



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

改善 Kaizen

COMPETENZE TRASVERSALI PER LA SOSTENIBILITÀ E IL KAIZEN

CORSO RIVOLTO A TUTTI GLI STUDENTI
Attribuzione di 3 CFU fra quelli a scelta dello studente

Venerdì 4 marzo - ore 15.30/18.30
STUDIARE PER ESSERE ORIGINALI
Competenze personali e narrative

Venerdì 25 marzo - ore 15.30/18.30
**PRE-GIUDIZIO
VS OSSERVAZIONE CORTESE**
Competenze cognitive

Venerdì 8 aprile - ore 15.30/18.30
**EMOZIONI
AL SERVIZIO DELLA RAGIONE**
Competenze relazionali

Venerdì 22 aprile - ore 15.30/18.30
**KRONOS, KAIROS E AION:
GESTIONE DEL TEMPO**
Competenze organizzative

Venerdì 29 aprile - ore 15.30/18.30
KAIZEN: L'ARTE DI MIGLIORARSI
Competenze di realizzazione

Venerdì 6 maggio - ore 15.30/18.30
**PROGETTARE: PREVEDERE,
PREVENIRE, PROTEGGERE**
Competenze progettuali

Venerdì 13 maggio - ore 15.30/18.30
**SOSTENIBILITÀ:
DA ANTROPOCENTRICI A ECOCENTRICI**
Competenze di cittadinanza globale

Venerdì 27 maggio - ore 15.30/18.30
SKILL CHALLENGE

Per informazioni e iscrizioni: amartelli@unite.it

PROJECT WORK

È un “piano di lavoro” promosso per “realizzare un’idea”.



Ha un inizio e una fine
(durata nel tempo)



**SERVE PER RENDERE
OPERATIVE NUOVE
PROPOSTE CON GLI
STRUMENTI
DISPONIBILI**



**COSTRUISCE
PRATICHE ED
ESPERIENZE**

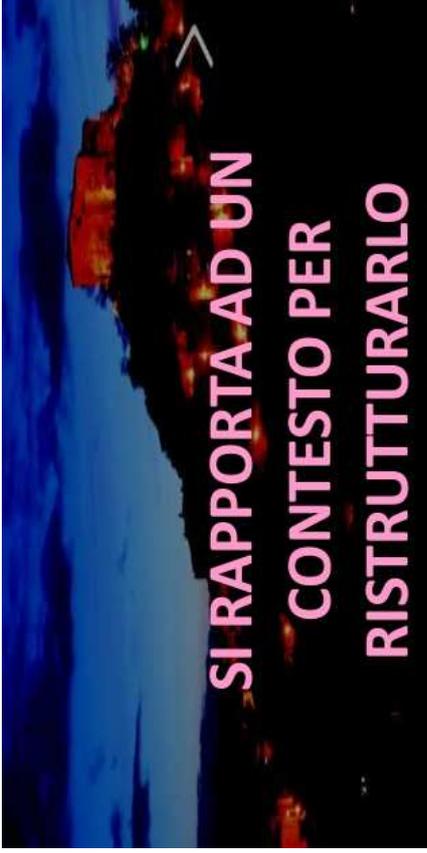


**DÀ VITA A SCENARI
SPERIMENTALI**

Analitiche del Project Work



**È UNA GESTIONE
DEGLI
APPRENDIMENTI**



**SI RAPPORTA AD UN
CONTESTO PER
RISTRUTTURARLO**

Analitiche del Project Work

**CONSIDERA E
COINVOLGE
DIMENSIONI**

INDIVIDUALI, GRUPPALI, SOCIALI



**È UN SERVIZIO PER
INTRODURRE CAMBIAMENTO**

È UN'IPOTESI DI LAVORO

**RISPONDE AD UNA
MOTIVAZIONE**

**È UNA RICERCA PER
RISPONDERE A
PROBLEMI E TROVARE
SOLUZIONI DI
MIGLIORAMENTO**



**GENERA UN
MODELLO PER
SOSTENERE UNA
SVOLTA**

Analitiche del Project Work



**NASCE DA UN
CONFRONTO
DISTRIBUITO
TRA VARIE
IPOTESI**

**SI RIFÀ AD UN ASSUNTO
TEORICO**

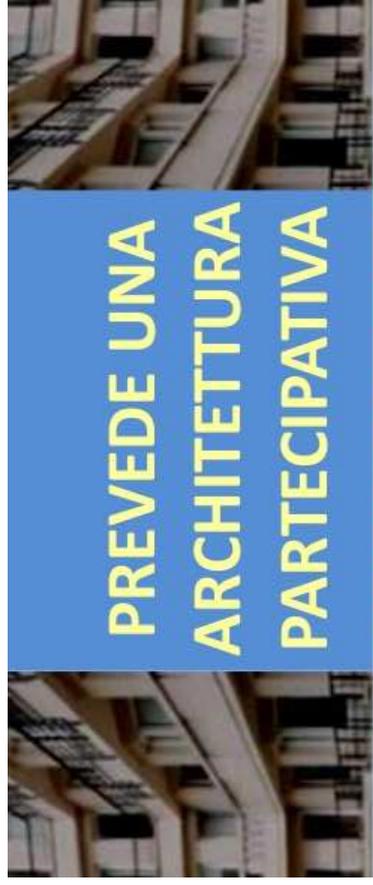


**ORIGINA DA UNO STATO DI
RIFLESSIVITÀ E
METACOGNIZIONE**

Cosa abbiamo raggiunto? Cosa sappiamo fare? Cosa possiamo migliorare?

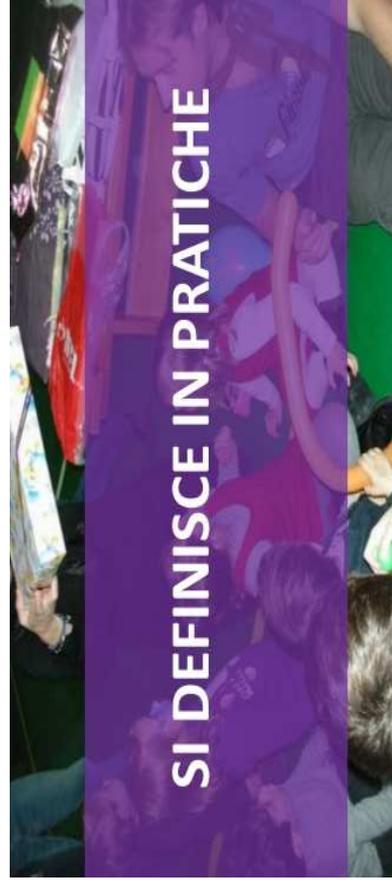


**COLLEGA
SOGGETTI
RELAZIONATI**



**PREVEDE UNA
ARCHITETTURA
PARTECIPATIVA**

PROCEDURE CONDIVISE + STRUMENTI
COSA ABBIAMO FATTO? COSA ABBIAMO USATO? CHE
PRODOTTI ABBIAMO OTTENUTO?



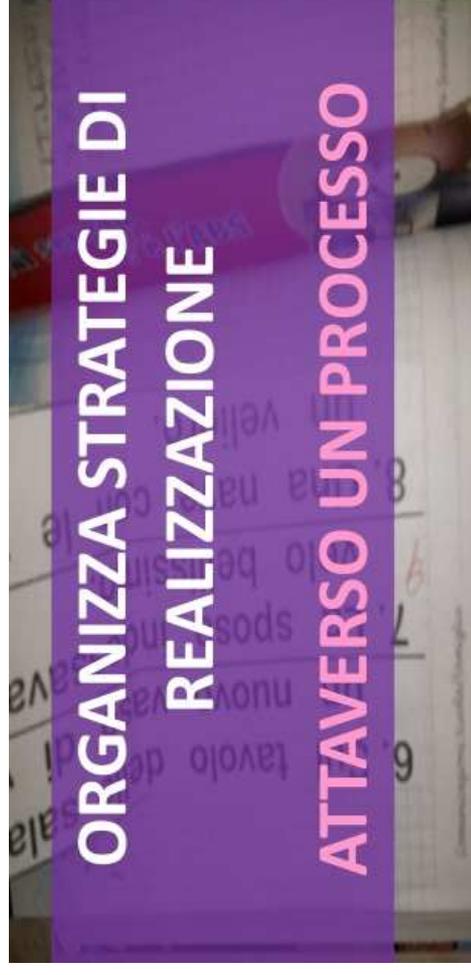
SI DEFINISCE IN PRATICHE



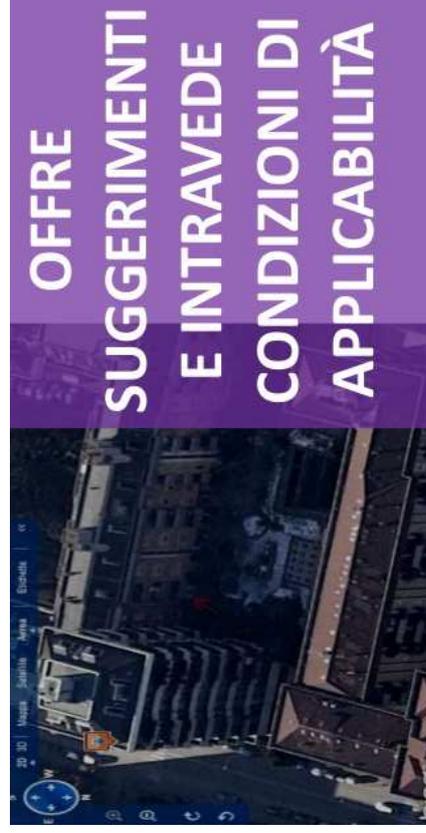
**PROPONE SERVIZI
REALISTICI DI:**

- GESTIONE,**
- COMUNICAZIONE,**
- ORGANIZZAZIONE,**
- VALUTAZIONE**

Analitiche del Project Work



**ORGANIZZA STRATEGIE DI
REALIZZAZIONE
ATTAVERSO UN PROCESSO**



**OFFRE
SUGGERIMENTI
E INTRAVEDE
CONDIZIONI DI
APPLICABILITÀ**



**SI SERVE DI DOCUMENTAZIONE
E USA STRUMENTI**

Analitiche del Project Work



PREVEDE:

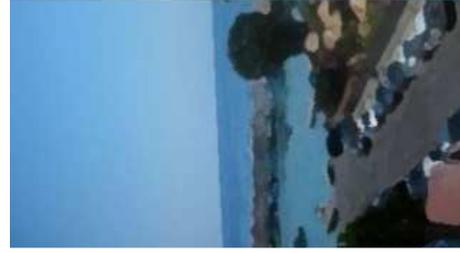
AUTOANALISI,

MONITORAGGIO,

VERIFICA,

TARATURA DEL PROGETTO,

RILANCIO



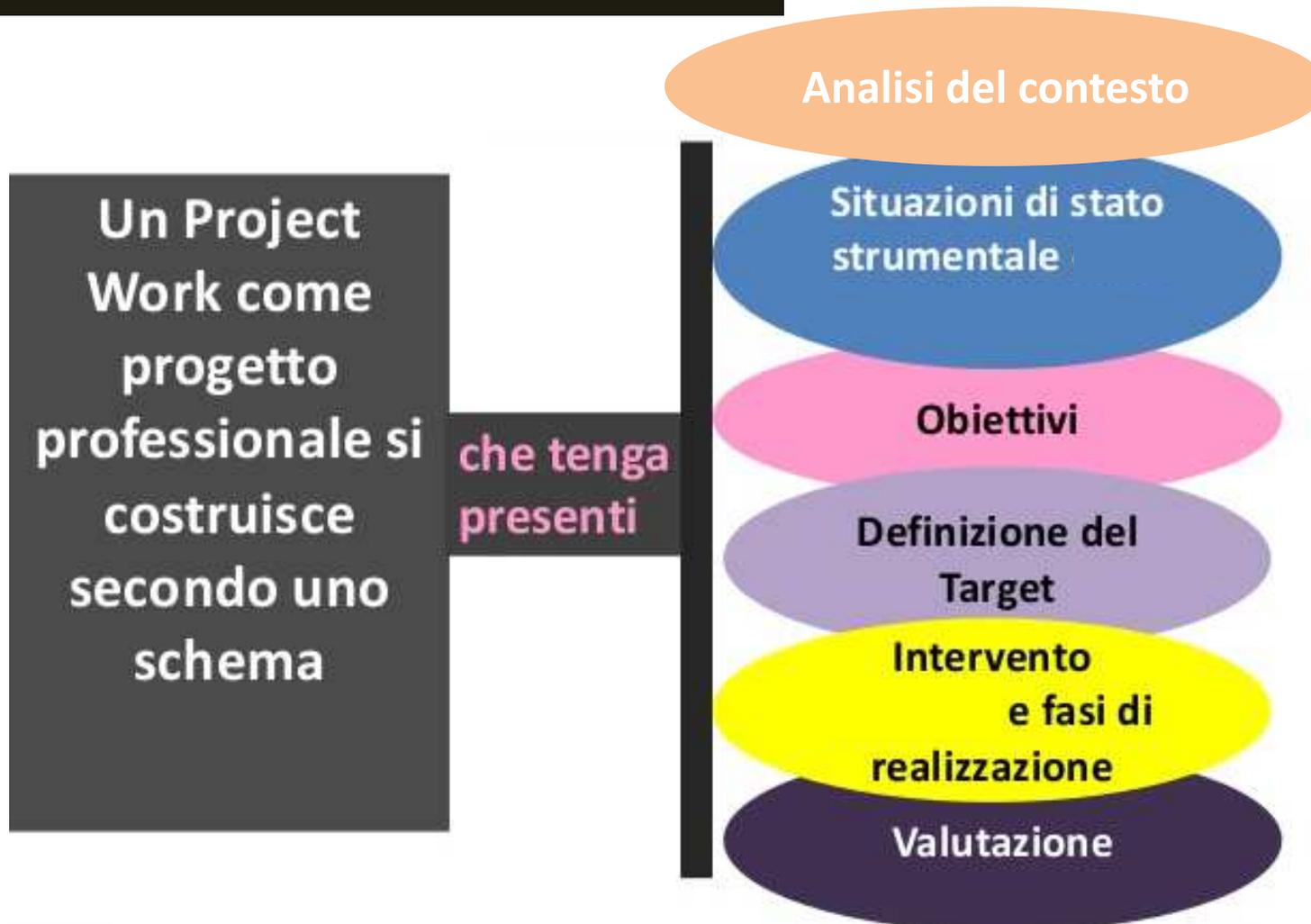
**PREDISPONE UN
REPERTORIO DI
RISORSE**



**GESTISCE LE
VARIABILI, LE
TIENE SOTTO
CONTROLLO ED
INDIVIDUA LE
CRITICITÀ**

COME SI COSTRUISCE UN PROJECT WORK

MAIEUTICHE





Progetto

Insieme di operazioni e pianificazioni destinate all'analisi, allo studio e al controllo delle attività e delle risorse necessarie per conseguire un obiettivo finale.

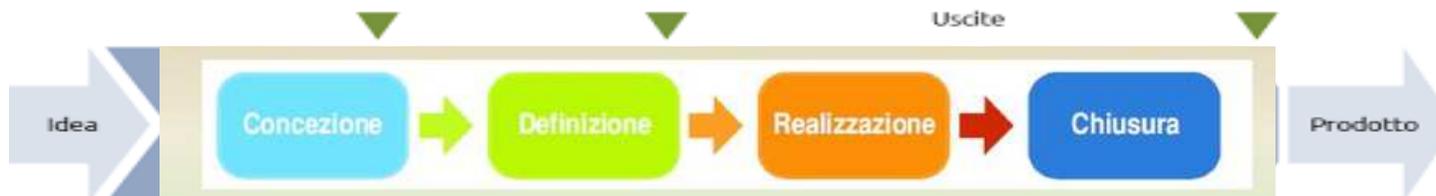
Analisi dei fabbisogni

Un primo strumento che può essere utilizzato in questo senso è quello dell'analisi SWOT. L'analisi SWOT permette di individuare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats)

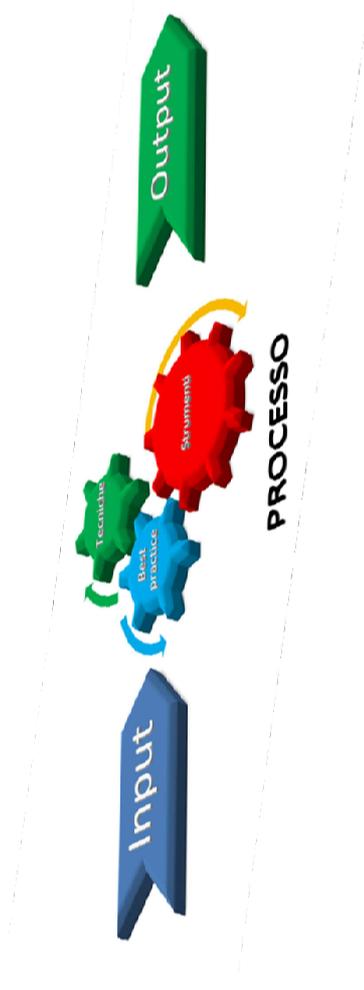
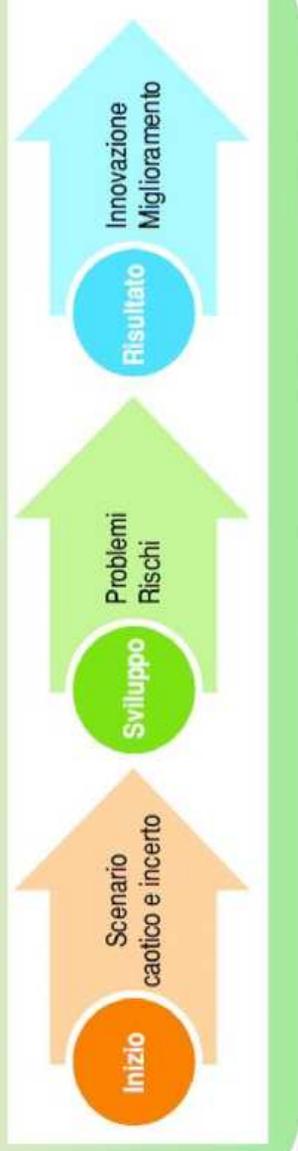




PROJECT WORK

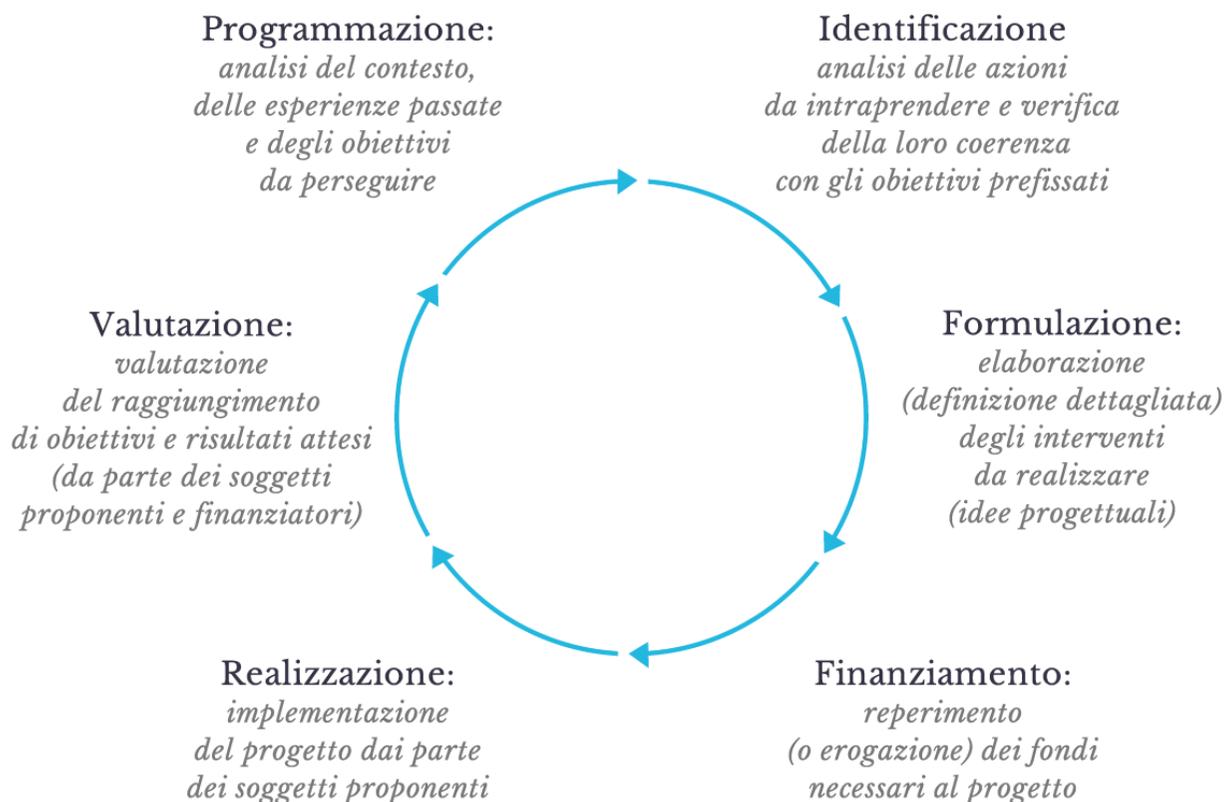


**Si tratta quindi di un'attività temporanea
(con un inizio e una fine) che si
conclude con il conseguimento
dell'obiettivo.**

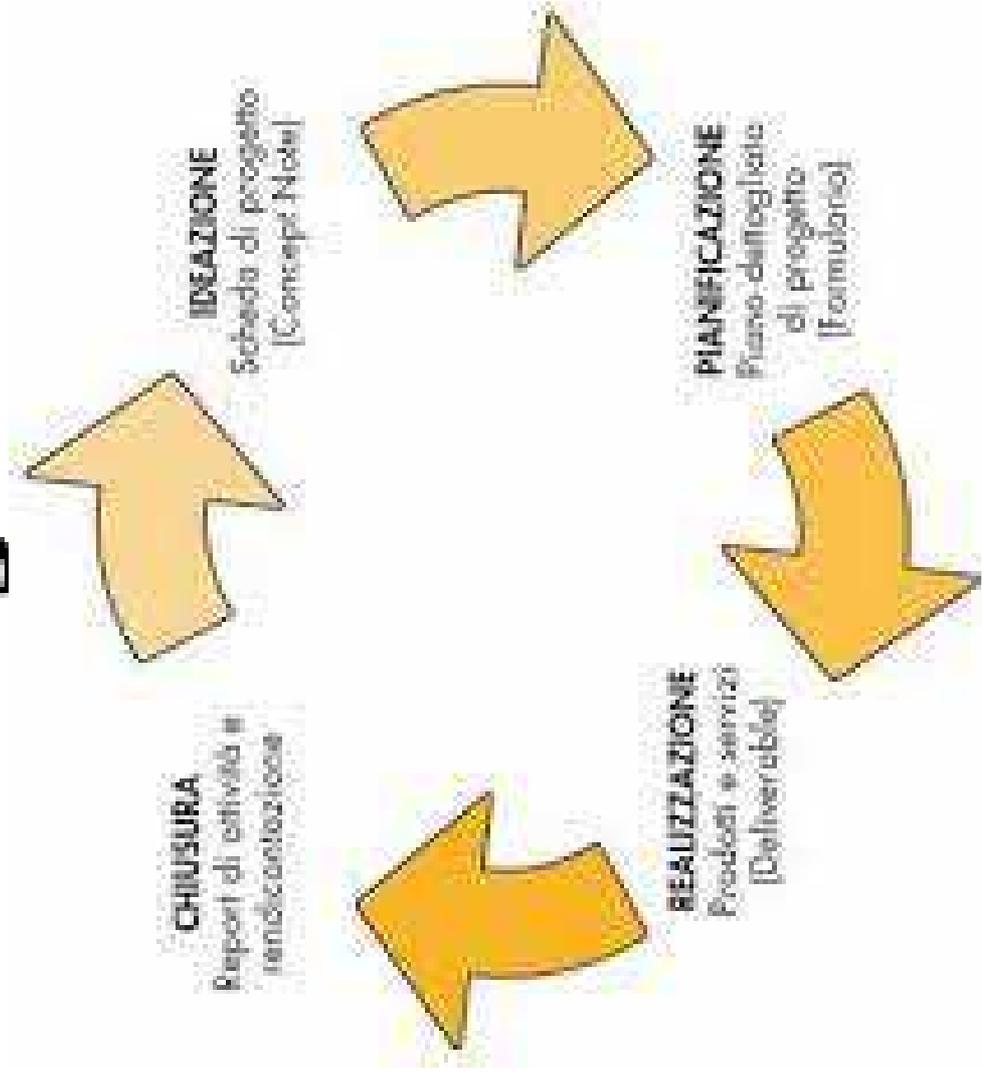


ciclo del progetto_PCM (Project Cycle Management)

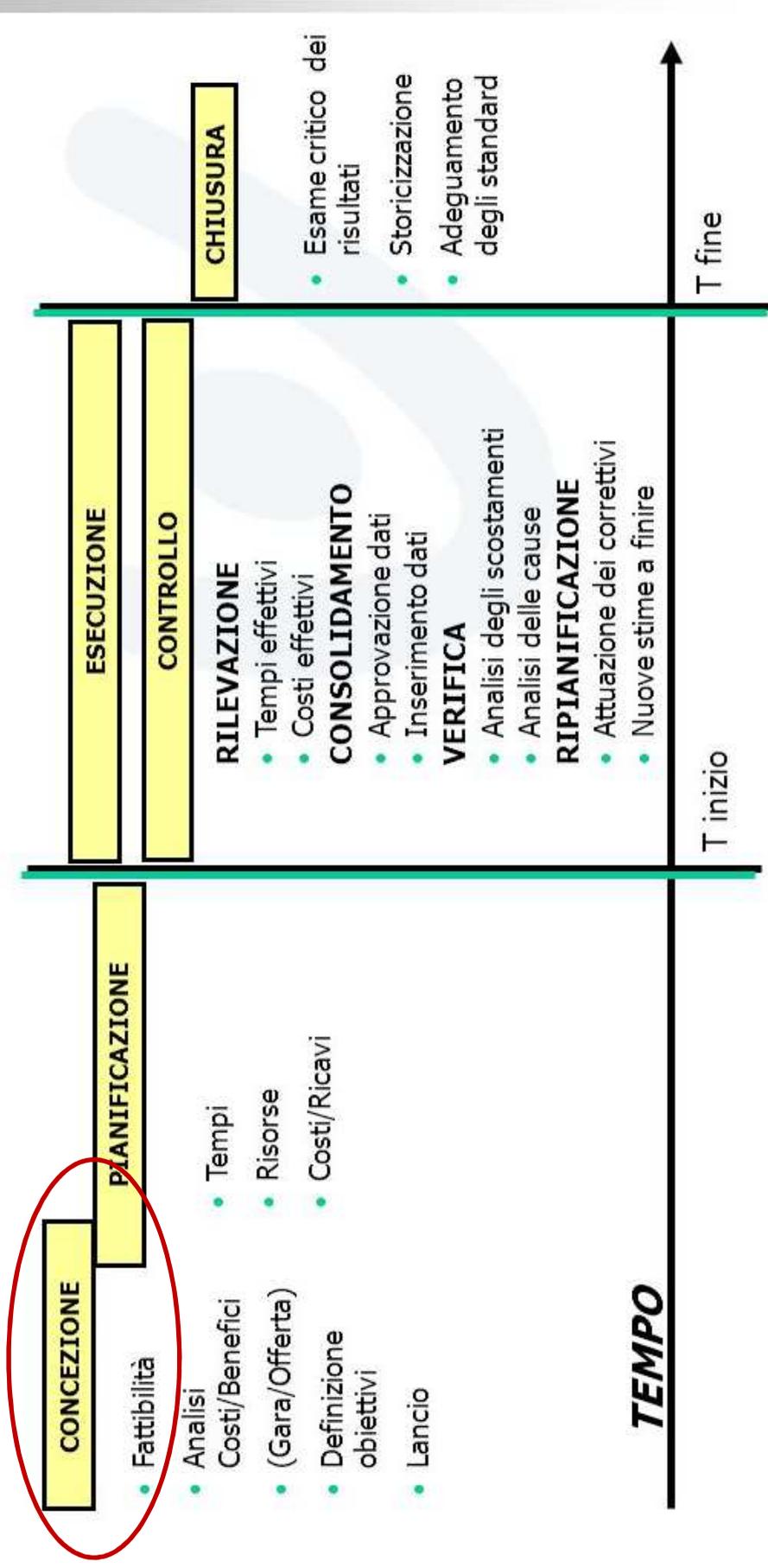
La struttura del quadro logico si basa su un approccio più generale (il PCM) che definisce le fasi-chiave di un progetto (sono 6)



Project Management



Fasi del Project Management



IDEAZIONE



Dopo l'analisi di contesto e lo studio di fattibilità si decide di far partire il progetto e si definiscono gli obiettivi

L'ideazione contiene la finalità, che è l'obiettivo (generale) del progetto.

Collegate agli obiettivi sono le risposte attese, che devono avere un risvolto comportamentale

IDEAZIONE



Tipi di obiettivi generali

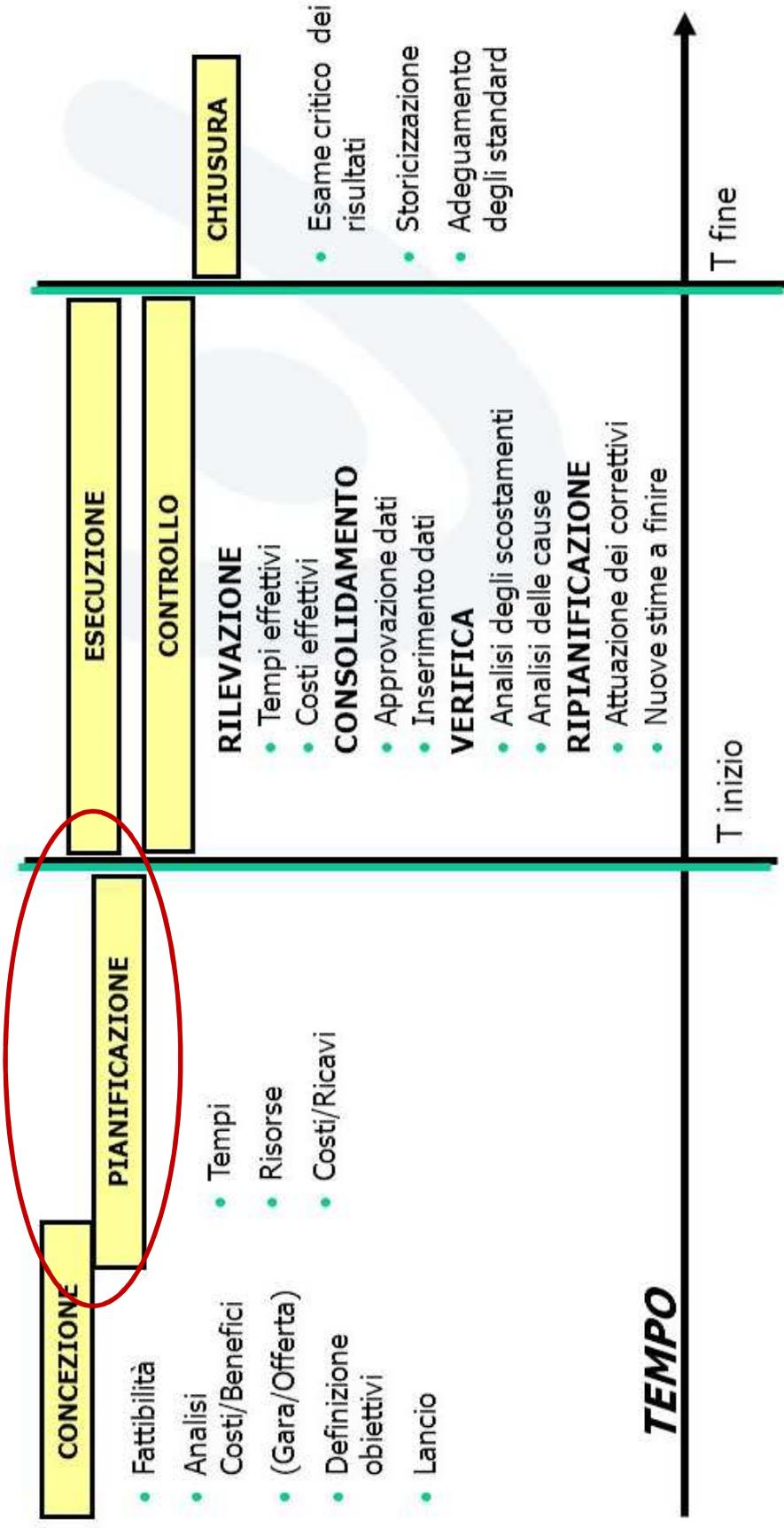
educativo riguarda il voler trasformare il rapporto che il soggetto ha con se stesso (aumentare il senso di autoefficacia, sviluppare l'autostima, l'autoresponsabilità)

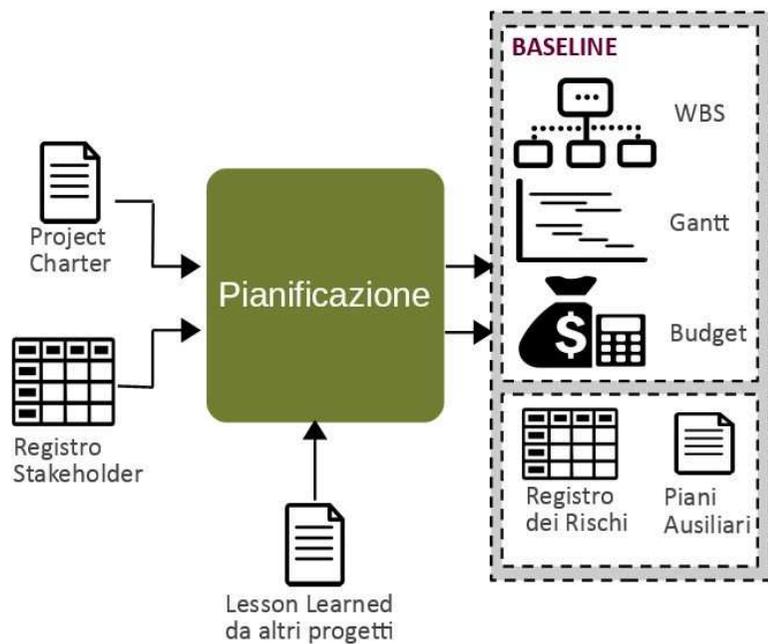
formativi riguardano trasformare il rapporto tra il soggetto e l'ambiente (come sviluppare l'empatia, il rapporto con gli altri, comunicazione ecc.)

di **marketing** hanno a che fare con la pubblicizzazione del progetto (costruire una carta dei servizi, un CD, un sito web)

tecnico- organizzativi hanno a che fare con l'acquisizione di tecniche, strumenti, sviluppare tecniche di strumenti di indagine

Fasi del Project Management





Obiettivi specifici

Descrizione delle attività

Programmazione del calendario

Definizione delle responsabilità

Stimare l'impiego delle risorse

Stimare i costi

Pianificare il sistema di controllo

Predisporre il documento finale

Strutturare la logica dell'intervento

Logica dell'intervento: *Obiettivo generale*

Esempio: Promuovere lo sviluppo economico e sociale delle aree alpine

Questioni fondamentali:

- Qual è l'impatto più generale che si desidera creare sulla popolazione dell'area di riferimento?
- In che misura tale impatto è coerente con le politiche realizzate dalle autorità regionali, nazionali ed europee, nonché da altri attori-chiave che operano sul territorio?

Consigli:

- ❖ Identificare area e popolazione di riferimento
- ❖ Verificare che l'obiettivo corrisponda a bisogni strategici e prioritari per l'area e per il tipo di progetto cui si partecipa (rilevanza), nonché agli obiettivi previsti dal bando
- ❖ Evitare la duplicazione con altri interventi in corso o già realizzati

Strutturare la logica dell'intervento

Logica dell'intervento: *Obiettivo specifico*

Esempio: Creare nuove opportunità occupazionali nel settore turistico per i giovani delle aree alpine

Questioni fondamentali:

- Qual è il problema specifico che si desidera affrontare e risolvere attraverso il progetto?
- A quale bisogno risponde il progetto e quale beneficio dovrebbe apportare alle categorie di beneficiari ai quali di si rivolge?

Consigli:

- ❖ Verificare che l'obiettivo corrisponda a un bisogno effettivo e prioritario per i beneficiari cui si rivolge (rilevanza), nonché agli obiettivi previsti dal bando
- ❖ Verificare che esistano le condizioni per un'effettiva domanda e offerta di quanto realizzato dal progetto
- ❖ Evitare la duplicazione di altri interventi (anche nell'ottica di non "sovraccaricare" i beneficiari, seppur con azioni diverse)

Strutturare la logica dell'intervento

Logica dell'intervento: *Risultati attesi*

Esempio:

- migliorare le competenze dei giovani nel settore turistico;
- stimolare l'imprenditoria giovanile nel settore turistico;
- migliorare le capacità di assorbimento occupazionale delle strutture turistiche esistenti.

Questioni fondamentali:

- Quali sono i risultati (concreti e misurabili) che il progetto deve conseguire per raggiungere il suo obiettivo?
- Ovvero: in quali dimensioni si articola il problema che si intende affrontare o il beneficio che si intende apportare?

Consigli:

- ❖ Lo stesso obiettivo può essere raggiunto perseguendo risultati anche molto diversi, ma è necessario effettuare una selezione. L'identificazione dei risultati attesi ha dunque una valenza strategica e determina la natura stessa del progetto
- ❖ Verificare la pertinenza e l'efficacia delle scelte (chiara correlazione logica e impatto significativo dei risultati attesi sull'obiettivo)
- ❖ Evitare la duplicazione di altri interventi (anche nell'ottica di non "sovraccaricare" i beneficiari, seppur con azioni diverse)

Strutturare la logica dell'intervento

Logica dell'intervento: *Attività*

Esempio:

- corsi in ambito turistico per giovani disoccupati;
- promozione dell'insegnamento delle lingue, della storia / arte / cultura locale e di competenze imprenditoriali nelle scuole;
- creazione di schemi di microcredito per nuove attività giovanili nel settore;
- disponibilità di help-desk e servizi gratuiti comuni per giovani imprenditori del settore;
- creazione congiunta di programmi formativi + formazione pratica / stage con imprese / associazioni;
- rafforzamento delle parti sociali del territorio nel gestire la domanda / offerta di lavoro nel settore turistico.

Questioni fondamentali:

- Quali azioni sono necessarie affinché il progetto consegua i risultati attesi?
- Attraverso quali modalità e in quali fasi si intende realizzarlo?

Consigli:

- ❖ dettagliare le attività in modo sufficientemente ampio (la lista delle attività, possibilmente organizzata in fasi, deve fornire un chiaro piano d'azione);
- ❖ verificare la pertinenza e l'impatto delle azioni nel raggiungimento dei risultati (1 gruppo di azioni = 1 risultato);
- ❖ verificare la fattibilità delle azioni (in termini di costi, risorse, tempi, numero ed entità delle attività da realizzare, ecc.);
- ❖ verificare **l'ammissibilità del tipo di azioni proposte** (questo se si intende partecipare ad un bando)

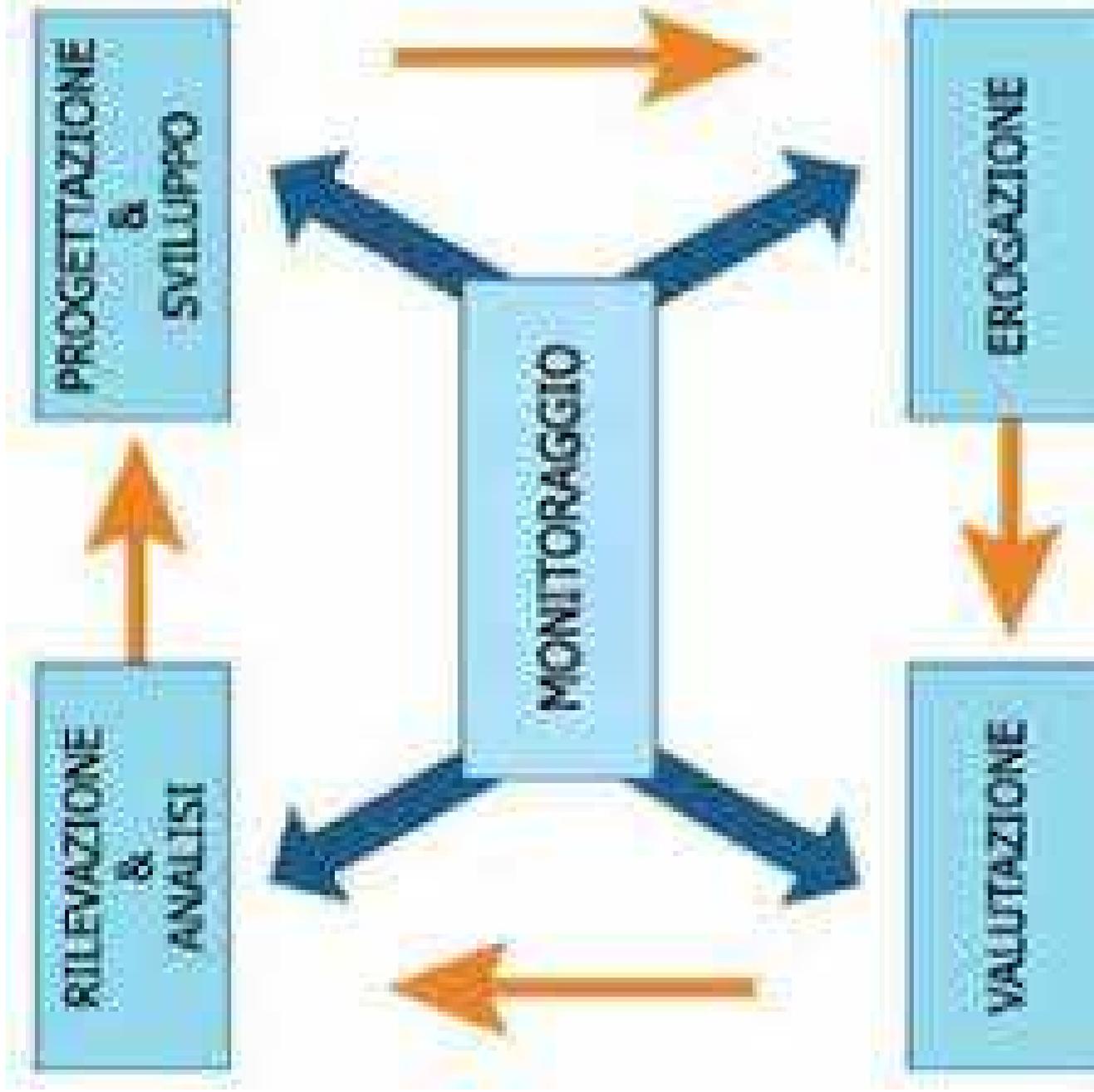
Diagramma di Gantt

Costruito partendo da un **asse orizzontale** - a rappresentazione dell'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi incrementalmente (ad esempio, giorni, settimane, mesi) - e da un **asse verticale** - a rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto



patrizia
umberto
P e U insieme
editore



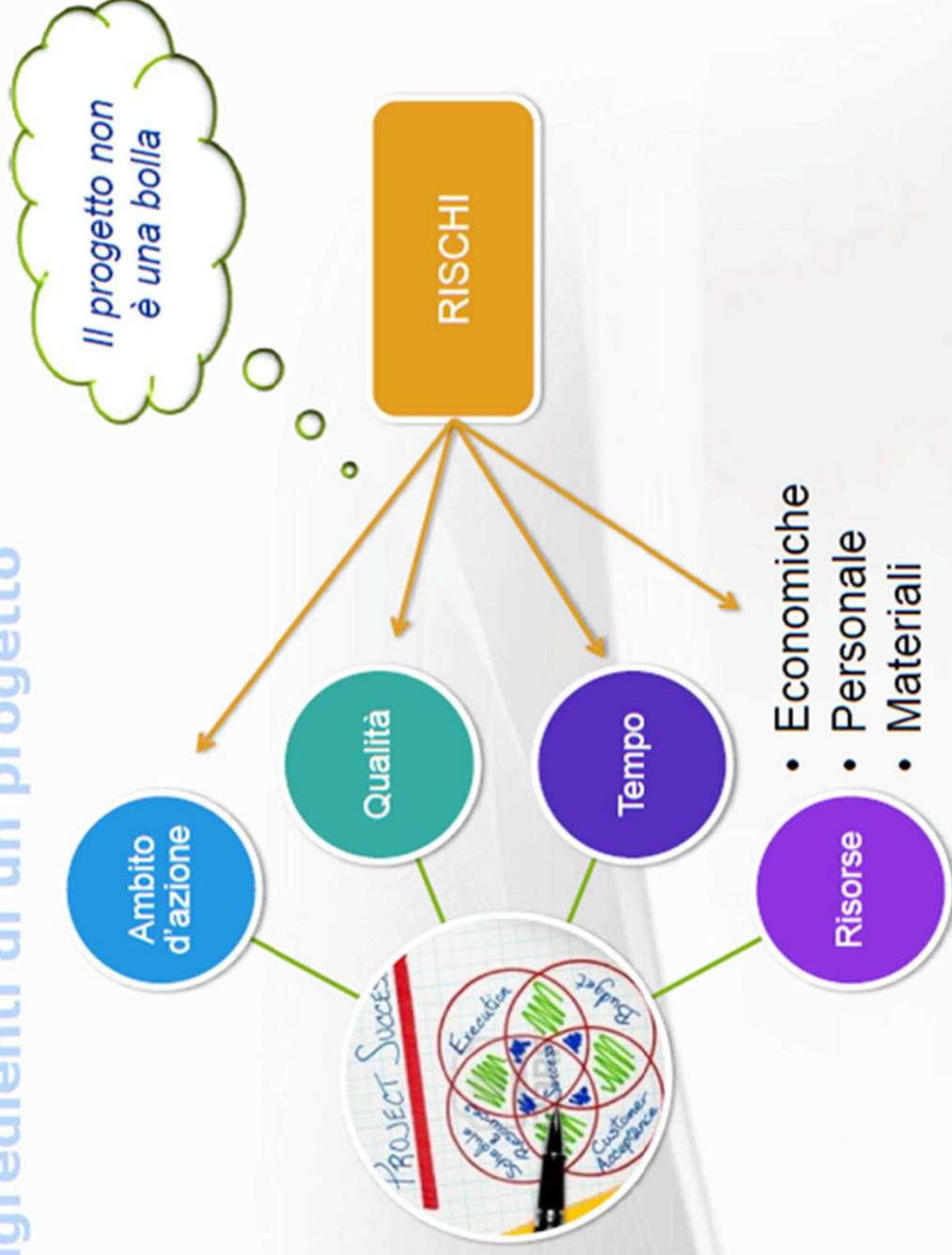


Indicatori

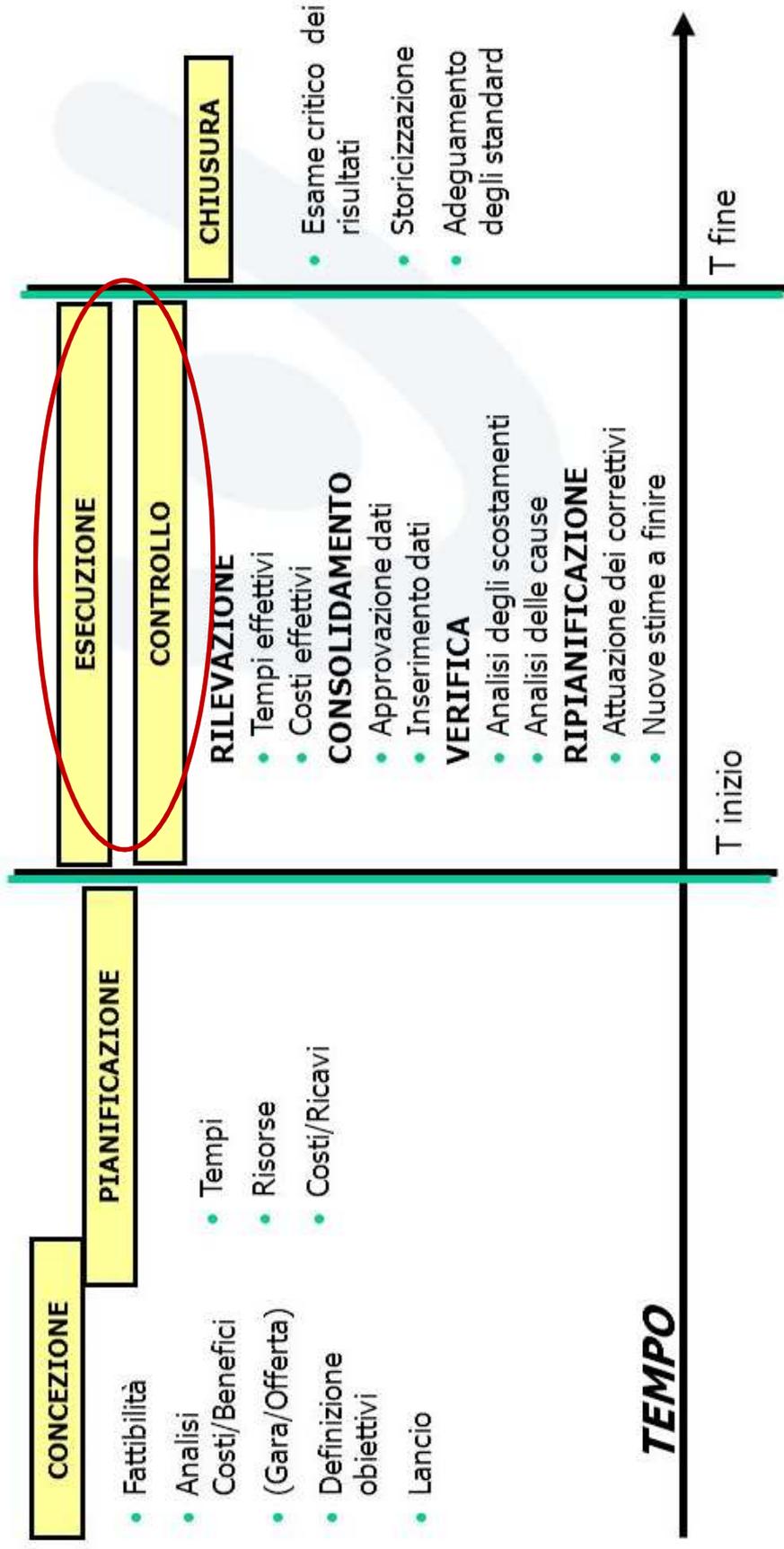
Misura il grado di adesione a favore della riduzione degli sprechi (monitoraggio)

- I. di efficacia (di impatto): tasso del raggiungimento del focus o relativi all'obiettivo generale misurano i contributi a lungo termine rispetto all'obiettivo generale
- I. strategici (di esito): permette di seguire gli obiettivi definiti a livello strategico o degli obiettivi specifici misurano gli effetti immediati sui beneficiari scelti
- I. di output: relativi ai risultati attesi misurano ciò che le attività del progetto producono

Gli ingredienti di un progetto



Fasi del Project Management



TIPI di valutazione

VALUTAZIONE DI PROCESSO

si utilizza sin dall'avvio del progetto e consente di verificare se si stanno mettendo in atto le strategie operative adatte e più efficaci rispetto agli obiettivi che si propone di raggiungere (monitoraggio) Rappresenta l'unico mezzo utile per potere, in caso di problemi non previsti in fase di progettazione (es. emergenza di nuovi bisogni), ricalibrare e migliorare le attività del progetto

Quantitativa (numero partecipanti, frequenza).

Qualitativa (riunioni di équipe, griglie di osservazione).

VALUTAZIONE DEGLI ESITI

riguarda i risultati ottenuti alla fine del progetto:

- L'efficacia
- L'efficienza
- La produttività
- La trasferibilità e riproducibilità.

Quantitativa (questionari d'entrata e finale, numero di partecipanti, frequenza, riunioni successive del gruppo).

Qualitativa (riunioni di équipe, scheda di valutazione, valutazione partecipata).

Valutazione

è un **processo continuo** che accompagna il progetto dall'inizio alla fine e che deve svolgersi parallelamente alla formulazione degli obiettivi, alla pianificazione delle attività e a tutte le altre fasi.



Metodi di valutazione

DATI QUANTITATIVI

Si tratta di dati che possono essere misurati. Sono associati a cifre e a unità di misura. Uno studio quantitativo permette di verificare ipotesi, misurare comportamenti e verificare l'impatto di un provvedimento in cifre.

I dati quantitativi si basano su domande definite e possono essere raccolti tramite statistiche, questionari a risposta chiusa su un campione ampio.

DATI QUALITATIVI

Si tratta di dati individuali, non misurabili in cifre. Sono dati che permettono di stabilire ipotesi, comprendere l'immagine veicolata da un'attività svolta, cercare nuove idee, testare un programma o un'attività. I dati qualitativi sono meno numerosi dei dati quantitativi e sono raccolti su un piccolo campione mirato.

Per questo tipo di valutazione si utilizzano strumenti come interviste, sondaggi con domande aperte, gruppi di discussione, osservazioni dirette ecc.

METODO MISTO

La terza possibilità è una tecnica mista. Si tratta di raccogliere sia dati quantitativi e statistiche che dati qualitativi, rivolgendo domande aperte a un gruppo mirato. Questo gruppo può anche essere costituito dagli attori diretti del progetto, dai partecipanti e dagli organizzatori.

Griglia di valutazione

Contesto

Breve descrizione del progetto Quali sono gli aspetti fondamentali del progetto?

Obiettivi del progetto Quali sono gli obiettivi del progetto?

Attività del progetto Quali sono le attività del progetto?

Scopo della valutazione

Oggetto della valutazione Perché il progetto deve essere valutato? Quali parti del progetto devono essere valutate? Quali punti devono essere particolarmente approfonditi?

Domande della valutazione A quali domande deve rispondere la valutazione? Con le risposte a queste domande è già raggiunto lo scopo della valutazione?

Pianificazione e metodi

Tipo di valutazione Si tratta di una valutazione interna o esterna?

Calendario Stabilire le fasi e le scadenze della valutazione.

Metodo di raccolta dei dati I dati sono raccolti secondo il metodo quantitativo, qualitativo o misto? Perché?

Metodo di analisi Come sono analizzati i dati raccolti? Come vengono discussi i dati? Sono allestite statistiche?

Attività di valutazione Sono previste attività specifiche per la valutazione?

Organizzazione

Responsabilità e funzioni Chi è responsabile della valutazione? Chi collabora alla valutazione e con quale funzione?

Preventivo

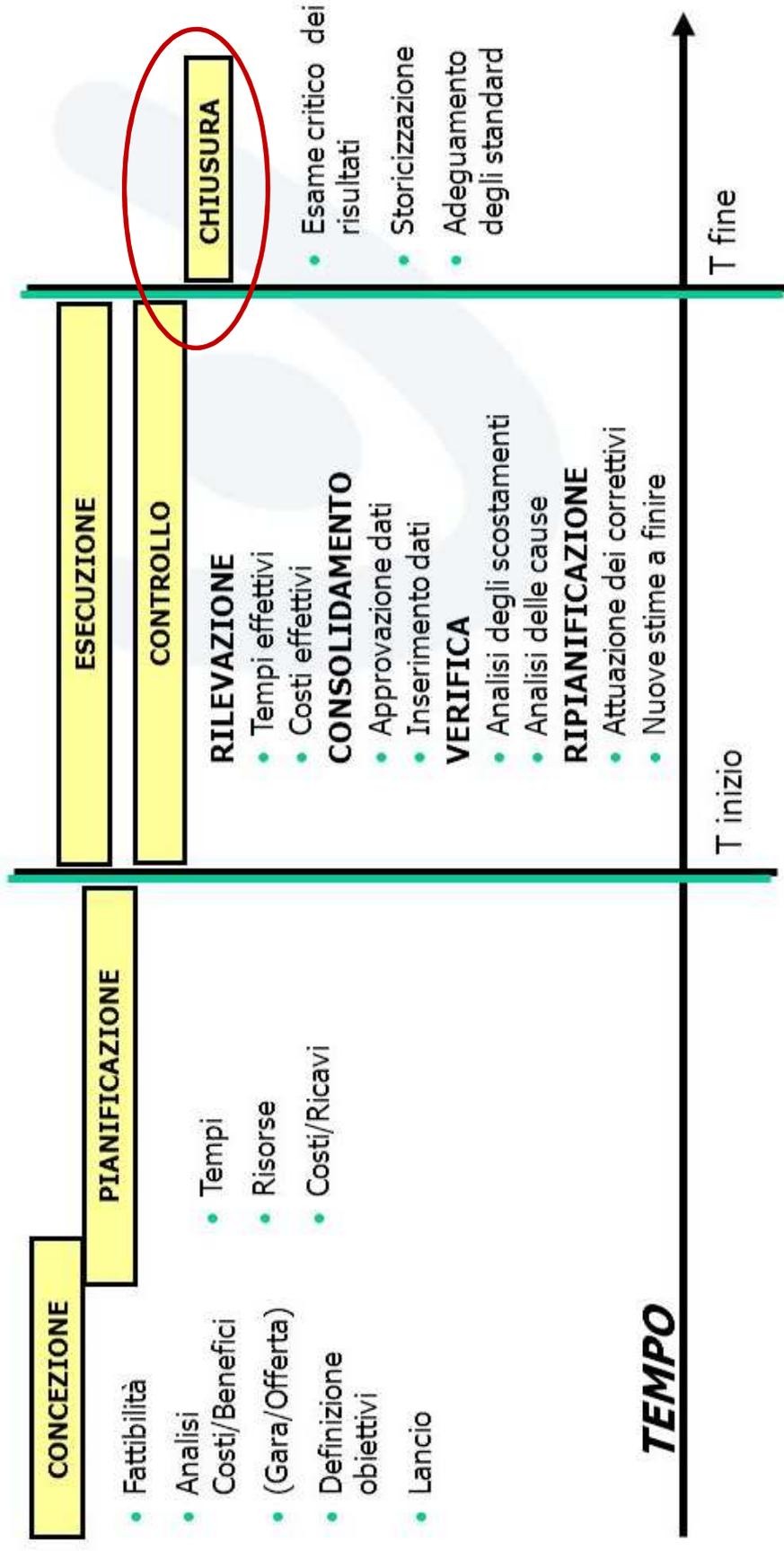
Preventivo del progetto e della valutazione La valutazione è stata inclusa nel preventivo?

Valutazione: domande

FASE_ Pianificazione e gestione del programma :

- Il piano è stato sviluppato a partire da una strategia e un ciclo di vita progettuali adeguati?
- Il progetto contiene un piano che definisca tutti i compiti necessari per centrare gli obiettivi e produrre i risultati desiderati?
- Il piano è stato studiato nel giusto livello di dettaglio per quanto riguarda risorse, gestione del progetto e distribuzione dei compiti?
- Le stime contenute nel progetto sono accurate ed è stato formulato un piano di riserva per bilanciare il livello di incertezza contenuta nelle stime?
- Il piano è usato come strumento attivo e aggiornato via via che il progetto progredisce? Le variazioni rispetto al piano originario sono state identificate e realizzate?
- Finora il progetto procede secondo i piani? In caso contrario, che cosa è stato fatto per ovviare alla situazione?
- Il piano è stato sviluppato tenendo conto del giusto equilibrio tra tempi, costi e qualità?
- Il piano contiene tappe intermedie in cui riferire al livello superiore?
- Il piano contiene un piano di comunicazione?
- Viene tenuta traccia di una gestione costante delle comunicazioni e delle aspettative?
- Il piano contiene tutti i collegamenti vincolanti necessari e appropriati?
- Le risorse vengono impiegate nella realizzazione delle voci di progetto come da pianificazione?

Fasi del Project Management



Valutazione finale

1 livello

misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi originari e le ragioni delle deviazioni significative rispetto a quanto prefissato

2 livello

si focalizza sull'esperienza maturata e sul suo impatto sull'organizzazione. Questo livello si colloca all'interno dei processi tipici di un'organizzazione che apprende

Progettare

Progetto

Prodotto della progettazione

Progettualità

Relazione tra il soggetto e la tematica (dimensione interna del progettista)

Progettazione

Processualità del processo (percorso lavorativo che si compie per realizzare il progetto)

Il progetto è un artefatto CULTURALE

E' culturale perché si produce cultura,
ma nello stesso tempo quando si attua un
progetto si trasforma la realtà

Il rapporto tra le persone e il proprio contesto di
riferimento è circolare, bidirezionale, quindi il progettista è
influenzato dall'ambiente ma produce anche cambiamento
nell'ambiente a sua volta

Progettazione

“Un processo d’azione prevalentemente euristico e finalizzato alla soluzione di problemi, il cui orientamento al risultato consente un uso largamente flessibile di strumenti analitici e di apparati metodologici” (Lipari).

Un progetto non è
una intenzione
un desiderio
un adempimento

Un progetto è
un impegno responsabile per garantire il raggiungimento di scopi e obiettivi

Progettazione

aspetti critici



- ❖ Dissonanza cognitiva
- ❖ Nevrotizzazione del bisogno
- ❖ Attentare alla razionalità

Progettazione

TIPI

| Tipologia | Problematiche /punti deboli | Possibilità/punti forti |
|---|---|--|
| SINOTTICO - RAZIONALE Linearità circoscrivere, causalità , riproduzione | <ul style="list-style-type: none">- Staticità della lettura (non c'è confronto poiché è una sola persona che progetta)- Focalizzazione della situazione- Rinuncia all'integrazione di possibili altri fattori | Ordine Visibilità di collegamenti Orientamento |
| <u>CONCERTATIVO-</u> <u>PARTECIPANTE</u> Interazione, costruzione, conflitto socio cognitivo, implicazioni emotive e cognitive, la dinamica del potere | <ul style="list-style-type: none">- Precarietà di elementi orientativi- Rilevanza della soggettività personale e istituzionale- Coinvolgimento | Condivisione Negoziazione Coinvolgimento |
| EURISTICO Scoperta integrazione | <ul style="list-style-type: none">- Affrontare- Incognita confrontarsi con ciò che non si conosce- Dispersione - disorientamento | Recupero del non apparente Potenziamento della conoscenza |

Progettazione

TIPI

LA DINAMICA DEL POTERE NEI DIVERSI APPROCCI



Progettazione

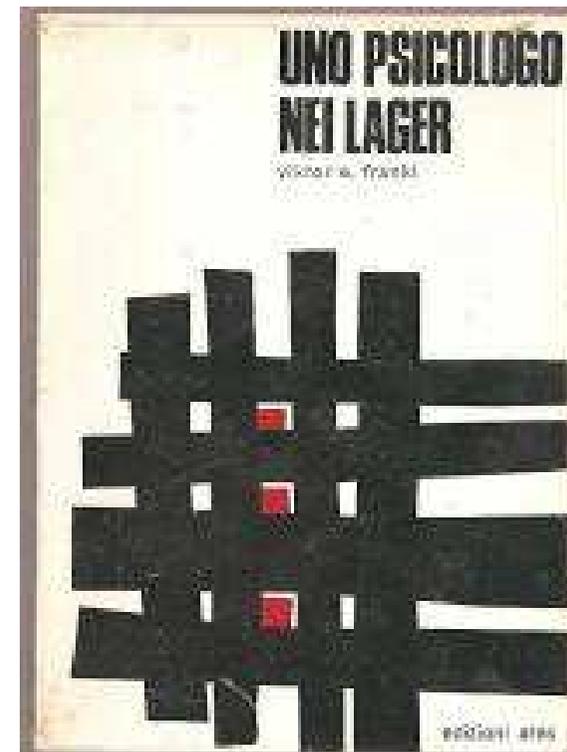
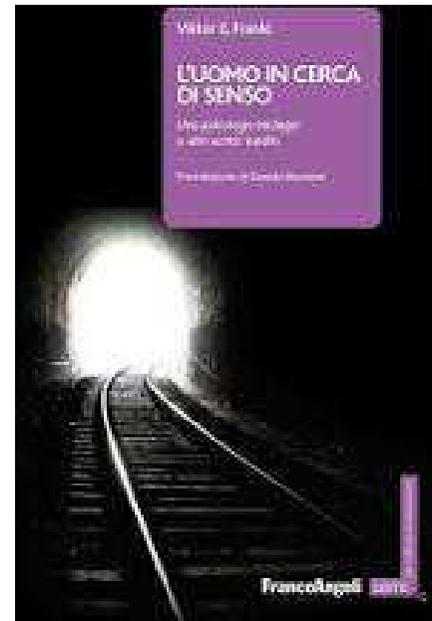
La stesura di un progetto può essere fatta per due motivi:

❖ **Per richiedere finanziamenti**

❖ **Come guida all'azione**

❖ Come guida all'azione

Viktor Emil Frankl (1905 –1997)



**La progettualità è parte integrante del
benessere delle persone.**

Progettare non significa legare la propria felicità
e soddisfazione ad un qualche obiettivo
esterno.

Significa **perseguire le cose in cui crediamo
davvero**

(piccole o grandi che siano)

PROJECT WORK

È un “piano di lavoro” promosso per “realizzare un’idea”.



Costruire un pensiero nuovo
Portare innovazione





Caramelle
di
conoscenza

"Chi ha un perché abbastanza forte,
può superare qualsiasi come."

F. Nietzsche.

**HO SCOPERTO, SENZA ALCUNA
ECCEZIONE, CHE PIÙ TRATTO UN
PROGETTO COME **QUALCOSA DI
MIO**, PIÙ QUEL PROGETTO
FUNZIONA.**

Marian Bantjes

"VIVERE ALLA GIORNATA"

SAREBBE UN "PROGETTO" SECONDO TE?
E TI STUPISCI PURE PER LA DEMOTIVAZIONE
E LA STANCHEZZA CHE AFFLIGGE
QUELLE GIORNATE VISSUTE COSÌ,
SENZA PROSPETTIVE IN CUI CREDERE?