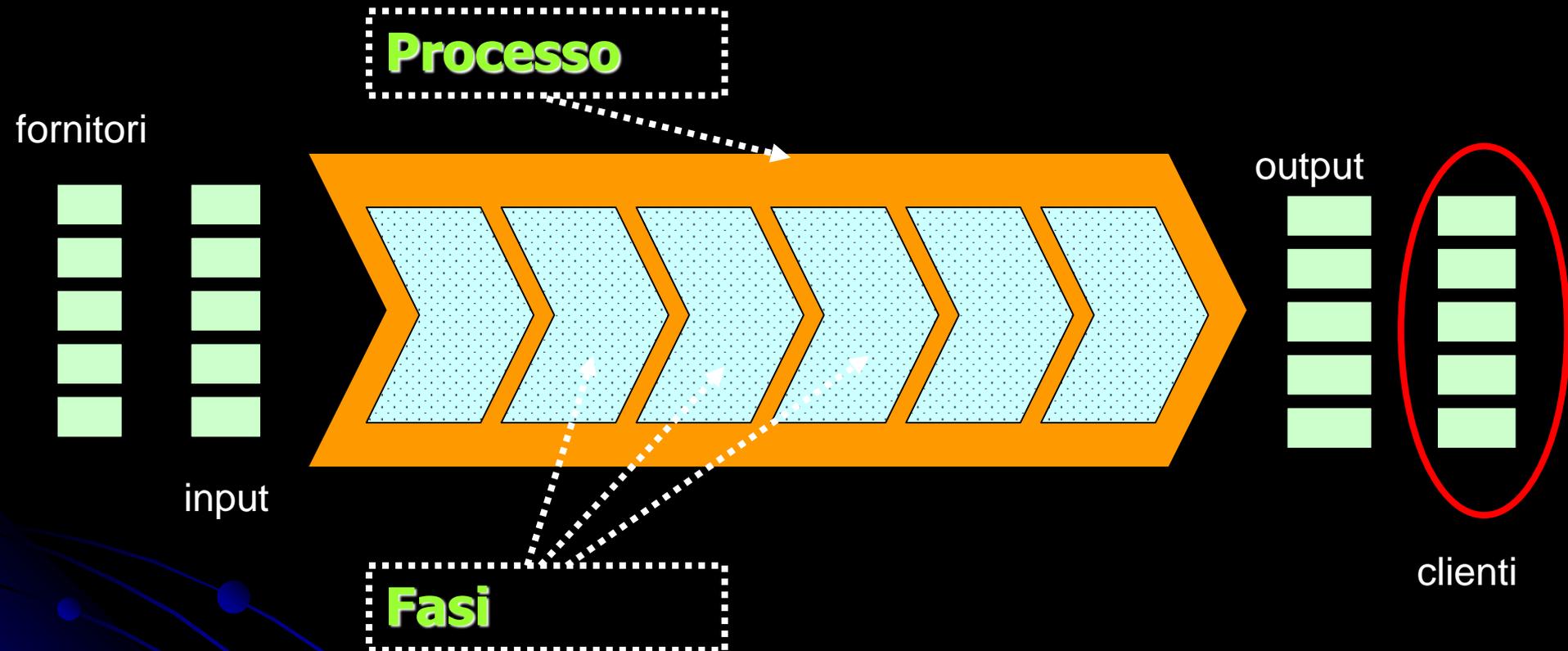
# Project Management

- La caratteristica fondamentale è rappresentata dall'approccio trasversale all'organizzazione.
- Solo un approccio per processi può preparare il contesto per applicare il project management, contribuendo a diminuire il tradizionale potere verticale delle funzioni sanitarie ed amministrative rappresentate dalle strutture semplici e complesse
- Il project management deve migliorare i processi gestionali aziendali e si fonda sulla gestione per processi

# La rappresentazione per processi

- Azienda come un insieme di attività organizzate e coordinate (gestione per processi : inizia negli anni 90)
- Ciascun processo coinvolge competenze e unità organizzative diverse che rispondono al **responsabile di processo**, figura a cui sono stati affidati la responsabilità e il coordinamento del processo stesso.
- La visione per processi si fonda sulla necessità di studiare le modalità che possono essere percepite come utili da coloro che usufruiscono dei prodotti/servizi realizzati dall'organizzazione.
- A differenza dell'approccio per funzioni, la localizzazione entro unità organizzative dei ruoli coinvolti in queste attività è un elemento di secondo piano.
- La visione per processi appare la più adatta a rappresentare più precisamente non solo "cosa" fa l'organizzazione ma anche "come" lo fa
- È possibile scomporre ciascun processo secondo livelli successivi di aggregazione delle attività, in modo da chiarire meglio il funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso.

# Rappresentazione per processi



- **Processo**: insieme di **attività** che, a partire da un certo **input** (materiale o immateriale), producono un certo **output** (prodotto o servizio) → **focus sulla creazione di valore per il cliente**

# PROCESSO

**INTEGRAZIONE SEQUENZIALE DI  
PERSONE, MATERIALI, METODI E TECNOLOGIE  
PER PRODURRE VALORE PER  
I CITTADINI/PAZIENTI/UTENTI/CLIENTI/FRUITORI  
MEDIANTE UNA SUCCESSIONE ORGANIZZATA  
DI PASSI.**

## LA CATENA FORNITORE/CLIENTE

Serve a definire le interfacce organizzative in modo univoco  
e chiaro

# LA CATENA FORNITORE/CLIENTE

- ❖ **Capacità di acquisire correttamente informazioni e dati in ingresso**
- ❖ **Quantità e qualità delle conoscenze che vengono messe a disposizione e che danno valore a informazioni e dati in uscita**
- ❖ **Conoscenza dei bisogni del cliente**
- ❖ **Capacità di trasmettere i dati in modo chiaro, comprensibile e specifico al bisogno del singolo cliente**

## Il mio Fornitore Interno

Indico al mio fornitore ciò che realmente mi serve?

Ciò che mi fornisce è nella forma adatta?

Sa come utilizzo ciò che mi fornisce?

Conosce i problemi che una sua mancanza può crearmi?

Sa perché a volte non sono soddisfatto di ciò che mi fornisce?

Ne ho parlato con lui direttamente?

## Il mio Cliente Interno

Fornisco al mio cliente ciò che realmente gli serve?

Ciò che gli fornisco è nella forma adatta?

So come utilizza ciò che gli fornisco?

Conosco i problemi che una mia mancanza gli può creare

So perché a volte non è soddisfatto di ciò che gli fornisco?

Ne ho parlato con lui direttamente?

# LA CATENA FORNITORE/CLIENTE

La catena fornitore-cliente è volta al raggiungimento della soddisfazione dei propri clienti attraverso il controllo sistematico ed il miglioramento continuo.

L'elemento di partenza per la costruzione di questa catena risiede nella conoscenza dei bisogni del cliente: colui che nel servizio sanitario attraversa il flusso delle attività e nello stesso tempo rappresenta l'utilizzatore finale dell'output dell'attività in esame.

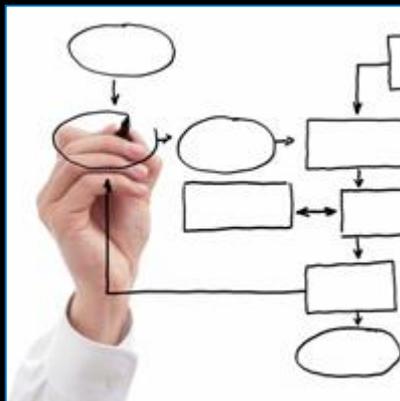
# Lavorare per processi

- Gestione sistemica alla qualità
- Lettura organizzativa per processi



- Supportare la gestione definendo e garantendo prodotti e servizi di valore

L'azienda sanitaria si pone al servizio dell'interesse pubblico e fornisce un prodotto di qualità che risponde ai bisogni delle persone

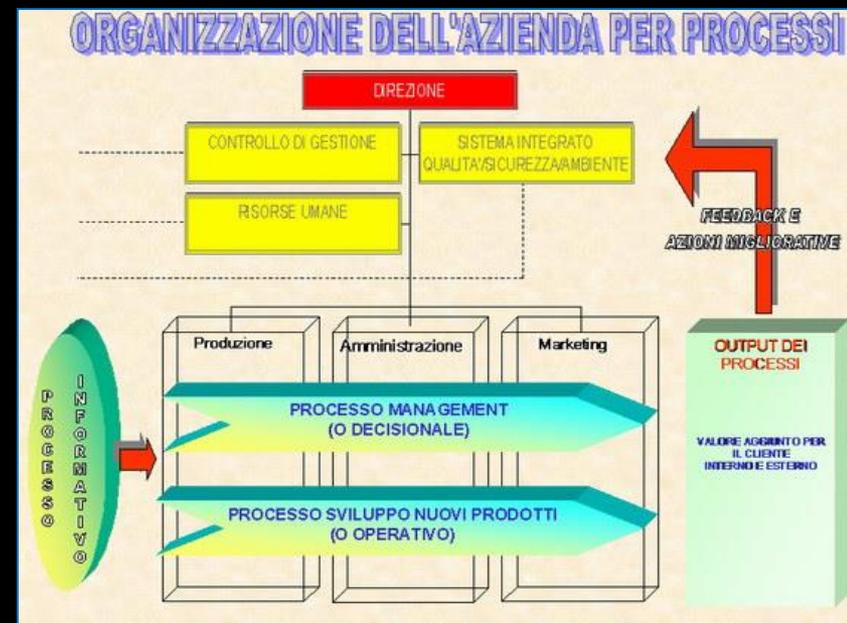


La Direzione deve trasformare le esigenze, le aspettative e le prospettive in requisiti che i prodotti/servizi dovranno soddisfare.

## GESTIONE PER PROCESSI

Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo.

Discussione interattiva: esempi di processi sia in campo sanitario, sia sociale, sia industriale.



# Lavorare per processi

- All'interno dell'approccio tradizionale, ***ciascuna funzione cerca di massimizzare il proprio risultato*** in relazione a propri parametri-obiettivo.
- ***Ciò spesso non si concilia con gli obiettivi globali dell'organizzazione***, (per esempio, i programmi di miglioramento della qualità possono essere in contrasto con obiettivi di produttività o di conseguimento di standard produttivi).
- La natura della ***gestione per processi*** è invece intrinsecamente ***orientata all'efficacia*** nell'ottenimento dell'obiettivo finale, piuttosto che all'efficienza della singola funzione.
- La gestione per processi pone ***l'accento sul cliente (interno ed esterno)***, che diventa la forza motrice primaria e la cui soddisfazione ispira la logica di coordinamento di tutte le attività aziendali.

# Lavorare per processi

- La tradizionale configurazione di base delle organizzazioni sanitarie basata sullo schema di tipo gerarchico-funzionale- conseguente alla progressiva specializzazione e frammentazione delle attività avvenuta negli ultimi decenni in risposta alle esigenze di perfezionamento delle conoscenze mediche – non è più in grado oggi di rispondere agli emergenti fabbisogni organizzativi.
- La conoscenza in campo sanitario ha raggiunto ormai un tale livello di specializzazione da rendere spesso l'approccio al paziente/cliente frammentato e parziale, con possibili ripercussioni negative sia sul piano dell'efficacia dell'intervento che su quello dei costi sostenuti.
- Si devono recuperare spazi di integrazione e di coordinamento, preservando nel contempo la linea di specializzazione quale fondamento per la creazione e la trasmissione del sapere tipica dei contesti ad alto contenuto professionale e tecnologico come le strutture sanitarie

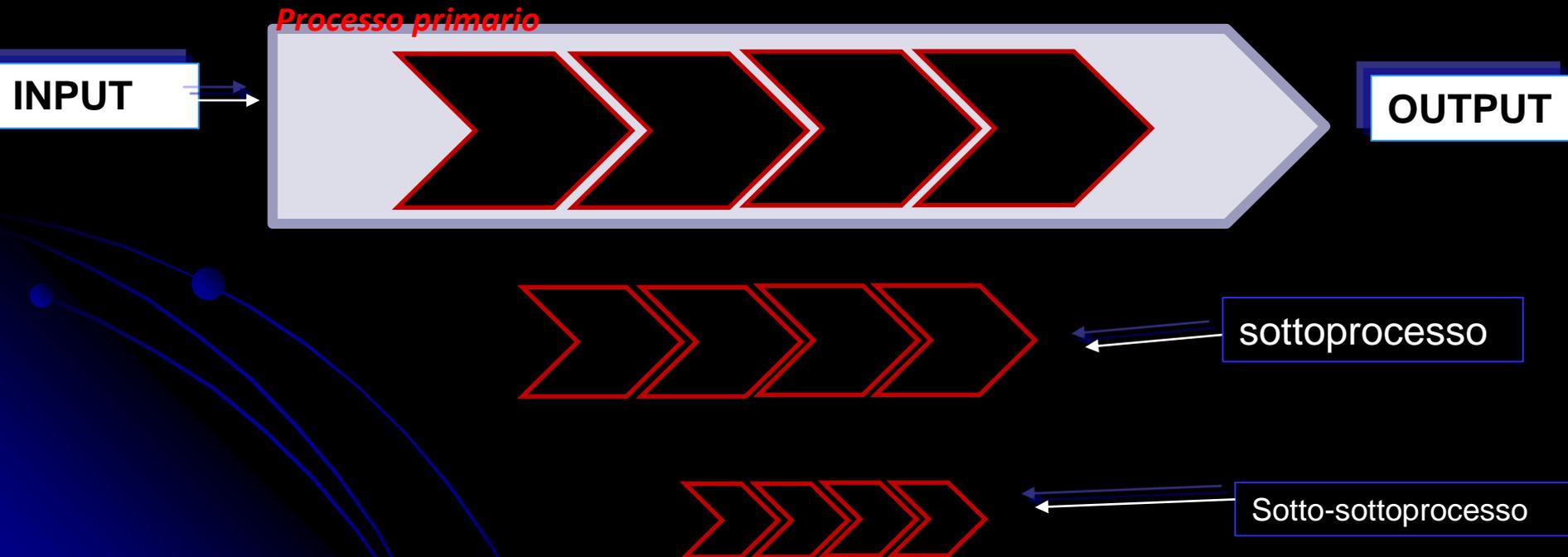
# Lavorare per processi

- La qualità della prestazione si collega alla capacità d'integrare le diverse competenze che alla capacità di ottimizzare ogni singola struttura organizzativa.
- Le specifiche attività devono essere parte di un processo integrato di risposta alle esigenze del paziente/cliente, vero fulcro del processo di erogazione del servizio sanitario.
- Da un punto di vista organizzativo si rendono indispensabili nuove soluzioni maggiormente flessibili, in cui prevalgono ruoli di collegamento manageriali, i responsabili di processo, e gruppi di progetto in grado di sviluppare una collaborazione lungo una **DIMENSIONE ORIZZONTALE** dell'organizzazione: l'integrazione tra professionisti sanitari deve essere all'interno di un sistema a rete insito nell'organizzazione stessa.

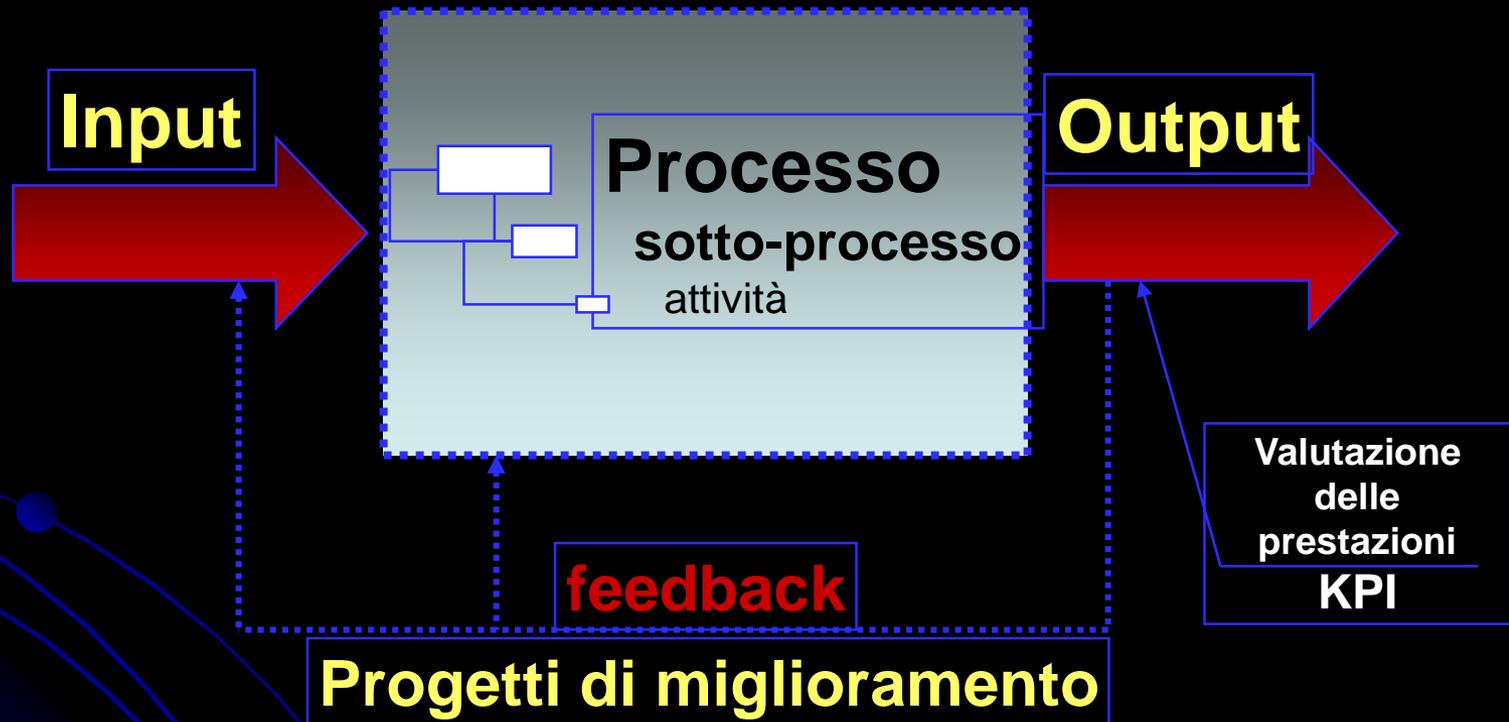
Nelle organizzazioni sanitarie convivono la difficoltà di misurare i risultati in termini di salute, outcome della prestazione, la sempre maggiore richiesta di personalizzazione delle prestazioni e la difficoltà di standardizzazione dei processi.

# L'organizzazione come rete di processi

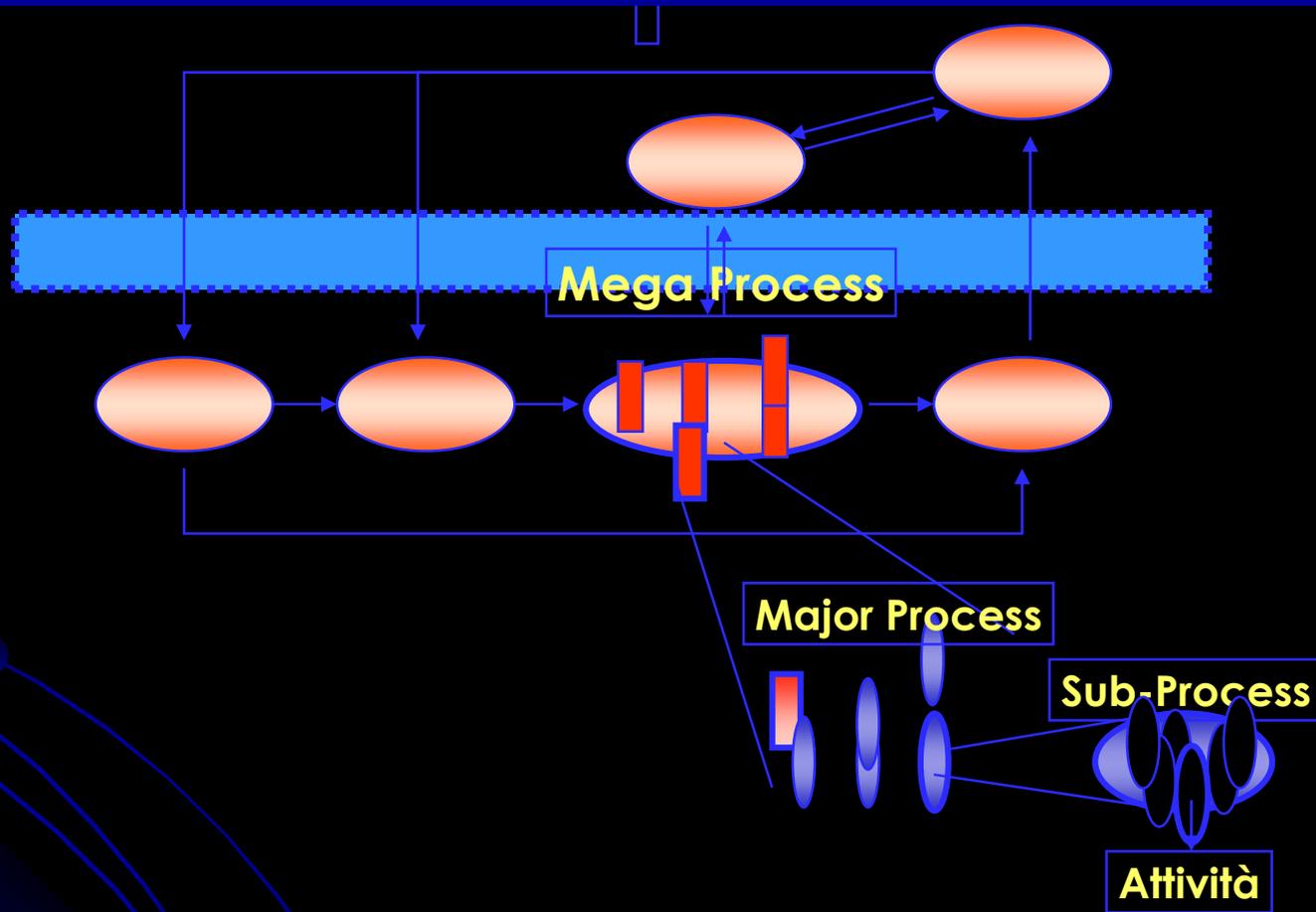
- Un processo può essere scomposto in **SOTTOPROCESSI** e poi in ulteriori **SOTTO-SOTTOPROCESSI** e così via fino alle attività operative più elementari.
- Si tratta di processi caratterizzati dalla produzione di uno specifico servizio ma ad un diverso livello di generalità



# Lavorare per processi



# Lavorare per processi



# L'organizzazione come rete di processi

- In una organizzazione sanitaria il lavoro si svolge attraverso una complessa rete di processi
- Una organizzazione ha necessità di identificare, organizzare e gestire la propria rete di processi e le interfacce fra gli stessi (anche la qualità nasce dalla corretta gestione di processi)
- Per ogni organizzazione è importante mettere in evidenza i processi fondamentali e quelli necessari a gestire la qualità
- Per chiarire le interfacce, le responsabilità, le autorità, ogni processo dovrebbe avere un gestore di riferimento
- In una azienda di servizi sanitari i processi “core” sono i processi clinico-assistenziali
- I professionisti sono i protagonisti (ma ci sono anche altri attori) dei processi clinico assistenziali

# L'organizzazione come rete di processi

- VANTAGGI:
- - concreta possibilità di cambiamento organizzativo, espresso in termini di maggiore efficienza ed efficacia nella gestione delle attività
- - consente l'attuazione di un vero e proprio processo di ottimizzazione
- - superare le barriere organizzative tra le diverse funzioni aziendali dove spesso nascono i problemi di carattere gestionale. A livello dell'interfaccia tra responsabilità contigue all'interno dello stesso flusso di attività, si creano talvolta anomalie di tipo comunicativo che possono condurre nel tempo al deterioramento della qualità, dei tempi e dei costi dell'intero processo produttivo

# L'organizzazione come rete di processi

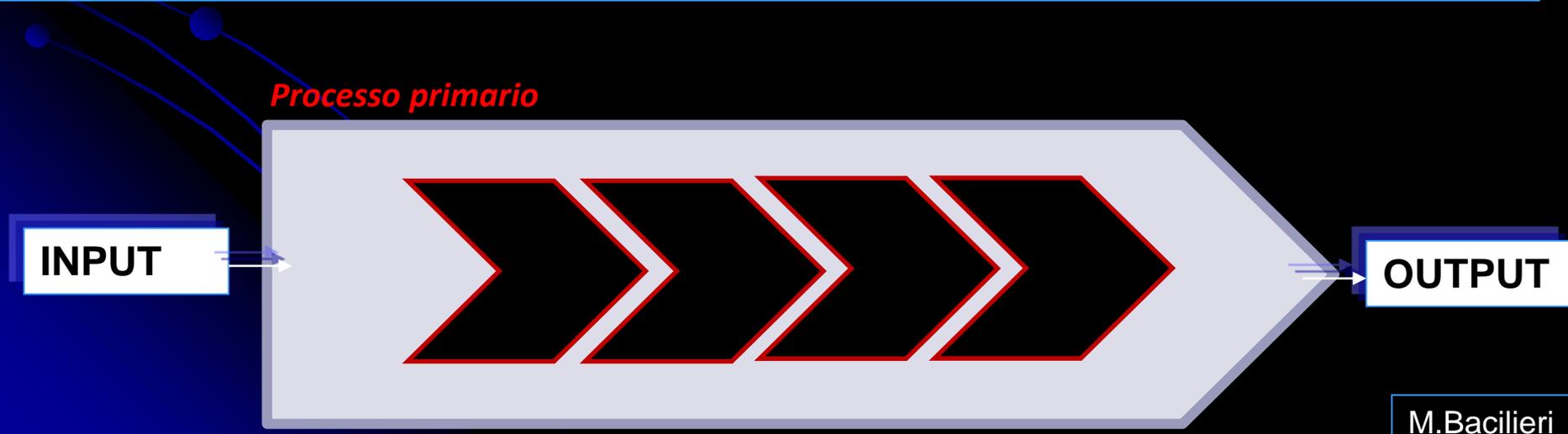
- Una delle tante classificazioni individua i processi aziendali in due categorie fondamentali:
- - i processi primari
- - i processi di supporto

## I PROCESSI PRIMARI

Corrispondono ai processi aziendali a maggior impatto sui risultati di tipo economico-finanziario e sono tipici del settore in cui opera l'azienda.

Creano un valore riconosciuto dal cliente e variano da settore a settore e da azienda ad azienda e in genere sono al massimo 8.

Nelle realtà ospedaliere i processi primari sono rappresentati dalle attività cliniche che si svolgono per risolvere il problema di salute del paziente/cliente.

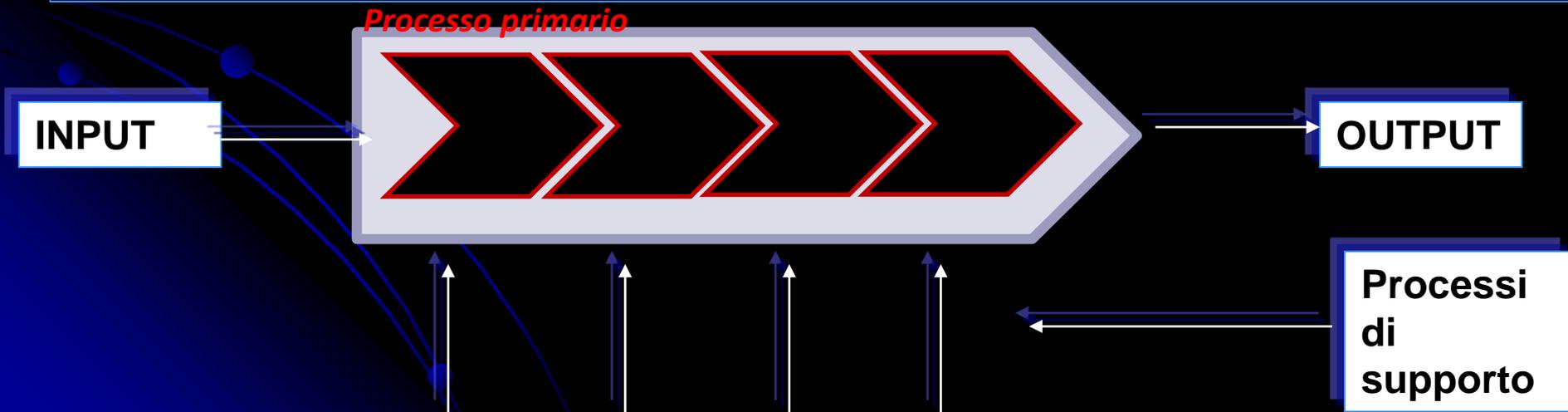


# L'organizzazione come rete di processi

- Una delle tante classificazioni individua i processi aziendali in due categorie fondamentali:
- - i processi primari
- - i processi di supporto

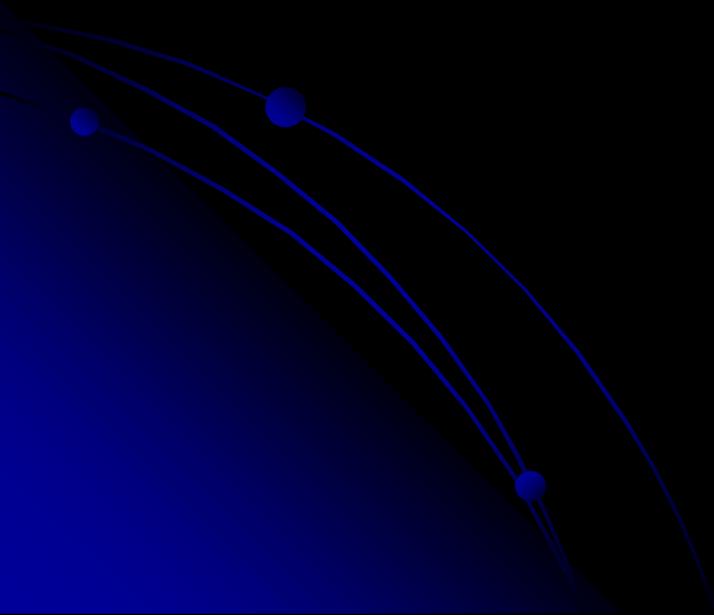
## I PROCESSI DI SUPPORTO

Sono processi che, anche se sono necessari per la gestione aziendale complessiva, non apportano valore aggiunto sul prodotto/servizio così come riconosciuto dal cliente finale. I processi di supporto nelle aziende ospedaliere si configurano nelle attività di diagnostica e gestionali.



# LAVORO DI GRUPPO: L'organizzazione come rete di processi (gruppi di non più di 3 studenti)

Scegliere come esempio una organizzazione sanitaria ed identificare i processi primari e i processi di supporto.



# L'organizzazione come rete di processi

- All'interno dei processi primari e di supporto ci sono:
  - - processi critici, ad alto potenziale di miglioramento
  - - processi prioritari da analizzare prima degli altri processi

La gestione per processi consente l'identificazione dei processi critici per la soddisfazione dei fabbisogni del paziente e permette di comprendere come modificarli eliminando le attività senza valore aggiunto.

Una visione centrata sui processi e non sulle funzioni permette di:

- Definire i processi critici.
- Eliminare i processi che generano inefficienze organizzative in termini duplicazioni, tempi morti, ecc.
- Individuare le interfacce organizzative tra le diverse funzioni che intervengono nello stesso processo (input/output).
- Individuare lo strumento gestionale corretto.
- Individuare la metodologia per il miglioramento più idonea per l'organizzazione
- Definire gli obiettivi concreti di miglioramento

# L'organizzazione come rete di processi

- Esempi di PROCESSI PRIMARI:
- - prestazione di ricovero
- - prestazione di pronto soccorso
- - prestazione ambulatoriale

- Esempi di SOTTOPROCESSI:
- - prestazione di sala operatoria
- - prestazione di sala parto
- - prestazione ambulatoriale

- Esempi di PROCESSI DI SUPPORTO SANITARI:
- - prestazione di medicina di laboratorio
- - prestazione di diagnostica per immagini
- - prestazione di produzione e somministrazione di emocomponenti
- - gestione delle apparecchiature biomediche
- - gestione dei farmaci
- - gestione della protezione da rischi da agenti fisici

# L'organizzazione come rete di processi

- Esempi di PROCESSI DI SUPPORTO PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA':

- - monitoraggio della soddisfazione del paziente/cliente
- - monitoraggio del miglioramento dei processi sanitari
- - progettazione di un nuovo servizio sanitario

- Esempi di PROCESSI DI SUPPORTO MANAGERIALI:

- - pianificazione strategica
- - budgeting
- - comunicazione
- - formazione
- - gestione delle risorse umane
- - gestione degli acquisti

# Il process owner

È fondamentale il ruolo del responsabile di processo, **process owner**, che ha **responsabilità diretta sui risultati del processo** ma **non ha responsabilità gerarchica sugli attori coinvolti nel processo stesso**, né tanto meno conosce a fondo le caratteristiche tecniche delle persone coinvolte.

Quindi, egli può modificare il processo, di cui è responsabile, ma ha solo potere indiretto sulle persone coinvolte nel processo, grazie ad una **continua manovra di negoziazione** con il responsabile funzionale.

Il process owner assume in sé la responsabilità sia della fase di miglioramento che del monitoraggio continuo del livello di performance raggiunto dal processo.

Il process owner si configura come il vero gestore complessivo, colui che ha il dovere di entrare in merito a tutte le fasi del processo per evidenziarne eventuali criticità e concordare le azioni di miglioramento con i responsabili di funzione che intervengono verticalmente nel processo.

# Il process owner

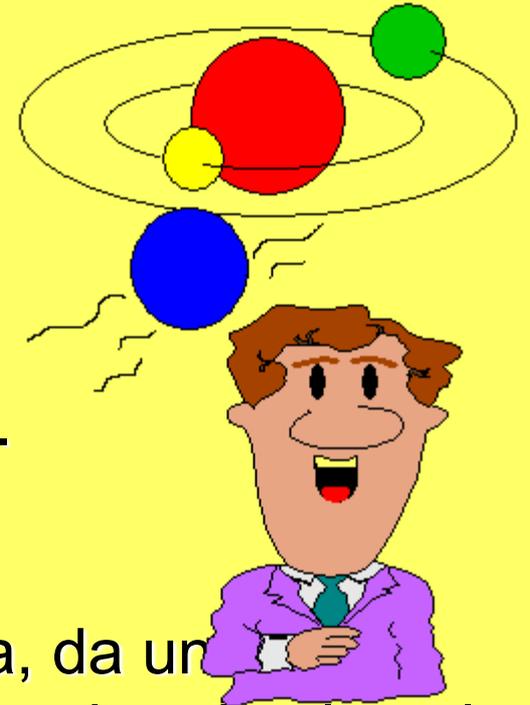
Il process owner esercita il ruolo di garante interfunzionale del processo e permette che il processo raggiunga gli obiettivi posti dal vertice direzionale.

Riaggregando trasversalmente quanto la struttura organizzativa ha diviso, si assume il delicato compito di bilanciare il tradizionale potere verticale delle funzioni.

In sintesi, dunque, le caratteristiche che un process owner deve avere la conoscenza del processo, competenze relazionali e organizzative, leadership, visione completa sul processo.

# 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.

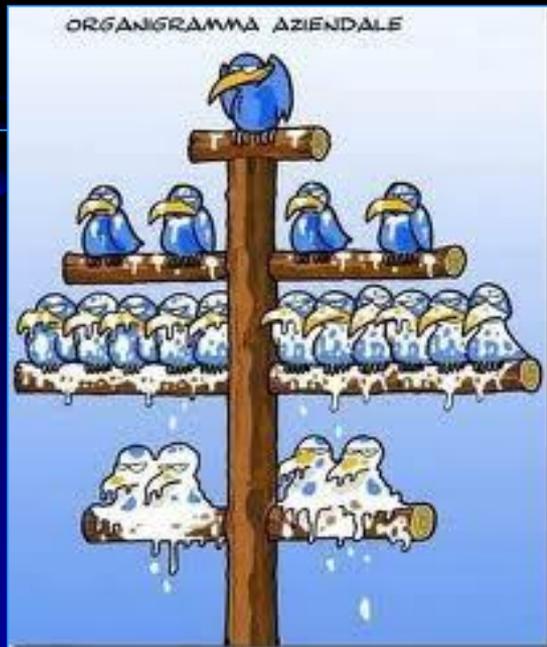


I progetti sono pianificati prima della loro realizzazione

# 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.

# 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.**

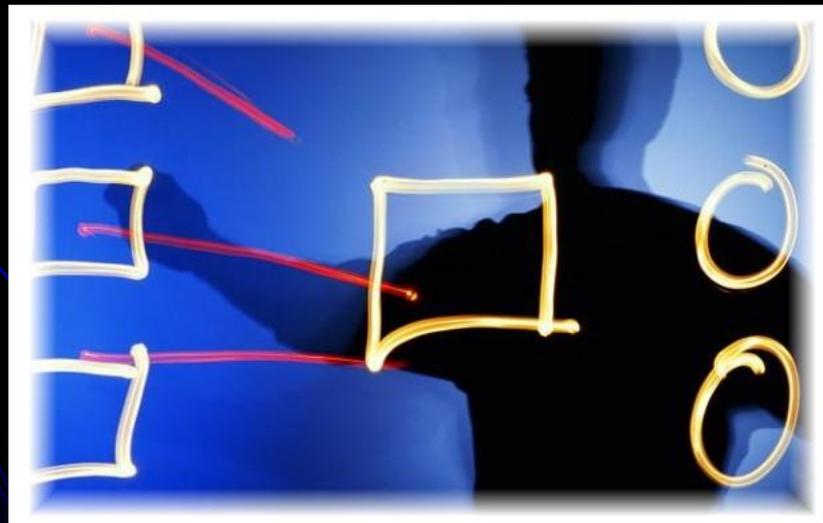
# Struttura sintetica di un progetto a carattere organizzativo-gestionale

- 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

Revisioni non sistematiche

HTA Reports

Linee guida EB

Analisi economiche

Analisi decisionali

- COCHRANE DATE BASE OF SYSTEMATIC REVIEWS (CDSR)
- DATABASE OF ABSTRACTS OF REVIEWS OF EFFECTS (DARE)

HTA DATABASE

BANCHE DATI DI LINEE GUIDA

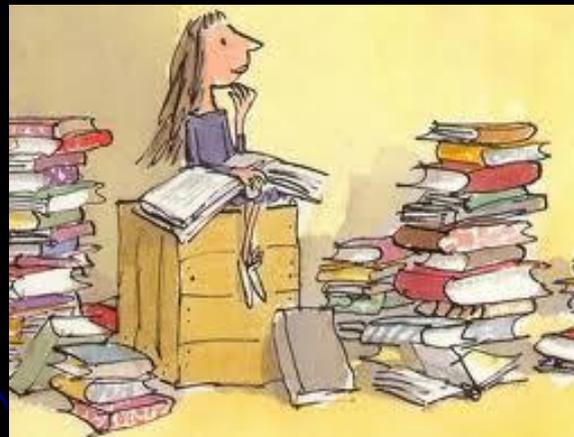
NHS ECONOMIC EVALUATION DATABASE

- MEDLINE
- EMBASE
- Ecc.

## Fonti primarie

Studi sperimentali

Studi osservazionali



# REVISIONE DELLA LETTERATURA

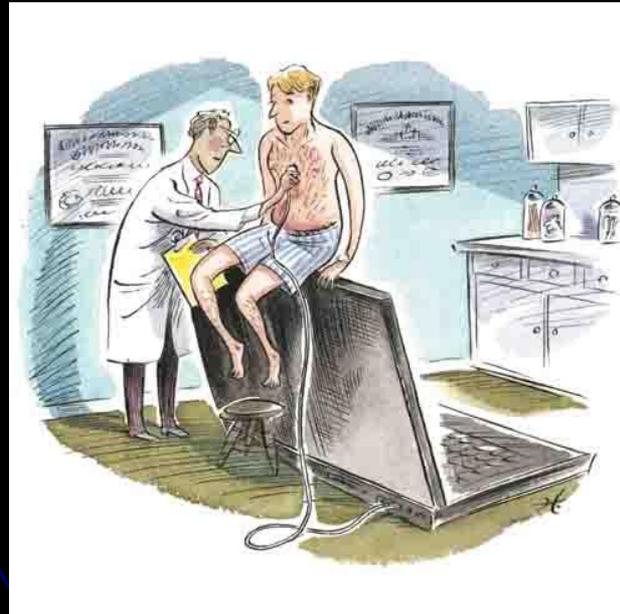


- Evidence-Based Medicine
- **Dall'Evidence-Based Medicine all'Evidence-Based Practice**
- Dall'Evidence-Based Medicine all'Evidence-Based Health Care

Research  
Evidence

Patient  
Preferences

Clinical  
Expertise



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

# II 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.



# II 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 Usi



# 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.

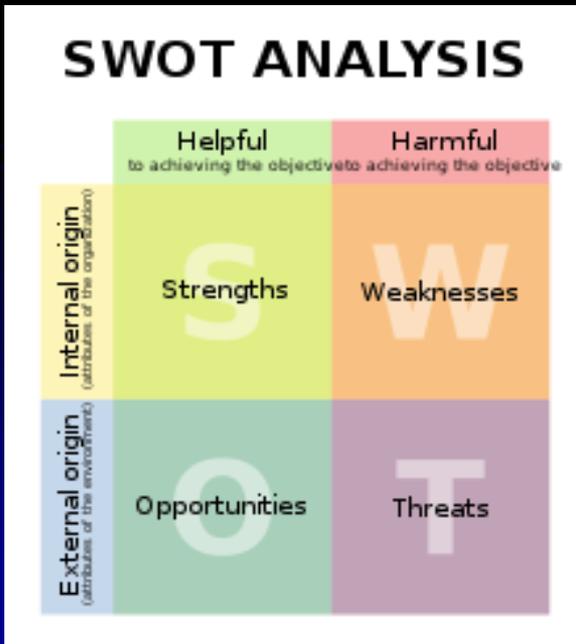


Si devono ricercare i dati che possono essere utili per fissare il punto di partenza.

- 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 (Strengths)**, **debolezza (Weaknesses)**, le **opportunità (Opportunities)** e le **minacce (Threats)** 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

# 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 agevolare o ostacolare lo sviluppo



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

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

# Analisi Swot

## Rappresentazione grafica Matrice SWOT

Fattori esterni	Fattori interni	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	

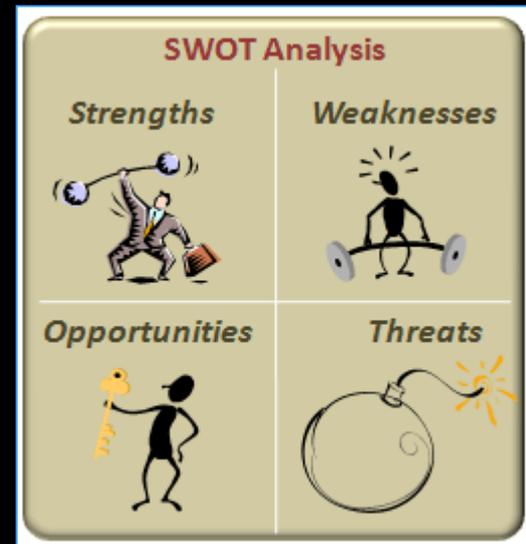
Fonte: G.Pellicelli, Il Marketing, UTET, 1999 p.46

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



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

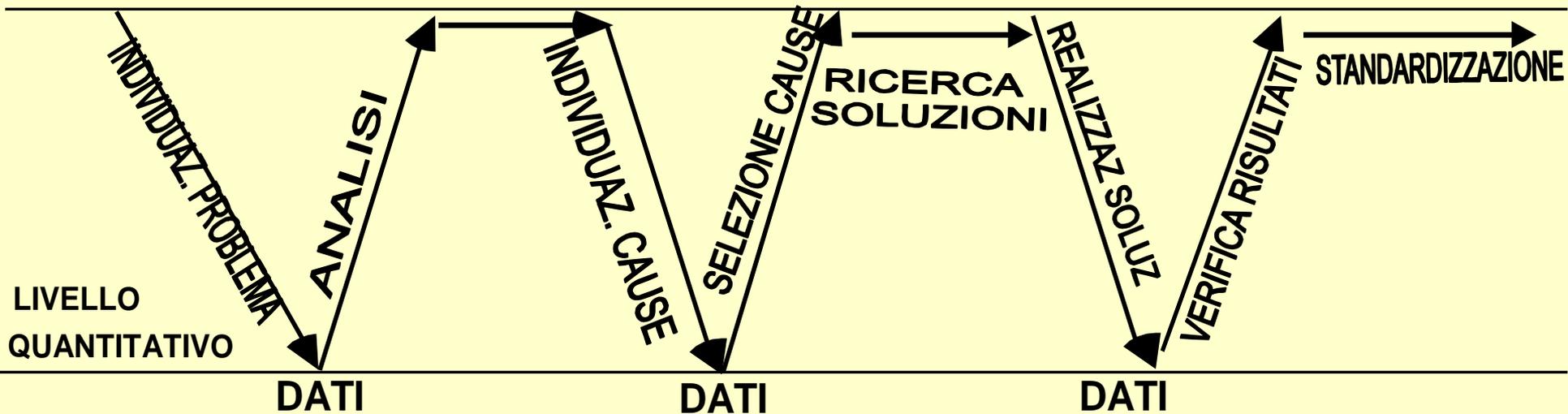
A seconda del grado di definizione di un problema, si possono trovare una molteplicità di soluzioni diverse



# 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.



# 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.

# 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

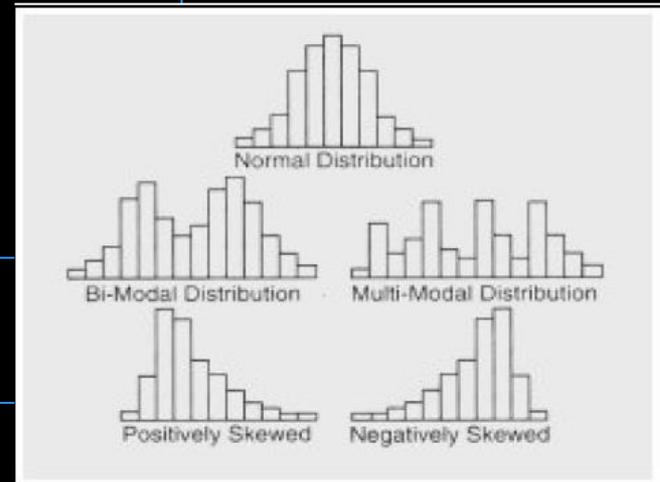
- Raccolta
- Trattamento
- Analisi

MACCHINA	GIORNO	LUNEDI'		MARTEDI'		MERCOLEDI'		GIOVEDI'		VENERDI'		TOTALE			
		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.
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%
	GUASTO 4	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
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
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%			

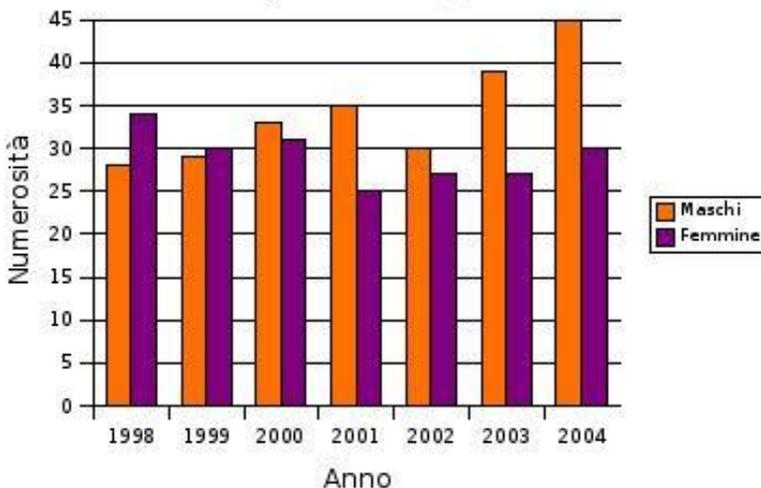
# ISTOGRAMMA

- 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



Esempio di Istogramma

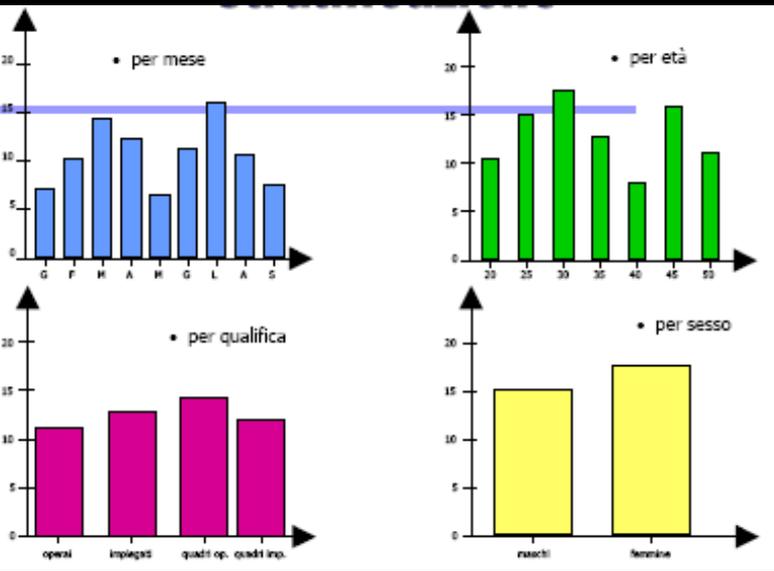


## Verifica:

- 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, ...)



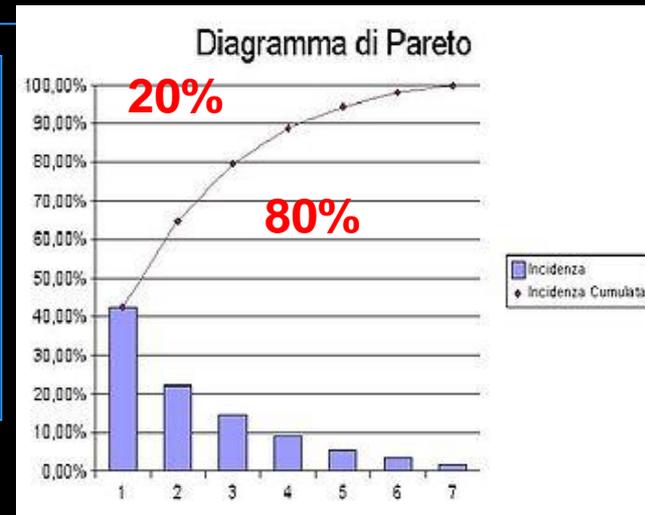
- La stratificazione dei dati ha lo scopo di ottenere informazioni più specifiche sulla situazione esaminata.
- Mediante la stratificazione si può osservare un problema da più diverse visuali.
- Deve consentire una chiara comprensione del problema

# 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

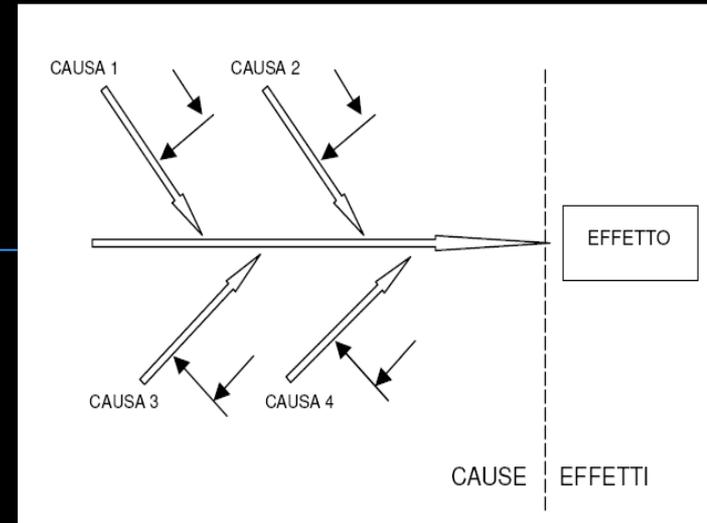
- Si devono raccogliere tutti i dati necessari per spiegare il fenomeno in esame
- Si deve costruire una tabella con tipologia del fenomeno osservato e frequenza del fenomeno
- Si deve disporre la tabella in ordine di frequenza decrescente, aggiungendo la percentuale delle frequenze e la percentuale 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



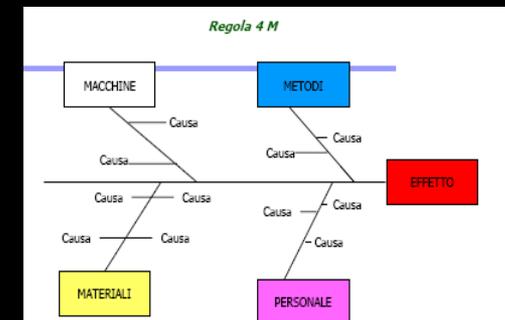
# DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO

- 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



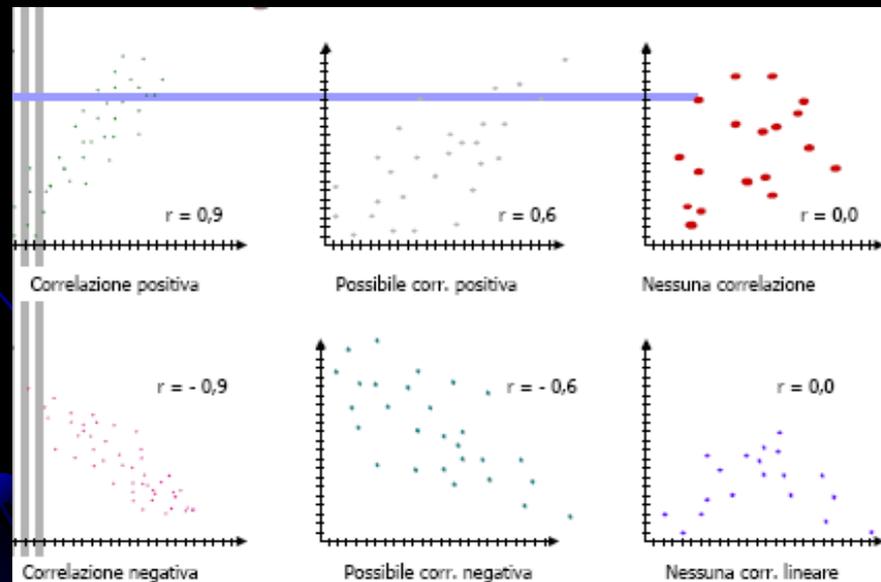
- Come si applica
- le cause elencate devono essere molte ed analizzate da diversi punti di vista
- è uno strumento di gruppo
- richiede l'utilizzo di 3 caratteristiche fondamentali:
- la creatività per elencare tutte le cause possibili
- l'esperienza per selezionare le cause più importanti
- l'oggettività 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

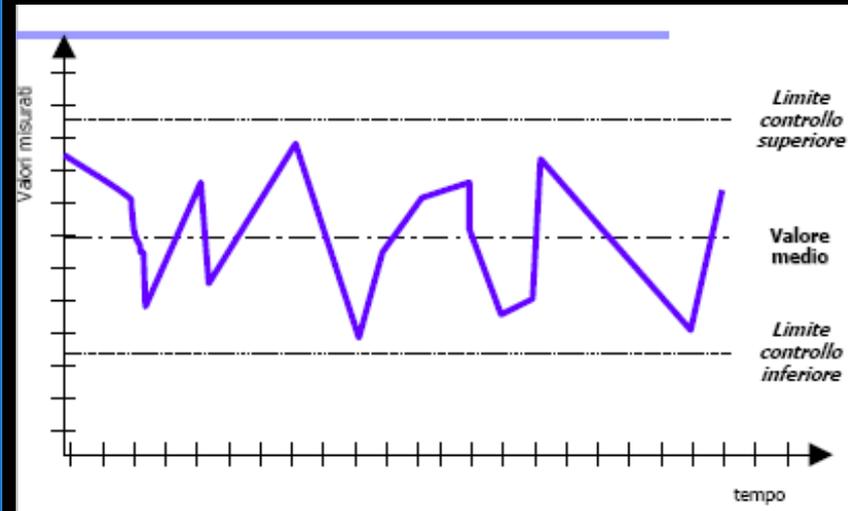
- Che cos'è
- è una forma grafica del legame esistente tra due grandezze relative.
- A cosa serve
- prevedere la variazione di una grandezza in funzione di un'altra (variabili dipendenti ed indipendenti)
- Comprendere se due grandezze sono legate fra loro



# 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.

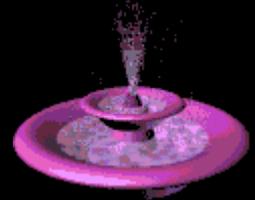
**Le misure da considerare nel controllo dei tempi sono le seguenti:**

- \* 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.

# 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?

# 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?



# 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?



# 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?



# SMART goal setting

## DEFINITO NEI TEMPI

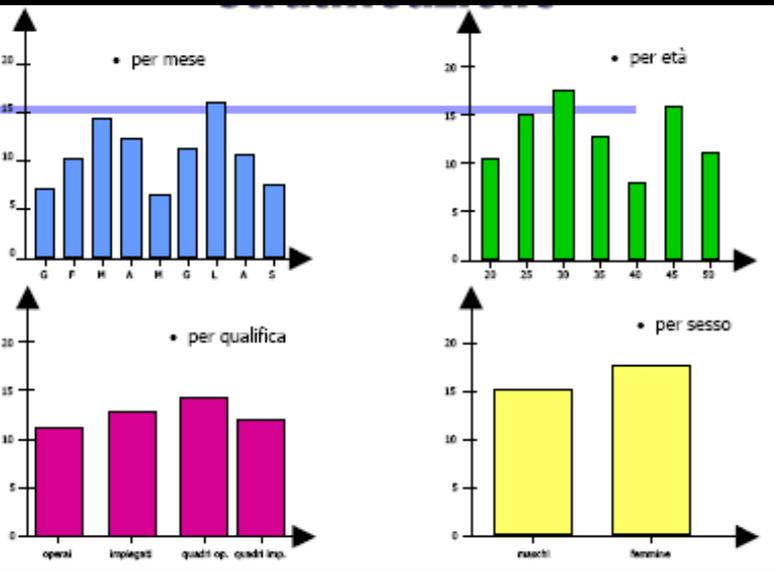
Stabilire i tempi adeguati per raggiungere l'obiettivo

- **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 slittare la deadline?



# 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, ...)



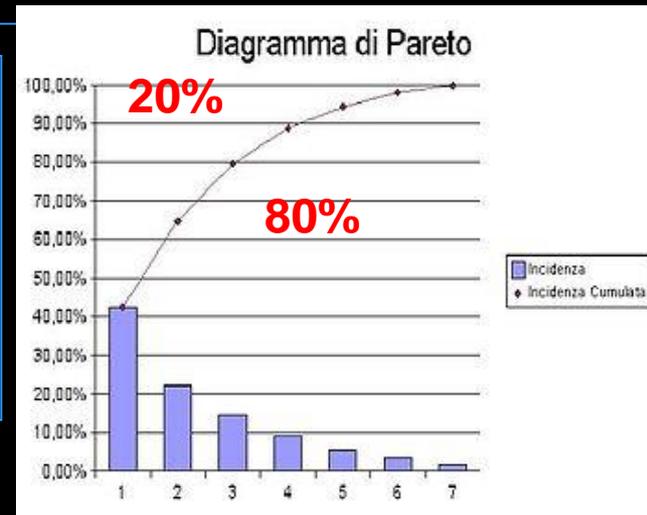
- La stratificazione dei dati ha lo scopo di ottenere informazioni più specifiche sulla situazione esaminata.
- Mediante la stratificazione si può osservare un problema da più diverse visuali.
- Deve consentire una chiara comprensione del problema

# 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

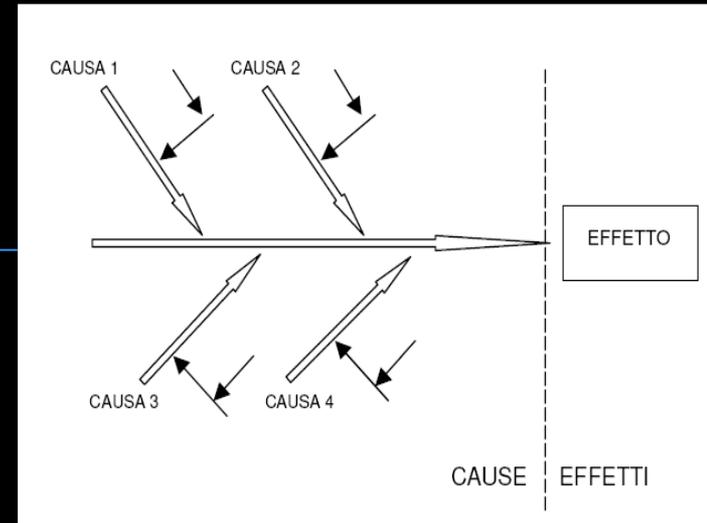
- Si devono raccogliere tutti i dati necessari per spiegare il fenomeno in esame
- Si deve costruire una tabella con tipologia del fenomeno osservato e frequenza del fenomeno
- Si deve disporre la tabella in ordine di frequenza decrescente, aggiungendo la percentuale delle frequenze e la percentuale 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



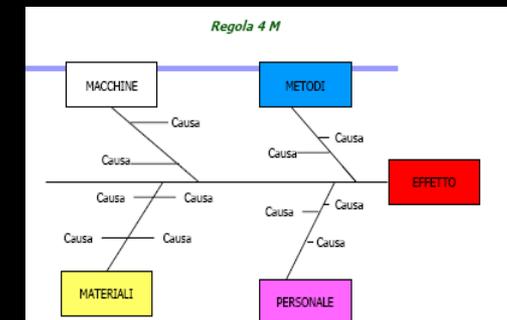
# DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO

- 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



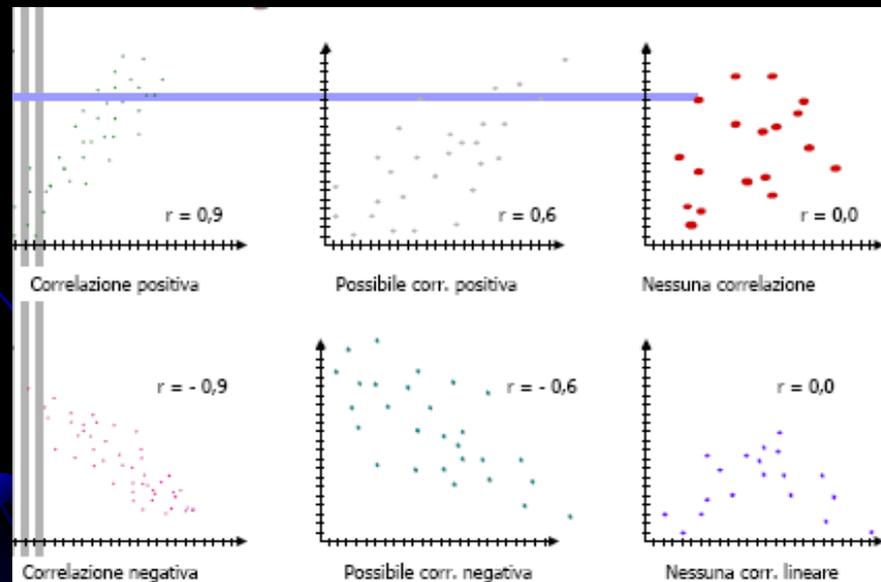
- Come si applica
- le cause elencate devono essere molte ed analizzate da diversi punti di vista
- è uno strumento di gruppo
- richiede l'utilizzo di 3 caratteristiche fondamentali:
- la creatività per elencare tutte le cause possibili
- l'esperienza per selezionare le cause più importanti
- l'oggettività 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

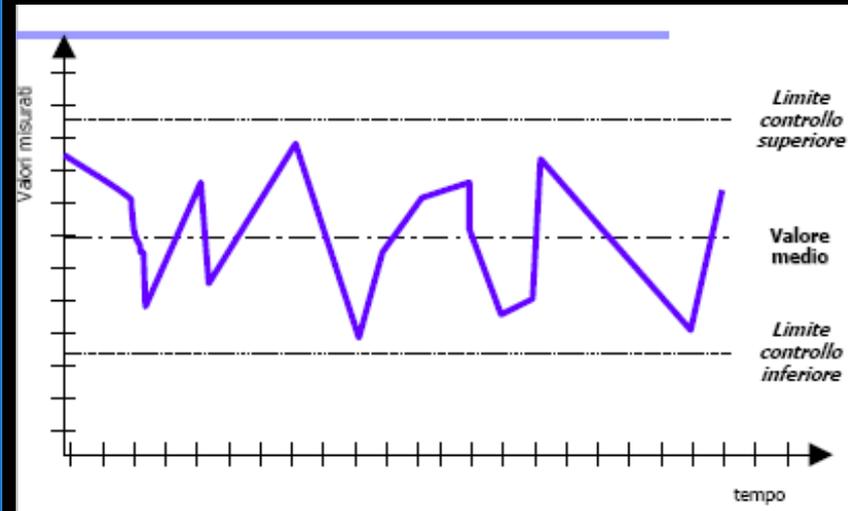
- Che cos'è
- è una forma grafica del legame esistente tra due grandezze relative.
- A cosa serve
- prevedere la variazione di una grandezza in funzione di un'altra (variabili dipendenti ed indipendenti)
- Comprendere se due grandezze sono legate fra loro



# 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.

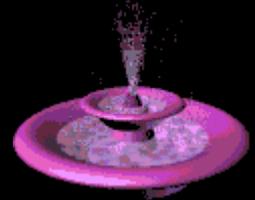
**Le misure da considerare nel controllo dei tempi sono le seguenti:**

- \* 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.

# 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?

# 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?



# 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?



# 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?



# 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 slittare 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 ...)

# 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 RESPONSABILITÀ

## 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

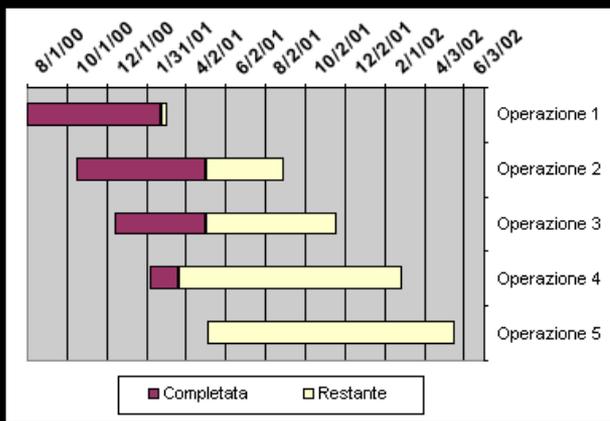
Alla destra del flusso: colonna dei documenti in uso (cartella clinica, protocolli, registri, ecc. )

# La fase relativa ai tempi e alle procedure

Si rivolge all'approfondimento degli aspetti attuativi del progetto attraverso

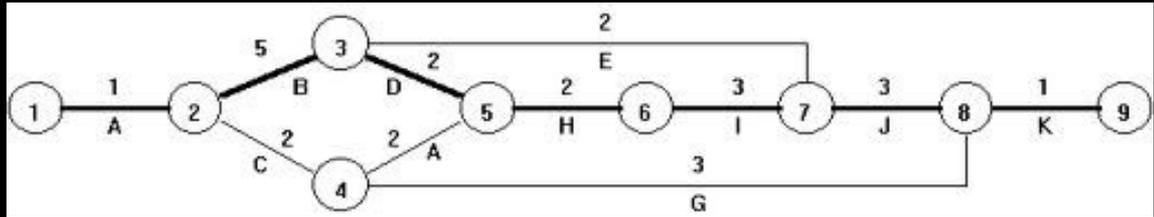
- 1) La descrizione dei tempi progettuali grazie ai diagrammi temporali
- 2) La descrizione delle procedure organizzative e delle responsabilità di chi è coinvolto nella fase organizzativa

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

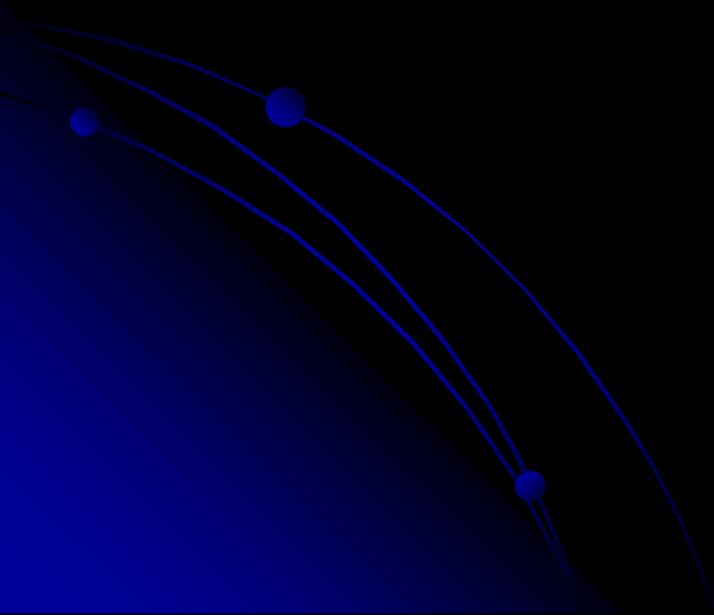
# Diagramma di Pert



# Work Breakdown Structure

# INDICATORI

- Dobbiamo misurare quello che facciamo, sia l'attività clinica, sia l'attività manageriale



# 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