

Corso Regionale per Operatori Socio-sanitari

Seminari tematici

**Azienda sanitaria, progetti
e
organizzazione del lavoro**

**Azienda Sanitaria Provinciale di Vibo Valentia
Centro di Formazione Aziendale**

Pizzo, 8 Marzo 2008



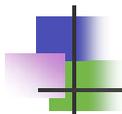
Azienda sanitaria, progetti e organizzazione del lavoro

Seminario O.S.S. – Anno 2007-2008

1^a Sessione

Scomposizione di un processo in attività/azioni

Dr. Agostino Scardamaglio



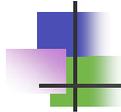
Premessa

L'operato umano è fondato
essenzialmente sui seguenti
elementi:

- **Idea**
- **Piano**
- **Azione**



Dr. Agostino Scardamaglio

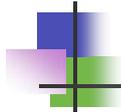


Processo: il significato

Fino all'introduzione dei principi moderni di gestione del progetto su vasta scala (fine anni sessanta in USA) l'organizzazione del lavoro era intesa per funzione.



Dr. Agostino Scardamaglio



Processo: il significato

Ogni unità operativa appartenente ad uno stabilimento lavorativo esplicava la sua attività in base alla funzione del suo processo produttivo senza nessun tipo di interattività con le altre.



Dr. Agostino Scardamaglio

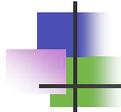


Processo: il significato

Successivamente, per comprimere i tempi di lavorazione, si passò allo svolgimento parallelo di più attività con chiara identificazione degli obiettivi.



Dr. Agostino Scardamaglio

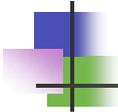


Processo: il significato

I sottoprogetti erano assegnati a specifiche parti dell'organizzazione con programma e responsabilità ben definiti e sotto la direzione di un unico Manager responsabile del coordinamento e dell' integrazione di ogni **processo** che componeva il progetto.



Dr. Agostino Scardamaglio

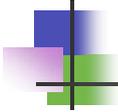


Processo: il significato

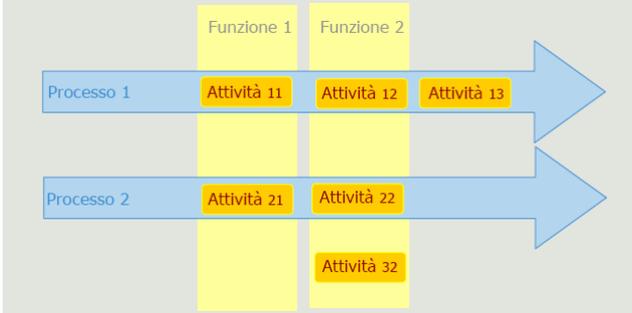
Il **processo** supera la staticità della visione funzionale dell'organizzazione del lavoro agendo trasversalmente su più componenti funzionali.



Dr. Agostino Scardamaglio



Processo: il significato



Dr. Agostino Scardamaglio

Processo: il significato



Dr. Agostino Scardamaglio

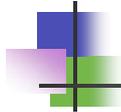
Termini

Puntiamo l'attenzione su questi 7 termini:

- **Processo**
- **Procedura**
- **Vincolo**
- **Attore**
- **Attività (lavoro per obiettivo)**
- **Azione (compito)**

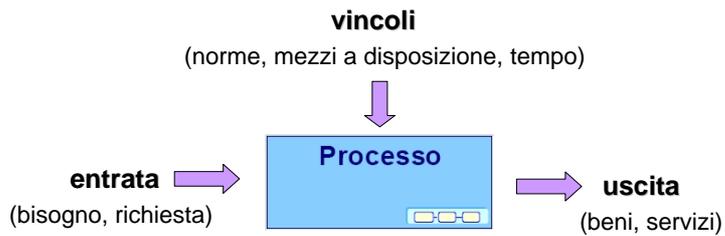


Dr. Agostino Scardamaglio

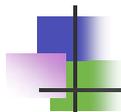


Processo, Vincoli

Il modo con cui viene creato valore per il cittadino-utente-cliente.

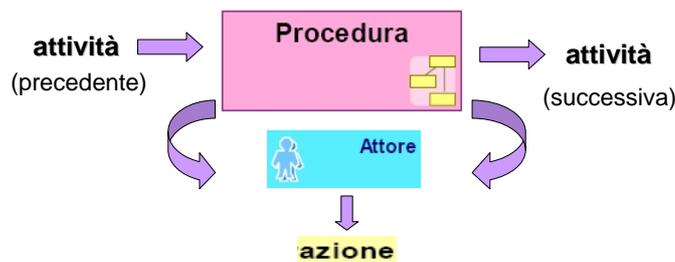


Dr. Agostino Scardamaglio

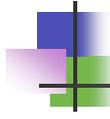


Procedure, attori, azioni

La **procedura** o pacchetto di lavoro consiste in un flusso (sequenza ordinata di attività svolte da attori) da eseguire per realizzare un intero processo, o una sua parte.

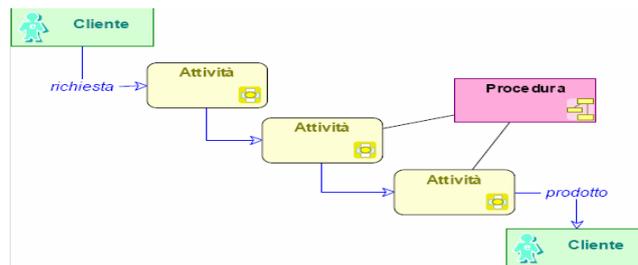


Dr. Agostino Scardamaglio



Attività

Le **attività** sono l'insieme delle azioni, della stessa natura, che formano una procedura, oppure, un intero processo. Rappresentano l'unità elementare.



Dr. Agostino Scardamaglio



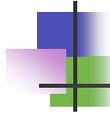
Una semplice riflessione

A tutti sarà capitato di effettuare una ricarica telefonica con l'apposita scheda.

Proviamo a descrivere esattamente tutte le azioni che compongono questa semplice procedura.



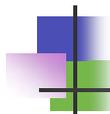
Dr. Agostino Scardamaglio



Una semplice riflessione

- 1 Compera della scheda
 - 1.1 Scelta del gestore telefonico (Wind, Tim, Vodafone, ecc.)
 - 1.2 Scelta dell'importo (€ 5, 10, 30)
- 2 Rilevazione del codice segreto
 - 2.1 grattando con le unghie
 - 2.2 grattando con una monetina
 - 2.3 grattando con un temperino
- 3 Composizione del numero del gestore
 - 3.1 composizione esatta
 - 3.2 composizione errata

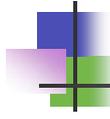
Dr. Agostino Scardamaglio



Una semplice riflessione

- 4 Digitazione delle cifre per effettuare l'operazione desiderata
 - 4.1 Digitazione esatta
 - 4.2 Digitazione errata
- 5 Composizione del codice segreto
 - 5.1 composizione esatta
 - 5.2 composizione errata
- 6 Conferma dell'avvenuta ricarica
 - 6.1 attraverso la voce registrata della procedura
 - 6.2 attraverso SMS di conferma

Dr. Agostino Scardamaglio



Procedure e Azioni

L'esempio riportato dimostra che anche semplici operazioni (**procedure**) possono essere scomposte nelle **azioni** (o **attività**) che le compongono.



Dr. Agostino Scardamaglio



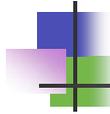
Procedure e Azioni

La struttura che ne deriva permette di individuare il numero dei livelli utilizzati per la rappresentazione che aumentano a seconda del grado di scomposizione della procedura.

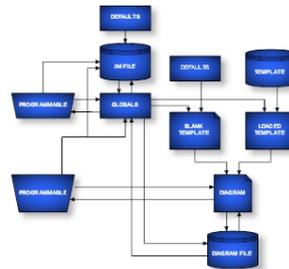
Il livello di scomposizione più basso dal quale non derivano ulteriori scomposizioni è detto **unità di lavoro**.



Dr. Agostino Scardamaglio

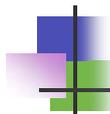


Rappresentazioni grafiche



Il **diagramma a blocchi** (detto anche **diagramma di flusso** o **flow chart**) è un linguaggio formale di tipo grafico utilizzato per rappresentare il susseguirsi delle attività nell'ambito di un processo.

Dr. Agostino Scardamaglio

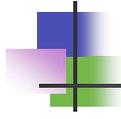


Rappresentazioni grafiche

Con un **diagramma di flusso** si è in grado di rappresentare schematicamente i componenti di una struttura e i passaggi di una procedura (cronologia): in pratica qualunque processo organizzativo può essere schematizzato in un diagramma che mostra il susseguirsi delle singole attività.



Dr. Agostino Scardamaglio

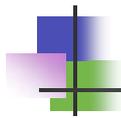


Rappresentazioni grafiche

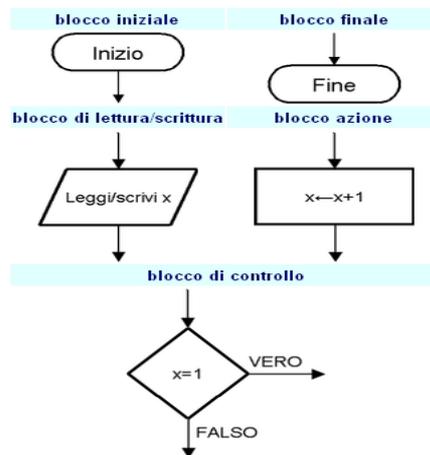
I diversi passaggi del processo vengono visualizzati nel diagramma di flusso attraverso forme geometriche differenti e prestabilite:

- **il cerchio (o rettangolo a lati arrotondati)** indica inizio e fine del processo;
- **il rettangolo** contiene descrizioni sintetiche dei diversi passaggi;
- **il romboide** contiene descrizioni sintetiche dei diversi passaggi, che però sono caratterizzati dal collegamento con altri processi, in entrata e/o in uscita;
- **il rombo** non contiene una descrizione sintetica, bensì una domanda, la quale presuppone la presenza di due/tre alternative.

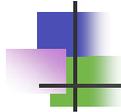
Dr. Agostino Scardamaglio



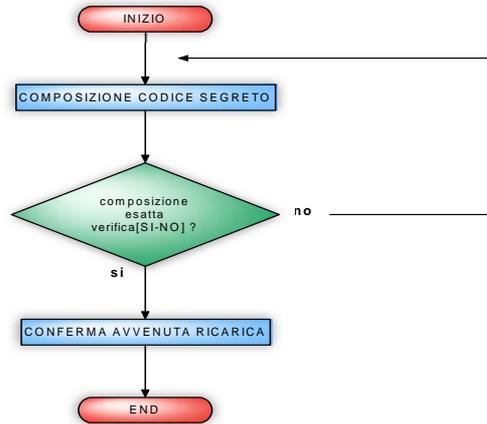
Rappresentazioni grafiche



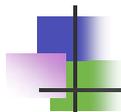
Dr. Agostino Scardamaglio



Rappresentazioni grafiche

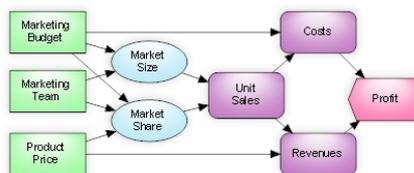


Dr. Agostino Scardamaglio

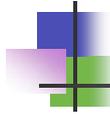


Rappresentazioni grafiche

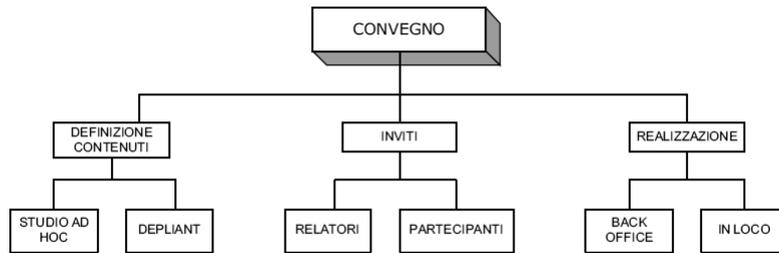
Le **rappresentazioni ad albero** hanno il pregio di mostrare in modo chiaro il susseguirsi delle attività e la loro gerarchia nell'economia generale del processo che vanno a sintetizzare.



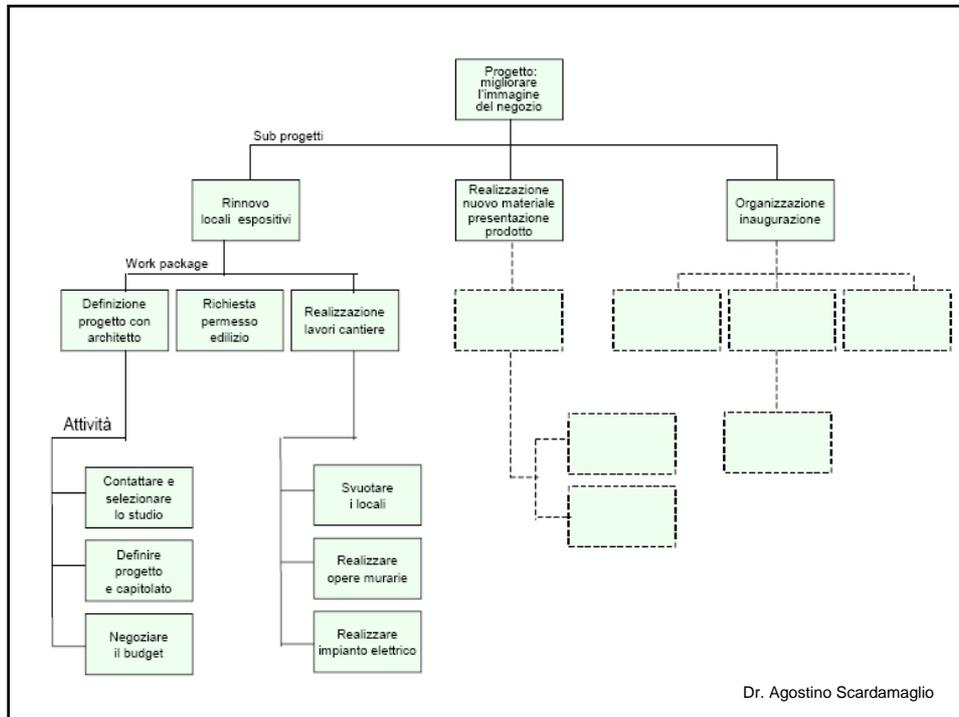
Dr. Agostino Scardamaglio



Rappresentazioni grafiche



Dr. Agostino Scardamaglio



Dr. Agostino Scardamaglio

Scomposizione di un processo socio-assistenziale tipico dell'attività di un O.S.S.

La giornata tipo di un anziano ospite di una RSA

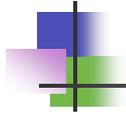
Dr. Agostino Scardamaglio

Il processo

Partecipazione allo sviluppo di un **piano di lavoro socio-assistenziale** giornaliero condiviso destinato ad anziani ospiti di una RSA (Residenza Sanitaria Assistenziale)



Dr. Agostino Scardamaglio

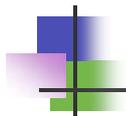


Le procedure

Attività da svolgere in singoli segmenti orari nell'arco della giornata.



Dr. Agostino Scardamaglio



I vincoli

Sono rappresentate dalle norme che regolano il regime assistenziale (D.P.C.M. 22-12-1989, D.Lgs. 30-12-1992 n. 502, D.P.R. 14-01-1997) e dal tempo (durata imposta alle attività).



Dr. Agostino Scardamaglio

Gli attori

Sono rappresentati dalle figure professionali coinvolte nelle attività assistenziali:

- Coordinatore sanitario (geriatra o fisiatra)
- Infermiere professionale
- Fisioterapista
- Assistente sociale
- Terapista occupazionale
- Dietista
- Operatore socio-sanitario
- Assistente ecclesiale



Dr. Agostino Scardamaglio

Attività / Azioni

Le attività sono rappresentate nei singoli pacchetti di lavoro che si susseguono in modo ordinato nell'arco della giornata.

Le azioni sono rappresentate dal contributo lavorativo del singolo operatore nell'ambito dell'attività espletata.



Dr. Agostino Scardamaglio

La check-list delle attività

Consiste nell'elencazione di tutte le attività rivolte all'ospite anziano che il gruppo di lavoro ritiene di poter inserire (nel rispetto dei vincoli costituiti dal tempo e dalle norme), nella giornata assistenziale tipo. E' la cosiddetta "lista della spesa".



Dr. Agostino Scardamaglio

La check-list delle attività

- Igiene personale
- Vestizione / svestizione
- Colazione
- Pranzo
- Cena
- Apporti dietetici occasionali, suppl. e integrativi
- Somministrazione terapia
- Visite mediche
- Medicazioni
- Riabilitazione
- Socializzazione strutturata
- Animazione ricreativa
- Occupazione in lavori leggeri
- Attività di culto religioso
- Fine attività

Dr. Agostino Scardamaglio

Dalla check-list al processo

Dalla semplice elencazione delle attività si passa alla loro organizzazione nel contesto di un piano di lavoro che prevede il loro susseguirsi nell'arco della giornata secondo criteri assistenziali individuali e collettivi.



Dr. Agostino Scardamaglio

Il processo

Come si è detto in precedenza, più attività integrate formano una procedura o un intero processo. In questo caso il processo è costituito dalle attività assistenziali individuali e/o collettive erogate nell'arco di una giornata agli anziani ospiti di una RSA.



Dr. Agostino Scardamaglio

Le procedure

Più attività assistenziali omogenee possono costituire anche una sorta di sottoprocesso intermedio denominato **procedura**.

Proviamo ad individuare e a fare un elenco (check-list) delle procedure che costituiscono le fasi della giornata tipo nella nostra RSA.



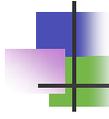
Dr. Agostino Scardamaglio

La check-list delle procedure

- Attività assistenziale
- Attività occupazionale
- Attività di mensa
- Riposo e sua preparazione



Dr. Agostino Scardamaglio



Rappresentazioni del processo

1 Attività assistenziale

- 1.1 somministrazione terapia
- 1.2 visite mediche
- 1.3 medicazioni
- 1.4 riabilitazione

2 Attività occupazionale

- 2.1 socializzazione strutturata
- 2.2 animazione ricreativa
- 2.3 occupazione in lavori leggeri
- 2.4 attività di culto religioso
- 2.5 attività individuali (TV, lettura, ecc.)

3 Attività di mensa

- 3.1 colazione
- 3.2 pranzo
- 3.3 cena
- 3.4 apporti dietetici occasionali, suppl. e integrativi

4 Riposo e sua preparazione

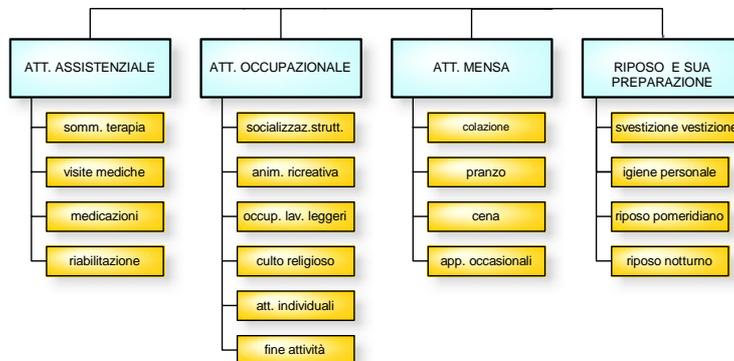
- 4.1 svestizione/vestizione
- 4.2 igiene personale
- 4.3 riposo pomeridiano
- 4.4 riposo notturno

Dr. Agostino Scardamaglio



Rappresentazioni del processo

Giornata tipo nella RSA
Rappresentazione ad albero



Dr. Agostino Scardamaglio



Azienda sanitaria, progetti e organizzazione del lavoro

Seminario O.S.S. – Anno 2007-2008

2^a Sessione

Aspetti dinamici del processo assistenziale

Dr. Agostino Scardamaglio



Attività: elementi dinamici

Nella precedente sessione abbiamo considerato esclusivamente gli elementi (attività) che costituiscono la macchina del processo.

Adesso stabiliremo come le attività:

- si susseguono
- quando avvengono
- quanto durano
- come avvengono
- chi le esegue



Dr. Agostino Scardamaglio



Come si susseguono

Alla check-list delle attività dobbiamo aggiungere l'elemento **ordinamento**. Bisogna dare cioè un criterio al succedersi delle attività:

La check-list precedente era già ordinata secondo il criterio tradizionale dell'assistenza giornaliera nei luoghi di cura.



Dr. Agostino Scardamaglio



Quando avvengono

Aggiungiamo un orario di svolgimento alla check-list:

1 Attività assistenziale

- 1.1 somministrazione terapia 8.00-8.30
- 1.2 visite mediche 8.30-9.30
- 1.3 medicazioni 8.30-9.30
- 1.4 riabilitazione 9.30-10.30

2 Attività occupazionale

- 2.1 socializzazione strutturata 10.30-12.30
- 2.2 animazione ricreativa 16.00-18.30
- 2.3 occupazione in lavori leggeri 9.30-12.30
- 2.4 attività di culto religioso 18.30-19.00
- 2.5 attività individuali (TV, lettura, ecc.) 21.00-23.00

3 Attività di mensa

- 3.1 colazione 7.15-7.30
- 3.2 pranzo 12.30-13.30
- 3.3 cena 19.00-20.00
- 3.4 apporti dietetici occasionali, suppl. e integrativi

4 Riposo e sua preparazione

- 4.1 svestizione/vestizione 7.00-7.30 15.30-16.00
- 4.2 igiene personale 7.00-7.30 20.30-21.00
- 4.3 riposo pomeridiano 13.30-15.30
- 4.4 riposo notturno 23.00-7.00

Dr. Agostino Scardamaglio



Quanto durano

Definiamo le durate delle attività:

1 Attività assistenziale

- 1.1 somministrazione terapia 30 min
- 1.2 visite mediche 1 ora
- 1.3 medicazioni 1 ora
- 1.4 riabilitazione 1 ora

2 Attività occupazionale

- 2.1 socializzazione strutturata 2 ore
- 2.2 animazione ricreativa 2,5 ore
- 2.3 occupazione in lavori leggeri 3 ore
- 2.4 attività di culto religioso 30 min
- 2.5 attività individuali (TV, lettura, ecc.) 2 ore

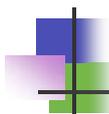
3 Attività di mensa

- 3.1 colazione 15 min
- 3.2 pranzo 1 ora
- 3.3 cena 1 ora
- 3.4 apporti dietetici occasionali, suppl. e integrativi

4 Riposo e sua preparazione

- 4.1 svestizione/vestizione 30 min
- 4.2 igiene personale 30 min
- 4.3 riposo pomeridiano 2 ore
- 4.4 riposo notturno 8 ore

Dr. Agostino Scardamaglio



Come avvengono

Bisogna adesso considerare l'eventuale sincronia delle attività e i loro legami di vincolo. In effetti:

- un'attività può svolgersi in sincronia con altre
- un'attività può essere legata ad un'altra da vincoli di precedenza o susseguenza funzionale nel senso che, talvolta, un'attività non può iniziare se non finisce un'altra che la precede o, viceversa, non può finire se non ne inizia un'altra.



Dr. Agostino Scardamaglio



Chi le esegue

E' di fondamentale importanza conoscere l' **attore** protagonista delle **azioni** che compongono un'**attività** in ogni fase del **processo** assistenziale. Si deve cioè conoscere:

CHI FA COSA DOVE, QUANDO, PER QUANTO TEMPO, COME, PERCHE', CON CHI, CON QUALE COSTO



Dr. Agostino Scardamaglio



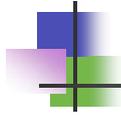
Azienda sanitaria, progetti
e organizzazione del lavoro

Seminario O.S.S. – Anno 2007-2008

2^a Sessione

**Il progetto modello
fondamentale di
organizzazione del lavoro**

Dr. Agostino Scardamaglio



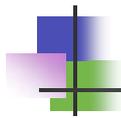
Dal processo al progetto

A questo punto possiamo stabilire se ritenere il lavoro finora effettuato come **processo**, considerando le quattro macro-aggregazioni come procedure al suo interno, oppure, se considerare queste ultime come processi stessi nell'ambito del **progetto**:

“Giornata tipo degli anziani in una R.S.A.”



Dr. Agostino Scardamaglio



Ricapitolando

PROGETTO

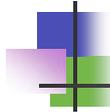
PROCESSO

PROCEDURA

ATTIVITA'

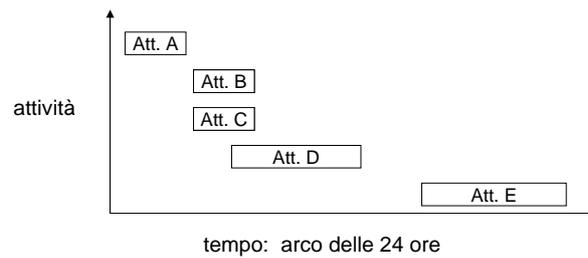
AZIONE

Dr. Agostino Scardamaglio



Progetto anziani in R.S.A.

Consideriamo allora tutte le attività come componenti del progetto articolato sull'arco delle 24 ore in una Residenza Sanitaria per Assistenza ad Anziani.



Dr. Agostino Scardamaglio



Progetto anziani in R.S.A.

Come si è visto vi sono attività che cronologicamente si susseguono giustapposte, si sovrappongono totalmente o in parte, susseguono con ritardo.

Le attività che si susseguono vengono indicate con un legame che ne caratterizza l'inizio e/o la fine.

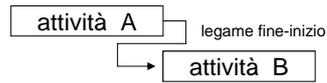


Dr. Agostino Scardamaglio

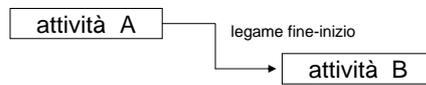


Progetto anziani in R.S.A.

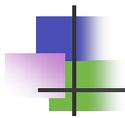
1) Attività che si susseguono giustapposte:



2) Attività che si susseguono con ritardo:

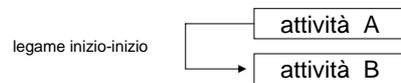


Dr. Agostino Scardamaglio



Progetto anziani in R.S.A.

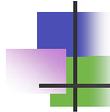
3) Attività che si sovrappongono totalmente



4) Attività che si sovrappongono in parte

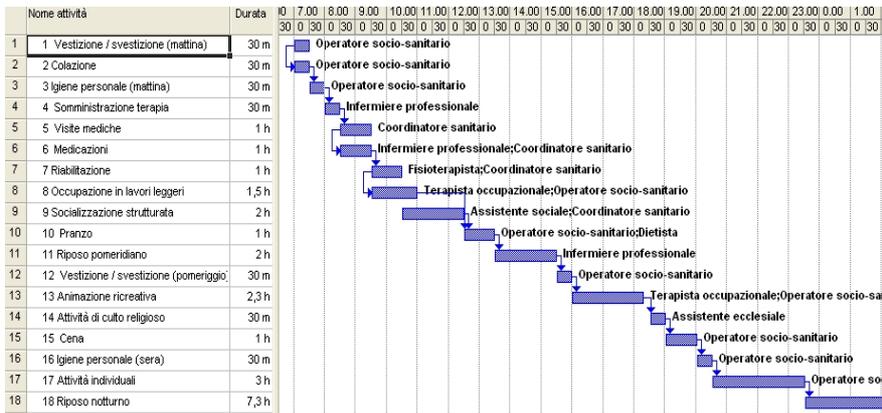


Dr. Agostino Scardamaglio



Progetto anziani in R.S.A.

Rappresentazione del progetto su h24 – Diagramma di Gantt



Dr. Agostino Scardamaglio



Progetto: modello organizzativo

Un progetto consiste in una:

- Serie di attività logicamente legate
- finalizzate al raggiungimento di un obiettivo
- in un certo tempo
- utilizzando uno sforzo congiunto
- sostenuto da un gruppo di operatori-risorsa

I primi tre punti rappresentano la componente razionale. Gli ultimi due la componente relazionale.



Dr. Agostino Scardamaglio

Progetto: modello organizzativo

Si compone di tre fasi:

- **Pianificazione**

- suddivisione del progetto in attività
- definizione dei legami logici
- stima delle durate
- assegnazione delle risorse

- **Temporizzazione**

costruire una mappa temporale che riporti l'inizio e la fine di ogni attività e le relazioni di dipendenza tra le stesse

- **Controllo**

seguire l'avanzamento del progetto ed eventualmente apportare modifiche



Dr. Agostino Scardamaglio

Progetto: flashes concettuali

Pianificazione

Processo di previsione delle risorse e dei servizi necessari per raggiungere obiettivi prefissati. Tale processo tiene conto di un determinato ordine di priorità in modo da scegliere la soluzione ottimale fra diverse alternative possibili.

Dr. Agostino Scardamaglio

Progetto: flashes concettuali

Organizzazione

Capacità di organizzare mezzi e risorse per giungere ad una decisione

Dr. Agostino Scardamaglio

Progetto: flashes concettuali

Staffing

Capacità di far crescere e sviluppare le risorse umane

Dr. Agostino Scardamaglio



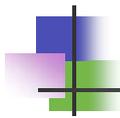
Progetto: flashes concettuali



Direzione

Capacità di dirigere le azioni
verso gli obiettivi

Dr. Agostino Scardamaglio



Progetto: flashes concettuali



Verifica

Capacità di valutare in itinere
l'avanzamento dei progressi verso
gli obiettivi

Dr. Agostino Scardamaglio

Progetto: flashes concettuali

L'obiettivo deve essere



Dr. Agostino Scardamaglio

Progetto: flashes concettuali

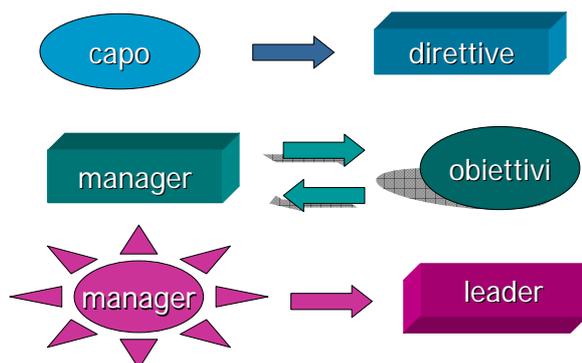
IL LAVORO DI GRUPPO
È IL LAVORO PER OBIETTIVI

Il manager è il COACH
del team per facilitare il raggiungimento
dell'obiettivo

Dr. Agostino Scardamaglio

Progetto: flashes concettuali

Confronto tra visione burocratica e manageriale



Dr. Agostino Scardamaglio

Progetto: coinvolgimento

Vi sono due modalità di coinvolgimento professionale nell'ambito di un progetto:

Lavorare per progetti

Progetti da definire, creare

Lavorare su progetti

Progetti definiti, affidati, da eseguire



Dr. Agostino Scardamaglio

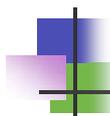


Progetto: coinvolgimento

L'Operatore Socio-sanitario rientra nelle professionalità che, nell'ambito del progetto, opera nella seconda modalità in un ambito prevalentemente esecutivo.



Dr. Agostino Scardamaglio

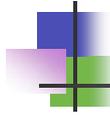


Progetto: coinvolgimento

Pur tuttavia deve conoscere i lineamenti generali fin qui esposti di organizzazione del lavoro in quanto deve sapere esattamente la sua posizione nell'ambito del progetto.



Dr. Agostino Scardamaglio



Progetto: coinvolgimento

In tal modo l'O.S.S.:

- raggiungerà il più alto grado possibile di motivazione professionale
- condividerà gli obiettivi di piano prefissati
- indurrà nel cittadino-utente soddisfazione per il trattamento ricevuto

e saranno insieme ...

Dr. Agostino Scardamaglio



Protagonisti

Dr. Agostino Scardamaglio