

P

F

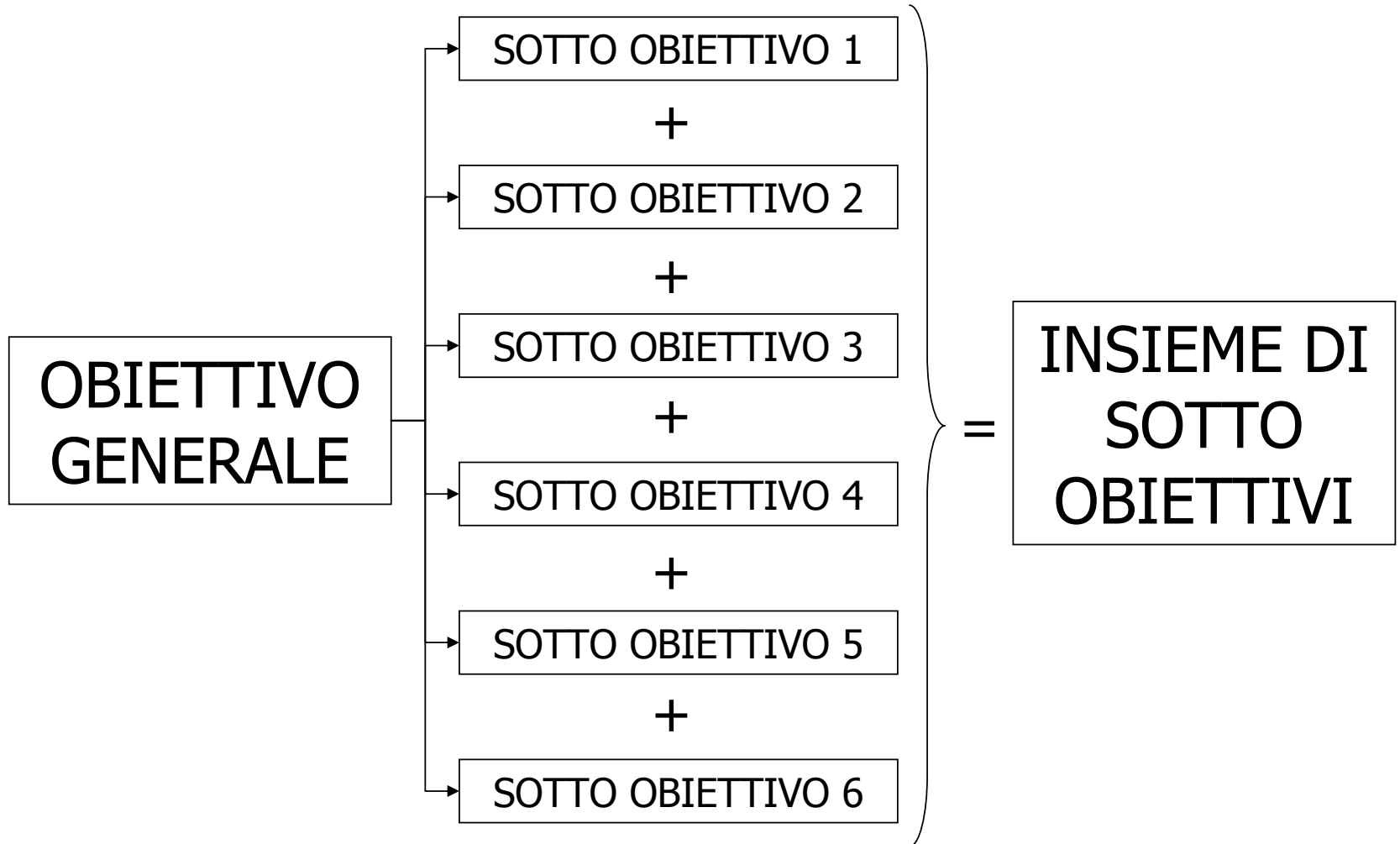
T

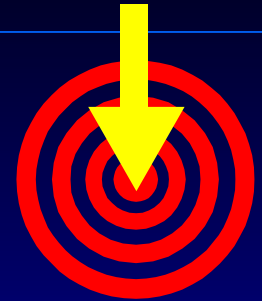
PROJECT Management in sanità

I PARTE: OBIETTIVI & ATTIVITA'

Giovanni Serpelloni

OBIETTIVO GENERALE E SOTTO OBIETTIVI





definizione

- Sono i **RISULTATI SPECIFICI ATTESI** che devono derivare dalle azioni che si intendono intraprendere sulla popolazione target
- Per essere definito "specifico" (e quindi valido a fini progettuali e realizzativi) l'obiettivo deve possedere 4 caratteristiche principali:
 - CHIARO E SINTETICO (comprensibile negli intenti e valutabile nella fattibilità)
 - TEMPIFICATO (tempi di realizzazione)
 - QUANTIFICATO (nella dimensione di output e nei costi)
 - Collegato ad indicatori di VALUTAZIONE DI OUTPUT e OUTCOME

CARATTERISTICHE E CRITERI DI BASE degli obiettivi specifici

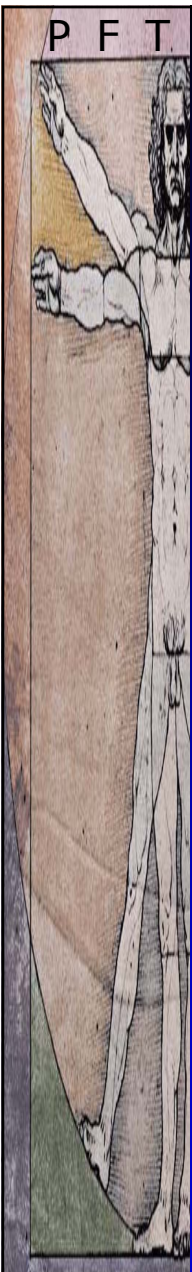


- 1** **Specificità** (azione su fattori determinanti, ecc.)
- 2** **Con livelli di Qualità Attesa espliciti**
- 3** **Misurabilità (indicatori quantitativi)**
- 4** **Quantificazione dei risultati minimi attesi
(base line standard = il minimo garantito)**
- 5** **Tempificazione (tempi di consegna)**
- 6** **Collegamento alle Risorse disponibili
(individuazione precisa)**
- 7** **Fattibilità (valutazione realistica)**
- 8** **Coerenza con i mandati**

OBIETTIVI SPECIFICI

NEI PROGETTI DI INTEVENTO



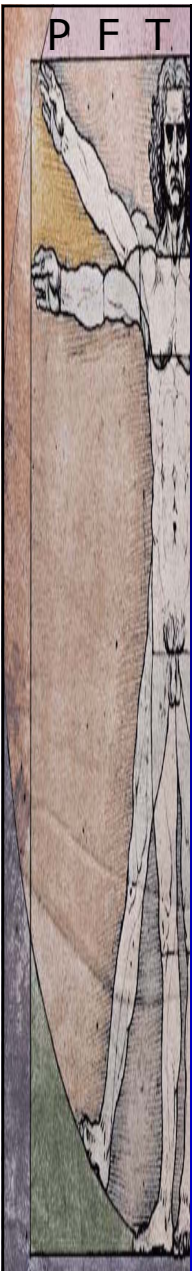


OBIETTIVI SPECIFICI

i 5 principali fattori condizionanti la definizione di un obiettivo:

$$O = f(B+R+V+A+V)$$





Probabilità di risolvere un problema (affrontabilità)

dipende da:

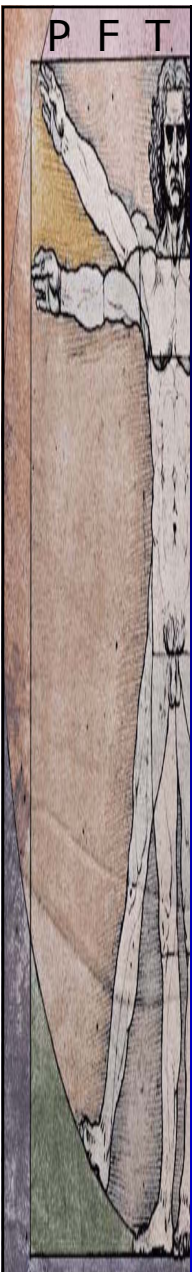
Fatt. ESTERNI
all'organizzazione e
propri del problema

Fatt. INTERNI
all'organizzazione ed
esterni al problema

Grado di
modificabilità
delle cause del
problema
(rimozione o prevenzione)

Grado di efficacia
delle attività
messe in atto per
risolverlo o
prevenirlo

**Grado di soluzione
raggiungibile**

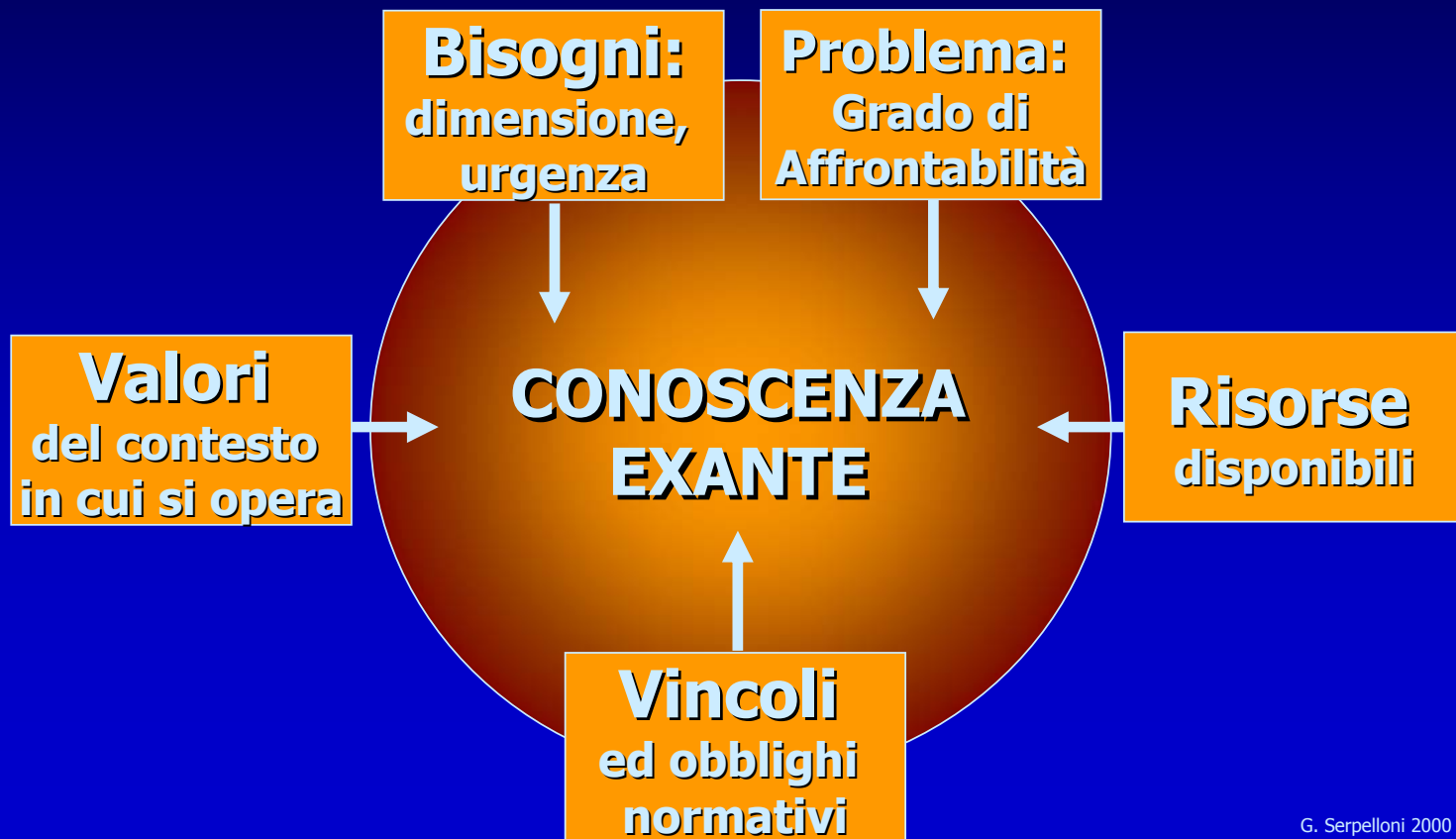


OBIETTIVI SPECIFICI

project
management
tossicodipendenze
2002

necessità di conoscenza ex ante
dei 5 principali fattori condizionanti

$$O = f(B+R+V+A+V)$$

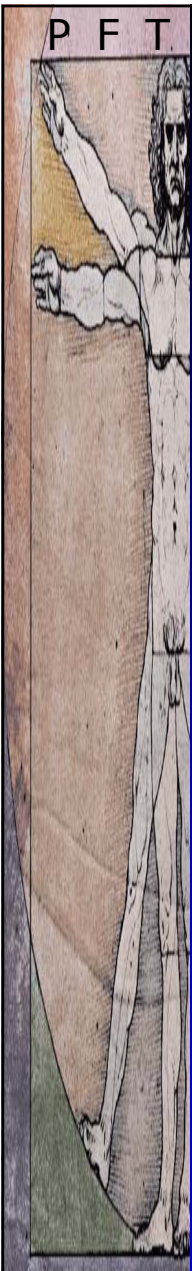




nomenclatura

esempio

- **Verbo infinito (azione)** ■ diminuire
- **Oggetto dell'azione** ■ I tempi di attesa
- **Specifiche** ■ Per l'esecuzione delle ecografie
- **Target** ■ nelle donne in gravidanza



OBIETTIVI SPECIFICI & INDICATORI QUANTITATIVI:

project
management
tossicodipendenze 2002

Condizioni vincolanti per la comprensione del raggiungimento dei risultati



OBIETTIVI SPECIFICI E CORRELAZIONE CON INDICATORI

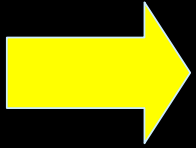


INDICATORE

Definizione

Variabile numerica

- validamente rappresentativa del risultato atteso,
- della situazione o del fenomeno che si vuole valutare
- in grado di fornire informazioni utili per il decision making
- (ind. diretti – indiretti)



NON CONFONDERE

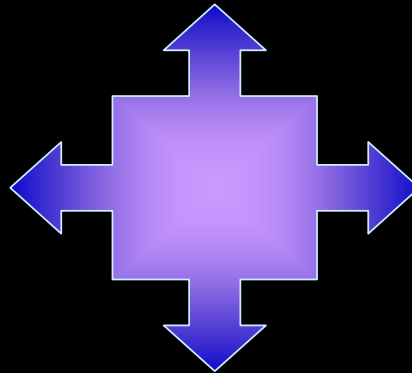


Indicatori di OUTPUT



**PRESTAZIONI
dell'operatore o
dell'organizzazione**

RISULTATI INTERMEDI

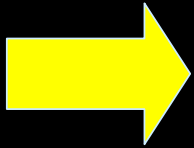


RISULTATI FINALI

**ESITI
sul cliente o sul
problema**



Indicatori di OUTCOME



NON CONFONDERE



Indicatori di OUTPUT



**PRESTAZIONI
dell'operatore**



**Indicatori di
EFFICENZA**

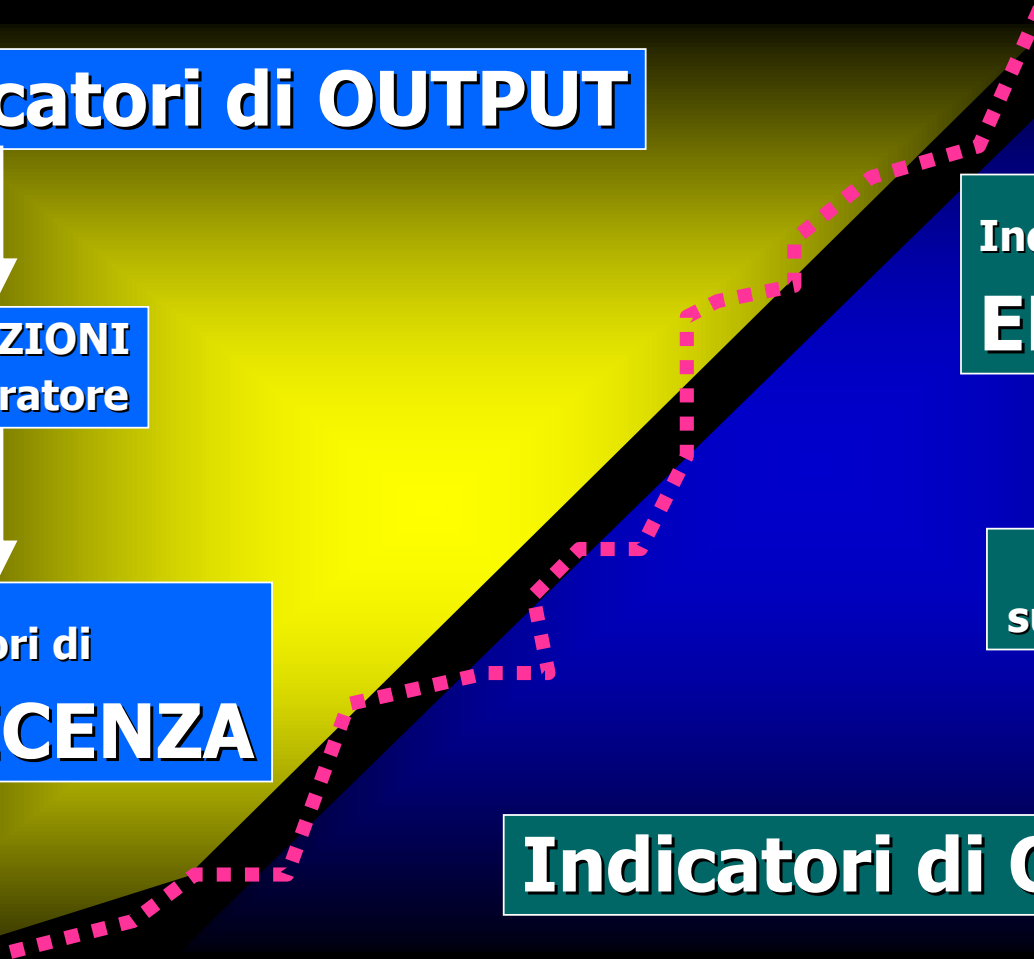
**Indicatori di
EFFICACIA**



**ESITI
sul cliente o prob.**



Indicatori di OUTCOME





Indicatori di OUTCOME

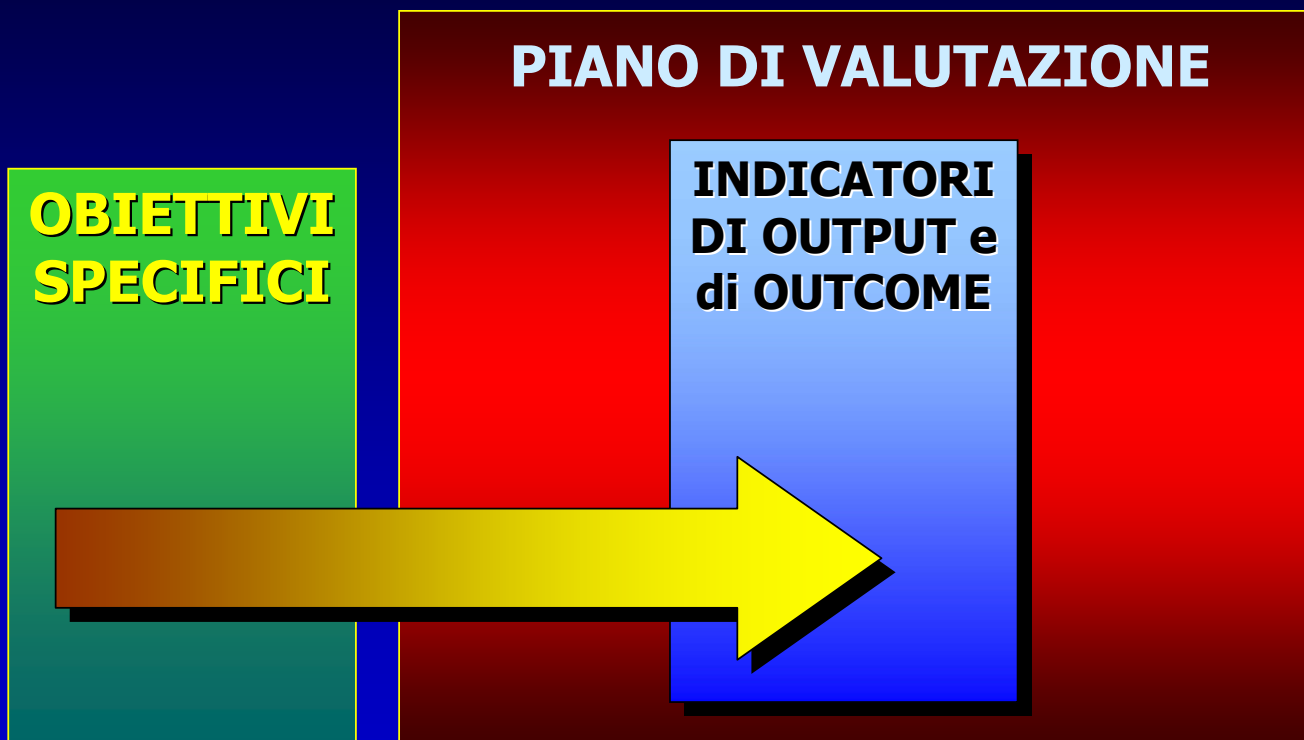
- Finalizzati alla evidenziazione quantitativa degli esiti prodotti (risultati finali) dalle prestazioni erogate
- *In ambito organizzativo:* evidenziano il grado di soluzione del problema precedentemente individuato e quantificato
- *In ambito medico:* Evidenziano il grado di salute aggiunta e/o grado di patologia evitata dopo l'intervento.
- Utilizzati con sistemi in grado di cogliere le variazioni (positive o negative) nel tempo (**D** $t1 \rightarrow t2$) di variabili valide a rappresentare il problema

Esempi

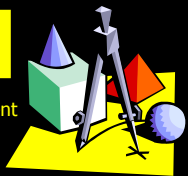
Tempi di attesa
Grado di soddisfazione
n. di pratiche evase

1. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI ED INDICATORI CORRELATI

(definizione EXANTE)



IL PIANO DI VALUTAZIONE incomincia a definirsi già durante l'esplicitazione degli obiettivi specifici



ALTRI "CORRELATI" OBBLIGATI AGLI OBIETTIVI SPECIFICI

1

CRITERI DI QUALITA' ATTESA

Principi e vincoli
predichiarati da
rispettare nello
svolgere le attività,
al fine di garantire
interventi di qualità

2

INDICATORI DI OUTPUT e di OUTCOME

Indicatori (variabili)
per la valutazione
quantitativa delle
prestazioni e dei
risultati

3

Base Line RESULTS (BLR)

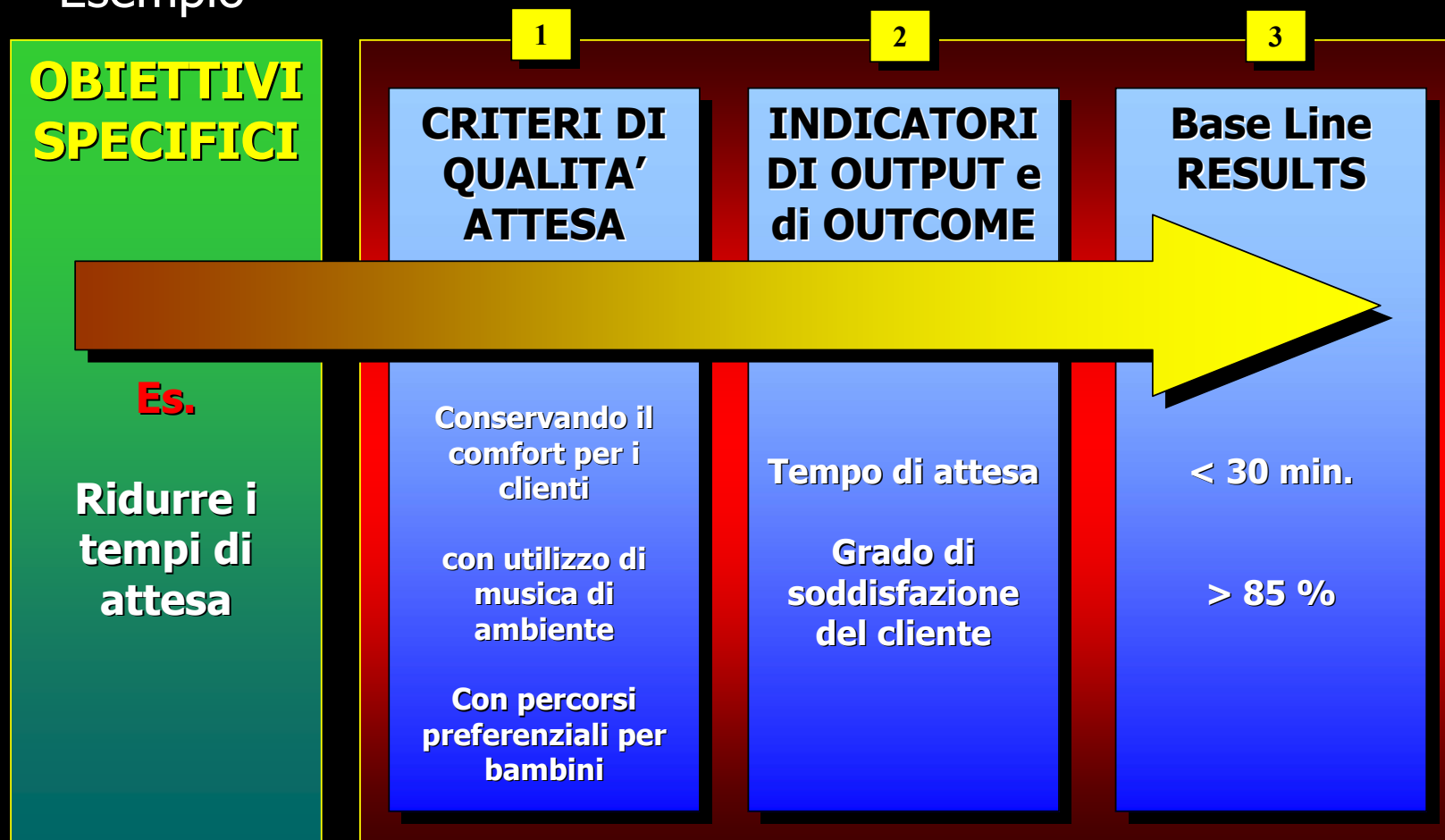
Valore minimo
dell'indicatore a cui
arrivare per
considerare
l'obiettivo raggiunto
(il minimo garantito)

2. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI ED INDICATORI CORRELATI

(definizione EXANTE)



Esempio



2. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI ED INDICATORI CORRELATI

(definizione EXANTE)



1

**Criteri di
QUALITA'
ATTESA**



DEFINIZIONE:

**“VINCOLANTI LA
REALIZZAZIONE”**

Specificano:

- 1. COME realizzare un
obiettivo**
- 2. Con quali STANDARD
qualitativi minimi**

2. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI ED INDICATORI CORRELATI

(definizione EXANTE)



3

Base Line RESULTS (BLR)



CRITERI DI DEFINIZIONE:

“RAGIONEVOLE”
cioè basato su

- 1. Evidenze scientifiche**
- 2. Esperienza**
- 3. Fattibilità**
- 4. Negoziazione intelligente**

2. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI ED INDICATORI CORRELATI

(definizione EXANTE)



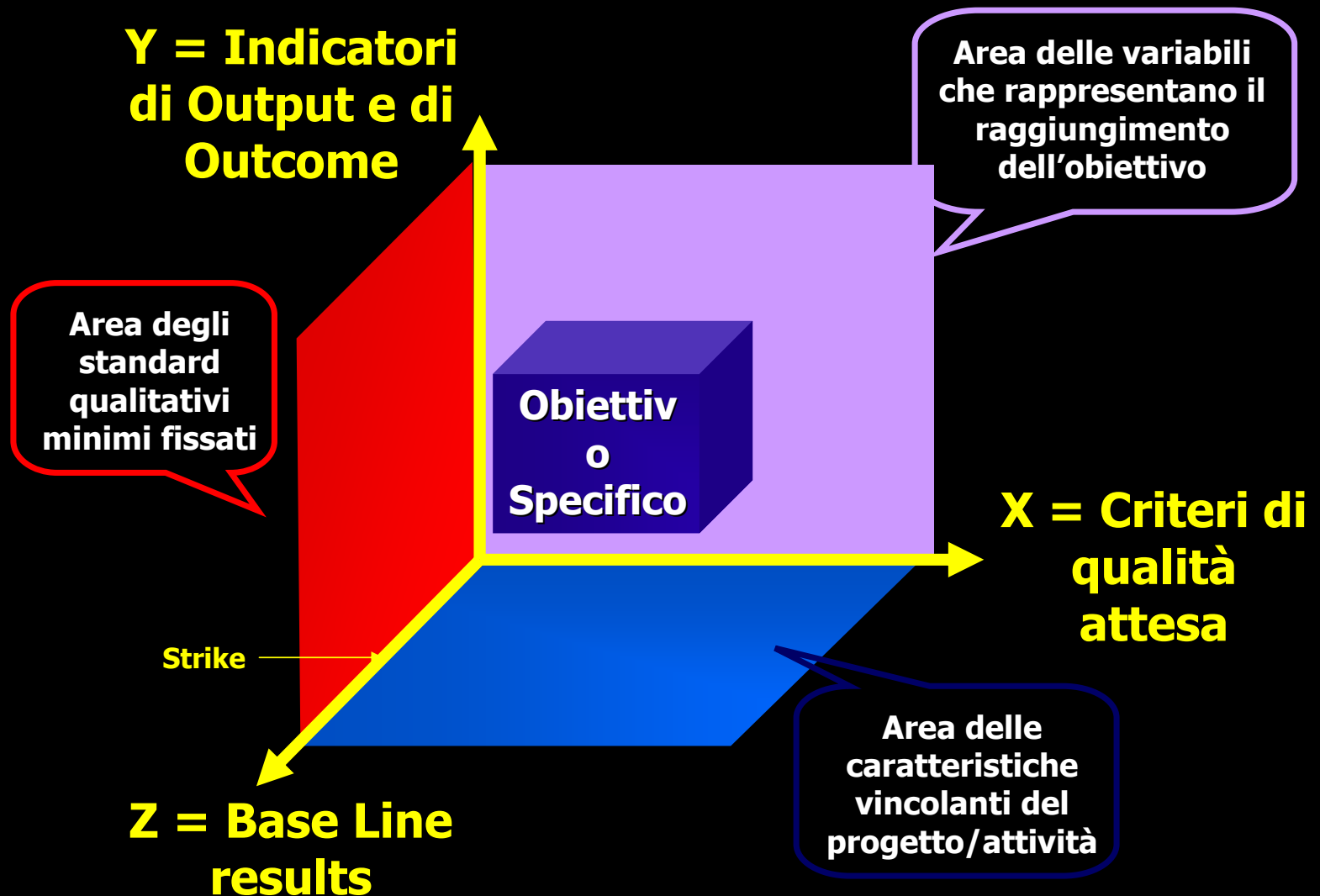
3

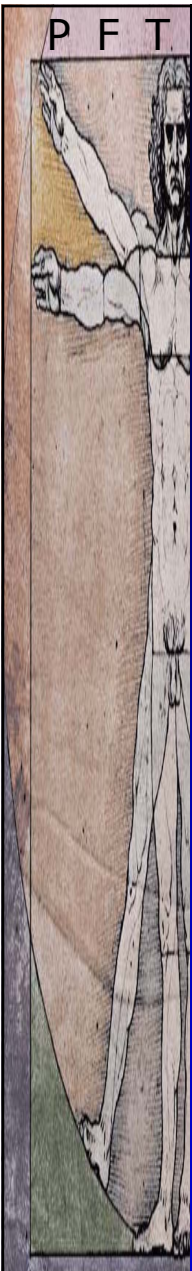
**Base Line
RESULTS
(BLR)**



**UN PROGETTO
CON OBIETTIVI SPECIFICI
SENZA BASE LINE STANDARD
NON E' VALUTABILE
NEI RISULTATI**

Le "coordinate" che definiscono un obiettivo specifico





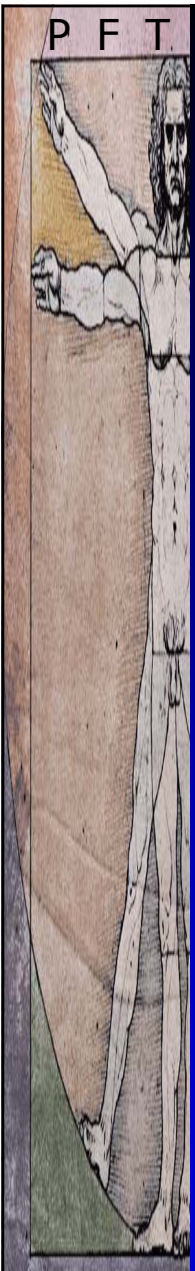
FATTIBILITA' DELLA VALUTAZIONE DI RISULTATO (Δ atteso/osservato) = PRESENZA DI:

1. COERENZA DEI FORMAT ex-ANTE/ex-POST
2. PREDEFINIZIONE DEI BASE LINE STANDARD



ex-POST: Aspetti SPECIFICI - Schema riassuntivo

PUNTI DI VALUTAZIONE		EXANTE (atteso)	EXPOST (osservato)	SCOSTAMENTO
1	IND. OUTPUT OUTCOME	n. di indicatori dichiarato	n. di indicatori utilizzati	Δ e motivazioni
2	Obiettivo A OUTPUT OUTCOME	BASE LINE predichiarati	RISULTATO raggiunto	Δ e motivazioni
	Obiettivo B OUTPUT OUTCOME	BASE LINE predichiarati	RISULTATO raggiunto	Δ e motivazioni
3	TEMPI di realizzazione	Predichiarati (gantti di previsione).	Osservati (gantti consuntivo).	Δ e motivazioni
4	IMPEGNO FINANZIARIO	COSTI preventivati	SPESE sostenute	Δ e motivazioni
5	QUALITA' DEGLI INTERVENTI	N. di CRITERI DICHARATI e "quality assurance"	N. di CRITERI RISPETTATI COSTUMER satisfaction	Δ e motivazioni



"Operazionalizzare"

gli obiettivi → WORK PACKAGE

- Definire un piano di azione per raggiungere un obiettivo
- Tradurre in pratica un intento attraverso attività concrete



Relazioni tra Obiettivi, attività e fasi

Obiettivo 1

Data
inizio

Attività 1

OPERAZIONALIZZAZIONE dell'obiettivo:
Sequenza di azioni per realizzare l'obiettivo

Attività 2

Attività 3

Data
fine

INSIEME DI ATTIVITA' = WORK PACKAGE
TEMPO NECESSARIO = FASE

DEFINIZIONE
DEGLI OBIETTIVI

SEQUENZA DELLE
ATTIVITA' (PERT)
TEMPIFICAZIONE
DELLE ATTIVITA'
(GANTT)

Obiettivo 2

Data
inizio

Attività 1

OPERAZIONALIZZAZIONE dell'obiettivo:
Sequenza di azioni per realizzare l'obiettivo

Attività 2

Attività 3

Data
fine

INSIEME DI ATTIVITA' = WORK PACKAGE
TEMPO NECESSARIO = FASE

DEFINIZIONE
DEGLI OBIETTIVI

SEQUENZA DELLE
ATTIVITA' (PERT)
TEMPIFICAZIONE
DELLE ATTIVITA'
(GANTT)

Schemi per l'esercitazione – 1 step

© G. Serpelloni 2002

OBIETTIVO GENERALE:

data inizio PRG:
data fine PRG:

Obiettivi specifici	WP (pacchetto di attività)	Indicatori	BLR	Responsabile	data inizio	data fine
A	1					
	2					
	3					
	milestones					-----
B	1					
	2					
	3					
	milestones					-----
C	1					
	2					
	3					
	milestones					-----

Schemi per l'esercitazione – pag 1

G. Serpelloni 2002

OBIETTIVO GENERALE:

data inizio PRG:

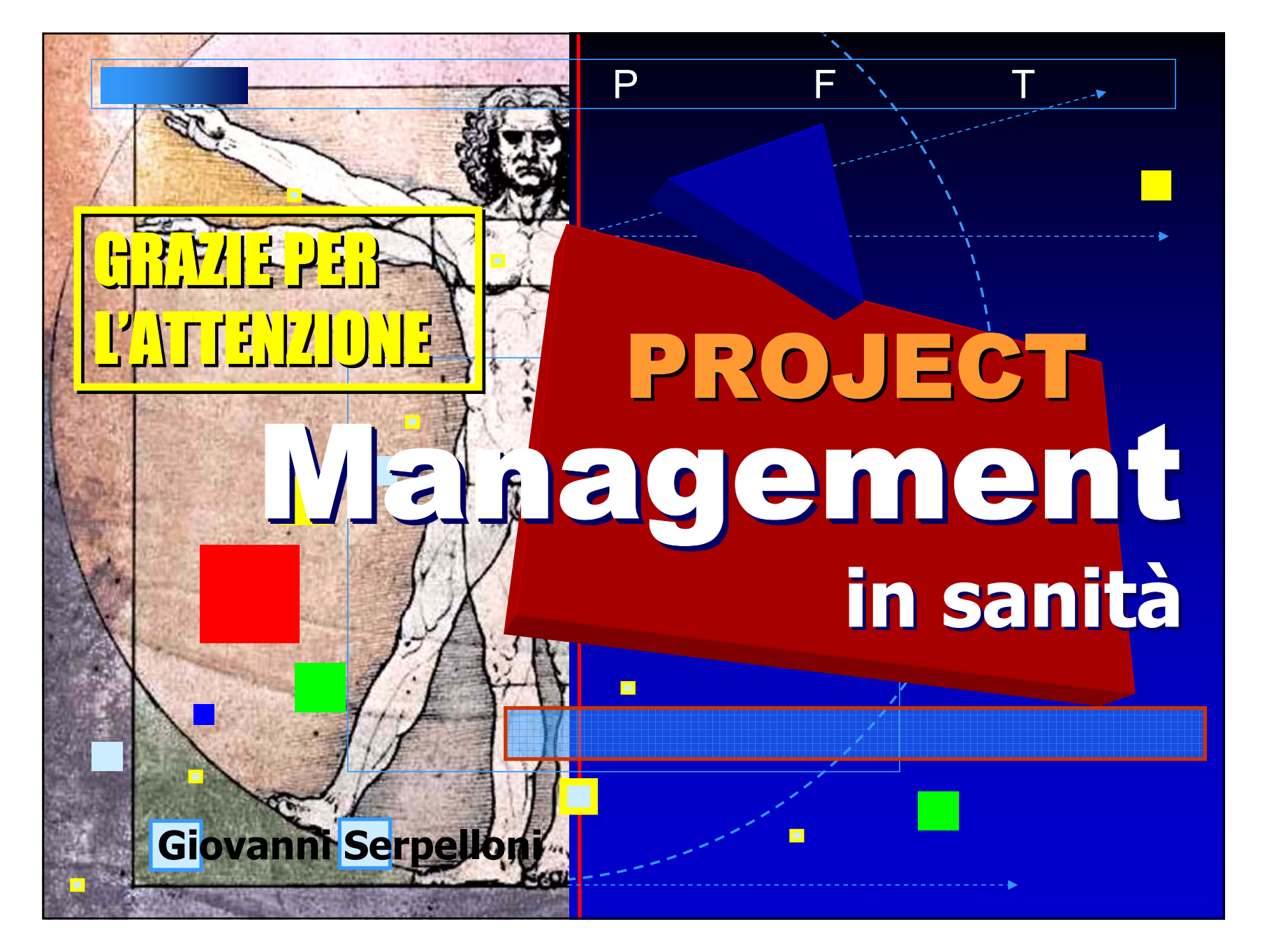
data fine PRG:

Obiettivi specifici	Indicatori	BLR	criteri di qualità	data inizio	data fine
n.					
n.					
n.					

Schemi per l'esercitazione – pag 2

G. Serpelloni 2002

Obiettivi specifici	WP (pacchetto di attività)	Responsabile	Note	milestone (data)
n.	1			
	2			
	3			
	4			
n.	1			
	2			
	3			
	4			
n.	1			
	2			
	3			
	4			



**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**

PROJECT
Management
in sanità

Giovanni Serpelloni