

Convegno Annuale AISIS

Cartella Clinica Elettronica Ospedaliera: indicazioni per un progetto sostenibile

Milano, 23 novembre 2012
Nhow Hotel

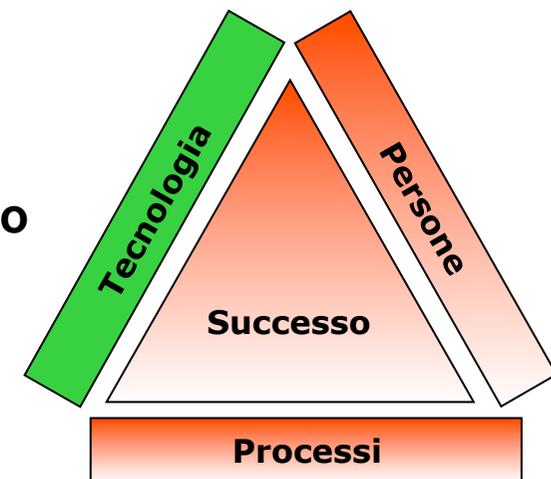
Gruppo di lavoro n° 4 : *Governance di un progetto di CCE*

Governance di un progetto di CCE

Definire una strategia di governance

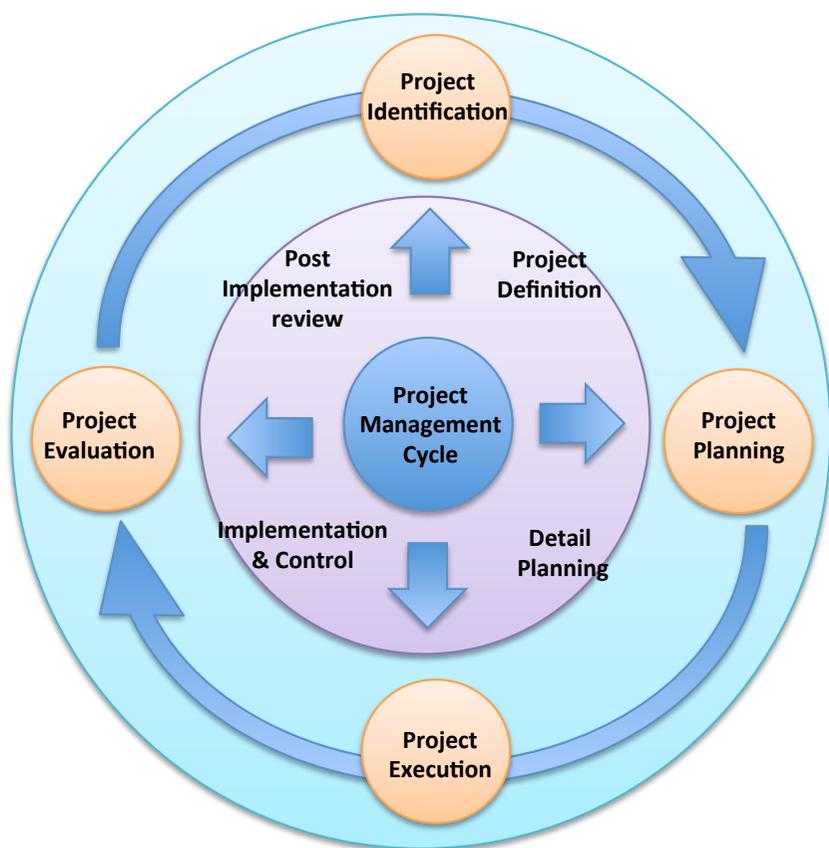
caratterizzata da

- **forte committment** da parte della direzione aziendale
- **definizione del piano degli obiettivi di cambiamento**
- **approccio partecipativo**
- **analisi organizzativa dei processi coinvolti**
- **definizione dell'organigramma di progetto**
- **valutazione e monitoraggio sistematici del progetto**
- **gestione di leve motivanti per il cambiamento**



Governance di un progetto di CCE

Il ciclo di vita di un progetto



Il ciclo di vita proposto si articola nelle classiche fasi di :

Identificazione del progetto

Pianificazione

Esecuzione

Valutazione

per poi progredire in maniera iterativa

Maggiore complessità



Documentare con accuratezza
il processo di sviluppo del progetto

Governance di un progetto di CCE

Identificazione e pianificazione del progetto

analisi dello scenario di contesto



Analisi degli aspetti istituzionali, sociali, organizzativi, tecnologici, economico-finanziari



Sostenibilità

verifica che esistano le condizioni per **raggiungere i risultati di progetto in un tempo definito**

definizione del piano di progetto

definire gli obiettivi che l'azienda / direzione intende perseguire

condividere con gli stakeholders

comunicare adeguatamente a tutta l'azienda

Governance di un progetto di CCE

Identificazione e pianificazione del progetto

Raccomandazioni per la definizione del piano di progetto

Fattori a vantaggio della riuscita del progetto

Economie di scala → riduzione di costi

Economie di scopo → revisione dei processi dei servizi erogati

Fattori di criticità

Approccio sovra-aziendale → maggiore complessità progettuale

Elevate revisioni dei processi → dominare i cambiamenti organizzativi

Governance di un progetto di CCE

Identificazione e pianificazione del progetto

La definizione dei documenti di progetto deve riferirsi ad una serie di analisi :

- **identificazione degli stakeholders e dei k-users**
- **analisi di processo, definizione della relazione cliente/fornitore e definizione dell'architettura tecnologica**
- **pianificazione delle attività**
- **determinazione del piano dei costi e delle risorse necessarie anche in termini di competenze**
- **valutazione dei rischi**
- **definizione dell'organigramma di progetto**
- **project charter e piano di comunicazione**



Governance di un progetto di CCE

Identificazione e pianificazione del progetto

Raccomandazioni per la governance del progetto

- **Identificazione degli stakeholders e dei k-users**
Individuare i “portatori di interesse”, beneficiari dalla riuscita del progetto, anche se non sono i reali committenti di progetto.
- **Analisi di processo, definizione della relazione cliente/fornitore e definizione dell’architettura tecnologica**
- **Pianificazione delle attività**
Utilità delle tecniche di WBS - Work Breakdown Structure
Associare alle attività ai livelli di responsabilità (**chi fa cosa**), definendo i tempi (**quando**)
- **Piano dei costi e delle risorse**
Evidenziare la sostenibilità del progetto
- **Valutazione dei rischi**
Predisporre la **matrice dei rischi**
Valutare anche il “**rischio culturale**” (modello d’analisi di Schwartz e Davis)

Governance di un progetto di CCE

Identificazione e pianificazione del progetto

Raccomandazioni per la governance del progetto

- **Definizione organigramma di progetto**

Comitato d'Indirizzo con compiti di orientamento strategico del progetto

Comitato di progetto con compiti di gestione e monitoraggio del progetto.

La matrice delle responsabilità

- formalizzare le responsabilità dei vari attori evitando l'insorgenza del fenomeno "degli alibi"
- responsabilizzare gli attori sulle proprie responsabilità per un approccio costruttivo
- facilitare le attività di Project Management e la trasparenza nella gestione del progetto

Scelta del Project Manager

competenze **organizzativo-funzionali**, **gestionali**, capacità **relazionali** ,
capacità di negoziazione, doti **personali** di flessibilità e capacità di comunicazione

- **Project charter e piano di comunicazione**

- ufficializzazione del progetto all'Azienda
- illustrazione delle finalità strategiche del progetto, dei principali obiettivi di risultato, dei vincoli e rischi insiti nel progetto

Governance di un progetto di CCE

Attuazione del progetto

Raccomandazioni per la governance del progetto

La fase realizzativa del progetto

è inevitabilmente fonte di **criticità** e richiede adeguate cautele e attenzioni.

Attività **sistematiche** nel corso del progetto :

- **monitoraggio dell'esecuzione delle attività** di progetto tramite stati avanzamento lavori
- **stati avanzamento lavori** sia con il Comitato di Indirizzo (periodicità medio-lunga) sia con il Comitato di Progetto (periodicità medio-breve)
- mantenimento di una **rete di relazioni con tutti gli stakeholders** coinvolti e con gli utenti finali
- **attivazione di un piano di comunicazione** verso gli attori del processo e gli stakeholders, sui progressi e le eventuali criticità nella realizzazione del progetto



Governance di un progetto di CCE

Elementi critici nella **Attuazione del progetto**

la modalità di adozione del sistema di CCE

1) attivazione “**trasversale**” → Alcuni moduli della CCE in tutti i reparti

Vantaggi :

- progressiva crescita culturale sia dei team medico-infermieristici coinvolti sia dei team ICT;
- maggiore utilizzo del sistema grazie alla sinergia derivante dalla “trasversalità” della soluzione ;
- più veloce consolidamento dell’architettura tecnologica ;

Rischi :

- necessità di andare a regime in tempi stretti ;

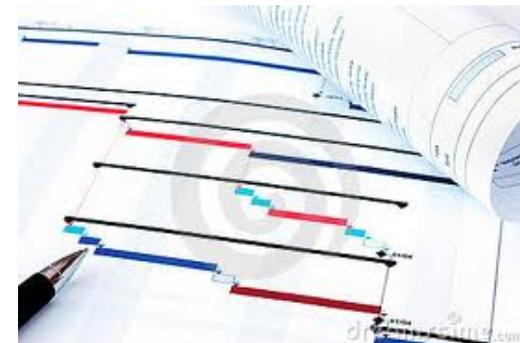
2) attivazione “**verticale**” → tutti i moduli della CCE in uno o pochi reparti pilota.

Vantaggi :

- si “testa” tutto il percorso clinico, in un reparto/dipartimento pilota.

Rischi :

- eccessiva verticalizzazione
- mancanza di sinergie di utilizzo del sistema



Governance di un progetto di CCE

Elementi critici nella **Attuazione del progetto**

Estensione del progetto di CCE in realtà sovra-aziendali

In certe realtà regionali l'**orizzonte progettuale** è spesso **supra-aziendale**

Vantaggi :

- economie di scala ;
- sinergie professionali ;
- valorizzazione best-practice ;

Rischi :

- precise identificazione delle responsabilità di progetto → matrice delle responsabilità
- definizione dei criteri di partecipazione dei vari stakeholder
- disarticolazione del progetto per singole strutture ospedaliere → complessità piani di progetto ;



Governance di un progetto di CCE

Raccomandazioni per la **Valutazione** del progetto

Contesto progettuale : complesso per trasversalità e pervasità nell'organizzazione

- Limitata utilità delle valutazioni basate su peso rilevante agli aspetti economici
- Perseguire **metodologia di esame multidimensionale** :
 - qualità del servizio,
 - ottimizzazione delle risorse,
 - efficacia organizzativa,
 - empowerment del paziente.



Governance di un progetto di CCE

Linee guida di riferimento per la Governance ICT

Categoria	Tipo	Linee Guida
IT Governance	Focus su come gestire le informazioni e le tecnologie dell'informazione e della comunicazione in modo efficiente ed efficace.	CobiT, ISO 38500, Val IT
Information e Service management	Focus su come eseguire e organizzare la gestione IT, come ad esempio la fornitura di servizi e supporto	Generic Framework for Information management, ITIL
Quality management	Focus su standard di qualità, applicato a specifici domini IT	TQM, ISO 9000, ISO 10006, ISO 20000, ISO 27001
Quality improvement	Focus sul miglioramento dei processi e della performance	IT BSC, ITS-CMM, Six Sigma
Project Management	Focus sul portfolio, programma e gestione del progetto	MSP, PMBOK, PRINCE2
Gestione del Rischio	Focus su identificazione e gestione del rischio	ISO 31000, M_o_R, OCTAVE, FIRM

Governance di un progetto di CCE

“Sviluppare e implementare un sistema integrato di condivisione dei dati del paziente è un progetto più difficile di quanto lo sia stato mandare l'uomo sulla Luna”

(Collen Morris, 1995,

Medical Director Division Technology Assessment - Kaiser Permanent)

