



# Metodi e strumenti per l'organizzazione a rete

**29 novembre 2007**

**Parma**

# La Rete governata (Butera 1990)

Una rete per dirsi organizzata e per funzionare ha bisogno di :

- ◆ cultura,
- ◆ sistemi operativi
- ◆ sistemi di gestione (regole e governo delle regole )

# MODELLI A RETE

LA RETE COSTITUISCE  
L'INTEGRAZIONE SU DUE ASSI

**VERTICALE** : QUANDO LE STRUTTURE  
COINVOLTE SONO POSTE SU  
DIFFERENTI LIVELLI DI CURA

**ORIZZONTALE** : QUANDO LE  
STRUTTURE COINVOLTE SONO  
POSTE SULLO STESSO LIVELLO DI  
CURA

# **INTEGRAZIONE VERTICALE**

**RIGUARDA LE RELAZIONI TRA I DIVERSI LIVELLI DI ASSISTENZA IN CUI SI ARTICOLA LA RISPOSTA AL BISOGNO DI SALUTE.**

**SI REALIZZA PREVALENTEMENTE NELLA COSTRUZIONE DI PERCORSI RAZIONALIZZATI TRA LE DIVERSE STRUTTURE DEL TERRITORIO FINALIZZATI ALLA CONTINUITA' ASSISTENZIALE**

# INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

PUO' ISTITUIRSI SECONDO DUE CRITERI:

**TERRITORIALE** PER FAVORIRE  
L'ACCESSIBILITA' AI SERVIZI

**MEDICO SPECIALISTICA** FINALIZZATA A  
GARANTIRE LA CORRISPONDENZA TRA  
DOMANDA DI PRESTAZIONI ESPRESSA  
DALLA POPOLAZIONE E TIPOLOGIA,  
QUANTITA' E CARATTERISTICA  
DELL'OFFERTA

# **STRUMENTI PER FAVORIRE L'INTEGRAZIONE**

- ◆ **SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE  
E CONTROLLO**
- ◆ **SISTEMA DELLE DECISIONI**
- ◆ **AZIONI SULLA CULTURA**
- ◆ **EMPOWERMENT DEGLI UTENTI**
- ◆ **PROGETTI DI DISEASE  
MANAGEMENT**
- ◆ **PERCORSI DEL PAZIENTE**

# STRUMENTI PER ORGANIZZARE LE RETI

- ◆ COSTRUZIONE DELLA CONNESSIONE
- ◆ MODELLI PER LE COMPETENZE E LE RESPONSABILITA' PRODUTTIVE
- ◆ STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E INFRASTRUTTURALE

# STRUMENTI PER GESTIRE LA RETE

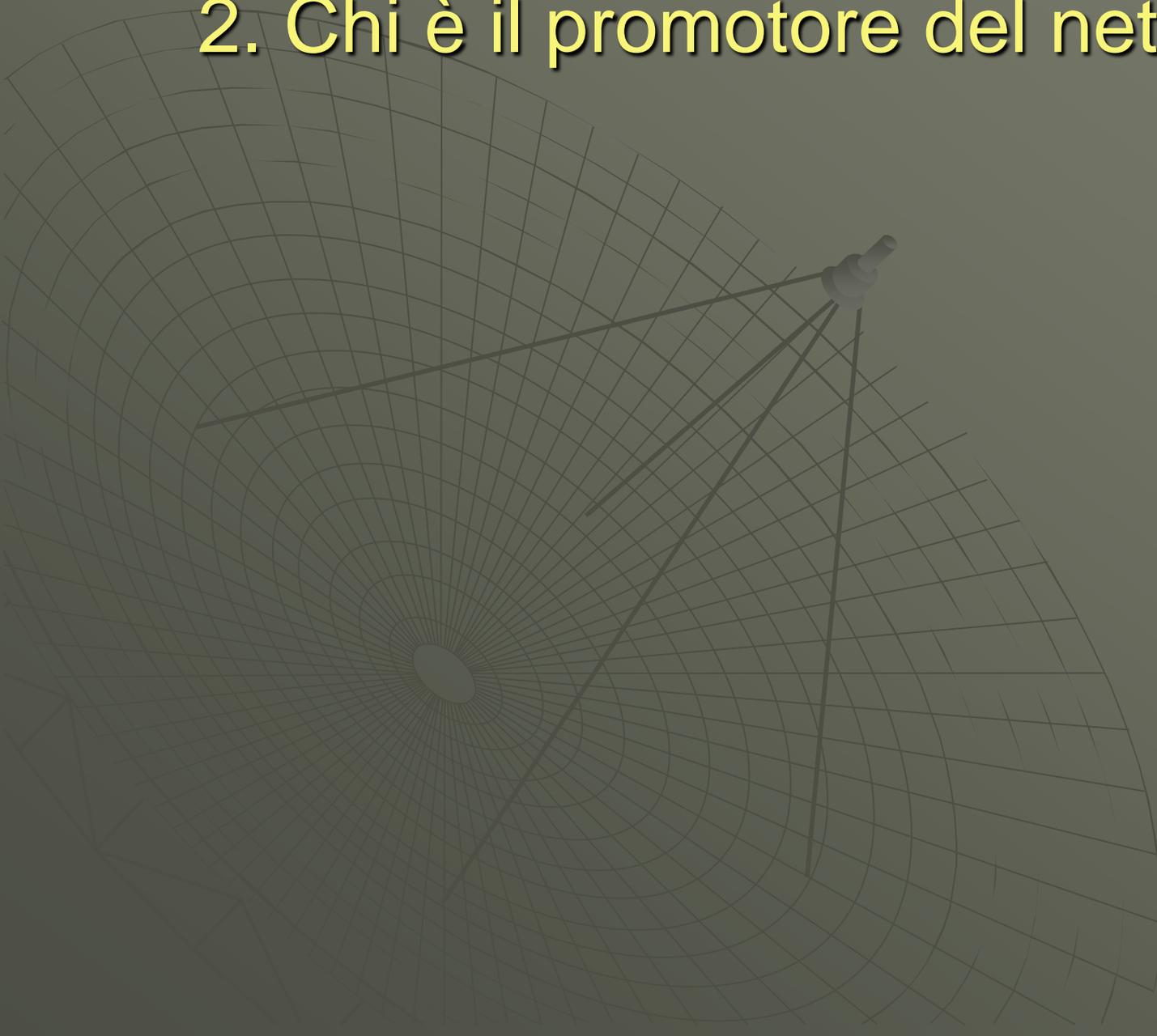
- ◆ STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
- ◆ STRUTTURE ORGANIZZATIVE DI SUPPORTO GESTIONALE AI NODI DELLA RETE
- ◆ RIFORMULAZIONE DEI PROCESSI TRASVERSALI
- ◆ DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE E DEL KNOW HOW

# ESERCITAZIONE

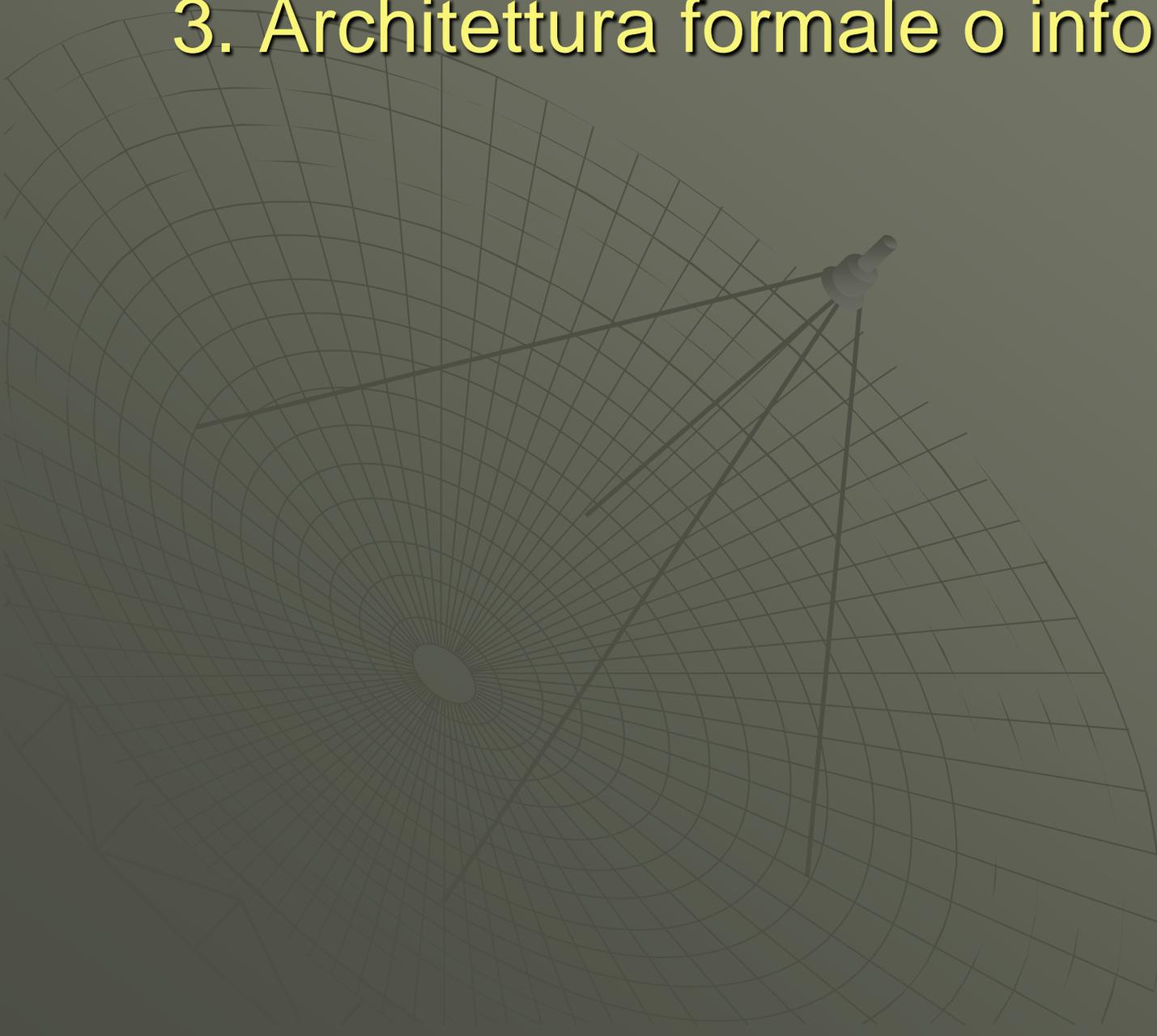
Utilizziamo questi criteri per ipotizzare la rete di servizi per la popolazione giovanile dell'Azienda USL di Parma:

1. Rete orizzontale o verticale?

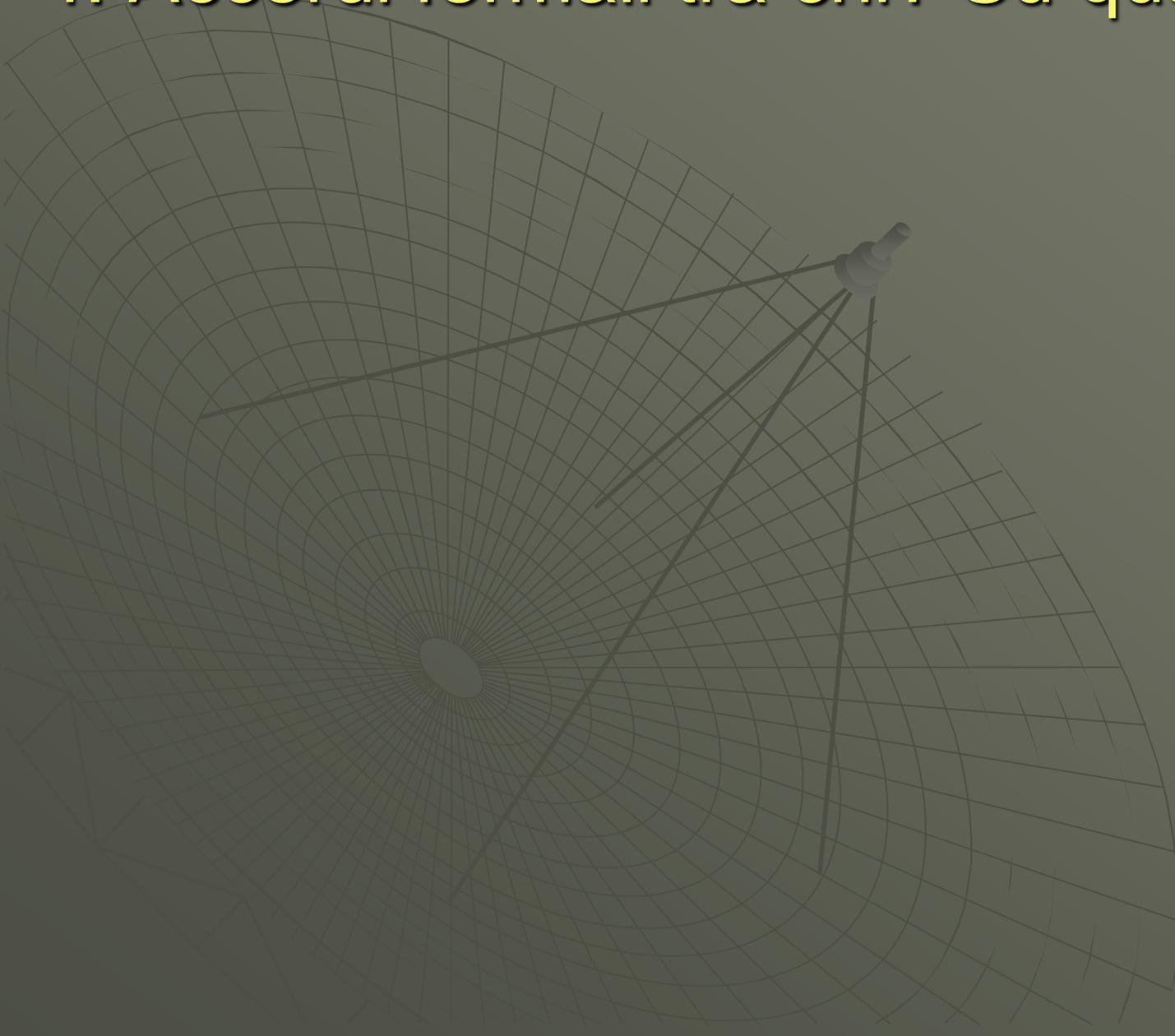
## 2. Chi è il promotore del network?



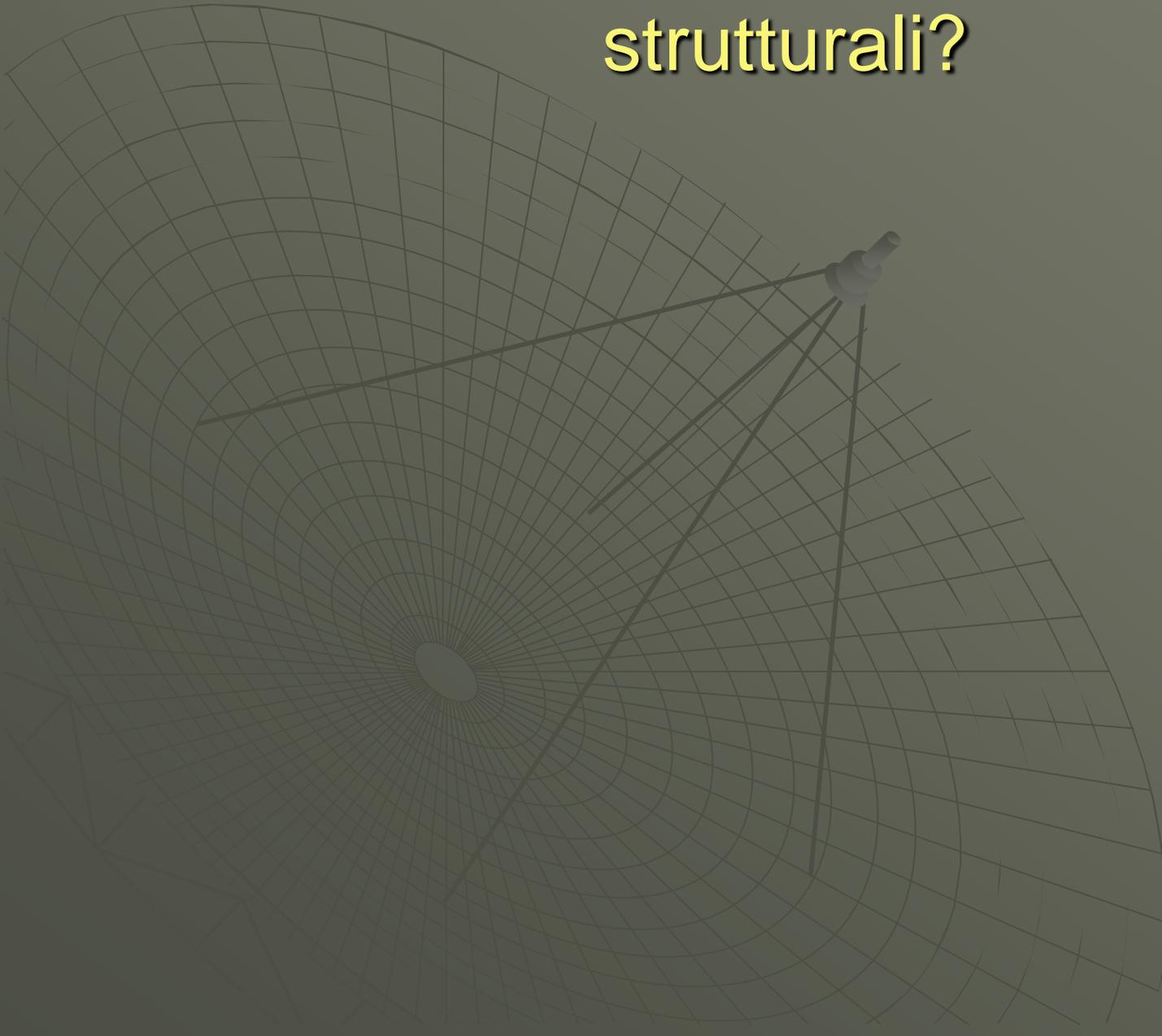
### 3. Architettura formale o informale?



## 4. Accordi formali tra chi? Su quali oggetti?



# 5. Soluzioni organizzative dinamiche o strutturali?



## 6. Quali suddivisioni di competenze e responsabilità produttive?



7. Quale pianificazione strategica? (= quali prodotti/processi sono in gestione alla rete)



8. Quali sono gli obiettivi della rete, come si programmano e come si controllano?



# Strumenti operativi

Per costruire una rete abbiamo bisogno di una "cassetta degli attrezzi" articolata, che comprenda cioè strumenti manageriali come quelli che abbiamo visto, ma anche strumenti operativi come quelli che vedremo rapidamente

# TIPOLOGIA DI DOCUMENTI

AZIENDALI- DIPARTIMENTALI - DI U.O.

- ◆ **PROCEDURE**
- ◆ **ISTRUZIONI OPERATIVE**
- ◆ **PROTOCOLLI**
- ◆ **LINEE GUIDA**
- ◆ **REGOLAMENTI**
- ◆ **DELIBERE**
- ◆ **LEGGI**
- ◆ **FORMAT E MODULI**
- ◆ **DEPLIANT E MATERIALE PER COMUNICAZIONE ESTERNA**
- ◆ **ALTRO**

Documentare le modalità di funzionamento  
soddisfa diverse esigenze:

- **chiarezza**: quando il processo è  
complesso il sistema di responsabilità non  
è sempre evidente

- **trasparenza**: anche se i singoli  
protagonisti conoscono le azioni e le  
responsabilità di propria competenza non  
sempre hanno ben chiaro chi interviene  
prima o dopo di loro

# ISTRUZIONI OPERATIVE

*Brevi e specifiche descrizioni di azioni, finalizzate ad indirizzare ed omogeneizzare il comportamento degli operatori*

# ISTRUZIONI OPERATIVE (titolo)

## Riepilogo delle versioni:

versione	data	Motivo della revisione
00	xx/xx/xx	... edizione

## Firme:

Documento redatto da: Dott. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx		
Documento verificato da: Dott. xxxxxxxxx (R.A.Q)	firma:	data:
Documento approvato da: Dott. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (Direttore)	firma:	data:

## Distribuzione:

\_\_\_ copia in distribuzione controllata                      \_\_\_ copia in distribuzione non controllata

## Note:

La responsabilità della eliminazione delle copie obsolete della procedura è del destinatario di questa documentazione

## DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA'

# Istruzione operativa

- ◆ la **sostanza** è rappresentata dalla **descrizione delle attività** (= tutti gli operatori che fanno questa cosa la fanno così)
- ◆ **la formalizzazione** è data dalla completezza del documento che deve essere datato e approvato con firma dal Responsabile
- ◆ può **integrare una procedura** complessa in forma di allegato

# PROTOCOLLO

*Insieme di regole che governano il processo di lavoro quando questo presuppone la partecipazione attiva di operatori afferenti a strutture operative diverse*

# INDICE

- ◆ Oggetto
- ◆ Scopo/finalità
- ◆ A chi si applica
- ◆ Con quali attività/prodotti
- ◆ Con quali modalità operative
- ◆ Con che tipo di verifica
- ◆ Livelli di responsabilità

# OGGETTO

- ◆ SPECIFICA DEL MANDATO
- ◆ DEFINIZIONE DI CIO' CHE SI ANDRA' A NORMARE
- ◆ ELENCO DEI SERVIZI COINVOLTI

# SCOPO/FINALITÀ

- ◆ CIRCOSCRIVERE LE RAGIONI A MONTE DELL'AZIONE CHE SI VA A INTRAPRENDERE (PERCHE')
- ◆ PREFIGURARSI DEI MACRO OBIETTIVI:  
***DI SALUTE***  
***SCIENTIFICO-PROFESSIONALI***  
***ORGANIZZATIVI***

# A CHI SI APPLICA

- ◆ INDIVIDUAZIONE DEL TARGET DI RIFERIMENTO SULLA BASE DELLE INFORMAZIONI SCIENTIFICHE A DISPOSIZIONE
- ◆ EVENTUALI ELEMENTI AGGIUNTIVI
- ◆ CONDIVISIONE DEL PROFILO

# CON QUALE TIPOLOGIA DI OFFERTA

- ◆ ESPLICITARE LA TIPOLOGIA DEI SERVIZI COINVOLTI

Servizi in rete

Servizi in struttura

Strutture convenzionate

# LIVELLI DI RESPONSABILITÀ

- ◆ ESPLICITARE LE RESPONSABILITÀ' PER LA VALIDAZIONE E L'APPLICAZIONE DEL PROTOCOLLO
- ◆ DEFINIRE LE RESPONSABILITÀ' DELEGATE

# CON QUALI MODALITÀ OPERATIVE

- ◆ RIDISEGNARE, ALLA LUCE DEI VINCOLI DEL PROTOCOLLO, I PRINCIPALI PROCESSI DI LAVORO
- ◆ RIFORMULARE LE PROCEDURE
- ◆ IMPLEMENTARLE

# CON CHE TIPO DI VERIFICA

- ◆ INDIVIDUARE INDICATORI PER LA VERIFICA DELL'APPLICAZIONE E DEGLI OBIETTIVI GENERALI ASSUNTI

# PROCEDURA

- ◆ *Documento che tramite la descrizione dell'attività di un processo di lavoro consenta di evidenziare la riproducibilità e la trasferibilità del modo di operare concordato;*
- ◆ *Strumento che permette di comunicare le modalità validate di realizzazione di un processo*

# Procedura

**La procedura deve garantire chiarezza e comprensibilità di:**

- ◆ **obiettivo:** che cosa si vuole garantire nello specifico
- ◆ **rapporti fornitore – cliente** all'interno del processo
- ◆ **attività** che devono essere svolte per il raggiungimento dell'obiettivo;
- ◆ **sistema di responsabilità** inerenti sia il processo che le singole attività
- ◆ **Interfaccia con l'esterno**
- ◆ **Sistema di misurazione**

# Stesura delle procedure

Centralità di

- ◆ **Processo** → mappatura (flow chart), matrice delle responsabilità, descrizione delle attività
- ◆ **Indicatori** → obiettivi specifici, standard, sistema di misurazione