

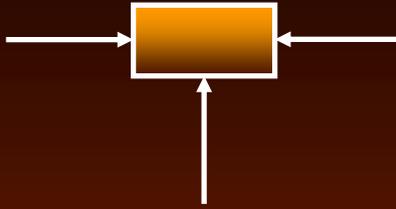
Elementi di

BENCHMARKING

di processo

© GIOVANNI SERPELLONI

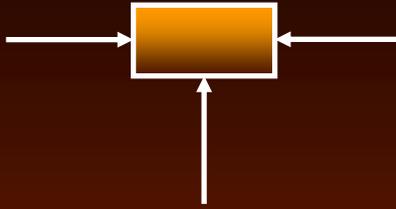




Premesse

- L'esperienza è la sommatoria dei propri errori arricchita dalla conoscenza degli errori altrui

U.B.



Definizioni

Benchmarking di processo

definizione

E' un processo di apprendimento mediante confronto continuo con altri operatori.

E' un approccio sistemico e continuo che centra l'osservazione sui processi di produzione e non solo sull'output.

Suggerisce strategie per conseguire un miglioramento delle performance

Benchmarking di processo

definizione

(Robert Camp - Xerox 1996)

“Confronto sistematico e continuo di misurazione dei processi attraverso il confronto con aziende riconosciute leader del proprio settore. E' finalizzato a determinare i business e processi lavorativi migliori e stabilire obiettivi razionali di performance”

Benchmarking di processo

- Un metodo per confrontare le proprie modalità di lavoro al fine di migliorarle
- Attività sistematica
- Attività permanente
- Modello operativo patrimonio degli operatori

Benchmark

definizione

E' un indicatore, un "segnalatore di livello", uno standard, un punto di riferimento per misurare o valutare qualcosa. Può essere di tipo:

- Quantitativo (tempo, peso, costo di ecc.)
- Qualitativo (qualità delle prestazioni)

Utilità dei Benchmark

Per poter capire e confrontare i vari processi delle diverse aziende o unità operative, essi devono essere rappresentati e valutati attraverso indicatori e osservazioni standardizzate.

I partecipanti al confronto potranno così comparare in maniera standardizzata il profilo dei vari processi utilizzando indicatori quantitativi univoci

Benchmarking

STANDARD
di prestazione

benchmark



CONFRONTO per
l'identificazione
delle PRASSI*

practices



NUOVO STANDARD
di riferimento

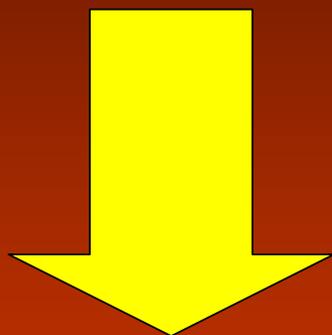
New best in class

*Modalità organizzative e gestionali di una azienda che rendono possibile da input produrre output

Tipologie di Benchmarking

1	INTERNAL	Tra unità operative della stessa Azienda
2	COMPETITIVE	Confronto dello stesso processo tra aziende differenti
3	FUNCTIONAL	Confronto dei processi all'interno di settori diversi
4	GENERIC	Confronto con prassi e processi diversi da quelli di indagine
5	INTERNATIONAL	Confronto internazionale

**Oggetti della valutazione
e del confronto nel
Benchmarking di processo**



I PROCESSI AZIENDALI
Assistenziali
Gestionali

PROCESSO

definizione

Sequenza strutturata di attività per raggiungere un output → "prodotto".

DEFINIZIONI

G. Serpelloni 2002

Processo

È una sequenza definita e costante nel tempo di attività finalizzate, tempificate ed interdipendenti che utilizzano risorse (ore lavoro, materiali, conoscenze ecc.) per produrre un output definito (prodotto, servizio ecc.), mediante metodologie formali (processo standardizzato) o informali (processo non standardizzato o "prassi") e ,nella pratica clinica, basate su evidenze scientifiche.

DEFINIZIONI

G. Serpelloni 2002

Processo: elementi caratterizzanti



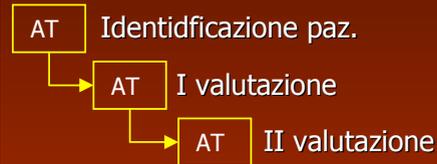
Processo: esempi

G. Serpelloni 2002



PROCESSO DIAGNOSTICO

Ore lavoro
Per Esami di
laboratorio e strum.
Interpretazione spec.
.....



DIAGNOSI

PROCESSO DI REPORTING

Ore lavoro
Computer
Lettori Ottici
Materiali cartacei
.....



REPORT

PROCESSO DI CURA

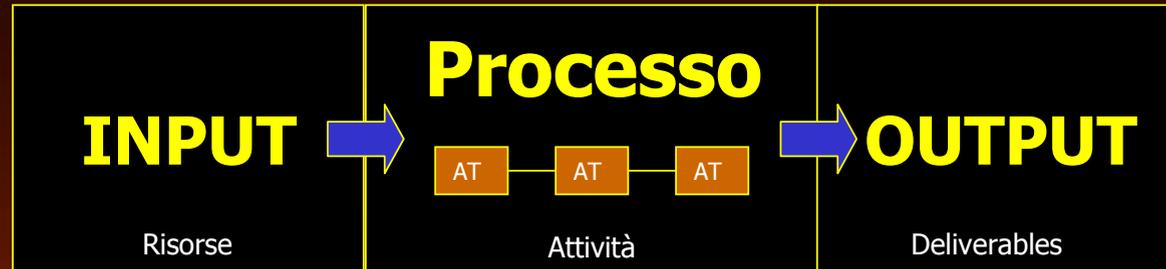
Ore lavoro
Farmaci
Strutture Ospedaliere
.....



SALUTE AGGIUNTA

Processo: esempi

G. Serpelloni 2002



PROCESSO DI ACQUISTO

Ore lavoro
Computer
Materiali vari
.....



ACQUISTO

PROCESSO SMALTIMENTO RIFIUTI SPECIALI

Ore lavoro
Contenitori speciali
Trasporter in
outsourcing
.....



SMALTIMENTO
RIFIUTI

PROCESSO DI CONTROLLO DI QUALITA'

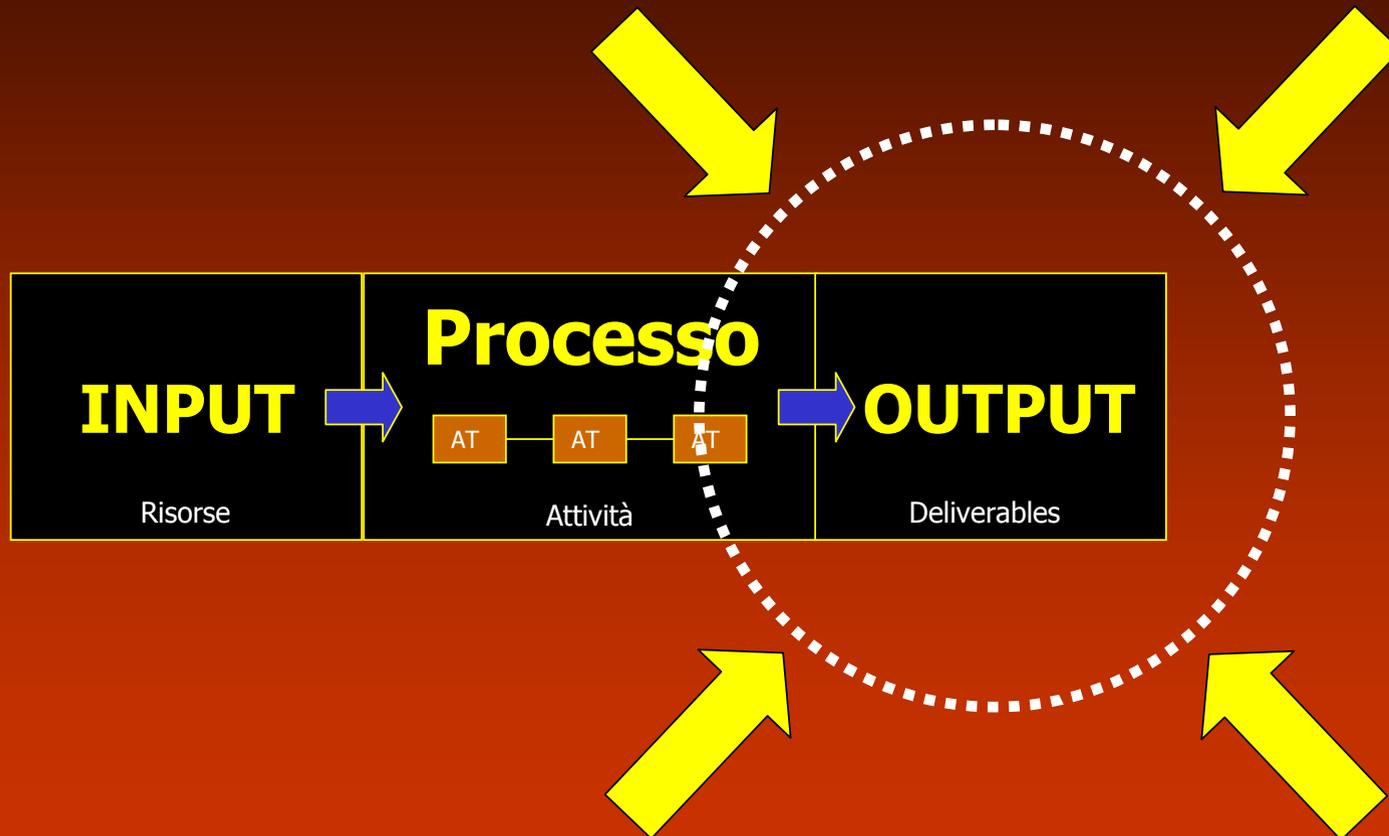
Ore lavoro
Computer
Materiali vari
.....



REPORT con
indicazioni di
ridifinizione

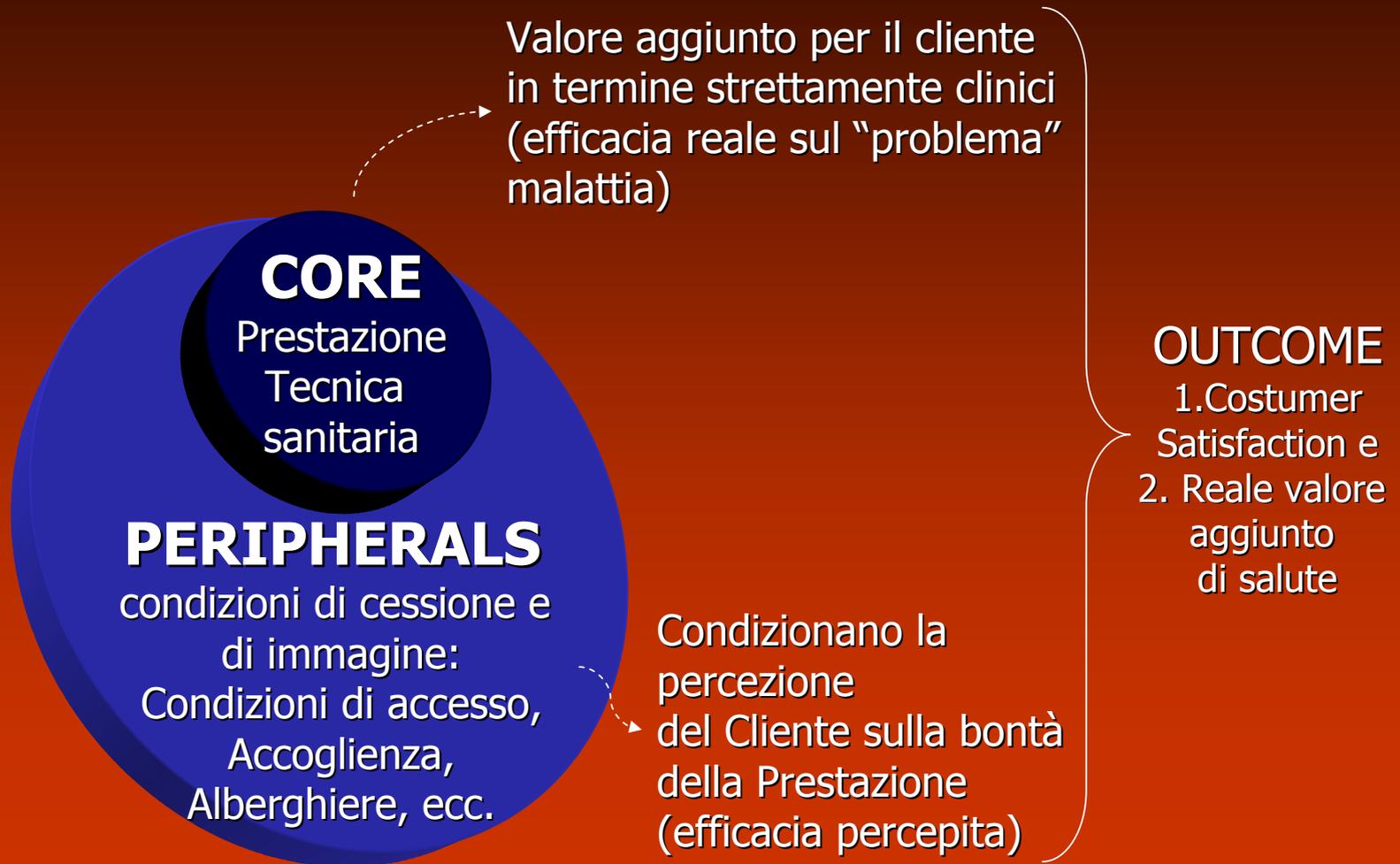
Processo: l'attenzione sul prodotto

G. Serpelloni 2002



PRODOTTO = (core + peripherals)

Componenti dell'output



DIMENSIONE DELLA PRESTAZIONE richiesta dal PAZIENTE

Componenti dell'output da fornire da parte del Professional



COMPONENTI DELLA QUALITA' — A. Donabedian



AREA DELLA QUALITA' TOTALE

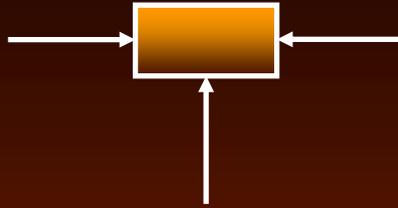
COMPONENTI DELLA QUALITA'



I PROCESSI

DAL **T.Q.M.** AL **B.P.R.**

Business Process Reengineering



Obiettivi del benchmarking

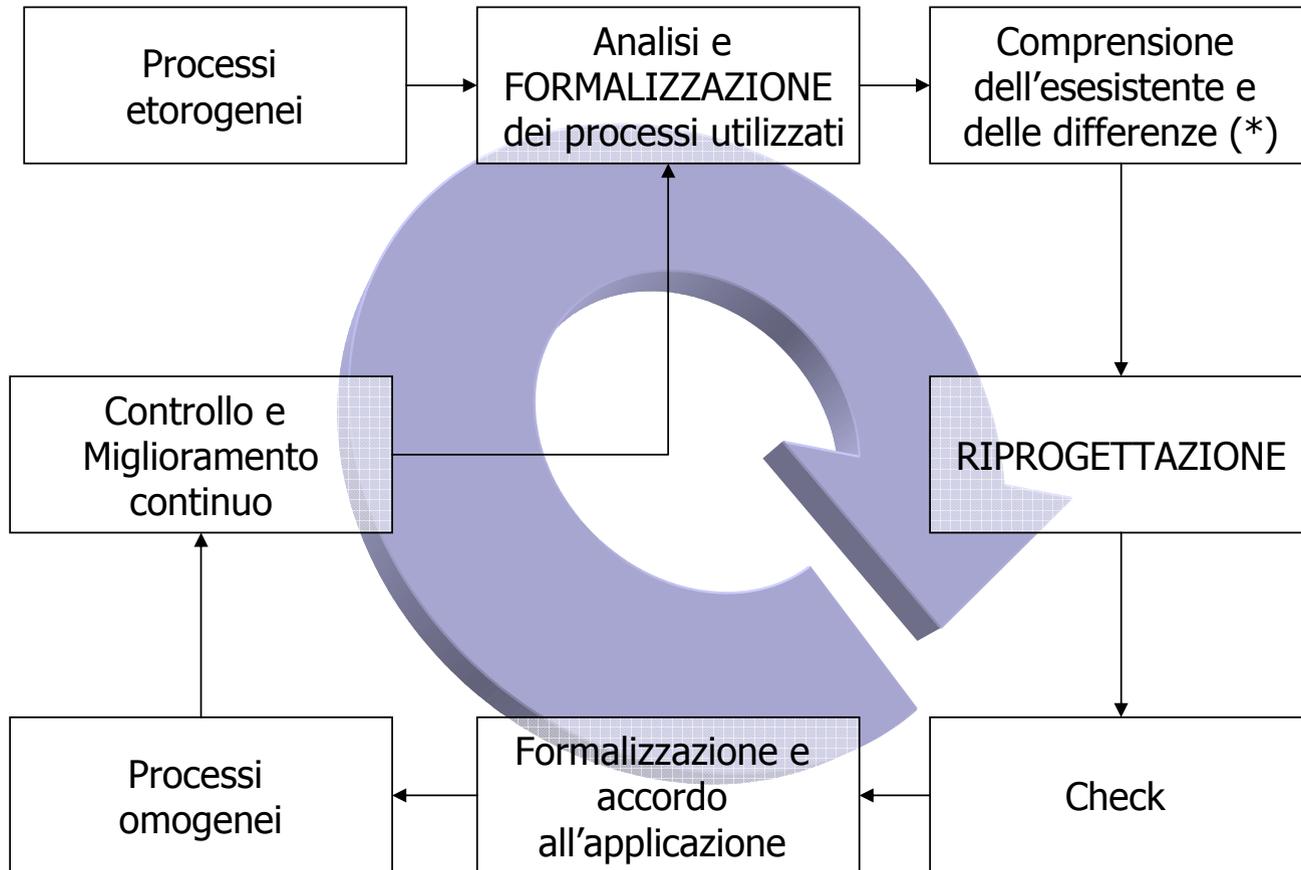
Gli obiettivi specifici del Benchmarking

1. Eseguire un confronto su costi di produzione e i risultati (output, outcome) delle varie prassi in uso
2. Identificare le prassi più efficaci e meno costose.
3. Analizzare i processi produttivi delle prassi che si sono dimostrate migliori
4. Comprendere le differenze e le "idee brillanti" degli altri produttori partecipanti al confronto
5. Identificare le correzioni da apportare ai propri processi
6. Personalizzare e adeguare le soluzioni migliori ai propri processi
7. Applicare e verificarne l'efficacia

Verso la Good Clinical Practice

(evidence base, quality and process oriented)

G. Serpelloni 2002



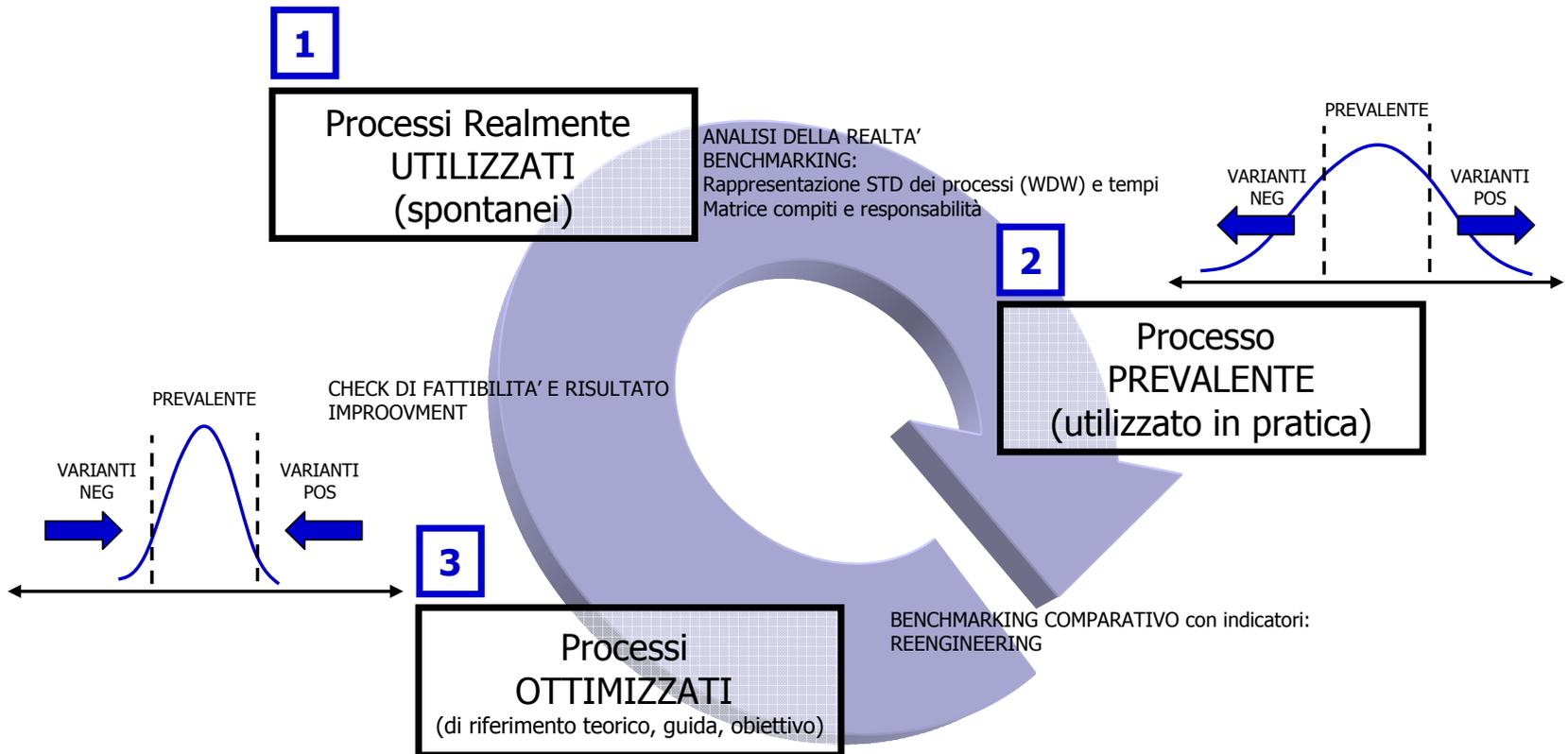
(*) = con indicatori preconcordati in base agli obiettivi della riorganizzazione, alle strategie e alle priorità (es. contenimento dei costi, aumento della qualità, riqualificazione tecnologica, ecc.)

Ciclo del Miglioramento continuo del BPI

(Verso la Good Clinical Practice):

1. All'interno della singola U.O. 2. Tra le U.O. aziendali 3. Tra U.O. extra aziendali

G. Serpelloni 2002



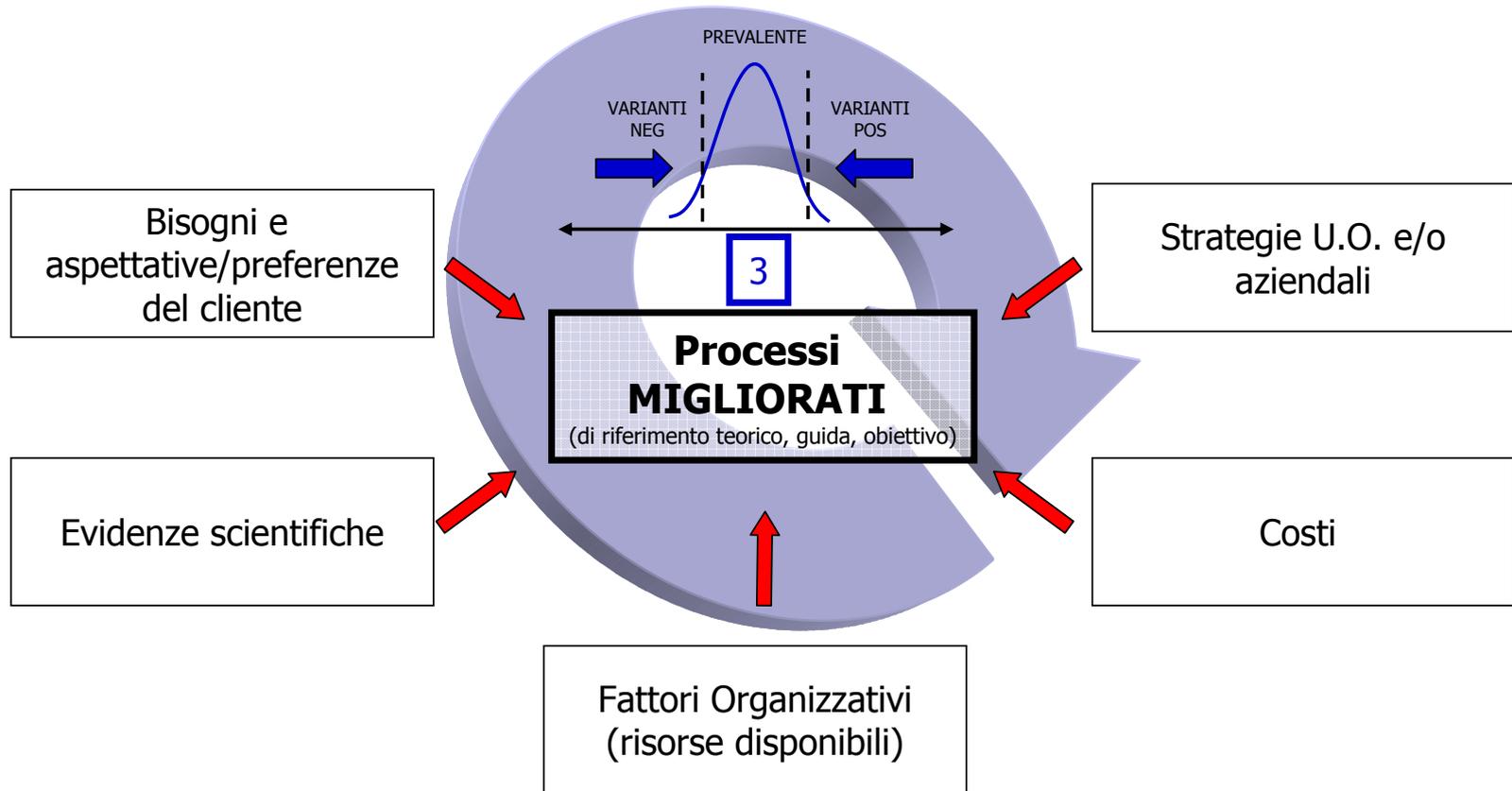
V.I. = l'adattabilità e la flessibilità dei processi in base alle condizioni contingenti organizzative (es. presenza di posti letto, know-how specifico, ecc.) e alle scelte e condizioni specifiche del paziente

Ciclo del Miglioramento continuo del BPI

G. Serpelloni 2002

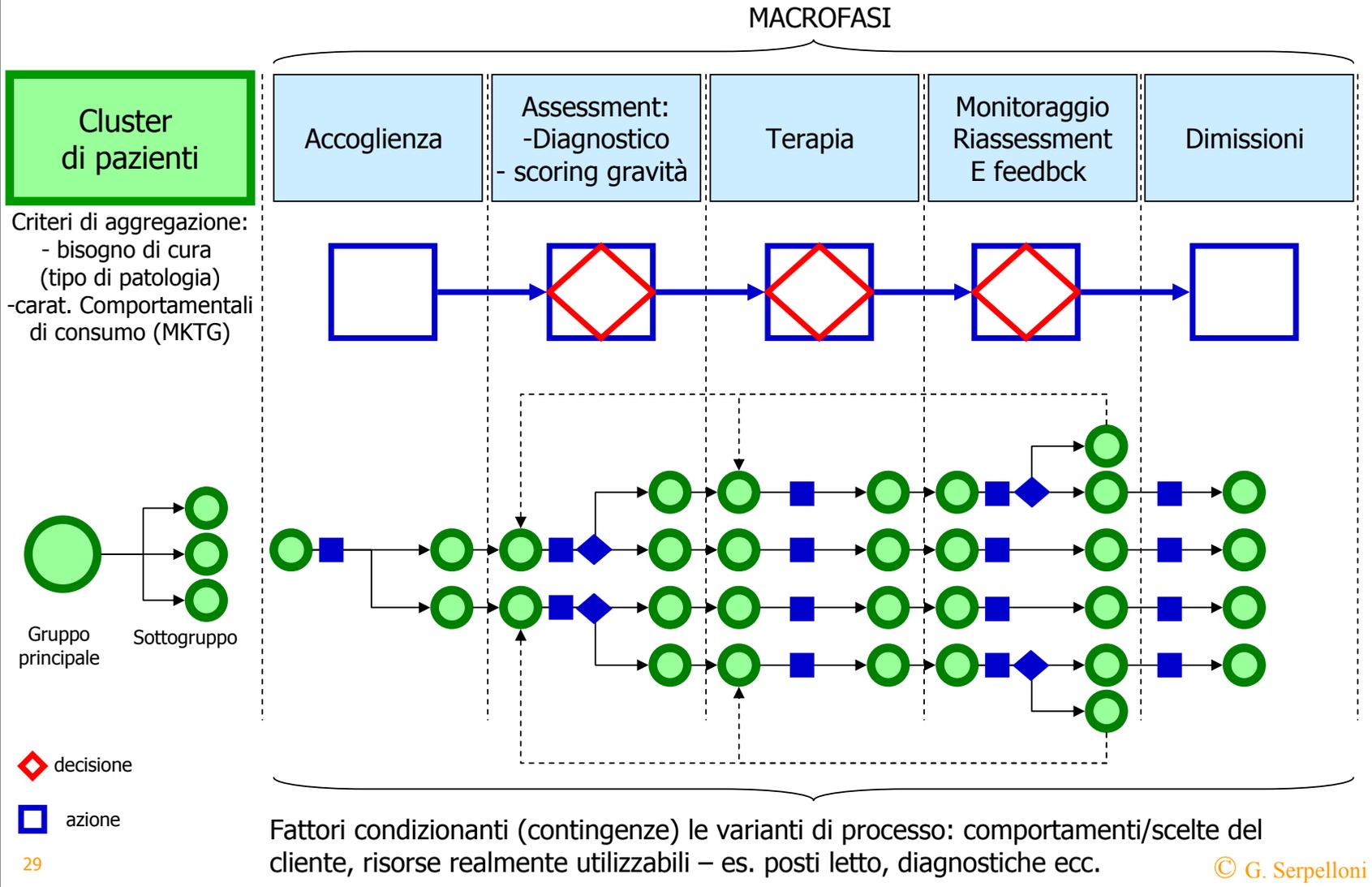
(Verso la Good Clinical Practice):

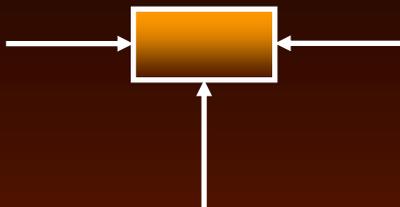
FATTORI CONDIZIONANTI L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI



Analisi e ottimizzazione dei processi assistenziali

G. Serpelloni 2002





Il processo di benchmarking

Il processo di Benchmarking

1. Indicare l'oggetto di analisi
2. Indicare i partner (gruppo di lavoro trasversale)
3. Ricostruzione del processo in analisi Identificare:
 - Compiti
 - Mappatura (inizio e fine del processo)
 - Aree critiche
 - Indicatori di performance (misure e modalità STD di raccolta, elaborazione ed analisi)
4. Rilevazione delle informazione (questionario)
5. Analisi dei dati.

Il processo di Benchmarking

6. Rapporto finale:

- Matrici di posizionamento (cluster)
- Identificazione caratteristiche strutturali/logistiche in grado di incidere sugli indicatori di performance
- Correlazione tra prassi e performance

7. Identificazione dei " rimedi " e delle azioni

8. Applicazione

9. Valutazione dei risultati

Il processo di Benchmarking

1. Indicare l'oggetto di analisi

Definire:

- L'Area critica da migliorare
- Quali processi STD da analizzare e definire
- I confini del processo in analisi "inizio e fine"
- Mappatura WDW: attività, compiti e responsabilità

Il processo di Benchmarking

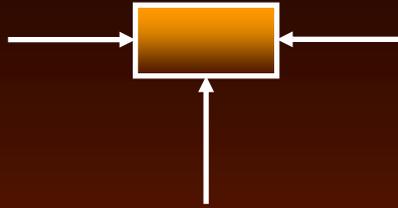
2. Indicare i partner (gruppo di lavoro trasversale)

- Creazione di un network
- Committenza formale e forte della direzione

Il processo di Benchmarking

3. Ricostruzione del processo

- Evento iniziale
- Evento finale
- Le macrofasi → esploderle e analizzarle nel particolare
- Identificare e concordare su indicatori
- Uso di diagrammi di flusso e matrici di compito/responsabilità (WDW)



L'analisi e la rappresentazione dei processi

Rappresentazione del processo attraverso ALGORITMI: LA RISCOSTRUZIONE DELLE MACROFASI



Rappresentazione del processo attraverso FLOW CHART



INIZIO E FINE DELLA FASE



AZIONE



SCELTA - DECISIONE



PROCESSO PREDEFINITO

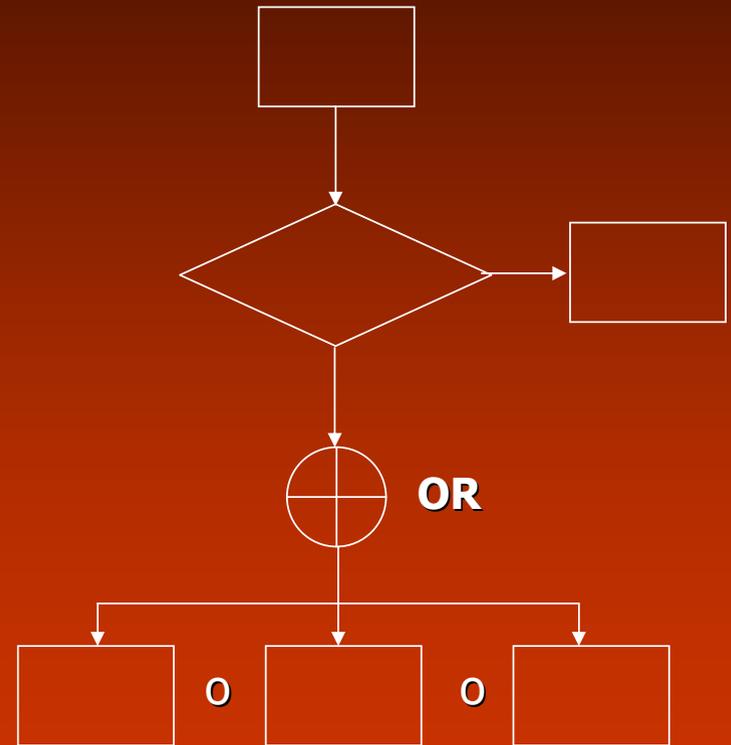
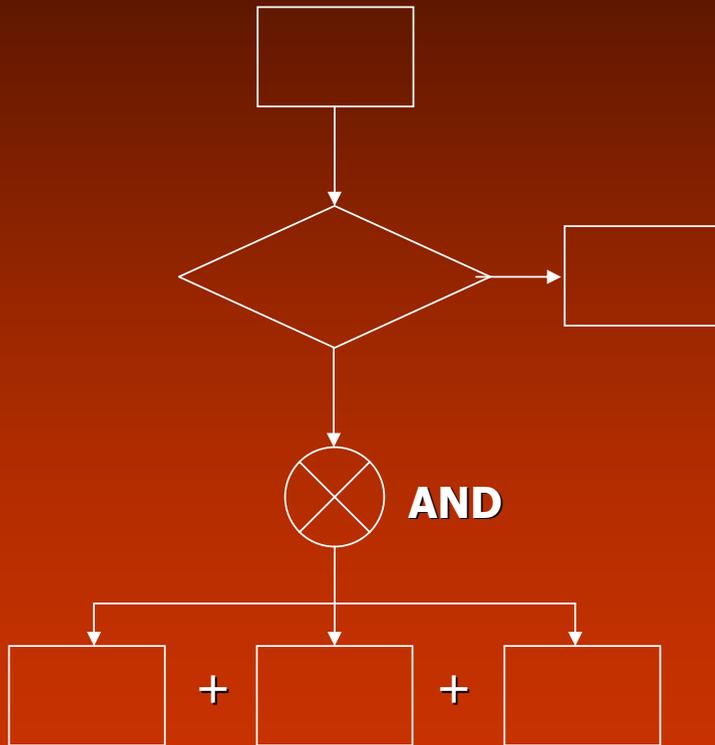


AND – attività contemporanee

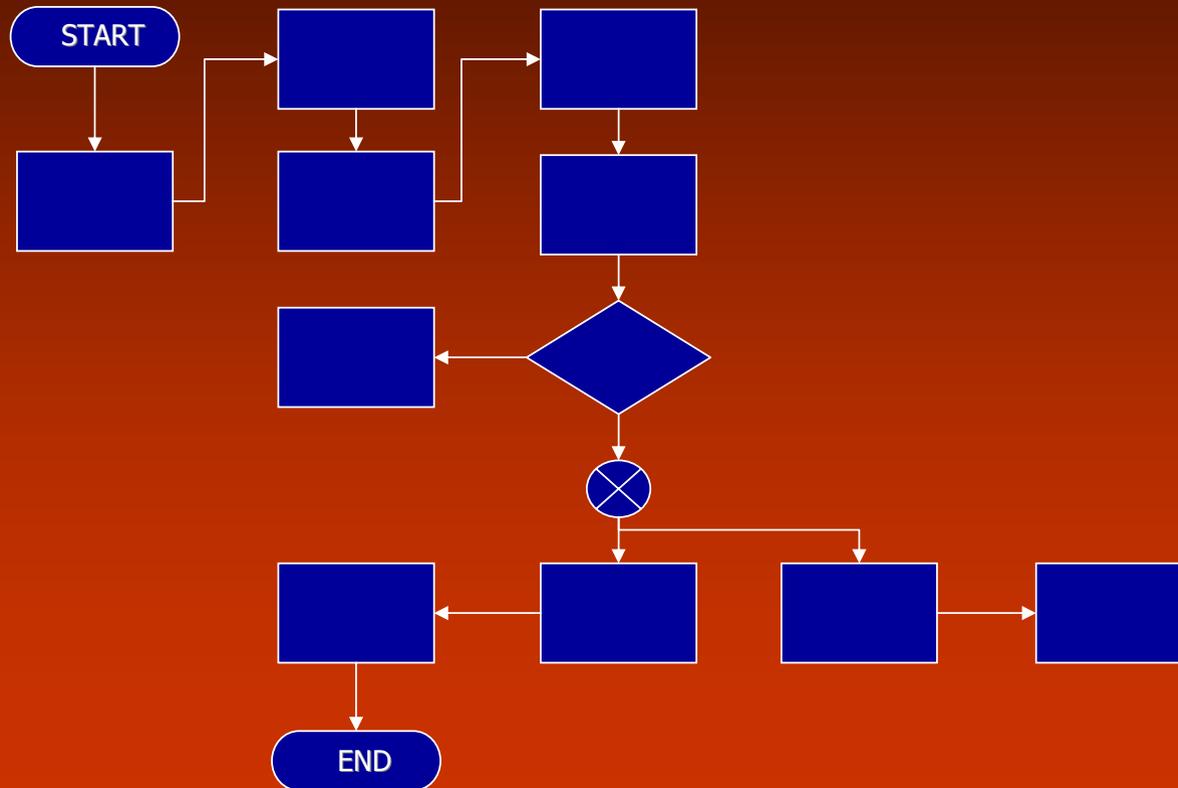


OR – attività alternativa

Rappresentazione del processo attraverso FLOW CHART

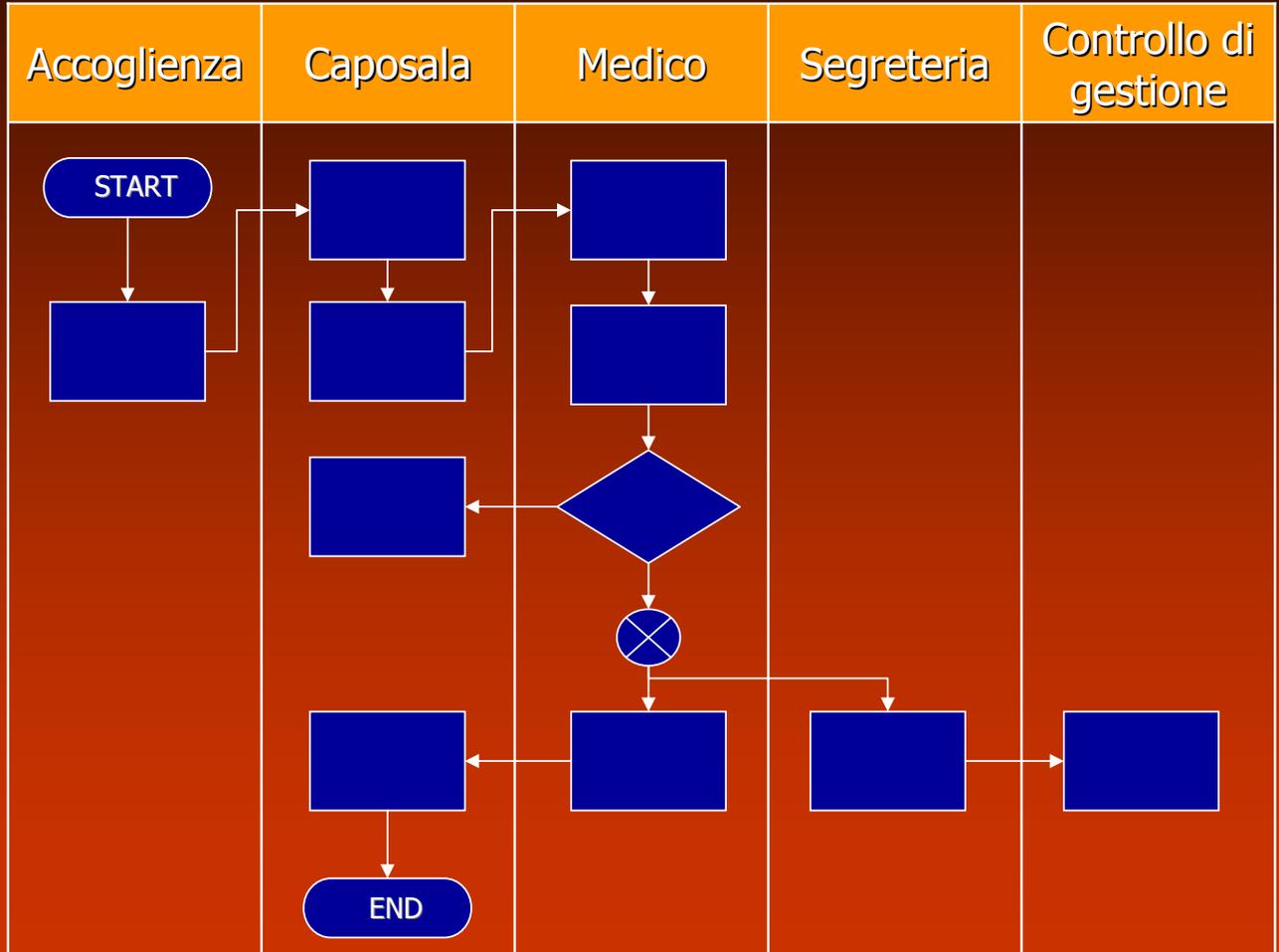


Rappresentazione del processo attraverso la FLOW CHART SEMPLICE

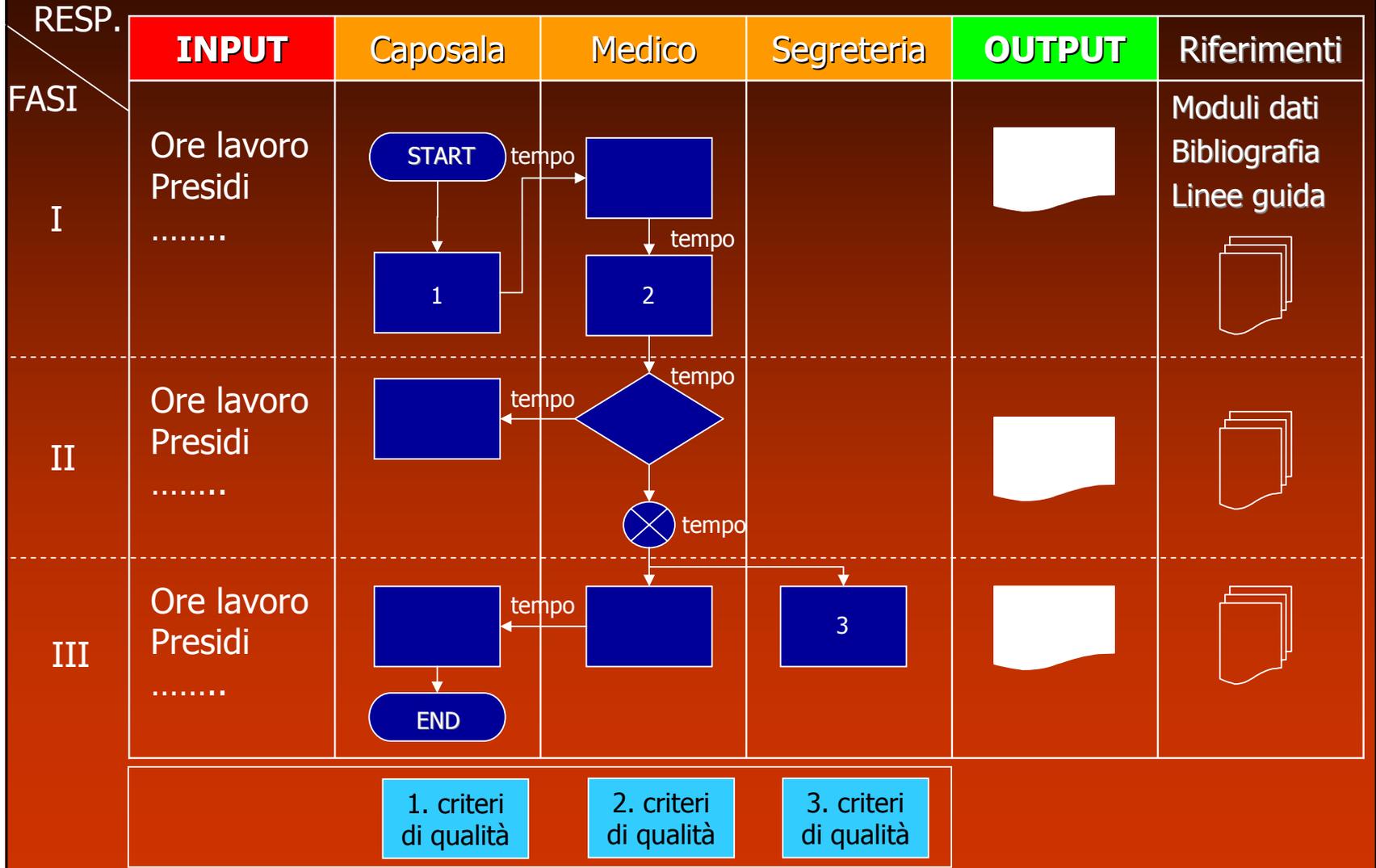


Rappresentazione del processo attraverso la FLOW CHART – WHO DOES WHAT

**ATTORI
responsabilità**



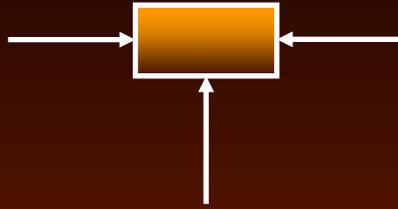
Rappresentazione del processo attraverso la FLOW CHART – WHO DOES WHAT (AVANZATA)



Analisi dei processi per il Dipartimento delle Dipendenze

Principali processi per il Benchmarking

1. Processo di Accoglienza clienti (accettazione, archiviazione, informazione, primo contatto con operatori)
2. Processo inquadramento diagnostico standard di primo livello
3. Processo terapeutico farmacologico sostitutivo standard di primo livello
4. Processo di invio e monitoraggio clienti in comunità
5. Processo di monitoraggio clinico e degli esiti dei trattamenti (valutazione della outcome)
6. Processo di raccolta e valutazione delle prestazioni (valutazione dell'output)
7. Processo di dimissione



Il gruppo di lavoro nel benchmarking

Caratteristiche dell'unità di progetto di **Benchmarking**

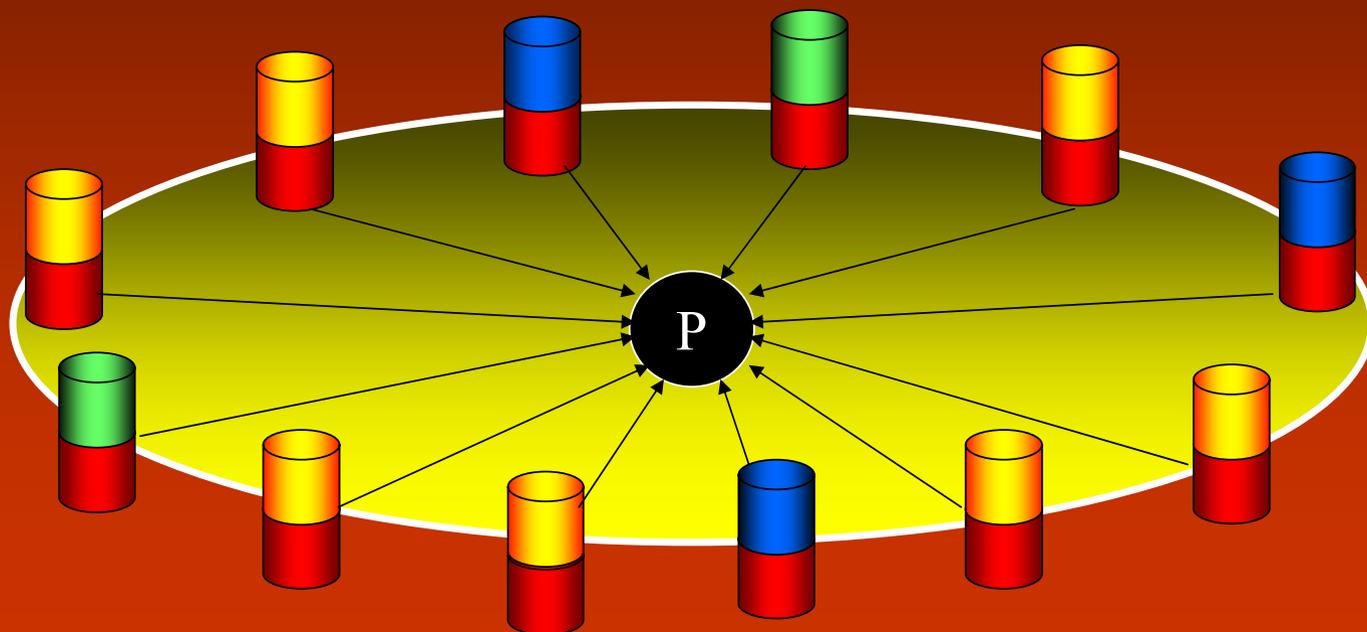


- Persone coinvolte più rappresentative ed impegnate nelle attività di interesse del benchmarking
- Mix di competenza e professionalità
- Persone coinvolte solo se ben motivate
- Operatori in possesso di elevata conoscenza dei processi e delle attività, dei flussi e dei canali operativi da confrontare ed ottimizzare.
- Soggetti autonomi " in grado di lavorare da soli "

Fattibilità = se il clima organizzativo è fortemente orientato al problem solving

NETWORK di Benchmarking

Gruppi di aziende (o unità operative) che accettano la logica del confronto ("consorzio") dei propri processi per arrivare a definire "processi di eccellenza" e migliorare il prodotto



NETWORK di Benchmarking

Catene di aziende (o unità operative) che accettano la logica del confronto ("consorzio") dei propri processi per arrivare a definire "processi di eccellenza"

Per realizzare questo vi è la **NECESSITA'** di **PREDEFINIRE** i parametri attraverso i quali attuare il confronto (prerequisito di fattibilità)

INDICATORI

quantitativi condivisi per la verifica dell'output e outcome

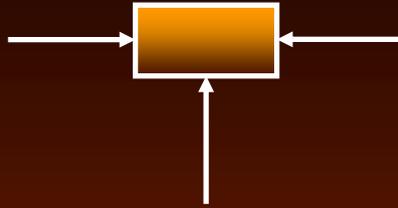
Es.
t medio erogazioni prestazioni
n. di prestazioni
Grado di customer satisfaction
.....

CRITERI di qualità delle prestazioni condivisi e dichiarati

Es.
Elenco requisiti min. richiesti
Vincoli di erogazione
.....

AREA di confronto e **PROCESSI** in analisi

Es.
- Gestionale
- Organizzativa
- Clinica
- Ecc.



I benchmark dei processi assistenziali

(diagnostico-terapeutico-riabilitativi)

Valutazione di un processo assistenziale: 6 domande chiave

1. Quanto è facile o difficile accedere alla fruizione del processo e quante persone bisognose vengono incluse e/o escluse?
2. Quanto tempo bisogna aspettare per iniziare e quanto tempo si impiega a terminare il processo?
3. Quante prestazioni vengono mediamente fatte sul cliente nel processo in analisi per raggiungere il risultato e con che qualità tecnica e relazionale?
4. Quanto è complesso realizzare tecnicamente e logisticamente quel processo e quindi che fattibilità concreta presenta?
5. Quanto concretamente risolve o riduce i problemi di salute del nostro cliente?
6. Quanto costa erogare un processo di questo tipo?

6 Benchmark per valutare un processo

(diagnostico-terapeutico-riabilitativi)



Benchmark/indicatori specifici

INDICATORI:

N. di fruitori/N. Sogg. con bisogno

INDICATORI:

t di attesa
t produttivi (di
ricovero..)

**Accessibilità
al processo**

**Tempi di
erogazione**

INDICATORI:

Costo/die assistenza
Costo/unità di prodotto

INDICATORI:

Densità prestazionale/paz.
Qualità delle prestazioni

Costi

AREE sulle quali
confrontarsi per i processi
in comparazione

**Prestazioni
erogate**

**Esiti
prodotti**

**Fattibilità e
complessità**

INDICATORI:

Soddisfazione del cliente
Grado di salute aggiunta
Grado di patologia evitata

INDICATORI:

Giudizio dell'operatore
addetto

1

2

6

3

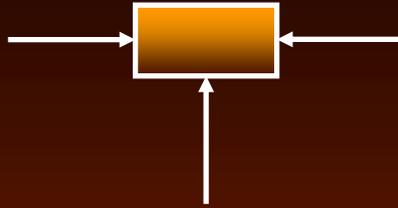
5

4

Il "miglior" processo assistenziale è:



Quello con alta accessibilità, erogato il più precocemente possibile, con una giusta densità prestazionale, efficace e soddisfacente per il cliente, di bassa complessità operativa, al minor costo per l'azienda e il cliente.



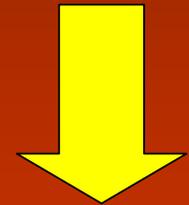
Il confronto standardizzato

Benchmarking: indicatori a confronto

PROCESSO XYZ

	Ind.1	Ind.2	Ind.3	Ind.4	Ind.5	Ind.6
U.O.1	12	68	67	65	2	12
U.O.2	31	44	47	89	4	67
U.O.3	23	45	12	97	6	12

Analisi e comprensione
delle differenze con
evidenziazione
dei diversi gradi
di performance



RANKS & MATRICI DI
POSIZIONAMENTO
DELLE SINGOLE U.O.

ANALISI DI POSIZIONAMENTO

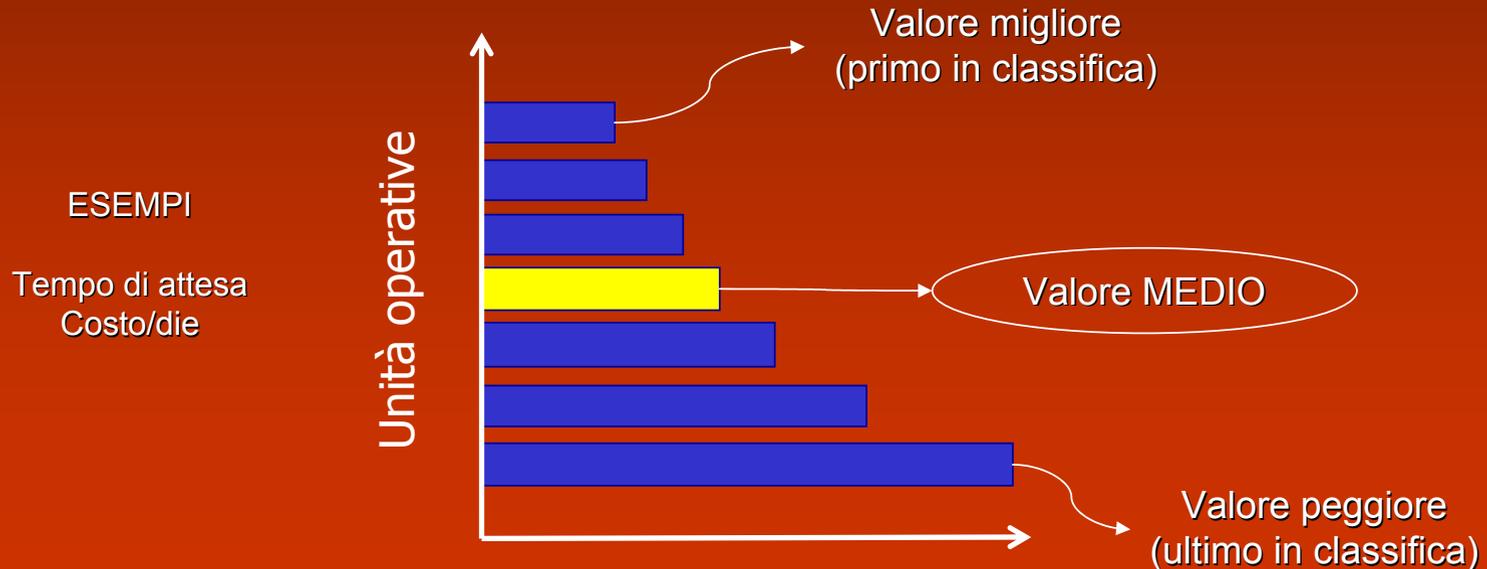


1. **RANKS** (classifica) assoluti sui indicatori delle unità operative per singolo processo in esame
2. **MATRICI DI POSIZIONAMENTO** (x,y): indicatori standardizzati su variabili standard

ANALISI DI POSIZIONAMENTO



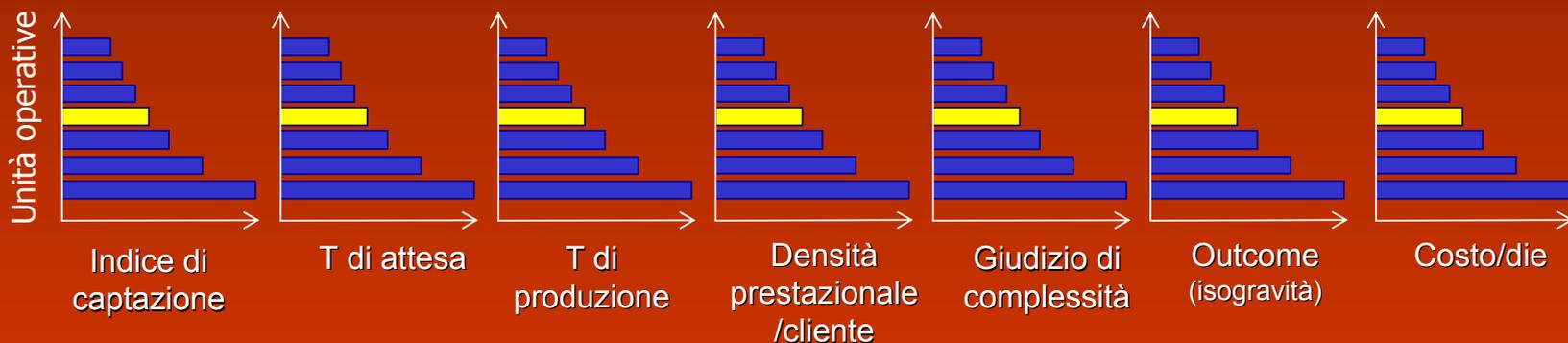
1. RANKS (classifica) assoluti sui indicatori delle unità operative per singolo processo in esame



ANALISI DI POSIZIONAMENTO



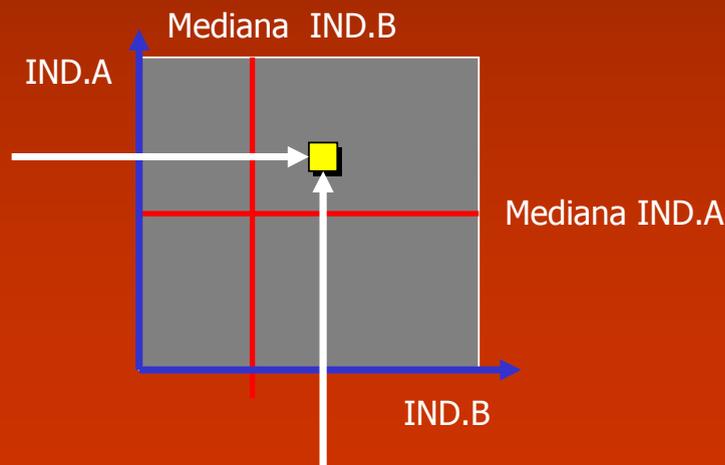
1. RANKS (classifica) assoluti sui indicatori delle unità operative per singolo processo in esame



MATRICI DI POSIZIONAMENTO

Definizione

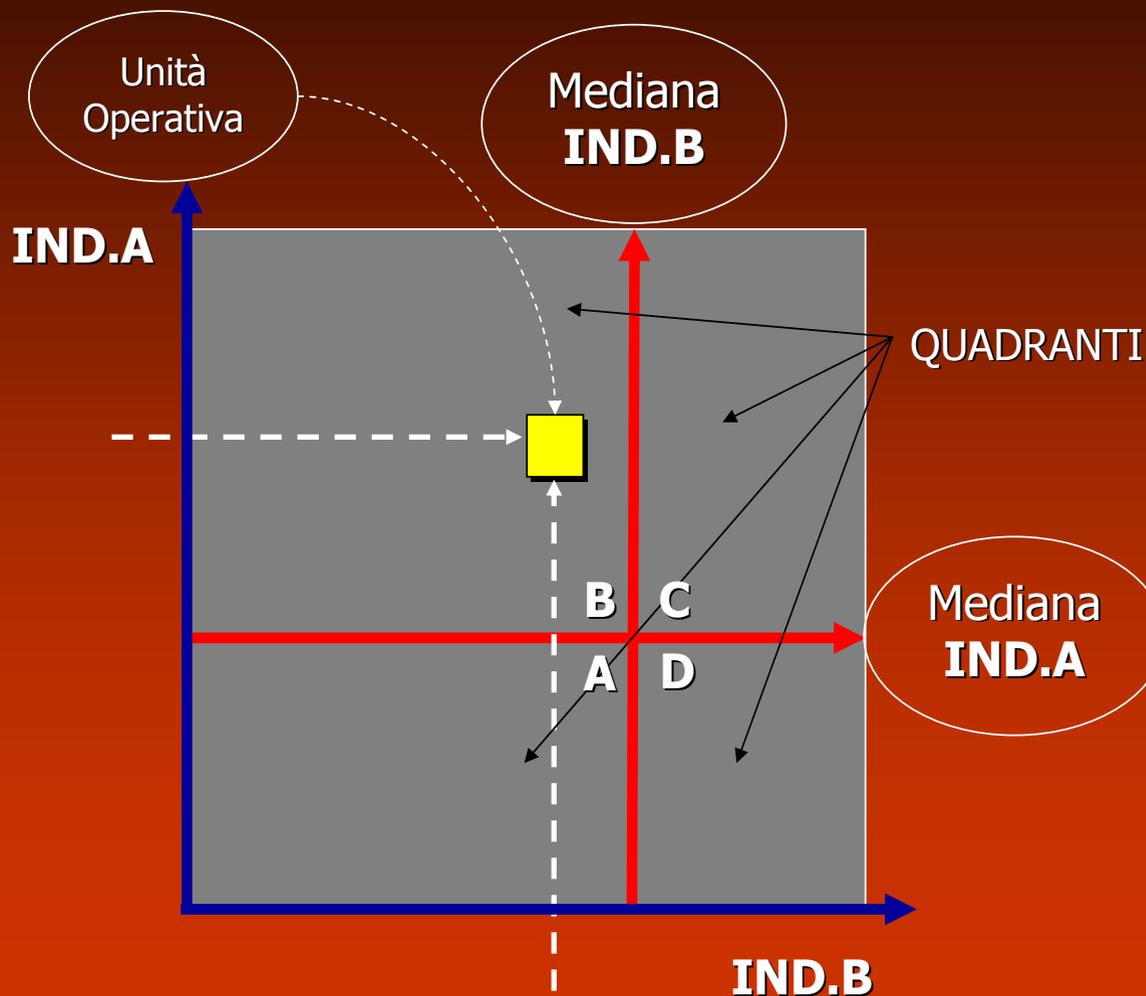
Matrice grafica a doppia entrata (x, y) in grado di rappresentare la posizione delle aziende rispetto a degli indicatori preconcordati. Attraverso questa matrice è possibile collocare l'azienda in osservazione all'interno di quattro quadranti definiti dall'intersezione delle medie (o mediane) degli indicatori in analisi sulle varie aziende



MATRICI DI POSIZIONAMENTO

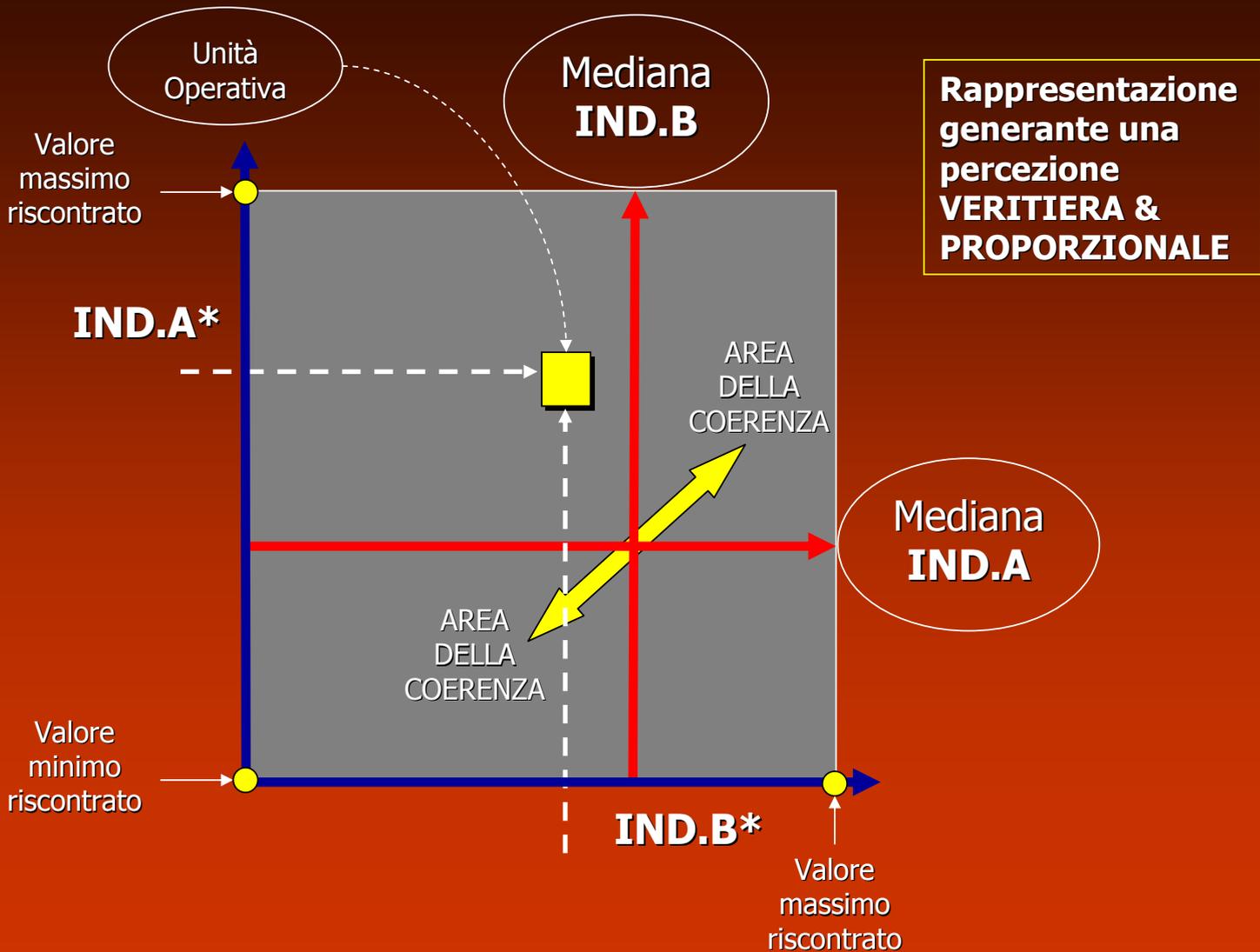
ESEMPIO

U.O.	IND.A	IND.B
Q	10	23
W	11	54
E	22	12
R	13	67
T	32	78
Y	24	55
U	32	63
I	17	34
MEDIA	22	48



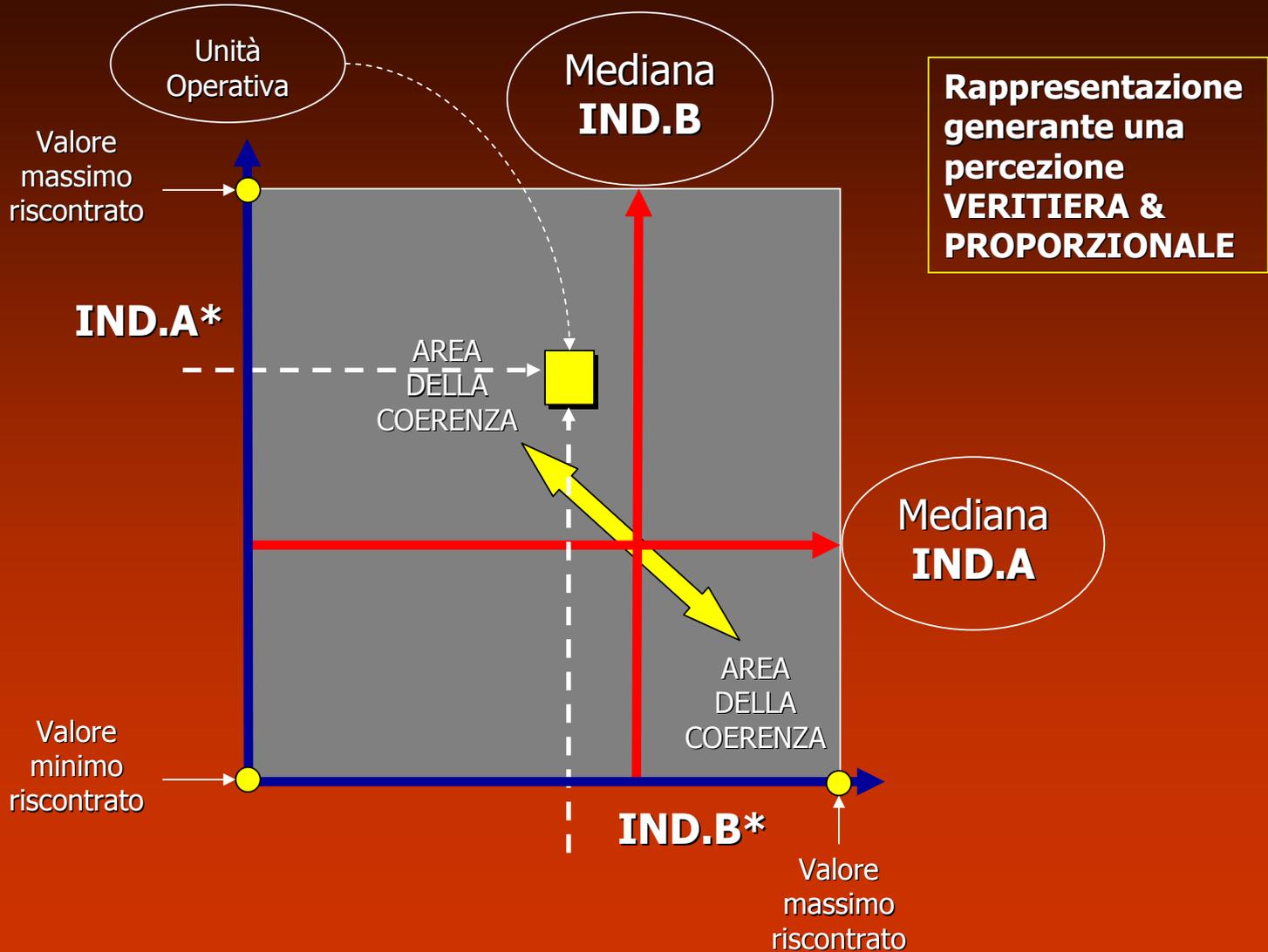
MATRICI DI POSIZIONAMENTO

ESEMPIO: *Indicatori con correlazione DIRETTA



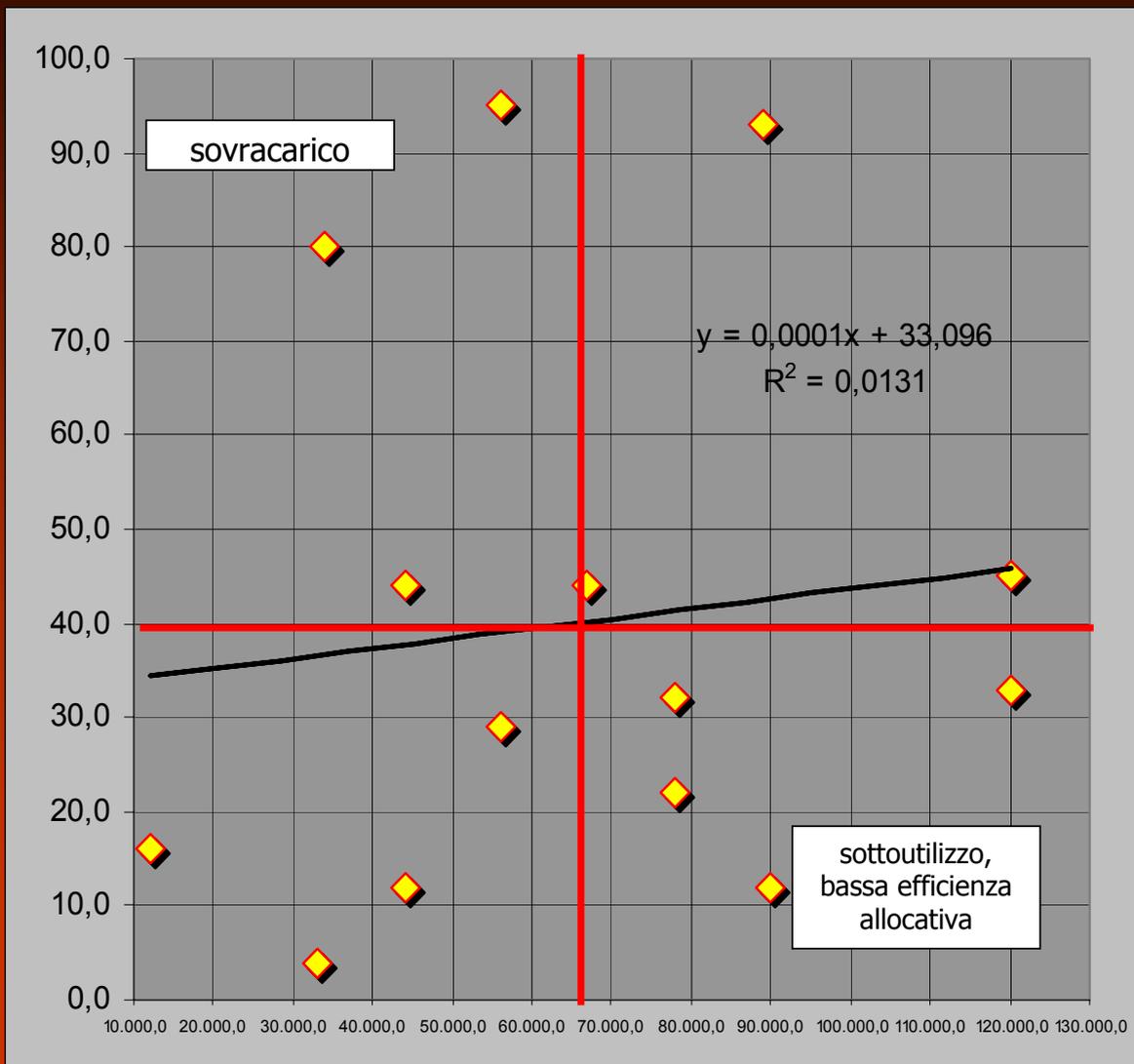
MATRICI DI POSIZIONAMENTO

ESEMPIO: *Indicatori con correlazione **INVERSA**



MATRICI DI POSIZIONAMENTO

N. Sogg.
In carico



Popolazione
residente

MATRICI DI POSIZIONAMENTO

La correlazione logica tra indicatori a Matrice (x, y).

- *Criteri di cross-over*

1. La relazione tra gli indicatori deve evidenziare un " posizionamento " rispetto ad una "mappa " che permetta di comprendere dove si trova l'unità operativa rispetto al cluster per di unità operative in esame
2. La relazione tra i due indicatori deve essere a " funzione ": ind. A = $f(\text{ind. B})$ quindi con esistenza di collegamenti logici tra il 2 indicatori (CORRELAZIONE DIRETTA [al crescere di uno cresce anche l'altro] o CORRELAZIONE INVERSA [al crescere di uno l'altro decresce])
esempio:

ind. A	f	ind. B
n. prestazioni		n. paz. in carico
n. paz. in carico		n. popolazione resid.
n. operatori		n. paz. in carico
n. prestazioni		n. operatori

3. La " risultante " del cross over degli indicatori (ind.A \leftrightarrow ind.B) è un " indice di performance " dell'unità operativa (esempio: rispondenza ai bisogni, economicità, efficienza produttiva, capacità attrattiva...)
4. Il punto di cross-over del indicatore si può posizionare:
 - A. Sopra o sotto la media dell'indicatore sulle x
 - B. A destra o a sinistra della media dell'indicatore sulle yDefinendo il " posizionamento " di area delle unità operative dubbi ebbene

ANALISI DI POSIZIONAMENTO



2. MATRICI DI POSIZIONAMENTO (x/y): indicatori standardizzati su variabili standard

n. clienti	T di attesa	T di produzione	Densità prestazionale /cliente	Outcome (isogravità)	Costo u.o./die
n. di operatori	n. operatori	n. di operatori	n. di operatori	Score gravità all'ingresso	n. di operatori
INDICE di carico operativo ponderato	INDICE di attesa	INDICE di produzione	INDICE di offerta std	INDICE di performance terapeutica ponderata	INDICE di costo grezzo

L'ORGANIZZAZIONE MATRICIALE PER PROCESSI

**STRUTTURA
ORGANIZZATIVA
A MATRICE**

Struttura organizzativa A MATRICE

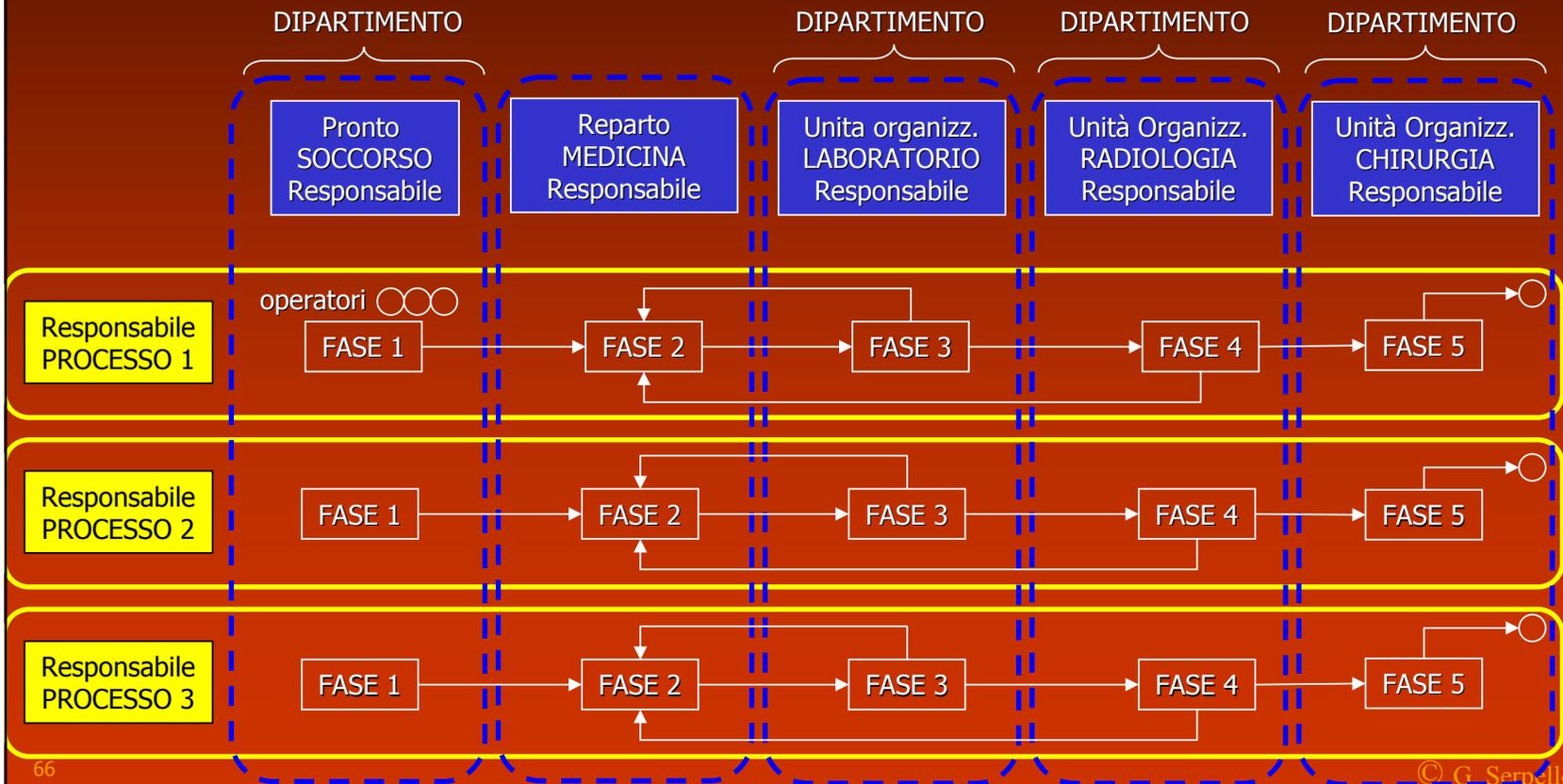
(es. reparti)

CONTROLLO DEI
PROCESSI
PRODUTTIVI

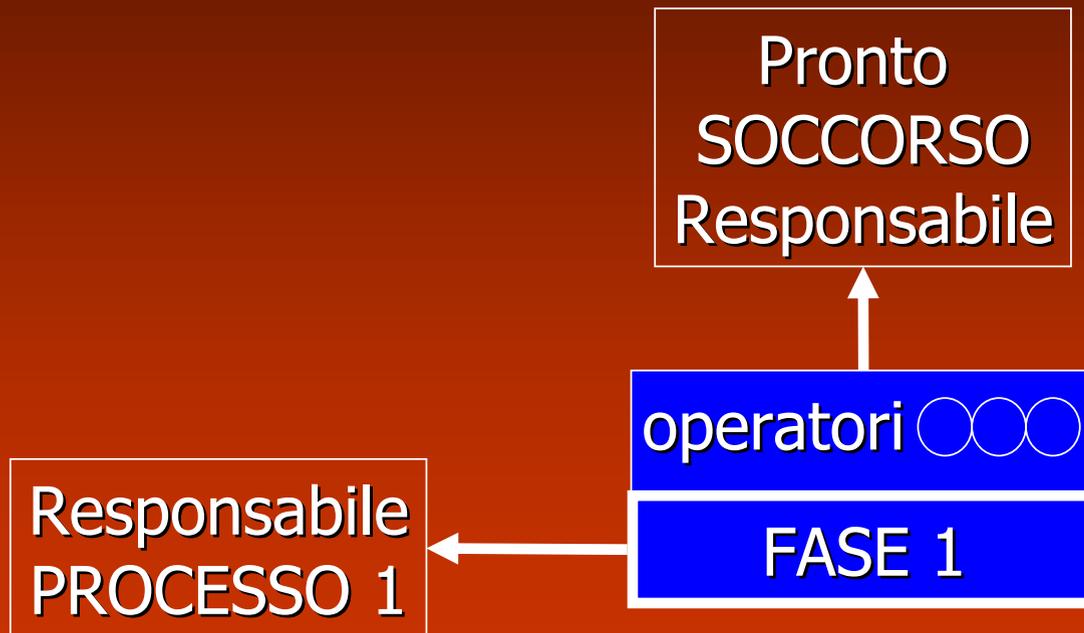
Criterio di divisione del lavoro =
PROCESSI SPECIFICI

ALTA INTERDIPENDENZA tra Unità Operative

CONTROLLO QUALITA' INTERNA



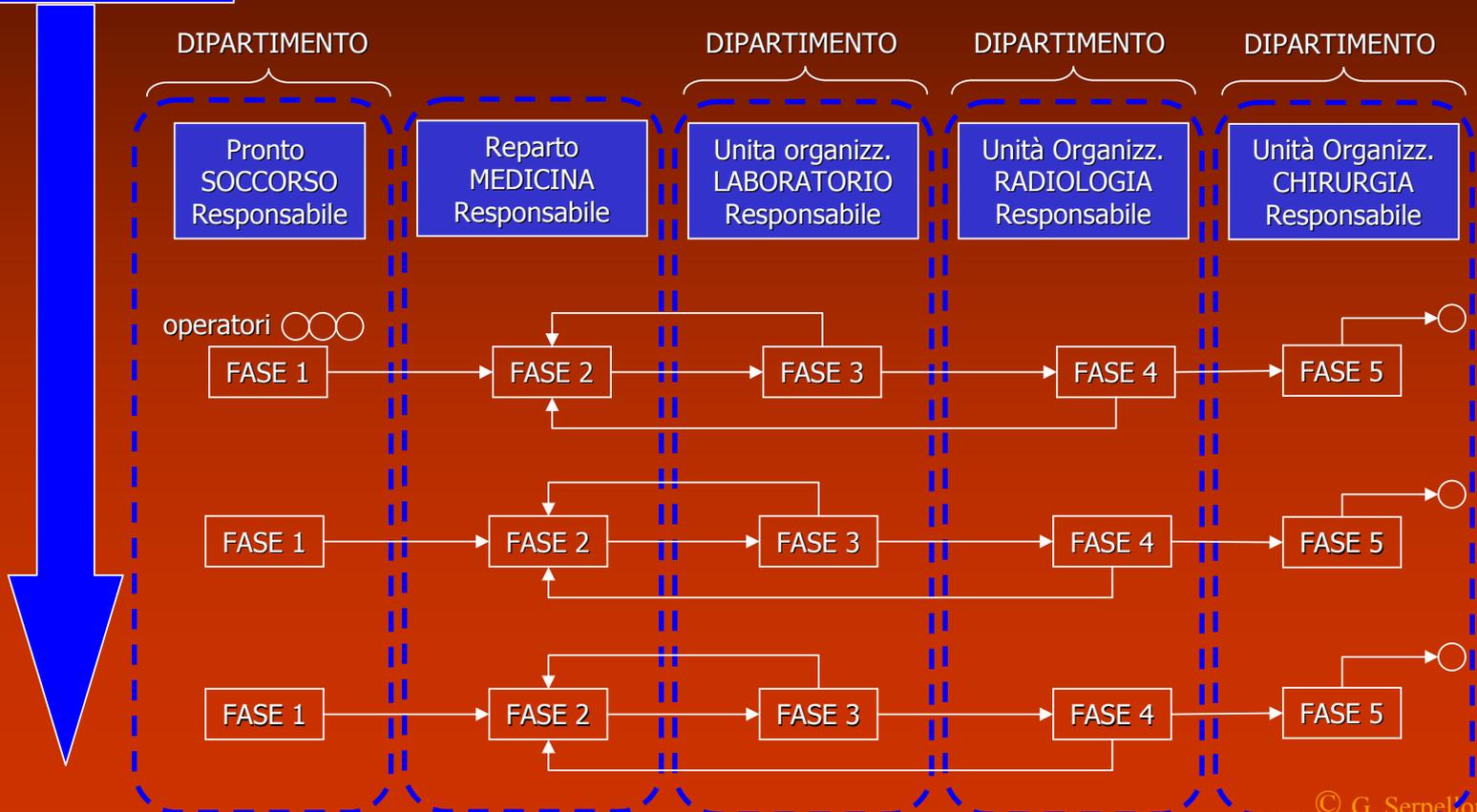
Struttura organizzativa A MATRICE: responsabilità ed interdipendenze



Struttura organizzativa A MATRICE

(es. reparti)

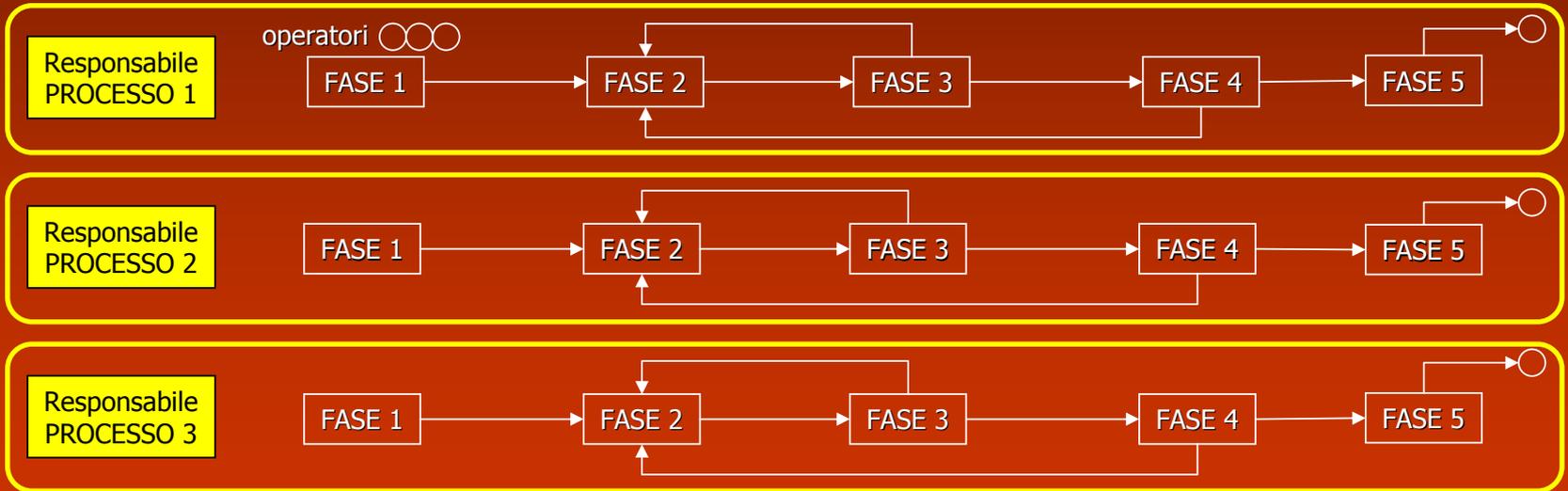
**organizzazione
funzionale**



Struttura organizzativa A MATRICE

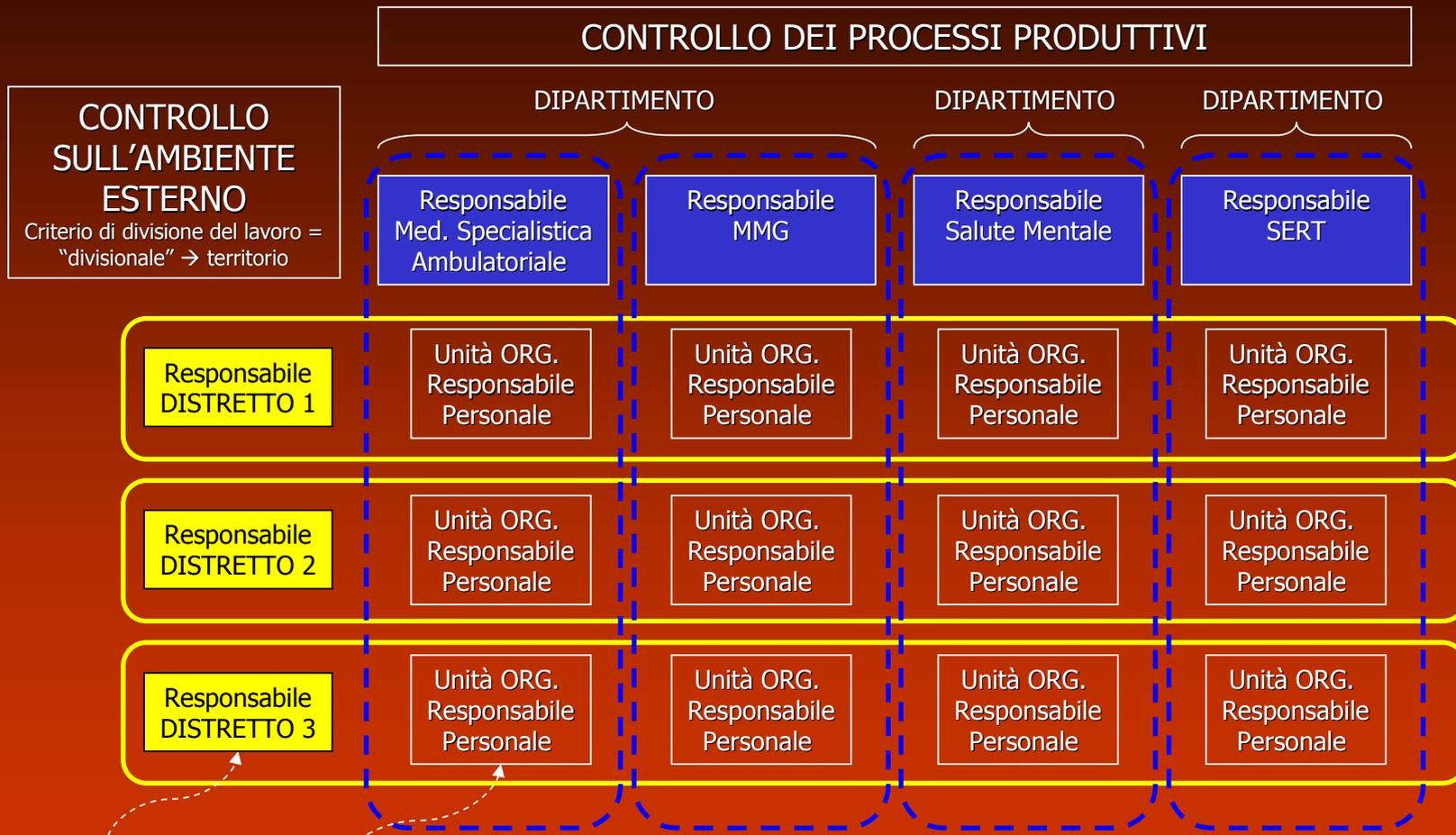
(es. reparti)

**organizzazione
PRE PROCESSI**



Struttura organizzativa A MATRICE

(es. distretti)

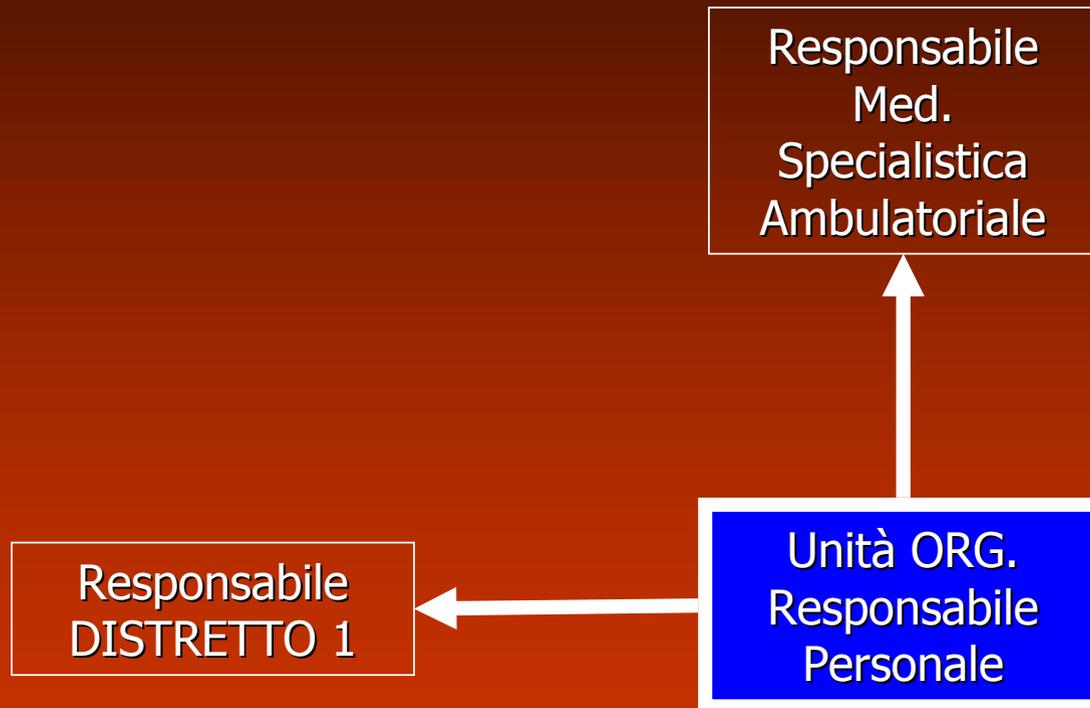


Governa la
DOMANDA
espressa

Governa
l'OFFERTA

BASSA INTERDIPENDENZA tra Unità Operative

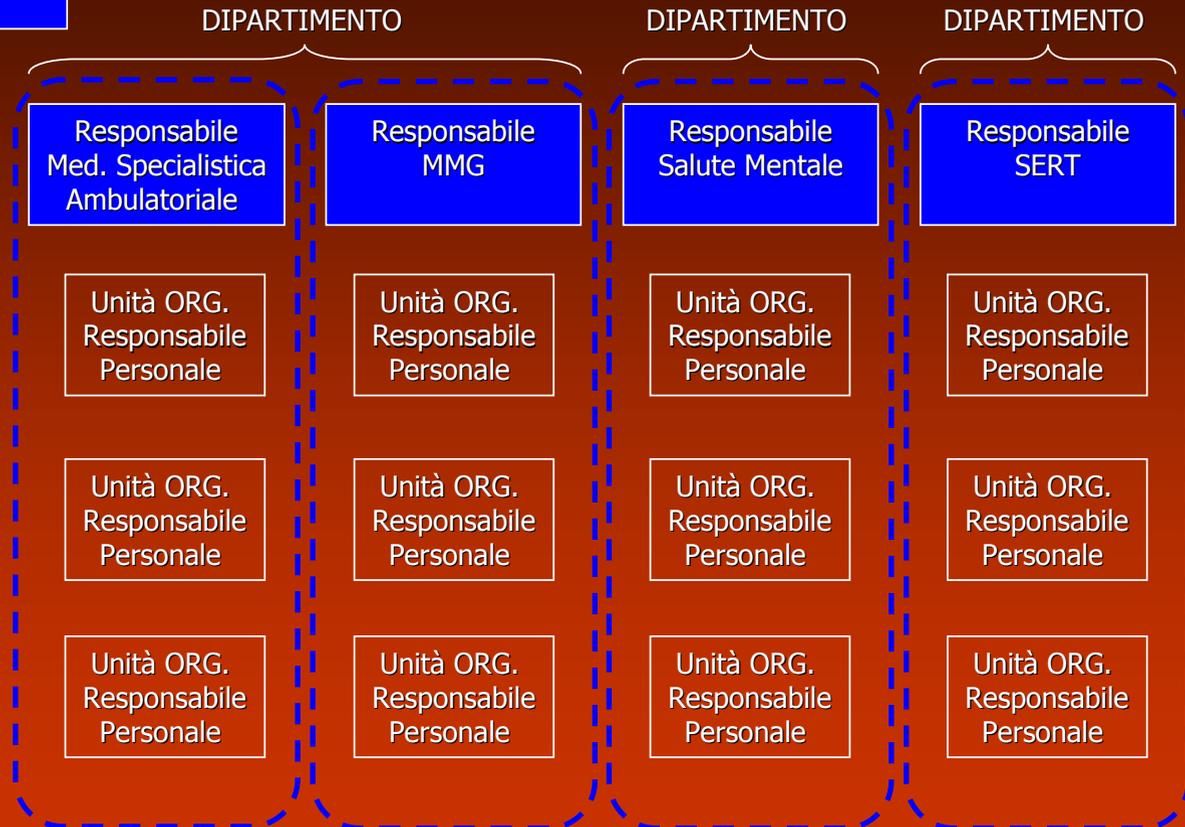
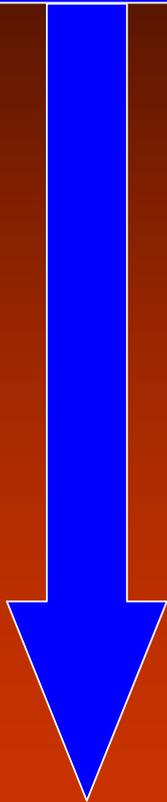
Struttura organizzativa A MATRICE: responsabilità ed interdipendenze



Struttura organizzativa A MATRICE

(es. distretti)

**organizzazione
funzionale**



Critério di aggregazione: funzioni specialistiche

Struttura organizzativa A MATRICE

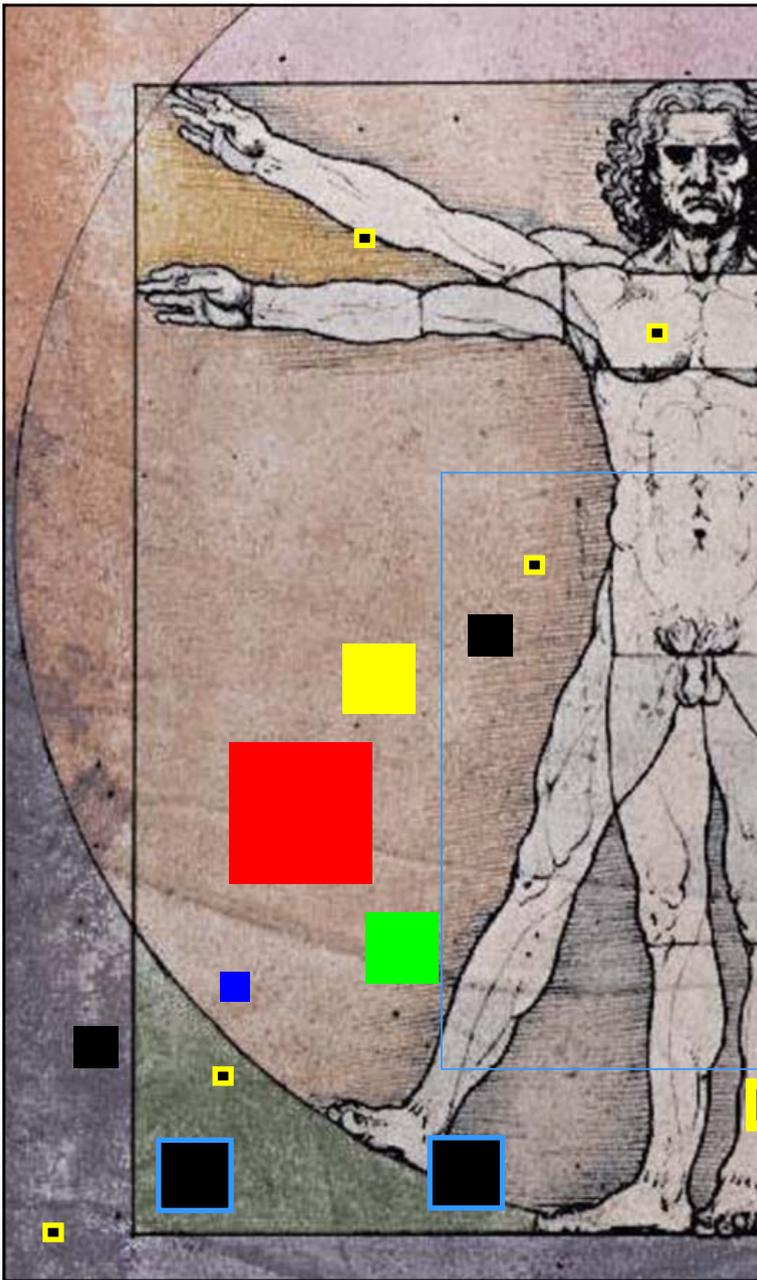
(es. distretti)

**organizzazione
divisionale**



Criterio di aggregazione: territoriale





This block features a dark red background with several graphical elements. A 3D grey arrow points towards the right. A blue horizontal bar is positioned above a large, tilted red 3D box. The red box contains the text 'GRAZIE PER L'ATTENZIONE' in white, bold, sans-serif capital letters. Various colored squares (yellow, black, green) and dashed blue lines with arrows are scattered across the background, some pointing towards the red box and others towards the left side of the image.

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**