

**DISEGNO ED ATTUAZIONE DI PERCORSI INTEGRATI DI CURA
SULLA BASE DEI METODI DI PROJECT MANAGEMENT**
Salute, centralità del cittadino, percorsi integrati di cura

Sesto al Reghena (PN), 4 dicembre 2009

Ettore Turra

Servizio Innovazione Organizzativa e Gestione del Cambiamento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari – Provincia Autonoma di Trento

ettore.turra@apss.tn.it



Azienda Provinciale  per i Servizi Sanitari
Provincia Autonoma di Trento



Realizzazione di Percorsi Integrati di Cura con il Project Management

Argomenti

- CONTESTO
- APPLICAZIONE DEL PROJECT MANAGEMENT AD UN PERCORSO INTEGRATO DI CURA
- CONCLUSIONI

CONTESTO

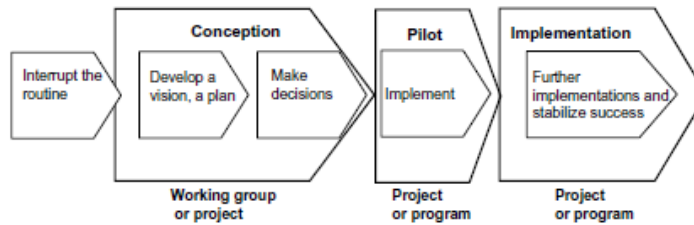
I progetti sono organizzazioni adatte per alcuni tipi di processi

Caratteristiche del processo		
Processo di routine Complessità bassa	Processo di media o alta complessità	Processo di alta complessità
realizzazione ripetitiva	realizzazione unica	realizzazione unica
a breve e/o medio termine	a medio termine	a medio e/o lungo termine
↓	↓	↓
Organizzazione permanente aziendale	Progetto	Programma

Fonte: Roland Gareis, 2005

progetto = organizzazione temporanea per passare da uno stato a un altro

Gestire i processi di cambiamento attraverso i progetti



Fonte: R.Gareis, M.Heumann - International Journal of Project Management 26 (2008) 771-772

- La gestione per progetti è funzionale al cambiamento delle organizzazioni
- In particolare, assicura la comunicazione e l'apprendimento organizzativo
- In modo da mitigare i rischi e superare le resistenze al cambiamento

APPLICAZIONE DEL PROJECT MANAGEMENT AD UN PERCORSO INTEGRATO DI CURA

Modello di pianificazione per lo sviluppo di un percorso integrato di cura

- Modello per applicazione del project management - dagli obiettivi ai risultati
- Basato su un'esperienza pilota di APSS: "Progetto Diabete Val di Sole"
- Progetto di media complessità, rivolto all'implementazione di un percorso di gestione integrata del paziente diabetico
- Modello applicabile da parte di un responsabile di progetto clinico-sanitario, con una formazione di base nel project management
- Richiede un uso minimo degli strumenti di project management
- Non richiede l'uso di software specialistici (solo applicazioni standard MS Office)

Benefici ricercati nel percorso integrato per il paziente diabetico

- Migliorare l'integrazione tra i soggetti erogatori (MMG, centri diabetologici, altri specialisti..), in modo da:
 - aumentare l'appropriatezza delle prestazioni specialistiche e dei ricoveri
 - contenere le liste d'attesa per i livelli di assistenza più elevati
 - ottenere una competente "continuità di cura" tra i diversi soggetti, in modo da prevenire l'insorgere delle complicanze e diminuire i rischi per la salute del paziente e l'ospedalizzazione
- Promuovere e supportare la gestione, particolarmente complessa, della patologia direttamente da parte del paziente (*patient empowerment*)

FASI PRE e POST PROGETTO

Fase pre-progetto

- *Analisi modello di gestione esistente*
- *Funzioni / Organizzazione del Centro Antidiabetico*
- *Disegno preliminare del percorso integrato concordato*



Fase post-progetto

- *Riesame periodico del processo di gestione;*
- *Valutazione dei risultati (a 12 mesi)*
 - *Indicatori clinici di processo e di esito,*
 - *Indicatori di sistema;*
- *Estensione del modello ad altri Distretti*

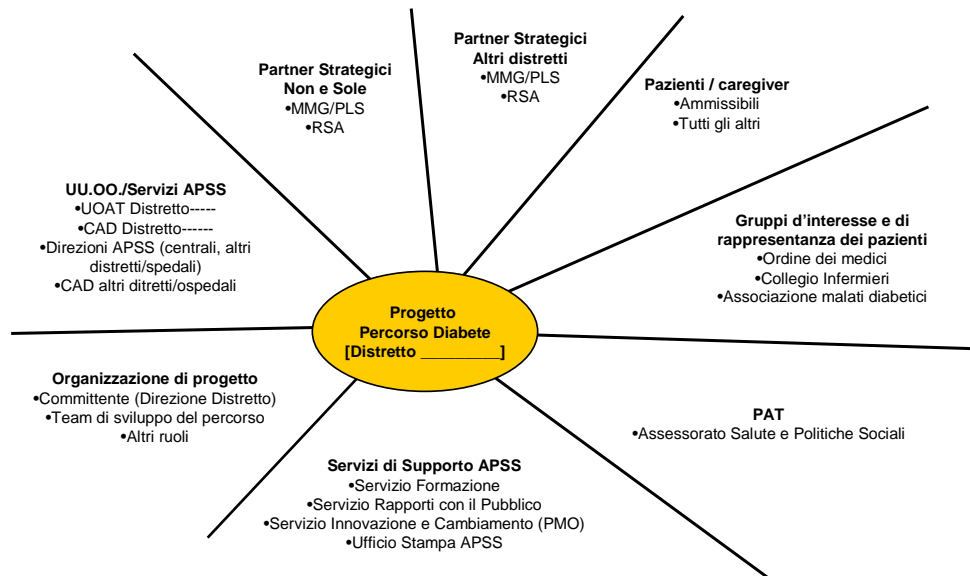
Lista degli oggetti di considerazione

Codice	Lista oggetti di considerazione		Versione	
Progetto	Percorso Diabete Distretto [-----]		Autore	PM
			Data	10/2009
ID	Oggetto			
1.	Lista dei pazienti assistibili classificati per tipologia e profilo			
2.	Percorso di Gestione Integrata (attività, ruoli, responsabilità, metodi e strumenti)			
3.	Competenze degli operatori coinvolti			
4.	Conoscenze e comportamenti dei pazienti			
5.				

Piano degli obiettivi

Codice		Obiettivi e Non-Obiettivi	Versione	Finale
Progetto	Percorso Diabete Distretto [-----]		Autore	PM
			Data	10/2009
Tipo	Obiettivi	Obiettivi modificati		
		Modifica	Data	
Principali	Realizzazione di un registro dei casi da gestire nel nuovo percorso, secondo le specifiche della fase pre-progetto			
	Applicazione del percorso di gestione integrata del diabete da parte di tutti i MMG e il CAD presenti nel distretto			
	Sviluppo delle competenze richieste nel nuovo modello per gli operatori coinvolti (medici ed infermieri)			
	Aumento della capacità di autogestione del proprio stato di salute da parte dei pazienti (<i>patient empowerment</i>)			
Supplementari	Sviluppare la comunicazione fra la Medicina Primaria ed i livelli superiori di assistenza (prestazioni specialistiche ed ospedaliere, assistenza farmaceutica, ecc)			
Non-obiettivi	Realizzare un sistema software per la gestione integrata delle patologie croniche a partire dal percorso diabetico			

Ambienti rilevanti (attori e parti interessate)

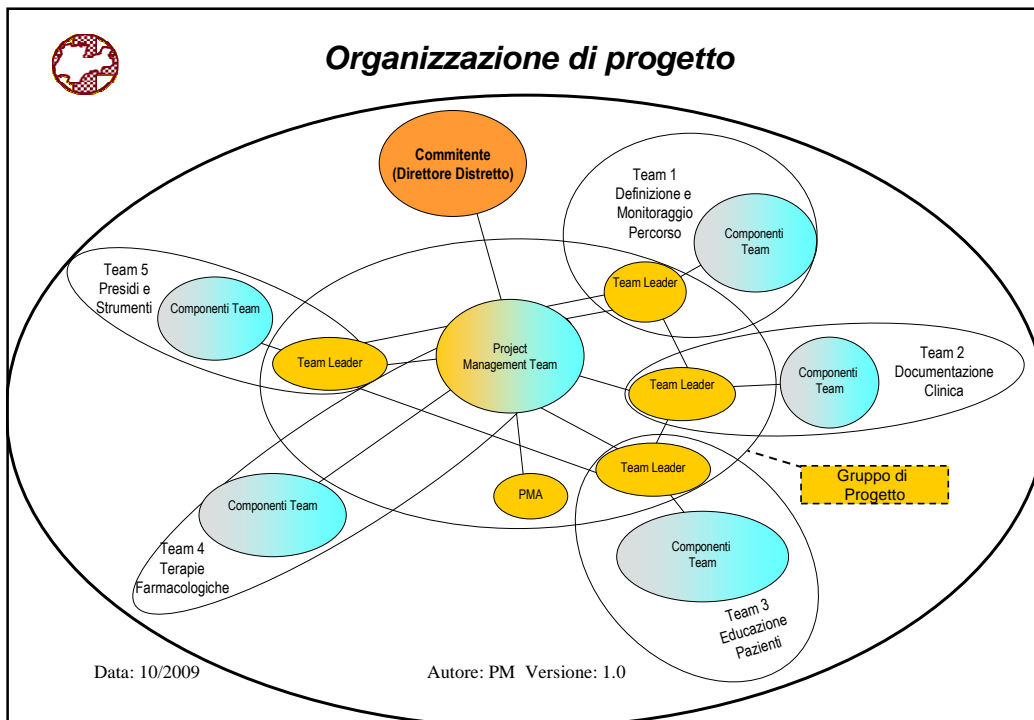


Analisi ambienti rilevanti

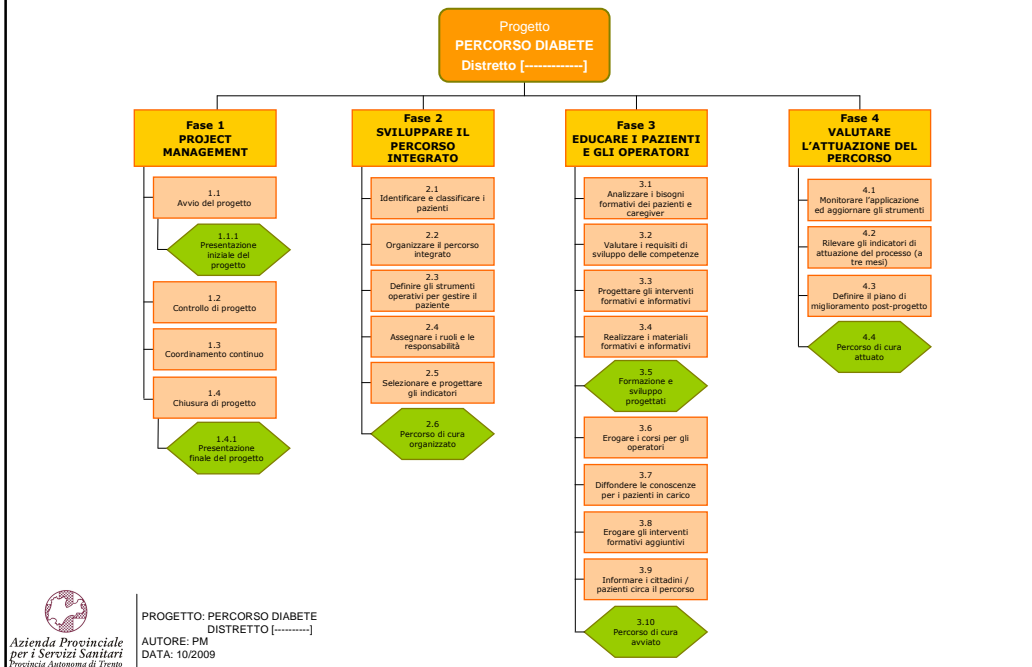
Codice		Analisi degli Ambienti Rilevanti	Versione	1.0
Progetto	Percorso Diabete [distretto]		Autore	PM
			Data	10/09
Ambiente	Aspettativa	Azione	Chi	
CAD	Mancanza tempo del personale medico nella fase di introduzione/adattamento del percorso integrato	Comunicare benefici attuazione, in termini di riduzione dei casi ed aumento dell'appropriatezza delle prestazioni erogate	PM + Team Leader 1	
Pazienti / caregiver	Analisi dei bisogni formativi ed educativi con specialisti medici può esercitare effetto intimidatorio sui pazienti e caregiver	Istituzione gruppi separati (Focus Group) con assegnazione facilitatore (individuato un coordinatore infermieristico esperto in relazioni con i pazienti e con i familiari)	Referente Infermieristico nel Team 3	
Pazienti / caregiver	C'è confusione su quando riferirsi al MMG e quando al CAD; inoltre l'accesso a quest'ultimo è considerato complicato; una volta indirizzato al CAD il cittadino si riferisce direttamente ad esso, sentendosi poi in dovere d'informare il medico, con qualche imbarazzo	Comunicazione estesa a tutti i cittadini circa le modalità di accesso ai diversi livelli di servizio. Il migliore coordinamento dei percorsi per ottenere la continuità di cura è un risultato atteso dal progetto	PM	
MMG	Esperienza negativa precedente attuazione di un percorso attraverso i "confini" tra gli ambiti assistenziali (ambulatorio - MMG); gli MMG in quel caso si erano sentiti "disintermediati" nel processo	Comunicazione e coinvolgimento attivo dei MMG nel progetto in un ruolo di team leader. Centralità del paziente nella progettazione ed attuazione del percorso (per il cittadino la distinzione tra gli ambiti è talvolta artificiale)	PM	



Organizzazione di progetto



Struttura delle attività (WBS)



Realizzazione di Percorsi Integrati di Cura con il Project Management

Piano delle milestone (tempificazione degli eventi notevoli del progetto)

Codice	Piano dei Milestone			Versione	1.0
Progetto	Progetto Diabete [Distretto ----]			Autore	PM
				Data	10/2009
Codice WBS	Milestone / Evento notevole	Data Originale	Data prevista 'as-of' xx/yy/zzzz	Data Finale	
1.1.1	Presentazione Iniziale del Progetto				
2.6	Percorso di Cura Organizzato				
3.5	Formazione e Sviluppo Progettati				
3.10	Percorso di Cura Avviato				
4.4	Percorso di Cura Attuato				
1.4.1	Presentazione Finale del Progetto				

CONCLUSIONI

Project Management – raccomandazioni per l'uso

- Importanza della “dimensione sociale” del project management:
 - Non solo pianificazione dei tempi, attività, costi, ma soprattutto gestione dell'organizzazione, delle comunicazioni, del contesto sociale del progetto
- Applicare gli strumenti ad un livello corretto, quello minimo necessario per assicurare la prevedibilità e dei risultati e la comunicazione all'interno e all'esterno del progetto
- Nel progettare un percorso integrato, i vantaggi dall'uso di piani standard sono:
 - riduzione dell'impegno necessario per la pianificazione
 - recupero delle esperienze precedenti
 - visione complessiva del progetto
- I potenziali svantaggi sono:
 - rischio di applicazione di strumenti standardizzati, non adattati al contesto specifico
 - possibile “appiattimento” dei contenuti e delle attività progettuali

Domande



Appendice: definizioni di Progetto

“Uno sforzo **temporaneo** sostenuto per creare un prodotto o servizio unico”

(PMI – Project Management Institute, 1996)

“Un'organizzazione **temporanea**, per la realizzazione di un processo unico di complessità media/alta, di cui l'obiettivo è la costruzione di un oggetto tangibile o non-tangibile”

(IPMA – International Project Management Association, 1996)

Appendice: definizioni di Project Management

“Gestione sistemica di un’impresa complessa, unica, e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità”

(Russel D. Achibald, 1994)

In parole semplici, il Project Management tratta della concezione, selezione, autorizzazione, della pianificazione e della realizzazione di iniziative chiamate “progetti”.

Appendice: il valore del Project Management in APSS

- aumento della flessibilità organizzativa grazie all'uso di organizzazioni temporanee trasversali rispetto l'organizzazione permanente aziendale
- un numero inferiore di progetti intrapresi, maggiormente allineati alle strategie e agli obiettivi dell'azienda
- una migliore qualità (prevedibilità) dei risultati dei progetti
- un maggiore valore per il massimo numero di dipendenti e di cittadini (i progetti ad elevato potenziale sono favoriti rispetto alle implementazioni verticali, coincidenti con i confini delle unità organizzative)
- elevato potenziale per l'apprendimento organizzativo ed individuale