

Modelli di Operations Management nella Direzione sanitaria: dalla visione all'applicazione

Consuelo Basili, Davide Pianori, Eleonora Maio, Rossella D'Avenia, Caterina Bianciardi

BACKGROUND

L'operations management è definito come l'insieme delle procedure, degli strumenti e dei ruoli che presidiano il funzionamento dei processi caratteristici di un'azienda (che trasformano cioè gli input in output) mediante l'adeguata gestione dei servizi e delle attività ausiliarie e di supporto (Davies e Walley 2000, Langabeer 2008).

L'IRCCS Policlinico S. Orsola è un ospedale di riferimento a livello nazionale per l'assistenza e ricerca nei trapianti e la gestione medica e chirurgica integrata delle patologie oncologiche. La struttura si colloca nel cuore della città di Bologna con 30 padiglioni che coprono un'estensione di 1,8 km di lunghezza e 300 metri di larghezza con circa 1.350 posti letto e 40 sale operatorie in cui si effettuano circa 50000 ricoveri l'anno.

La complessità produttiva della struttura è tale che risulta necessario individuare nuovi ruoli e funzioni ai quali affidare la programmazione della capacità produttiva per realizzare un equilibrio ottimale fra la domanda e l'offerta.

METODI/AZIONI

In questa logica, è stata ridisegnata l'organizzazione della Direzione Sanitaria, passando da una logica a "silos" legata strettamente al modello dipartimentale caratterizzata da un'alta frammentarietà, ad una logica "matriciale" in cui vengono istituite due funzioni organizzative nuove:

- Il medico referente di piattaforma -
La Direzione Operativa.

Il medico di Direzione Sanitaria referente della Piattaforma Produttiva, congiuntamente con il medico di Direzione Sanitaria referente del Dipartimento interessato, mantiene i rapporti con i direttori di UUOO e sviluppa, con le altre professionalità dell'area, progettualità e sistemi di programmazione e controllo volti a disciplinare l'attività della Piattaforma di cui è responsabile.

La Direzione Operativa è una funzione tecnico-organizzativa che richiede un approccio multi professionale e competenze specifiche nella gestione dei flussi dei pazienti e si avvale di figure tecniche e sanitarie per la corretta pianificazione e gestione degli assets, in coerenza con le recenti best practice.

RISULTATI

Il modello organizzativo in essere dunque rivede l'intera organizzazione della Direzione Sanitaria in un'ottica multi-professionale e multidisciplinare al fine di garantire la realizzazione e il monitoraggio delle progettualità aziendali. In particolare il modello ha reso possibile:

1. La pianificazione dinamica degli asset condivisi in sinergia con la Direzione Generale e la Direzione Assistenziale

2. La programmazione delle attività produttive e la predisposizione degli schemi di attribuzione delle risorse infrastrutturali, in particolare per l'attività chirurgica attraverso l'istituzione del Nucleo Strategico di Programmazione Chirurgica ed i Nuclei Operativi di Piastra Operatoria, con un aumento della produzione nell'anno 2024 del 5% rispetto al 2023
3. Ottimizzazione dell'utilizzo delle piattaforme produttive mediante il monitoraggio costante dell'efficienza operativa attraverso l'invio mensile di cruscotti di performance relativi agli indicatori oggetto di monitoraggio regionale

Limite 3500 caratteri, spazi e punteggiatura esclusa

4. Coordinamento dei centri che gestiscono l'accesso al ricovero e la dimissione dei pazienti attraverso l'istituzione in area medica dei Team di Ricovero e Dimissione con un miglioramento della degenza media in area internistico-geriatrica
5. Coordinamento delle funzioni di bed management sia per il flusso dei pazienti in urgenza che per i pazienti che accedono al ricovero in regime programmato attraverso un ampliamento delle funzioni dei bed manager
6. Gestione dell'offerta di prestazioni erogate in regime ambulatoriale, assicurando il corretto utilizzo degli spazi ambulatoriali e delle sale diagnostiche attraverso una revisione completa del modello dell'offerta delle agende, con un aumento di produzione di oltre il 20% nel 2024 rispetto al 2023.

CONCLUSIONI

La complessità dell'azienda ha portato alla necessità di ripensare i tradizionali sistemi di organizzazione della Direzione Sanitaria al fine di creare modelli organizzativi di governance che siano in grado di coadiuvare due obiettivi: migliorare la qualità dell'assistenza sanitaria ed ottimizzare gli assets produttivi.

Tale revisione ha comportato la strutturazione di un'organizzazione a matrice in cui, al di là dei perimetri definiti dalle strutture, prevale un'organizzazione per processi funzionale all'incremento dell'efficienza delle organizzazioni ospedaliere.

Limite 3500 caratteri, spazi e punteggiatura esclusa