

SOCIETA' ITALIANA MEDICI MANAGER SIMM

*Il nuovo ruolo dei clinici nella sanità contemporanea:
management medico e clinical governance*

La visione strategica

Carlo Favaretti
Direttore Generale
Azienda Ospedaliero-Universitaria
S. Maria della Misericordia di Udine

Bologna, 10 ottobre 2008

VISIONE

In business, a vision refers to the superordinate objective or goal of an organization or enterprise. The development and communication of a vision statement is a key aspect of adopting a systematic approach to strategic management.

(Vision – Wikipedia)

STRATEGIA

*Una **strategia** è la descrizione di un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e successivamente coordinare le azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato. La strategia si applica a tutti i campi in cui per raggiungere l'obiettivo sono necessarie una serie di operazioni separate, la cui scelta non è unica e/o il cui esito è incerto. La parola strategia deriva dal termine con cui in greco antico si indicava il generale.*

(Strategia – Wikipedia)

STRATEGIA

Nel settore sanitario si presenta il problema/opportunità di mettere insieme le

- esigenze organizzative
- esigenze professionali

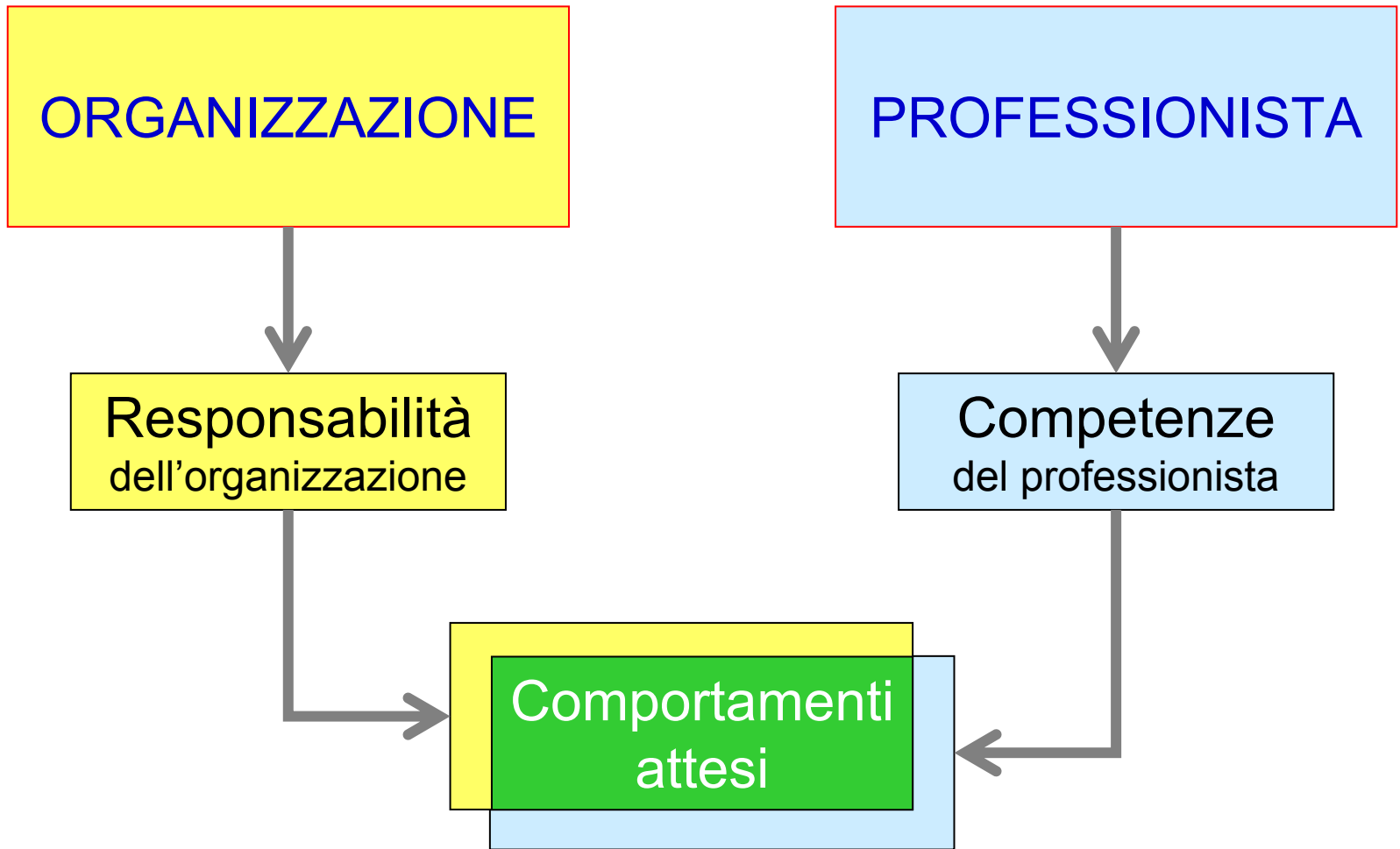
LE ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI

ORGANIZZAZIONE

Aggregato di persone e di mezzi
che ha obiettivi, responsabilità,
autorità e relazioni
generalmente stabiliti in modo ordinato.

Un'organizzazione è un SISTEMA

PERSONALE: la gestione delle competenze



PERSONALE: la gestione delle competenze

Prospettiva organizzativa:

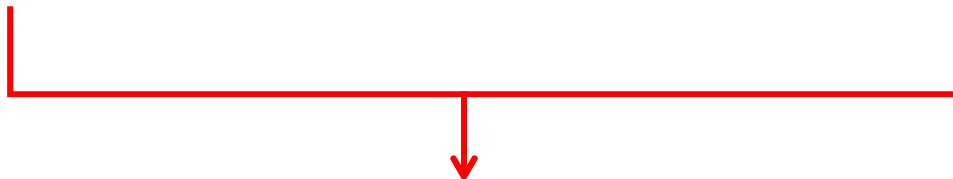
quali competenze
sono necessarie
per quel lavoro?

- leadership
- politiche e strategie
- gestione del personale
- partnership e risorse
- gestione dei processi

Prospettiva individuale:

quale lavoro
posso svolgere
con queste competenze?

- conoscenze
- abilità
- comportamenti
- attitudini
- motivazioni
- esperienze



IL PROFILO DI RUOLO

PERSONALE: la gestione delle competenze

IL PROFILO DI RUOLO

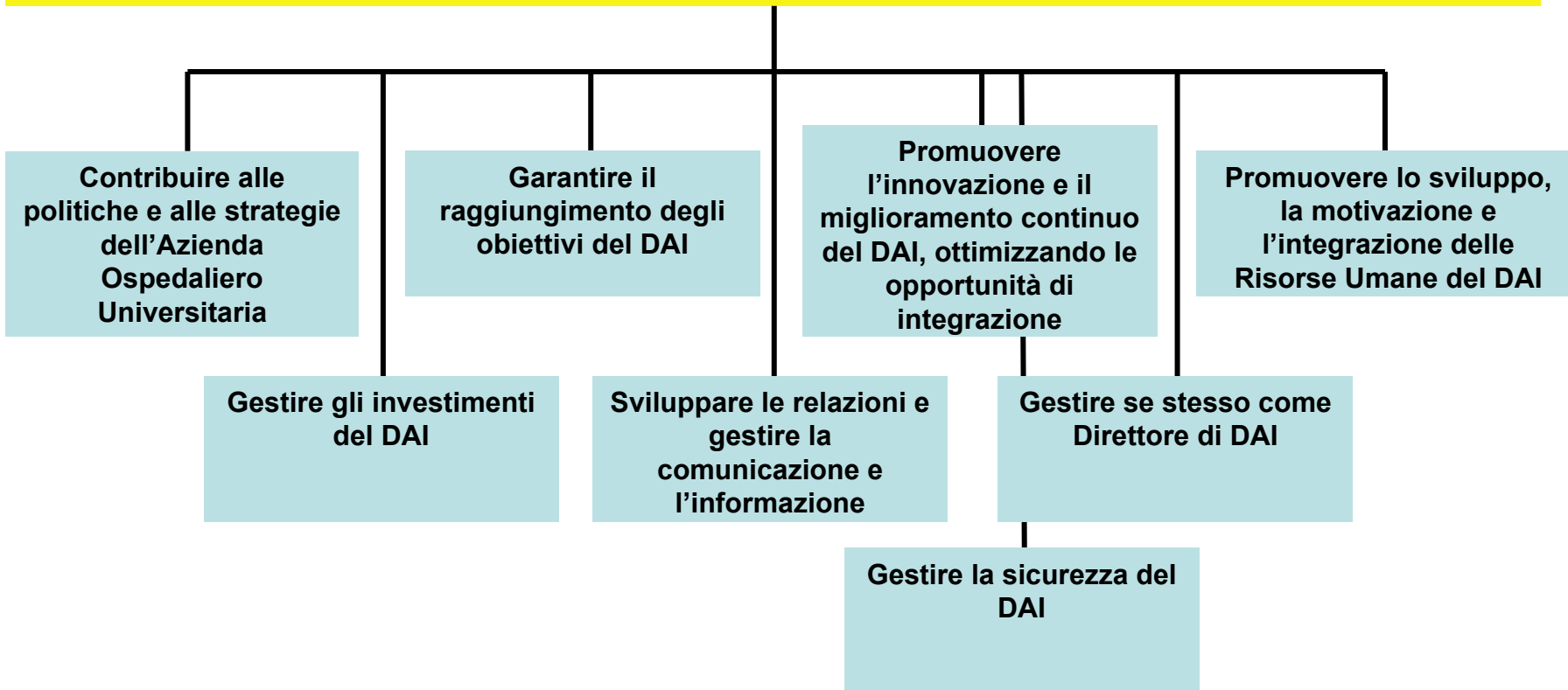


è un documento scritto
con il quale le organizzazioni descrivono
gli scopi, i doveri, le responsabilità,
i comportamenti attesi e le relazioni
organizzative di chi svolge un certo lavoro

Gruppo di lavoro

Contribuire alla strategia dell'Azienda Ospedaliero Universitaria (AOU), guidando i direttori delle strutture dipartimentali e i propri collaboratori verso la comprensione, la condivisione e il raggiungimento degli obiettivi assistenziali, didattici e di ricerca; organizzando e gestendo le risorse assegnate in modo razionale, integrato, flessibile e compatibile con i vincoli economici ed il contesto aziendale.

Contribuire alla strategia dell'Azienda Ospedaliero Universitaria (AOU), guidando i direttori delle strutture dipartimentali e i propri collaboratori verso la comprensione, la condivisione e il raggiungimento degli obiettivi assistenziali, didattici e di ricerca; organizzando e gestendo le risorse assegnate in modo razionale, integrato, flessibile e compatibile con i vincoli economici ed il contesto aziendale.



Contribuire alle politiche
e alle strategie
dell'Azienda Ospedaliero
Universitaria

```
graph TD; A[Contribuire alle politiche e alle strategie dell'Azienda Ospedaliero Universitaria] --- B[A1. Tenersi informato e comprendere il contesto nel quale si lavora]; A --- C[A2. Contribuire alla definizione delle politiche e delle strategie dell'AOU]; B --- C;
```

A1. Tenersi informato e comprendere il contesto nel quale si lavora

A2. Contribuire alla definizione delle politiche e delle strategie dell'AOU

Garantire il
raggiungimento degli
obiettivi del DAI

```
graph TD; A[Garantire il raggiungimento degli obiettivi del DAI] --- B[B1. Definire e concordare gli obiettivi, le risorse e gli indicatori per il DAI]; A --- C[B2. Fissare obiettivi e risorse dipartimentali e il processo di monitoraggio]; A --- D[B3. Gestire il raggiungimento degli obiettivi e l'utilizzo delle risorse secondo il budget del DAI];
```

B1. Definire e concordare gli obiettivi, le risorse e gli indicatori per il DAI

B2. Fissare obiettivi e risorse dipartimentali e il processo di monitoraggio

B3. Gestire il raggiungimento degli obiettivi e l'utilizzo delle risorse secondo il budget del DAI

Promuovere
l'innovazione e il
miglioramento continuo
del DAI, ottimizzando le
opportunità di
integrazione

C1. Promuovere lo
sviluppo di progetti
integrati nel DAI

C2. Favorire e
monitorare la
realizzazione dei
progetti integrati

C3. Favorire e
mettere in atto
sinergie sia intra DA
sia inter DAI

Promuovere lo sviluppo,
la motivazione e
l'integrazione delle
Risorse Umane del DAI

D1. Favorire lo sviluppo
e la motivazione delle
persone del DAI

D2. Favorire il lavoro
di squadra all'interno
del proprio DAI

Sviluppare le relazioni e
gestire la comunicazione
e l'informazione

E1. Sviluppare le relazioni e garantire la comunicazione e l'informazione intra DAI (SOC/SOS dipartimentali)

E2. Sviluppare le relazioni e gestire la comunicazione inter DAI e con la Direzione Strategica

E3. Sviluppare le relazioni e gestire la comunicazione e l'informazione verso l'esterno (stakeholders, utenti, comunità scientifica, ecc.)

Gestire la sicurezza del
DAI

```
graph TD; A[Gestire la sicurezza del DAI] --> B[F1. Tutelare la sicurezza del personale all'interno del DAI]; A --> C[F2. Assicurare la sicurezza degli utenti del proprio DAI e delle relative SOC/SOS dipartimentali];
```

F1. Tutelare la
sicurezza del personale
all'interno del DAI

F2. Assicurare la
sicurezza degli
utenti del proprio
DAI e delle relative
SOC/SOS
dipartimentali

Gestire se stesso come
Direttore di DAI

G1. Gestire il tempo e
le risorse personali per
il raggiungere i propri
obiettivi

Gestire gli investimenti
nel DAI

```
graph TD; A[Gestire gli investimenti nel DAI] --- B[H1. Formulare e sostenere le proposte di investimento al vertice dell'AOI]; A --- C[H2. Attivarsi per ottenere finanziamenti, partecipare a bandi di gara, grant di ricerca];
```

H1. Formulare e sostenere le proposte di investimento al vertice dell'AOI

H2. Attivarsi per ottenere finanziamenti, partecipare a bandi di gara, grant di ricerca

**Macro area: PROMUOVERE LO SVILUPPO, LA MOTIVAZIONE
E L'INTEGRAZIONE DELLE RISORSE UMANE DEL DAI
(1/2)**

Unità di Attività	Criteri di performance
D1. Favorire lo sviluppo e la motivazione delle persone del DAI	<ul style="list-style-type: none">• creare occasioni di sviluppo e di scambio multidisciplinare (all'interno dell'AOU, tra differenti SOC/SOS dipartimentali, tra altri coordinatori interessati, ecc.)• identificare, nell'ambito delle sue specifiche funzioni, le conoscenze, le capacità e le competenze necessarie alle persone per svolgere efficacemente i loro ruoli• valutare l'efficacia delle opportunità di sviluppo e apportare miglioramenti ove richiesto• identificare le modalità di sviluppo proposte dall'AOU e aiutare le persone ad individuare quella più in linea con le proprie esigenze (formazione esterna, interna, sul campo, ecc.)• condividere le priorità nel caso in cui le risorse disponibili (economiche e di tempo) non siano sufficienti per soddisfare i bisogni di sviluppo identificati

**Macro area: PROMUOVERE LO SVILUPPO, LA MOTIVAZIONE
E L'INTEGRAZIONE DELLE RISORSE UMANE DEL DAI
(2/2)**

Unità di Attività	Criteri di performance
D1. Favorire lo sviluppo e la motivazione delle persone del DAI	<ul style="list-style-type: none">• stimolare i Direttori delle SOC dipartimentali affinché:<ul style="list-style-type: none">• incoraggino le persone ad assumersi la responsabilità del proprio sviluppo di conoscenze, capacità e competenze• creino l'occasione in cui le persone possano valutare se posseggono le conoscenze, le capacità e le competenze per ruoli attuali e futuri• creino l'occasione in cui le persone possano sviluppare le conoscenze, le capacità e le competenze richieste• forniscano opportunità alle persone di applicare, sotto supervisione, le conoscenze e le capacità appena sviluppate• monitorino lo sviluppo delle persone e intraprendano azioni correttive ove richiesto

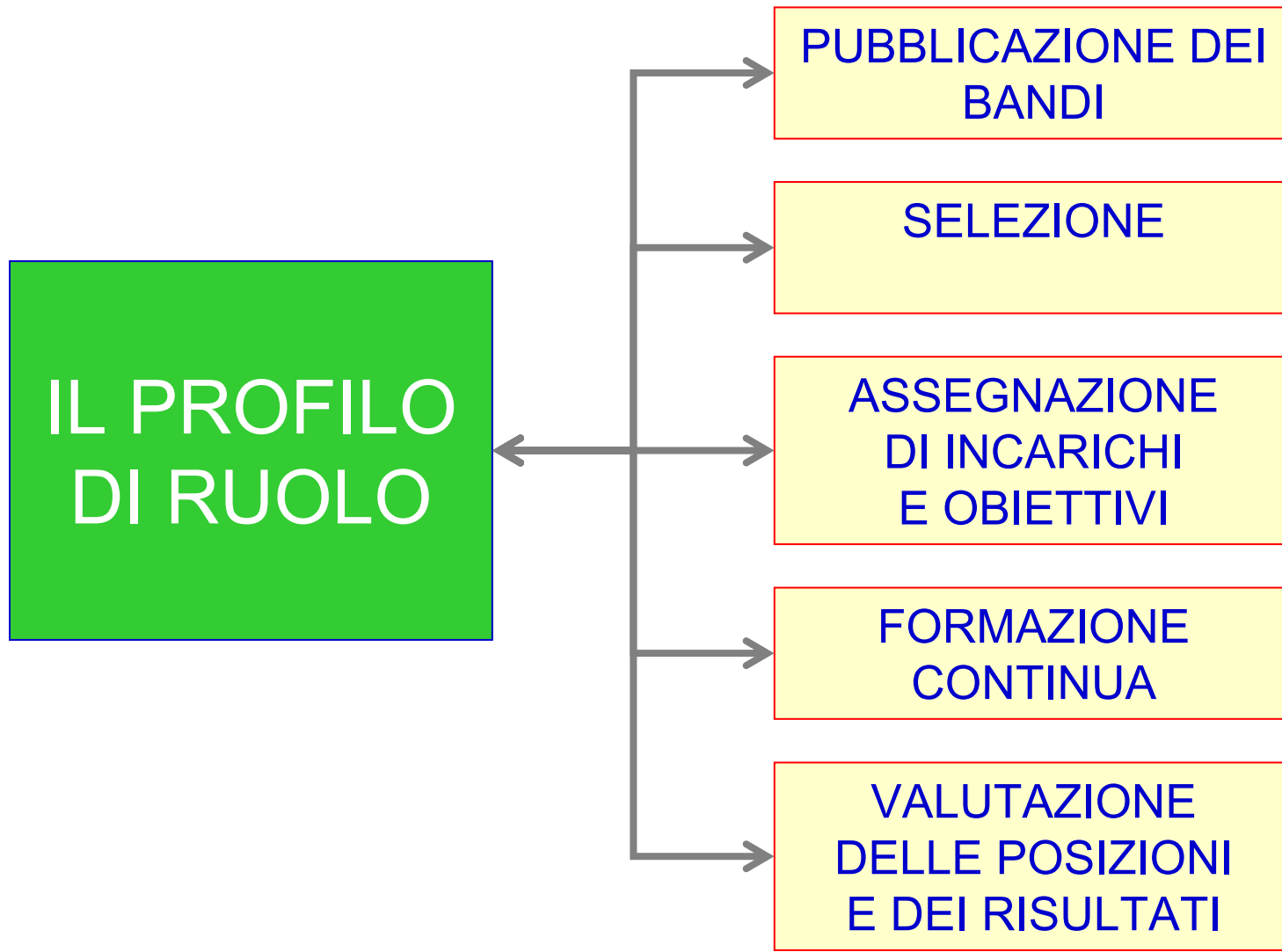
Macro area: **PROMUOVERE LO SVILUPPO, LA MOTIVAZIONE E L'INTEGRAZIONE DELLE RISORSE UMANE DEL DAI**

Unità di Attività	Criteri di performance
D2. Favorire il lavoro di squadra all'interno del proprio DAI	<ul style="list-style-type: none">• identificare le competenze e le attitudini necessarie per raggiungere l'obiettivo di integrazione all'interno del DAI• favorire il senso di appartenenza e la motivazione dei singoli• illustrare in maniera chiara l'obiettivo che il proprio team deve raggiungere e i contributi attesi dai singoli, facendo in modo che il gruppo li comprenda e li faccia propri, in un clima di fiducia reciproca• incoraggiare i membri del team a vedere in modo positivo i cambiamenti nella struttura del team e a supportare l'inserimento di nuovi componenti• favorire il rapporto con coloro che sono esterni al team e coloro che possono o meno impedire il lavoro del gruppo, gestendoli• favorire una comunicazione aperta e lo scambio di feedback, tra i componenti del team, per affrontare e risolvere i problemi• celebrare insieme sia i successi del team sia quelli individuali, riconoscere quando sono stati commessi degli errori, utilizzando gli insuccessi per spronare il gruppo e rifocalizzare le sue energie

Macro area: GESTIRE SE STESSO COME DIRETTORE DI DAI

Unità di Attività	Criteri di performance
G1. Gestire il tempo e le risorse personali per raggiungere i propri obiettivi	<ul style="list-style-type: none">• organizzare i propri obiettivi in base ad una scala di priorità e condividere scadenze realistiche con la Direzione Strategica• raggiungere in tempo le proprie scadenze o ri-determinare i propri obiettivi, le proprie scadenze e i propri piani nei tempi opportuni• scegliere appropriati strumenti e metodi di lavoro (gestione del tempo, problem solving, ecc.)• identificare e risolvere i problemi con il maggior anticipo possibile, utilizzando il supporto degli altri se necessario• ricercare opportunità di collaborazione e delega quando si prevede di essere, a breve, in difficoltà sui tempi e sui carichi di lavoro• mantenere un giusto equilibrio tra il lavoro e la propria vita personale• riconoscere i propri segni di stress personale e utilizzare delle strategie efficaci per mitigarli• assumere la responsabilità per il proprio lavoro e per i risultati complessivi del proprio DAI (nel rispetto dell'autonomia gestionale e professionale dei direttori delle SOC/SOS dipartimentali) verso la Direzione Aziendale• farsi carico delle esigenze specifiche/richieste del proprio DAI e delle relative SOC/SOS dipartimentali verso la Direzione Aziendale

PERSONALE: la gestione delle competenze



COSTRUIRE UNA VISIONE STRATEGICA



destinati a non andare d'accordo?

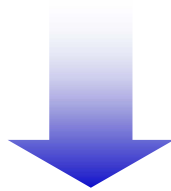
COSTRUIRE UNA VISIONE STRATEGICA

con **COMPETENZA**

con **AUTONOMIA**

con **RESPONSABILITÀ**

GOVERNARE LE COMPETENZE



PROFESSIONALI



ORGANIZZATIVE



RELAZIONALI

Macro area: **PROMUOVERE L'INNOVAZIONE E IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL DAI, OTTIMIZZANDO LE OPPORTUNITA' DI INTEGRAZIONE.**

Unità di Attività	Criteri di performance
C1. Promuovere lo sviluppo di progetti integrati nel DAI	<ul style="list-style-type: none">• promuovere l'aggiornamento e l'approfondimento di novità/innovazioni "esterne", attraverso lo studio e la partecipazione, in prima persona o attraverso i propri Direttori delle SOC/SOS dipartimentali ad eventi, convegni, forum, formazione, ecc.• promuovere l'analisi dei processi di integrazione e dei risultati operativi per identificare le aree di miglioramento• identificare, sulla base dei presupposti di contesto (con particolare attenzione al PAO, al programma della didattica e a quello della ricerca), i meccanismi operativi, le modalità organizzative e gli strumenti per avviare i progetti e migliorare i risultati complessivi• risolvere i problemi identificati attraverso soluzioni di maggiore integrazione (ad esempio facilitando la collaborazione e l'integrazione nei vari corsi di formazione e nei progetti di ricerca e sviluppo)• definire specifici progetti di miglioramento (ordinandoli per importanza/fattibilità) che saranno realizzati o che saranno proposti a livello di AOU, laddove trasversali a più DAI• accertare che siano specificati gli obiettivi attesi in ognuno dei 3 ambiti (assistenziale, ricerca e didattica), assegnate le responsabilità, identificate le risorse necessarie per avviare i progetti secondo i tempi definiti

**Macro area: PROMUOVERE L'INNOVAZIONE E IL MIGLIORAMENTO CONTINUO
DEL DAI, OTTIMIZZANDO LE OPPORTUNITA' DI INTEGRAZIONE.**

Unità di Attività	Criteri di performance
C2. Favorire e monitorare la realizzazione dei progetti integrati	<ul style="list-style-type: none">• accertare che siano specificati gli obiettivi attesi in ognuno dei 3 ambiti (assistenziale, ricerca e didattica), assegnate le responsabilità, identificate le risorse necessarie per avviare i progetti secondo i tempi definiti• monitorare lo stato di avanzamento dei progetti e attuare eventuali azioni correttive necessarie• approvare i risultati dei progetti, avviare l'implementazione e monitorare il conseguimento dei risultati attesi• gestire le persone che lavorano nei progetti: assegnare obiettivi, monitorare lo stato di avanzamento, fornire supporto nello svolgimento delle attività, valutare i risultati ottenuti e riconoscere i buoni risultati

Macro area: PROMUOVERE L'INNOVAZIONE E IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL DAI, OTTIMIZZANDO LE OPPORTUNITA' DI INTEGRAZIONE.

Unità di Attività	Criteri di performance
C3. Favorire e mettere in atto sinergie sia intra DAI sia inter DAI	<ul style="list-style-type: none">• favorire lo scambio di informazioni fra il proprio DAI e gli altri con interessi potenzialmente comuni• riconoscere e identificare le possibili sinergie all'interno del proprio DAI e con gli altri DAI• valutare le potenziali opportunità/rischi relativi alle sinergie identificate, definire dei piani per gestire emergenze, imprevisti, soluzioni alternative nel caso in cui si verificano i rischi ipotizzati• implementare soluzioni o avviare progetti che permettano di mettere in atto le sinergie identificate• assegnare la responsabilità della gestione e del monitoraggio delle soluzioni e dei progetti identificati• tenere aggiornati i vertici dell'AOU sullo stato di avanzamento dei lavori