

Servizio Informativo ASP di Catanzaro

“Optimality” CAF

**Schede del
PIANO
di
MIGLIORAMENTO**

INTRODUZIONE

Dall'analisi della matrice "Importanza Valore" sia per i Fattori che per i Risultati emerge la necessità di migliorare alcuni fattori abilitanti.

Dall'analisi condotta in seno al comitato di autovalutazione emerge che i fattori critici di successo:

- a) **miglioramento dei servizi erogati;**
- b) **soddisfazione dei clienti;**
- c) **riduzione dei costi di funzionamento;**
- d) **massimizzazione della produttività;**
- e) **modello di gestione delle performance individuali ed organizzative**

possono essere declinate, a seguito dell'AV, tutte attinenti l'equilibrio ottimale tra efficienza organizzativa (riduzione dei costi), efficacia della struttura organizzativa (capacità di prevenzione delle patologie e cura delle stesse) e qualità dei servizi percepiti dai cittadini (soddisfazione dell'utente) ed il PdM le affronta con un approccio totalmente innovativo, basato su quattro idee-forza essenziali:

1. la considerazione del continuo divenire dei bisogni sanitari e delle aspettative delle componenti interessate;
2. la valorizzazione del capitale umano presente nel SSR, e nelle istituzioni correlate;
3. il governo della struttura di erogazione dei servizi attraverso la condivisione tra tutti gli Stakeholder di obiettivi, procedure e risultati (governo dei Livelli Essenziali di Assistenza);
4. la valorizzazione della partecipazione dell'utente/assistito e delle componenti sociali come risorsa utile ad introdurre maggiore efficienza nel sistema.

Per ricondurre il portato delle esposte idee-forza all'interno di un modello sistemico, dobbiamo partire dalle acquisizioni positive dei paradigmi più importanti elaborati dall'ingegneria dell'organizzazione, integrare agli stessi tutti gli elementi di sociologia organizzativa non considerati in passato, riconducendoli come sistema, o insieme di sistemi coordinati, all'interno delle tecniche di definizione delle cosiddette Comunità Virtuali (VC) e della tecnologia relativa.

Le Comunità Virtuali consistono in un insieme di regole, di metodologie e di tecnologie che determinano un ambiente on-line e non capace di complementare e valorizzare il capitale e le reti sociali (istituzioni, sistemi produttivi, sistemi professionali, soggetti sociali e cittadini utenti) che influiscono sui flussi espliciti e impliciti di attività e conoscenze.

La visione nell'ambito della quale si muove il nostro PdM è OLISTICA: essa vede l'insieme dei sistemi, dei problemi e delle funzionalità sanitarie, come un unico organismo. Tale approccio considera la complessità dell'area esaminata, le molteplici interdipendenze tra entità coinvolte, gli attori sociali e gli approcci tecnologici con una visione di integralità sostanziale, come un materializzarsi o una *reductio ad unum* dell'insieme di ecosistemi collaborativi. Proprio ciò che fa la Misura dell'Ottimalità Prestazionale applicata nel SIA.

Ciò perchè, com'è stato già evidenziato nella disamina dei vari fattori di criticità, in ogni settore industriale e non, l'efficienza e le migliori opportunità sostanziali dell'area considerata non possono essere raggiunte con l'innovazione incrementale di singole aree o con interventi isolati su singoli settori. Per meglio chiarire il valore dell'applicazione di tale approccio al mondo della Sanità, dobbiamo rilevare che tutti i fattori di criticità rilevati (eterogeneità delle componenti professionali, conflitti tra interessi professionali diversi, interessi contrapposti tra operatori ed utenze, competitività a tutti i livelli di business e collegato ruolo e incidenza delle articolazioni istituzionali e sociali che impediscono un'accelerazione della filiera decisionale), se ben considerati all'interno di una Società a struttura istituzionale pluriordinamentale e con una democrazia che garantisce interessi particolari e interessi diffusi, sono tutti componenti anatomiche e fisiologiche dell'intero ordinamento nazionale. Lo sforzo che si sta facendo con l'autovalutazione CAF intrapresa dal SIA è quella di superare questa visione anatomica, se non atomistica, e di guardare l'intera organizzazione con un approccio olistico, utilizzando al meglio le opportunità che le tecnologie ICT e le norme internazionali sulla standardizzazione dei Processi offrono, soprattutto con l'avvento della rete, delle Web applications e dei Web services.

AREE DA MIGLIORARE (FATTORI ABILITANTI)

Dividiamo le aree per PRIORITA' 1 (Alto Intervento) e PRIORITA' 2 (Medio Intervento)

PRIORITA' 1

Sottocriterio 1.2 - **Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento.**

Area da migliorare: Nonostante la disponibilità all'ascolto diffuso da parte del Direttore, occorrerebbe strutturare e standardizzare una migliore gestione dei principali problemi e i bisogni dei dipendenti. Il tutto potrebbe avvenire attraverso il feedback costruttivo da parte dei dipendenti, con particolare riferimento a qualche idea volte al cambiamento e/o all'innovazione proposta.

Iniziativa: Strutturare un data base delle proposte e dei bisogni dei dipendenti attraverso una standardizzazione delle esigenze espresse.

Sottocriterio 2.1 - **Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse.**

Area da Migliorare: Sarebbe opportuno investire delle risorse economiche per implementare il meccanismo di analisi e diffusione, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati alle varie U.O./servizi. Questo permetterà di diffondere il PdM per tutte le strutture dell'azienda.

Nel PdM sarebbe opportuno inserire un'analisi dei rischi e delle opportunità, anche al fine di identificare i fattori critici di successo, attraverso la regolare valutazione dei fattori che agiscono sul contesto generale dell'organizzazione.

Iniziativa: Attraverso la conoscenza dei dati l'aumento dell'accountability.

PRIORITA' 2

Sottocriterio 1.1 - **Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori**

Area da migliorare: Occorre diffondere maggiormente il livello del TQM, attraverso l'introduzione dei "Circoli di Qualità" costituiti da personale medico, infermieristico e tecnico.

Iniziativa: Valutare e verificare i bisogni e le aspettative dei differenti stakeholder interni/esterni al fine di bilanciare i servizi socio- sanitari offerti con le aspettative. Questo lo si potrà ottenere implementando una diffusa ricerca epidemiologica.

Sottocriterio 2.2 - **Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili**

Area da migliorare: Occorre migliorare il collegamento tra l'individuazione dei processi ed i compiti assegnati a ciascun dirigente di struttura complessa, attraverso una corretta interazione tra le responsabilità specifiche dei singoli attori interessati dal processo.

Iniziativa: Nel progetto di ottimalità i dirigenti ed il personale dell'ASP possono governare il bisogno di salute e l'appropriatezza erogativa prevedendo ricoveri limitati alle patologie richiedenti effettivamente assistenza ospedaliera e comunque il periodo di degenza dev'essere rapportato a reali esigenze diagnostico-terapeutiche del paziente.

Sottocriterio 2.3 - Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione.

Area da migliorare: E' necessario fare ancora meglio nel campo della modernizzazione e revisione delle pratiche adottate nel Servizio Informativo Aziendale.

Iniziativa: Occorre maggiore investimento economico nelle tecnologie ICT.

Sottocriterio 4.2 - Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/ clienti.

Area da migliorare: Nonostante il coinvolgimento dei cittadini attraverso vari canali di comunicazione bisognerebbe strutturare un approccio complessivo anche attraverso un'attivazione di un Forum sul sito WEB.

Iniziativa: Attivare dei forum di discussione e chat on line strutturando diversamente anche il portale dell'ASP di Catanzaro.

Sottocriterio 4.3 - Gestire le risorse finanziarie

Area da migliorare: Migliore allocazione delle risorse economico – finanziarie

Iniziativa: Implementare strumenti Knowledge management e budgeting.

Sottocriterio 4.6 - Gestire le infrastrutture

Area da migliorare: Occorre migliorare la prossimità dei livelli erogativi L'ASP di Catanzaro avendo un territorio così vasto non può avere un unico punto di erogazione delle prestazioni sanitarie. Le esigenze di salute della nostra popolazione è di il più vicino ai cittadini. I poli territoriali servono a soddisfare questo bisogno di prestazioni specialistiche (visite, analisi) e preventive (vaccinazioni, veterinaria, igiene).

Iniziativa: Bisogna stimolare maggiormente la direzione strategica ad assumere iniziative di riesame delle U.O./servizi a seguito dei risultati degli indicatori, estrapolati dal punto di ottimalità per poter approntare eventuali azioni correttive

AREE DA MIGLIORARE (RISULTATI)

PRIORITA' 2

Sottocriterio 8.2 - Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Area da migliorare: Anche se il Servizio Informativo Aziendale ha ottenuto buoni risultati in diverse aree, occorre migliorare le evidenze su obiettivi, target e confronto in riferimento a: sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati, sostegno a progetti di sviluppo internazionali, sostegno all'impegno civico dei cittadini/clienti e del personale, scambio produttivo di conoscenze e informazioni con altri soggetti, programmi per tutelare i cittadini/clienti e il personale da rischi per la salute e incidenti.

Iniziativa: Poiché è stato ormai dimostrato ampiamente che le disuguaglianze sociali si manifestano come uno dei più importanti determinanti delle differenze di mortalità e di salute nella popolazione, non si può non cercare di contrastare i loro meccanismi di generazione. Se la povertà dell'informazione disponibile ha una responsabilità in tale fenomeno, il proposito degli operatori sanitari dell'ASP di Catanzaro è di apportare il contributo maggiore possibile in termini di salute nella realtà territoriale. Compito peculiare dell'azienda sanitaria è lo studio e l'individuazione di aree di maggiore o minore frequenza di specifici problemi di salute, che premono in modo più o meno consapevole sull'intera società.

IDENTIFICAZIONE DELLE RISORSE

A	B	C	D	E
Iniziative di miglioramento	Impatto (Pesi)	Capacità (10 - 5)	Tempi (1 - 3)	Livello di priorità (B+C+D)
Data base delle proposte e dei bisogni dei dipendenti. (sottocriterio 1.2)	3	5	3	11
l'aumento dell'accountability (sottocriterio 2.1)	3	3	3	9
Valutare e verificare i bisogni e le aspettative dei differenti stakeholder interni/esterni (sottocriterio 1.1)	2	5	3	10
Appropriatezza erogativa (sottocriterio 2.2)	3	1	2	6
Maggiore investimento economico nelle tecnologie ICT (sottocriterio 2.3)	2	3	2	7
Forum di discussione sul portale (sottocriterio 4.2)	2	5	3	10
Knowledge management e budgeting (sottocriterio 4.3)	2	5	2	9
Riesame delle U.O./servizi a seguito dei risultati degli indicatori, estrapolati dal punto di ottimalità. (sottocriterio 4.6)	1	3	1	5
Apportare il contributo maggiore possibile in termini di salute nella realtà territoriale.. (sottocriterio 8.2)	5	1	1	7

ORDINAMENTO DECRESCENTE SECONDO PRIORITA INIZIATIVA

A	B	C	D	E
Iniziative di miglioramento	Impatto (Pesi)	Capacità (10 - 5)	Tempi (1 - 3)	Livello di priorità (B+C+D)
Data base delle proposte e dei bisogni dei dipendenti. (sottocriterio 1.2)	3	5	3	11
Valutare e verificare i bisogni e le aspettative dei differenti stakeholder interni/esterni (sottocriterio 1.1)	2	5	3	10
Forum di discussione sul portale (sottocriterio 4.2)	2	5	3	10
l'aumento dell'accountability (sottocriterio 2.1)	3	3	3	9
Knowledge management e budgeting (sottocriterio 4.3)	2	5	2	9
Maggiore investimento economico nelle tecnologie ICT (sottocriterio 2.3)	2	3	2	7
Apportare il contributo maggiore possibile in termini di salute nella realtà territoriale.. (sottocriterio 8.2)	5	1	1	7
Appropriatezza erogativa (sottocriterio 2.2)	3	1	2	6
Riesame delle U.O./servizi a seguito dei risultati degli indicatori, estrapolati dal punto di ottimalità. (sottocriterio 4.6)	1	3	1	5

Proposte di applicazione autovalutazione CAF per il Piano delle Performance.

<p>Criterio 1 : Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sottocriterio 1.1 : Orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori. • Sottocriterio 1.2. : Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento. • Sottocriterio 1.3. : Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo. • Sottocriterio 1.4. : Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori d'interesse al fine di assicurarne la condivisione delle responsabilità. 	<ul style="list-style-type: none"> • applicare la logica delle VO in ogni singola aggregazione operativa (Uffici, U.O., Servizi, ecc.) costituendo specifiche sottocomunità ed individuando per ciascuna di esse l'identità specifica, la missione • definire gli obiettivi delle comunità ed i risultati attesi in termini di soddisfacimento dei bisogni rilevati • costituire al loro interno specifiche Comunità Virtuali Professionali, focalizzate su specifici obiettivi che prendano le mosse da strumenti di consultazione telematica degli <i>stakeholder</i> interni o esterni (cittadini)
<p>Criterio 2 : Politiche e Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sottocriterio 2.1 : Raccogliere le informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse • Sottocriterio 2.2. : Sviluppare, rivedere e aggiornare Politiche e Strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili • Sottocriterio 2.3. : Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione • Sottocriterio 2.4. : Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> • definire le azioni/attività/progetti da sviluppare per raggiungere tali obiettivi • accreditare i membri della comunità tra i dipendenti, identificando i compiti assegnati a ciascuno ed i risultati attesi da ciascuno per il raggiungimento degli obiettivi predetti • misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo
<p>Criterio 3 : Personale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sottocriterio 3.1. : Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie • Sottocriterio 3.2. : Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione • Sottocriterio 3.3. : Coinvolgere il 	<ul style="list-style-type: none"> • misurare l'apporto di ciascun membro al livello di raggiungimento dell'obiettivo • valutare l'apporto individuale • valutare la performance della

<p>personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment</p>	<p>comunità (Ufficio, U.O., Struttura, ecc.)</p>
<p>Criterio 4 : Partnership e Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sottocriterio 4.1. : Sviluppo e implementazione di relazioni con partner chiave • Sottocriterio 4.2. : Sviluppo e implementazione di relazioni con i cittadini/clienti • Sottocriterio 4.4. : Gestire le informazioni e la conoscenza 	<ul style="list-style-type: none"> • valutare il grado di partecipazione avuto dai cittadini/stakeholder nella formazione delle strategie e degli obiettivi • rendere noti (pubblici) ai cittadini/stakeholder i risultati raggiunti, ai fini di riavviare una consultazione con gli stessi e ridefinire gli obiettivi nei termini previsti dal D.Lgs. 150/09.