

Progettazione europea e internazionale nel sociosanitario

NUOVA
EDIZIONE
AGGIORNATA
E AMPLIATA

Manuale pratico per formulare e stilare
proposte di successo nel terzo millennio

Presentazione, Silvio Brusaferrò - Presidente Istituto Superiore di Sanità
Prefazione, Angelo Aliquò - Direttore Generale Azienda Sanitaria ASP di Ragusa

Claudio Detogni



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Claudio Detogni

Progettazione europea e internazionale nel sociosanitario

Manuale pratico per formulare e stilare
proposte di successo nel terzo millennio

Presentazione, Silvio Brusaferrò - Presidente Istituto Superiore di Sanità
Prefazione, Angelo Aliquò - Direttore Generale Azienda Sanitaria ASP di Ragusa



FRANCOANGELI

Immagine di copertina: “Riccardo Maria Detogni, dancer” di Lidia Costantini
(lidiacostantini.com)

Grafica della copertina: Elena Pellegrini
2^a edizione aggiornata e ampliata

Copyright © 2014, 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Riccardo Maria
ai suoi progetti di vita*

Indice

Presentazione , di <i>Silvio Brusaferrò</i>	pag.	9
Prefazione , di <i>Angelo Aliquò</i>	»	11
Introduzione	»	13
1. Alcune basi concettuali	»	19
2. La valutazione della proposta: questa sconosciuta	»	31
3. Quadro logico	»	36
4. La logica dell'intervento	»	41
5. Strategia progettuale	»	54
6. Tempi del progetto	»	78
7. Compiti e responsabilità nella realizzazione e assegnazione delle risorse	»	85
8. Monitoraggio e valutazione	»	87
9. Programma, progetto e piano operativo	»	104
10. Il piano di spesa (budget) , di <i>Mirko Brutti</i>	»	108
11. Analisi della situazione e giustificazione progettuale	»	117
12. La storia di un progetto	»	123
13. Il servizio relazioni internazionali in una Azienda sanitaria Pubblica: dotazioni e criticità , di <i>Claudio Detogni e Salvatore Guastella</i>	»	131

14. La formazione: componente essenziale in ogni progetto , di <i>Alfonso Mazzaccara</i>	pag. 137
15. I fondi comunitari europei nel sociosanitario: il monitoraggio bandi e le fonti , di <i>ProMIS (Progetto Mattone Internazionale Salute del Servizio Sanitario Nazionale)</i>	» 145
16. La Ricerca Internazionale , di <i>Paola Santalucia</i>	» 152
Conclusioni	» 158
Bibliografia di riferimento	» 159
Allegati	
1. Lista di lettura critica di un progetto (<i>checklist</i>)	» 164
2. Sviluppo del quadro logico in attività (parziale ai fini di elaborazione del budget)	» 166
3. Prospetto riassuntivo del percorso di elaborazione del budget	» 167
Note sull'Autore	» 175
Ringraziamenti	» 177

Presentazione

di *Silvio Brusaferrò**

Sebbene siano stati compiuti enormi progressi negli ultimi 40 anni, i servizi sanitari continuano a essere messi alla prova da crescenti bisogni e richieste senza aver avuto finora la garanzia di risorse adeguate. Sfide quali la variazione nell'accesso ai servizi sociosanitari, nella qualità, nei costi nonché, soprattutto, negli esiti di salute caratterizzano i sistemi sanitari di tutto il mondo nonostante dall'inizio del terzo millennio sia avvenuto, e non solo in campo sanitario, un notevole sviluppo tecnologico.

La digitalizzazione che sta investendo tutti gli ambiti della società e, ancora prima, la gestione informatica dei dati, la sistematicità e la precisione degli strumenti che nel mondo della sanità sono a disposizione dei professionisti per la prevenzione, diagnosi, terapia e riabilitazione, hanno rivoluzionato in pochi anni l'orizzonte del "sistema salute" nel suo complesso. La formazione dei professionisti sanitari e lo sviluppo di competenze sempre più trans-professionali possono beneficiare di piattaforme innovative e materiali didattici all'avanguardia.

Tutto ciò ha contribuito progressivamente a migliorare i livelli di efficacia ed efficienza dei processi di cambiamento necessari per rendere sempre innovativo e sostenibile un "sistema adattativo complesso" come quello della sanità.

Nonostante ciò, tuttavia, l'alto livello di stress che tutti i sistemi sanitari stanno sperimentando a causa della pandemia da SARS-Cov-2 richiama alla necessità di individuare nuovi ed innovativi sistemi di governance capaci di realizzare gli obiettivi di tutela della salute al massimo livello garantendo, al contempo, l'accesso e fruizione dell'innovazione, tecnologica e organizzativa, nel rispetto della sostenibilità dei servizi.

* Presidente Istituto Superiore di Sanità.

La pandemia è un potentissimo paradigma della complessità e delle sfide poste dal mondo globalizzato dove, ad esempio, la velocità con cui persone e merci si spostano nel globo facilita la diffusione di outbreak infettivi.

È necessario, pertanto, un approccio globale e condiviso tra Stati sia europei che extraeuropei con un'attenzione particolare posta nell'arginare fenomeni comuni e prioritari come le epidemie e pandemie, il cambiamento climatico o la lotta ai tumori solo per fare alcuni esempi.

Nel settore della ricerca, volano di sviluppo e garanzia di miglioramento per l'umanità, molte risorse saranno stanziare, anche in ambito della governance dei servizi e della prevenzione, per contrastare i fenomeni globali che influenzano la salute collettiva. L'affidamento di questi fondi avverrà su base competitiva ovvero sulla base di proposte progettuali da approvare e, quindi, finanziare.

Ecco perché diviene impellente per il professionista e manager sanitario italiano appropriarsi di solide tecniche di progettazione riconosciute in ambito europeo ed internazionale. La progettazione ha in sé, etimologicamente, la visione e la concretizzazione del futuro.

Questo Manuale offre al lettore tecniche conosciute ed utilizzate da decenni con successo, ma soprattutto è stato corredato da informazioni attualizzate, utili a fare la differenza nell'epoca che stiamo vivendo.

L'Autore condivide decenni di esperienza sul campo e offre un'ottima opportunità per coloro che in questo momento epocale in cui molte risorse nazionali, internazionali ed europee saranno destinate a grandi obiettivi "*mission-oriented*", siano interessati a partecipare allo sforzo per la promozione e salvaguardia della salute pubblica.

Prefazione

di *Angelo Aliquò**

Dopo avere professato la necessità di provvedere ad un netto taglio agli sprechi in ambito sanitario, oggi, con senso di responsabilità, dobbiamo impegnarci a sostenere il “senso dell’innovazione”, fermo restando che è sempre fondamentale prestare la massima attenzione alla necessità di garantire che le scelte delle Direzioni Aziendali rispondano al fabbisogno di salute della cittadinanza nel rispetto dei livelli essenziali di assistenza”.

Migliorare la nostra sanità non è un impegno di poco conto, né qualcosa che potrà essere realizzata in poco tempo. Ma i passi avanti fatti ogni anno sono tantissimi.

Negli ultimi periodi abbiamo trovato la capacità di ricostruire, non di restaurare, un sistema che a volte ci ha mortificato.

Lo abbiamo fatto insieme, tutti i protagonisti del sistema salute, con la passione che deriva dal potere essere utili al prossimo, utilizzando nuove idee e facendo nascere nuovo entusiasmo.

Tutti noi siamo uomini e donne che hanno un passato, un trascorso, esperienze diverse ma di fronte alle tematiche della salute non importa da dove proveniamo ma dove vogliamo andare. Oggi siamo in grado di aggregare le idee, e gli uomini e le donne che sanno portarle avanti e trasformarle in realtà.

Un compito fondamentale è quello di trasformare la consuetudine nei confronti del sistema del passato o addirittura la “devozione” nei confronti di taluni protagonisti del sistema in fiducia nel nuovo sistema organizzativo *per soddisfare i diritti, fare conoscere le opportunità, mettere in relazione l’Azienda con i cittadini, dare identità all’organizzazione che opera nel territorio, e migliorare i servizi.*

Per restare sulla strada giusta, per raggiungere risultati concreti, per dare valore all’azione del nostro lavoro e per meritare il cambiamento, per fare in

* Direttore Generale Azienda Sanitaria Provinciale ASP di Ragusa.

modo che di questo percorso noi stessi e la società non possa più fare a meno è fondamentale un cambiamento di paradigma con l'attenzione all'innovazione e agli strumenti per realizzarla. È indispensabile essere pronti ad intraprendere vere esperienze in ambito internazionale. È necessario costruire competenza ed expertise, perché non possiamo affidare il compito alla volontà dei singoli e al calcolo delle probabilità, al contrario è fondamentale investire sul metodo e in strutture ad hoc funzionali ai vari settori e servizi aziendali, dotati di quanto è necessario per poter svolgere un'attività che per essere competitiva deve disporre di risorse specifiche: personale specializzato, attrezzature, formazione continua, procedure e organizzazione che consenta di avere capacità di raggiungere risultati standardizzati e pertanto validi e affidabili.

Non si può più immaginare che la ricerca e l'internazionalizzazione siano riferibili solo alle aziende universitarie e agli IRCCS, ma anche in considerazione dei volumi di attività, della capacità di produzione di dati, le strutture territoriali rappresentano un contesto di progettualità e realizzazione di contenuti di ricerca. La sfida è dotare le Aziende Sanitarie non accademiche delle risorse necessarie a svilupparne il potenziale e renderle abili ad entrare nelle dinamiche di partecipazione ai sistemi di progettualità e ricerca anche internazionali. La costituzione di un team multidisciplinare in assetto di formazione e training costanti, l'attitudine ad un approccio trasversale e condivisione delle tematiche sono le variabili di realizzazione del cambiamento del sistema centrato sulla valorizzazione delle competenze e delle conoscenze.

Ma attenzione, le reti non sono da considerare esclusivamente come un elemento dell'organizzazione, piuttosto come un importante valore per ottimizzare le risorse, **la rete è l'antitesi della disorganizzazione**, nel particolare non può prevedere un qualsivoglia duplicato perché in sostanza la "rete" rappresenta un'opportunità e una garanzia oltre ad essere sistema organizzato e antitetico alla approssimazione e alla disorganizzazione.

Le Aziende Sanitarie devono essere in grado di realizzare strutture organizzative e formali capaci di consentire modificazioni e crescite favorendo l'intrinseca coerenza della *mission* aziendale.

È necessario che i nostri professionisti, tutti gli operatori della sanità, siano affidabili e competenti, intendano e recuperino il senso di appartenenza alla propria Azienda, alle Istituzioni, e siano anche agevolati in questo percorso, ed infine è necessario che si possa contare su di loro perché capaci di vedere l'obiettivo e di ottenere un risultato.

Le procedure e le indicazioni contenute in questo "manuale" sono una pratica guida alla sfida della internazionalizzazione, per provare a competere su un nuovo ambito, che attraverso la sana competizione elevi il livello culturale e di conoscenza, integrando le differenze di prospettiva e le esperienze, per una crescita collettiva e riuscire nell'impresa di "innovazione dell'organizzazione".

Introduzione

“Giova nel medio limite volare; ché, se tu voli basso, l’acqua aggrava le penne, se alto voli, te le incende il fuoco”.

Gabriele D’Annunzio
Alcyone - Ditirambo IV

Quando nel 2001 pubblicai il mio primo manuale sulla progettazione sanitaria internazionale che si pregiò della prefazione del Direttore della Direzione Salute Pubblica della Commissione Europea, lavoravo a Lussemburgo all’Unione Europea, meta finale – così credevo – di una vita errante. Portavo il peso di un’esistenza ricca di colore, privilegio e fardello di chi da giovane decide per una carriera da consulente “nel mondo”. Nel 2001 desiderai, con la mia prima pubblicazione sulle tecniche di progettazione internazionale, condividere vent’anni di impegnato lavoro e spezzare il pane dell’acquisito sapere con Colleghi di cui non conoscevo né la vita né le lotte quotidiane. Nel 2007 dopo quattro anni nel mio Paese, periodo durante il quale avevo avuto l’opportunità di apprezzare quasi attraverso un’osmosi forzata la complessità del Sistema, decisi di spiccare il vero salto, con un secondo manuale.

L’aver disquisito di progettazione nel socio sanitario italiano con centinaia di corsisti di spessore professionale e il pragmatismo del confronto quotidiano con uno Staff d’eccellenza, mi aveva insegnato ad insegnare uno strumento raffinato. Nonostante l’Unione Europea sembrava appartenere ad un mio passato, di fatto ero partecipe di una rivoluzione culturale che stava coinvolgendo tutto il Vecchio Continente.

Chi mi conosce sa che cosa intendo: pensare da progettista è adottare una diversa filosofia di vita, è tesaurizzare una mentalità professionale tanto innovativa quanto efficace. Significa amare il confronto, anche con l’ignoto, significa credere nella creatività nell’innovazione, con un pensiero laterale che affronti i pregiudizi e posizioni ormai obsolete.

Nel 2014 l’esperienza, abbastanza unica nel suo genere, nell’aver gestito in una Azienda Sanitaria pubblica ben 15 progetti europei contemporaneamente, mi spinse a pubblicare le nuove acquisite conoscenze in una visione totalmente Europea ed europeistica.

I contenuti di questo nuovo manuale hanno preso forma nelle lunghe discussioni con Colleghi di 22 Paesi diversi che hanno partecipato ai miei corsi master dall'Università di Dresda in Germania fino in Sicilia, a Ragusa, affacciati sul Mediterraneo, lunghe riflessioni su quanto di effimero sia realmente applicabile alla progettazione in Europa ed internazionale, soprattutto nell'epoca COVID.

Le tecniche, i metodi di lavoro qui proposti non solo sono passati al vaglio degli scettici, ma la loro applicabilità, accettabilità e sostenibilità sono state messe a nudo e a dura prova con chi opera veramente, con chi “fa”, con chi “ha fatto” e con chi “vuole fare”.

Scopo del manuale

La finalità ultima del manuale è contribuire al miglioramento della **qualità** dei documenti euro-progettuali ed internazionali socio sanitari. Ciò avviene attraverso un processo di autoapprendimento, nel contesto di un percorso formativo mirato da un lato all'acquisizione di tecniche specifiche e dall'altro al cambiamento di mentalità nell'approccio alla europrogettazione.

È pertanto un manuale propedeutico al “euro-project management”, è specifico per la formulazione di un *europrogetto*, per stilarne il *documento/proposta progettuale*.

Non esploreremo il *mare magnum* dei formulari o delle regole amministrative specifiche, troppo si è fatto su questo con scarsi risultati, ma stabiliremo dei parallelismi tra le tecniche progettuali più moderne ed utilizzate in ambito internazionale e la progettazione europea. Si disquisirà sul come concepire una proposta che, al di là della bontà, serietà e rilevanza dei contenuti e dell'idea, che rimangono comunque eticamente il cardine principale, attragga e sia in linea con quanto chiede il finanziatore europeo e lo stesso valutatore.

Il “target” del manuale

Il manuale è indirizzato principalmente a **tutti** coloro che vogliono comunicare in sanità in Europa e nel Mondo e che credono nel cambiamento attraverso il confronto e lo scambio con l'esterno senza porsi confini scientifici.

Metodologia utilizzata

Il manuale propone una metodologia semplice ed applicativa.

Il lettore viene condotto “per mano” attraverso tutto il percorso formativo.

Le parti teoriche si avvalgono di momenti pratici opportunamente concatenati, per costituire, in un percorso strutturato, un esempio concreto di come una strategia si sviluppa in tutte le sue componenti nel contesto di un progetto modello.

Progettare si rivelerà un esercizio semplice. I requisiti fondamentali sono: utilizzare con creatività strumenti appropriati, in un contesto in cui sono necessarie regole che peccano sicuramente di una certa rigidità intrinseca. Viene naturale un parallelismo con la musica, il pentagramma appare così inflessibile nella sua struttura, eppure, come in tutte le arti, permette forme di grande creatività.

Potremmo dire che la progettazione è una forma d'arte!

Il manuale descrive le tecniche ordinandole in una sequenza ben definita. Questa scelta risponde solo ad una esigenza didattica. Infatti, una volta completato il percorso, il lettore si renderà conto di quanto la progettazione non sia per nulla un atto sequenziale; le tecniche sono “clave” nelle mani del giocoliere che controllando il loro roteare sincronizzato le applica in un unico articolato esercizio.

Il manuale è inoltre corredato da molteplici esempi, è volutamente breve, semplice nella terminologia e pragmatico nei contenuti.

Struttura del manuale

La struttura del manuale è a capitoli suddivisi in sezioni.

I capitoli non seguono la sequenza classica, anche questo a scopo didattico. L'autore ritiene che convenga discutere l'analisi della situazione e la struttura del documento progettuale una volta “assimilate” le tecniche.

Si consiglia di iniziare con una prima lettura superficiale e di concentrarsi sui dettagli in un secondo tempo.

Capitolo 1: Alcune basi concettuali

Alcuni dei miti e luoghi comuni più condivisi sono analizzati in un'ottica contrapposta ai fatti.

Capitolo 2: La valutazione della proposta: questa sconosciuta

Valutazione di una proposta progettuale (non di un progetto!) e degli aspetti qualitativi utili per l'elaborazione di una proposta di qualità.

Capitolo 3: Quadro logico

Si chiarisce il ruolo dell'approccio al quadro logico nell'europrogettazione.

Quando, come e perché si utilizza.

Si precisano le relazioni gerarchiche tra le varie componenti di un intervento individuandone il collocamento nella matrice del quadro logico.

Capitolo 4: La logica dell'intervento

La struttura completa dell'intervento.

Capitolo 5: Strategia progettuale

Si discute l'analisi dei problemi e degli obiettivi, vengono introdotti concetti chiave nell'europrogettazione come *il diagramma dei problemi*, *il diagramma degli obiettivi*, *la scelta strategica*, *gli standard*, il "target dell'obiettivo" e il "*benchmarking*", *la fattibilità progettuale*, *l'analisi del rischio* e il concetto di *sostenibilità*.

Capitolo 6: Tempi del progetto

Come assegnare i tempi ad un intervento definendone la cronologia e stabilendo il flusso e sequenza delle attività.

Capitolo 7: Compiti e responsabilità nella realizzazione e assegnazione delle risorse

Rappresentazione diagrammatica dei compiti e delle responsabilità assegnate ai diversi attori che realizzeranno le attività in un progetto.

Capitolo 8: Monitoraggio e valutazione

La valutazione dell'intervento come parte integrante della proposta stessa, concetti di *criterio*, *indicatore*, *metodo* e *strumento*, sono sviscerati con l'ausilio di numerosi esempi.

Grande spazio è dedicato agli indicatori e al loro uso, non ultima l'identificazione delle loro *fonti di verifica*.

In questo capitolo, sono esaminate le peculiarità proprie del *progetto pilota*.

Capitolo 9: Programma, progetto e piano operativo

Come è strutturato un *programma* e come si relaziona con i progetti di cui si compone. Si parla dei *pacchetti di lavoro* dei *prodotti* e dei *piani operativi*.

Capitolo 10: Il piano di spesa (budget)

Descrizione dei concetti fondamentali per la preparazione della previsione di spesa di un progetto.

Capitolo 11: Analisi della situazione e giustificazione progettuale

Si esamina il contesto da cui origina l'esigenza del progetto e il ruolo degli "*stakeholders*". Si prendono in considerazione alcuni utili metodi di indagine qualitativa rapida come i *gruppi focali* e strumenti di lavoro in gruppo come i *gruppi nominali* e il *diagramma delle affinità*.

Capitolo 12: La storia di un progetto

Lo scenario romanzato della nascita di un progetto.

Capitolo 13: Il servizio relazioni internazionali socio sanitarie: creare il sistema, organizzazione e criticità

Poche sono le esperienze internazionali nelle aziende sanitarie pubbliche italiane. Pochissime dispongono di strutture adeguate e competitive. Questo a causa di criticità poco conosciute ma superabili. Un'analisi dell'esperienza personale veneta e siciliana.

Capitolo 14: La formazione: componente essenziale in ogni progetto

La capacitazione del personale o di operatori è sempre una componente nobile in ogni progetto che si rispetti. L'esperienza dell'Istituto Superiore di Sanità ci viene donata in questo capitolo ai più alti livelli.

Capitolo 15: I fondi comunitari europei nel sociosanitario: il monitoraggio bandi e le fonti

Ricerca, individuare le opportunità, sceglierle, dove e come, i criteri, i metodi da applicare, i siti e molto di più con l'aiuto professionale dei Colleghi del ProMIS (Progetto Mattone Internazionale Salute del Servizio Sanitario Nazionale).

Capitolo 16: La Ricerca Internazionale

Le difficoltà e i suggerimenti al ricercatore italiano professionista con poche risorse visto da una Collega di grande esperienza.

Conclusioni

Bibliografia di riferimento

Allegati

Lista di lettura critica di un progetto (*checklist*).

Un esempio di budget di progetto riferito all'esempio prodotto nel manuale.

Nel “Universo” della europrogettazione esistono concetti, miti e fatti contrapposti che meritano di essere innanzitutto chiariti.

Vediamone alcuni.

Il documento progettuale

1. Chi progetta?

Mito: solo il progettista esperto.

Fatti: tutti progettano, la vita è un continuo progettare ciò che si intende fare, piccoli e grandi progetti spesso disegnati solo nella nostra mente.

Non avere un documento scritto non significa che chi conduce attività non le abbia prima discusse, concordate, programmate e magari anche valutate.

Chi decide di andare al cinema o a teatro, in fondo progetta, ha il suo obiettivo, ha deciso come, con chi e quando andarci, ne ha valutato i costi, i rischi, ne discute i contenuti, ha quindi valutato ciò che ha visto e ne può consigliare o meno la visione ad amici.

Al mattino, appena svegli desideriamo una bevanda calda. Il nostro obiettivo è una tazza di caffè bollente. Le attività che verranno realizzate