

Case management come processo organizzativo

Le condizioni organizzative di
applicazione e le ricadute sui soggetti
coinvolti

Filippo Ferrari,

Scuola di Medicina e Chirurgia dell'Università di Bologna

Case Management Society of America

- *“Il Case Management è un **processo collaborativo** di accertamento, pianificazione, facilitazione, coordinamento delle cure, valutazione ed advocacy delle scelte e dei servizi, che agevolino i bisogni sanitari generali dell’individuo e della famiglia, attraverso la comunicazione e le risorse disponibili, al fine di promuovere **outcomes di qualità**, con un buon rapporto costo-efficacia»*

Processo

“ Insieme di attività omogenee dal punto di vista dell'**output** e correlate tra loro al di là dei confini funzionali, regolate da meccanismi di **coordinamento** che trascendono l'aspetto puramente gerarchico e strutturale”

Come?

si attua un graduale trasferimento delle responsabilità “verso il basso”, riconducendole a chi realmente esegue le diverse attività e ne ha, di conseguenza, la “responsabilità tecnica” ed individuando nel contempo una figura di responsabile di processo (*process owner*)

In questo senso, il case manager può porsi come *process owner*?

Il responsabile di processo (*process owner*)

Si fa carico del coordinamento e della pianificazione delle singole attività, nonché della gestione dei rapporti con gli altri processi, superando i tradizionali confini divisionali/funzionali/organizzativi

Processo?

- “Sequenza di attività tra loro logicamente interrelate al fine di gestire una risorsa durante il suo ciclo di vita e raggiungere uno specifico obiettivo. Dove per attività si intende un’aggregazione di operazioni elementari nell’ambito del quale si determina il consumo delle diverse risorse aziendali (umane, tecnologiche, strutturali, di know-how, ...)” (Toscano G., *Aspetti organizzativo-contabili della gestione per processi*, Sviluppo & Organizzazione, n. 139, settembre-ottobre 1993)
- “Una serie di attività che prende l’input, aggiunge valore, e produce output” (Harrington H.J., *Verso uno status di classe mondiale*, The Quality, n. 2/3, aprile-settembre, 1993)
- “Ogni attività è realizzata mediante un processo. Ogni processo ha dati di ingresso. I dati di uscita sono i risultati del processo che sono i prodotti sia tangibili che intangibili. Lo stesso processo è, o dovrebbe essere, una trasformazione che aggiunge valore. Ogni processo coinvolge in qualche modo persone e/o altre risorse” (Normativa ISO 9000-1 - Linee guida per la selezione e l’impiego).

In pratica:

- Ogni processo ha un output globale unico
- Ogni output ha un cliente, interno o esterno
- Ogni processo attraversa i confini organizzativi
- Ogni processo è suddivisibile in sotto-processi

Per ogni processo è possibile mettere in evidenza 5 elementi

- gli *input*: sono le informazioni e i materiali che vengono immessi nel processo affinché subiscano una trasformazione;
- i *vincoli*: sono le regole, le istruzioni, le informazioni che condizionano lo svolgimento delle attività che compongono il processo;
- le *risorse*: sono le persone ed i mezzi utilizzati per svolgere le singole attività di trasformazione;
- La *trasformazione*: il meccanismo che genera il cambiamento desiderato, creando valore
- gli *output*: rappresentano i risultati, voluti e non, del processo.

Ogni processo può poi essere valutato sotto vari aspetti

- **L'affidabilità**, ossia l'attitudine a riprodurre, nel lungo periodo e in assenza di cause di variazione identificabili (ovvero con normali cambiamenti negli operatori, nei materiali e nelle altre condizioni del processo), il medesimo prodotto;
- la **flessibilità**, che consiste nella misura in cui un processo può cambiare per venire incontro ai requisiti richiesti dalla clientela (interna o esterna) in termini di modifiche di prestazioni, di sviluppo del prodotto e di esigenze di consegna;
- **l'efficacia**, che è data dal rapporto esistente tra i risultati ottenuti attraverso il processo e gli obiettivi preventivamente fissati;
- **l'efficienza**, che è indicata dal rapporto tra i risultati ottenuti (output) e le risorse utilizzate (input)
- **L'equità**, ossia la qualità morale percepita di come si viene 'trattati' dall'organizzazione di appartenenza.

Per classificare i processi possono essere utilizzate quattro dimensioni

- Le unità organizzative coinvolte
- La tipologia degli output del processo
- La tipologia di attività svolte
- Il loro impatto sui risultati aziendali

Le unità organizzative coinvolte

- processi *interorganizzativi*, che avvengono tra due distinte organizzazioni aziendali;
- processi *interfunzionali*, ai quali partecipano più funzioni aziendali o diverse unità appartenenti ad una stessa impresa;
- processi *interpersonali*, che coinvolgono ristretti gruppi di persone all'interno di definite funzioni o unità organizzative.

La tipologia degli output del processo

- Una seconda classificazione dei processi può essere fatta a seconda dell'importanza legata al contenuto informativo dell'output.
- Anche nelle aziende che realizzano prodotti tangibili, i processi interni che hanno come output le informazioni assumono un rilievo particolare
- I processi informativi sono più difficili da definire e da gestire rispetto ai processi aventi per oggetto un prodotto tangibile

La tipologia di attività svolte

- Processi di tipo *operativo*, come per esempio i processi di acquisizione ed evasione degli ordini o i processi produttivi (di un bene o di un servizio);
- Processi di tipo *manageriale*, come per esempio la predisposizione del budget o la pianificazione
- In generale si può affermare che, storicamente, viene dedicata maggiore attenzione (in un'ottica di miglioramento) ai processi operativi, mentre si tendono a trascurare i processi manageriali.
- Il case manager è una risposta a questo 'limite'

L'idea di 'valore'

Il processo é stato definito come un insieme di attività che realizzano un output “aggiungendo valore” ai suoi input. Se vediamo come fine dell'azienda il soddisfacimento delle esigenze dei suoi utenti, allora l'unico valore aggiunto da prendere legittimamente in considerazione é quello riconoscibile da questi.

Prodotto/Servizio

Particolare attenzione va posta inoltre nel caso che il nostro processo non abbia come scopo la produzione di un bene “tangibile” ma l’erogazione di un servizio. In questo caso infatti è molto più difficile valutare e controllare il valore prodotto dal processo e, soprattutto, il valore percepito dall’utente.

Pianificare il processo

- identificazione degli *utenti* del processo
- identificazione delle *attese* di tali utenti
- trasformazione delle attese degli utenti in *obiettivi* del processo, quindi
- trasformandole in obiettivi *misurabili, con le relative tolleranze*
- progettazione di un processo in grado di soddisfare gli obiettivi
- definizione degli *indicatori* di processo, sia di qualità (efficacia) che di efficienza
- progettazione del “*sistema di controllo*”, cioè del sistema di uomini, mezzi e procedure istituito per raccogliere, elaborare e distribuire i dati sulla base del sistema di indicatori

A quali condizioni il case manager può/deve operare?

Un'idea forte di responsabilità

Capisaldi della responsabilità

- È legata al risultato (output), non alla procedura: non si valuta la persona, né il suo impegno o le sue competenze
- È individuale: il case manager non la condivide con nessun'altra mansione
- Non è delegabile bensì permanente: il case manager è sempre responsabile, anche quando sono altri che agiscono
- Implica piena autonomia nel responsabile ovviamente all'interno dei vincoli di processo (ad esempio protocolli da rispettare)
- I vincoli interni/esterni NON attenuano la responsabilità...
- Che deve essere bilanciata da capacità premiali e sanzionatorie (ad es. non conformità verso il *fornitore interno* inadempiente), al fine di preservare l'equità

Conseguenze del modello

- Effetti sulla motivazione al lavoro (Latham, 2011)
- Effetti sull'orientamento al risultato (Latham, Locke, 1990)
- Superamento delle logiche gerarchiche tradizionali (Ferrari, 2016a)
- Sviluppo di competenze manageriali nel responsabile di processo (Ferrari, 2016a; 2016b)
- Giustizia organizzativa fondata sul merito e non sull'uguaglianza (Colquitt et al., 2001; Ferrari, 2013a)

In conclusione, il case management funziona se:

- l'organizzazione condivide (e il case manager accetta) una cultura della *responsabilità oggettiva* attualmente rifiutata
- Il focus culturale si sposta dall'*adempimento* (linea guida, protocollo, ore lavorate...) al *risultato* (output misurabile oggettivamente)
- Si supera la cultura delle relazioni lavorative *gerarchico-funzionali* per la cultura della *catena di fornitura*: Il cliente ha sempre ragione
- In assenza di tali condizioni, il case management è una trappola per il case manager oppure un 'contentino' di facciata

Per saperne di più:

- F. Ferrari, “Leadership ed evidenze scientifiche: uno studio sulle convinzioni dei coordinatori sanitari”, in *Management in Sanità*, 01, 2017 (in preparazione)
- F. Ferrari, “Lavoro per obiettivi , valutazione delle prestazioni e motivazione al lavoro. Efficacia ed equità nella relazione tra operatore ed organizzazione”, in *Management in Sanità*, 03, 2016
- F. Ferrari, “Formare alla responsabilità: il contributo delle discipline economico-organizzative alla formazione dell'operatore socio-sanitario-assistenziale”, in *Management in Sanità*, 02, 2016
- F. Ferrari, “Gli indicatori di performance nell'organizzazione. Progettare l'efficacia, l'efficienza e l'equità”, Franco Angeli, 2013.
- F. Ferrari, “Output-based agency relationship and organizational justice. What equilibrium is possible?” in *International Journal of Management Sciences*, 2013, 3, 9, 704-717