

# IIIa lezione

---

# Meccanismi Operativi

---

- Per meccanismi operativi si intendono le regole che una struttura si dà riguardo agli aspetti dinamici di funzionamento.
  - La struttura di base definisce infatti gli aspetti relativamente statici, i "dove", i "che cosa", i "quanto", suddivide il potere, le funzioni, le mansioni.
  - I meccanismi operativi definiscono invece i "come" e i "quando".
-

# Meccanismi Operativi

---

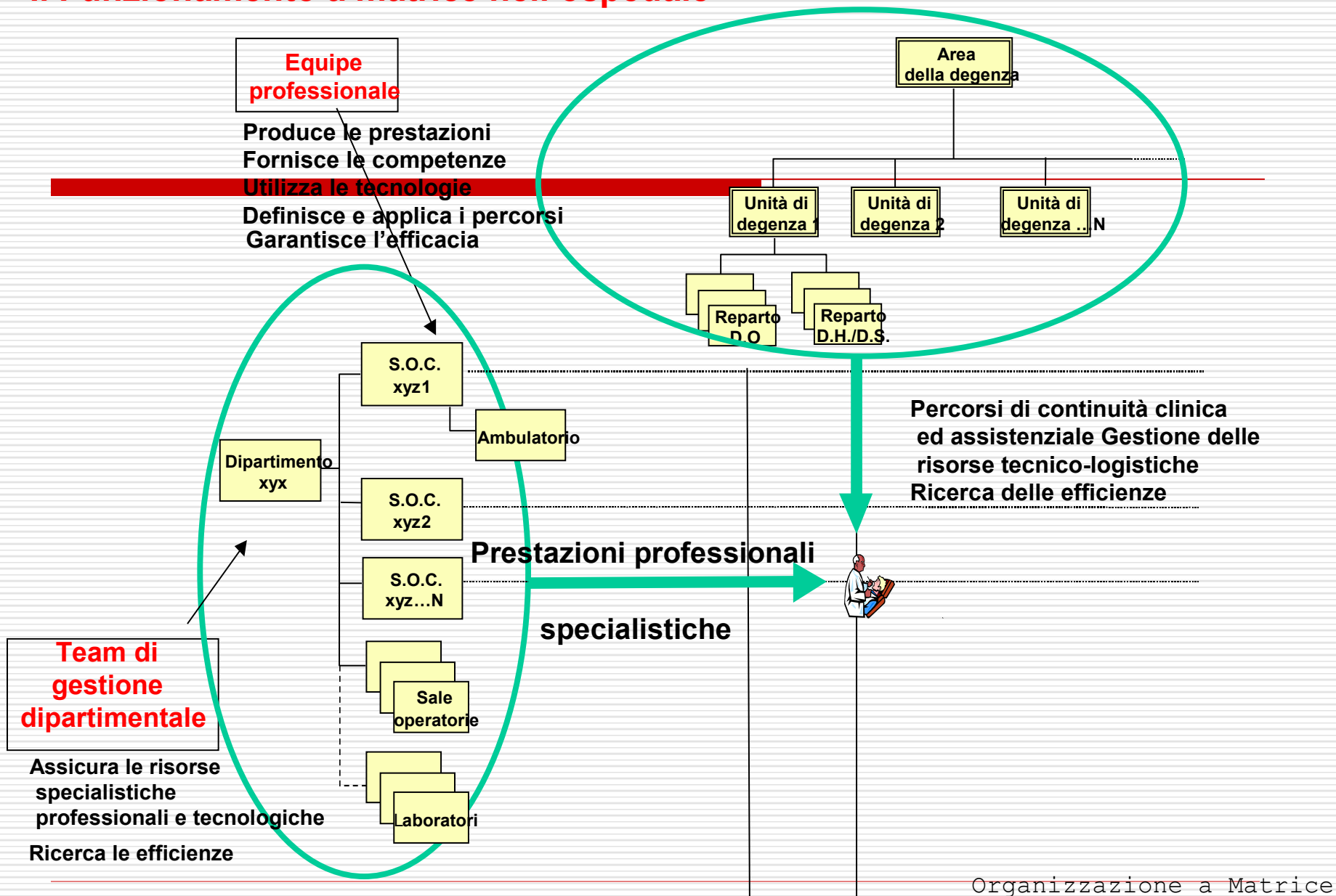
- Si possono considerare meccanismi operativi:
    - I modelli organizzativi
    - Il modello di leadership
    - Gli strumenti di coordinamento
    - I sistemi informativi
    - I sistemi premianti e di sviluppo professionale
    - I sistemi di verifica/controllo
-

# Modelli Organizzativi

---

- ❑ Per modello organizzativo si intende la modalità con cui si organizza e distribuisce il personale, e si ripartiscono tra esso compiti e responsabilità in relazione alla particolare tipologia di oggetto da trattare.
  - ❑ I modelli organizzativi possono riguardare sia la macro che la micro struttura.
  - ❑ All'interno di un'organizzazione possono convivere modelli organizzativi diversi in relazione alle funzioni da assolvere da parte di ciascuna struttura.
-

# Il Funzionamento a matrice nell'ospedale



# Project Management

---

Per la gestione di progetti che comportano un cambiamento significativo della situazione in atto, nonché per la gestione di importanti iniziative di investimento, l'Azienda individua e definisce specifiche responsabilità per il coordinamento di gruppi di lavoro interfunzionali temporanei.

A tali gruppi di lavoro l'azienda assegna obiettivi di risultato specifici di progetto, da conseguirsi mediante una pianificazione ed un monitoraggio basati su tecniche e strumenti tipici del *project management*.

I processi relativi a quanto espresso nel presente articolo sono oggetto di specifica normazione interna all'azienda

---

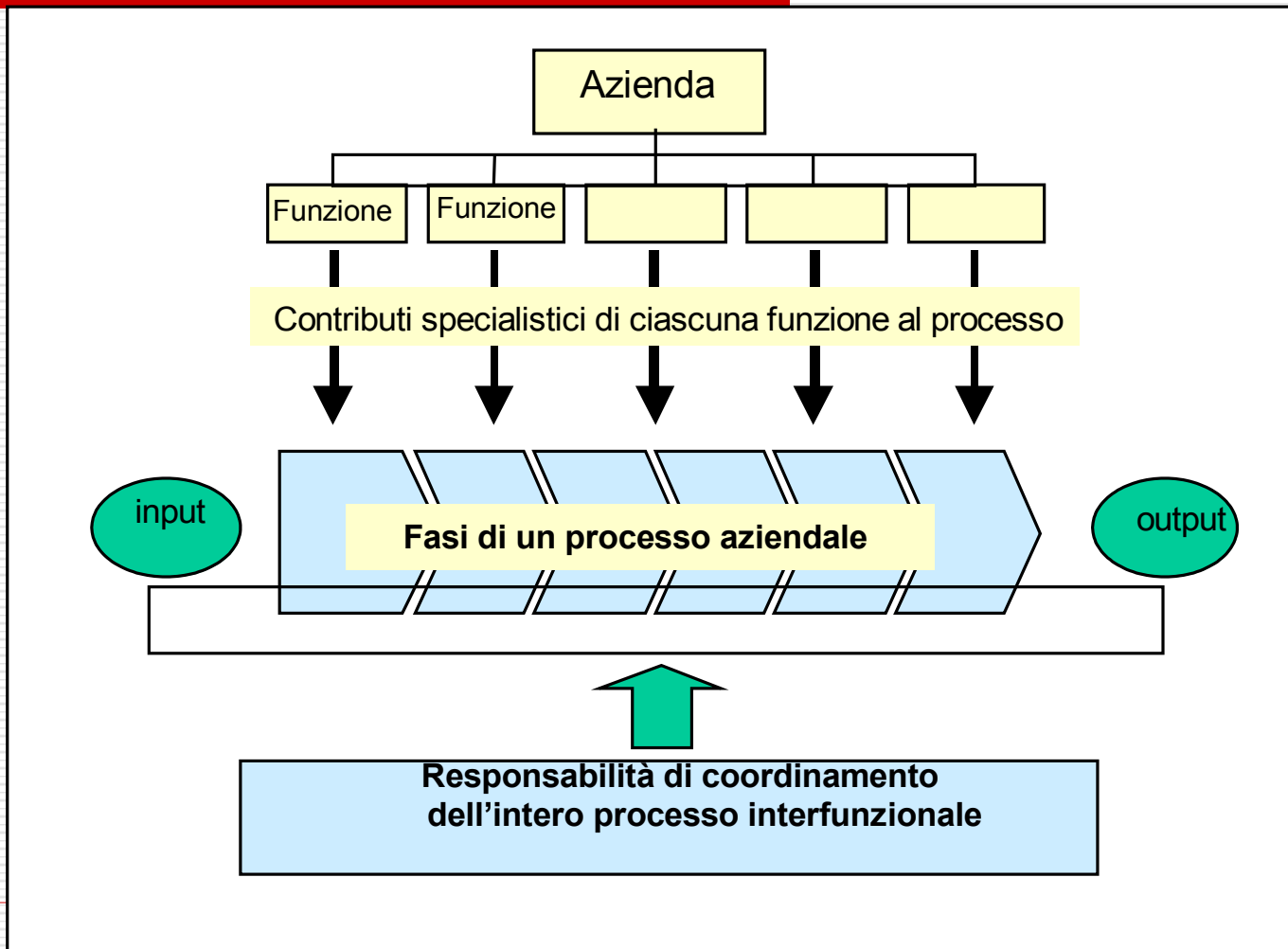
# Gestione per processi

---

- L'Azienda adotta criteri e tecniche di gestione orientate a garantire l'assunzione delle responsabilità da parte dei dirigenti e di dipendenti/collaboratori, non solo su basi puramente funzionali e/o tecnico-professionali, ma anche su basi interfunzionali, ovvero secondo logiche *di gestione per processi*.
-

# Gestione per processi

## LOGICHE DI FUNZIONAMENTO PER PROCESSI



# Modelli organizzativi dell'assistenza

---

- Diverse sono le modalità con cui organizzare l'attività assistenziale e tra queste si possono ricordare:
    - Modello familiare
    - Modello di tipo funzionale o in serie
    - Modello per piccole équipes
    - Primary nursing
-

# Funzioni, attività e compiti

---

- La funzione sanitaria può essere scomposte in attività (es. attività di cura, diagnosi etc).
  - le attività in compiti (es. fare la terapia, le medicazioni, l'igiene del paziente),
  - i compiti a loro volta si scompongono in operazioni (es. preparare il farmaco nella siringa, disinfettare, iniettare etc.)
-

# La leadership

---

- Per leadership si intende l'esercizio di una funzione dominante all'interno di un gruppo, derivante non tanto da investiture formali, quanto piuttosto da caratteristiche e capacità proprie del leader, riconosciute dal gruppo.
  - La leadership può riguardare anche solo alcuni aspetti di funzionamento del gruppo.
-

# Tipologie di leadership (formalizzazione)

---

- L. formale: quando alla capacità di assumere un ruolo dominante corrisponde un'investitura
  - L. informale: quando un soggetto, pur non investito di potere, è in grado di influenzare un gruppo
-

# Tipologie di leadership (modalità di esercizio)

---

- In base alle modalità di esercizio della leadership si possono distinguere:
    - L. Autoritaria
    - L. Manipolativa
    - L. Democratica
    - L. Lascia Fare
    - L. Situazionale
-

# Leadership autoritaria

---

- L. Autoritaria: si distingue per il forte accentramento del potere e l'utilizzo di meccanismi di premio/punizione. E' adatta a situazioni non molto complesse, dove sia possibili esercitare un controllo diretto su subalterni chiamati ad una mera funzione di esecutori. Può a lungo andare aumentare la demotivazione e dequalificazione.
  - Una forma più subdola di questo modello è la L. Manipolativa.
-

# Leadership democratica

---

- La L. Democratica si caratterizza per l'utilizzo di metodi partecipativi nell'assunzione delle decisioni, nella definizione di regole e nel lasciare ampia autonomia ai componenti il gruppo. Il leader è tale perché ad esso viene riconosciuta autorevolezza.
  - Una forma degenerata della L. democratica è la L. Lascia Fare nella quale il leader rinuncia ad esercitare il potere e fa venir meno la propria autorevolezza.
-

# Leadership situazionale

---

- La L. situazionale si caratterizza per la scelta cosciente di modalità diverse di leadership a seconda della situazione e del contesto obbedendo ad alcune regole

<b>Situazione</b>	<b>L. Autoritaria</b>	<b>L. Democratica</b>
<i>Livello di professionalità</i>	<i>basso</i>	<i>alto</i>
<i>Urgenza delle decisioni</i>	<i>alta</i>	<i>bassa</i>
<i>Motivazione del personale</i>	<i>bassa (sul breve periodo)</i>	<i>bassa e alta</i>

---

# Leadership Tecnica e Socio-Emotiva

---

□ All'interno di un gruppo possono manifestarsi forme di leadership che non hanno a che vedere con la distribuzione del potere.

Tra queste possiamo annoverare:

- L. Tecnica: particolare competenza riconosciuta ad un soggetto sulle modalità di esercizio del lavoro assegnato
  - L. socio-emotiva: riguarda la capacità di tenere assieme il gruppo e di gestirne le crisi affettive
-

# Strumenti di coordinamento

---

- Il coordinamento può essere agito attraverso strumenti informali e formali.
  - Entrambi hanno importanza fondamentale nel garantire il buon funzionamento di un'organizzazione.
  - I primi sovrintendono agli aspetti di gestione, e hanno particolare valore nel breve, medio periodo, i secondi agli aspetti di organizzazione, e rispondono alla necessità di stabilire regole e criteri di funzionamento stabili.
-

# Strumenti di coordinamento informali

---

- Gli strumenti informali consentono la trasmissione rapida e costante di informazioni, regole e comandi sia in senso verticale (top-down, down-top) che orizzontale mantenendo aperti i canali della comunicazione. Tra essi possiamo annoverare:
    - l'ordine verbale,
    - il colloquio continuo interno all'equipe,
    - la cura delle dinamiche di gruppo,
    - la riunione di reparto,
    - gli incontri conviviali.
-

# Strumenti di coordinamento formali

---

- ❑ Gli strumenti formali consentono la permanenza nel tempo di informazioni, regole e comandi e la standardizzazione di comportamenti garantendo certezza organizzativa e risparmi di tempo/risorse. Devono essere:
    - ❑ Ufficiali
    - ❑ Impersonali.
-

# Ufficialità degli strumenti di coordinamento

---

- Per ufficiali si intende che devono essere scritti e resi noti a coloro ai quali sono indirizzati. In quanto scritti essi divengono stabili e non legate ad un gruppo di individui che li ha definiti, almeno fin tanto che non si decida di modificarli.
  - Per impersonali si intende che tutti sono obbligati a rispettarli, compresi coloro che li emanano.
-

# Ufficialità degli strumenti di coordinamento

---

- Alcuni ritengono che più regole ci sono, più si limiti la creatività e l'iniziativa dei singoli; in realtà regole ben definite permettono di:
    - evitare confusione e disorganizzazione concentrando l'attenzione degli operatori sul lavoro anziché sul "chi", "come" e "quando" deve farlo.
    - evitare abusi da parte di chi ha più potere dentro all'organizzazione.
-

# Strumenti di coordinamento formali

---

- A livello di azienda possiamo trovare:
    - Atto Aziendale
    - Pianificazione strategica
    - Piani annuali
    - Budget.
  
  - A livello di unità operativa troviamo:
    - Piani di lavoro
    - Procedure
    - Protocolli e linee guida
    - Profili di cura e piani standard
-

# Atto Aziendale

---

- Documento che definisce mission e vision aziendali, articolazioni strutturali, regole generali di funzionamento, nonché i rapporti tra le diverse strutture componenti.
-

# Pianificazione strategica

---

L'Azienda predispone e attua processi periodici di pianificazione strategica pluriennali (Piano Strategico Aziendale).

Tali processi non sono limitati alla definizione dei volumi produttivi in oggetto alla programmazioni regionale, ma si riferiscono nello specifico allo scenario territoriale proprio dell'azienda, considerando i seguenti elementi tipici del processo di pianificazione:

- o caratteristiche del territorio e trend demografici locali
- o evoluzione dei bisogni della popolazione
- o capacità, potenzialità, punti di forza e debolezza del sistema produttivo
- o progresso delle conoscenze e innovazione tecnologica
- o evoluzione legislativa e opzioni di sviluppo organizzativo.

La pianificazione strategica costituisce la base su cui l'azienda fonda la definizione del proprio programma pluriennale degli investimenti e del proprio piano di sviluppo organizzativo.

---

# Programmazione annuale

---

All'interno del processo di pianificazione, l'Azienda predispone annualmente il piano di attività dell'azienda. In tale piano viene ripreso e dettagliato il primo anno del piano strategico pluriennale, rendendo evidenti i volumi produttivi delle singole specialità, il relativo assorbimento di risorse, gli investimenti ed il conto economico dei costi e ricavi previsti per l'esercizio annuale di riferimento.

La pianificazione annuale rappresenta l'elemento di congiunzione tra la pianificazione pluriennale ed il sistema di budget e controllo di gestione

---

# Controllo di gestione e Budget

Consente il costante monitoraggio dell'esercizio annuale, l'Azienda definisce, implementa ed utilizza le tecniche di budget e controllo di gestione, predisponendo un sistema di contabilità analitica coerente con i diversi livelli di responsabilità previsti dal modello organizzativo.

Su tale sistema di contabilità l'azienda fonda i processi organizzativi propri del controllo di gestione, attuando in particolare le seguenti macro-fasi:

- definizione degli standard prestazionali di ciascuna struttura
- negoziazione degli obiettivi e delle risorse
- consuntivazione continuativa dei risultati e alimentazione delle banche dati
- reporting strutturato per livello di responsabilità
- analisi degli scostamenti ed azioni correttive.

# Piani di attività

---

- Comprendono indicazioni sul:
    - come distribuire i lavori nell'arco di una giornata lavorativa, settimana o periodo diverso;
    - quanti operatori e di che tipo (qualifica) impiegare.
  - Consentono:
    - il mantenimento di buoni livelli di efficienza,
    - il rispetto di tempi stabiliti,
    - la certezza rispetto alle attribuzioni dei compiti,
    - l'inserimento di nuovi operatori nel ciclo di attività stabilito.
-

# Procedure, protocolli e linee guida

---

- Comprendono indicazioni sul quando e perché svolgere una data pratica. Illustrano la sequenza di atti da svolgere, il come svolgerli, con quali materiali.
  - Consentono di mantenere standards qualitativi adeguati.
    - Esempi di protocolli:
      - sanificazione di ambienti,
      - prevenzione di piaghe da decubito
      - cateterismo
-

# Profili di cura e piani standard

---

- Sono strumenti atti ad uniformare al miglior livello di evidenza scientifica gli interventi assistenziali e curativi, stabilendo anche tempi, sequenze e obiettivi in relazione a particolari categorie di pazienti
-

# Sistema Informativo

---

- ❑ Per sistema informativo si intende l'insieme di quegli elementi che contribuiscono a diffondere e a far circolare le informazioni in un sistema organizzato.
  - ❑ Il sistema informativo rappresenta un elemento vitale per l'organizzazione di un reparto e per la crescita e la buona resa dei suoi componenti.
  - ❑ Quando le informazioni raggiungono capillarmente tutti i componenti dell'equipe, questi possono prendere coscienza dei problemi da affrontare e agire di conseguenza.
-

# Quante informazioni

---

- Ciascun utente del sistema informativo deve poter disporre delle informazioni che gli servono a ben operare.
    - Poche i. creano pericoli
    - Troppe i. paralizzano
  - Ciascun produttore di informazioni deve poter produrre quelle indispensabili per il funzionamento del sistema
    - Poche i. compromettono il controllo di gestione e dei processi produttivi
    - Troppe i. bloccano il sistema e costringono ad inutili attività di raccolta e codifica dei dati.
-

# Quali informazioni

---

- Informazioni di interfaccia:  
sintetiche
  
  - Informazioni di esercizio:  
analitiche
-

# Il sistema di valutazione/controllo

---

- Il meccanismo operativo della valutazione/controllo è necessario all'organizzazione per garantire che le prestazioni dei singoli operatori o di gruppi di essi si mantengano a livelli qualitativi e quantitativi adeguati.
-

# Il sistema di valutazione/controllo

---

- ❑ Consente all'organizzazione e al singolo di conoscere gli aspetti riguardo ai quali intervenire per migliorare.
  - ❑ Se è vero che la valutazione crea nel valutato tensione e disagio è anche vero che l'assenza di valutazione può creare demotivazione in quanto non vengono riconosciuti i progressi fatti e il valore di ciò che si fa'.
-

# Meccanismi di valutazione/controllo

---

- Il controllo può essere:
  - Esplicito, ad es.
    - supervisione da parte del superiore gerarchico
  - Implicito, ad es.:
    - un adeguata cultura professionale,
    - un piano di attività che preveda la definizione dei compiti assegnati e dei tempi da rispettare,
    - valori del gruppo positivi.
-

# Meccanismi di valutazione/controllo

---

- Il controllo può avvenire:
    - ex ante: attraverso la definizione degli obiettivi, dei criteri di risultato, delle risorse;
    - durante il processo: controlli sull'andamento e sulle modalità di produzione;
    - ex post: sui risultati raggiunti e sui mezzi impiegati
-

# Il sistema premiante

---

- Sistema che consente di gratificare il personale operante in ragione della quantità e qualità delle prestazioni offerte.
  - Per poter funzionare abbisogna di rilevazioni sistematiche e mirate (valutazione/controllo) su di un sistema di indicatori predefiniti
  - Le gratificazioni possono essere:
    - Di natura economica (remunerazione)
    - Di natura morale (maggiori responsabilità e status, etc.)
-