



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

CERGAS  
Centre for Research on Health  
and Social Care Management

BocconiALUMNI  
ASSOCIATION

SDA Bocconi  
School of Management



# CONVEGNO OASI 2016

## Il Rapporto OASI 2016

### Le trasformazioni delle unità operative

Team multidisciplinari ed équipe  
itineranti

Anna Prenestini  
M. Del Vecchio, F. Lega  
CERGAS e SDA Bocconi

In collaborazione con:



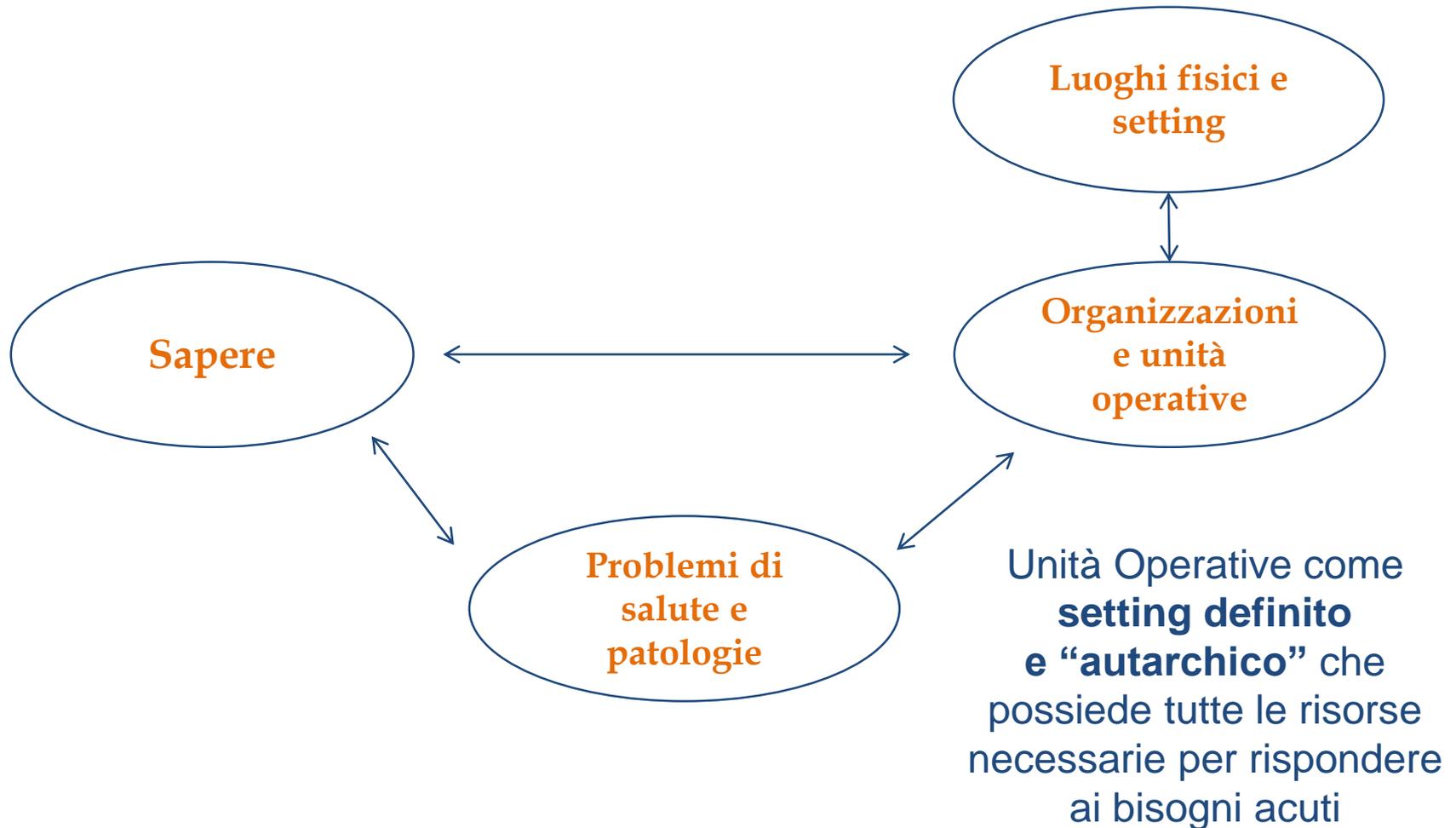
Science For A Better Life

Medtronic

Milano, 14.11.2016



## Il modello tradizionale: il paradigma dell'acuzie





# La crisi delle logiche organizzative tradizionali

## RAGIONI CLINICO- ORGANIZZATIVE

- Protocolli e linee guida codificano e standardizzano i comportamenti clinici, senza necessità di gerarchia
- Multipatologia e cronicità richiedono una risposta che trascende le singole UO (approcci olistici e collaborazione tra saperi)
- I percorsi si svolgono in diversi setting e luoghi fisici

## RAZIONALITA' ECONOMICHE E PRODUTTIVE

- Frammentazione non più sostenibile
- Piattaforme produttive sottratte al governo delle UO e dei professionisti (sale operatorie, degenze, ecc.)

## INDEBOLIMENTO DOMINANZA MEDICA

- Nuove professioni emergenti



## Dinamiche di rottura

- Quali dinamiche di rottura delle organizzazioni tradizionali e delle UO si stanno producendo?
- Come si stanno introducendo le nuove logiche di trasformazione delle UO e come coesistono con la tradizionale organizzazione?

UNITA'  
MULTIDISCIPLINARI

ÈQUIPE MEDICHE  
ITINERANTI





## Le Unit Multidisciplinari

- Aggregazioni e meccanismi organizzativi che fanno convergere **più specialità e specialisti** per la risoluzione del problema di salute del paziente
- Sul piano organizzativo: articolazioni organizzative funzionali e **trasversali** all'organizzazione per dipartimenti/UO gestionali
- Si occupano del coordinamento delle attività cliniche su percorsi per **specifiche patologie** o per **classi di utenti**





## Le Unit Multidisciplinari: i casi analizzati

### AOU CAREGGI FIRENZE

- Entità funzionale multidisciplinare che, in afferenza al DAI prevalente, riunisce e coordina le competenze di diversi specialisti coinvolti nella gestione di uno specifico percorso assistenziale complesso
- Ad oggi istituite 15 UM:
  - Patologie tumorali
  - Patologie complesse
  - Tecnologie/tecniche specifiche
  - Setting assistenziali

### ASST PAPA GIOVANNI XXIII

- Cellule fondamentali delle Aree Strategiche Trasversali (AST), ossia dei dipartimenti funzionali:
  - Cancer center
  - Trapianti
  - Ospedale della mamma e del bambino
  - Emergenza-Urgenza
- Ad oggi istituite 5 UM:
  - Patologie tumorali





## Le Unit Multidisciplinari: stato dell'arte

### CARATTERISTICHE

- Formalizzazione coordinatori e, nel caso Careggi, anche dei progetti attuativi
- Forte impulso alla creazione di Unit parte dall'esperienza dei Gruppi Oncologici Multidisciplinari, da cui faticano a distinguersi
- Diverso grado di comunicazione verso l'esterno dell'esistenza della UM

### CRITICITA'

- Scarso utilizzo di sistemi e strumenti manageriali:
  - Cruscotti di performance
  - Matrici compiti-responsabilità
  - Budget
- Ambiguità nel riconoscimento del ruolo del coordinatore del team, in un contesto di limitata valorizzazione:
  - Indennità o incarichi
  - Posizione non definita nei percorsi di carriera





## Le équipe itineranti

- Creazione di **meccanismi di movimento** delle UO sui diversi nodi della rete ospedaliera (e territoriale – Case della Salute)
- **Rottura del legame tra luogo** univoco (setting stanziale dell'UO in ospedale) **e sapere**
- Risposta alla richiesta di assicurare soglie minime di intervento per struttura complessa e la **concentrazione dei saperi**
- **Distribuzione dei servizi** a più elevata specializzazione anche a livello locale





## Le équipe itineranti: i casi analizzati

### AUSL REGGIO EMILIA

- 5 stabilimenti ospedalieri (1 per distretto territoriale) e AO presente nella città di RE
- Diverse esperienze, anche interaziendali, di équipe itineranti tra i nodi della rete ospedaliera a partire dalla fine anni '90:
  - Oculistica
  - Endoscopia digestiva
  - Urologia
  - Breast Unit interaziendale

### ASST OVEST MILANESE

- Rete ospedaliera con 2 hub legati ciascuno a 2 spoke
- Diverse équipe coinvolte:
  - Chirurgie, concentrata attività ad alta complessità negli hub e spostata la bassa complessità negli spoke
  - Neurologia, spostamento dei professionisti in base alle sub-specializzazioni

**Diminuzione liste d'attesa**

**Miglioramento standard di servizio**

**Aumento produttività**





# Le équipe itineranti: lo stato dell'arte

## CARATTERISTICHE

- Soluzioni organizzative differenti e flessibili per ciascuna UO in relazione a:
  - Motivazioni alla base dello spostamento dei professionisti
  - Obiettivi da conseguire
  - Caratteristiche intrinseche della disciplina
  
- Reti ospedaliere riconsiderano il ruolo degli *spoke*, garantendo elevata qualità anche in “periferia” attraverso la rotazione dei professionisti

## CRITICITA'

- Soluzioni contrattuali e integrative della remunerazione per i professionisti in rotazione definite “ad hoc” dalle aziende, in mancanza di riferimenti generali di sistema





## Conclusioni

- Oggi le organizzazioni sono necessariamente pluridimensionali, in quanto coesistono:
  - Unità organizzative specialistiche che garantiscono la concentrazione del sapere (e la distribuzione dei servizi)
  - Team multidisciplinari che favoriscono l'orientamento ai bisogni complessi dei pazienti e l'adozione di responsabilità per linee di attività
  
- Condizioni necessarie:
  - cambiamento culturale
  - ripensamento complessivo dei ruoli e delle responsabilità delle nuove articolazioni organizzative, oltre a dotarle di strumenti “manageriali”
  - riconfigurazione dei percorsi di carriera e dei contratti
  - ridefinizione dei processi produttivi sanitari e delle operations





Università Commerciale  
Luigi Bocconi

CERGAS  
Centre for Research on Health  
and Social Care Management

**Bocconi**ALUMNI  
ASSOCIATION

**SDA Bocconi**  
School of Management

**GRAZIE**  
**anna.prenestini@unibocconi.it**

