



## **ELEMENTI DI TECNICA PROGETTUALE PER GLI INTERVENTI SOCIO SANITARI: INDICAZIONI PRATICHE PER LA STESURA DI UN PROGETTO**

Giovanni Serpelloni <sup>1)</sup>, Elisabetta Simeoni <sup>2)</sup>

1. Dipartimento delle Dipendenze - Azienda ULSS 20 Verona

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

### **PREMESSE**

Il presente articolo vuole sinteticamente fornire indicazioni ed elementi pratici per realizzare una proposta di progetto all'interno degli interventi socio sanitari, utilizzando tecniche di project management. I progetti di cui si vuole fornire indicazioni per la loro stesura e realizzazione, sono quelli che prevedono interventi diretti alle persone e/o interventi volti alla realizzazione di prodotti o materiali di prevenzione. Attività quindi ad orientamento pratico e operativo.

Si deve quindi partire dal concetto che un progetto viene pensato e definito per rispondere ad un problema che necessita di una risposta, avendo in qualche modo definito le cause e sulle quali si possono in qualche modo individuare degli obiettivi al fine di risolvere o governare il problema. L'esistenza di un problema definito e conosciuto nelle cause principali, giustifica la stesura di un progetto di intervento, ben evidenziando quindi il fatto che un progetto non può essere autoreferenziale, ma fortemente orientato a rispondere a dei precisi bisogni.

### **Definizioni**

Spesso vi è una certa confusione sulla terminologia a tal fine per omogeneizzare il linguaggio, in questo articolo utilizzeremo la seguente terminologia:

1. "scheda sintetica di progetto" (progetto di massima): sintetica stesura del progetto che ha finalità comunicative preliminari per discutere con i committenti o gli enti autorizzatori l'opportunità di sviluppare un progetto;
2. "proposta di progetto": (o progetto da approvare): stesura più strutturata del progetto che si richiede di autorizzare e finanziare;
3. "progetto preliminare" (o progetto approvato);
4. "piano di progetto" (o progetto esecutivo): un progetto operativo completo di piano

temporale di realizzazione e tutte le informazioni per operationalizzare gli obiettivi, È un progetto completo di tutti i calcoli, piani, disegni e particolari tecnici, preventivi e capitolati e viene utilizzato nella fase realizzativa.

Con il termine progetto si deve intendere quindi l'insieme di obiettivi, metodi, attività e quant'altro sia necessario per definire precisamente un intervento che si intende effettuare con un determinato impegno di risorse per raggiungere un obiettivo in un determinato tempo.

Un progetto è "innovazione" nel momento in cui propone una soluzione che introduce nuove attività e condizioni nel contesto in cui viene ad agire

Un progetto quindi è uno sforzo complesso caratterizzato dalla presenza contemporanea di :

1. Un insieme di attività diverse
2. Un obiettivo/risultato atteso (specifico, unico, non ripetitivo), con un punto di partenza e un punto di arrivo chiari
3. Temporaneità (anche nell'impegno di risorse umane), attività da considerare "a termine"
4. Rilevanza delle risorse utilizzate
5. Multifunzionalità/interdisciplinarietà (necessità di persone con competenze diverse per realizzare il PRG)
6. Scheduling (programmazione temporale delle attività)
7. Budget (programmazione dei costi)
8. Ciclo di vita (con tempi di inizio e fine definiti)

Un programma o piano (dal greco "pubblico avviso") è invece un elenco espositivo particolareggiato, ordinato e tempificato di ciò che si intende fare, è quindi una dichiarazione strutturata in cui si predispongono le modalità e gli sviluppi di un'azione o di una attività, una serie di istruzioni finalizzate a fornire una guida chiara per eseguire azioni ed operazioni di vario tipo.

## Elementi chiave di un progetto

Nel mettersi a definire un nuovo progetto è utile ricordare che un progetto di intervento presenta tre elementi chiave per la propria riuscita che devono essere ben compresi ed esplicitati dalla struttura e dai contenuti della proposta di progetto . Essi determinano le attività, le risorse e l'impegno necessario per la realizzazione del progetto stesso:

1. **la definizione degli obiettivi e delle attività necessarie per realizzarli:** chiara definizione dei risultati specifici da conseguire (scopo del progetto) e elencazione sintetica dei pacchetti di attività correlati (work package);
2. **la portata:** è la combinazione tra tutti gli obiettivi del progetto ed il lavoro necessario per raggiungerli. È l'insieme di tutte le singole attività pratiche che il team deve portare a termine;
3. **i presupposti di fattibilità:** sono condizionati dalla reale disponibilità di risorse, dalla raggiungibilità degli obiettivi, dalla complessità dei metodi proposti, dalla durata e dai costi di attività specifiche e dell'intero progetto. Importanti sono anche le conoscenze ex-ante di possibili scenari in caso di comparsa di situazioni limitanti o compromettenti la realizzazione delle attività di progetto.

Per realizzare un buon progetto quindi si devono utilizzare una serie di "ingredienti"

indispensabili. I nove elementi ritenuti vincolanti, e che avremo modo di approfondire in questo articolo, sono: l'analisi dei bisogni a cui si deve rispondere (definizione e quantificazione del problema che necessita di intervento), gli obiettivi specifici (risultati attesi), i criteri di qualità con cui si intendono realizzare gli interventi (vincoli di realizzazione e di operatività a garanzia della qualità dell'intervento), le attività che verranno espletate ed i metodi che si utilizzeranno, la tempificazione delle azioni, l'identificazione delle risorse necessarie e disponibili, il piano di valutazione dei risultati completo di indicatori quantitativi, i costi preventivati e i riferimenti scientifici supportanti le scelte di intervento e le ipotesi di base.

**Fig. 1: I 9 elementi base**



Una precisa e dettagliata descrizione di questi nove punti darà sicuramente una struttura logica alla proposta di progetto che ne farà aumentare anche la credibilità. Tale caratteristica è fondamentale nel momento in cui dobbiamo ottenere un'approvazione.

Per rendere la proposta di progetto credibile è indispensabile che essa sia chiara, ma nel contempo sintetica, curata nella presentazione formale con una forte coerenza interna e logica nello svolgersi del percorso obiettivi-azioni-valutazione dei risultati e risorse necessarie. Dovrà inoltre essere corredata da un ampio piano di valutazione dei risultati e finanziario.

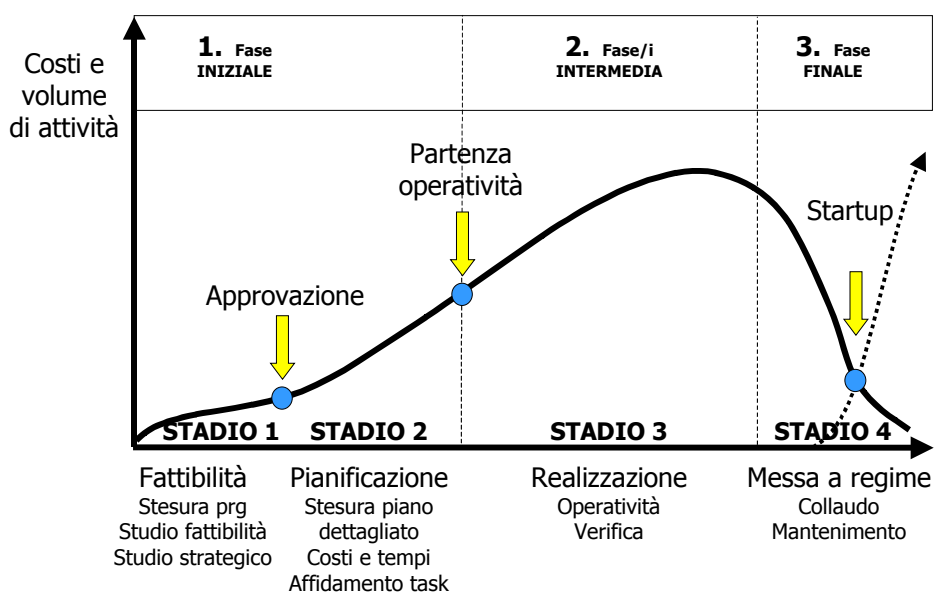
La credibilità della proposta sarà infine fortemente supportata se sarà sostenuta da una ricca revisione della letteratura scientifica sull'argomento a supporto sostanziale e non solo formale (o peggio di sola immagine) di quanto riportato nel progetto, in una logica fortemente orientata all'evidence based.

### **CICLO DI VITA DI UN PROGETTO**

Nella predisposizione di un progetto è utile considerare preliminarmente che ogni progetto ha un proprio ciclo di vita con un inizio ed una fine precisi dove possono essere di solito individuate tre principali fasi: fase iniziale, fase intermedia e finale. All'interno di queste fasi si

possono distinguere vari stadi: fattibilità (dove si stende il progetto, eseguendo lo studio di fattibilità e lo studio strategico), la pianificazione (dove si stende il piano dettagliato, si definiscono precisamente i costi e i tempi con affidamento dei compiti), la realizzazione (dove si espleta l'operatività e le attività di verifica), la messa a regime delle attività realizzate e verificate nel corso del progetto (startup).

**Fig. 2: Ciclo di vita di un progetto**

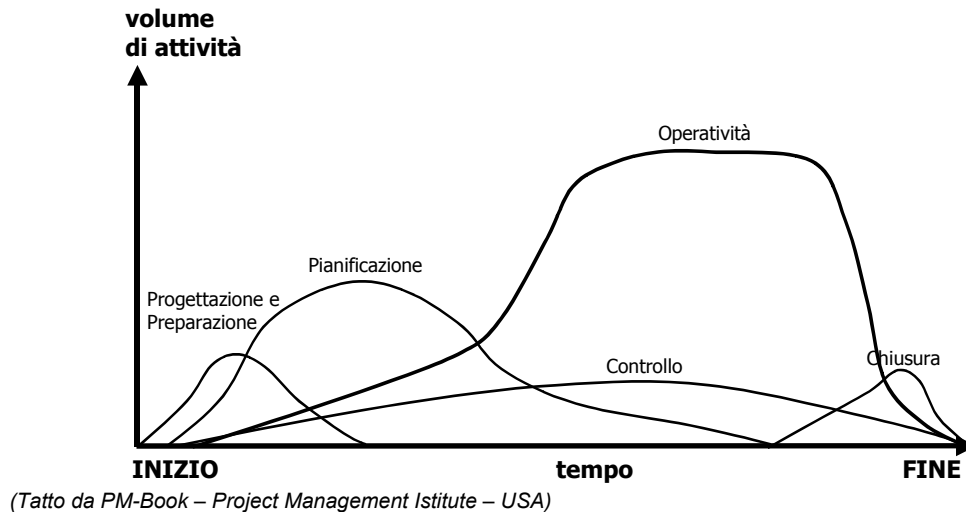


Le varie attività del progetto possono richiedere un volume di impegno molto diversificato ed è bene prevedere in anticipo che non tutte le risorse e le energie saranno dedicate esclusivamente all'operatività diretta. Esistono infatti molte altre attività che non possono essere certamente considerate di semplice complemento o opzionali, quali ad esempio: la progettazione, la pianificazione, il controllo e la chiusura, e per le quali si deve prevedere uno specifico volume di attività.

#### **VARIABILI DA GOVERNARE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

In ogni progetto vi è la necessità di governare quattro fondamentali variabili: i risultati (quantificabili attraverso specifici indicatori), il tempo, i costi e la qualità. Il governo di queste quattro variabili avviene sia nella fase di programmazione che di successivo controllo durante l'operatività.

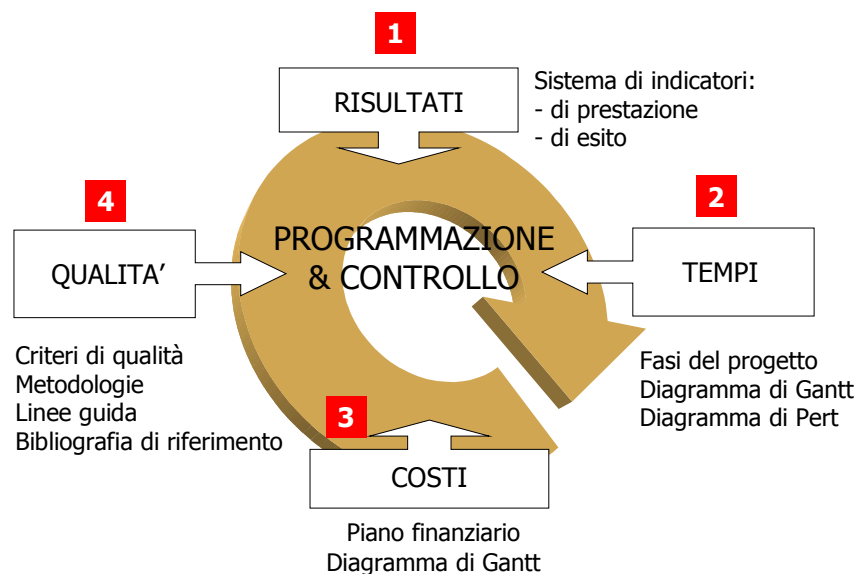
Il monitoraggio dei risultati raggiunti andrà eseguito sulla base di indicatori quantitativi associati ad ogni singolo obiettivo specifico, in grado di rappresentare sia la valenza prestazionale che quella di esito vero e proprio considerando che stiamo parlando di interventi sulla persona.

**Fig. 3: Attività di un progetto e volume di impegno**

Il tempo andrà definito attraverso un preciso scheduling iniziale che dovrà essere successivamente utilizzato come base per controllare l'esecuzione delle attività messe in opera. Parimenti i costi andranno previsti e controllati costantemente attraverso un frazionamento che permetta una agevole verifica in corso d'opera delle spese e il loro controllo nei budget assegnati.

Infine la qualità dei prodotti o interventi da realizzare, andrà predichiarata e controllata nel tempo attraverso l'esplicitazione dei criteri di qualità che si intendono applicare ed una costante verifica della corrispondenza a tali criteri. Una garanzia di qualità la si ottiene anche attraverso l'esplicitazione delle metodologie e delle tecniche che si andranno ad utilizzare e le loro basi e riferimenti scientifici.

Per ogni variabile devono quindi essere eseguite delle pianificazioni e dei successivi controlli specifici.

**Fig. 4: Variabili oggetto di programmazione e controllo in un progetto e principali strumenti di governo**

**FRAMEWORK PER LA DEFINIZIONE DI UNA PROPOSTA DI PROGETTO (PARAGRAFI)**

Per agevolare la preparazione di un progetto si è sviluppato un percorso logico che viene qui di seguito presentato.

**Tab. 1: Framework per la definizione di una proposta di progetto**

N	FASI
1	titolo e riassunto
2	introduzione/premesse - background
3	plus valore atteso
4	obiettivo generale
5	target
6	setting
7	obiettivi specifici, indicatori, base line e criteri di qualità
8	ambienti di intervento
9	Work Breakdown Structure (WBS) e matrice compiti/responsabilità
10	metodi
11	planning delle azioni (fasi e tempificazioni)
12	risorse esistenti (fattibilità)
13	accreditamenti
14	piano di valutazione
15	collaborazioni
16	diffusione dei risultati
17	piano finanziario
18	elenco dimensionato dei prodotti
19	bibliografia

**TITOLO DEL PROGETTO**

Il titolo è un “elemento comunicativo sintetico” che presenta e spiega in sintesi i contenuti e gli intenti del progetto. Ha funzioni informative ed attrattive (stimolo della curiosità).

Spesso trasmette la “percezione di credibilità” del proponente al lettore e pertanto è necessaria molta cura nella sua definizione.

Il titolo deve essere logicamente agganciato all'obiettivo generale ed essere stimolante ma serio. Nel contempo, proprio per stimolare la curiosità e l'interesse, sarà opportuno che sia innovativo e non laconico.

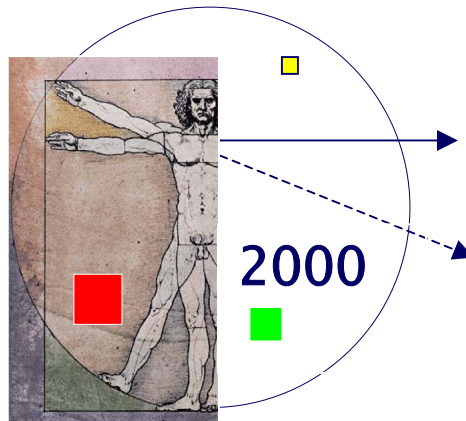
Per meglio definire i contenuti del progetto è comunque da evitare un titolo particolarmente lungo o prolisso, e se necessario si potrà farlo accompagnare da un sottotitolo ad integrazione e spiegazione del titolo. Sarà inoltre opportuno prevedere una sigla (codice) sintetica e facilmente memorizzabile, utile nelle comunicazioni verbali ed operative in ambito gestionale, da associare al progetto. La definizione di un logo potrà inoltre rendere il progetto più personalizzato e distinguerlo meglio da altre proposte concorrenti.

Infine dovrà essere chiaramente riportato il nome del responsabile e la struttura

proponente.

**Fig. 5: Esempio**

IL PROJECT MANAGEMENT nelle tossicodipendenze:  
Corso avanzato di tecnica progettuale per gli interventi sociosanitari (PMT)



## INTRODUZIONE

Risulta utile inserire delle premesse dove definire in sintesi gli elementi che il lettore deve conoscere a priori per comprendere l'utilità dell'intervento proposto nel progetto. È indispensabile quindi enunciare il problema generale e specifico a cui si vuole dare una risposta, le precedenti esperienze di interventi simili riportate in letteratura accreditata e i risultati ottenuti, l'orientamento strategico generale dell'intervento proposto.

In altre parole è necessario evidenziare i bisogni e lo scenario epidemiologico (la dimensione del fenomeno e la possibile evoluzione) che giustificano la necessità dell'intervento, espressa in termini quantitativi più precisi.

## Plus valore aggiunto della proposta

In questa sezione vale la pena riportare gli elementi realmente innovativi che verranno prodotti dal PRG e che presentano un "valore comunitario" e di particolare utilità per il target nel ridurre rischi e/o danni.

Il plusvalore viene valutato anche sulla presenza di elementi di economicità rispetto ad altri interventi o al non intervento. Inoltre va presa in considerazione ed evidenziata la capacità di creare "capitalizzazione" di conoscenze e di miglioramento di prassi operative.

## Problema che si vuole affrontare

In questa sezione si dovrà definire precisamente il problema che si vuole affrontare descrivendolo nelle sue caratteristiche generali e dimensionandolo anche nel contesto dei problemi in cui si esprime in modo da relativizzare tale problema nel contesto in cui si esprime (sia di risorse disponibili che di altre problematiche presenti) a comprenderne così il grado di priorità.

Non va dato per scontato che il problema da affrontare sia chiaro e condiviso (e quindi compreso e comprensibile) dai vari attori interessati e coinvolti nel progetto. Una delle

evenienze più frequenti è che le singole percezioni del problema siano molto diversificate sia su quello che è il vero oggetto problematico, la gravità e la criticità che esso rappresenta nel contesto in cui si esprime. L'esplicitare in uno specifico gruppo di analisi, il problema e la sua dimensione (non che una ipotesi causale) risulta fondamentale e azione preliminare e da ritenere vincolante, da espletare prima di formulare qualsiasi obiettivo del progetto.

Rimarchiamo quindi l'importanza di questa sezione che è in grado di condizionare fortemente tutta la stesura del progetto, che troverà correttezza e appropriatezza dei suoi obiettivi, e delle attività correlate per raggiungerli, nel momento in cui essi saranno direttamente indirizzati sul problema (ben definito e dimensionato) e meglio ancora sulle cause (o le catene di cause) che lo sostengono.

Nel realizzare questa sezione risulta utile applicare quella che nel Problem analysis & solving viene descritta come la regola dei 3 D (Definire, Descrivere, Dimensionare):

**1. Definire** in modo descrittivo il problema:

Chiaramente, definendo precisamente l'oggetto problematico

In maniera univoca e concordata tra i vari attori partecipanti all'analisi (concordare su ciò che si intende come "problema" a cui dover dare una soluzione)

Sinteticamente

Correttamente (non confondere le "cause percepite" con il "problema" – effetto - sintomo)

**2. Descrivere:**

Le caratteristiche generali

Il contesto dove avviene (importanza relativa del problema e delle possibili conseguenze)

Le eventuali cause generanti il problema e su cui è possibile intervenire con attività contenute nel progetto proposto

**3. Dimensionare** quantitativamente:

Intensità e gravità del danno o del rischio (con osservazione multidimensionale sanitaria, sociale e psichica)

Frequenza di comparsa

N. soggetti coinvolti

Prevalenza ed incidenza (ed altre misure epidemiologiche)

## **OBIETTIVO GENERALE**

In questo paragrafo si riportano lo scopo e le finalità generali dell'intervento e cioè il risultato che ci si propone di ottenere in termini generali. Tutto questo serve per far entrare in maniera graduale il lettore nella proposta di intervento che non si può esaurire nel solo obiettivo generale, ma neppure entrare troppo nello specifico e nel dettaglio.

Andranno quindi esplicitati l'approccio di fondo, il tipo e l'ambito (prevenzione I, II, cura ecc.) di intervento e a chi è rivolto (sempre in termini generali).

## **TARGET (DESTINATARI, CLIENTI, UTENTI ...)**

Dopo l'elencazione dell'obiettivo generale può essere utile definire subito la popolazione bersaglio dell'intervento, le persone cioè a cui è principalmente rivolto l'intervento (destinatari). A questo proposito è utile descrivere in sintesi anche le loro caratteristiche sociodemografiche ed etnografiche quali le abitudini, le tradizioni, le credenze, le regole sociali e comportamentali, le culture specifiche, i valori di base del target. È infatti necessario conoscere preventivamente

questi aspetti per tarare e confezionare interventi credibili, metodi di intervento accettabili e informazioni comprensibili per i destinatari.

Sarà inoltre indispensabile eseguire un'analisi dei comportamenti da modificare e dei fattori determinanti, distinguendo i target primari da quelli secondari, definendo inoltre la numerosità prevista.

A volte per alcuni tipi di intervento risulta necessario ed utile elencare dei criteri di inclusione ed esclusione dall'intervento stesso, che andranno esplicitati in maniera chiara e motivati.

## SETTING (LO SCENARIO)

Con questo termine si intende il contesto ambientale, organizzativo e politico dove verrà eseguito l'intervento inteso come l'insieme delle caratteristiche epidemiologiche generali e specifiche della problematica da affrontare, ma anche delle capacità organizzative e delle risorse esistenti ed attivabili e delle forze di opposizione o di supporto al progetto stesso.

Andranno quindi analizzate le fonti di opposizione e di sostegno al progetto, le aspettative degli stake holders e quanto, nell'ambiente, potrebbe essere in grado di ostacolare o agevolare lo sviluppo del progetto. In altre parole è indispensabile valutare lo "scenario" di lavoro e di condizionamento esterno.

## OBIETTIVI SPECIFICI

Con questo termine si devono intendere i risultati specifici attesi che dovrebbero 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 almeno 4 caratteristiche principali:

- chiaro e sintetico (comprensibile negli intenti e valutabile nella fattibilità);
- tempificato (tempi di realizzazione);
- collegato ad indicatori validamente rappresentativi per la valutazione di output (prestazioni erogate) e outcome (esiti dei interventi sui destinatari).
- quantificato nella dimensione di output minimo atteso e nei costi;

*Esempio:*

OBIETTIVO:	far aumentare il livello di conoscenza sui danni dell'exstasi negli studenti entro il 30 giugno 2000
ATTIVITA':	mediante diffusione di depliant, spot video e info-internet sulla pericolosità dell'Ecstasy sulle 73 scuole cittadine (3460 studenti) anche mediante internet,
INDICATORI:	di Output = n. di scuole raggiunte. N. di depliant distribuiti, n. di accessi internet; di Outcome = variazioni del livello informativo e dell'atteggiamento nel target, pre e post intervento.
RISULTATI MINIMI	
ATTESI (BLR):	di Output = 73 scuole raggiunte. 6000 depliant distribuiti, 100 accessi internet/sett.; di Outcome = livello informativo nel target post intervento minimo di 80%, e atteggiamento positivo presente nel 60% dei destinatari

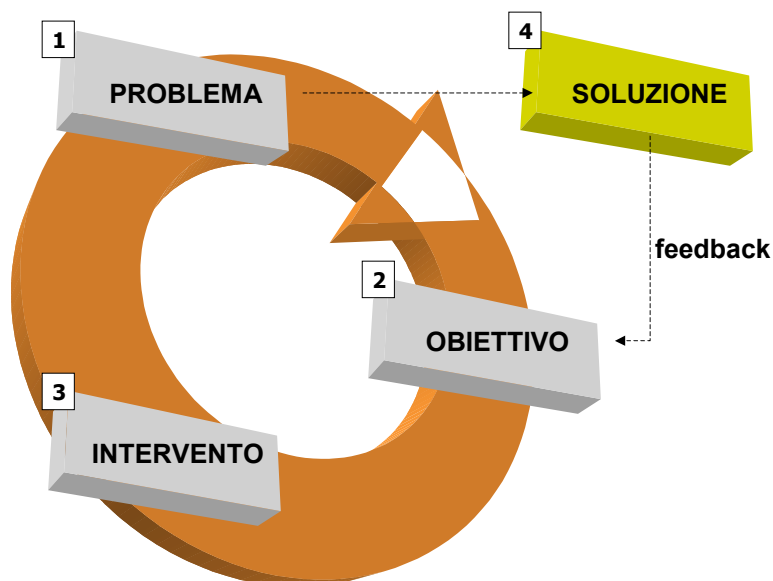
Le caratteristiche di un obiettivo specifico possono essere così riassunte:

1	Specificità (azione su fattori determinanti il problema, ecc. )
2	Con livelli di Qualità Attesa espliciti

3	Misurabilità (indicatori quantitativi)
4	Quantificazione dei risultati minimi attesi (base line results = il minimo garantito)
5	Tempificazione (tempi di consegna/realizzazione)
6	Collegamento alle risorse disponibili (individuazione precisa)
7	Fattibilità (valutazione realistica)
8	Coerenza con i mandati istituzionali

Un obiettivo specifico deve essere sempre correlato ad un problema (o ad un fattore determinante il problema stesso) e messo in relazione con un intervento logicamente e conseguentemente interrelato. La soluzione del problema e la sua percezione attraverso un'opera di valutazione costante potrà riportare un feedback sia di conferma del raggiungimento dell'obiettivo specifico fissato o di una sua ridefinizione in caso di non raggiungimento.

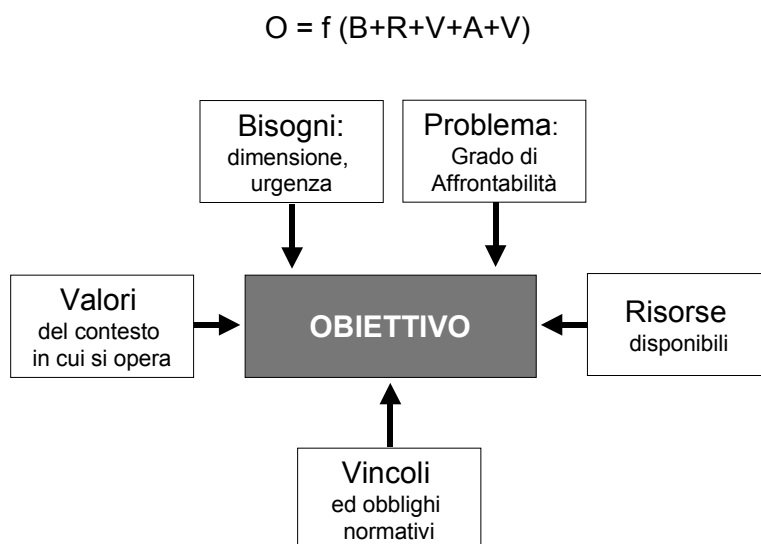
**Fig. 6: Feedback nella ridefinizione degli obiettivi specifici**



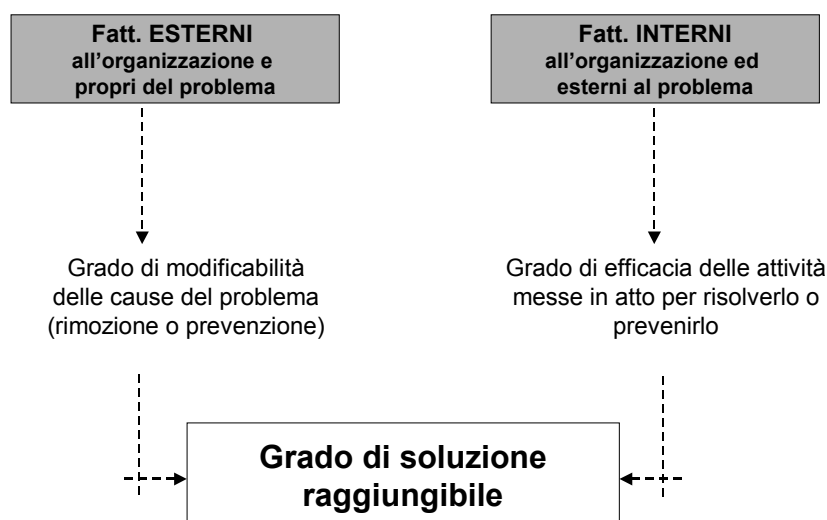
La definizione degli obiettivi specifici è una fase molto critica nella stesura di un progetto. Una buona definizione di questi obiettivi condiziona l'intero progetto e la possibilità di renderlo realizzabile nel momento dell'esecutività.

Un obiettivo specifico può essere condizionato da vari fattori, di cui è necessario tenere conto in modo tale che fra gli intenti e le azioni conseguenti per raggiungere tali risultati attesi vi sia coerenza. Tale condizione inoltre è necessario che esista anche con tutti i vincoli e gli obblighi normativi e valoriali del contesto di riferimento. Un obiettivo specifico viene condizionato quindi dalla dimensione e dall'urgenza dei bisogni, dal tipo e dal grado di affrontabilità del problema e dalle risorse disponibili.

**Fig. 7: Fattori condizionanti la definizione di un obiettivo specifico.**



Nel definire un obiettivo specifico è quindi necessario prendere in considerazione ex-ante anche la probabilità che si ha di risolvere un problema e quindi comprendere il grado di affrontabilità e cioè il grado di soluzione raggiungibile.

**Fig. 8: Fattori influenzanti la soluzione di un problema e formulazione di un obiettivo specifico**

Gli obiettivi inoltre non possono prescindere da vincoli normativi e dai valori del contesto in cui si opera. Questo comporta chiaramente che il progettista conosca e tenga in considerazione queste condizioni. L'intervento infatti non può essere considerato valido "di per sé" ma sempre in relazione a quanto effettivamente, calato nella realtà sociale di riferimento, tale intervento riesce fattibile, accettabile, legittimo e conseguentemente efficace.

Nella definizione di un obiettivo specifico è utile far riferimento ad una semplice nomenclatura, in modo che anche le successive azioni da programmare risultino più facilmente identificabili.

**Tab. 2: Nomenclatura degli obiettivi**

N	NOMENCLATURA	ESEMPIO
1	Verbo infinito (azione)	Far aumentare
2	Oggetto dell'azione	il livello di conoscenza
3	Specifiche	sulle modalità di prevenzione dell'overdose
4	Target	nei tossicodipendenti attivi

A ciascun obiettivo specifico è necessario che sia agganciato uno o più indicatori, intendendo con questo termine una "variabile numerica", validamente rappresentativa del risultato atteso, della situazione o del fenomeno che si vuole valutare ed in grado di fornire informazioni utili per il decision making. Gli indicatori possono essere diretti o indiretti in base al grado e al tipo di correlazione che hanno con il fenomeno che intendono rappresentare.

Gli indicatori, negli interventi sulle persone, che si sono dimostrati utili sono fondamentalmente di due tipi:

**1. di output** – indicatori quantitativi in grado di rappresentare e quantificare le prestazioni erogate dall'operatore (risultati intermedi), indicatori di efficienza.

Utilizzati per la quantificazione e il monitoraggio delle attività e le azioni degli operatori.

*Esempi: n. di soggetti contattati, n. di visite mediche eseguite, n. di colloqui psicologici, n. di prelievi eseguiti, n. di vaccinazioni, ecc..*

**2. di outcome** – indicatori quantitativi finalizzati all'evidenziazione degli esiti prodotti (risultati finali) dalle prestazioni erogate. Evidenziano il grado di salute aggiunta e/o grado di patologia evitata dopo l'intervento. Indicatori di efficacia.

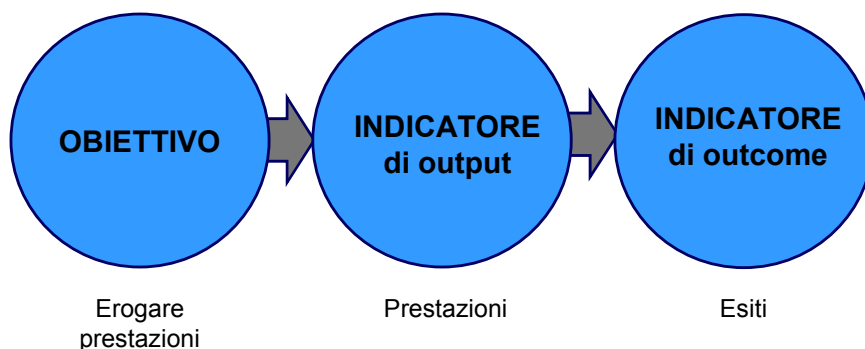
Utilizzati con sistemi in grado di cogliere le variazioni (positive o negative) nel tempo (delta  $t_1 \rightarrow t_2$ ) di variabili valide a rappresentare lo stato di salute del soggetto o il suo grado di rischio.

*Esempi: frequenza d'uso delle sostanze, qualità della vita, incidenza di infezioni, grado di integrazione sociale, tempo di sopravvivenza.*

Risulta chiaro che il secondo tipo di indicatori monitorizza ciò che è la conseguenza delle prestazioni erogate che a loro volta vengono monitorizzate dal primo tipo di indicatori.

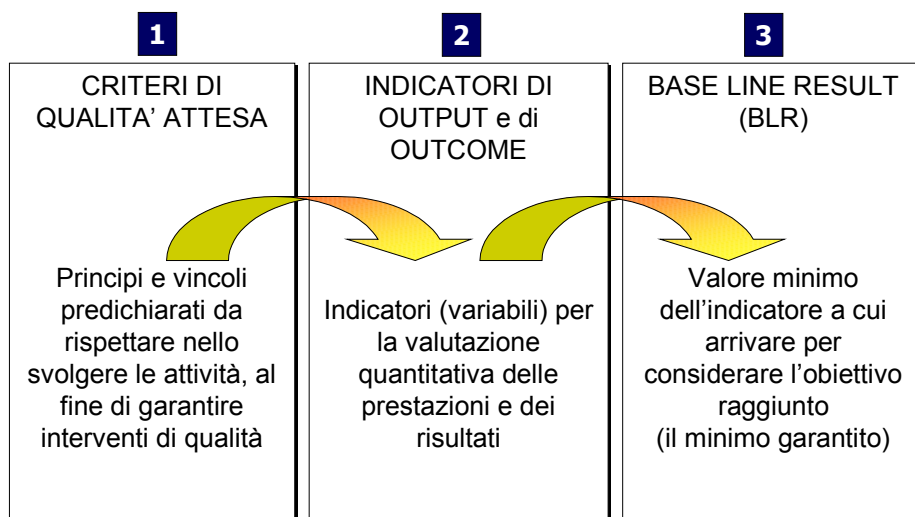
Pertanto non si devono confondere i due tipi di indicatori e nei progetti dovrebbero essere presenti tutti e due in modo da poter comprendere sia il volume prestazionale sia i risultati concreti in termini di utilità ed efficacia sui clienti degli interventi.

**Fig. 9: Relazione obiettivi ed indicatori**



La relazione tra obiettivi specifici ed indicatori risulta essere fondamentale nella definizione di un progetto, al punto tale che molto spesso (ed assai opportunamente) si correla anche otticamente nella tabella dove vengono riportati gli obiettivi, con gli indicatori. In questo modo si inizia, tra l'altro, a definire il piano di valutazione.

Nel definire gli obiettivi specifici risulta fondamentale definire anche altri parametri ad essi correlati: i criteri di qualità attesa e i base line results. Per comprendere meglio di che cosa si stia parlando riportiamo la figura successiva.

**Fig. 10: Parametri correlati agli obiettivi specifici**

Gli obiettivi possono essere quantitativamente raggiunti ma con qualità molto diversa. Si pensi per esempio se l'obiettivo è quello di prevenire o curare patologie su persone a rischio o malate, mediante azioni quali un colloquio psicologico, una visita o procedura medica, che possono essere eseguiti in modo molto diversificato producendo così prestazioni che potrebbero essere qualitativamente molto diverse indipendentemente dalla quantità prodotta. Questo vale anche per la produzione di prodotti e non solo di servizi alla persona. Basti pensare alla realizzazione di un software che può presentare una ampia gamma di risultati in quanto può essere eseguita in molti modi con diversi livelli di controllo interno, di progettazione dei file, di utilizzo di linguaggi e strutture più o meno complesse ed affidabili in base alle modalità di costruzione. Per ciascun obiettivo andrà quindi definito un elenco di criteri di qualità attesa che tale "prodotto" finale dovrà possedere per essere considerato soddisfacente, ma anche le modalità, i processi e gli standard di costruzione, con cui si dovrà raggiungere tale obiettivo. Tutto questo descrivendo quindi le caratteristiche che il "prodotto" dovrà avere non solo nella sua apparenza ma anche nella sostanza e nel suo modo di essere realizzato, per essere definito di qualità e quindi soddisfacente.

I criteri di qualità possono essere definiti sulla base della normativa specifica, di linee guida accreditate che definiscono le caratteristiche e i metodi di qualità, standard fissati da associazioni o enti di accreditamento, ecc.

Soprattutto per i Base Line Results è indispensabile una definizione ex-ante. Essi rappresentano in termini quantitativi i risultati minimi attesi, il valore minimo a cui arrivare per considerare l'obiettivo raggiunto (il "minimo garantito"). Come è facilmente comprensibile predichiarare in maniera quantitativa quali saranno i risultati (attesi) del progetto risulta estremamente utile non solo per valutare la fattibilità del progetto stesso e la sua utilità potenziale, ma soprattutto per poter valutare ex-post se gli obiettivi sono stati realmente raggiunti ed in che misura.

Questo aspetto è spesso disatteso rendendo così i progetti non valutabili sia in fase di selezione che di valutazione finale.

I base line results (BLR), risultati minimi attesi, vengono definiti in modo ragionevole, basandosi sulle evidenze scientifiche, sull'esperienza maturata da analoghe esperienze,

valutando il reale grado di fattibilità/raggiungibilità degli obiettivi, tenendo conto del contesto generale, organizzativo e di risorse esistente. La definizione dei BLR può essere frutto anche di una negoziazione tra ente proponente ed ente finanziatore o committente.

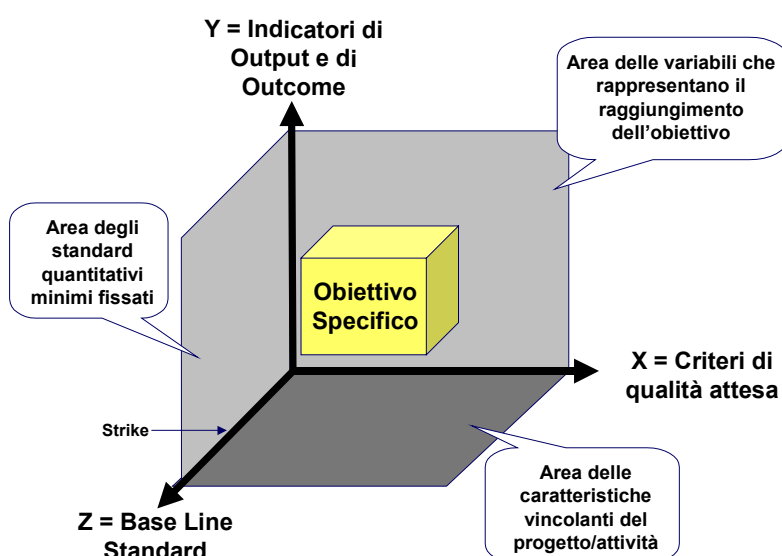
È indispensabile ricordare che un progetto con obiettivi specifici/indicatori senza base line results non è valutabile sia per poter comprendere la reale portata ex-ante durante la selezione dei progetti, ma soprattutto non sarà possibile comprendere ex-post, se si saranno raggiunti gli obiettivi e prodotti i risultati attesi dopo l'intervento.

La figura successiva riporta il concetto che alla definizione di un obiettivo specifico, oltre l'enunciazione degli intenti, è necessario correlare indicatori di output e di outcome atteso, i criteri di qualità con cui si intende realizzare l'intervento e i base line results da raggiungere.

**Fig. 11: Esempio della correlazione obiettivi/BLR**

OBIETTIVI SPECIFICI	1	2	3
	CRITERI DI QUALITA' ATTESA	INDICATORI DI OUTPUT e di OUTCOME	Base Line RESULTS
Es. O. Rendere consapevoli i TD su propria situazione sierologia HIV A. sottoporre a test i TD del Sert	Test ELISA + WB  Sempre con Counselling  In anonimato	n. sog. Esaminati % sog. Esaminati  Tempi di attesa  Livello informativo post	100 sogg./aa  95 %  < 1 ora  > 85 %

**Fig. 12: Le coordinate che definiscono un obiettivo specifico**



Durante la sequenza logica per la definizione degli obiettivi specifici, collegandoli agli indicatori quantitativi e base line results, viene contemporaneamente iniziata la definizione del piano di valutazione e controllo delle attività del progetto. In questa fase si può incominciare anche la scelta degli strumenti di valutazione attraverso i quali raccogliere i dati per poter comprendere il valore degli indicatori e quindi la “produttività” delle azioni del progetto.

Molto spesso nella definizione degli indicatori per ogni singolo obiettivo specifico vi è la tendenza ad identificarne un grande numero, quasi a voler dare l'impressione di completezza e precisione. Questa azione però aggiunge complessità al progetto e molto spesso gli indicatori utili a far comprendere se i risultati sono stati raggiunti (sia indiretti che diretti) sono pochi e facilmente rilevabili. L'alto numero di indicatori inoltre costringerebbe a costruire un complesso sistema di rilevamento con un esagerato impiego di tempo/operatore.

Molti progetti riportano un esagerato numero di indicatori non corrispondente poi ad un piano di valutazione e ad una elencazione coerente degli strumenti di valutazione. Questa caratteristica denota di solito una scarsa fattibilità del piano di valutazione del progetto stesso e conseguentemente un giudizio negativo del progetto in sede di valutazione ex-ante.

Infine gli obiettivi specifici dovranno essere correlati (per essere operationalizzati) a specifiche azioni e metodi di intervento. Utilizzando questa sequenza logica sarà più semplice definire anche la tempificazione delle azioni e la loro interdipendenza (vedi avanti diagramma di Gantt). Non bisogna però confondere gli obiettivi specifici (risultati attesi) con le attività che sono invece le azioni operative finalizzate e sequenziali nel tempo e i metodi, cioè le modalità operative con cui si realizzano gli interventi.

**Fig. 13: Definizione ex-ante degli obiettivi specifici, indicatori correlati e scelta degli strumenti di valutazione**

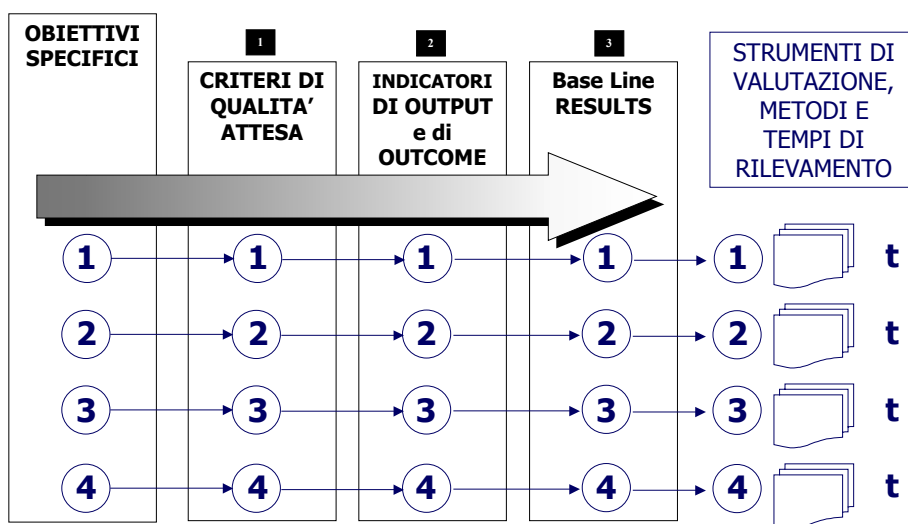


Fig. 14: Correlazione obiettivi, azioni, metodi




N.	Obiettivi specifici	Indicatori di output e outcome	BLR, Criteri di qualità	Attività	Metodi
1					
2					
3					

Fig. 15: Sequenza di definizione



## FOGLIO MEMO\$

Durante la Definizione degli obiettivi ma soprattutto delle attività è possibile, utilizzando uno specifico schema, riuscire ad elencare specifiche voci di possibile costo in modo da predisporre gli elementi di base per la stesura del piano finanziario.

Questo foglio denominato "meno\$", è composto da una serie di colonne in cui vengono riportate: la voce di possibile costo derivante dalla necessità in base alle attività previste, affinché il volume necessario di tale risorsa o fattore produttivo in termini di ore lavoro, quantità ecc., il costo previsto e il centro di imputazione. Viene quindi identificato se il costo previsto sarà a carico del progetto, dell'ente gestore, di un ipotetico sponsor. Una successiva colonna servirà per chiarire alcune note esplicative in moto da far comprendere esattamente se il costo previsto è reale o corrispondente ad una risorsa messa a disposizione da un eventuale sponsor.

**Fig. 16: Foglio Memo\$ per la definizione del piano finanziario**

n	Voce di possibile costo (necessità in base alle attività)	Volume necessario	Costo & input center				NOTE
			PRG	GESTORE	SPONSOR	TOT	
	OPERATORE	1500h/aa	30.000			30.000	
	UNITA' MOBILE	2	45.000		45.000	90.000	
	DEPLIANT INFO.	5000		12.000		12.000	
	FARMACO A.	10000	90.000			90.000	
	DISTRIBUZIONE				55.000*	55.000	* Si utilizzerà la rete distributiva dello sponsor
		totale	165.000	12.000	100.000	277.000	

## AMBIENTE DI INTERVENTO

In questa sezione si devono descrivere e definire in sintesi i luoghi e il territorio dove avverrà l'intervento, avendo cura di elencare le caratteristiche di estensione, di popolazione, di strutture presenti e le particolarità critiche da tenere in considerazione correlate con lo svolgimento delle attività.

Andranno inoltre elencate e definite le responsabilità e competenze sugli ambienti di intervento, in modo da comprendere ed esplicitare anche le varie collaborazioni formali che necessariamente devono preventivamente esistere. È il caso per esempio di interventi che dovranno svolgersi nelle scuole dove i responsabili dell'ambiente di svolgimento degli interventi previsti dal Dipartimento delle Dipendenze sono i dirigenti di istituto, così come per gli interventi sul territorio del Comune è il Sindaco.

## WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) E MATRICE COMPITI/RESPONSABILITÀ

Il progetto può essere rappresentato anche tramite una struttura ad albero (work breakdown structure) che ben visualizza i tre fondamentali livelli di rappresentazione:

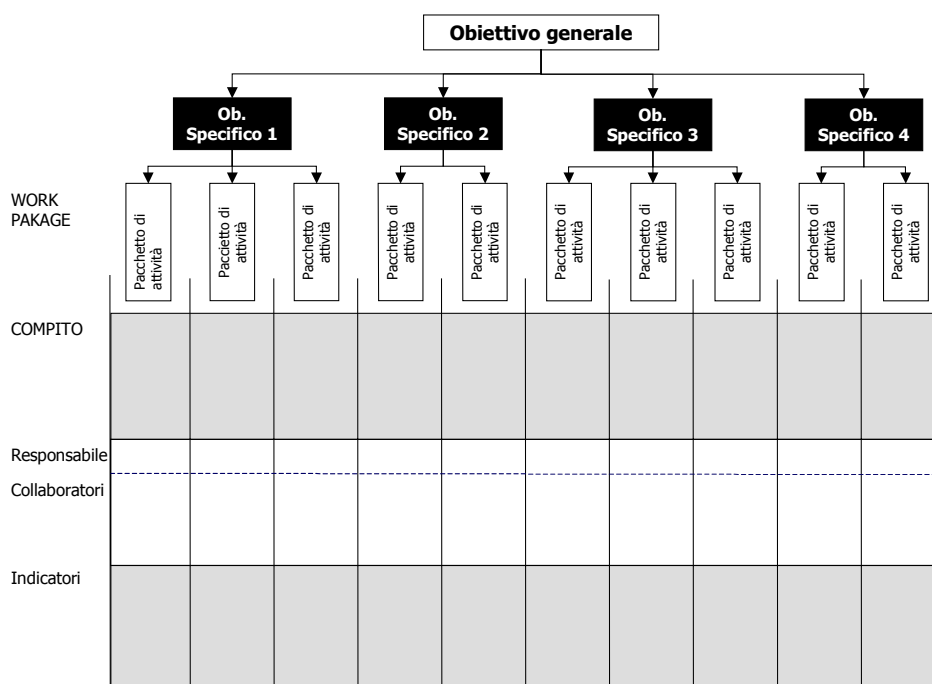
- l'obiettivo generale;
- gli obiettivi specifici, intesi come "sottobiettivi che daranno origine a sottoprogetti";
- i pacchetti di attività necessari per realizzare tali obiettivi (work package).

L'insieme degli obiettivi specifici costituisce l'obiettivo generale e il loro singolo raggiungimento comporterà la realizzazione del progetto nel momento in cui tutti i sottobiettivi saranno stati raggiunti.

La WBS è una forma di scomposizione strutturata del progetto al fine di definire il lavoro da svolgere, componendolo in "pacchetti" significativi per i quali è utile e necessario organizzare specifiche attività ed identificare un responsabile. Inoltre, risulta molto utile collegare alla WBS la matrice compiti/responsabilità dove vengono esplicitati, per ciascun pacchetto di attività, i compiti specifici attesi, il responsabile della realizzazione di tali compiti e gli eventuali collaboratori, i principali indicatori di risultato intermedio e finale. Tale rappresentazione risulta molto importante per poter comunicare al team di lavoro in modo esplicito e facilmente comprensibile a tutti (e contemporaneamente) le varie attività, definendo senza equivoci chi sarà deputato a farle e i relativi tempi di esecuzione.

Tanto più il progetto è complesso tanto più sarà necessario e utile disporre di uno strumento di rappresentazione di questo tipo per poter coordinare anche i vari gruppi operativi e i vari professionisti.

**Fig. 17: Esempio di una Work Breakdown Structure (WBS) e matrice compiti/responsabilità**



Gli work package vengono definiti seguendo precisi criteri:

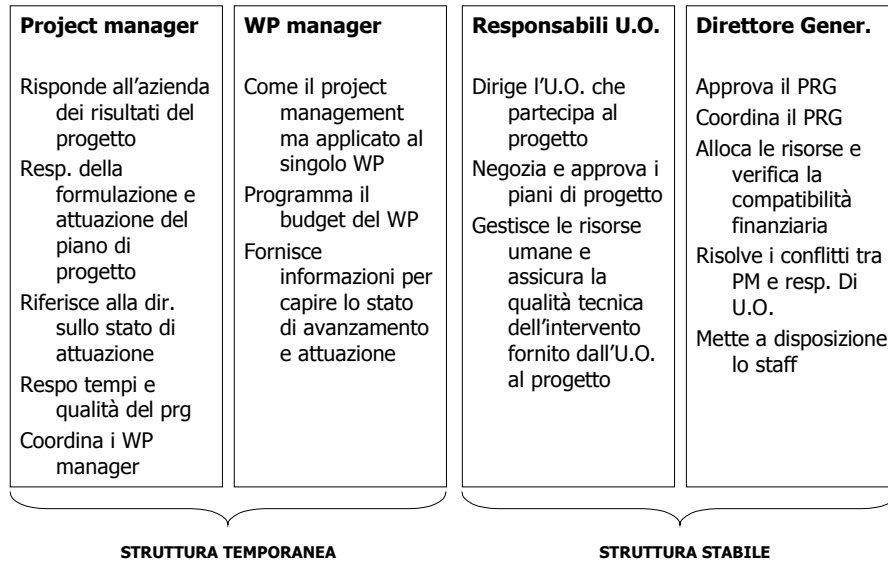
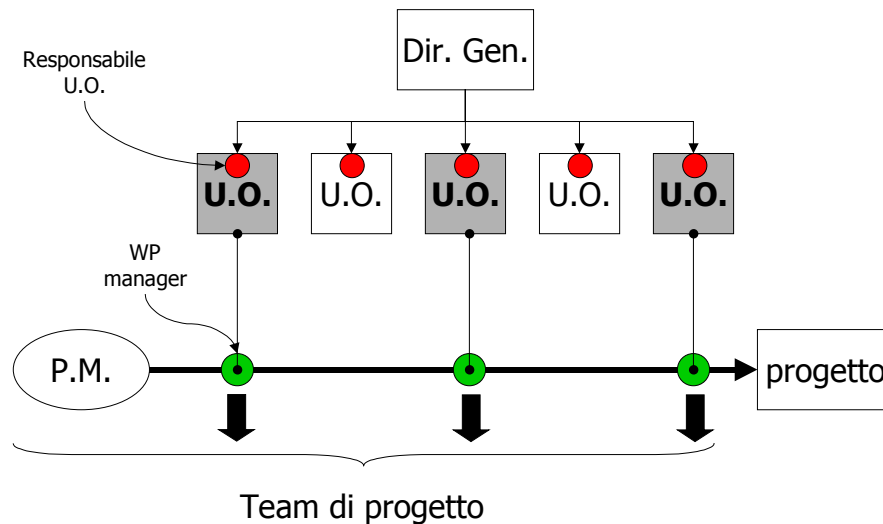
1. i Gruppi di attività che devono essere realizzabili in un tempo relativamente breve (massimo un mese in relazione alla durata totale del progetto)
2. Devono poter essere realizzati (preferibilmente) da un'unica unità operativa, o competenza specialistica a possibilità di attribuire e ricostruire responsabilità precise sulle attività e le realizzazioni delle attività
3. gli WP devono avere un responsabile individuabile
4. le cose da fare devono essere chiare e ben definite

La matrice compiti e responsabilità è necessario che prima di individuare il nome del responsabile di tale WP, elenchi le competenze necessarie e le U.O. del dipartimento o dell'azienda dove tali competenze sono presenti. Tutto questo al fine di meglio delineare il profilo professionale e di competenza richiesto.

**Fig. 18: Matrice compiti e responsabilità correlata ai WP**

ATTIVITÀ (work package)	Competenze richieste	U.O. intraaziendale dove sono recuperabili tali competenze	RESPONSABILE WP
WP 1			
WP 2			
WP 3			
WP .....			

Nel progetto quindi si possono configurare vari livelli di responsabilità: il project manager, il WP manager, il responsabile dell'unità operativa e il direttore generale della azienda. Tali figure hanno funzioni e compiti e responsabilità diversificate che bene conoscere fin dall'inizio del progetto è che vengono riportate alla figura successiva.

**Fig. 19: Livelli di responsabilità nel progetto****Fig. 20: Rapporto tra il progetto e le U.O.**

## **METODI**

Con questo termine si devono intendere l'insieme di regole e di principi in base ai quali si svolge una attività. Sono i modi di procedere strutturati ed accreditati con cui si intende svolgere le varie azioni e raggiungere gli obiettivi.

In questa sezione si procede a descrivere i metodi per singolo WP associati all'obiettivo specifico con una elencazione dei protocolli di riferimento riportati in allegato e con i riferimenti bibliografici accreditanti nel settore specifico.

L'elencazione delle metodologie che saranno usate risulta di fondamentale importanza per far comprendere a chi valuterà il progetto il grado di competenza del proponente e di fattibilità della proposta.

## **PLANNING DELLE ATTIVITÀ/AZIONI**

La definizione della pianificazione temporale è una fase critica dove è necessario porre molta attenzione alla programmazione delle sequenze delle attività, tentando di ricostruire le diverse macrofasi di sviluppo del progetto. In questa sezione si procede quindi alla definizione della sequenza e progressione logica e cronologica delle attività/azioni al fine di raggiungere un risultato, individuando nel dettaglio risorse necessarie, compiti, ma soprattutto le scadenze temporali.

Il Planning delle azioni stabilisce la progressione logica e la cronologia di esecuzione che le attività/azioni devono avere in relazione alla loro interdipendenza di realizzazione (es. analizzare i problemi del territorio, eseguire lo studio epidemiologico, formare il gruppo di lavoro, istruire gli operatori, acquisire le risorse specifiche, concordare le collaborazioni, attivare le azioni e le operazioni specifiche, valutare, ecc...).

La definizione delle attività è un passaggio operativo concreto, necessario per raggiungere un obiettivo del progetto e rappresenta il lavoro effettivo che verrà eseguito per il progetto.

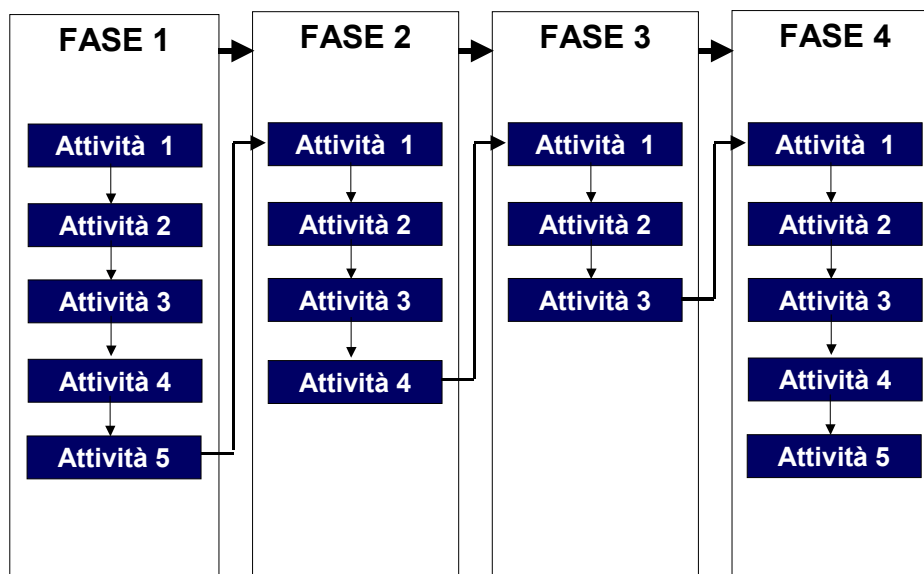
La descrizione dell'attività però non deve essere troppo ampia (attività di riepilogo) e neppure troppo dettagliata (singole azioni), ma evidenziare quella che è ritenuta significativa per il concreto sviluppo del progetto.

L'aggregazione in fasi delle singole azioni aiuta molto ad esplicitare meglio la sequenza temporale e a dare una struttura logica più intelligibile al progetto.

In questa sezione sarà indispensabile individuare le "attività critiche" e cioè quelle importanti attività in grado di condizionare il percorso e la riuscita del progetto (passaggi obbligati).

Andranno anche evidenziate le "attività cardine" e cioè i punti di attività che vengono prefissati con lo scopo di tenere traccia dello stato di avanzamento del progetto. Questi punti sono utili al controllo dello stato di avanzamento.

L'aggregazione in fasi è sicuramente un sistema utile per la definizione del piano temporale. Con il termine "fase" si intende un gruppo di attività correlate ed organizzate in una sequenza logica e temporale. Le fasi sono quindi aggregazioni di attività, elementi compositi che definiscono in maniera più comprensibile il piano del progetto, utili alla programmazione di dettaglio che verrà eseguita in fase esecutiva del progetto dopo la sua approvazione.

**Fig. 21: Aggregazione delle attività in fasi**

Uno strumento molto utile per la rappresentazione della tempificazione delle azioni è il diagramma di Gantt dove viene definito un elenco delle attività e le relative durate, visualizzate in un diagramma a barre. Il diagramma è utile per definire anche le fasi del progetto e le sequenze operative.

IL diagramma di Gantt è un utile strumento di comunicazione per tutto il team che deve comprendere in maniera univoca la tempistica del progetto.

Un altro strumento complementare è il diagramma di Pert (Program Evaluation and Review Technique), meno usato per la sua complessità, ma molto utile per progetti particolarmente articolati.

Il diagramma di Pert è un diagramma reticolare in cui vengono visualizzate tutte le attività e le relazioni tra loro. Identifica i momenti (eventi) in cui ciascuna attività inizia e termina. Tali momenti sono utili per definire il "percorso critico". Nella definizione delle singole azioni da compiere sarà necessario porre attenzione al livello di dettaglio che si vorrà descrivere. È sicuramente da evitare il sovraccarico delle azioni, rappresentando quelle più importanti e vincolanti per la comprensione delle "cose da fare" e della loro gerarchizzazione temporale.

A questo proposito si rimanda alla figura successiva che definisce il modello interpretativo delle attività e della modalità di identificazione e rappresentazione nel diagramma di Gantt.

Fig. 22: Diagramma di Gantt

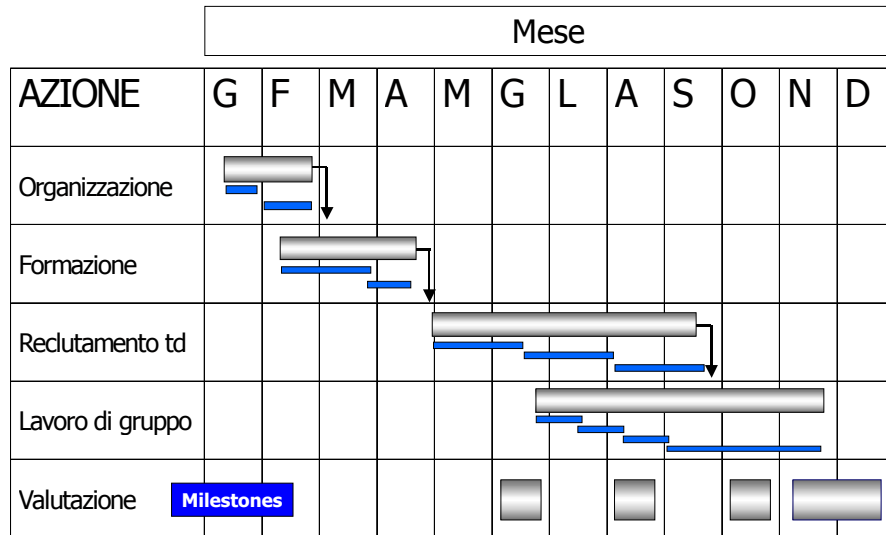
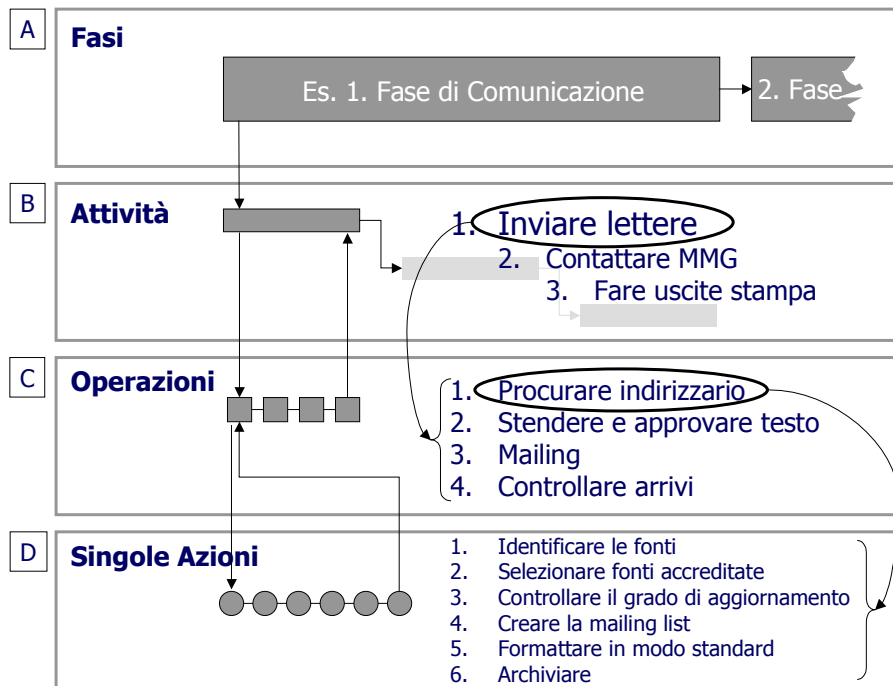


Fig. 22: Raggruppamento in fasi e scomposizione delle attività



Nel definire il diagramma di Gantt sarà utile evidenziare anche il “Percorso critico” e cioè l’insieme delle attività e degli eventi sequenziali che richiedono il tempo più lungo e in grado di condizionare criticamente la realizzazione del piano di progetto. Per ulteriori approfondimenti si rimanda all’articolo sulla tempificazione delle attività.

Nel diagramma di Gantt risulta infine indispensabile definire le “Attività Critiche” e le “Attività Cardine”.

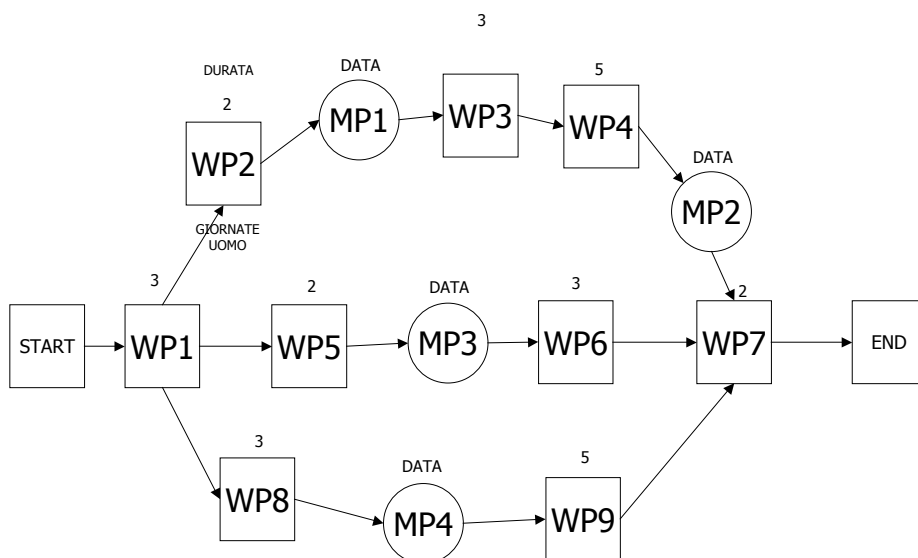
Le prime sono importanti attività in grado di condizionare il percorso e la riuscita del progetto (passaggi obbligati). Le seconde, sono punti di attività che vengono prefissati con lo scopo di tenere traccia dello stato di avanzamento del progetto (appuntamenti di valutazione) utili al controllo dello stato di avanzamento (milestones).

Per definire le azioni e realizzare un diagramma di Gantt è necessario seguire una semplice sequenza logica:

- Collegare le attività/azioni agli obiettivi specifici.
- Specificare la durata in giorni per singola azione.
- Creare la sequenza gerarchica temporale (timetable) delle attività.
- Specificare le attività che devono essere necessariamente in serie e quelle che possono o devono essere eseguite in parallelo (contemporaneamente).
- Identificare le attività da considerare “cardine” nello svolgimento del progetto e da tenere sotto particolare controllo.
- Realizzare la rappresentazione grafica, posizionando le barre sulla griglia temporale.
- Distinguere le azioni finalizzate alla produzione dell’intervento da quelle della valutazione (milestones) posizionandole in un settore specifico alla base del diagramma per agevolarne la lettura.
- Specificare la durata totale del piano.
- Aggiungere eventuali note a commento e spiegazione delle sequenze soprariportate.
- Rappresentare il tutto in un grafico chiaro e ben curato nell’aspetto formale (consigliabile utilizzare il formato A3).

Il diagramma reticolare (detto comunemente, anche se non correttamente di PERT) risulta utile associarlo al diagramma di Gantt in quanto esplicita:

1. le previsioni della durata di ogni singolo WP fatte dal WP manager, correlata alle stime risorse necessarie
2. le relazioni sequenziali tra i diversi WP, utilizzando strumenti che descrivono i PRG come una serie di attività interdipendenti:
  - a. Analisi e definizione delle Relazioni sequenziali tra i WP
  - b. Analisi e definizione delle attività che possono essere fatte in maniera concomitante
3. il “percorso critico”: l’insieme delle attività e degli eventi sequenziali che richiedono il tempo più lungo e che è in grado di condizionare criticamente la realizzazione del piano di progetto

**Fig. 23: Diagramma reticolare**

Componenti del diagramma reticolare:

- Nodi (WP e miles stone)
- Linee di congiungimento (archi) con frecce di direzione tra nodi che definiscono la sequenza cronologica.
- N. sopra gli eventi è la durata in settimane
- N. Sotto gli eventi sono le risorse in giornate uomo
- la durata complessiva del progetto è uguale al "percorso critico" quello che ci mette più tempo per arrivare al punto di arrivo (end)
- La differenza tra il primo percorso critico e il secondo percorso critico si definisce "slack"

## RISORSE ESISTENTI

Per comprendere la reale fattibilità del progetto è indispensabile elencare anche le risorse esistenti e realmente utilizzabili dal proponente il progetto. Le risorse consistono nell'insieme di persone, materiali e mezzi a reale disposizione per la realizzazione del progetto

Sono incluse le seguenti risorse:

- Strutturali
- Umane
- Reti consultive esterne
- Finanziarie
- Organizzative
- Tecnologiche

- Know how & skill
- Politiche

In questa sezione si deve quindi definire l'elenco delle risorse esistenti ed investibili nel progetto (per aree omogenee), finalizzato alla dimostrazione della fattibilità del progetto proposto. Il volume e la qualità delle risorse devono essere dimensionate ed appropriate al lavoro da svolgere ed alle complessità tecnico scientifiche da affrontare, reali e chiaramente non "millantate".

### **ACCREDITAMENTI**

In questa sezione si devono inserire tutte quelle informazioni in grado di dar credito, fiducia e credibilità relativamente alla capacità del proponente di realizzare con successo il progetto proposto. Fanno parte di queste per esempio le certificazioni di qualità ISO, i riconoscimenti istituzionali, le precedenti esperienze dimostrabili, le pubblicazioni, ecc..

Possono far parte di questa sezione anche le partecipazioni a ricerche, gruppi di lavoro e società scientifiche.

### **PIANO DI VALUTAZIONE**

Questa parte rappresenta un punto critico particolarmente importante del progetto che deve essere definito con molta attenzione. È l'insieme pianificato e tempificato delle azioni volte a valutare le attività del progetto in corso d'opera e alla fine. Le attività di valutazione devono essere svolte costantemente e il loro svolgimento deve essere connesso e contemporaneo con le attività di realizzazione del progetto. L'attività di valutazione quindi non va considerata come attività accessoria ed indipendente dal lavoro da eseguire per la realizzazione del progetto, ma deve essere progettata in modo tale che le attività pratiche ed operative siano costantemente agganciate ad una attività di valutazione.

La valutazione, per essere ritenuta valida, deve riguardare *contemporaneamente* le seguenti variabili:

- risorse impiegate;
- prestazioni erogate (volume e densità);
- tempi di realizzazione;
- risultati ottenuti (esiti degli interventi sulle persone);
- qualità del prodotto/servizio reso;
- costi.

Per realizzare questo è necessario utilizzare un sistema di indicatori quantitativi che sia limitato ma nel contempo rappresentativo delle caratteristiche da rappresentare, attuando una comparazione dei dati con standard di riferimento che possono essere interni (base line results) o esterni nel caso esistano dei riferimenti.

Normalmente risulta utile fissare dei punti di verifica intermedia (milestones) che siano predeterminati con scadenze definite. I milestone sono indispensabili per il management e devono essere considerati "appuntamenti obbligati" sullo stato di avanzamento. Essi devono essere inseriti nel diagramma di Gantt.

Il sistema di valutazione deve essere strutturato in modo da essere tempestivo nel segnalare eventuali non raggiungimenti di obiettivi e di sfondamento di costo. Tutto questo in quanto i correttivi devono poter essere attivati in tempo utile e non alla fine del progetto dove non è più possibile aggiustare eventuali anomalie.

**Fig. 24: Piano di valutazione ex-ante sui risultati e costi preventivati**

AMBITO DI VALUTAZIONE	indicatori	strumenti	Piano temporale											
			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
OUTPUT	Prestazioni	Sistema MFP				◆		◆		◆		◆		◆
OUTCOME	Risultati	CBE ASI			◆		◆			◆			◆	
COSTI	Spesa	Budget control		●		●		●		●		●		●
QUALITA'	Criteri	CSS				●			●			●		●

Il piano di valutazione ex-ante deve soddisfare alcuni criteri in modo tale da rendere fattibile la successiva valutazione ex-post. Infatti non si potranno valutare progetti non impostati fin dall'inizio con caratteristiche che ne permettano la quantificazione dei risultati. Va considerato che i quattro requisiti da assicurare per poter realizzare un report finale delle attività dei progetti (ex-post), in modo tale da rendere possibile la valutazione dei risultati raggiunti sono:

- una predichiarazione di obiettivi chiari e sintetici con indicatori quantitativi e base line results (BLR) ben quantificati nel progetto iniziale;
- presenza di "validità" degli indicatori e del modello osservazionale utilizzato;
- esistenza di coerenza e correlazione tra obiettivi specifici-indicatori-metodi/attività predichiarati nel progetto e quelli riportati nel report finale con allineamento dei formati di presentazione dati (BLR – risultati attesi  $\leftrightarrow$  risultati osservati) al fine di poter cogliere gli scostamenti;
- credibilità/affidabilità (coerenza) delle informazioni contenute nel report finale.

La fattibilità quindi della valutazione di risultato (cioè l'osservazione delle differenze tra i risultati attesi e quelli osservati) dipende soprattutto dalla presenza di coerenza dei format ex-ante ed ex-post e dalla predefinizione dei base line results. La valutazione dei criteri di qualità andrà eseguita da un ente/organismo terzo (indipendente) al progetto che dovrà esprimere attraverso uno score il rispetto dei singoli criteri di qualità predichiarati.

**Fig. 25: Matrice logica per la valutazione dei risultati dei progetti**

PUNTI DI VALUTAZIONE		EX-ANTE (atteso)	EX-POST (osservato)	SCOSTAMENTO
<b>1</b>	IND. OUTPUT OUTCOME	n. di indicatori dichiarato	n. di indicatori utilizzati	$\Delta$ e motivazioni
<b>2</b>	Obiettivo A OUTPUT OUTCOME	BASE LINE predichiarati	RISULTATO raggiunto	$\Delta$ e motivazioni
	Obiettivo B OUTPUT OUTCOME	BASE LINE predichiarati	RISULTATO raggiunto	$\Delta$ e motivazioni
<b>3</b>	TEMPI di realizzazione	Predichiarati (gantti di previsione)	Osservati (gantti consuntivo)	$\Delta$ e motivazioni
<b>4</b>	IMPEGNO FINANZIARIO	COSTI preventivati	SPESE sostenute	$\Delta$ e motivazioni
<b>5</b>	QUALITA' DEGLI INTERVENTI	N. di CRITERI DICHARATI  base line predichiarati	N. di CRITERI RISPETTATI  SCORE per singolo criterio	$\Delta$ e motivazioni

**Tab. 3: Esempio di valutazione secondo criteri di qualità di un progetto che riguarda la realizzazione di un portale per le Tossipendenze**

N.	CRITERIO DI QUALITÀ PREDICHIARATO	PUNTEGGIO RIPORTATO (0-10)
1	Fare in modo che il sistema abbia una forte trasparenza relativamente alle modalità di amministrazione centrale e periferiche, prevedendo la definizione, la formalizzazione e la pubblicazione dei gruppi redazionali all'interno del sito.	9
2	Coordinare il sistema nazionale con altre iniziative in corso a livello europeo; in particolare, un progetto che presenta interesse da questo punto di vista è quello della "Biblioteca virtuale" dell'OEDT, che prevede una standardizzazione delle procedure di creazione e gestione delle banche dati sui problemi di droga nei paesi dell' UE.	8
3	Prevedere una forte integrazione degli ambienti web tra le organizzazioni del pubblico e del privato sociale accreditato.	10
4	Mantenere la gestione di ogni singolo portale regionale, decentrata e distribuita su ogni singola regione partecipante in modo da garantire autonomia e diretta responsabilità relativamente ai contenuti delle informazioni immessi all'interno del sito regionale.	10
5	Garantire un' aggiornamento costante e tempestivo dei dati e delle informazioni contenute nel data base del portale mediante sistemi automatici e appositi gruppi di lavoro.	8
6	Mantenere in linea anche una base informativa specificatamente dedicata agli utenti non professionali (giovani, famiglie, educatori).	7
7	Garantire, quanto più possibile i livelli di sicurezza e di affidabilità del portale sia relativamente alla protezione del data base che alla persistenza in attività (24h/24h x 365 gg/aa) del portale (secondo standard NBC/3.1).	10
8	Garantire la coerenza con la normativa nazionale ed europea relativamente ai portali internet.	9

La tabella successiva riporta un esempio di valutazione relativa ai criteri di qualità

(generici) definiti per la realizzazione di un portale internet sulle tossicodipendenze.

È infine utili ricordare che la fattibilità della valutazione di risultato (cioè l'osservazione delle differenze tra i risultati attesi e quelli osservati) dipende soprattutto dalla presenza di coerenza dei format ex-ante ed ex-post e dalla predefinizione dei base line results.

## **COLLABORAZIONI**

Nella definizione del progetto risulta molto importante definire anche le possibili e necessarie collaborazioni che si devono instaurare per assicurare una migliore riuscita del progetto stesso. Andrà analizzato e compreso se esistono altre organizzazioni che operano già sullo stesso problema e nello stesso ambiente al fine di coordinare gli interventi, creare sinergie e risparmio di costi.

Le collaborazioni andranno elencate e dichiarate anche mediante l'ottenimento di una lettera formale di adesione.

## **DIFFUSIONE DEI RISULTATI**

In questa sezione andrà sinteticamente elencato il debito informativo definendo in sintesi il piano di comunicazione dei risultati ottenuti e le modalità di reporting. In altre parole andrà definito un programma prestrutturato dei ritorni informativi, i vari destinatari, le forme e i supporti specifici che si utilizzeranno, precisando le azioni e i tempi per garantire una seria ed ampia diffusione ed utilizzo di quanto realizzato dal progetto.

Sarà quindi necessario elencare i tipi di informazioni che verranno trasmesse (sintesi divulgative, articoli scientifici, monografie, CD rom, internet, ecc., i tempi (inizio, progress, fine), le modalità e dimensioni (conf. stampa, workshop, pubblicazioni, ecc.), e il target della comunicazione (operatori, committenti, popolazione, mondo scientifico ecc.).

## **PIANO FINANZIARIO**

Questo piano va considerato come un preventivo dei costi che dovrà sostenere il finanziatore del progetto e l'ente gestore, con un elenco chiaro e strutturato in forma tabellare delle possibili voci di spesa e dei relativi costi. A questo proposito è indispensabile realizzare in piano dei costi dove si possano evincere anche le imputazioni di spesa all'ente proponente il progetto che sarà in seguito il gestore. Si possono utilizzare diversi livelli di dettaglio, anche se conviene creare delle aggregazioni, tenendo conto dei possibili ribaltamenti o riallocazioni di quote tra diversi capitoli di costo nel momento in cui si andrà in esercizio.

Sarà necessario definire le singole voci di costo divise ed assegnate quindi agli enti finanziatori e gestori (es. U.E, ULSS) con colonne distinte utilizzando righe di subtotale che aiutano molto la lettura e la comprensione.

Sarà utile inoltre partire da un elenco ("Memo") delle risorse necessarie rilevate in fase di definizione degli obiettivi e dei metodi, dove risulta più semplice capire e quantificare i bisogni. Nel definire il piano finanziario sarà indispensabile essere realistici e parametrizzare sui costi di mercato.

**Fig. 26: Esempio schematico di piano finanziario**

VOCI DI COSTO	A CARICO:	
	ASL	Ente finanziatore
PERSONALE	150.000	300.000
SERVIZI	50.000	30.000
BENI Inventariabili	-----	800.000
BENI di consumo	50.000	-----
SEGRETERIA	180.000	-----
MISSIONI	-----	200.000
ALTRI COSTI	50.000	1.000
Totale per ente	480.000	1.331.000
Totale del progetto	1.811.000	

**ELENCO SINTETICO DIMENSIONATO DEI PRODOTTI TANGIBILI DEL PROGETTO**

L'elenco sintetico dimensionato dei prodotti tangibili del progetto (deliverables) è la lista dei prodotti che verranno realizzati dal progetto descritti in modo tabellare ma esauriente, al fine di far comprendere le loro caratteristiche minime, la quantità prodotta, gli obiettivi che daranno origine a tali prodotti e la loro utilità anche per altre realtà.

Tale elenco è inoltre la lista delle "consegne tangibili attese". In questa sezione sarà utile chiarire anche gli aspetti relativi alla proprietà intellettuale, ai diritti ed agli eventuali vincoli di utilizzo dei prodotti (possibile o divieto di commercializzazione, modalità di cessione a terzi, possibili enti beneficiari, ecc.).

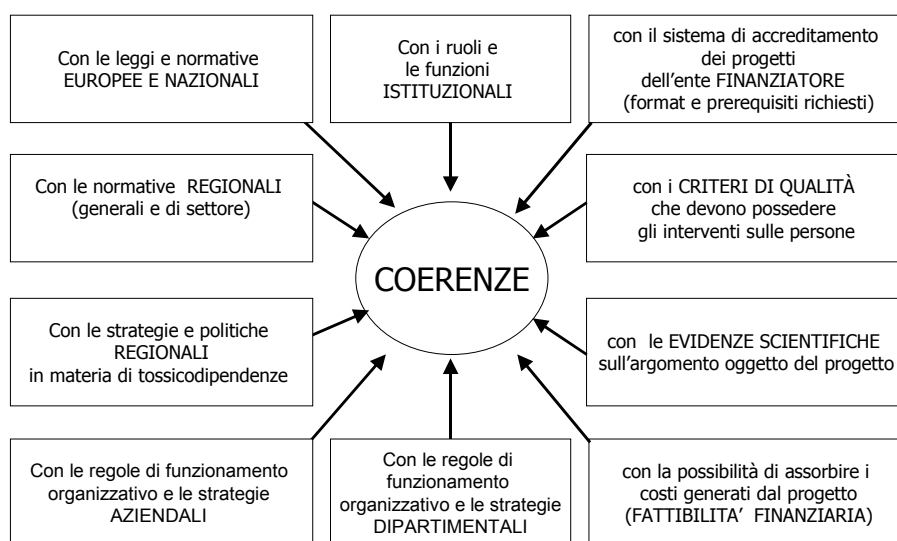
**Fig. 27: Elenco dei prodotti tangibili**

NOME DEL PRODOTTO	Descrizione sintetica	Formato	Quantità	Obiettivi soddisfatti
MONOGRAFIA	Linee guida per operatori sul .....	Volume di 200 pag.	1000 copie	1, 2, 5
APPLICAZIONE INFORMATICA	Programma per la gestione epidemiologica	Software in CD Rom	500 copie con licenza	3, 4
WORKSHOP	Seminario sulle tecniche di .....	3 giornate residenziale per 50 pers.	5 incontri	7
RASSEGNA DELLA LEGISLAZIONE	Tutta la normativa specifica su ....	Ipertesto Volume	500 copie 500 copie	6, 8

## L'ANALISI DELLE COERENZE

Un questo paragrafo si analizzano le coerenze che devono essere presenti con il progetto ed alcune situazioni esterne che rappresentano dei vincoli per la realizzazione del progetto stesso. Tale analisi avviene schematicamente utilizzando una matrice logica riportata nella figura successiva in modo tale da poter comprendere sinteticamente anche la fattibilità del progetto in relazione a normative e linee guida esistenti.

**Fig. 28: Analisi delle coerenze**



## RASSEGNA BIBLIOGRAFICA

In questa importante sezione si devono elencare gli articoli e/o pubblicazioni essenziali sull'argomento che vuole essere trattato nel progetto (10 – 20 voci). La rassegna bibliografica per poter essere necessaria e valida completamente alla stesura di un progetto deve contenere voci che siano: scientifiche, aggiornate e coerenti con la metodologia proposta.

Utile a questo proposito si è dimostrato l'utilizzo di metodologie che utilizzino l'evidence base come metodo di selezione e di individuazione dei riferimenti scientifici su cui strutturare gli interventi.

## ALTRE SPECIFICHE

Il progetto potrebbe inoltre richiedere altre specifiche come ad esempio potrebbe essere utile dichiarare le modalità di protezione degli operatori (assunzione di responsabilità e garanzia di applicazione, eventuali polizze assicurative e supervisioni previste).

In caso di maggiori approfondimenti si potranno inserire degli allegati tecnici che andranno presentati insieme alla proposta di progetto.

## **CONCLUSIONI**

Dopo aver sviluppato questo framework si è pronti per scrivere il riassunto o abstract (sintesi) del progetto, attraverso il quale poter comunicare in maniera sintetica, ma efficace, i propri intenti, gli obiettivi e la portata del progetto.

Questa parte è di particolare importanza se si considera che molto spesso la valutazione del progetto (inopportuna) viene eseguita solo sul riassunto.

Questa sintesi non dovrà superare le 2-3 pagine, procedendo in forma schematica e non descrittiva e per punti. È indispensabile evidenziare il titolo facendolo seguire da sintetiche premesse che permettano al lettore di posizionarsi correttamente sul problema a cui si vuole dare una risposta con il progetto proposto. Successivamente andranno elencati gli obiettivi specifici, i metodi e tempi di realizzazione, le collaborazioni e il costo totale. Il riassunto del progetto deve essere esteticamente perfetto e curato nella forma di presentazione che dovrà permettere anche una agevole individuazione del responsabile del progetto e della struttura di appartenenza.

Dopo questa ultima operazione il progetto è pronto per essere riletto e ottimizzato, analizzando soprattutto le coerenze interne tra obiettivi – indicatori – metodi – azioni – tempi – costi, e la forma di presentazione. Dopo di che si potrà presentare all'ente competente per l'approvazione e l'eventuale finanziamento.

## **La gestione informatizzata del progetto in esercizio**

Al fine di agevolare il controllo e la conduzione del progetto in esercizio, si potrà ricorrere a specifici programmi di supporto informatico. Uno specifico prodotto è stato sviluppato dal nostro gruppo di lavoro sulla base della metodologia sopra riportata e consente un'agevole gestione del progetto sia per la parte di controllo delle attività e del raggiungimento degli obiettivi, sia per la parte finanziaria. Il software è denominato Project Management System (PMS) © e permette anche una semplice reportistica standard sia in progress che finale.

## ALLEGATO: FORM GUIDATA (A SCOPO DIDATTICO) PER LA STESURA DI UN PROGETTO

<b>1. Titolo e splash page</b>	1.1 Titolo [elemento comunicativo sintetico, presenta e spiega in sintesi i contenuti e gli intenti del progetto. Ha funzioni informative ed attrattive e spesso trasmette la "percezione di credibilità" del proponente]	
	1.2 Sottotitolo [integrazione e spiegazione del titolo]	
	1.3 Nome del responsabile e struttura proponente	
	1.4 Sigla [codice identificativo]	1.5 Logo [forma grafica del simbolo in cui il cliente e l'utente identificano l'immagine di un prodotto]
	1.5 Enti Finanziatori	% di compartecipazione al Finanziamento
	1.	
	2.	
	3.	
1.6 Ente Gestore		
1.7 Ente Esecutore		
1.8 Altri Enti coinvolti (collaborazioni)		
1.		
2.		
3.		
4.		

2. Premesse	2.1 Sintesi del Problema e soluzioni generali proposte dal Progetto [Definizione del problema generale e specifico a cui si vuole dare una risposta]
	2.2 Precedenti esperienze riportate in letteratura
	2.3 Orientamento strategico generale dell'intervento

3. Bisogni	3.1 Scenario Epidemiologico [Dimensione del fenomeno che si vuole affrontare e sua possibile evoluzione. Utili stime di prevalenza ed incidenza, dati quantitativi relativi alle persone interessate e potenzialmente coinvolgibili]
	3.2 Bisogni rilevati e necessità dell'intervento [rischi e danni attuali ed emergenti in caso di non intervento]

4. Plus Valore Aggiunto	4.1 Elementi Innovativi [elementi di novità e di miglioramento rispetto a quanto già conosciuto ed utilizzabile)
	4.2 Elementi di Valore Comunitario [grado di esportabilità in altre unità operative od in altre realtà omologhe)
	4.3 Elementi di particolare utilità per Target (utilità per i destinatari nel ridurre rischi e/o danni e rispondere ai loro bisogni )
	4.4 Elementi di Economicità (grado di risparmio teorico, in termini di costi, o di guadagno, in termini di benefici, rispetto ad altri tipi di intervento, già conosciuti e validati, od al non intervento]

## 5. Scheda Analisi di Fattibilità

Presupposti di Fattibilità: sono condizionati dalla reale disponibilità di risorse, dalla raggiungibilità degli obiettivi, dalla complessità dei metodi, dalla durata e dai costi di attività specifiche, ecc.. È necessario inoltre conoscere e definire i vincoli ed i condizionamenti alla realizzazione del progetto. Tutto questo è indispensabile per stimare ex-ante la fattibilità. Per meglio comprendere tali possibili difficoltà si devono inoltre distinguere le situazioni interne all'organizzazione, più controllabili, da quelle esterne meno controllabili.

## POSSIBILI CRITERI DI VALUTAZIONE

Reale disponibilità di risorse interne

Numerosità e vastità degli obiettivi (raggiungibilità)

Complessità dei metodi da utilizzare

Congruità della durata proposta

Portata generale

Competenze e credibilità del proponente

N. di persone ed organizzazioni da coinvolgere per poter raggiungere gli obiettivi

Fonti di opposizione

## 5.1 Vincoli e Condizionamenti INTERNI

## Modalità per Superarli

1

2

3

4

## 5.2 Vincoli e Condizionamenti ESTERNI

## Modalità per Superarli

1

2

3

4

5

<b>6. Obiettivo Generale</b>	6.1 Finalità Generali [Scopo generale dell'intervento. È il risultato che ci si propone di ottenere, in termini generali, e che giustifica l'intervento]
	6.2 Tipo di Approccio [metodo generale usato od orientamento seguito per realizzare l'intervento. Es.: di prevenzione secondaria, di intervento di comunità, di outreach, di screening, di informazione generale ecc.]
	6.3 A chi è primariamente rivolto l'intervento [destinatari in termini generali e non dettagliati]

<b>7. Target (Destinatari)</b>	7.1 Target primari	7.2 Numerosità Prevista
	7.3 Target secondari	7.4 Numerosità Prevista
	7.5 Criteri (se necessario)  Inclusione ..... Esclusione .....	

<b>8. Target</b> primario (Destinatari)	<b>8.1 Caratteristiche sociodemografiche generali</b> [classi di età, rapporto tra sessi, densità rispetto alla popolazione, ecc.]
	<b>8.2 Caratteristiche etnografiche</b> [le abitudini, le tradizioni, le credenze, le regole sociali e comportamentali, le culture specifiche, i valori di base del target, che è necessario conoscere per tarare e confezionare interventi credibili, metodi di intervento accettabili e informazioni comprensibili per i destinatari.)
	<b>8.3 Comportamenti da modificare e principali fattori determinanti su cui si andrà ad agire</b>

9. Scheda Memo-\$ (Necessità)

[Foglio MEMO-\$: serve per appuntare, durante la definizione degli obiettivi specifici e delle attività, le necessità derivanti. È un foglio promemoria per la successiva stesura del piano finanziario]			
Obiettivi e/o metodi	Voci di costo	Specifiche quantitative	Costo previsto
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

## 10.A Obiettivi Specifici

[Obiettivi Specifici: sono i risultati specifici attesi che devono derivare dalle azioni che si intendono intraprendere sulla popolazione target.

Un risultato si definisce Specifico quando siano soddisfatte le seguenti principali condizioni: 1. Chiaro e sintetico; 2. Tempificato; 3. Quantificato (output e costi), 4. Collegato ad indicatori di Valutazione di output ed outcome.

N	Obiettivi Specifici (Risultati attesi) [Verbo infinito + oggetto dell'azione + specifiche + target]	Indicatori e BLR di: [indicatori per la valutazione quantitativa]			
		Output (prestazioni erogate)		Outcome (risultati/esiti)	
		INDICATORE	BLR	INDICATORE	BLR
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

10.B WORK PAKAGE per Obiettivo Specifico	N	Obiettivi Specifici (Risultati attesi)	WP - ATTIVITA' PRINCIPALI e durata prevista
	1		1. 2. 3..... durata:
	2		1. 2. 3..... durata:
	3		1. 2. 3..... durata:
	4		1. 2. 3..... durata:
	5		1. 2. 3..... durata:
	6		1. 2. 3..... durata:
	7		1. 2. 3..... durata:

11. Criteri di Qualità degli Obiettivi Specifici	N	Obiettivi Specifici (Risultati attesi)	Criteri di qualità attesa e score di importanza
	1		1. score 2. score 3. score ....
	2		1. score 2. score 3. score ....
	3		1. score 2. score 3. score ....
	4		1. score 2. score 3. score ....
	5		1. score 2. score 3. score ....
	6		1. score 2. score 3. score ....
	7		1. score 2. score 3. score ....

## 12. Ambienti di Intervento

12.1 Definizione dei Luoghi e del Territorio (sede, estensione, ecc.)

12.2 Particolarità critiche (caratteristiche e complessità particolari dell'ambiente dove si svolgerà l'intervento, di cui bisogna tenere conto durante la strutturazione e l'attuazione delle attività al fine di renderle fattibili ed efficaci riducendo così le probabilità di problemi emergenti e/o fallimento)

12.3 Responsabilità e competenze sull'ambiente sede dell'intervento (elencare e definire precisamente se esistono responsabilità istituzionali sul territorio/ambiente sede dell'intervento. Azione necessaria al fine di comprendere ex-ante eventuali accordi da stipulare, permessi e legittimazioni da ottenere prima di entrare in azione )

<b>13. Metodi</b>	<b>13.1 Metodi per Obiettivo specifico</b>	
	[Metodi: insieme di regole e principi in base ai quali si svolge un'attività. Sono modi di procedere strutturati ed accreditati con cui si intende svolgere le attività e raggiungere gli obiettivi]	
	<i>Obiettivo 1</i>	descrizione:
		Riferimenti bibliografici-scientifici: n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____
	Obiettivo 2	descrizione:
		Riferimenti bibliografici-scientifici: n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____
	Obiettivo 3	descrizione:
		Riferimenti bibliografici-scientifici: n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____
	Obiettivo 4	descrizione:
		Riferimenti bibliografici-scientifici: n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____
	Obiettivo 5	descrizione:
		Riferimenti bibliografici-scientifici: n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____
Obiettivo 6	descrizione:	
	Riferimenti bibliografici-scientifici: n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____ - n. ____	

14. Planning (fasi)	<b>14.1 Scheda Fasi di Attività del Progetto</b>		
	[Fasi: raggruppamenti di attività correlate ed organizzate in sequenza logica e temporale. Le fasi sono aggregazioni di attività, sono elementi compositi che definiscono in maniera più comprensibile il piano del progetto, utili alla programmazione.]		
	Fase	Descrizione e WP inserite	Durata (mesi/gg)
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		

Qui va inserito il Diagramma di Gantt.

15. Risorse del Proponente	15. Definire l'elenco, per Aree, delle risorse già esistenti che verranno utilizzate [Risorse Esistenti: insieme di persone, materiali e mezzi a reale disposizione per la realizzazione del progetto. Utile per valutare la reale fattibilità del progetto]		
	15.1 Strutturali		15.5 Reti consultive esterne (collaborazioni e consultazioni attivabili in ambito tecnico e scientifico, utili e di supporto alle attività degli operatori e necessarie per individuare più rapidamente eventuali soluzioni per criticità o problemi emergenti)
	15.2 Organizzative specifiche		
	15.3 Umane		15.6 Specific Know how & skill (conoscenze, competenze ed abilità specifiche derivanti da esperienze pregresse ed utilizzabili nel progetto, dimostrabili sotto forma di pubblicazioni scientifiche prodotte, training strutturati, incarichi e compiti istituzionali e prodotti tangibili)
	N.Sogg.	Professionalità	
15.4 Tecnologiche (strumentazione informatiche, laboratoristiche, altre attrezzature specifiche necessarie per il progetto)		15.7 Finanziarie: entità del finanziamento ed ente erogante (altre risorse finanziarie esterne o interne in possesso del proponente da poter utilizzare per il progetto)	

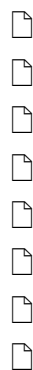
## 16. Accreditazioni

[Accreditamenti: informazioni in grado di dar credito, fiducia e credibilità relativamente alla capacità del proponente di realizzare con successo il progetto esposto]

### 16.1 Precedenti studi ed interventi del proponente

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

### 16.2 Pubblicazioni



### 16.3 Precedenti incarichi istituzionali di rilevanza dell'Ente/organizzazione proponente

(Titolo, istituzione, anno, durata, portata, specificando se trattasi di titolarità o collaborazione)

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

### 16.4 Partecipazioni a ricerche, gruppi di lavoro ecc. (Titolo, istituzione, anno)

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

17. Piano di Valutazione		[Piano di Valutazione: l'insieme pianificato e tempificato delle azioni volte a valutare le attività del progetto in corso d'opera (Milestones) ed alla fine. Deve riguardare contemporaneamente le risorse impiegate, le prestazioni erogate ed i risultati ottenuti]	
		Indicatori per Obiettivo	Strumenti e/o tecniche di Rilevazione Prevista
Obiettivo 1	Output		
	Outcome		
Obiettivo 2	Output		
	Outcome		
Obiettivo 3	Output		
	Outcome		
Obiettivo 4	Output		
	Outcome		
Obiettivo 5	Output		
	Outcome		

Planning Temporale: Definire tempi di Valutazione e Milestones													
18. Piano di Valutazione	Ambito	Indicatori	Piano Temporale (scala a 12 mesi)										
	Output	1											
		2											
		3											
		4											
		5											
		6											
		7											
	Outcome	1											
		2											
		3											
		4											
		5											
		6											
		7											
Spesa		1											
		2											
		3											
		4											

<b>19. Matrice compiti/responsabilità</b>	[Matrice Compiti-Responsabilità: è la definizione sintetica strutturata dei livelli di responsabilità nel progetto e delle gerarchie con individuazione precisa degli "attori" coinvolti e dei relativi compiti e ruoli]	
	<b>19.1 Compito Principale</b>	<b>19.2 Responsabile (organo o persona)</b>
	<b>19.4 Livelli di Responsabilità</b>	<b>Compiti principali</b>
	1. Ente e persona	
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

20. Piano di Comunicazione (reporting)					
[Piano di Comunicazione: programma prestrutturato dei ritorni informativi e della diffusione dei risultati del progetto dove vengono definite le azioni ed i tempi per garantire una seria ed ampia diffusione ed utilizzo di quanto realizzato dal progetto]					
Tipo di Informazioni e materiali	Target Principale				
	Dimensioni				
	Modalità Divulgative				
	Tempi				

21. Piano Finanziario	[Piano Finanziario: Preventivo dei costi. Elenco chiaro e strutturato in forma tabellare delle possibili voci di spesa e dei relativi costi]		
	Voci di Spesa	A Carico:	
		ASL	Ente Finanziatore
● Personale			
1. ....			
2. ....			
3. ....			
Subtotale			
● Servizi			
1. ....			
2. ....			
3. ....			
Subtotale			
● Beni inventariabili			
1. ....			
2. ....			
3. ....			
Subtotale			
● Beni di consumo			
1. ....			
2. ....			
3. ....			
Subtotale			
● Segreteria			
1. ....			
2. ....			
3. ....			
Subtotale			
● Missioni			
1. ....			
2. ....			
3. ....			
Subtotale			
● Altri costi			
1. ....			
2. ....			
Subtotale			
Totali per Struttura			
Gran Totale			
Finanziamento Richiesto			

## 22. Elenco Prodotti Tangibili

[Prodotti Tangibili: lista dei prodotti che verranno realizzati del progetto descritti in modo tabellare ma esauriente, al fine di far comprendere le loro caratteristiche minime, la qualità prodotta, gli obiettivi che daranno origine a tali prodotti e la loro utilità anche per altre realtà. È la lista delle “consegne tangibili attese”]

Obiettivi Soddisfatti				
Quantità				
Formato				
Descrizione Sintetica				
Nome del Prodotto				

## 23. Bibliografia

### Principale bibliografia di riferimento

1.

.....

2.

.....

3.

.....

4.

.....

5.

.....

6.

.....

7.

.....

8.

.....

9.

.....

10.

.....

11.

.....

12.

.....

13.

.....

24. Altre Specifiche	Modalità di Protezione degli Operatori	Assicurazioni: (tipo, durata, rischi/danni coperti)	
		Supervisioni:	
	Elenco Beni Durevoli		Destinazione successiva
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
	7.		
8.			
Eventuali Allegati Esplicativi			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

# Riassunto Finale

<b>TITOLO E PROPONENTE</b>	<b>Sigla</b>
<b>Premesse</b>	
<b>Obiettivi Specifici</b>	
<b>Metodi</b>	
<b>Tempi</b>	
<b>Collaborazioni</b>	
<b>Costi Totali previsti</b>	
<b>Conclusioni</b>	

## BIBLIOGRAFIA

- A.S.S.R., Il dipartimento nel servizio sanitario nazionale, progettare per la sanità, Gennaio 1997
- AA.VV Atti del convegno "Il Dipartimento ospedaliero", Università L.Bocconi, novembre 1996
- AA.VV Dichiarazione etica contro le droghe" A cura di G. Serpelloni -Edizioni La Grafica, Gennaio 1999
- AA.VV Droga AIDS Epatiti in odontoiatria manuale per medici ed operatori odontoiatrici - Edizioni Gutenberg, Giugno 1996
- AA.VV HIV e counselling.Manuale per operatori - A cura di E. Bravi e G. Serpelloni - Edizioni La Grafica, Ottobre 1999
- AA.VV HIV/AIDS conoscere i diritti - Edizioni Edas, Marzo 1998
- AA.VV HIV/AIDS diritti e responsabilità. A cura di E. Simeoni, G. Serpelloni e M. Spinello - Edizioni Edas, Maggio 1998
- Amato R., Chiappi R., Tecniche di Project Management, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Amelotti L., Valcalda B., Il ciclo di vita della Gestione dei progetti, Guerini e Associati, Milano, 1998.
- Archibald R. D., Managing High-Technology, Wiley & Sons, New York, 1992.
- Archibald R. D., Project Management: la gestione di progetti e programmi complessi, Franco Angeli, Milano, 1994.
- Archibald R.D, Project Management, Franco Angeli 1985, Milano
- Baglieri E. et al. "Organizzare e gestire per progetti" Etas 1999
- Barkley B.T., Saylor J.H.. Customer-Driven Project Management, McGraw Hill, New York, 1994.
- Biffi A., Pecchiari N., a cura di. Process Management e Reengineering. Scelte strategiche, logiche, strumenti realizzativi, EGEA, Milano, 1998.
- Burke R., Project Management. Planning and Control, John Wiley & Sons, New York, 1994.
- Caron F., Corso A., Guarella F., a cura di. Project Management in Progress. Aggiornamenti, approfondimenti, tendenze. Franco Angeli, Milano, 1997.
- De Maio A., "La gestione dei progetti come modello organizzativo generale", Impiantistica italiana, n. II. novembre 1989.
- Flamholtz E., Toward a "Psyco-Technical System Paradigm of Organizational Measurement", Decision Sciences, January, 1979.
- Fleming Q.W., Koppelman J.M., Earned Value Project Management, Project Management Institute, Pennsylvania, 1996.
- Globerson S., "Impact of various WBS Structures on Project Conceptualization", International Journal of Project Management, August, 1994.
- Goleman D., Intelligenza emotiva, Rizzoli, Milano, 1996.
- Graham R., Project Management - Cultura e tecniche per la gestione efficace, a cura di N. Diligu, Guerini & Associati, Milano, 1990.
- Grandori A., "A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making", Administrative Science Quarterly, n. 29, 1984.
- Klimstra P.D., Potts J., "Managing R&D projects", Research Technology Management, May-June, 1988
- Lock D., Gower handbook of Project Management, Gower Publishing, Aldershot, 1993.
- Manzoni P., Multi Project Management, Franco Angeli, Milano, 1998.
- Martin D., Miller K., La pianificazione di progetto come funzione manageriale primaria, tradotto da "Project Planning as the primary Management Function", in Project Management Quarterh', March, 1982
- Meredith J.R., Manter S.J. Jr, Project Management, John Wiley & Sons, New York, 1989.
- Mintzberg H., The Nature of Managerial Work, Harper & Row, New York, 1973.
- Miscia S., Il Project Management, Quaderni di Formazione Pirelli, Milano, luglio,- 1994.
- Moder J.J., Phillips C.R., Davis E.W., Project Management with C'pm, Pert and Precedence Dtagrammtng, Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.
- Morris P.W.G., Hough G.H., The Anatomy of major Projects, John Wiley & Sons, New York, 1987.
- Nepi A., Introduzione al Project Management. Che cos'è, come si applica. Tecniche e metodologie, Guerini e Associati, Milano, 1997.
- Pinto J.K., Project Management Handbook, PMI, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.
- PMI, A Guide to the Project Management Rody of Knowledge, Project Management Institute, NC, Usa, 1996.
- Serpelloni G., Rezza G., Gomma M., Eroina Infezione da HIV e patologie correlate, Leonard Edizioni, 1995
- Thamhain H.J., Wilcrnon DL., "Criteria for Controlling Projects According to Plan", Project Management Journal. PN11. Drexcll Hill. PA, June, 1986.

Thoms P., "Project Team Motivation", in Pinto J.K., Project Management Handbook, PMI, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

Turner R.J., The Handbook of Project Based Management, McGraw Hill, London, 1999.

Wheeiwright 5. C., Clark K.B., "Creating Project Plans to focus Product Development", Harvard Business Review, March-April 1992.

