



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:

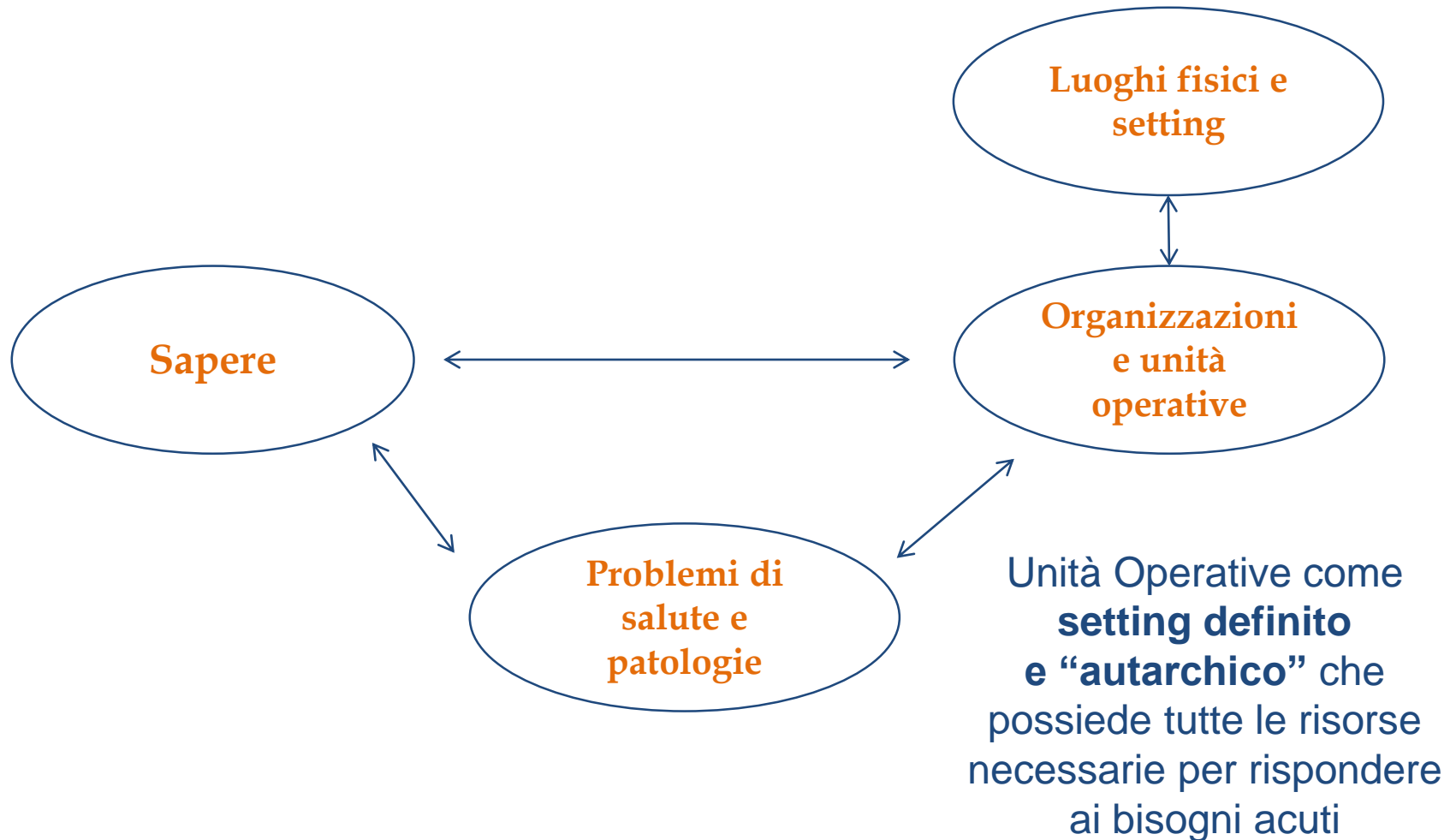


Science For A Better Life

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

BocconiALUMNI
ASSOCIATION

SDA Bocconi
School of Management

GRAZIE
anna.prenestini@unibocconi.it

