

IL PROJECT MANAGEMENT

Dalla motivazione del personale
al miglioramento della qualità
dei Servizi Sanitari

Role – plaining esperenziale:

COME ATTUARE UN PROGETTO

24 – 25 settembre 2010
San Severo

Dott. Michele Rinaldi
Dottore Magistrale in Scienze
Infermieristiche ed Ostetriche

Pianificazione

Seconda fase del ciclo di vita del progetto in cui si entra nel dettaglio sul come fare, quando e chi deve fare; si procede con l'attuazione degli ultimi sette step della metodologia, attraverso un approccio tecnico, ma al tempo stesso creativo.

6 – WBS (Work Breakdown Structures) (Scomposizione del progetto in attività)

Tecnica elaborata dalla NASA è divenuta fondamentale nell'ambito della pianificazione di ogni tipo di progetto, in quanto strumento molto flessibile che consente di avere una visione completa del progetto. Consiste nell'individuare le attività (task) e suddividerle in attività elementari (sub-task), alle quali far corrispondere le responsabilità, i tempi, i costi, i prodotti relativi.

6 – WBS (Work Breakdown Structures) (Scomposizione del progetto in attività)

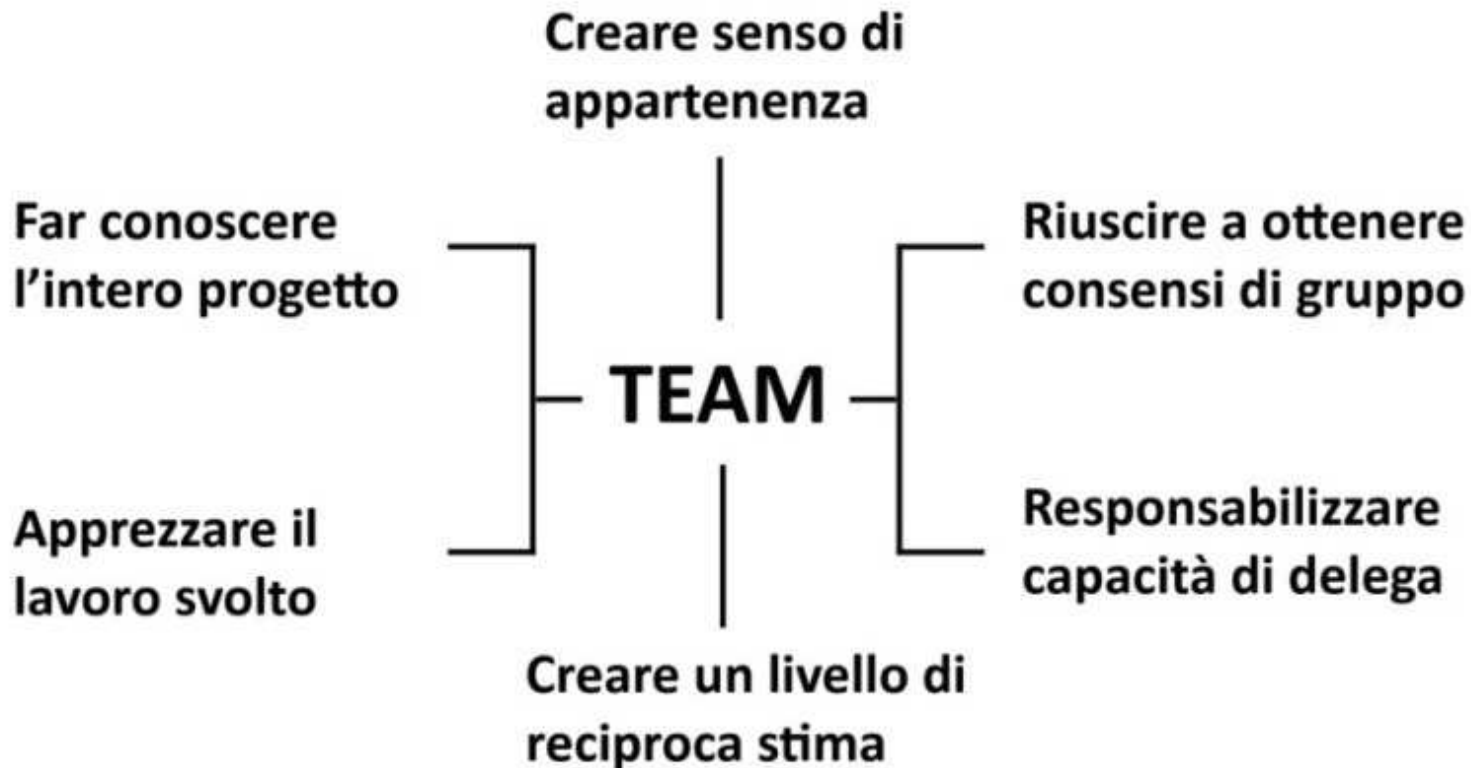
- La scomposizione avviene in seguito alla creazione di liste o elenchi:
 1. Lista delle attività necessarie a realizzare il progetto;
 2. Lista delle responsabilità per ogni attività individuata;
 3. Sequenza di come deve svolgersi il lavoro;
 4. Elenco di potenziali problemi che potrebbero verificarsi.

6 – WBS (Work Breakdown Structures)

(Scomposizione del progetto in attività)

- Il WBS si struttura per livelli:
 1. Il primo livello rappresenta il progetto, di cui si riporta il nome o una breve descrizione, e costituisce dunque il punto di partenza dello schema.
 2. Il secondo livello può essere costituito dai sub-progetti, oppure per lanci di prodotti da parte di aziende può essere costituito dai diversi dipartimenti interessati, che hanno una specifica funzione
 3. Il terzo livello rappresenta le attività o task, le cui azioni si identificano con un verbo o con un nome.
 4. Il quarto Livello. Nel caso di progetti particolarmente complessi sono necessari più livelli per raggiungere un certo dettaglio e controllare meglio ogni singola attività.

7 - La realizzazione del Team



7 - La realizzazione del Team

Un team ad alte performance deve essere caratterizzato dall'interazione e dalla collaborazione dei membri, oltre che dalle specifiche doti tecniche dei singoli. Compito del project manager è quello di motivare continuamente e dare rafforzamenti positivi e costruttivi. Per operare bene un team deve avere una chiara visione del progetto e dei target da raggiungere.

7 - La realizzazione del Team

- Analizziamo la matrice della misurazione delle performance, strumento utilizzato per il controllo della Direzione. E' suddiviso in quattro aree principali:
 - Pinpoint → costruzione di una matrice in cui siano presenti i punti principali da misurare, stabilendo i risultati da raggiungere e le rispettive azioni e valutando che questi elementi siano misurabili.

7 - La realizzazione del Team

1. Measurement → misurazione continua dei risultati raggiunti nella matrice, con raffigurazione attraverso grafici.
2. Feedback → meeting costanti per discutere sui risultati ottenuti.
3. Positive reinforcement → momento di relazione e confronto in cui il project manager deve motivare il team e stimolarlo ad andare avanti. I rafforzamenti possono essere una nota di congratulazioni, una frase di incoraggiamento o qualsiasi atto che infondi energia positiva alla persona che lo riceve.
4. Troubleshooting → azioni correttive che si rendono necessarie in seguito all'analisi dei risultati ottenuti.

7 - La realizzazione del Team

- I sei principi guida per la realizzazione di un buon team:
 1. Creare il senso di appartenenza: ogni membro deve sentire il progetto come proprio.
 2. Far conoscere l'intero progetto: l'intero team deve essere al corrente di tutti gli aspetti riguardanti il progetto.
 3. Riuscire ad ottenere consensi di gruppo: si tratta di costruire il processo decisionale attraverso i consensi dei membri del team.
 4. Apprezzare il lavoro svolto: questo avviene generalmente in seguito al raggiungimento di un milestone, aiuta a procedere positivamente col lavoro.
 5. Creare il livello di reciproca stima: è un processo che richiede molto tempo e pazienza ed è facile che venga distrutto in un attimo.
 6. Responsabilizzare il team con capacità di delega.

Brainstorming

- (Tempesta di cervelli), fu elaborato da Alex Osborne nel 1953, egli proponeva di utilizzare il cervello per scindere un problema.
- secondo Jason Riche, è una tecnica o attività utilizzata per incoraggiare il pensiero creativo e la produzione di molteplici idee indirizzate ad un problema specifico.
- è un processo che può essere realizzato da una singola persona o in gruppo. Esso è fatto per generare idee, non per analizzarle o implementarle.

Brainstorming

- Cos'è:

È una tecnica qualitativa che aiuta un gruppo a generare quante più idee possibili in poco tempo.

- Chi la utilizza:

I componenti del gruppo e il management. La presenza di membri che partecipano al brainstorming con competenze professionali diverse aiuta il gruppo a generare idee che siano innovative.

- Perché utilizzarla:

Serve a identificare i problemi, analizzare le cause, selezionare differenti soluzioni per la pianificazione strategica, generare idee per il cambiamento.

Brainstorming

- Come si utilizza:
 - 1 Esporre l'obiettivo della riunione (selezionare i problemi, analizzare le cause, generare idee).
 - 2 Spiegare la tecnica al gruppo. Dire che lo scopo è ricercare molte idee e che le idee e i pensieri dei componenti devono scorrere liberamente. Non esistono risposte giuste o sbagliate.
 - 3 Chiedere ai partecipanti di riflettere sui problemi o sugli obiettivi proposti per alcuni minuti (circa 5).
 - 4 I partecipanti espongono le proprie idee e aggiungono quelle che vengono loro in mente durante la discussione. Le idee vengono annotate su un foglio in ordine di esposizione e con le stesse parole di chi le ha proposte (tempo: 20 minuti circa).
 - 5 Completata la lista, si discute con il gruppo per:
 - a) rendere chiaro il significato di alcune idee;
 - b) sintetizzare idee simili che sono espresse con differenti parole;
 - c) eliminare quelle idee che non sono pertinenti con l'obiettivo della riunione;
 - 6 Ottenere il consenso del gruppo riducendo la lista delle idee a quelle che rappresentano la maggior parte delle principali idee del gruppo.

8 – Assegnazione dei compiti e delle responsabilità

- Una volta definito il team, vengono assegnate le responsabilità e i compiti in base alle capacità e al ruolo.

9 - Schedule: timing e descrizione delle attività (Programmazione dei tempi)

- Lo schedule è il crono programma, il cui obiettivo è quello di fissare il periodo più corto per realizzare il progetto.
- Il timing si stima in base ai tempi previsti per ogni attività, identificando anche deliverable e milestone.
 - I deliverable sono i percorsi più brevi che si ottengono con una determinata task e la somma di tutti i deliverable fornisce quello finale.
 - I milestone, sono dei traguardi prefissati che è opportuno raggiungere con determinate scadenze temporali durante l'esecuzione del progetto.

9 - Schedule: timing e descrizione delle attività (Programmazione dei tempi)

- Per costruire un crono programma bisogna prendere in considerazione le cinque fasi del ciclo di vita del progetto e stabilirne i milestone e i rispettivi review gate, momenti di revisione del progetto.
- Per calcolare il tempo di ogni task si possono utilizzare diversi metodi, tra cui quello che prevede il calcolo di tre tipi di tempo:
 1. T_m : tempo probabile
 2. T_o : tempo ottimistico
 3. T_p : tempo pessimistico

9 - Schedule: timing e descrizione delle attività (Programmazione dei tempi)

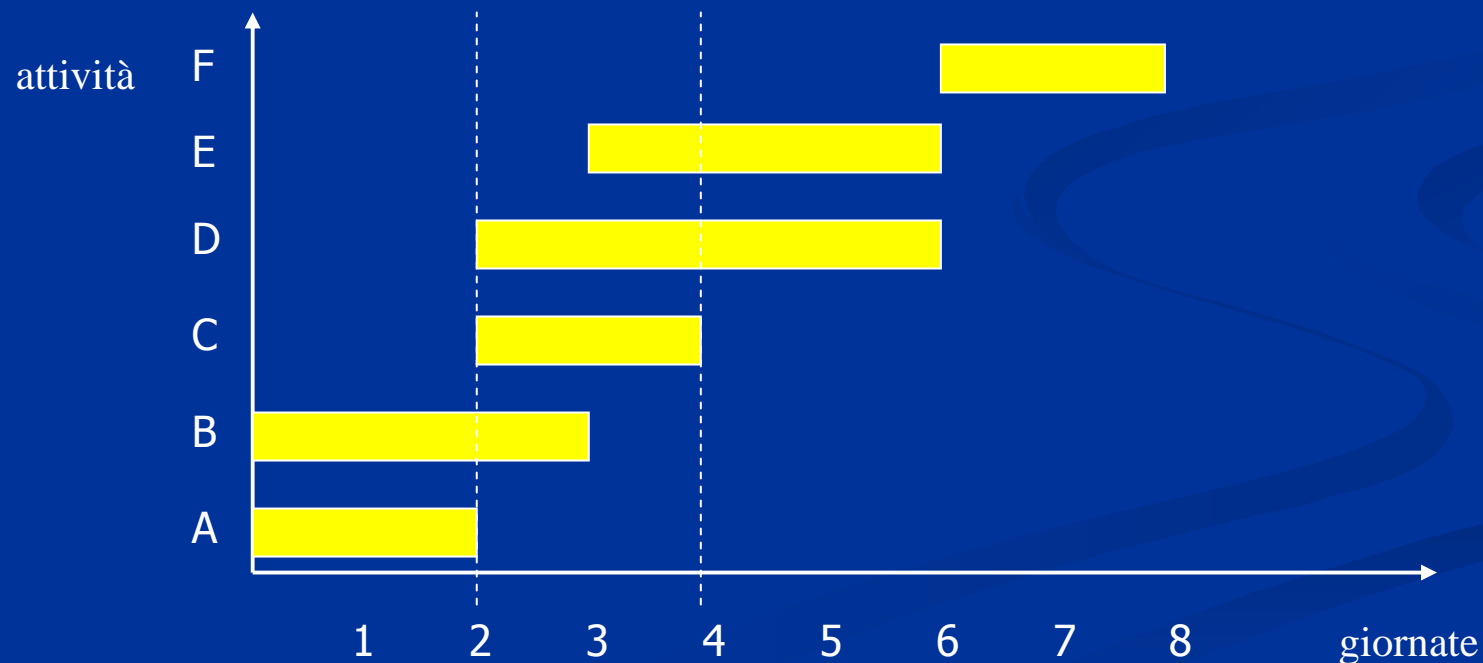
- In ogni caso, prima di definire il tempo dei deliverable bisogna capire l'interdipendenza delle varie task, per questo si possono utilizzare diagrammi Gantt (tecnica lineare) o PERT (tecnica reticolare).
- E' talvolta necessario prima di tutto creare un programma attraverso un approccio di lavoro manuale che può avvenire durante un incontro al quale partecipano i membri del team per esprimere diverse idee e strategie che vengono trascritte su post-it e fogli e attaccati alle pareti. Naturalmente, quando si ha infine una visione chiara, il tutto viene riportato in formato digitale.

Il diagramma di Gantt

- **Strumento di programmazione, analisi e controllo utile per:**
 - Rappresentare le attività svolte, tempi e durata, numero e qualifica degli operatori;
 - Analizzare la situazione per individuare aspetti critici nell'impiego dei professionisti, picchi di attività o tempi morti, attività prevalenti, legami di subordinazione delle attività;
 - Individuare modifiche possibili da introdurre per migliorare.

Il diagramma di Gantt

Il diagramma di Gantt è un diagramma cartesiano a barre che riporta sull'asse delle ascisse il tempo e sull'asse delle ordinate le attività.



Il diagramma di Pert

- Consente la valutazione complessiva e parziale dei tempi per la realizzazione del progetto.
- Consente la rappresentazione grafica dello sviluppo del progetto.

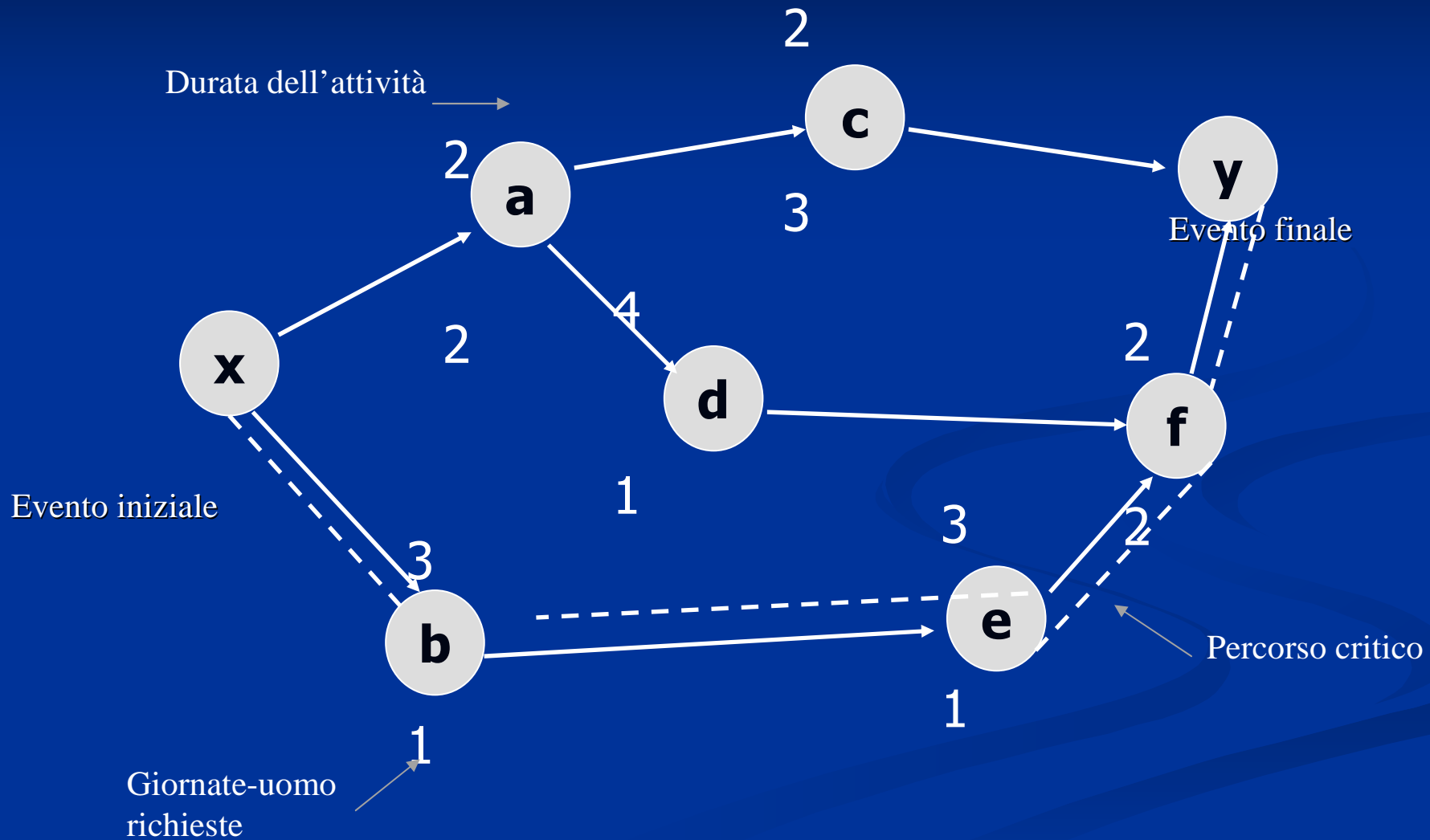
Il diagramma di Pert

Il diagramma reticolare di Pert descrive la sequenza cronologica secondo la quale dati eventi devono essere raggiunti se si vuole completare il progetto nel suo complesso. E' composto da:

- un certo numero di nodi o eventi (milestones), che si caratterizzano come sottobiettivi, da realizzare se si vuole procedere verso il raggiungimento del risultato finale;
- linee che congiungono fra loro i vari nodi e che rappresentano le attività.

La stima del tempo richiesto per svolgere ognuna di queste attività viene indicato nel diagramma, che riporta anche le risorse da impiegare.

Il diagramma di Pert: esempio



10 – Budget

- La stima dei costi può avvenire o basandosi su progetti precedenti o lavorando sulla WBS, quindi facendo stime ex-novo, ed è quest'ultimo l'approccio più utilizzato che si basa su tre step:
 1. Raccolta informazioni → avviene sui singoli deliverable individuati dal WBS costruito precedentemente, seguendo la stessa sequenza, le stesse numerazioni delle voci in modo da avere un riscontro effettivo (come avviene in un computo metrico estimativo).
 2. Approfondimento dei dati per ogni voce e descrizione delle assunzioni → si entra nei dettagli dei costi, ricavandoli da progetti passati o da costi del mercato attuale.
 3. Controllo e stesura finale → si ricontrolla l'intero documento in modo da renderlo più snello ove possibile ed assicurarsi che non ci siano errori.

10 – Budget

- I costi possono essere di diversi tipi, si distinguono generalmente in diretti e indiretti. I primi riguardano le spese collegate all'esecuzione del progetto e comprendono: costi di manodopera, materiali, macchinari, viaggi del team, trasporti, costi per corsi di formazione e costi degli immobili. I costi indiretti sono generalmente le spese generali dell'organizzazione, che si valutano come percentuale dei costi diretti.
- Un'altra distinzione da fare è quella tra costi interni ed esterni. I primi sono i costi relativi all'intero staff dell'organizzazione (stipendi ecc.), mentre i costi esterni riguardano spese dovute a fornitori, consulenze tecniche.

10 – Budget

- Un buon metodo per la stima del budget deve comunque prevedere un margine di flessibilità definendo un massimo e un minimo e scegliendo come costo di progetto una cifra intermedia.
- La determinazione di un margine di flessibilità consente di affrontare meglio situazioni critiche future che possono determinare un aumento di spesa. Durante l'esecuzione è buona norma effettuare un'analisi delle varianze che mette in luce quali deliverable sono andati fuori budget e quali invece si sono mantenute in positivo, in modo da poter trasferire l'ammontare in eccedere sui deliverable in negativo.

11 - Risk management

Punto fondamentale, da non sottovalutare nella fase di pianificazione, in quanto riguarda tutte le incertezze che possono influenzare in modo negativo il progetto. Per questo attraverso il project management si identificano e si tengono sotto controllo con piani alternativi.

11 - Risk management

- L'analisi permette dunque di considerare i rischi e di stabilirne il grado di importanza e di impatto.

Tipo di rischio	Impatto	Probabilità	Azione alternativa
Descrizione del tipo di rischio	■Alto ■Medio ■Basso	■Bassa ■Media ■Alta	Pianificazione di azioni alternative da attuare in caso di sopravvenuto rischio.

11 - Risk management

- Bisogna distinguere tra problema e rischio.
 - Il primo è riferito al presente e si può identificare con una crisi.
 - Il secondo invece è un evento che potenzialmente potrebbe accadere in futuro e che minaccia il progetto. Per questo il risk management deve prevenire questi rischi, pianificando azioni che annientino o se non altro attenuino le conseguenze che porterebbero tali avvenimenti, evitando così di dover affrontare crisi future che possono incidere su tempi, budget e scopo.

11 - Risk management

- Esistono tre tipologie di rischio:

1. Rischio conosciuto con risultato prevedibile.

2. Rischio conosciuto con risultato incerto.

3. Rischio sconosciuto con risultato incerto.

- Il primo tipo di rischio è facile da attutire,
- il secondo necessita di una valutazione più dettagliata data l'incertezza,
- il terzo è più pericoloso, poichè non se ne conosce la natura e il grado di impatto e dunque in questo caso si prevedono delle riserve contingenti da utilizzare se necessario per ammortizzare tempi e costi.

11 - Risk management

- Il risk management segue cinque aree di approfondimento:
 1. Identificazione del rischio → è il primo processo e serve a stabilire le categorie di rischio che si dividono in rischi interni e rischi esterni;
 2. Documentare il rischio identificato → una volta identificato, il rischio viene documentato con numerazione, nome o tipo e descrizione;
 3. Analisi del rischio → non tutti i rischi necessitano di azioni alternative (perchè in alcuni casi hanno degli effetti irrilevanti), per questo è opportuno considerare invece quelli più pericolosi, stabilendo una priorità;
 4. Definizione di un piano di risposta → in questa fase si decidono le azioni da intraprendere per contrastare i rischi rilevati;
 5. Cambiamenti e monitoraggio al piano di risposta → è l'ultima fase del risk management e comprende il monitoraggio del rischio e la messa in opera del piano di risposta nel caso si verifichi il rischio.

12 - Piano di comunicazione

La comunicazione è un atto il cui fine è far sì che la percezione del messaggio da parte di chi lo riceve coincida con il significato intenzionale di colui che ha inviato il messaggio. Negli ultimi tempi è cambiato il modo di comunicare che sicuramente è divenuto molto più veloce grazie alle nuove tecnologie ormai presenti quasi ovunque. Questo aspetto ha però determinato un rovescio della medaglia in termini di efficacia e qualità, in quanto soprattutto per via telematica, spesso non si riesce a riportare l'aspetto emotivo umano legato alla comunicazione frontale, che ha dunque subito un impoverimento.

12 - Piano di comunicazione

Essa deve partire innanzi tutto all'interno del team i cui membri insieme al project manager, per raggiungere obiettivi comuni ed efficaci, devono utilizzare meccanismi comunicativi concreti come meeting, reportage, appositi software. Il project manager nell'ambito della comunicazione deve dimostrare leadership e carisma per gestire i rapporti col team e con gli stakeholders.

12 - Piano di comunicazione

- Per stabilire il piano è prima di tutto importante individuare i soggetti che hanno bisogno di ricevere le giuste informazioni:
 - Sponsor → è una delle figure maggiormente coinvolte.
 - Manager funzionali → sono tutti i manager coinvolti nella gestione del progetto; possono essere considerati come un unico gruppo se necessitano delle stesse informazioni.
 - Cliente → può coincidere o non con lo sponsor. In ogni caso, poiché il cliente è colui che sfrutterà l'output finale del progetto, la comunicazione è importante per migliorare il progetto stesso.
 - Project team → in questo caso la gestione della comunicazione è complessa in quanto può essere effettuata o per gruppo o individuale.
 - Stakeholders indiretti → comprendono gruppi eterogenei di persone che hanno interessi differenti verso il progetto e che non sono direttamente coinvolti nella sua gestione. In questo caso la comunicazione deve essere diversa e adeguata ad ogni tipologia di stakeholders.

12 - Piano di comunicazione

- Una volta individuati i soggetti da informare, bisogna stabilire i contenuti dell'informazione che possono essere:
 1. Status dei costi e dei tempi.
 2. Autorizzazioni: riguardano le approvazioni da richiedere per charter, pianificazione, costi, contratti. In questo caso la comunicazione è rivolta alle figure che hanno potere in merito.
 3. Cambi di status: nel caso si verificano cambiamenti nel progetto, soprattutto per quanto riguarda costi, tempi, scopo, è necessario comunicarli ai soggetti interessati.
 4. Coordinazione: sono informazioni all'interno del team utili per gestire meglio le task di lavoro nelle fasi pianificazione, esecuzione e controllo.

12 - Piano di comunicazione

- Una comunicazione corretta deve contenere 5 elementi fondamentali:
 1. **Chiarezza:** il trasferimento delle informazioni deve essere svolto con semplicità in modo che esse siano di facile comprensione e adeguate alle diverse tipologie di stakeholders.
 2. **Concisione:** centrare i punti principali di ciò che si vuole dire, evitando di inserire elementi superflui che distolgono l'attenzione dalle cose importanti.
 3. **Considerare:** il messaggio deve essere costruito tenendo conto della prospettiva dell'interlocutore.
 4. **Concretezza:** organizzazione per punti e consegna dell'informazione nei giusti tempi.
 5. **Completezza:** il messaggio deve contenere i giusti elementi atti a garantire la corretta comprensione.

12 - Piano di comunicazione

- Si riportano di seguito esempi di metodi di comunicazione:
 1. Incontro visivo “faccia a faccia”
 2. Approccio scritto e verbale
 3. Uso delle e-mail
 4. Comunicazione via telefono
 5. Videoconferenza
 6. Presentazioni formali
 7. Project management software

13 – Documento finale

E' il momento della stesura di un documento finale chiaro e accessibile a tutti. Per la creazione del documento finale di definizione e pianificazione bisogna effettuare un'analisi del percorso di pianificazione, al fine di ottenere una sorta di “manuale”, per la fase di esecuzione è uno strumento di comunicazione con gli stakeholders.

14 - Lancio del progetto

- Con quest'ultimo step si deve presentare il progetto in modo efficace, in questo modo si costituisce il lancio del progetto, momento in cui si ha la possibilità di presentare l'output con successo. Generalmente si ricorre alle presentazioni formali che devono essere preparate seguendo tre criteri:
 1. Analisi dell'audience → è un gruppo generico di persone che può comprendere membri dell'organizzazione, sponsor, cliente, stakeholders e pubblico in generale. Bisogna fare in modo che l'audience non si distraiga e non si annoi durante la presentazione e questo dipende dalle capacità comunicative del presentatore. Le domande che chi si occupa della presentazione deve porsi sono tante ad esempio: il pubblico è già a conoscenza del progetto e cosa deve sapere in più? Quali possono essere le sue aspettative, gli interessi i dubbi sul progetto? Cosa si può fare per rendere più chiara possibile l'esposizione? Queste e altre domande aiutano ad affrontare meglio la comunicazione.

14 - Lancio del progetto

2. Definire i contenuti da presentare → i contenuti, ma anche i tempi di presentazione e la sede nella quale svolgerla, dipendono dalla natura degli stakeholders che devono essere informati. In ogni caso si deve concentrare l'attenzione su: WBS, team, timing e budget, risk management, piano di comunicazione.
3. Utilizzare materiali e strumenti di supporto → il materiale di supporto può comprendere slides, immagini, video, modelli ecc. Una volta stabiliti questi aspetti bisogna strutturare la presentazione, assemblando i contenuti. Come i messaggi, anche le presentazioni devono essere suddivise in tre parti: apertura o introduzione, parte centrale, chiusura.

Esecuzione e controllo

- L'attività di monitoraggio è fondamentale e si basa su alcune aree:

- Rischi ----- aree
- Scopo ----- critiche
- Qualità
- Performance del team
- Tempistica
- Budget

Stabilire un sistema di gestione dei cambi

Esecuzione e controllo

Considerare i cambiamenti che si vogliono apportare al piano:

- Attenta valutazione della richiesta che genera il cambiamento;
- Mantenere scopo, tempo e budget sotto controllo in base ai cambiamenti;
- Aiutare a far capire agli stakeholders e al team di accettare le richieste di cambiamento in casi estremi e dopo attenta analisi.

Esecuzione e controllo

Il cambiamento può essere dovuto alla manifestazione di un rischio. Bisogna attivare procedure alternative o piani di risposta, fino ad arrivare in casi limite in cui è necessario modificare lo scopo, il tempo o il budget.

Esecuzione e controllo

- Misurazione delle performance relative alla tempistica;
- Misurazione delle performance relative ai costi;
- Calcolo dei tempi e dei costi in base all'”Earned Value”, (attraverso l'applicazione di diverse tecniche, consente di determinare a che punto si è con l'avanzamento del progetto);
- Status (documento che sintetizza lo stato di avanzamento del progetto).

Chiusura

Si ripercorre l'intero ciclo del progetto elencando sia le parti più deboli che le parti positive del progetto, in modo da migliorare alcuni standard per progetti futuri.

E' opportuno svolgere un'analisi ex-post per evidenziare gli aspetti positivi e formalizzarli.

Chiusura

L'analisi prevede sei tipi di attività:

- Accettazione e valutazione da parte del cliente;
- Preparazione del report finale;
- Valutazione da parte dello sponsor;
- Selezione da parte dei partecipanti per la fase di analisi ex-post;
- Conduzione dell'analisi;
- Preparazione di un documento di raccomandazioni e implementazione dei processi esistenti.

GRAZIE

PER LA VOSTRA

ATTENZIONE

*“SEGUITE I VOSTRI SOGNI,
E CORRETE I VOSTRI
RISCHI”*

(Paulo Coelho)