



Competenze e organizzazione per progetti: applicazioni nel contesto sanitario

Policlinico Umberto I

4 giugno 2013

*Luca Angerame
Nello Iacono*

Agenda

- Perché un'organizzazione per progetti
- Le aree di intervento: competenze e contesto organizzativo
- Come procedere



Ci presentiamo

Luca ANGERAME

- Partner di Aperiam Srl – società di formazione e consulenza, si occupa di consulenza su Project Management, IT Governance, Human Resource, Business Improvement.
- Per il project management ha supportato diverse realtà di livello nazionale in campo sanitario, farmaceutico, decommissioning nucleare, manifatturiero – vendite.

Giuseppe IACONO

- Partner di Aperiam Srl – società di formazione e consulenza
- 25 anni di esperienza in campo tecnico, gestionale e manageriale. Consulente, Formatore e autore di diversi articoli e libri sui temi dell'organizzazione, del management, delle competenze e dell'innovazione dell'ICT, scrive periodicamente su www.pionero.it e www.agendadigitale.eu . Ha collaborato con la Treccani per il dizionario Informatica, ICT e Nuovi Media. Cofondatore e Vicepresidente Associazione Stati Generali dell'Innovazione



Quale organizzazione

L'organizzazione è, soprattutto, una struttura sociale. È l'insieme degli individui che ne fanno parte. Il suo scopo deve perciò essere quello di valorizzare i punti di forza degli individui e rendere irrilevanti le loro debolezze.

Peter Drucker

In Occidente l'essenza del management consiste nel far passare le idee dalle teste dei dirigenti alle teste dei lavoratori. In Giappone il nocciolo del management è l'arte di mobilitare e riunire le risorse intellettuali di tutti i dipendenti della società.

Konosuke Matsushita



Come si cambia

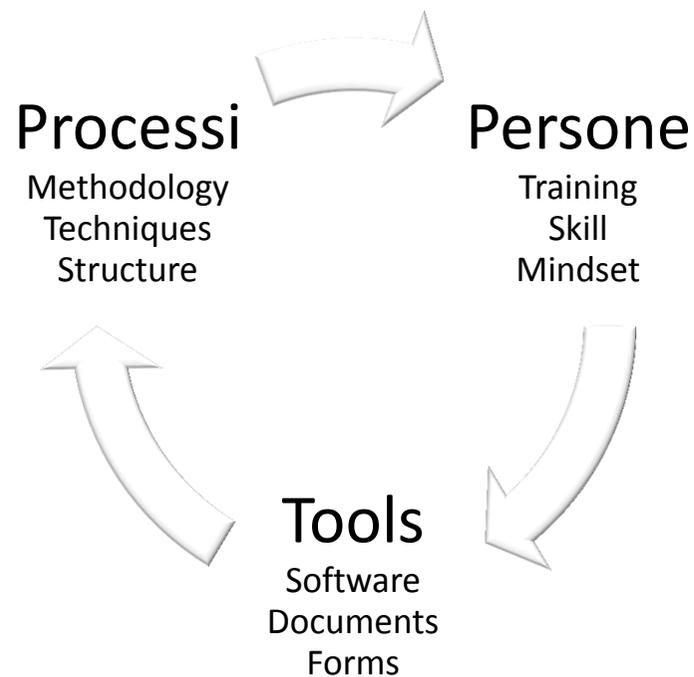
Le cause dei problemi di fallimento nei processi di cambiamento non possono essere risolte con suggerimenti più esperti, con migliori consulenti, o manager più “committed”. La causa è nel nostro modo di pensare più profondo. Se questo non cambia, qualsiasi altro nuovo input finirà con il produrre gli stessi tipi di azione fondamentalmente improduttivi.

Peter Senge



Il ruolo delle persone in un sistema di project management

Coniugare miglioramento dei *processi*, sviluppo delle *competenze* e le *soluzioni tecnologiche* più adeguate



Perché un modello organizzativo per progetti

- Chiara identificazione di compiti/ attività e attribuzione di responsabilità;
- Identificazione degli stakeholder chiave e delle modalità di coinvolgimento nelle attività di applicazione del Modello;
- Integrazione tra i vari Dipartimenti ed Enti coinvolti, tramite l'adozione di meccanismi di coordinamento;
- Fluidificazione nell'applicazione delle procedure;
- Presidio del rapporto con il proponente in tutte le fasi di interazione;
- Migliore disponibilità ed affidabilità delle informazioni.



Il coordinamento in una organizzazione per progetti

È importante definire un organismo di coordinamento che si preoccupi di

- favorire l'adozione di un approccio strutturato alla pianificazione, al monitoraggio e al controllo delle attività dei progetti lungo tutte le fasi del ciclo di vita e le interazioni tra i diversi attori coinvolti;
- favorire il passaggio da un'organizzazione strettamente funzionale e per competenza ad un modello organizzativo per progetti, in cui prevale il riconoscimento dell'obiettivo complessivo in base al quale devono essere definiti gli apporti dei diversi attori e le regole di funzionamento.



Lavorare in modo integrato

Alcuni progetti tagliano trasversalmente più servizi, più settori, per cui è necessaria un'integrazione di varie competenze e professionalità.

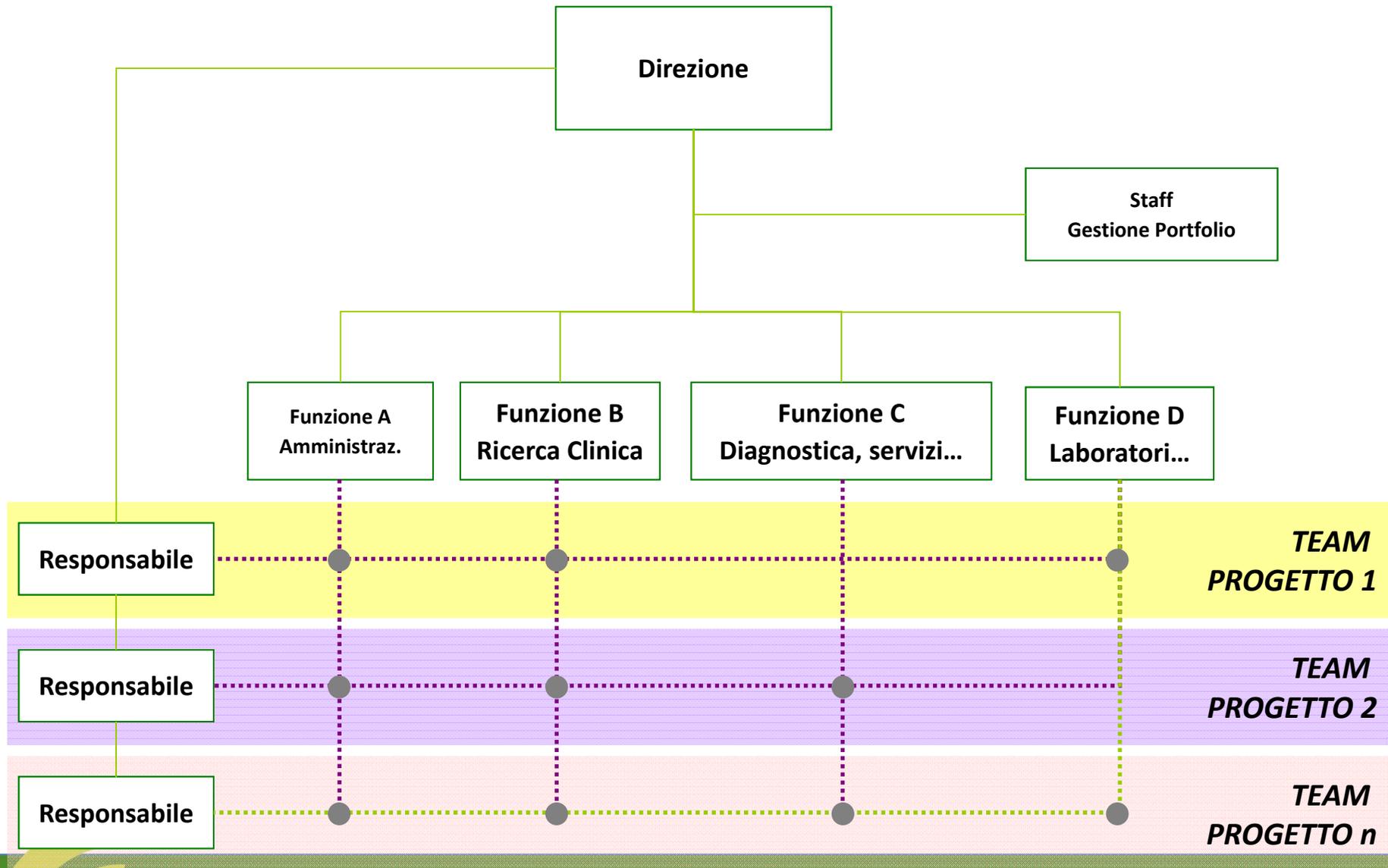
È importante così puntare su **un'impostazione a matrice**:

- ogni dipendente appartiene non solo a un reparto ma anche a un progetto che vede coinvolti più servizi e settori;
- ognuno, quindi, risponde a un responsabile di progetto, che spesso non coincide con il responsabile del reparto.

Uno degli scogli principali è proprio questo: imparare a lavorare interagendo con tutta una serie di professionalità piuttosto che restando chiusi nella propria nicchia.



La gestione per progetti



Le aree di intervento per il cambiamento



Due ingredienti per il successo dei progetti

- Un Team di Progetto con robuste "Competenze" di Project Management
- Un "Contesto Organizzativo" a supporto del Project Management"



Un modello per le competenze

- ◆ In Latino “Competentia” identifica colui che è autorizzato a parlare, a giudicare
- * Per IPMA (*International Project Management Association*) la Competenza è un “Bouquet” integrato di:
 - ➔ Knowledge
 - ➔ Skills
 - ➔ Personal Attitudes
 - ➔ Experiences



Elementi di competenza

Tecniche (20)

- **Success Criteria**
- **Interested Parts**
- **Requirements & Objectives**
- **Scope, Changes e Results**
- **Risk & Opportunities**
- **Quality**
- **Project Phases, Structures & Planning**
- **Resources & Project Organization**
- **Team Working**
- **Problem Solving**
- **Project Costs & Finance**
- **Procurement & Contracts**
- **Project Controls & Reporting**
- **Information & Documentation**
- **Project Communication**
- **Project Start up & Close out**

Comportamentali (15)

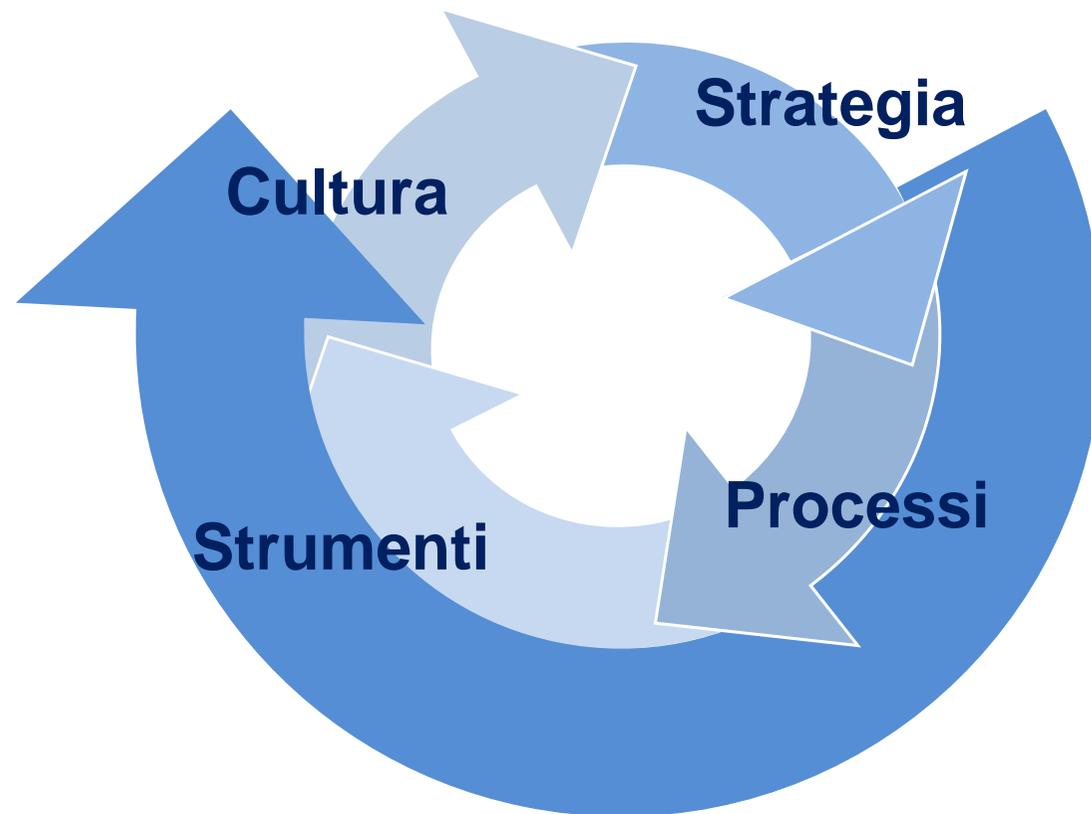
- **Leadership**
- **Engagement & Motivation**
- **Self-control**
- **Assertiveness (Ascendente)**
- **Relaxation (Pacatezza)**
- **Openness (Flessibilità)**
- **Creativity**
- **Results Orientation**
- **Efficiency**
- **Consultation (Disponibilità)**
- **Negotiation**
- **Conflicts Management**
- **Reliability (Affidabilità)**
- **Values**
- **Ethics**

Contestuali (11)

- **Project, Program & Portfolio Orientation & Implementation**
- **Permanent Organization**
- **Business**
- **Systems, Products & Technologies**
- **HR Management**
- **Health, Security & Environmental**
- **Finance**
- **Legal**



Intervenire sul contesto organizzativo



Le cause principali di fallimento dei progetti di miglioramento

- Mancanza di commitment e sponsorship forte e visibile a tutti i livelli
- Insufficiente percezione della necessità e dei benefici ottenibili
- Resistenza al cambiamento (es. mancata evoluzione da conoscenza intesa come patrimonio individuale a conoscenza intesa come capitale aziendale)
- Inefficace manutenzione/aggiornamento del capitale di conoscenza



Il supporto visibile del management

- Non basta dichiarare che è stato varato un programma di cambiamento
- Bisogna utilizzare metodi che dimostrino l'interesse diretto e continuo del management ai risultati del programma:
 - Definendo obiettivi di costi, tempi e qualità che i singoli progetti dovranno soddisfare tramite il loro impegno diretto nelle attività del programma di cambiamento
 - Stabilendo riunioni periodiche di avanzamento alla presenza della Direzione
 - Fornendo evidenza del fatto che tutti i ruoli professionali hanno adottato i "nuovi" processi definiti dal programma di cambiamento
 - Elargendo riconoscimenti basati sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi stabiliti per il programma



Alcuni benefici da una esperienza di organizzazione per progetti in Sanità

1. **Responsabilità.** *“Sono più chiare le responsabilità dei singoli perché vicino ad ogni progetto abbiamo il nome dei referenti e quando facciamo le valutazioni sullo stato di avanzamento sappiamo sempre a chi rivolgerci. Sono esplicitati due tipi di responsabilità: una operativa, assegnata a colui che gestirà nella quotidianità il progetto; una generale (quando il progetto è molto significativo e complesso), assegnata a un dirigente di grado elevato, che rappresenta l’azienda e deve farsi carico di supportare il gruppo, fare da interfaccia con la direzione aziendale, che in questo modo si pone come corresponsabile dell’iniziativa”.*
2. **Trasparenza.** *“Con questo sistema ogni operatore può vedere lo stato di avanzamento dei progetti gestiti da altri, compresi quelli che fanno capo al direttore generale e al direttore sanitario”.*
1. **Valutazione del merito.** *“Ogni progetto è valutato in relazione a come è gestito e in base ai risultati; questo permette una valutazione oggettiva dei singoli progetti e, indirettamente, del dirigente che è preposto alla sua gestione. È importante che la valutazione sia anche sul processo con cui è gestito il progetto e non solo sui risultati, che spesso possono essere condizionati da eventi esterni. Questa modalità di verifica vuole rappresentare anche uno stimolo al miglioramento dei comportamenti e i primi risultati sembrano significativi”.*

Tratto dall’esperienza del Policlinico di Modena pubblicata su Saperi PA



Grazie per l'attenzione
Domande?

