

PROJECT MANAGEMENT

La gestione per progetti

Indicazioni per le Aziende Socio-Sanitarie e i
Dipartimenti delle Dipendenze



Regione Veneto



Assessorato alle Politiche Sociali al Volontariato e Non Profit

Assessore Antonio De Poli

Progetto del Ministero della Salute
e del Coordinamento delle Regioni

A cura di

Giovanni Serpelloni

Elisabetta Simeoni

Lorenzo Rampazzo

PROJECT MANAGEMENT

La gestione per progetti

Indicazioni per le Aziende Socio-Sanitarie e i
Dipartimenti delle Dipendenze

Regione Veneto

Assessorato alle Politiche Sociali al Volontariato e Non Profit

Assessore Antonio De Poli

A cura di:

Giovanni Serpelloni

Direzione del Dipartimento delle Dipendenze

Azienda ULSS 20 Verona

Elisabetta Simeoni

UPM (Unità di Project Management)

Dipartimento delle Dipendenze

ULSS 20 Verona

Lorenzo Rampazzo

Coordinamento Regionale

Servizio Prevenzione delle Devianze

Direzione dei Servizi Sociali

Regione Veneto

Pubblicazione "no profit"

Tutti i diritti riservati

Vietata la vendita

Realizzato anche nell'ambito del progetto MMCE del Ministero della Salute e TQM della Regione Veneto

In collaborazione con ΑΚΑΔΕΜΕΙΑ (Accademia di studi e ricerche in Medicina Preventiva e Comunitaria)

Per richieste:

Dr. Giovanni Serpelloni

Direzione del Dipartimento delle Dipendenze

Azienda ULSS 20 Verona

Via Germania, 20 – 37136 VERONA

Telefono 045 8622235 Fax 045 8622239

e-mail: gserpelloni@dronet.org

L'intero manuale è scaricabile in formato elettronico dal portale www.dronet.org nell'area biblioteca

La responsabilità dei dati scientifici e dei contenuti degli articoli è dei singoli autori

Impostazione grafica: Maximiliano Maroccola

Stampato in Italia, 2002

*You see things; and you say "why"?
But I dream things that never were; and I say "why not"?*

George Bernard Show (1856-1950)
Anglo-Irish play wright critic

AUTORI

Anna Corti

Servizio Prevenzione delle Devianze
Direzione regionale per i Servizi Sociali
Regione del Veneto

Gilberto Gerra

Centro Studi Farmacotossicodipendenze e Disturbi del
Comportamento
Servizio Tossicodipendenze
Azienda ULS Parma

Danila Ghiradello

Settore Economico Finanziario
Azienda ULSS 20 Verona

Massimo Margiotta

Progetto ANCOSBEN

Lorenzo Rampazzo

Servizio Prevenzione delle Devianze
Direzione regionale per i Servizi Sociali
Regione del Veneto

Paolo Rotondi

SDA Bocconi
Divisione Amministrazioni Pubbliche
Milano

Alessandra Saggin

SDA Bocconi
Divisione Amministrazioni Pubbliche
Milano

Giovanni Serpelloni

Dipartimento delle Dipendenze
Azienda ULSS 20 Verona

Elisabetta Simeoni

UPM (Unità di Project Management)
Dipartimento delle Dipendenze
Azienda ULSS 20 Verona

Marco Zamarchi

Centro di Solidarietà Don Milani
Venezia

Amir Zaimovic

Centro Studi Farmacotossicodipendenze e Disturbi del
Comportamento
Servizio Tossicodipendenze
Azienda ULS Parma

In collaborazione con ΑΚΑΔΕΜΕΙΑ (Accademia di studi e ricerche in Medicina Preventiva e Comunitaria)

Un ringraziamento particolare va al Direttore Generale dell'Azienda ULSS n.20 di Verona, Dr.Valerio Alberti, e a tutti coloro che nel tempo hanno collaborato alla realizzazione di questa pubblicazione.

INDICE

ASPETTI GENERALI

PRINCIPI DI PROJECT MANAGEMENT

Elisabetta Simeoni, Giovanni Serpelloni

Introduzione	1
Concetti base del project management	3
Cause tipiche di elementi di difficoltà del progetto	8
Ciclo di vita di un progetto	9
il Piano di progetto	12
Strumenti e tecniche a supporto del piano di progetto	14
Pianificazione e controllo di progetto (strumenti e tecniche a supporto del piano di progetto)	17
Work Breakdown Structure	17
Organization Breakdown Structure	19
Pianificazione dei tempi	21
Tecniche reticolari	21
Il piano dei costi di progetto	25
Il sistema di controllo del progetto	25
I rischi di progetto: aspetti di attenzione e modalità di soluzione dei problemi	26
Conclusioni	28
Bibliografia	29

METODOLOGIA DI BASE

ELEMENTI DI TECNICA PROGETTUALE PER GLI INTERVENTI SOCIO-SANITARI: INDICAZIONI PRATICHE

Giovanni Serpelloni, Elisabetta Simeoni

Premesse	33
Ciclo di vita di un progetto	35
Variabili da governare per il raggiungimento degli obiettivi	36
Framework per la definizione di una proposta di progetto (paragrafi)	38
Titolo del progetto	38
Introduzione	39
Obiettivo generale	40
Target (Destinatari, clienti, utenti ...)	40

Setting (Lo scenario)	41
Obiettivi specifici	41
Foglio Memo\$	50
Ambiente di intervento	50
Work Breakdown Structure (WBS) e matrice compiti/responsabilità	51
Metodi	54
Planning delle attività/azioni	54
Risorse esistenti	58
Accreditamenti	59
Piano di valutazione	59
Collaborazioni	62
Diffusione dei risultati	62
Piano finanziario	62
Elenco sintetico dimensionato dei prodotti tangibili del progetto	63
L'analisi delle coerenze	64
Rassegna Bibliografica	64
Altre specifiche	64
Conclusioni	65
Allegato: Form guidata (a scopo didattico) per la stesura di un progetto	66
Bibliografia	90

QUALITY MANAGEMENT E STRUMENTI DI PROBLEM ANALYSIS PER LE ORGANIZZAZIONI SANITARIE

Elisabetta Simeoni, Giovanni Serpelloni

Introduzione	93
Fasi per il problem solving	94
Gli strumenti principali	95
Altri strumenti di rappresentazione ed analisi	115
Conclusioni	121
Bibliografia	121

TEAM E ORGANIZZAZIONE

LAVORARE PER PROGETTI: LE COMPETENZE PERSONALI

Alessandra Saggin

Introduzione	123
Le competenze per la collaborazione	124
Curare i rapporti orientandoli alla collaborazione	126
Bibliografia	143

LAVORARE PER PROGETTI: LE RICADUTE ORGANIZZATIVE

Paolo Rotondi

Premesse	145
I ruoli	149
Sistemi operativi	150
Bibliografia	152

IL PIANO REGIONALE DEI PROGETTI

UN MODELLO DI SISTEMA AVANZATO PER LA GESTIONE DEL FONDO REGIONALE LOTTA ALLA DROGA

Lorenzo Rampazzo, Anna Corti

Introduzione	153
Il modello di gestione del Fondo Regionale di intervento per la Lotta alla Droga	154
Il Piano triennale di intervento – Area dipendenze	155
Finalità e caratteristiche dei Progetti locali	158
Le aree prioritarie di intervento per i “Piani triennali di intervento”	159
Conclusioni	162

LA VALUTAZIONE DEI PROGETTI DI INTERVENTO

LA VALUTAZIONE EX ANTE DEI PROGETTI DI INTERVENTO CONTRO L'USO DI SOSTANZE STUPEFACENTI

Giovanni Serpelloni, Elisabetta Simeoni

Introduzione	169
Oggetto della valutazione	170
Obiettivi della valutazione ex-ante	170
Chi esegue la valutazione ex-ante?	170
Con quali competenze si esegue la valutazione ex-ante?	171
Livelli della valutazione ex-ante	172
La struttura del progetto e le condizioni di base	172
L'intervento proposto	174
Uso del sistema Project.NET-DSS © (distance selection system) per la valutazione e la selezione dei progetti a distanza via internet	176
Conclusioni	176
Bibliografia	180

LA VALUTAZIONE EX-POST DEI PROGETTI DI INTERVENTO NELLE TOSSICODIPENDENZE

Giovanni Serpelloni, Elisabetta Simeoni

Introduzione	181
Definizione	182
Assi della valutazione	182
Criteri di valutazione	183
Fattibilità della valutazione ex-post	184
Valutazione dell'output e della outcome	185
Valutazione ex-post dei tempi di realizzazione	186
Valutazione del piano finanziario	186
L'etica della valutazione	187
Conclusioni	190
Bibliografia	190

SISTEMI SOFTWARE

PMS SISTEMA PER LA GESTIONE DI UN'UNITÀ DI PROJECT MANAGEMENT (GUIDA OPERATIVA)

Giovanni Serpelloni, Massimo Margiotta

Introduzione	191
Requisiti del sistema	192
Installazione del programma ed utilizzo in rete	193
Impostazioni di base della soluzione: preferenze del menu	194
Il menu principale: lavoro	194
I singoli moduli della soluzione: i tasti della barra dei pulsanti	195
Contatti e nominativi	196
Piano dei conti	198
Progetti. Relazioni e dati generali (step 1)	199
Progetti: personale a contratto (step 2)	200
Progetti: obiettivi e prodotti (step 3)	202
Progetti. Scadenziario amministrativo (step 4)	205
Accedere all'agenda- planning settimanale scadenze progetti	206
Progetti. Gantt azioni (step 5)	207
Progetti. Ripartizione & cost control impegni e liquidazioni - (step 6)	208
Contract generator	212
Richieste di acquisto	213
Progetti: Reporting	214
Importare i dati da files esterni a PMS	216

Esportazione di dati da PMS	218
Le copie dei lavori di backup e altre cautele	219

PMS WEB: GESTIONE CENTRALIZZATA DEI PROGETTI DEL FONDO DALLA PRESENTAZIONE, ALLA APPROVAZIONE, AL CONTROLLO DEI COSTI A REGIME

Giovanni Serpelloni, Massimo Margotta

Premesse	221
Vantaggi di un sistema di project accounting che utilizzi la rete internet	221
Sintesi aspetti tecnici da implementare per PMS WEB	223
Sintesi aspetti organizzativi da implementare per PMS.WEB	223

MULTI GANTT SYSTEM (MGS): LA TEMPIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTO

Giovanni Serpelloni, Elisabetta Simeoni

Introduzione	243
Struttura generale del diagramma	244
Uso all'interno di un progetto	244
Planning delle attività/azioni	245
Struttura generale del sistema M.G.S.	248
Le parti del software	248
Piano di valutazione	255
Conclusioni	255
Bibliografia	256

INDICAZIONI PRATICHE

L'ACQUISIZIONE DI PRESTAZIONI DI LAVORO E D'OPERA NEI PROGETTI FINALIZZATI

Danila Ghirardello

Introduzione	259
Lavoro subordinato - redditi da lavoro dipendente	260
Redditi assimilati a lavoro dipendente	260
Redditi di lavoro autonomo abituale	261
Redditi di lavoro autonomo non abituale (prestazioni occasionali)	262

LA GESTIONE DEI PROGETTI COME LUOGO DI SVILUPPO NEL SOCIALE

Marco Zamarchi

Premessa	263
Approcci progettuali	264
Il lavoro per progetti nel sociale	266
Funzione della progettazione	267

La conduzione dei progetti	267
Appendice I	269
Appendice II	270
 LA RICERCA SUI DISTURBI DA USO DI SOSTANZE: ASPETTI METODOLOGICI	
<i>Gilberto Gerra</i>	
Premesse	273
La ricerca	273
Bibliografia	276
 FORM PER PROPOSTA PROGETTO	
<i>Giovanni Serpelloni, Elisabetta Simeoni</i>	
I form di progetto	279
 FORM PER FINAL REPORT	
<i>Giovanni Serpelloni, Elisabetta Simeoni</i>	
I form per il final report	291
 LOCATION DI INTERESSE SUL PROJECT MANAGEMENT	
<i>Elisabetta Simeoni, Giovanni Serpelloni</i>	
Location tratte dal sito del Project Management Institute (www.pmi.org)	301
Location tratte dal sito "Il primo forum italiano sul project management "(WWW. Pm-forum .it)	307

PRESENTAZIONE

Raramente ho avuto l'opportunità di venire a conoscenza di un'opera tanto articolata, complessa ed, allo stesso tempo, completa. Si tratta di un elaborato pensato per promuovere una moderna gestione e valutazione dei progetti di sanità pubblica. Con particolare riferimento al problematico settore delle tossicodipendenze.

Uno degli aspetti, a mio avviso, maggiormente apprezzabile di questa opera è il fatto che larga parte di essa è valida anche in ambiti e settori diversi dalla droga. Mi riferisco a segmenti importanti dell'elaborato quali quelli relativi alla "gestione del progetto", alle "valutazioni a priori e a posteriori dei progetti", alla "gestione della qualità", ai "sistemi per la temporizzazione delle attività" e alla "guida operativa". Coloro che investiranno il proprio tempo nel prendere confidenza con questa parte dell'opera e nel farne parte della propria cultura non solo ne trarranno un sicuro beneficio nell'applicarla ai problemi della tossicodipendenza, ma anche ad altri e più disparati settori. Si tratta dunque, di un aiuto e di un incoraggiamento per gli operatori del settore pubblico e privato ad acquisire una moderna cultura della programmazione, valutazione e gestione, di validità ampia e collaudata, che ormai può definirsi come un'indispensabile *forma mentis* del manager di sanità pubblica.

Il fatto, poi che il complesso bagaglio conoscitivo summenzionato sia applicato nel caso specifico ad uno dei più difficili e controversi settori della sanità pubblica, quale è la lotta alla droga, aumenta, se possibile il valore dell'opera.

Pregevole è, poi, anche la visione e l'analisi di specifici progetti nel riquadro globale della gestione del fondo regionale per la lotta alla droga e della rete regionale dei servizi. Non può, inoltre, tacersi nemmeno il valido ricorso attraverso l'intera opera a numerosi schemi, moduli ed esemplificazioni di grande utilità e praticità.

In conclusione, desidero formulare il vivo auspicio che gli sforzi della Azienda ULSS 20 di Verona, della Regione Veneto e del Ministero della Salute incontrino un vasto apprezzamento e una vasta diffusione fra gli operatori sanitari.

Sen. Avv. Cesare Corsi
Sottosegretario di Stato
Ministero della Salute



PREFAZIONE

Sempre più importante appare introdurre una forte managerialità nella gestione delle risorse ed, ancora prima, un'intelligente programmazione delle attività nel tempo.

Progettare gli interventi definendo obiettivi chiari e raggiungibili, tempi di realizzazione e sistemi di valutazione, risulta l'unico modo per poter dare attuazione concreta alle politiche e alle strategie socio-sanitarie in tutti i campi.

Portare gli operatori e le varie argomentazioni coinvolte a trasformare i loro intenti in progetti strutturati e gestire quindi le loro attività attraverso un costante controllo dei risultati, porterà sicuramente ad aumentare anche il livello di qualità degli interventi.

Per fare questo è necessario sviluppare una cultura ed una operatività che vada in questo senso. Ed ecco quindi che la Regione Veneto ha messo a punto questo semplice manuale di base, al fine di introdurre metodologie di Project Management anche nel campo socio-sanitario.

Il lavorare per obiettivi predefiniti e il controllare le proprie attività utilizzando queste tecniche, farà acquisire agli operatori del sistema regionale una modalità sicuramente vantaggiosa che introdurrà un modo di lavoro più efficiente e di conseguenza più efficace.

Le politiche socio-sanitarie hanno fortemente bisogno di trovare metodologie e tecniche in grado di tradurre le indicazioni strategiche in veri e propri progetti attuativi, "operazionalizzando" così gli intenti generali in azioni concrete, tangibili e realmente efficaci.

Non va sottovalutata la forte necessità inoltre di razionalizzare l'uso delle risorse che appaiono sempre più contingentate e scarsamente reperibili.

Il progettare in maniera più strutturata e il conseguente gestire meglio le risorse necessarie per le varie attività, non farà altro che accrescere la possibilità di utilizzare al meglio quanto viene quotidianamente messo a disposizione.

Antonio De Poli

*Assessorato alle Politiche Sociali
al Volontariato e Non Profit*



PREMESSE

Questo manuale è stato scritto per fornire indicazioni pratiche agli operatori ed ai dirigenti al fine di poter costruire un nuovo sistema di lavoro per gli interventi sulla persona che utilizzi la logica dell'operare per progetti.

Una logica quindi fortemente orientata alla programmazione ex-ante ed al controllo in progress dove sia fondamentale definire in anticipo gli obiettivi specifici (risultati attesi), collegarli ad indicatori quantitativi di risultati, e soprattutto tempificare le varie attività in maniera esplicita, trasparente ed intelligente.

Il manuale presenta anche come costruire sistemi di valutazione ex-ante ed ex-post dei progetti, collegandoli strettamente alle tecniche ed alle modalità di progettazione e di gestione del progetto in esercizio.

Tutto questo introducendo quindi un concetto semplice, ma fondamentale e cioè che non si può costruire un sistema di selezione ex-ante dei progetti e di valutazione in progress ex-post, se non sono definite contemporaneamente le tecniche ed i formati con cui predisporre il progetto e successivamente controllare lo stato di avanzamento e la produzione dei risultati.

Per contro un progettista, solo se conosce i criteri di valutazione ex-ante del suo progetto e come verranno valutati i suoi risultati, potrà strutturare un progetto che permetta di essere realmente compreso, valutato su criteri espliciti e condivisi e costretto a controllato nel tempo sulla base di indicatori quantitativi.

Questo manuale affronta quindi tutti e quattro gli aspetti contemporaneamente: come valutare e selezionare i progetti ex-ante, come predisporre una proposta di progetto, come condurre e gestire un progetto, come valutare i risultati in progress e finali.

All'interno della pubblicazione si troveranno anche indicazioni per supportare le attività di progetto con specifici e semplici software (PMS – Project Management System) già orientati a questa impostazione di Project Management per interventi sociosanitari rivolti alla persona.

Giovanni Serpelloni
Direttore Scientifico del Progetto
Direzione Dipartimento delle Dipendenze

