

L'INTERVISTA

Parla Claudio Mattana, Operation Manager dell'Azienda Ospedaliera San Giovanni-Addolorata di Roma

“Playmaker e facilitatore, così ottimizzo la vita dell'ospedale”

La figura prevede uno spazio di responsabilità molto ampio, che agisce su più ambiti come la programmazione dell'utilizzo degli asset, il supporto alla riprogettazione del patient flow, la logistica dei materiali ed il data management. Per il paziente si privilegia un approccio trasversale ai diversi setting assistenziali con benefici reali e un percorso ospedaliero semplificato e più efficace.

di Elena Padovan

L'Operation Manager supporta la progettazione dei processi di erogazione dei servizi e l'integrazione tra le funzioni ospedaliere con l'obiettivo di ottimizzare l'efficacia e l'efficienza aziendale. Si tratta dunque di uno spazio di responsabilità molto ampio, che agisce su più ambiti come la programmazione dell'utilizzo degli asset, il supporto alla riprogettazione del patient flow, la logistica dei materiali ed il data management. Ne abbiamo parlato con Claudio Mattana, che riveste questo delicatissimo ruolo all'interno dell'Azienda Ospedaliera San Giovanni-Addolorata di Roma. Qual è il suo compito al San Giovanni Addolorata?

Svolgo il ruolo di OM in qualità di project manager e per questo devo fornire il supporto metodologico e la connessione tra le scelte strategiche aziendali ed operative relative alle singole funzioni. Il forte commitment della Direzione Aziendale ha l'obiettivo di avvalersi del team di Gestione Operativa per superare la parcellizzazione e la frammentazione dell'assetto organizzativo. L'OM e il team di Gestione Operativa deve agire secondo un approccio multidisciplinare e si avvale della conoscenza del funzionamento dei processi ospedalieri nonché delle necessarie doti di leadership affinché il suo contributo sia apprezzato e riconosciuto dai diversi stakeholder. La Direzione indica la strategia, gli obiettivi di lungo periodo e le relative aree di intervento ed io, avvalendomi di analisi quantitative e qualitative, effettuo la mappatura dei processi logistico-organizzativi applicando gli strumenti tipici del

lean management.

Dalle sue parole deduciamo che si tratta di un lavoro multidisciplinare...

È esattamente così, il lavoro dell'OM non può prescindere dalla stretta collaborazione con la componente sanitaria, ragion per cui è risultato fondamentale

tale organizzazione strutturale, il paziente sviluppa il suo percorso di cura in modo spesso trasversale ai diversi setting assistenziali, accedendo a più unità operative non



Claudio Mattana

paziente.

Quale è stato il contributo dato dall'OM durante la pandemia? L'introduzione della funzione trasversale di Operation Management è stata determinante durante la fase pandemica. L'emergenza sanitaria, la necessità di una riorganizzazione tempestiva

utenza, che ad oggi ha raggiunto il numero di 1400 accessi giornalieri. L'accurata definizione del percorso, in termini di azioni e tempi, è stata necessaria per evitare assembramenti e per garantire standard di sicurezza elevati nonché un'elevata qualità del servizio connesso, ad esempio, al rispetto degli orari di prenotazione. Una delle criticità connesse al mio ruolo è stata la necessità di garantire la flessibilità del percorso e di adattare tempestivamente il modello organizzativo e le risorse umane coinvolte in relazione al numero di somministrazioni giornaliere.

Quali sono le prospettive per il futuro prossimo?

Per l'organizzazione e l'intero sistema sanitario, la pandemia ha comportato uno "stress test" senza precedenti, ma allo stesso tempo ha dato una ineguagliabile lezione. La flessibilità e la tempestività delle decisioni prese e l'integrazione e la collaborazione tra i professionisti hanno determinato un punto di rottura rispetto al passato, portando effetti virtuosi sull'intera cultura organizzativa aziendale. Inoltre, la logica e gli strumenti applicati alla gestione dei flussi fisico-logistici dei pazienti imposta dal distanziamento sociale potranno essere replicati anche alla gestione delle attività assistenziali ordinarie. La riprogettazione dei percorsi assistenziali dovrà essere orientata alla duplice finalità di offrire, da un lato, un'assistenza adeguata ed appropriata e, dall'altro, una presa in carico del benessere globale del cittadino. E' dunque necessaria una crescente attenzione ai pazienti, che vada oltre al semplice bisogno assistenziale, ma che richieda anche un forte orientamento alla customer experience, ossia all'insieme degli impatti cognitivi, emotivi e comportamentali conseguenti all'interazione tra l'azienda e l'utente.



la costituzione di gruppi di lavoro multiprofessionali con i quali si opera di concerto alla riprogettazione e alla reingegnerizzazione dei percorsi assistenziali, stimolando il più possibile un'innovazione bottom-up. In questi termini nell'ambito organizzativo, l'OM riveste il ruolo di "risolutore" e di "facilitatore" aziendale.

Quali sono i benefici per i pazienti?

Le aziende sanitarie sono state storicamente organizzate secondo un modello dipartimentale, generando una ramificazione verticale di tutte le diverse unità operative che compongono i dipartimenti. Contrariamente a

direttamente collegate tra loro. I percorsi di cura non dipendono più a livello gerarchico dal dipartimento specifico, ma da un concatenarsi di prestazioni che descrivono l'iter terapeutico-assistenziale del paziente. L'approccio trasversale dell'OM comporta l'abbandono dei vecchi modelli organizzativi che frazionano i processi interni a favore di un modello organizzativo a matrice, volto al potenziamento dell'integrazione orizzontale e delle sinergie tra professionisti. Inoltre, questo modo di operare porta ad una più profonda condivisione degli obiettivi aziendali, incluse interazioni di facilitazione e di semplificazione del percorso del

dei processi aziendali già consolidati e l'introduzione di nuove linee di attività, hanno dettato un cambio di passo rispetto al passato. Ad esempio, la pandemia ha imposto una riprogettazione del flusso degli utenti e degli spazi fisici, sia interni che esterni all'ospedale. In particolare, è stato necessario il potenziamento della linea diagnostica Walk-in e Drive-In, che avendo avuto ripercussioni anche sulla viabilità cittadina circostante, è stata gestita con la collaborazione delle istituzioni preposte.

Per quanto riguarda invece l'attività di prevenzione, svolta all'interno del punto vaccinale, mi sono occupato della gestione dell'afflusso di