



IL PROJECT MANAGEMENT IN SANITÀ
“IMPLEMENTAZIONE ED ATTUAZIONE DI
PROGETTI PER IL MIGLIORAMENTO DEI
SERVIZI SANITARI”

ANCONA 19/20 OTTOBRE 2012

Proiettati nel futuro:

Pianificazione ed implementazione di un progetto

*Stefano Marconcini Dottore Magistrale in
Scienze Infermieristiche ed Ostetriche*

Definizione di progetto

Cos'è un progetto

- “Progetto si definisce, di regola, uno sforzo complesso di durata solitamente inferiore a tre anni, comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni con obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti” (Archibald).

*Stefano Marconcini Dottore Magistrale in
Scienze Infermieristiche ed Ostetriche*

Definizione di progetto

- Un progetto è contraddistinto da tre caratteristiche fondamentali.
 1. E' temporaneo. Ossia ha una data di inizio e una di fine.
 2. Ha per oggetto la realizzazione di qualcosa di unico, che non è stato fatto fino ad ora. Intendiamoci, non in senso assoluto. Sono state costruite decine di migliaia di palazzi ma la costruzione di ogni palazzo è un progetto. Cambia il cliente, cambiano le risorse i vincoli di tempo e budget, il progetto ecc.
 3. Prevede un'elaborazione e realizzazione progressiva, per step successivi.

Definizione di progetto

- Un progetto può essere rappresentato da un triangolo i cui lati rappresentano tempo, costo e ambito, i tre vincoli principali cui il Project Manager deve sottostare:
 - ❖ Il tempo indica i termini entro i quali il progetto deve essere completato.
 - ❖ Il budget indica il costo che non deve essere superato.
 - ❖ L'ambito descrive il lavoro richiesto per il completamento del progetto

Cos'è il PM

- “Il Project Management (PM) tratta della pianificazione e della realizzazione di iniziative chiamate progetti” (Archibald). Il Project Management è quindi il corpus di conoscenze per la gestione, finalizzata ad un obiettivo unico, di:
 - ✓ Tempo
 - ✓ Risorse
 - ✓ Costi



Perché adottare le tecniche di PM

- Le tecniche di PM possono essere adottate per tutte quelle attività riconducibili alla definizione di progetto. In particolare le metodologie di PM vengono usate nei seguenti contesti:
 - ✓ Progettazione del miglioramento
 - ✓ Mbo (Management By Objectives)
- ✓ Process management: razionalizzazione dei progetti finalizzata all'efficienza
- ✓ PR (Business Process Reengineering): riprogettazione del funzionamento operativo
 - ✓ Sviluppo di un nuovo prodotto o servizio
 - ✓ Riorganizzazione della struttura aziendale
 - ✓ Gestione di una campagna politica
 - ✓ Sviluppo di nuovi business

*Stefano Marconcini Dottore Magistrale in
Scienze Infermieristiche ed Ostetriche*



- Prima di parlare di pianificazione ed implementazione di un progetto vediamo quali sono le cinque aree del ciclo di vita del progetto e le nove aree di conoscenza gestionale .

*Stefano Marconcini Dottore Magistrale in
Scienze Infermieristiche ed Ostetriche*

Le cinque aree del ciclo di vita

Definizione	} costituiscono la fase di iniziazione, nella quale sono individuabili i 14 momenti
Pianificazione	
Esecuzione	} performance di esecuzione del lavoro pianificato
Controllo	
Chiusura	segna la fine del ciclo di vita del progetto, con la consegna del deliverable finale e l'accettazione dello stesso da parte di cliente e sponsor.

Vanno di pari passo

Le nove aree di conoscenza gestionale

gestione dell'integrazione	capacità di integrare le varie attività del progetto tra di loro e di concordarle nel project plan;
gestione dello scopo	capacità di definire in modo chiaro ciò che si deve fare e gli eventuali cambiamenti in itinere;
gestione del tempo	capacità di portare avanti il progetto e di concluderlo nei tempi previsti;
gestione degli acquisti	capacità di selezionare i prodotti da acquistare in base a prezzo e qualità;
gestione delle risorse umane	capacità di definire competenze, ruoli e responsabilità dei diversi soggetti che compongono il team;
gestione della comunicazione	capacità di comunicare in modo chiaro e con le persone che devono essere informate in un determinato momento e con adeguato livello di dettaglio;
gestione della qualità	riguarda tre livelli: quality planning (il pm stabilisce quali sono gli standard di qualità da applicare in base alle specifiche del cliente ed in base a standard di settore), quality assurance (assicura che la qualità totale del progetto incontri gli standard prestabiliti nella fase di esecuzione), quality control (verifica che l'output di progetto sia conforme agli standard previsti);
gestione dei costi	conoscenza dei principi base della finanza;
gestione dei rischi	identificazione di potenziali rischi per il progetto che possono provocare impatti differenti e del grado di rischio per definire le azioni da intraprendere.

Iniziazione di un progetto

- Analizziamo i 14 momenti del percorso di pianificazione. Il percorso di pianificazione, agisce per step e fasi ben definiti che richiedono analisi, decisioni, strategie risolutive per eliminare incertezze, risolvere problemi e giungere dunque ad una visione ben delineata in maniera rapida ed efficace. Il percorso si conclude con la creazione di un piano, documento finale di definizione e pianificazione, ma anche, di comunicazione e controllo da utilizzare come “manuale di istruzioni”.

1 - Start

- Punto di partenza di un progetto. Può scaturire da un'opportunità, un problema irrisolto, un'idea innovativa o un piano strategico dell'organizzazione. Da un'idea di solito del cliente, alla strutturazione mediante conversazione tra i vari interessati per l'analisi di fattibilità preliminari. Sono fondamentali: creatività, razionalità e sinergia tra diverse persone

*Stefano Marconcini Dottore Magistrale in
Scienze Infermieristiche ed Ostetriche*

2 - Triple Constraints process (Triplici vincoli)

- Prima prova sulla validità di un progetto.
 - Vengono verificati:
 1. Scopo, ovvero sapere cosa si deve fare e come;
 2. Tempo, ovvero individuare la durata preventiva del progetto;
 3. Costo, ovvero il budget e le risorse necessari.
- I tre elementi sono interdipendenti tra loro.

3 - Stakeholder

- Categoria di soggetti che hanno un interesse nel progetto internamente o esternamente all'organizzazione e include ad esempio: cliente, membri del team, sponsor, manager di altri progetti, concorrenza, pubbliche amministrazioni, utenti finali. I parametri di classificazione degli stakeholder sono in funzione dell'interesse e del potere che possono esercitare sul progetto.

3 - Stakeholder

- **Stakeholder primari:** persone, o organizzazioni, che hanno una relazione formale o contrattuale con l'impresa:
 1. project manager: responsabile del progetto;
 2. cliente/utente: la persona/organizzazione che utilizzerà il prodotto del progetto;
 3. steering committee; gruppo di stakeholder di alto livello, responsabili di fornire indicazioni sulla strategia della direzione aziendale. Aiuta lo sponsor a promuovere il progetto nell'organizzazione;
 4. dipendenti: i dipendenti appartenenti all'organizzazione e più direttamente coinvolti nell'esecuzione del progetto;
 5. team di progetto: il gruppo incaricato della gestione/esecuzione del progetto.
 6. sponsor: la persona/gruppo che fornisce le risorse finanziarie per l'esecuzione del progetto, collabora per risolvere i problemi, approva i principali deliverable e fornisce la direzione di alto livello, inoltre, promuove il progetto all'interno dell'organizzazione;
 7. soggetti influenti: sono persone o gruppi che possono influire positivamente o negativamente sul corso del progetto: fornitori, azionisti, creditori, governi.

3 - Stakeholder

- **Stakeholder secondari:** persone, o organizzazioni, non essenziali per la sopravvivenza di un'impresa:
 1. mass media;
 2. comunità locali;
 3. opinione pubblica;
 4. associazioni.

3 - Stakeholder

- **Stakeholder istituzionali:** gli stakeholder che forniscono un contributo di supporto e di controllo aziendale:
 1. acquisti;
 2. legale;
 3. controllo di gestione;
 4. amministrazione.

3 - Stakeholder

- **Stakeholder operativi:** gli stakeholder coinvolti in modo significativo nel progetto, privi però del potere:
 1. fornitori di consulenze;
 2. 'operation' per la gestione delle infrastrutture.

3 - Stakeholder

- Gli stakeholders, infine, possono essere positivi o negativi a seconda che essi supportino il progetto o lo ostacolino
 1. Positivi traggono vantaggio dalla buona riuscita del progetto;
 2. Negativi riporteranno risultati negativi dalla buona riuscita del progetto.

4 - Project Manager

- Figura professionale il cui compito è quello di pianificare e gestire lo sviluppo di specifici progetti. Persona chiave di riferimento per la gestione dei progetti, deve possedere grandi doti per intraprendere tale ruolo.

4 - Project Manager

- Possiamo distinguere due tipi di Project Manager:
Accidentale → è una figura dotata di grandi capacità tecniche, ma con scarso approccio manageriale e poca esperienza.

Professionale → è un vero e proprio project manager in quanto in grado di unire le capacità tecniche ad un approccio manageriale, caratterizzato da sensibilità nei rapporti con le persone con cui lavora, e ad un'esperienza metodologica sulla gestione del progetto, che lo porta a focalizzare e a conoscere bene le diverse fasi del ciclo di vita del progetto.

4 - Project Manager

- Le caratteristiche fondamentali del project manager sono dunque management e leadership, che devono combinarsi con equilibrio in modo da costituire una vera e propria disciplina.

4 - Project Manager

- Jack Welch, uno dei più influenti manager al mondo, nel libro “Winning” afferma che un leader deva possedere 4E e 1P. Le quattro E sono riferite a:
 1. positive Energy → energia positiva, caratterizzata da motivazione, che il manager deve avere per affrontare l'intera giornata lavorativa;
 2. Energize → capacità di trasferire la stessa energia positiva agli altri;
 3. Edge → capacità di prendere decisioni repentinamente, evitando situazioni di stallo;
 4. Execute → trasformare decisioni in azioni, superando gli ostacoli che si incontrano nel percorso;
- Mentre P sta per Passion, passione di fare il proprio lavoro, di collaborare con diverse persone, di imparare continuamente.

4 - Project Manager

- Il buon project manager deve indirizzare le sue scelte in un percorso che comprende diverse aree, tra cui:
 - esperienza in management;
 - selezione delle giuste posizioni e persone;
 - capacità di coordinazione e direzione del team;
 - capacità di project management con particolare attenzione alla pianificazione;
 - monitoraggio degli scostamenti in fase esecutiva;
 - risposta alle richieste di cambiamenti;
 - facilitazione dell'interazione tra i membri del team attraverso l'eliminazione delle barriere e delle aree non produttive;
 - capacità di interfacciarsi con il project sponsor e i differenti interessi degli stakeholders;
 - capacità di negoziazione.

4 - Project Manager

- Le principali responsabilità del project manager sono verso:
 1. Il progetto → le responsabilità sono in questo caso volte al raggiungimento del target prefissato di tempi, costi, scopo e qualità.
 2. L'organizzazione → dare un riscontro tangibile al committente o allo sponsor, in linea con gli obiettivi previsti dall'organizzazione stessa e stabilire con essa il giusto livello di comunicazione.
 3. Il team → le responsabilità prevedono in questo caso motivazione e giusto flusso di informazioni verso team, stando attenti a non rompere gli equilibri instaurati.

*Stefano Marconcini Dottore Magistrale in
Scienze Infermieristiche ed Ostetriche*

5 - Charter

- Momento di chiusura della fase di definizione, con il quale si formalizza l'esistenza di un progetto attraverso la redazione del primo documento, detto charter, importante in quanto vengono trascritti tutti i punti chiave definiti nei momenti precedenti, da utilizzare per compilare il project plan in fase di pianificazione. Il charter deve essere un documento chiaro, conciso e di immediata lettura e comprensione.

*Stefano Marconcini Dottore Magistrale in
Scienze Infermieristiche ed Ostetriche*

5 - Charter

- Tale documento è possibile suddividerlo in sette parti principali:
 1. Nome del progetto;
 2. Nome del project sponsor;
 3. Nome del cliente;
 4. Scopo del progetto;
- 5. Obbiettivi: devono essere precisi e attraverso un metodo chiamato smart proces possono essere:
 - specifici;
 - misurabili;
 - raggiungibili;
 - rilevanti;
 - legati al fattore tempo.

5 - Charter

6. Deliverable e milestone: i deliverable sono le task o mansioni di attività effettuate per portare avanti il progetto; I milestone costituiscono il raggiungimento di determinati traguardi nell'ambito dell'esecuzione delle task;
7. Risorse, tempo e priorità: si focalizza l'attenzione nello stabilire risorse e tempi di consegna, definendo chi (individuazione delle risorse, anche se non nel dettaglio), quando (stabilire un tempo entro il quale consegnare l'output) e quanto (lo sponsor definisce il costo necessario).

*Stefano Marconcini Dottore Magistrale in
Scienze Infermieristiche ed Ostetriche*



IPASVI
COLLEGIO DI ANCONA

Conclusioni

- Con il charter si chiude la prima fase del ciclo di vita di un progetto e si parte con la pianificazione sul come fare, quando e chi deve fare.

Termino con questa frase:

- Se un uomo parte con delle certezze finirà con dei dubbi; ma se si accontenta di iniziare con qualche dubbio, arriverà alla fine a qualche certezza. (F. Bacone)

*Stefano Marconcini Dottore Magistrale in
Scienze Infermieristiche ed Ostetriche*