

LA DOCUMENTAZIONE DEI PROCESSI ATTRAVERSO PROCEDURE
--

Le ragioni e lo scopo

Nel documento "Autovalutazione e Accreditamento delle strutture sanitarie" della Regione Emilia-Romagna le "linee guida" esplicitano il senso delle "domande" riportate nelle liste di criteri di buona qualità organizzativa. Qui, le "procedure" vengono introdotte come strumenti con cui le strutture sanitarie rendono "il più possibile oggettivo, sistematico e verificabile lo svolgimento delle attività, soprattutto quando la complessità delle strutture e l'importanza delle attività lo richiedono". Le "procedure" sono documenti necessari allo sviluppo controllato delle attività.

La formazione di valutatori e l'adozione del modello regionale da parte di numerose "strutture" sanitarie come riferimento per la gestione o per verifiche sperimentali, ha fatto sorgere la necessità di condividere in maniera pragmatica il concetto, i contenuti e le modalità di produzione e conseguentemente i criteri di verifica delle procedure. Le domande poste sono: che cosa si intende per procedura? Quali documenti, tra quelli già in possesso delle aziende, possono essere considerati come procedure e quali no? Che cosa deve contenere una procedura per essere definita tale? E ancora, che relazione c'è tra lo sviluppo di procedure e gli altri capitoli del modello regionale?

Da qui ha preso avvio un corso di formazione, articolato in due giornate d'aula, che ha alternato momenti di approfondimento teorico ad esercitazioni pratiche e lavori di gruppo. Ai due moduli del corso hanno partecipato complessivamente 60 operatori delle Aziende sanitarie della Regione, di diversa professionalità e ambiti di provenienza. Lo scambio di esperienze e l'integrazione delle tematiche hanno permesso di sviluppare in maniera più approfondita gli interrogativi sovraesposti.

Questo terzo sussidio vuole fornire a tutti coloro che operano sui temi della qualità e dell'accreditamento all'interno del sistema sanitario uno strumento agile, metodologicamente corretto e immediatamente fruibile per confrontarsi con la stesura di procedure nell'ambito dei servizi di appartenenza.

Introduzione

Il Modello di Accreditamento, come altri modelli gestionali (vedi ISO 9000, Legge 626, ecc..) prevede la definizione di *procedure*.

PROCEDURA
Insieme di azioni professionali finalizzate ad un obiettivo (DPR 37, 14.1.97). In generale: maniera specifica di compiere una attività.
<small>Glossario ASR (4° Ed.)</small>

PROCEDURA
Modalità definite per eseguire un'attività.
uni en iso 8402

Tale requisito, nelle organizzazioni in cui questo strumento non è già in essere, provoca una reazione talmente radicale da portare a ridurre l'interpretazione del modello in questione a:

quante e quali procedure dobbiamo fare?

Questo rischia, chiaramente, di portare ad una lettura esclusivamente burocratica di quello che si propone invece come un modello di riferimento per la gestione dei processi influenti sulla qualità del servizio offerto.

In via preliminare, è opportuno sollevare un questione di fondo che sgombri il campo da interpretazioni troppo restrittive e semplicistiche. Si tratta, in sostanza, di chiedersi

Perché è richiesta la definizione di queste famigerate procedure?

Fondamentalmente, l'esigenza di definire delle procedure nasce dalla necessità di avere chiarezza e trasparenza sui meccanismi che permettono il funzionamento dei processi fondamentali di un'organizzazione.

Tutte le organizzazioni sviluppano proprie modalità di funzionamento più o meno formali. Questo permette l'attivazione dei processi finalizzati (più o meno direttamente) all'erogazione delle prestazioni.

Il documentare in procedure tali modalità di funzionamento soddisfa diverse esigenze:

- chiarezza: a volte, in particolare nei processi complessi che coinvolgono attori diversi (per professionalità o area organizzativa di appartenenza), non risulta ben definito il sistema di responsabilità relativo;
- trasparenza: anche se i singoli attori conoscono le azioni e responsabilità di propria competenza, non sempre hanno ben chiaro il ruolo di chi interviene prima o dopo di loro nei processi.

Effetti collaterali di questa scarsa visibilità dei processi sono, ad esempio i seguenti:

- personalizzazione: ogni attore modifica le proprie modalità operative senza rendersi conto dell'impatto (positivo o negativo) che questo comporta sul processo nella sua complessità;

- espropriazione del know how aziendale: solo determinate persone conoscono alcuni passaggi che permettono il funzionamento dei processi; di conseguenza tendono a diventare (o a crederci) "indispensabili";
- inefficienza: il non conoscere come avvengono le cose rende difficile individuare dove è necessario modificare i processi, decisionali o operativi;
- staticità: le persone tendono a resistere ad ogni cambiamento proposto non avendo una visione sistemica dei processi in cui sono inserite;
- difficoltà di apprendimento: l'inserimento di nuovo personale in un'organizzazione i cui processi non siano visibili richiede molto tempo, legato alla necessità di scoprire poco a poco tutti i meccanismi di funzionamento.

Nell'esporre il perché possa essere opportuno utilizzare lo strumento *procedura*, si è fatto un continuo riferimento al concetto di processo. Questo non è casuale.

*In genere una procedura tende a standardizzare un preciso processo
che mira a garantire uno specifico output*

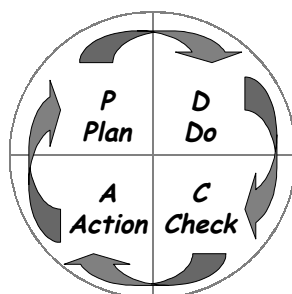
Anche una procedura, richiesta dal modello di accreditamento, la cui utilità non è spesso di immediata comprensione, come è quella relativa alla **gestione della documentazione**, ha un proprio obiettivo ben definito: garantire che ognuno abbia a disposizione in ogni momento una versione aggiornata delle informazioni di cui ha bisogno.

Solo se abbiamo chiaro qual è l'output del processo da normare, riusciremo a definire una procedura utile, chiara ed efficace.

In caso contrario produrremo un documento la cui necessità rimane imperscrutabile per i più.

Procedura e PDCA

La definizione di una procedura rientra pienamente nella logica del ciclo di miglioramento PDCA



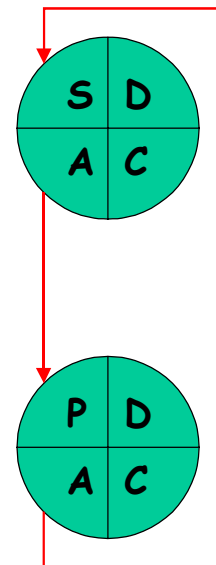
Un'organizzazione deve infatti soddisfare due esigenze tra di loro conseguenti:

Avere sotto controllo le attività

- S = (standard) definire uno standard ¹
- D = (do) mettere in atto
- C = (check) controllare
- A = (act) agire per ripristinare lo standard

Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi

- P = (plan) pianificare un nuovo standard
- D = (do) sperimentare
- C = (check) valutare
- A = (act) modificare il vecchio standard



¹

Definire una procedura rappresenta quindi un momento dell'attività di pianificazione (una parte del *come* intendiamo fare le cose) fondamentale per avere il controllo dei processi.

L'aver sintetizzato le modalità operative e le responsabilità relative ad un processo, permette di creare un punto di partenza da cui avviare interventi che mirino a migliorare efficienza ed efficacia del processo stesso.

Procedure e modello di accreditamento

La Linea Guida del modello di Accreditamento della Regione Emilia-Romagna fornisce alcuni principi su cui basare la progettazione del sistema di procedure:

La predisposizione di procedure è fondamentale per rendere il più possibile oggettivo, sistematico e verificabile lo svolgimento delle attività, soprattutto quando la complessità della struttura e l'importanza dell'attività lo richiedono.

Spesso le procedure devono descrivere attività complesse, specifiche e ripetute che necessitano di una trattazione ampia e dettagliata. Al fine di non appesantire inutilmente l'attività di sviluppo e gestione documentale delle procedure, è consigliabile trattare tali **attività** complesse mediante specifiche **istruzioni** operative. Queste debbono sempre fare riferimento alle procedure che le hanno generate.

Linea Guida ASR (Ed. mar.98)

¹ *Standard* : valore assunto o auspicato da un indicatore su di una scala di riferimento (Glossario 4a edizione)

- Il numero di procedure documentate da predisporre
- il tipo di informazioni
- il grado di dettaglio di ciascuna di esse
- la forma redazionale

dipendono

- dal modello di organizzazione
- dalla complessità delle attività
- dalle caratteristiche dei processi, dei servizi forniti
- dalla capacità e dall'addestramento richiesto al personale che svolge l'attività.

Linea Guida ASR (Ed. mar.98)

E' opportuno predisporre un sistema procedurale **commisurato alle esigenze dell'applicazione**, tenendo la documentazione ad un livello ragionevole, tale da poter essere aggiornata e migliorata sistematicamente senza eccessivi appesantimenti burocratici.

Linea Guida ASR (Ed. mar.98)

Un sistema di gestione della qualità, quale quello delineato dal modello di Accredimento, individua processi e temi che vengono ritenuti così critici da richiedere la procedurizzazione delle responsabilità e delle modalità operative connesse.

Questo non può però essere tradotto con un numero definito (o minimo) di procedure. Un'organizzazione di ridotta complessità può riuscire a dare risposta a molti requisiti del modello in poche procedure, purché adeguate; viceversa un'organizzazione molto complessa può avere necessità di descrivere i propri processi critici con un elevato numero di procedure.

Realizzazione delle procedure

1. Le procedure stanno ai processi come le istruzioni alle attività: la gerarchia dei documenti

Se le procedure mirano ad avere sotto controllo i processi, è innanzitutto necessario avere ben chiaro qual è la distinzione tra processi e attività, in quanto questa è direttamente correlata al rapporto tra procedure e istruzioni.

Del termine *processo* è possibile rintracciare diverse definizioni:

PROCESSO

Successione strutturata di
 attività finalizzate a
 produrre un risultato
 (prodotto, servizio..) che ha
 valore per il cliente finale

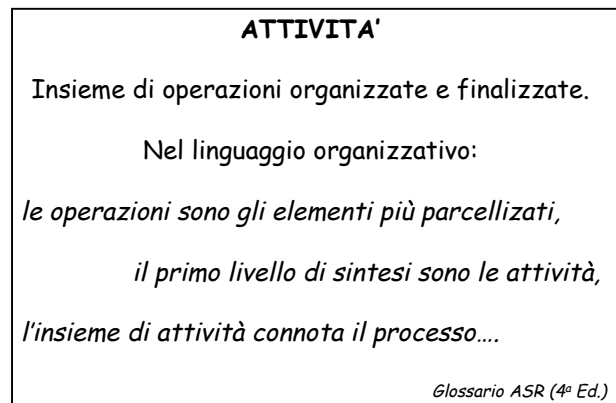
Glossario ASR (4 Ed.)

PROCESSO

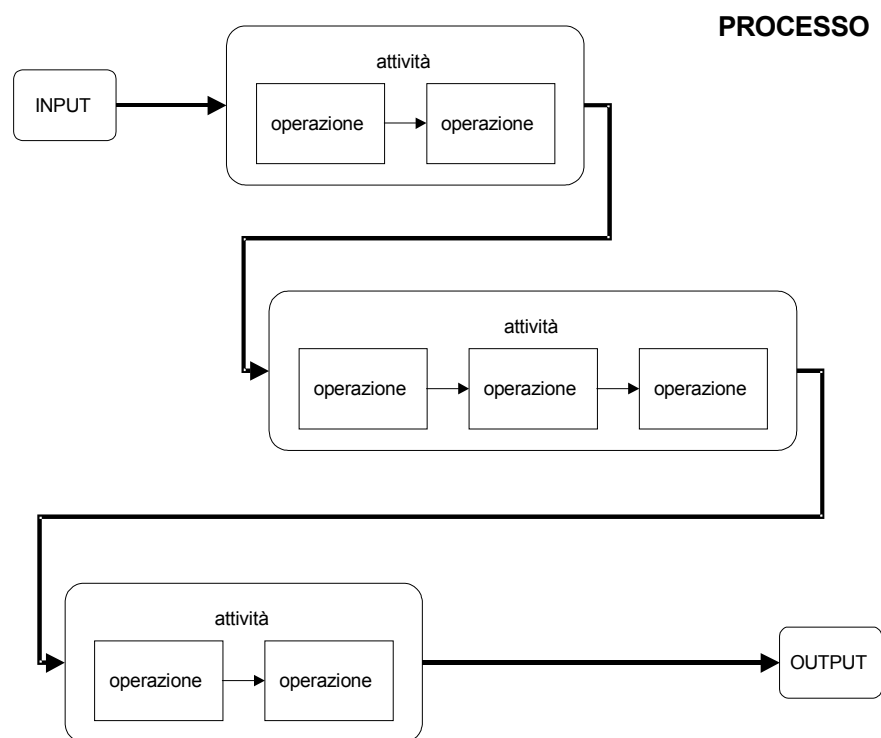
Insieme di risorse e di
 attività tra loro
 interconnesse che
 trasformano degli elementi
 in ingresso in elementi in
 uscita

uni en iso 8402

Del termine *attività* si riporta la definizione fornita dal Glossario dell'ASR:



La mappatura completa di un processo comporta l'individuazione delle attività che lo compongono, e quindi delle operazioni di cui è costituita ciascuna attività.



In caso di processi complessi o che comunque si articolano in diverse attività, la descrizione delle stesse e delle operazioni di cui queste sono composte porterebbe alla stesura di procedure inadeguate in termini di "conformità all'uso", con conseguenze evidenti:

- creazione di documenti voluminosi, che non inducono certo alla lettura;
- difficoltà di cogliere il processo nel suo insieme;
- difficoltà di aggiornamento, in quanto ogni piccola modifica ad un'attività comporterebbe una revisione dell'intero documento;

- distribuzione di tutte le informazioni a tutti gli attori in modo indiscriminato: il responsabile dell'Area A, coinvolto in un processo insieme all'Area B, non è certo interessato alle modalità operative seguite dall'addetto dell'Area B relative ad un'operazione specifica (vuole sapere a CHI rivolgersi per COSA e non COME questi opera).

Questo indica l'opportunità di stabilire una **gerarchia di documenti**, in cui le procedure rimandino, per le modalità di esecuzione di particolari attività, a documenti più legati all'operatività (istruzioni, norme specifiche, ecc..).

In questo modo:

- ognuno potrà ricevere solo l'informazione che gli è effettivamente necessaria e concentrarsi su questa;
- sarà possibile aggiornare solo i documenti interessati da eventuali cambiamenti delle modalità operative dell'organizzazione.

In realtà, riuscire a mantenere, quando necessario e opportuno, questa distinzione tra descrizione del processo e delle attività non è così semplice.

2. *La stesura di una procedura*

Per arrivare alla stesura di una procedura occorre "mappare" il processo. Per far ciò è possibile seguire due diversi iter:

- dall'alto al basso, ovvero individuare in prima battuta le macro attività che costituiscono il processo ed approfondire poi il dettaglio;
- dal basso all'alto, ovvero rilevando, seguendo il flusso del processo le singole attività e modalità operative, rimandando ad un secondo momento l'individuazione di macro attività.

La prima soluzione, per alcuni aspetti auspicabile, appare però di difficile adozione quando il processo da rilevare, come in genere accade, coinvolge più interlocutori appartenenti ad aree organizzative differenti: una corretta identificazione delle macro fasi diventa difficoltosa in quanto tutti gli attori hanno una visione parziale del processo.

Comunque si intenda procedere, è bene distinguere momenti di :

- raccolta dei dati e delle informazioni
- sistematizzazione delle informazioni raccolte
- stesura della procedura

A. La **raccolta di dati e informazioni** in genere avviene attraverso singole interviste o nel corso di un lavoro di gruppo.

In questa fase le persone "depositarie" delle informazioni spesso hanno difficoltà a:

- collocarsi all'interno di una logica di processo, e quindi individuare i propri "fornitori e clienti interni";
- distinguere le attività da loro svolte dalle singole operazioni che le costituiscono.

Diventa in questo caso necessario, al fine di evitare errori e dare un'interpretazione personale (soggettiva) delle informazioni raccolte, focalizzarsi sulla raccolta accurata, cioè ad un basso livello di astrazione, di tutti i dettagli del processo descritto.

Le classiche domande CHI, A CHI, DA CHI, COSA, COME, QUANDO, DOVE possono sicuramente aiutare a raccogliere tutti gli elementi utili.

Già in questa fase, sarebbe opportuno cercare di rappresentare graficamente il processo attraverso una bozza di diagramma di flusso. Questo per verificare se effettivamente le attività descritte permettono di delineare un processo logico e completo.

Nel caso in cui la raccolta di informazioni avvenga operando in gruppo, la rappresentazione grafica del flusso di attività permette ai partecipanti di:

- verificare la coerenza delle informazioni raccolte e l'eventuale mancanza o non chiarezza di specifiche fasi o attività;
- identificare le fasi ed i punti critici del processo e le relazioni tra una fase e l'altra.

Per ogni fase del processo, la raccolta di informazioni non potrà essere considerata terminata sino a che per ogni attività non sia stato chiarito:

- chi svolge un ruolo (attivo o passivo);
- come deve essere eseguita l'attività;
- quali strumenti devono essere utilizzati;
- se e dove è possibile ritrovare traccia della corretta esecuzione dell'attività (eventuali registrazioni da produrre).

La fase di raccolta delle informazioni si può concludere (dopo le eventuali integrazioni di informazioni che si rendano necessarie), con la stesura di un diagramma di flusso di dettaglio.

Tale diagramma, essendosi basato sulle singole informazioni raccolte, difficilmente permette, se non nel caso di processi molto semplici, di individuare le attività basilari del processo: il diagramma spesso si presenterà come un flusso di tante attività elementari (operazioni) con molte frecce che si rincorrono (all.1)

All'uso di un diagramma di flusso, o in sua sostituzione, è possibile accompagnare altri strumenti di rappresentazione grafica dei processi, centrati su loro "dimensioni "specifiche:

- tempo = diagramma di Gantt (all.2);
- responsabilità = matrici di responsabilità (vedi Linee Guida riportate pg.11);
- relazioni = sociogramma (all.2);

B. La fase successiva è costituita dalla *sistematizzazione delle informazioni raccolte*.

In questa fase è necessario riuscire a riconoscere nel processo le sue fasi principali (attività complesse). L'utilizzo del PDCA (pianificazione, esecuzione, verifica, reazione) è in genere una buona guida per una corretta articolazione del processo, dato che nella maggioranza dei processi risultano presenti attività di pianificazione, esecuzione e verifica.

Questa opera di sintesi permette di ridurre il numero di "caselle" di cui è costituito il diagramma di flusso e di renderlo *visivamente* più lineare.

In questa fase è opportuno cercare di mantenere un livello di astrazione omogeneo nel linguaggio utilizzato per descrivere le attività complesse.

Ad esempio:

<i>Presa in cura del paziente</i>	Linguaggio troppo astratto; comprende un intero processo
<i>Rilevazione dei parametri vitali</i>	Corretto livello d'astrazione; individua una precisa attività, le cui modalità operative potranno essere eventualmente descritte in un'istruzione/protocollo operativo.
<i>Misurazione della temperatura con termometro</i>	Livello d'astrazione troppo basso; descrive un'operazione

Se la fase di raccolta delle informazioni serve per *conoscere*, la fase di sistematizzazione delle stesse permette di *capire* il processo.

C. **La stesura di una procedura** è uno strumento che permette di *comunicare* le modalità (validate) di realizzazione di un processo.

Esistono diverse modalità per stendere una procedura.

In particolare sono rintracciabili diversi schemi/indici/modelli che permettono di coprire i requisiti di base che l'impostazione di una procedura dovrebbe garantire:

- chiarire l'obiettivo della procedura: ovvero che cosa si vuole garantire con la sua definizione;
- chiarire i rapporti fornitore-cliente all'interno del processo;
- rendere chiaramente comprensibili le attività che devono essere svolte per il raggiungimento dell'obiettivo;
- rendere trasparente il sistema di responsabilità inerenti al processo, sia per quanto riguarda il processo nel suo insieme che per le singole attività;
- garantire la disponibilità in forma aggiornata della procedura a tutti i soggetti interessati.

Le Linee Guida dei requisiti di Accreditamento della Regione Emilia-Romagna, nel capitolo relativo alle procedure, individuano un possibile schema:

<p>L'indice tipo utilizzato, di norma, per strutturare il contenuto di una procedura è il seguente:</p> <p><i>Redazione, emissione, approvazione, verifica, autorizzazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chi ha fatto la stesura. • Quando è stata emessa la prima versione sperimentale e quando sono emesse le edizioni successive. • Chi verifica e approva i contenuti. • Chi autorizza la emissione e applicazione. <p><i>Scopo/Obiettivo della procedura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perché è stata sviluppata la procedura. • Cosa si prefigge la procedura. • Quali sono gli obiettivi specifici del processo da perseguire. <p><i>Campo di applicazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dove e quando si applica la procedura. <p><i>Riferimenti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Specificare i riferimenti ad altra documentazione (altre procedure, modulistica di registrazione). • Indicare normative o altri documenti di riferimento (ad esempio : linee guida professionali). <p><i>Definizioni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiarimenti rispetto a tecnologie particolari, acronimi o abbreviazioni.

Responsabilità					
<ul style="list-style-type: none"> • Chi è responsabile della procedura a livello della struttura indipendentemente dalle svolte. • Per procedure complesse in cui sono coinvolte varie funzioni della struttura è sviluppare una matrice di responsabilità e 					
FIGURA CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ	F1	F2	F3	F4	Fn
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ					
1 DESCRIZIONE ATTIVITÀ 1	R		C		C
2 DESCRIZIONE ATTIVITÀ 2		R			C
3 DESCRIZIONE ATTIVITÀ 3	C	C		R	
n DESCRIZIONE ATTIVITÀ n		C	C	C	R
<p>Una matrice di responsabilità</p> <p>a) Chi è responsabil[®] di una specifica attività e qual è questa ;</p> <p>d) Chi è coinvolto[©] (in quanto fornisce un contributo essenziale di attività o informazioni) svolgimento delle attività e in che cosa è</p> <p>Diagramma di flusso</p> <p>Un diagramma di flusso è una rappresentazione grafica della sequenza delle attività all'interno di un processo</p> <p>Il diagramma di flusso è un ottimo mezzo per comprendere il processo (insieme di attività da analizzare al fine</p> <ul style="list-style-type: none"> • renderlo noto • identificare i problemi potenziali • individuare i passaggi critici. <p>Lo sviluppo di un tale diagramma è un esercizio che si svolge preferibilmente in gruppo una analisi di macro attività per poi scendere nel</p> <p>Modalità operative</p> <p>Definire in dettaglio le modalità che devono essere applicate per lo sviluppo ed il controllo attività; evidenziare ogni eccezione e/o punti di maggiore</p> <p>Parametri di controllo</p> <p>Associare ad una procedura dei parametri di controllo</p> <ul style="list-style-type: none"> • rendere oggettivo ogni dato o informazione che viene generato nell'ambito delle attività; • porta in evidenza il risultato ottenuto rispetto alle • permette a ciascun operatore nell'ambito del processo di individuare il suo contributo, negativo che sia, nei confronti dei risultati <p>I dati rilevati opportunamente tracciati e resi noti costituiscono indicazioni preziose per iniziative di miglioramento e per verificare la loro</p>					

Un altro possibile modello, spesso usato nei Sistemi Qualità ISO 9000, è il seguente:

- Scopo
- Definizioni
- Applicabilità
- Responsabilità e azioni
- Responsabilità della consulenza e interpretazione²
- Riferimenti
- Modulistica
- Distribuzione

Come si può osservare dai due esempi riportati, lo schema di lavoro è molto simile.

² Si intende il responsabile referente per eventuali chiarimenti, dubbi e perplessità relative alla procedura

Più che entrare nel merito di quale schema adottare (questo deve essere determinato dall'organizzazione sulla base del proprio linguaggio, delle applicazioni previste e degli obiettivi prefissati), è interessante riflettere sul perché in genere si tenda ad adottare un formato standard, quando sarebbe invece possibile affidarsi alla libera scelta delle diverse parti dell'organizzazione.

Esiste sicuramente un motivo di ordine estetico, dato dal fatto che il rispetto di uno standard (anche grafico) comune permette di avere un'immagine univoca delle regole che governano una specifica organizzazione. In altre parole, *almeno* il tutto sembra molto ordinato e frutto di un progetto.

Esistono comunque anche motivi di ordine più concreto, e tra questi i seguenti:

- uno schema predefinito con cui confrontarsi obbliga tutti a porsi alcune domande fondamentali e, di conseguenza a dare una risposta, evitando di trascurare elementi importanti per la gestione del documento e del processo; es. il campo "definizioni", se usato in modo concreto e non formale, permette di assegnare un significato ben preciso ad un termine che magari è utilizzato con accezioni differenti in aree organizzative diverse;
- uno schema predefinito, una volta che questo diventa usuale, agevola la ricerca di specifiche informazioni da parte degli utilizzatori; es. le figure che devono ricevere copia della procedura sono sempre elencate in fondo al documento.

Se per lo schema base (indice) risulta quindi opportuno adottare uno standard, altrettanto non vale necessariamente per le modalità con cui descrivere il sistema di responsabilità e azioni relativo al processo in questione.

Su questo può essere importante lasciare *libertà di espressione* a chi si occupa della stesura della procedura.

Non tutti i processi sono descrivibili in modo chiaro con gli stessi strumenti.

Non tutti sono abili ad utilizzare accorgimenti grafici sofisticati.

Non tutti hanno a disposizione gli stessi strumenti (c'è chi ha carta e penna, chi il computer, ch software specifico, ecc..).

Per chiarire la questione proviamo a fare un po' di benchmarking tra alcune *modalità espressive* differenti:

Strumento	Alcuni vantaggi	Alcuni svantaggi
Diagramma di flusso (con o senza note)	Permette una visione immediata del processo. Abitua le persone a ragionare per processi. Nel corso della stesura evidenzia immediatamente incongruenze del processo	Non tutti i temi che vengono affrontati in una procedura sono adatti a essere rappresentati con un diagramma. Per i processi complessi risulta leggibile solo se disegnato molto bene. Necessita di una fase di apprendimento impegnativa per il suo utilizzo. Può portare a concentrarsi più sulla forma che sul contenuto. La sua stesura a computer per alcuni rappresenta una sfida epica.

Descrizione per esteso	Di facile realizzazione, se si possiede un italiano accettabile. Di veloce stesura.	In processi complessi può non permettere una visione di insieme. Porta facilmente a scrivere molto o, a volte, troppo.
Matrici, griglie e tabelle	Di facile utilizzo: se la griglia è rigorosa, il risultato sarà altrettanto rigoroso (es. chi, cosa, come, registrazioni). Permettono una immediata identificazione di fasi e responsabilità.	Non idonee alla rappresentazione di processi con numerosi momenti decisionali che portano a scelte alternative.

Altre tipologie di documenti

Si riportano per completezza le definizioni di alcune delle altre tipologie di documenti citate dal Modello di Accreditamento della Regione Emilia-Romagna.

Diverse delle considerazioni fatte relativamente alla predisposizione di procedure riteniamo siano applicabili anche su questi documenti.

PROTOCOLLO

Schema pre-definito, localmente concordato, di comportamento ottimale come dato di partenza per attività cliniche (o operative).

Dà conto delle ragioni, vincoli, obiettivi delle attività in oggetto.

Glossario ASR (4ª Ed.)

LINEE GUIDA

Insieme di indicazioni procedurali suggerite, prodotte attraverso un processo sistematico, finalizzate ad assistere gli operatori a decidere quali siano le modalità assistenziali più adeguate in specifiche circostanze cliniche.

(atto di coordinamento e di indirizzo integrato con la definizione dell'Institute of Medicine USA)

Glossario ASR (4ª Ed.)

REGOLAMENTI INTERNI

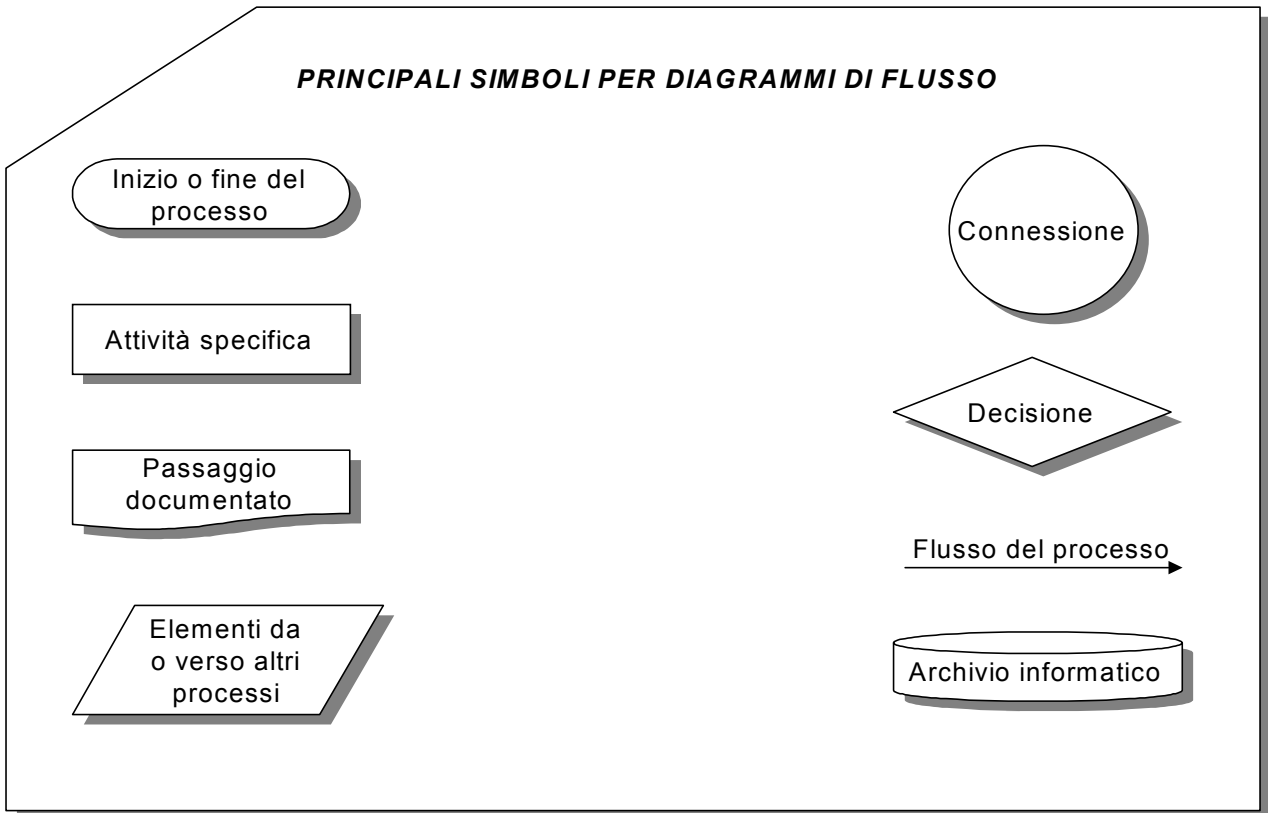
Definiscono le modalità di comportamento o la successione di azioni definite da documenti formali o dalla normativa, che devono essere sistematicamente ottemperati.

Glossario ASR (4ª Ed.)

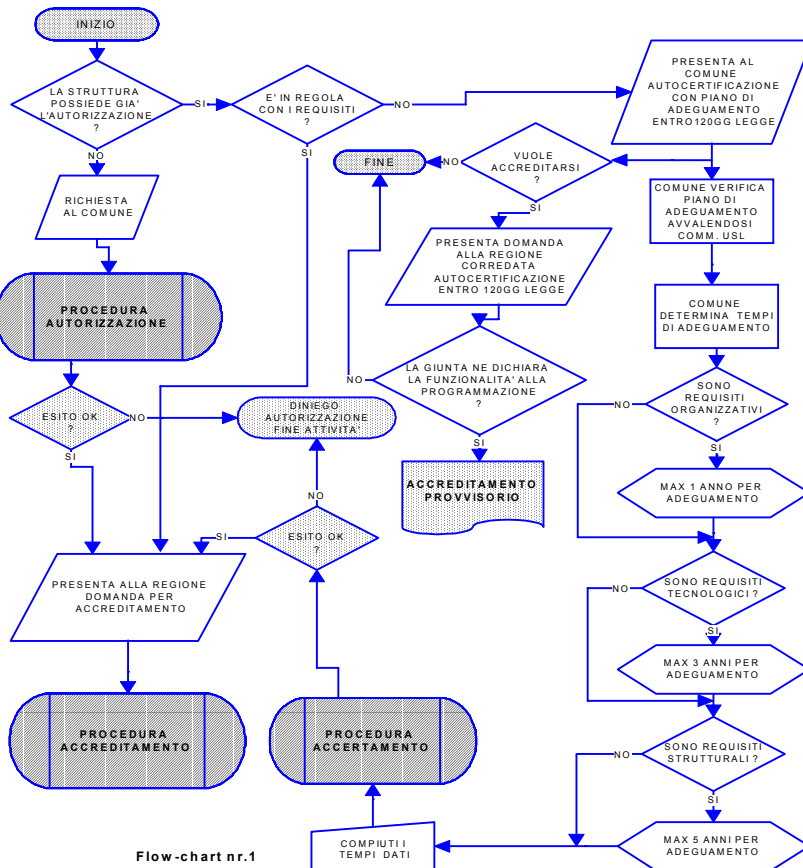
Dato che nelle organizzazioni sanitarie non sempre viene assegnato un significato univoco a tali documenti, e spesso neanche nella stessa Azienda (pensate a quanto vario è il significato assegnato al termine *protocollo*), riteniamo che lo sviluppo del sistema documentale non possa che partire da una chiara definizione delle tipologie di documenti necessari per governare processi e attività.

Anche in questo caso, utilizzare un *linguaggio comune* è un problema di sostanza e non di forma.

Allegato. 1

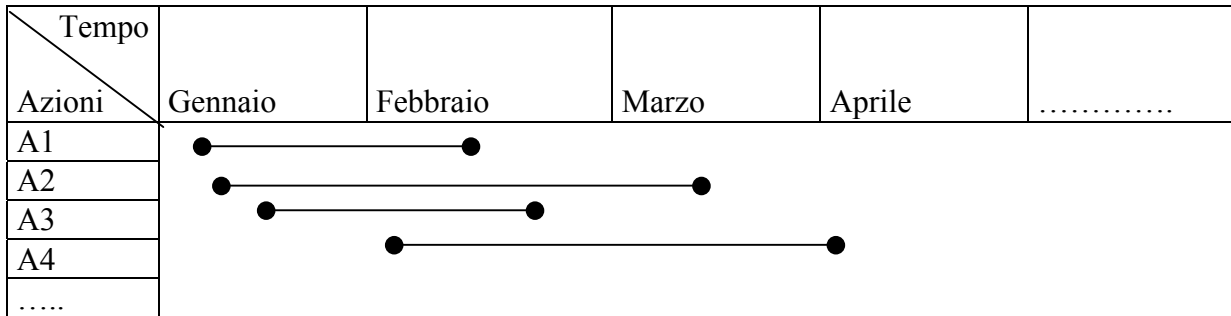


Un esempio di processo rappresentato attraverso un diagramma di flusso



Allegato. 2

DIAGRAMMA DI GANT



SOCIOGRAMMA

