

The background of the cover is a blurred photograph of laboratory glassware, including a large Erlenmeyer flask containing a red liquid and several test tubes with blue and green liquids. The text is overlaid on this background.

Istituto Italiano
di Project Management

**Guida alla certificazione base
di project management in sanità**

a cura di Maurizio Dal Maso,
Enrico Mastrofini ed Eugenio Rambaldi

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT **T**OOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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.

Istituto Italiano
di Project Management

Guida alla certificazione base di project management in sanità

a cura di Maurizio Dal Maso,
Enrico Mastrofini ed Eugenio Rambaldi

 FrancoAngeli

TOOLS

Copyright © 2009 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.

Indice

Introduzione , di <i>Eugenio Rambaldi</i>	pag. 9
1. Perché una certificazione base di project management in sanità , di <i>Maurizio Dal Maso</i>	» 13
2. La certificazione base ISIPM , di <i>Enrico Mastrofini</i>	» 17
3. Gli elementi di conoscenza della certificazione ISIPM	» 25
Gruppo A. Conoscenze di contesto	» 26
Progetto	» 26
Project management	» 28
Program management	» 30
Processi di project management	» 32
Avvio	» 34
Pianificazione	» 36
Esecuzione	» 38
Controllo	» 40
Chiusura	» 42
Approccio sistemico e integrazione	» 44
Contesto e stakeholder	» 46
Fasi del progetto (ciclo di vita)	» 48
Criteri di successo	» 50
Strategie di progetto, requisiti e obiettivi	» 52
Valutazione del progetto	» 54
Gruppo B. Conoscenze tecniche e metodologiche	» 56
Strutture gerarchiche di progetto	» 56

Gestione rischi e opportunità di progetto	pag. 58
Gestione ambito del progetto e deliverable	» 60
Gestione configurazione e modifiche	» 62
Gestione dei costi di progetto	» 64
Gestione delle risorse di progetto	» 66
Gestione dei tempi di progetto	» 68
Valutazione dell'avanzamento	» 70
Gestione contrattualistica e acquisti di progetto	» 72
Gestione documentazione e reportistica	» 74
Gestione della qualità di progetto	» 76
Gruppo C. Conoscenze manageriali di base	» 78
Sistema di gestione per la qualità	» 78
Sicurezza, salute e ambiente	» 80
Finanza e aspetti legali	» 82
Strutture organizzative e progetti	» 84
Gestione dei processi di cambiamento (change management)	» 86
Gestione delle comunicazioni	» 88
Standard e normative	» 90
Gruppo D. Conoscenze comportamentali	» 92
Leadership	» 92
Negoziazione	» 94
Team building/team working	» 96
Risoluzione dei problemi (problem solving)	» 98
Orientamento al risultato	» 100
Conflitti e crisi	» 102
Motivazione	» 104
Etica	» 106
Gruppo E. Conoscenze applicative specifiche	» 108
Bisogno/domanda di salute	» 108
Produzione/offerta di prestazioni sanitarie	» 110
Organizzazione sanitaria	» 113
Valutazione economica dei servizi	» 116
Valutazione dei sistemi sanitari	» 119
La qualità in sanità	» 121
Normativa sanitaria e project management	» 124

Mappa mentale della certificazione base ISIPM	pag. 128
Appendice 1 – Le certificazioni internazionali di project management disponibili in Italia	» 129
Appendice 2 – Schema di corrispondenza tra certificazione ISIPM, ICB IPMA, PMBOK e PRINCE 2	» 137
Indice analitico	» 139
L'Istituto Italiano di Project Management	» 147
I curatori	» 149

Introduzione

di *Eugenio Rambaldi*

In Italia, anche se con grave ritardo, si sta diffondendo sempre più la cultura del project management e con essa la convinzione che il ruolo del project manager, figura presente sia in realtà private che pubbliche, meriti un proprio specifico riconoscimento professionale, da attuare anche attraverso l'acquisizione di una certificazione a titolo personale delle conoscenze e competenze possedute.

Al responsabile di progetto sono affidati spesso progetti di grandi dimensioni temporali ed economiche, il successo dei quali può a volte essere determinante per il futuro dell'azienda e dei propri dipendenti. Nello stesso tempo gli interessi coinvolti possono essere molto estesi e con impatti che possono riguardare anche l'ambiente e la vita dei cittadini.

Tuttavia il project manager non è una professione regolamentata; ciò significa che per svolgerla non occorre essere in possesso di specifici requisiti previsti dalla legge né è necessario avere una regolare licenza per lo svolgimento di tale attività.

Al contrario se ci rivolgiamo a un dentista, a un geometra o a un carrozziere siamo in genere attenti a verificare che essi siano in possesso dei requisiti necessari, attestati dal possesso di una determinata laurea o abilitazione professionale o iscrizione in specifici elenchi presso la CCIAA.

La certificazione professionale dei project manager è nata nei Paesi a cultura anglosassone e si è poi gradualmente diffusa in tutta Europa e nei Paesi emergenti interessando tutti i settori economici e anche le pubbliche amministrazioni.

Inoltre, sempre più frequentemente, nei bandi di gara viene espressamente richiesto che la conduzione del progetto venga affidata a un project manager in possesso di una specifica certificazione.

Il possesso di una certificazione costituisce un'attestazione di pro-

fessionalità, rilasciata da un ente esterno alla propria azienda, che fa riferimento a standard riconosciuti a livello internazionale e nazionale. D'altra parte per l'azienda avere al proprio interno dei project manager certificati non rappresenta solo un riconoscimento di conoscenze e di best practice ma anche un'opportunità e un elemento di qualificazione nei confronti dei clienti.

Dal punto di vista del committente – privato o pubblico che sia – è poi importante osservare che l'utilizzo, da parte del fornitore, di personale certificato nella gestione progetti garantisce un miglior controllo sugli obiettivi, sul rispetto dei tempi e dei costi preventivati, sul raggiungimento del livello di qualità atteso, nonché sulla conduzione del progetto stesso attraverso un'organizzazione dedicata.

In tale senso e da diversi anni i project manager italiani hanno aderito sempre più numerosi ai programmi di certificazione predisposti da importanti organizzazioni internazionali, prime fra tutte il PMI – Project Management Institute – americano e l'IPMA – International Project Management Association – europeo.

Ma se già da decenni esistono importanti certificazioni professionali di project management perché ISIPM ha sentito la necessità di sviluppare un nuovo percorso di certificazione proprietario?

Le ragioni sono diverse.

La prima è che le principali certificazioni internazionali, e in particolare modo la più diffusa certificazione PMP® – Project Management Professional – del PMI, nascono originariamente per certificare i project manager “professionali” o, se si preferisce, “senior”, persone cioè in grado di dimostrare, con il superamento di un esame certificativo, una comprovata esperienza lavorativa maturata sul campo e in attività di gestione progetti. Una certificazione come la PMP costituisce quindi un importante punto di arrivo, più che di partenza, rispetto a un percorso professionale e di carriera come project manager. Lo stesso può dirsi, con i dovuti distinguo, per le certificazioni di più alto livello rilasciate da IPMA che, ancor più della PMP, considerano e valutano la “competenza” del project manager, intesa come giusto mix fra effettiva esperienza lavorativa e adeguate conoscenze teoriche.

Tali certificazioni internazionali non sono quindi facili da introdurre in contesti come quello pubblico dove la figura del project manager non è ancora così facilmente individuabile e dove il livello generale di “maturità” del project management è ancora basso.

Una seconda ragione è che la natura troppo fortemente professionale, esperienziale e, per certi versi, industriale di tali importanti certificazioni

internazionali è stata probabilmente la causa principale di un evidente scollamento fra il mondo universitario e i percorsi formativi/certificativi di cui sopra. Prova ne è che importanti master universitari sul project management hanno fatto fatica a inserire i programmi di certificazione e le griglie conoscenze/processi di project management a essi associati all'interno degli stessi percorsi didattici.

Si sentiva quindi l'esigenza, con riferimento al contesto italiano, in generale, e al mondo universitario e alla Pubblica Amministrazione, in particolare, di una certificazione di project management che fosse "leggera" e accessibile a tutti, anche ai non aventi esperienze pregresse, ma che allo stesso tempo costituisse un valido strumento per la diffusione culturale del project management all'interno di grandi organismi, permettendo il diffondersi di un "glossario" condiviso e di conoscenze di base standardizzate.

Da tali precedenti considerazioni prese spunto, all'inizio del 2007, il progetto dell'Istituto Italiano di Project Management a cui venne dato il nome di "Certificazione base di project management". Primo obiettivo importante di tale progetto fu, dopo solo un anno, la pubblicazione presso l'editore FrancoAngeli del libro *Guida alla certificazione base di project management*.

La certificazione base di project management (in seguito solo certificazione ISIPM) vuole porsi come un qualificato "punto di partenza" di un percorso che porti le persone a crescere e a qualificare nel tempo il proprio ruolo di project manager secondo tappe successive che, partendo da un livello iniziale di buona conoscenza delle fondamenta teoriche della disciplina di project management, possa condurre con il tempo, anche attraverso valide esperienze lavorative, ad acquisire livelli di conoscenza/competenza via via crescenti e accedendo, se lo si desidera, alle certificazioni professionali di livello superiore (project manager senior, direttore di progetti ecc.).

In considerazione di ciò la certificazione ISIPM è stata fin dall'inizio concepita per essere compatibile e complanare con le principali certificazioni internazionali, alle quali fa costante riferimento, pur volendo mantenere una sua natura più "localizzata", e tiene conto delle particolari condizioni di contesto (ambientali, culturali e normative) tipiche del mercato e delle organizzazioni nelle quali i project manager italiani operano.

Inoltre la struttura a "schede" con cui la Guida è stata sviluppata vuole costituire un'agile opportunità operativa laddove vi sia la necessità di ampliare o integrare le schede iniziali.

E tale opportunità viene oggi appieno sfruttata, ad appena un anno dalla pubblicazione della Guida, con la pubblicazione di questa prima "variante settoriale" della guida stessa dedicata al mondo della Sanità.

Infatti, la presente **Guida alla certificazione base di project management in sanità** amplia e integra i concetti della guida base di ISIPM aggiungendo una serie di nuovi elementi di conoscenza, e di relative schede descrittive, che permettono di tener conto di quegli aspetti peculiari dei progetti sanitari che i project manager del settore devono considerare e conoscere.

Concludo questa mia breve introduzione ringraziando il gran numero di membri dell'Istituto (project manager aziendali, consulenti, docenti universitari ecc.) che, dedicando molto del proprio tempo libero e in forma del tutto volontaria, hanno contribuito a sviluppare i contenuti di fondo della certificazione ISIPM e che sono riportati nella presente guida.

Un grazie all'amico Enrico Mastrofini, Vice-Presidente di ISIPM, che ha coordinato con infinita pazienza il lavoro di tutti i redattori, dei revisori e del comitato scientifico, svolgendo il ruolo esemplare di project manager del progetto in questione.

Un ringraziamento particolare va poi alla dottoressa Stefania Ledda, Direttore Generale dell'Accademia Nazionale di Medicina che, fin dall'avvio, ha appoggiato questo progetto editoriale e, soprattutto, ha sposato la tesi del "medico project manager" tanto da programmare una serie di corsi a calendario rivolti al personale medico delle aziende sanitarie e ospedaliere, specificatamente mirati all'acquisizione della certificazione di base di project management.

Infine ringrazio di cuore il professor Maurizio Dal Maso, uno dei curatori della presente *Guida*, che avevo incontrato tanti anni fa in un congresso milanese sul project management. Ascoltandolo come relatore capii subito che anche lui era stato, come me, fulminato dal project management sulla via di Damasco. Quando ci siamo rivisti pochi mesi fa a un convegno romano sempre sul project management abbiamo preso l'impegno di fare qualcosa insieme per diffondere sempre più la cultura del project management in ambito sanitario. Da tale impegno deriva la presente *Guida*. ... Speriamo ne sia valsa la pena.

1

Perché una certificazione base di project management in sanità

di *Maurizio Dal Maso*

Chi lavora nel mondo della sanità e conosce le logiche organizzative delle strutture sanitarie capirà subito perché il project management è la soluzione ai molti problemi che quotidianamente “colpiscono” chi ha funzioni direttive e responsabilità di governo.

Il project management, per essere sempre e continuamente “la soluzione” e non diventare mai “il problema”, deve essere adottato quotidianamente come elemento di cultura comune delle organizzazioni sanitarie che sono uscite dalla fase di un project management “uomo-dipendente” che è quella che viviamo attualmente in cui si crea la funzione e si ottengono risultati solo se, casualmente, troviamo chi è in grado di fare il project manager aziendale, per entrare in quella in cui, grazie a specifici corsi di formazione e certificazione, si portano nelle organizzazioni sanitarie persone esperte in project management e quindi finalizzate al raggiungimento degli obiettivi e capaci di aumentare il valore delle organizzazioni sanitarie.

Per realizzare l’evoluzione aziendale tra valori e innovazione bisogna attuare nuove modalità gestionali e il project management è una di queste proprio perché è in grado di ri-orientare il comportamento degli attori interni ed esterni all’azienda coinvolti nella realizzazione dei servizi di tutela della salute, accrescerne il valore e aumentare il senso di appartenenza all’azienda.

Tutti questi elementi sono necessari per migliorare stabilmente la produzione e l’erogazione dei servizi sanitari. Obiettivo della gestione di un progetto è anche quello di favorire concretamente il cambiamento all’interno dell’azienda. Per questo i progetti devono essere orientati sia ai clienti interni ed esterni sia all’efficacia/efficienza dell’intero sistema aziendale. A tal fine è necessario che il progetto sia strutturato in modo da stabilire obiettivi che massimizzino l’innovazione perché questa produce non solo un cambiamento organizzativo e strutturale ma anche culturale e del clima interno aziendale. Lavorare per progetti significa pianificare, or-

ganizzare e coordinare tutte le risorse necessarie per lo svolgimento di attività tra loro correlate e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo predefinito in presenza di condizioni di rischio e di vincoli. Peculiarità di questo approccio gestionale è la costituzione di gruppi di lavoro plurispecialistici, costituiti da personale proveniente da diverse aree funzionali aziendali e collocato gerarchicamente su livelli diversi.

La difficoltà a implementare i progetti all'interno delle organizzazioni sanitarie deriva, molto spesso, da carenze legate al dominio della variabile culturale, infatti l'approccio al project management comporta il consolidarsi di una cultura fondata sul risultato più che sul ruolo, che si accompagna inevitabilmente a una responsabilizzazione sul raggiungimento degli obiettivi, privilegiando i sistemi di verifica e controllo. La direzione aziendale dovrebbe riuscire a superare le logiche che considerano il controllo come vincolo alla gestione e riconoscere nelle logiche della programmazione e controllo opportunità di guida, monitoraggio e ri-orientamento della gestione.

Bisogna, però, tenere conto di alcuni ostacoli attualmente presenti:

- la tradizionale resistenza al cambiamento da parte delle istituzioni e degli attori organizzativi che hanno sedimentato ruoli e responsabilità;
- la mancanza di consapevolezza nei vertici strategici delle potenzialità insite nel project management;
- la mancanza di competenze di project management all'interno delle aziende sanitarie;
- la debolezza dell'utilizzo di infrastrutture tecnologiche supporto importante all'approccio di project management.

Le organizzazioni sanitarie stanno passando, se pur lentamente, a una nuova fase di gestione capace di cogliere le unicità di molteplici interlocutori interni ed esterni. Le direzioni strategiche devono favorire l'azione degli attori di questo processo che interagiscono fra loro in relazioni a molteplici localismi pur nell'ambito di un sistema a rete, coordinando il nuovo approccio dell'organizzazione ospedaliera multi professionale, multi prodotto e multi processo. In un'organizzazione orientata al raggiungimento dei risultati diviene fondamentale fornire un linguaggio comune, condividere gli obiettivi e creare una nuova cultura interna del lavoro che permetta lo sviluppo delle capacità manageriali, la gestione e valorizzazione dei collaboratori, l'orientamento alla delega, la comunicazione interna efficace, il lavoro in team, la creazione di sinergie/integrazioni di valore e competitività. È necessario sviluppare le com-

petenze personali e professionali: leadership, competenze trasversali, capacità di lavorare in team, problem solving, decision making/taking, gestione del tempo, pianificazione, controllo e miglioramento continuo. Quindi bisogna gestire nuovi modelli di lavoro con processi e metodi innovativi e il project management, essendo un modello orientato a gestire il cambiamento in situazioni organizzative complesse, rappresenta l'approccio metodologico in grado di diffondere in modo efficace e trasversale all'organizzazione le competenze non solo tecniche.

L'applicazione di questa metodologia determinerà certamente all'interno dell'organizzazione sanitaria un confronto, una crescita e una consapevolezza indispensabili per un reale miglioramento della produzione dei servizi in termini di miglioramento di output/outcome, ovvero efficacia, efficienza e qualità. È evidente il vantaggio complessivo che deriverà dalla costante applicazione del project management in una struttura sanitaria ed è altresì evidente come questo sia un percorso essenziale e vincolante per raggiungere l'obiettivo unico della clinical governance, ovvero, il miglioramento continuo della qualità dei servizi.

2

La certificazione base ISIPM

di *Enrico Mastrofini*

La certificazione base rilasciata dall'Istituto Italiano di Project Management è stata progettata in modo da definire gli elementi di conoscenza di project management che si ritengono necessari per tutti coloro che vogliono iniziare un percorso professionale come project manager, sia che si tratti di neolaureati sia che si tratti di persone che già si trovano a operare a vario titolo in un contesto progettuale.

Tale definizione degli elementi di conoscenza può costituire un utile riferimento per i corsi e per i master universitari, in modo da ridurre lo scollamento esistente nei confronti delle esigenze formative espresse dai contesti lavorativi progettuali, in parte derivanti dall'obiettivo difficoltà di adottare i modelli di riferimento delle certificazioni internazionali che, oltre a essere orientati a personale già professionalizzato, necessitano anche di una serie di adattamenti non trascurabili per poter essere applicati al contesto italiano.

È probabilmente questo il motivo per cui finora i modelli di riferimento internazionali (in particolare quello del PMI ma anche quello dell'IPMA) non risultano presi in considerazione nella grande maggioranza dei corsi e dei master universitari.

Le caratteristiche della certificazione base sviluppata dell'Istituto Italiano di Project Management sono le seguenti:

1. *è rivolta a tutti coloro che desiderano iniziare un percorso professionale nell'ambito del project management*; tale caratteristica non riguarda solo i project manager junior, in quanto nelle organizzazioni che operano per progetti sono molti gli "stakeholder" che dovrebbero possedere buone basi conoscitive di project management:
 - gli assistenti del project manager;
 - i componenti del gruppo di progetto (project team);
 - gli specialisti di specifiche aree di conoscenza di project manage-

- ment: planner, project risk manager, project account manager, project quality manager ecc.;
- i componenti del Project Management Office (PMO);
 - i responsabili di organizzazioni che interagiscono quotidianamente con i project manager (line manager, work package leader, team leader ecc.);
 - i referenti di fornitori esterni;
 - i consulenti junior di project management;
 - docenti o formatori di project management o di materie che con il project management hanno comunque forte attinenza (per esempio: communication management);
2. *non richiede necessariamente una precedente esperienza professionale come project manager*; si tratta quindi di una certificazione a cui possono accedere sia neodiplomati e neolaureati sia tutti coloro che hanno già maturato esperienze professionali anche se non specificamente riferite al project management;
 3. *è orientata alla verifica delle conoscenze di base di project management*, che possono essere apprese autonomamente seguendo le indicazioni fornite dalle “schede” della certificazione ISIPM. Ogni scheda descrive un elemento di conoscenza; tali elementi sono suddivisi in 4 gruppi: conoscenze di contesto, conoscenze tecniche e metodologiche, conoscenze manageriali di base, conoscenze comportamentali;
 4. *è esaustiva*, nel senso che ogni scheda contiene le definizioni, le descrizioni e i concetti base dei quali occorre dimostrare la conoscenza superando l'esame di certificazione, le schede contengono inoltre le indicazioni bibliografiche per lo studio e per l'approfondimento personale. Tale caratteristica di esaustività non è trascurabile, se si considera che alcune tra le principali certificazioni internazionali propongono durante l'esame di certificazioni domande che fanno riferimento ad ambiti conoscitivi, a tecniche o a metodologie non sempre riportate del testo base di studio;
 5. *è coerente con altri modelli di riferimento* nell'area del project management come i framework adottati dalle principali certificazioni internazionali (per esempio PMI, IPMA, PRINCE2);
 6. *è propedeutica al conseguimento dei livelli di certificazione successivi* di più alto livello, come indubbiamente sono le certificazioni PMP e IPMA-Liv. A, B e C, certificazioni alle quali si può accedere solo dopo aver maturato il numero di anni di esperienza professionale richiesto;

7. *è particolarmente indicata per il mondo universitario e per quegli organismi che desiderino inserire nei propri programmi didattici un percorso formativo di project management coerente con i modelli di riferimento riconosciuti dal mondo del lavoro e che si conclude permettendo ai propri studenti di accedere alla certificazione;*
8. *è contestualizzata sulla realtà nazionale, in quanto tiene conto sia della specifica legislazione italiana (contrattualistica, ambiente, sicurezza ecc.) che delle normative di riferimento per la gestione progetti (UNI ISO 10006, Linee guida CNIPA ecc.);*
9. *è particolarmente indicata per quei contesti lavorativi, come per esempio la pubblica amministrazione, in cui solo di recente si sta diffondendo un approccio di tipo progettuale;*
10. *può essere arricchita con riferimenti applicativi specifici di settore, come è il caso della certificazione base per la sanità.*

La struttura della certificazione base di project management segue un criterio di scomposizione gerarchica che prevede un primo livello con i seguenti 4 gruppi di conoscenza:

- A Conoscenze di contesto;
- B Conoscenze tecniche e metodologiche;
- C Conoscenze manageriali di base;
- D Conoscenze comportamentali.

e un secondo livello con 36 elementi di conoscenza in totale, a ciascuno dei quali corrisponde un'apposita scheda descrittiva.

A tali 4 gruppi con 36 elementi di conoscenza può essere aggiunto un ulteriore gruppo di conoscenze applicative specifiche, che caratterizza il particolare settore in cui il project management viene applicato.

Nel caso del settore sanitario è stato previsto di aggiungere il seguente gruppo:

- E Conoscenze applicative specifiche in sanità.

che contiene 7 elementi di conoscenza a ciascuno dei quali corrisponde un'apposita scheda descrittiva.

Le schede trattano tutti gli elementi di conoscenza in maniera molto sintetica e in alcuni casi si limitano a citare una determinata metodologia o tecnica senza svilupparne compiutamente il corpus teorico di riferimento. Non sono inoltre presenti nelle schede esempi pratici o esercitazioni.