



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FERRARA

***Corso di LAUREA MAGISTRALE in
SCIENZE RIABILITATIVE DELLE PROFESSIONI SANITARIE***

SCHEMA DI PROGETTO

(project work)

(Note metodologiche per gli studenti e i tutor aziendali)

Studente:

Cognome: _____ **Nome** _____ **Mart. N°** _____

Anno accademico : _____

Anno di corso: _____

Obiettivo generale del tirocinio:

redigere un progetto evidenziando il ruolo e le competenze del laureato Magistrale.

Questa scheda tecnica introduce un approccio di project management nelle sue fasi classiche con il fine di rendere visibile il nesso tra esperienza pratica e riflessione critica (apprendimento dall'esperienza).

Scheda tecnica per la redazione di un progetto

Premessa

Il lavoro per progetti rappresenta non solo la modalità per affrontare una situazione reale, ma anche l'occasione per apprendere competenze in rapporto a quelle occasioni formative che emergono contestualmente allo sviluppo delle fasi del progetto stesso. Occasioni formative nei confronti delle quali lo studente autodiagnostica e affronta i propri bisogni di apprendimento e il docente esercita la sua peculiare funzione di tutorship.

Qui di seguito sono riportate alcune note metodologiche per la conduzione di progetti nell'ambito dell'apprendimento dall'esperienza nel corso di Laurea Magistrale

II PROGETTO

Un progetto è un approccio metodologico, organizzato per fasi, teso al raggiungimento di un obiettivo in un determinato contesto organizzativo. Le canoniche fasi di un progetto sono quattro: l'ideazione, la pianificazione, l'esecuzione/controllo, la conclusione e valutazione.

TITOLO del progetto

Breve, chiaro, centrato sull'oggetto e sul risultato atteso.

1. IDEAZIONE

L'ideazione è la fase in cui si decide se far partire il progetto e se ne definiscono gli obiettivi (in coerenza con gli obiettivi generali o finalità del tirocinio).

Sinteticamente si può affermare che i progetti nascono: per rispondere a un nuovo o a un mutato bisogno della popolazione, per valorizzare un'opportunità di sviluppo o di adeguamento a nuovi vincoli esterni, per risolvere un problema operativo che determina risultati non soddisfacenti. Importante è la valutazione del Contesto e background e la Revisione della letteratura ed evidenze disponibili (Sintesi delle linee guida, best practices e studi scientifici pertinenti) evidenziando i gap tra stato dell'arte e pratica locale.

2. LA PIANIFICAZIONE

I progetti non si sviluppano nel vuoto, ma in un contesto ben definito. La cultura organizzativa, la memoria storica delle passate attività e l'esperienza delle persone coinvolte rivestono, pertanto, grande importanza per una pianificazione realistica del progetto.

La pianificazione coinvolge sempre un gruppo di progetto i cui membri risultano impegnati e responsabilizzati verso l'obiettivo da raggiungere.

La pianificazione del progetto si sviluppa attraverso una serie di passaggi consecutivi e interagenti:

A) DEFINIRE GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

La definizione degli obiettivi, in termini di risultati attesi, e la loro organizzazione in modo gerarchico, prefigura la situazione futura, che, in pratica, rappresenta la lettura in positivo di quanto emerso dal diagramma dei problemi. Gli obiettivi devono essere osservabili, concordati e realistici.

La definizione degli obiettivi deve tenere conto dei vincoli posti dalla realtà e si articola in relazione ai livelli di scomposizione del progetto. L'obiettivo generale del progetto definisce il risultato ultimo, al raggiungimento del quale concorrono i risultati intermedi dei singoli elementi costitutivi del progetto.

B) PROGRAMMARE E DESCRIVERE LE ATTIVITA' NECESSARIE

È la fase in cui si deve decidere un'azione o una serie di azioni ritenute risolutive o migliorative del problema.

Un modo graficamente evidente di procedere in questa fase è quello di scomporre le attività in "pacchetti di lavoro" composti da attività più circoscritte (tecnica della WBS - work breakdown structure).

C) VALUTARE LA FATTIBILITA'

Per ogni livello della sequenza degli interventi è possibile evidenziare la presenza o meno di vincoli. Una volta identificati questi fattori esterni essi vanno valutati in funzione dell'importanza (se non sono importanti non vanno considerati nel disegno del progetto) e della probabilità di esercitare la loro influenza: se improbabili non saranno inclusi nel progetto, se probabili saranno considerati come un vincolo nel progetto e dovrà essere prevista una strategia di superamento; se sono certi, quindi condizioni imprescindibili, sarà necessario ridefinire il progetto o parte di esso.

D) PROGRAMMARE IL CALENDARIO

Dopo aver definito le attività da svolgere è necessario stabilire quando eseguirle; in altri termini bisogna stabilire la durata e il calendario del progetto. Attenzione particolare è da porre a segnalare sul calendario, con evidenza, le attività previste come critiche. Ciò aiuterà a prevedere particolari attenzioni in quei momenti.

Uno strumento utile è rappresentato dal diagramma di Gantt che viene costruito indicando sull'asse Y le attività e sull'asse X le unità di tempo. Per rappresentare la durata della singola attività si disegnerà una barra orizzontale che inizia e finisce in corrispondenza dei suoi limiti temporali.

E) DEFINIRE LE RESPONSABILITA'

Nell'elaborazione del progetto, è necessario pianificare l'assegnazione di ruoli e responsabilità ai singoli individui e stabilire le relazioni tra le persone coinvolte nel progetto dal punto di vista organizzativo, tecnico e interpersonale. Ciò significa definire caratteristiche e fabbisogno di risorse umane un utile strumento è la "matrice delle responsabilità".

F) STIMARE L'IMPIEGO DI RISORSE

L'uso delle risorse nella loro tipologia (umane, attrezzature e servizi, beni di consumo, disponibilità finanziarie), nella loro entità e nel loro tempo di utilizzo, è fondamentale per una corretta pianificazione del progetto.

Precondizioni per procedere all'analisi delle risorse sono: la comprensione dell'ambito del progetto e delle politiche dell'organizzazione (ad esempio, la politica degli straordinari), la conoscenza della tipologia e della disponibilità delle risorse e della struttura, l'esperienza dei responsabili, la disponibilità di una memoria storica, il giudizio di esperti.

Le risorse umane e le attrezzature sono risorse utilizzabili più volte nel progetto e possono in alcuni casi essere critiche in quanto la loro disponibilità, in termini di tempo e di quantità, è limitata. Per tale motivo è necessario valutare con attenzione il loro utilizzo. Uno degli strumenti per questo tipo di valutazione è “l’istogramma del carico di risorse”. Per ogni tipo di risorsa si calcola il suo utilizzo complessivo in un tempo definito.

G) STIMARE I COSTI

Produrre una stima dei costi di un progetto significa conoscere le attività da svolgere, le risorse necessarie per tali attività, i costi unitari per risorsa e sommare i costi delle singole attività. I costi possono essere classificati in diversi modi alla luce di alcune loro caratteristiche:

- in base al rapporto con il progetto: costi diretti (associati alle attività del progetto), costi indiretti (non identificabili con nessuna attività ma indispensabili, come, ad esempio, l’impiego di consulenti)
- in rapporto al carico di lavoro: costi fissi (se indipendenti, come l’utilizzo di locali e computer), costi variabili (se in funzione del lavoro svolto)
- in rapporto alla tipologia delle risorse: personale, materiale di consumo, attrezzature.

H) PIANIFICARE IL SISTEMA DI CONTROLLO

Nessun progetto viene completato esattamente nel modo con cui era stato pianificato. Se i cambiamenti sono inevitabili è necessario prevedere un sistema che assicuri che ciò che viene cambiato non stravolga il progetto. E’ necessario, quindi, un sistema di controllo. Un buon sistema di controllo si fonda su un buon sistema informativo. È pertanto necessario decidere le fonti di informazioni necessarie, identificare quali dati saranno raccolti durante il progetto, valutare la loro disponibilità e affidabilità. Le modalità di controllo si basano su valutazioni: qualitative (osservazione, rendiconti scritti e orali, ispezioni, giudizi), quantitative (indicatori, audit, budget).

I) PREDISPORRE IL DOCUMENTO FINALE

Tale documento servirà non solo come guida per l’esecuzione e il controllo del progetto, ma anche come documentazione delle condizioni considerate, delle alternative evidenziate, delle scelte effettuate e come strumento di aggregazione per le persone coinvolte. Il documento è l’atto costitutivo del progetto che dovrà essere sottoposto alle necessarie approvazioni e formalizzazioni. Il documento dovrà essere: completo ma non troppo dettagliato, preciso ma non troppo approfondito, rigoroso ma non pedante

3. ESECUZIONE E CONTROLLO

Nella fase di esecuzione del progetto viene messo in atto quanto pianificato precedentemente. In questa fase sono importanti le capacità gestionali del responsabile del progetto, la crescita e l’impegno del gruppo di lavoro e l’esistenza di procedure organizzative.

Il sistema di controllo accompagna tutte le fasi di esecuzione e serve per avere indicazioni tempestive sui cambiamenti che è necessario apportare. Esso deve essere, quindi, accettabile per gli individui e per l’intera organizzazione, evitando atteggiamenti ispettivi di sfiducia e l’insorgere di conflitti con i responsabili della attività.

Le fasi del controllo sono:

- misurazione dei risultati sulla base degli indicatori quanti e qualitativi di riferimento, con tempi, modalità e responsabilità definite,
- raffronto tra il previsto e il realizzato,
- valutazione dell’eventualità di intraprendere azioni correttive

Per superare ostacoli e imprevisti sono possibili diverse strategie: rinegoziare gli obiettivi o i risultati delle singole attività, recuperare nelle fasi successive, impiegare più risorse, cercare fonti alternative per risorse non più disponibili, modificare la tipologia delle risorse mancanti, incentivare il personale coinvolto

4. CONCLUSIONE E VALUTAZIONE

A) LA CONCLUSIONE DEL PROGETTO

un progetto si conclude quando gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti o quando si comprende che gli stessi non sono più realisticamente raggiungibili.

B) LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO

La valutazione del progetto corrisponde correntemente alla valutazione ex-post, ovvero quella effettuata alla conclusione del progetto, anche se la valutazione permea la gestione dei progetti dalla loro ideazione

La valutazione avviene su più livelli:

- 1° livello = misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi originari e le ragioni delle deviazioni significative rispetto a quanto prefissato
- 2° livello = si focalizza sull'esperienza maturata e sul suo impatto sull'organizzazione. Questo livello si colloca all'interno dei processi tipici di un'organizzazione che apprende

C) PREDISPOSIZIONE DEL REPORT FINALE

È il documento che riporta quanto realizzato e quanto raggiunto al termine del progetto.

Il report finale di un progetto di miglioramento non è solo un documento descrittivo, ma serve anche come strumento di valutazione, apprendimento e comunicazione. Deve permettere a chi legge di capire cosa è stato fatto, con quali risultati e quali lezioni si sono apprese. Nel report finale si deve fare una sintesi breve e chiara di ciò che il progetto ha dimostrato o migliorato.