

Progettare il miglioramento

Luisa Iannotti



Il miglioramento

- Non tutti i cambiamenti sono miglioramenti ma qualsiasi miglioramento prevede un cambiamento.



Il miglioramento in pratica

*“Il miglioramento lo facciamo in
continuazione
ma non lo formalizziamo.”*

- Siamo sicuri?
- Quali processi abbiamo cambiato nell'ultimo anno?
- Quali performance abbiamo migliorato a seguito di tali cambiamenti?



Il miglioramento in pratica

- Formalizzazione dell'esistente:
 - Non dà valore aggiunto
 - La formalizzazione è priva di significato, quindi viene ridotta al minimo
 - Viene prodotto un documento e poi... dimenticato



Il cambiamento

- Un cambiamento può essere percepito come una minaccia, come una messa in discussione delle attività o delle competenze, un aumento del carico di lavoro, una critica della situazione esistente.



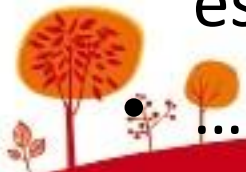
Il cambiamento non è spontaneo

- Contrariamente a quanto per molto tempo si è pensato i professionisti non modificano la propria pratica semplicemente se sono messi a conoscenza di quali sono le best practice e talvolta neppure se sono messi a conoscenza del fatto che vi si stanno discostando!



Perché è difficile?

- Percepire i cambiamenti legati alle soluzioni come troppo faticosi perché richiedono nuovi apprendimenti sul lavoro;
- Pensare che le soluzioni saranno fallimentari perché esperienze precedenti sono state negative;
- Valutare la “bontà” delle soluzioni emerse in relazione al “ peso” della persona che l’ha proposta;
- Pensare, in assoluto, che modalità organizzative sperimentate con successo in altre realtà possano essere risolutive anche nella propria.



Il cambiamento non è spontaneo

- Spesso il mancato cambiamento non dipende da inerzia o pigrizia.
- Devono essere comprese le cause di un comportamento
- Devono essere progettati sistemi che rendano il nuovo comportamento la scelta “preferibile”



Cosa facilita il cambiamento?

Q

- Clima organizzativo orientato alla qualità
- Collocare l'audit nell'ambito di processi più ampi (governo clinico, accreditamento, formazione,...)
- coinvolgere i professionisti e tutti gli operatori nella scelta delle soluzioni e nella loro attuazione
- valorizzare i servizi impegnati nelle azioni di miglioramento

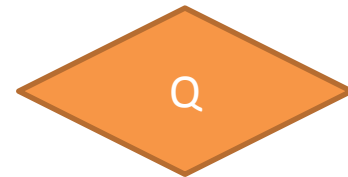


La gestione del cambiamento

- Il cambiamento deve essere voluto
- Il cambiamento deve essere progettato
- Il cambiamento deve essere monitorato



Cambiamenti grandi e piccoli



- Azioni correttive
- Azioni preventive
- Progetti di miglioramento



Healthcare quality improvement

- Una vasta gamma di attività, con diverso grado di complessità, con cui i professionisti della sanità sviluppano, implementano e valutano alcuni interventi al fine di migliorare la pratica clinica.
- *The ethics of improving healthcare Quality & Safety. New York, 2007*



Piano delle azioni

- Azione proposta
- Chi è responsabile?
- Quando potremo considerare conclusa l'implementazione?
- Come verificheremo che l'azione è stata implementata?



Secondo livello di screening Kervice

criticità individuate	soluzioni proposte		
	training	procedure	materiali/ tecnologie
Software: i tempi indicati nella sezione raccomandazioni creano problemi di interpretazione.	riunione di refresh con gli utilizzatori del software		eventuali modifiche al sistema informatico
necessità di migliorare la trasmissione di informazioni tra colposcopia-citologia-anatomia patologica		revisione delle modalità di comunicazione tra i servizi	valutare le modalità per poter scambiare visualizzare i referti in modo automatizzato
necessità di mantenimento della clinical competence specifica sullo screening dei colposcopisti	Slide seminars		
	incontri su tematiche cliniche		

Doppia diagnosi in RTP

criticità	soluzioni proposte		
	training	procedure	materiali/ tecnologie
COMPITO: non preparati per accogliere un pz con doppia diagnosi	formazione locale sul protocollo aziendale "doppia diagnosi"	diffusione e implementazione protocollo aziendale	
PERSONALE: relazione terapeutica troppo personalizzata	formazione sulla relazione terapeutica		
COMUNICAZIONE E TEAM: non si applica a livello individuale quanto deciso in equipe; scarsa comunicazione; difficoltà nel riconoscere le priorità nella comunicazione; non "sapere" ascoltare	training alla conduzione del gruppo		
ORGANIZZAZIONE: difficoltà nelle gestioni in emergenza-urgenza (triage psichiatrico)		formalizzazione dei criteri - procedure di accesso in elezione ed emergenza	
ORGANIZZAZIONE: struttura non appropriata per la tipologia del pz		formalizzazione dei criteri - procedure di accesso/dimissione	

Piano delle azioni

RCA n°	SM01
Evento n°	229-230
del	27/06/04-02/07/04

azione	immediata/ raccomandata	responsabile implementazione	modalità di verifica (indicatore)	tempi verifica	responsabilità verifica
formazione locale sul trattamento di pazienti con doppia diagnosi	r	referente formazione	inserito nel piano formazione 2006	feb-06	referente formazione
formazione su relazione terapeutica	i	referente formazione	evidenza della formazione	dic-05	referente formazione
training sulla conduzione di gruppi di lavoro	r	referente formazione	inserito nel piano formazione 2006	feb-06	referente formazione
diffusione e implementazione protocollo aziendale su pazienti con doppia diagnosi	i	dirigente medico	evidenza di incontro d'equipe (verbale)	giu-05	dirigente medico
			verifica di impatto del protocollo	giu-06	gruppo lavoro dip.
formalizzazione dei criteri - procedure di accesso in elezione ed emergenza	i	capo sala	evidenza del documento	giu-05	referente formazione
formalizzazione dei criteri - procedure di accesso/dimissione	i	capo sala	evidenza del documento	giu-05	referente formazione



I progetti di miglioramento

- Il miglioramento ha in se qualcosa di sperimentale ed innovativo.
- È un processo continuo ma non graduale.
- È tipicamente multidisciplinare.
- La dimensione organizzativa più appropriata è quella del progetto



Che cosa è un progetto

*Studio preparatorio di un'opera, di un'impresa **sin piano, programma:***

***in partic.**, insieme di disegni, di calcoli ecc. che costituiscono lo studio preparatorio di opere edili o d'ingegneria:*

estens.** ciò che si pensa di fare, di organizzare in futuro **sin proposito, programma



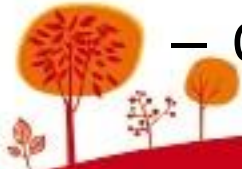
Dal punto di vista gestionale

- Qualsiasi attività non di routine finalizzata al raggiungimento di precisi risultati entro determinati limiti di tempo e di costo, che coinvolge più unità/ruoli organizzativi aggregati temporaneamente in un team multi professionale.



La gestione del miglioramento

- La formalizzazione come evidenza della gestione.
- La formalizzazione come supporto alla gestione.
 - Cosa è necessario registrare?
 - In quale forma?
 - Dove/come conservare, completare, aggiornare?
 - Chi lo fa?
 - Quando?



Project management in sanità



Project management

- Il project management è una metodologia complessa
- Noi vogliamo focalizzare gli aspetti che possono aiutarci a migliorare la nostra gestione dei progetti



Le fasi

Ideazione
(definizione)



Pianificazione



Realizzazione



Monitoraggio



Chiusura



Ideazione

1. La richiesta di “miglioramento” viene dall'esterno.
2. Intravediamo un'opportunità di miglioramento.



Ideazione

- Come genero l'idea?
- Un inadeguato processo di ideazione porta a ripetere i comportamenti routinari senza produrre il risultato desiderato
- Cosa faccio dell'idea?
- Molte idee falliscono già in questa fase non perché non sono buone ma perché cadono nel vuoto.





Ideazione

- Trovare un modo per raccogliere e stimolare le idee
- Le idee possono essere stimolate e formalizzate in sistemi già codificati: quali?
- Cosa potrebbe fare la rete per la qualità?
Con quali strumenti?



Ideazione: i rischi

- Farsi sfuggire delle buone idee
- Perdersi tra troppe idee
- Portare avanti (investire su) idee sbagliate



Il documento di start-up

- Da dove nasce l'esigenza di miglioramento?
- Qual è l'esigenza di miglioramento?
- Quali sono i risultati attesi?
- Qual è l'idea (breve descrizione del progetto)
- Come si collega con le strategie aziendali/dipartimentali?
- Vincoli e risorse necessarie
- Struttura organizzativa del progetto (responsabile, soggetti coinvolti,...)
- Regole di controllo monitoraggio



Pianificazione

- Per procedere alla pianificazione è necessario “completare” l’ideazione (cfr documento di start-up)
- La pianificazione è la definizione degli step e delle modalità con cui si intende raggiungere il risultato finale.



Pianificazione

Cosa succede in realtà:

- Piani “faraonici”
- Piani “solitari”
- Piani “di massima”
- Piani in “bozza”
- Nessun piano: pronti... via!
- Quanti progetti falliscono per un problema di pianificazione?



Alcuni strumenti della progettazione

- Piano delle tappe (WBS work breakdown structure)
- Matrice delle responsabilità
- Diagramma di Gantt



Il piano delle tappe: livello di dettaglio

- Iniziare
- Continuare
- Finire
- Trovare sala per primo incontro
- Convocazione primo incontro
- Preparare slide primo incontro
- Primo incontro
- Presentazione delle slide
- Discussione
- Assegnazione dei compiti



Rolling wave planning



Alcuni suggerimenti

- Concordare l'ultima tappa del progetto (quale e quando)
- Definire le tappe intermedie procedendo a ritroso
- È bene che le tappe intermedie siano significative anche in termini di output tangibili (è quando...)
- Ridefinire più volte la sequenza fino ad individuare quella più efficiente (es. attività in parallelo)



Piano delle tappe

**Data
obiettivo**

Descrizione della tappa

Output atteso

**Data di
avanzamento**

Note

Data obiettivo	Descrizione della tappa	Output atteso	Data di avanzamento	Note



Definizione delle responsabilità

- Un altro vecchio strumento sempre utile: la matrice delle responsabilità
- Il tipo di pianificazione descritto lascia la possibilità al gruppo ed in particolare al responsabile della tappa di programmare di volta in volta come condurla (fermi i vincoli di tempo).



Il piano di comunicazione

○ Ingaggiare i componenti del gruppo di progetto

- Gli obiettivi
- Il ruolo
- L'impegno richiesto

○ Coinvolgere il personale

- Il progetto
- Le finalità
- L'impegno richiesto

○ Informare gli stake-holder

- Avvio
- Avanzamento
- Conclusione
- A richiesta



La realizzazione del progetto

- Attività individuali
- Attività di gruppo (riunioni)



Attività individuali

La gestione del tempo

- È necessario individuare spazi all'interno della propria “agenda” di lavoro
- È un'azione che richiede dedizione e determinazione
- È facilitata da una corretta comunicazione ai responsabili e ai colleghi



© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



search ID: ear0021



L'attività individuale

- Azioni preparatorie ai lavori del gruppo
- Azioni sul campo (implementazione)
- Comunicazione



L'Attività di gruppo

Lavorare in gruppo vs lavorare “in mucchio”

- Se sei nel gruppo è perché hai un ruolo preciso e diverso dagli altri
- A questo ruolo corrispondono compiti specifici
- Le attività del gruppo hanno due finalità
 - Democrazia nelle decisioni > adesione
 - Multidisciplinarietà delle analisi > efficacia
 - Coordinamento
 - Motivazione



L'attività di gruppo

- I gruppi di progetto sono trasversali alle gerarchie poiché aggregano persone afferenti a diverse funzioni.
- Questo è uno dei principali ostacoli all'interno di organizzazioni che non sono abituate a lavorare “per progetti”
- Il coinvolgimento dei livelli gerarchici spesso è bottom-up.



Il controllo del progetto

- Il desiderio di ogni capo progetto sarebbe quello di vederlo procedere esattamente secondo quanto pianificato...

... quante volte succede?

- Si tratta di un'attività innovativa e come tale prevede compiti nuovi e modalità di realizzazione non standardizzabili a priori: l'imprevisto è un elemento atteso, ma deve essere rilevato e gestito.



Il controllo



Il controllo del Progetto

- Dovremmo conoscere sempre:
 - Cosa abbiamo realizzato fino ad ora
 - A che punto siamo arrivati
 - Quali saranno le prossime attività
- Dobbiamo valutare se siamo allineati con quanto pianificato per prevedere se potremo raggiungere gli obiettivi intermedi e finali.



Il controllo del progetto

- Dobbiamo trovare sistemi semplici perché deve essere fatto:
 - Sempre: per tutti i progetti
 - Sistematicamente: ad intervalli regolari
 - Per tutta la durata del progetto
- Si può fare a distanza: report
- Si può dedicare una parte (non più del 30%) delle riunioni



Un esempio



- In linea con il piano
- In linea con i risultati ma non con i tempi. Non pregiudica le tappe successive.
- Non in linea con il piano e pregiudica le tappe successive.

tappa	avanzamento	data di completamento
predisposizione materiali didattici	↓	31/01/2011
distribuzione dei materiali	→	31/03/2011
verifica del gradimento	↑	04/04/2011

La chiusura del progetto

- Il progetto è per sua natura limitato nel tempo. Ad un avvio deve corrispondere una chiusura anche se i risultati non sono stati raggiunti.
- La chiusura prevede la valutazione finale rispetto a:
 - Rispetto del piano
 - Raggiungimento dell'obiettivo
 - Miglioramento



La chiusura

- Prevede anche
 - La razionalizzazione e la condivisione delle conoscenze apprese sia sullo specifico contenuto che sulla gestione dei progetti
 - La comunicazione dei risultati agli stakeholders
 - La diffusione dei risultati e delle conoscenze ad altre organizzazioni

