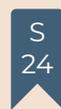


31 ott 2018



AZIENDE E REGIONI



Operations management: strumenti e modelli di analisi

di *Giuliana Bensa* *

PDF

[L'approccio Operation management](#)



L'Operations Management (Om) si avvale di specifici strumenti e modelli di analisi che

Cerismas ha sviluppato e testato negli anni, anche grazie al contributo delle aziende partecipanti al Laboratorio logistica del paziente (Llp). Il Laboratorio è un'iniziativa interuniversitaria che vede coinvolti quattro centri (Cerismas – Università Cattolica, Cergas – Università Bocconi, Cusas – Università di Firenze e Demm - Università di Milano) uniti in partnership per offrire un luogo di confronto, analisi e ricerca sui temi dell'OM. Nel corso delle successive edizioni, a partire dal 2008, ha visto più di 30 aziende, pubbliche e private, misurarsi sulle modalità operative di erogazione dei servizi e delle prestazioni sanitarie. Con le aziende sono stati inquadrati e validati gli obiettivi, gli strumenti e le dimensioni di analisi dell'Om per essere concretamente “sul campo”. Li passiamo in rassegna nei punti successivi, evidenziando gli aspetti più tecnici della funzione.

L'obiettivo dell'Om è pianificare, programmare e utilizzare le risorse produttive, gestendone la variabilità, per rispondere in modo (quanto più) flessibile alla domanda di cura. Rispetto ad altri settori, i servizi e le prestazioni sanitarie non possono essere immagazzinati, ma devono essere erogati al momento in cui si manifesta il bisogno, di solito piuttosto variabile nella sua sequenza temporale e nella sua intensità. L'approccio Om mette al centro il paziente, l'ottimizzazione del suo percorso di cura, e gli operatori che concorrono alla sua erogazione, cercando di bilanciare al meglio le risorse coinvolte, evitando i picchi di attività.

Inizialmente l'oggetto prioritario di attenzione dell'Om è stato l'ospedale e tutti i processi produttivi erogati al suo interno. Più recentemente i confini si sono estesi fuori dall'ospedale, ben sapendo che per una parte consistente dei pazienti il percorso di cura non si esaurisce all'interno delle sue mura.

Le tecniche dell'Operation management. Al pari delle altre funzioni aziendali, l'Om impiega strumenti operativi che richiedono in particolare due approcci: l'analisi quantitativa e il lavoro multidisciplinare e multi-professionale. Le tecniche impiegate dall'Om (flow chart, carte statistiche di controllo, spaghetti diagram, six sigma, A3, visual management, ecc.) associano questi due approcci per conoscere le cifre dell'organizzazione e coinvolgere i professionisti che in essa vi operano.

Le tecniche necessitano di competenze specifiche in contesti dominati da una forte autonomia professionale che guida le decisioni cliniche e assistenziali (da qui l'indispensabile coinvolgimento del governo clinico e delle diverse discipline e profili di competenze).

L'analisi quantitativa, alla base dell'Om, si è ampiamente sviluppata nel corso degli anni grazie alla disponibilità di serie storiche di dati affidabili ed arricchite sempre più di preziose informazioni (come la rilevazione puntuale di inizio e fine di un'attività per giorno e orario). I principali flussi informativi in sanità (in gran parte ormai informatizzati) consentono di conoscere il profilo dei pazienti e di tracciarne la sequenza e la frequenza delle attività che compongono uno specifico percorso di cura.

Oggi sono disponibili flussi di ricovero, di attività ambulatoriale, di pronto soccorso e di registro operatorio, che costituiscono una fonte ricchissima di informazioni per l'Om. Si tratta di dati perlopiù rilevati con modalità uniformi in tutte le strutture che operano nell'ambito del Ssn; un potenziale enorme, in gran parte ancora da sfruttare. In questa direzione un ulteriore passo avanti potrebbe derivare dal meccanismo di anonimizzazione dei dati su base individuale (sistema Cuni - Codice univoco non invertibile - e Cuna - Codice univoco nazionale assistito) messo a punto dal ministero della Salute (Dm n. 262/0216). Il

vincolo che ha per molto tempo condizionato le analisi dell'intero processo di cura dei pazienti, dentro e fuori l'ospedale, viene superato attraverso questo meccanismo consentendo di risalire, in forma anonima, all'intera filiera erogativa attraversata da un soggetto nell'ambito dell'intero territorio nazionale.

Le dimensioni di analisi dell'Om. Per leggere l'organizzazione nella sua dimensione operativa è stato messo a punto, con le aziende partecipanti al Llp, un modello (figura 1) che, partendo dal sistema ospedale, l'organizzazione complessiva della realtà oggetto di analisi, indaga in successione i flussi dei pazienti, identificandone dei cluster per tipologia di percorso (chirurgico, medico, di emergenza, ambulatoriale) fino ad arrivare alle unità produttive coinvolte nella sequenza di cura. Le unità produttive sono distinte in unità leader e unità follower. Le unità leader sono quelle che originano a cascata un forte impatto su altri servizi, le unità follower sono quelle che rispondono alle richieste delle unità leader. L'unità leader per eccellenza nel percorso chirurgico è il blocco operatorio, come tale diventa oggetto di analisi approfondite per le conseguenze che genera su tutta l'organizzazione ospedale. La gestione operativa di questa unità produttiva richiede un approccio (figura 2) che, a partire dal livello strategico, dove si stabiliscono le priorità di intervento, arriva fino al livello quotidiano, che affronta la gestione operativa contingente. Quando i percorsi di cura sono conosciuti, nella loro sequenza, intensità e variabilità, le leve di intervento che l'Om attiva per ottimizzarli riguardano 4 possibili ambiti:

- l'organizzazione dei processi e delle attività;
- il dimensionamento e la programmazione della capacità produttiva;
- le tecnologie e i sistemi informativi;
- il lay out degli spazi fisici.

Quali leve attivare è compito della direzione strategica, che può innescare con l'approccio Operation management un circolo virtuoso di pianificazione, programmazione ed utilizzo delle risorse produttive per meglio rispondere ai bisogni di cura.

** Responsabile Area progetti, Cerismas*

© RIPRODUZIONE RISERVATA