

## IL NOSTRO APPROCCIO ALL'ANALISI DEI PROCESSI

*Innovation comes from freedom. It comes from those who are obligated to no one. It comes from people who are responsible only to themselves.*

### W. Edwards Deming

A livello internazionale non c'è ancora accordo su come classificare i processi e quindi si è proceduto ad una nostra classificazione che tenga conto delle esperienze più significative:

(è in corso un processo teso a definire modalità di classificazione ed analisi che vede come attori la Bocconi, l'Azienda Policlinico di Bologna e quella di Novara)

1. **Processi primari** - sono quelli legati alla mission più generale dell'azienda sanitaria: di ricovero, ambulatoriale, chirurgico, ...
2. **Percorsi diagnostico terapeutici (PDT)** - sono processi selezionati per una categoria specifica di pazienti/ patologie (grandi obesi, trapianti ecc) in cui gli elementi organizzativi sono integrati con elementi clinici specifici.
3. **Percorsi clinico assistenziali (delibera RER)** – sono piani che disegnano le tappe fondamentali nell'assistenza di pazienti affetti da specifiche condizioni cliniche e descrivono i risultati attesi
4. **Processi di supporto sanitario** – sono quelli che si interfacciano sistematicamente con quelli principali e contribuiscono al loro svolgimento secondo le modalità condivise (laboratorio, radiologia, emodinamica ..)
5. **Processi di supporto non sanitari** – sono quelli dell'area tecnico amministrativa (acquisti, manutenzione, comunicazione ...)
6. **Linee Guida** - sono documenti scritti a carattere prevalentemente clinico e raccolgono raccomandazioni specifiche per il trattamento di una patologia. Se le raccomandazioni non sono scritte NON si parla di linee guida ma di prassi/conoscenza/competenza dei professionisti

Insieme di indicazioni procedurali suggerite, prodotte attraverso un processo sistematico, finalizzate ad assistere gli operatori nel decidere quali siano le modalità assistenziali più adeguate in specifiche circostanze cliniche (dal DPR 14/1/97, integrato con la definizione dell'Institute of Medicine USA). (*Linee guida - Regione Emilia Romagna – 1*)

Raccomandazioni finalizzate assicurare la qualità dell'assistenza attraverso indirizzi di politica assistenziale e consigli pratici non ambigui relativamente ad uno specifico problema di salute. (*Linee guida - Regione Emilia Romagna – 2*)

### I processi aziendali: quali e quanti

#### Mappatura dei processi e i percorsi diagnostico terapeutici nella nostra azienda. Il programma informatico BINGO

Vi siete mai chiesti quanti e quali sono i processi realizzati da una azienda ospedale?

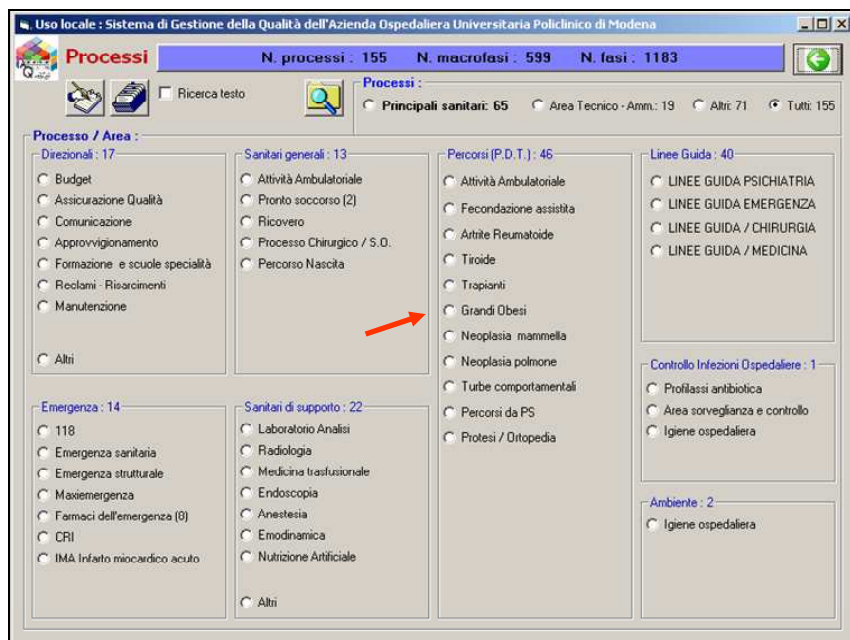
Troverete la risposta nel momento in cui vorrete fare l'operazione più semplice del mondo: costruire un elenco dei processi aziendali, il punto di partenza per qualsiasi successivo approfondimento.

Scoprirete che nessuno sa quanti sono perchè il concetto stesso di processo non è uguale nella mente dei vostri interlocutori. Infatti dove comincia e dove finisce un processo? Dobbiamo intendere per processo i "classici organizzativi" quali sono il ricovero ordinario e il ricovero in day hospital, solo per citarne un paio, oppure dobbiamo considerare i percorsi diagnostico terapeutici per specifica patologia o gruppi di patologie omogenee? E le linee guida sono dei processi?

Dopo che avrete deciso cosa è per voi un processo e che avrete, sulla guida di quel concetto, identificato con buona approssimazione i principali processi aziendali, scoprirete anche che senza uno strumento informatico non riuscirete mai a gestire in modo efficace le informazioni che avrete su ogni processo alla fine dell'analisi.

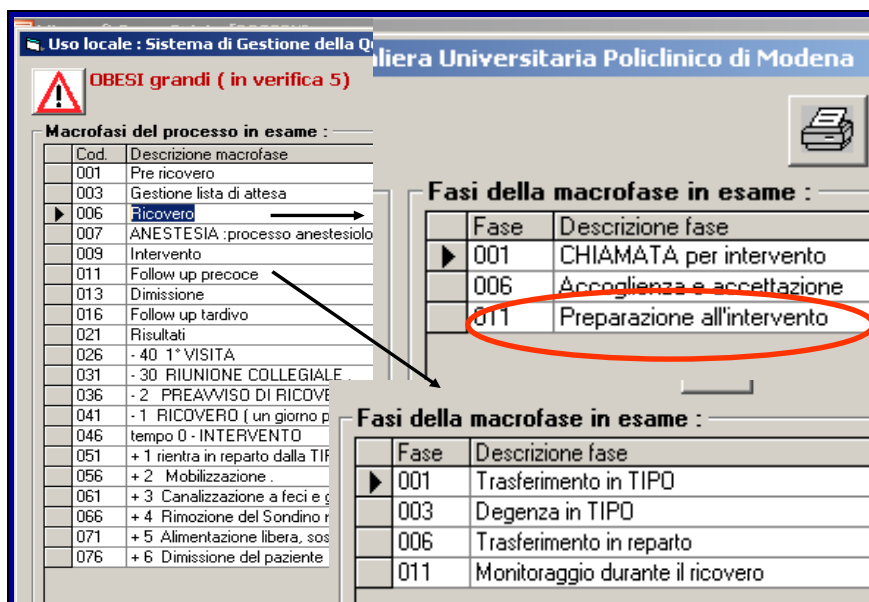
Esse infatti sono tali e tante che per poterle utilizzare al fine di prendere delle decisioni è necessario poterle elaborare con diverse modalità di aggregazione: ora guardare l'azienda da lontano, ora avvicinarsi per osservare un fenomeno trasversalmente, ora scendere in profondità per analizzarlo puntualmente.

BINGO è la nostra risposta a tutte queste esigenze; il supporto informatico presupposto fondamentale per poter gestire l'analisi dei processi di un'azienda che ne realizza un numero imprecisato, quale è un ospedale.



**Fig 1. La mappa dei processi aziendali.**

Attraverso questa videata del programma informatico BINGO si accede ai processi che sono raggruppati in aree omogenee; la ricerca di un processo è semplificata ulteriormente da un motore di ricerca che permette di rintracciare processi, rischi associati e ogni documento del sistema qualità.



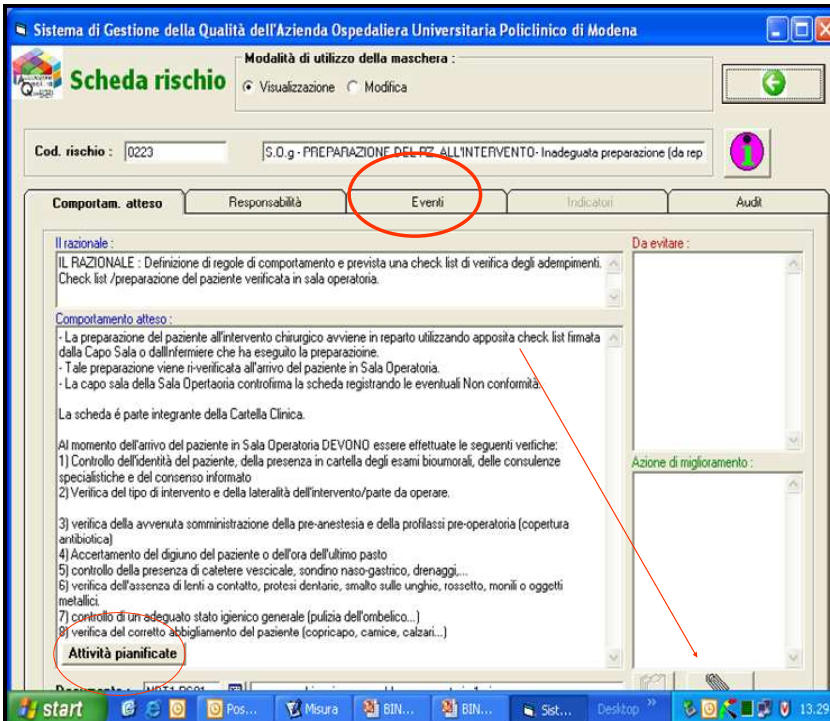
**Fig. 2 . Modello di analisi di processo: la scomposizione nella sequenza delle attività.**

Il processo viene scomposto nelle fasi principali che lo costituiscono (macrofasi) e, nel caso che queste siano ancora sufficientemente articolate e complesse, ciascuna viene eventualmente suddivisa nelle fasi che rappresentano le unità semplici.

Il passaggio successivo è rappresentato dalla identificazione dei rischi di processo che possono risiedere in ciascuna macrofase e/o fase semplice.

**Fig. 3 . Modello di analisi di processo: esempio di report che disegna il processo nella sequenza di macrofasi e fasi e rischi associati.**

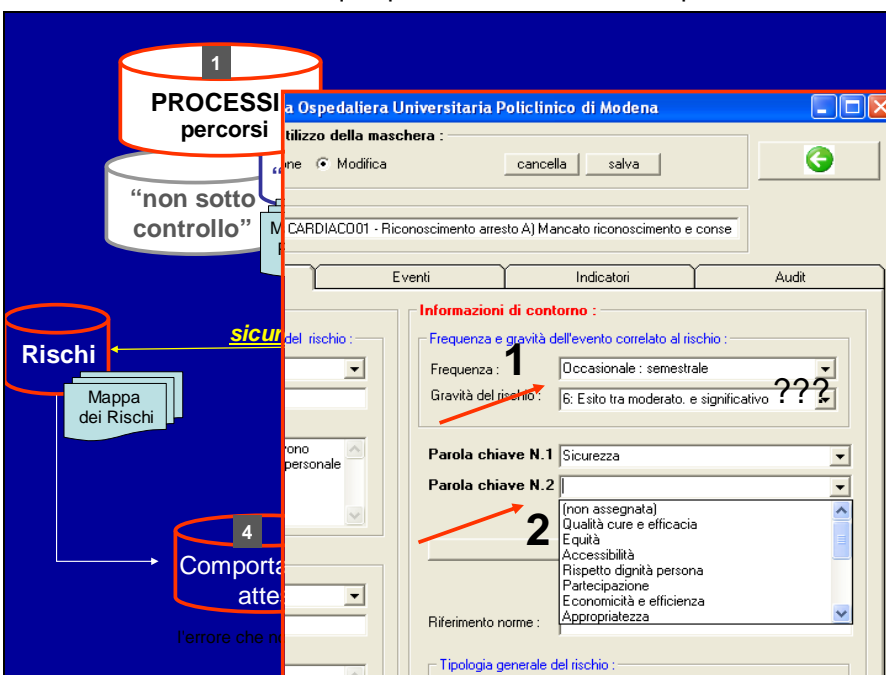
I rischi del processo vengono individuati grazie ad informazioni provenienti da diverse fonti quali, ad esempio, i reclami, le segnalazioni e le denunce legali ricevuti dall'utente, gli incidenti che vengono registrati dalla struttura, gli episodi di infortunio e malattia professionale notificati alla direzione, ma anche (e non meno importante) dall'esperienza dei professionisti che quotidianamente si trovano a dover risolvere piccoli e grandi inconvenienti.



**Fig. 4 . Modello di analisi di processo: definizione dei criteri di prevenzione del rischio, registrazione degli eventi e pianificazione di attività di controllo mirate.**

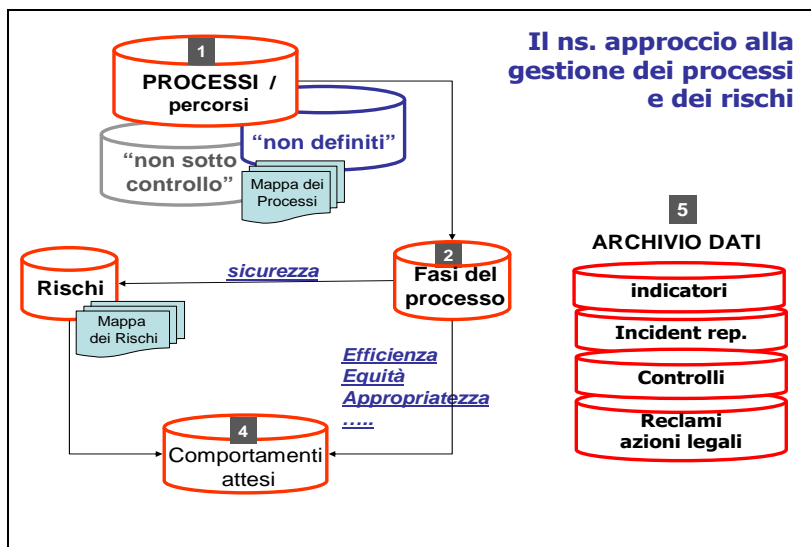
Se la macrofase o l'unità semplice è di per sé un'attività critica, ovvero viene correlata ad un rischio (probabilità che accada un evento sfavorevole), è necessario codificare il comportamento atteso, le regole operative che permettono di "far bene", quindi di raggiungere l'obiettivo predefinito e di prevenire l'evento avverso, di stabilire le responsabilità di vigilanza e di esecuzione.

Qui è inoltre possibile registrare gli eventuali eventi accaduti e, laddove necessario, sarà possibile pianificare eventuali controlli mirati sul quel particolare momento del processo.



**Fig. 5 . Modello di analisi di processo: caratterizzazione dei rischi per parola chiave, frequenza e gravità.**

Ogni rischio specifico viene associato ad una parola chiave in modo da poter raggruppare tutti i rischi e filtrarli per categorie codificate.  
 In questo spazio è altresì possibile caratterizzare il rischio in termini di frequenza e gravità dell'evento avverso correlato.



**Fig. 6. Modello degli archivi di BINGO.**

Il programma BINGO permette di archiviare tutte le informazioni che vengono associate al processo: le macrofasi e le fasi, i relativi rischi e le modalità di comportamento previste per la loro prevenzione, i dati relativi a sistemi di misura e monitoraggio (indicatori, audit, ecc.) e di ottenere report che le mettono in relazione tra di loro sulla base di quanto si desidera analizzare

Questo approccio, quasi banale nella sua semplicità, ha come punto di forza il fatto che obbliga al confronto continuo rispetto ad un obiettivo e alla misura del suo grado di raggiungimento: in altre parole chiede l'oggettivazione dei risultati.

Ovviamente l'individuazione dell'obiettivo può rappresentare una difficoltà, aspetto che può essere adeguatamente affrontato solo in presenza di adeguata professionalità. Tutte queste informazioni possono essere estratte in una serie di report che semplificano e minimizzano la documentazione riducendola all'essenziale per il supporto delle attività critiche, la rendono più efficace perchè affronta direttamente il "nocciolo del problema" e più facilmente oggetto di una distribuzione capillare.

Nel contempo possono essere strumento per l'attività di formazione e d'inserimento di nuovo personale.