

*IL MODELLO DI ECCELLENZA EFQM NELLA PA
PER MIGLIORARE LA GESTIONE E I SERVIZI AI CITTADINI*

L'ESPERIENZA DELL'AZIENDA PROVINCIALE PER I SERVIZI SANITARI DI TRENTO

Carlo Favaretti, Direttore Generale

L' Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari di Trento (APSS) è l'unica struttura sanitaria pubblica che opera nella Provincia Autonoma di Trento (480.000 abitanti). L'APSS eroga prestazioni su tutti e tre versanti previsti dai Livelli Essenziali di Assistenza: sanità pubblica, assistenza distrettuale e assistenza ospedaliera. Per fare ciò gestisce direttamente 2 ospedali principali, 5 ospedali di distretto, 11 distretti sanitari e alcune decine di sedi ambulatoriali distribuiti in tutta la Provincia (le liste di attesa per la specialistica ambulatoriale sono più di 2.500, alle quali vanno aggiunte le sottoliste per le priorità cliniche). In tali strutture operano circa 7.000 dipendenti: circa 3.000 infermieri e 850 medici. L'APSS garantisce l'erogazione delle prestazioni anche grazie a rapporti contrattuali e convenzionali con alcune strutture ospedaliere e ambulatoriali private, con circa 50 Residenze Sanitarie Assistenziali e 800 medici di medicina generale, pediatri e altri specialisti. Il bilancio di esercizio 2004 dell'APSS è stato di 843 milioni di euro e si è chiuso in equilibrio.

Nel 2004, al termine di un articolato percorso pluriennale, EFQM ha riconosciuto all'APSS il livello "Committed to Excellence in Europe" ("Impegno all'eccellenza"). Per giungere a questo risultato sono state realizzate due autovalutazioni aziendali basate sui Criteri del Modello EFQM (nel 2001 e nel 2003) e sono state sviluppate le conseguenti azioni di miglioramento, che hanno riguardato temi importanti e hanno coinvolto l'Azienda nella sua interezza. Le autovalutazioni sono state realizzate utilizzando il questionario predisposto da EFQM e adattato alla realtà sanitaria italiana. La prima autovalutazione ha coinvolto 70 persone e la seconda 180.

Gli ambiti in cui sono state sviluppate le azioni di miglioramento sono stati la pianificazione integrata delle attività assistenziali e tecnico-amministrative attraverso il budget, la revisione partecipata della Carta dei servizi insieme alle 200 associazioni di volontariato presenti in provincia, la realizzazione di indagini di opinione integrate rivolte alla popolazione, al personale dipendente e a quello convenzionato, i meccanismi di valutazione dei dirigenti medici e amministrativi, l'utilizzo di tecniche di "project management" per la conduzione dei principali progetti aziendali di information technology, il processo complessivo di gestione del personale.

Il Modello EFQM è stato utile per implementare il Programma Aziendale di Sviluppo Strategico dell'APSS 2001-2004 (PASS 2004), non solo perché ha consentito di sviluppare importanti iniziative di miglioramento, ma soprattutto perché ha costituito la trama unitaria per collegare sempre di più i diversi processi aziendali, le diverse professionalità, le diverse fasi di pianificazione delle attività, realizzazione e misurazione dei risultati. Il Modello rappresenta inoltre un importante punto di riferimento metodologico per la realizzazione del PASS 2009 appena approvato.

A seguito di questo riconoscimento, l'APSS è stata anche selezionata tra i finalisti della prima edizione del premio europeo "EFQM Local and Regional Government Prize" che si è svolto a Berlino il 15 Novembre 2004 nel corso del Forum della European Foundation for Quality Management. Al Premio hanno partecipato 27 amministrazioni pubbliche europee, provenienti da 12 Paesi, e l'APSS era l'unica pubblica amministrazione italiana. Per concedere questo ulteriore riconoscimento, EFQM ha considerato in modo particolarmente positivo i seguenti elementi:

- il livello d'integrazione e di trasformazione raggiunto nella fornitura on line di servizi e informazioni ai cittadini, in particolare per quanto riguarda il processo integrato di prenotazione delle prestazioni specialistiche;
- il livello di trasformazione raggiunto dall'azienda relativamente ai propri processi di *back-office* per integrare i sistemi e le diverse parti dell'organizzazione;
- la capacità di riconoscimento univoco dei cittadini ai vari punti d'interazione, sulla base di un sistema di anagrafiche centralizzato e alla tessera magnetica già in uso da alcuni anni;
- la capacità d'intraprendere con successo progetti particolarmente complessi dal punto di vista della implementazione, grazie ad un approccio piuttosto rigoroso di project management.

Il "Committed to Excellence in Europe" è un riconoscimento molto importante, che premia lo sforzo fatto da tutti gli operatori dell'Azienda che in questi anni si sono adoperati per rendere servizi migliori ai cittadini, migliorando la capacità professionale di intervenire sulla malattia, la capacità organizzativa di gestire le strutture e la capacità di mettersi in relazione con le persone che si rivolgono a loro. È anche un riconoscimento coerente con la scelta aziendale di sottoporsi volontariamente a controlli esterni: in questo modo la verifica delle attività svolte è oggettiva e indipendente e quindi è possibile "rendere conto" con imparzialità a tutti i soggetti interessati del funzionamento dell'Azienda. Sulla stessa linea si collocano anche il programma di miglioramento del maggior ospedale aziendale (l'Ospedale S. Chiara di Trento), basato sugli standard della Joint Commission International (JCI), i programmi di certificazione di alcune unità operative e le esperienze di Audit Civico sviluppate in collaborazione con CittadinanzaAttiva.

Anche se è un riconoscimento molto importante, "l'impegno all'eccellenza" è comunque solo il primo gradino della scala che porta alla *'eccezionale capacità di gestire un'organizzazione e di ottenere risultati di performance'* Nei prossimi anni l'impegno sarà speso per continuare a migliorare tutti gli aspetti della vita aziendale (assistenziali e tecnico-amministrativi), in modo da mantenere il livello ottenuto e aspirare a ottenere il successivo livello di riconoscimento dell'EFQM.

Oltre a essere stata la prima struttura sanitaria italiana a ottenere livello di riconoscimento "Committed to Excellence in Europe", APSS sta svolgendo un ruolo importante nello sviluppo della Rete italiana EFQM in sanità, un network di aziende sanitarie pubbliche impegnate a utilizzare il Modello come strumento di miglioramento.