

# Bocconi

Con il contributo incondizionato di



Bristol-Myers Squibb

## CONVEGNO OASI 2018

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

## OPERATIONS MANAGEMENT IN SANITÀ



**CERGAS & SSN  
40 ANNI INSIEME**

**Lorenzo Fenech**  
CERGAS, SDA Bocconi  
29 novembre 2018



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
School of Management

# Il contesto di riferimento e l'obiettivo di ricerca

Sempre più diffusa strutturazione della funzione di Operations Management negli organigrammi delle Aziende Sanitarie del SSN.

- Almeno 30 funzioni di GO censite nel 2017 (Fenech, Lega, Prenestini, Rapporto OASI 2017), prevalentemente in Lombardia (POAS).
- Almeno **42 funzioni** in 37 aziende nel **2018** (aumento in Lazio e Piemonte).
- Recentemente in Toscana: "Azioni per il contenimento dei tempi di attesa: introduzione della funzione di Gestione Operativa" (Delibera n. 476/2018).



Con quale scopo, con quali caratteristiche e attraverso quale percorso di sviluppo stanno prendendo forma le nuove funzioni di GO?



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi  
School of Management

# La ricerca: oggetto e metodo di indagine

## L'oggetto di indagine:

- Individuazione della **mission**
- Caratterizzazione degli **assetti organizzativi**
- **Priorità e prime progettualità** intraprese
- Analisi del **metodo di lavoro** impiegato
- Definizione delle **aree di risultato**
- Fattori **ostativi** e **facilitanti**
- Delineazione delle **sfide future**

## Metodo di indagine

Analisi di 4 Casi Aziendali

<p><b>ASST Bergamo-Ovest</b>            UOC in staff <b>Direzione Generale</b>            Istituita nel 2016            Responsabile: <b>Ing. Biomedico</b>            (Interno)</p>	<p><b>ASST Cremona</b>            UOS in staff <b>Direzione Generale</b>            Istituita nel 2017            Responsabile: <b>Dir. Infermieristico</b> (Interno)</p>
<p><b>ASST Monza</b>            UOC in staff <b>Direzione Generale</b>            Istituita nel 2017            Referente: <b>Ing. Gestionale</b>            (Interno)</p>	<p><b>AUSL Reggio Emilia</b>            UOC in line al <b>DMPO</b>            Istituita nel 2017            Responsabile: <b>Dir. Medico</b> di            organizzazione (Esterno)</p>



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi  
School of Management

# La GO: mission e persone

Passare da una programmazione e gestione frammentata degli asset e dei processi produttivi a una più centralizzata, uniforme e coerente con le strategie aziendali.

Team GO	RESPONSABILE	STAFF DEDICATO	UO e FUNZIONI sottoposte
ASST Bergamo-Ovest	Ingegnere Biomedico	-	Servizio ingegneria clinica 3 Funzioni: Accreditamento, Qualità, R. Clinico
ASST Cremona	Dirigente Infermieristico	3 infermieri: Bed Manager Programmazione attività chirurgica Program. servizi diagnostici e ambulatoriali	-
ASST Monza	Ingegnere Gestionale (referente)	-	2 UOS: SI e Controllo di Gestione 2 funzioni: Programmazione SO e PL Programmazione ambulatoriale/CUP
AUSL Reggio Emilia	Dirigente Medico di organizzazione	Flow-manager (infermiere) Ingegnere gestionale	Servizio pre-ricoveri

# La GO: responsabilità e logiche

## Principali responsabilità e mansioni di lavoro

- **Programmare** l'utilizzo "strategico" degli **asset** produttivi (SO, PL, ambulatori)
- **Riprogettare** i processi di prenotazione e programmazione operativa dei reparti e dei coordinatori delle UO
- **Favorire e supportare** il miglioramento dei **percorsi logistici dei pazienti**
- **Monitorare** sistematicamente dati e risultati per prendere decisioni e fare diagnosi organizzative
- **Supportare** i coordinatori degli asset produttivi nella gestione delle eccezioni

## Principi ispiratori e logiche di fondo

- Produzione legata a **logiche «pull»**
- Uniformazione e standardizzazione dei processi per **ridurre la variabilità artificiale**
- Segmentazione della **variabilità naturale**



# Primi cantieri e metodi di lavoro

## Primo «cantiere»: l'area chirurgica

- **Centralizzazione programmazione** annuale/trimestrale
- Analisi della **domanda** effettiva («pulizia» delle liste)
- Riorganizzazione del **percorso** chirurgico
  - Uniformazione pre-ricovero
  - Sviluppo Day Surgery
  - Separazione ordinario-urgenza
- **Monitoraggio** e efficientamento del **blocco operatorio**

## Metodi e strumenti di lavoro (dipende)

- **Analisi (standard)**: Analisi quantitativa variabilità e mappatura qualitativa del processi
- **Riprogettazione**: taglio diversificato
  - Creazione benchmark interni vs esterni
  - Più o meno centralità SI
- **Gestione dei progetti**: taglio diversificato
  - Obiettivi top-down + gestione top-down
  - Obiettivi top-down + gestione bottom-up



# Aree di risultato e punti di forza

## Aree di risultato:

- Adesione alla procedura del pre-ricovero
- Rispetto delle classi di priorità
- Riduzione urgenze «artificiali»
- Ottimizzazione utilizzo sale operatorie (tassi di saturazione, riduzione ritardi, tempi turnover)

 Miglioramento

- **Meta-risultato:** presidio sistematico dei dati di processo e diffusione di una «cultura del dato»

## Fattori facilitanti e punti di forza

- Il commitment della direzione strategica
- Le persone (motivate e formate)
- Composizione team (mix)
- L'investimento sui SI (tecnologico ma anche organizzativo)
- *Quick wins* per tutti gli stakeholders



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi  
School of Management

# La Gestione Operativa sta diventando una funzione e una variabile sempre più rilevante nel funzionamento delle aziende

Attraverso il suo **ruolo pivotale e sotto determinate condizioni**, può rappresentare un'opportunità per:

- Riconciliare le visioni strategiche con le regole di ingaggio dei professionisti e il funzionamento dei setting di produzione;
- Diffondere in modo deciso e uniforme logiche di OM, molto spesso a crescita spontanea e frammentata.

## Prossimi cantieri di lavoro per le funzioni di GO e sfide per l'OM in generale

- **Oltre le sale operatorie:** degenze mediche e in particolare gli ambulatori
- **Oltre gli asset (i percorsi del paziente):**
  1. Supporto *governance clinica* sulla produzione (non può non essere una leva anche della Direzione Sanitaria)
  2. Supporto al *service design* per progettare l'esperienza del paziente (opportunità di integrazione tra Qualità, SI, Marketing)

**...serve evidentemente un investimento a livello organizzativo e istituzionale**



## Team di Ricerca



*Lorenzo Fenech*



*Federico Lega*



*Anna Prenestini*

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**  
**[lorenzo.fenech@sdabocconi.it](mailto:lorenzo.fenech@sdabocconi.it)**

**CERGAS Bocconi**

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |  
Tel +39 02 5836.2597 | [www.cergas.unibocconi.it](http://www.cergas.unibocconi.it)



**Università  
Bocconi**

**CERGAS**  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



**SDA Bocconi**  
School of Management