



**IL MODELLO DI EFFICIENZA EFQM
(European Foundation for Quality Management) NELLA PA
PER MIGLIORARE LA GESTIONE E I SERVIZI AI CITTADINI:
MODELLO ED ESPERIENZE**

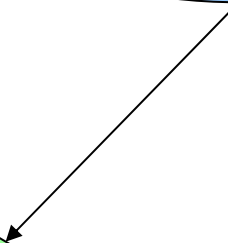
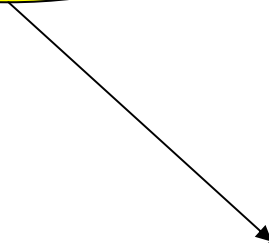
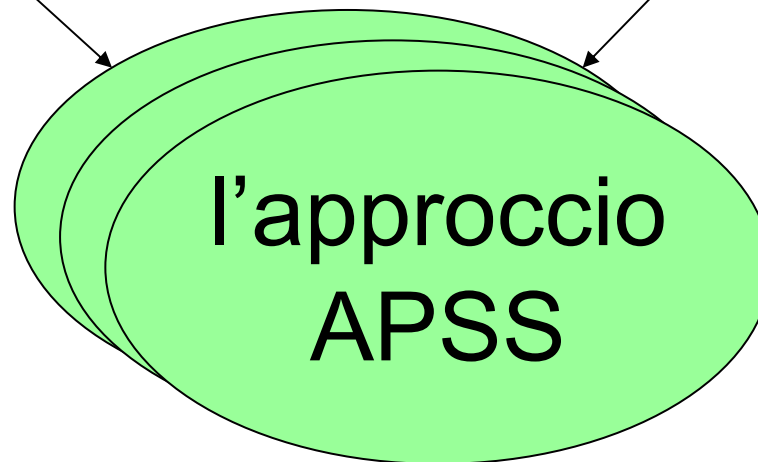
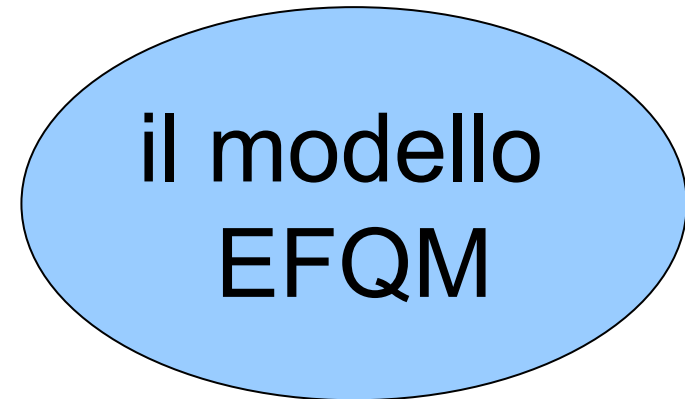
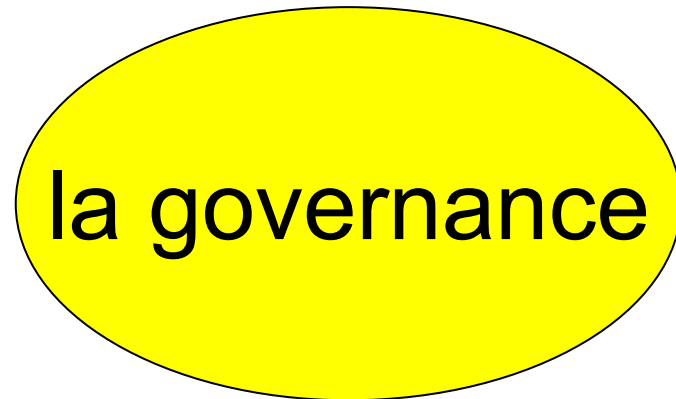
**L'ESPERIENZA DELL'AZIENDA PROVINCIALE
PER I SERVIZI SANITARI DI TRENTO**

Carlo Favaretti, direttore generale

Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari

Provincia Autonoma di Trento

1. **480.000 abitanti serviti**
2. 7.000 dipendenti (circa 3000 infermieri e 850 medici)
3. 800 medici di medicina generale, pediatri e altri convenzionati
4. gestione diretta di 2 ospedali, di 11 distretti (con altri 5 ospedali) e numerose strutture ambulatoriali (oltre 2500 liste di prenotazione ordinaria + le priorità cliniche)
5. accordi contrattuali con alcune strutture ospedaliere e ambulatoriali private e con 50 Residenze Sanitarie Assistenziali
6. bilancio 2004 pari a 843 milioni di euro, in equilibrio





La gouvernance



“GOVERNO, GOVERNMENT, GOVERNANCE”



Il termine italiano **governo** rinvia al greco kybernán e quindi al latino gubernare, da cui si formò gubernum. Anche i termini inglesi **government** e **governance** hanno la stessa etimologia.

kybernán = reggere il timone di un'imbarcazione;
= indicare la rotta;
= condurre in porto salva la nave, tra gli scogli e le secche, fra le tempeste e i venti contrari.



LA “GOVERNANCE”

La governance è **il modo in cui le parti interessate** di una organizzazione

partecipano/contribuiscono ai processi decisionali (cosa fare, come fare, quando fare)

e rispondono reciprocamente di tali decisioni

mediante politiche, strategie, regole, accordi, processi, procedure e comportamenti individuali e collettivi.



LA “GOVERNANCE”

- si svolge con meccanismi formali e informali
- interessa qualsiasi livello di una organizzazione: macro (decisioni di lungo periodo e di grande impatto) e micro (operatività quotidiana)
- comporta livelli di consapevolezza differenziati tra le parti interessate
- avviene in un contesto più o meno strutturato (sistema - insieme)



“CLINICAL GOVERNANCE”

A First Class Service. Quality in the new NHS, 1998



A framework through which NHS organisations are accountable for continually improving the quality of their services and safeguarding high standards of care by creating an environment in which excellence in clinical care will flourish.

Un **sistema** per mezzo del quale
le organizzazioni del Sistema Sanitario Nazionale
rispondono del continuo miglioramento
della **qualità dei loro servizi**
e della salvaguardia di **elevati standard assistenziali**
attraverso la **creazione di un contesto** nel quale
l'eccellenza nell'assistenza clinica deve prosperare.

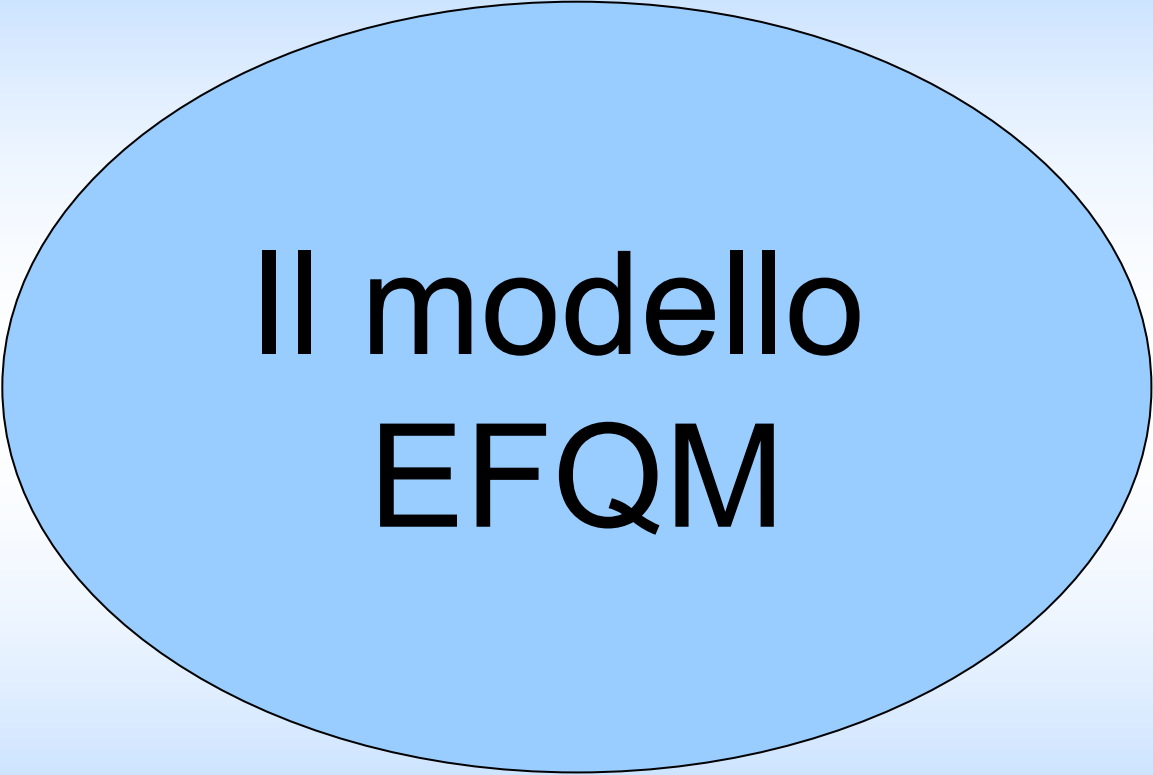


“INTEGRATED GOVERNANCE”

Governing the NHS: a guide for NHS Boards, 2003



... è necessario tenere insieme i diversi sistemi settoriali di governance (clinica, finanziaria, gestionale, della ricerca e dell'informazione, ecc.) ed eliminare le sovrapposizioni esistenti, con l'obiettivo di riallineare i diversi processi che ne stanno alla base ...



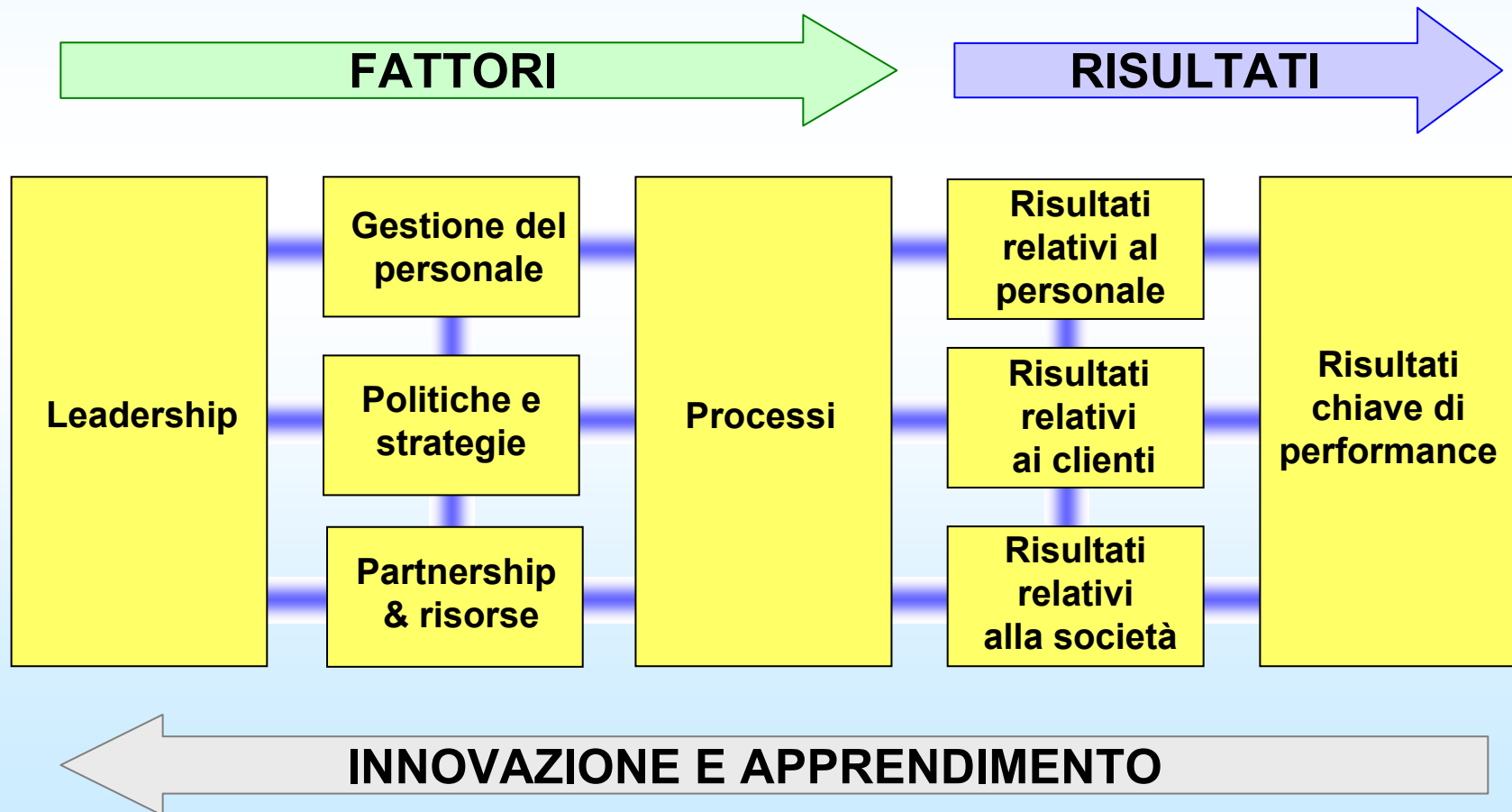
Il modello EFQM



il Modello EFQM per l'eccellenza



Ciascun elemento è importante ...

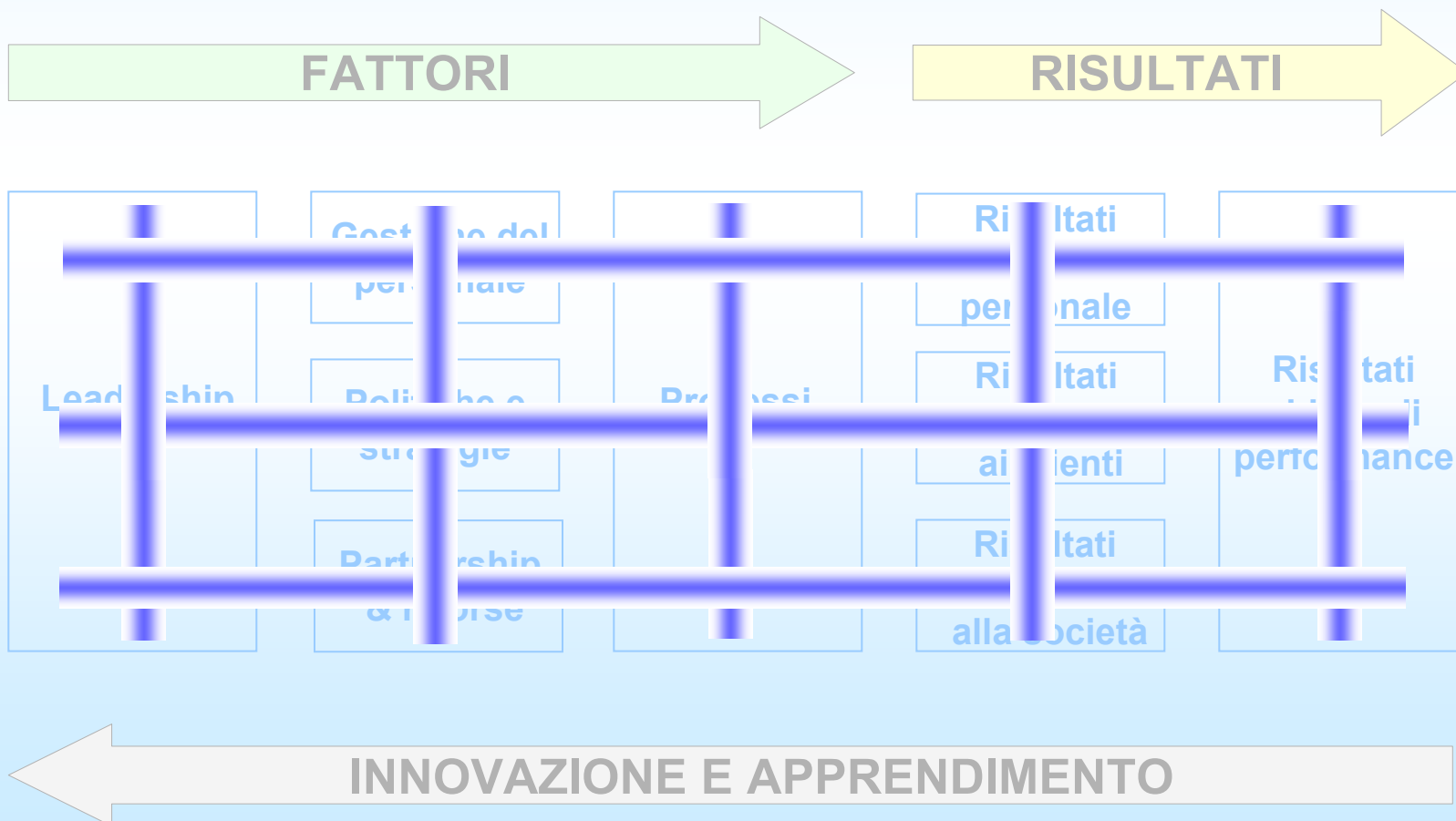




il Modello EFQM per l'eccellenza

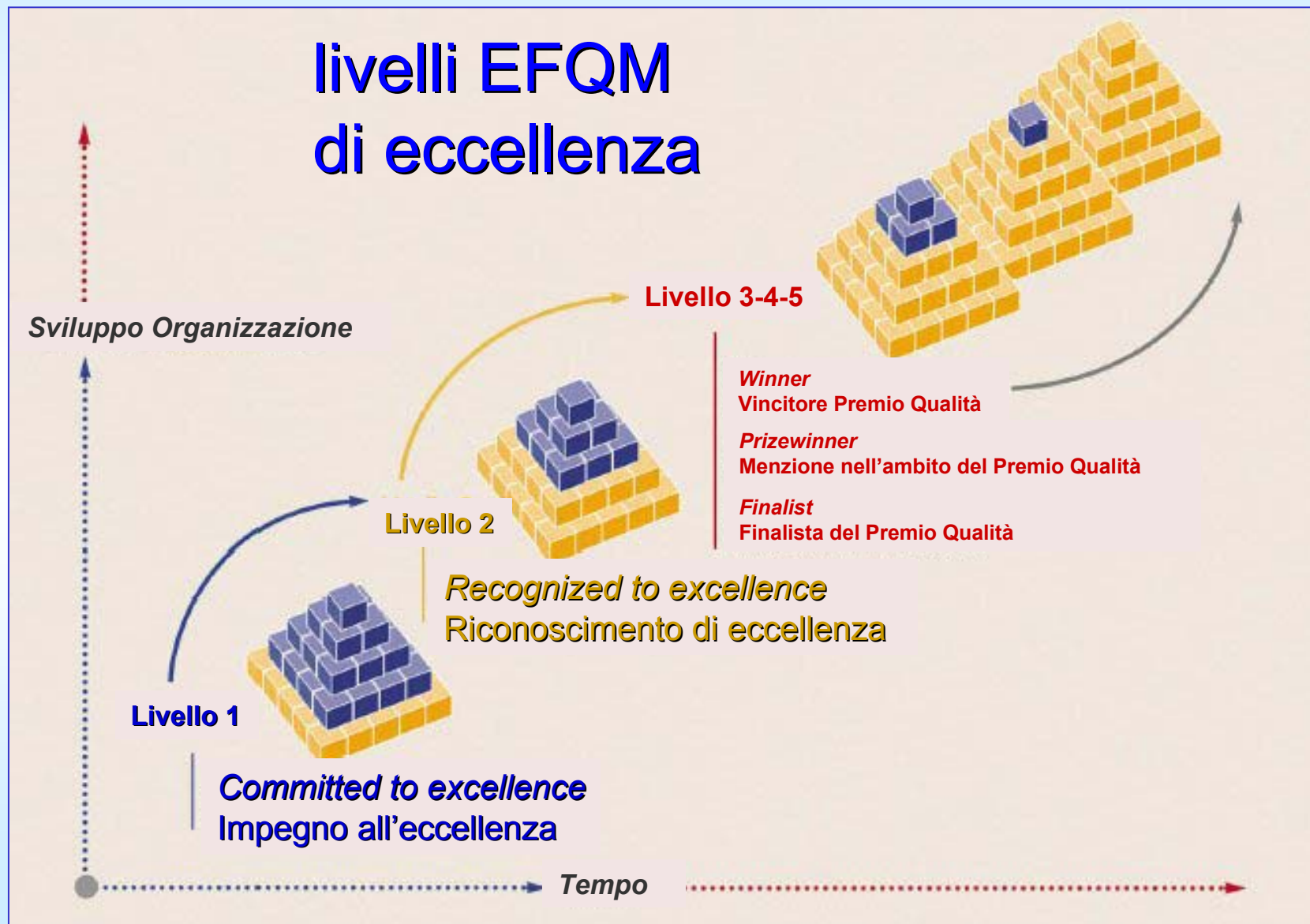


... ma anche il reticolo sottostante ha un valore !





il Modello EFQM per l'eccellenza

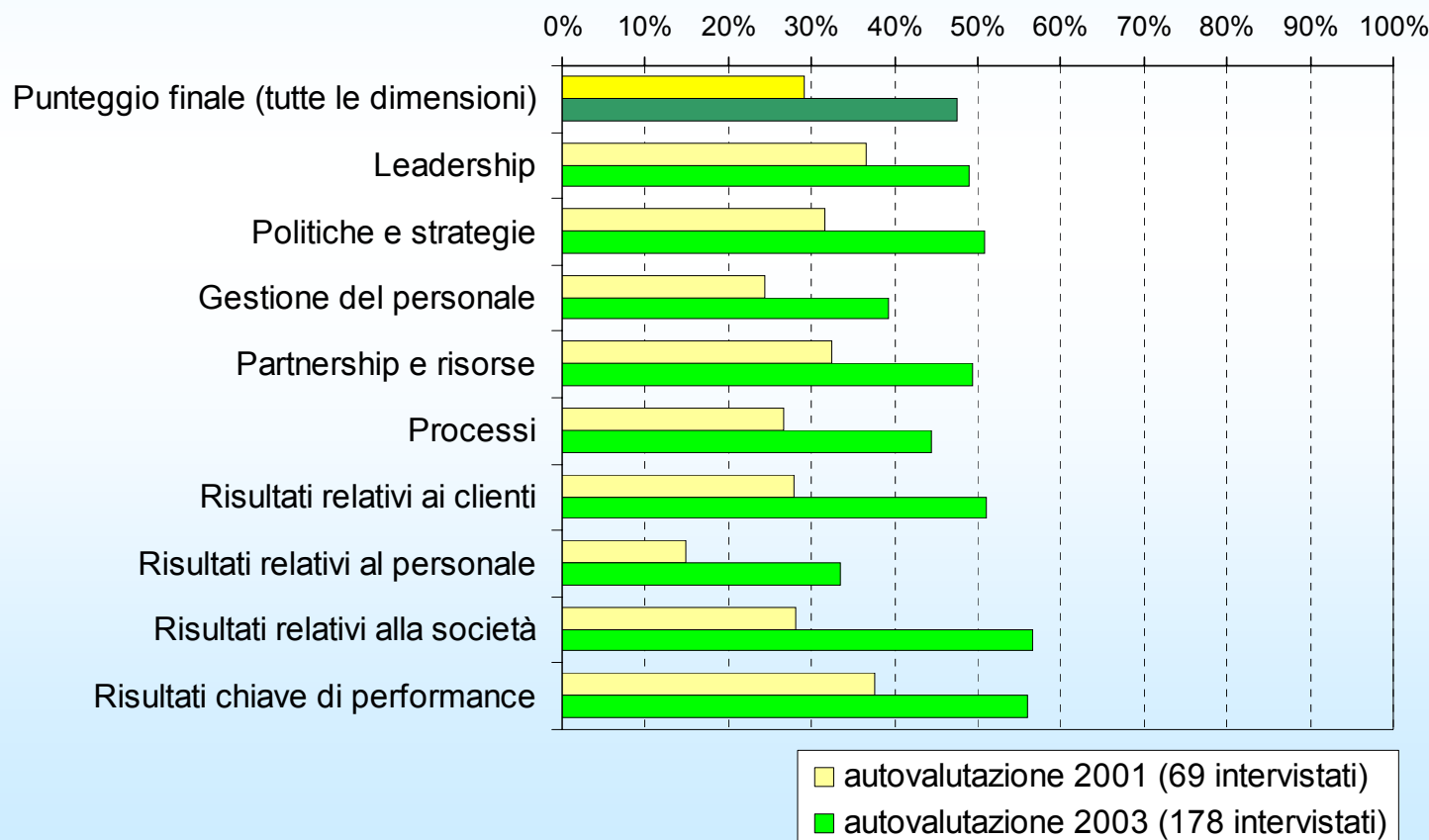




il Modello EFQM per l'eccellenza



le AUTOVALUTAZIONI AZIENDALI dell'APSS (2001 e 2003)





AZIONI DI MIGLIORAMENTO **2001-2002:**

1. la **pianificazione integrata delle risorse e delle attività** assistenziali e tecnico-amministrative attraverso il budget
2. la **revisione partecipata della Carta dei servizi** insieme alle 200 associazioni di volontariato presenti in provincia
3. le **indagini di opinione integrate** rivolte alla popolazione, alle persone assistite, al personale dipendente e a quello convenzionato
4. i meccanismi di **valutazione dei dirigenti** (medici e altri sanitari, tecnici e amministrativi)



AZIONI DI MIGLIORAMENTO 2003-2004:

1. **maggior coinvolgimento del personale** nella pianificazione integrata delle risorse e delle attività assistenziali e tecnico-amministrative (budget)
2. introduzione di **tecniche di project management** per la conduzione dei principali progetti aziendali (Information Technology, progetti PAT, grandi opere) e l'avvio di un Project Management Office nello staff del DG
3. sperimentazione di una check list per l'autovalutazione del **processo complessivo di gestione del personale**



il Modello EFQM per l'eccellenza



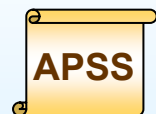
riconoscimenti ottenuti dall'APSS (novembre 2004)



EFQM Levels of Excellence

Livello 1 - Committed to excellence (Impegno all'eccellenza)

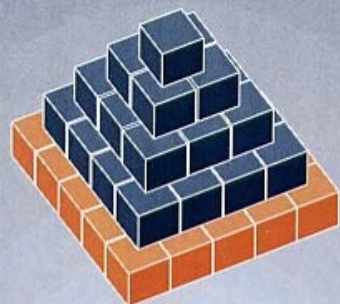
Il programma riconosce il livello di eccellenza, secondo uno schema comune a tutte le organizzazioni pubbliche e private europee.



The EFQM Local and Regional Government Prize

Livello 1 - Committed to excellence (Impegno all'eccellenza)

Il Premio riconosce il grado di sviluppo delle soluzioni di e-government, secondo uno schema specifico per le Amministrazioni pubbliche locali e regionali europee.



**Committed
to Excellence
in Europe**



**AZIENDA PROVINCIALE
PER I SERVIZI SANITARI**

October 2004



Associazione Italiana Cultura Qualità

Certificate number: C2E2004118

L'APSS e il Modello EFQM per l'eccellenza



Azienda Provinciale per
i Servizi Sanitari
Italy

2004

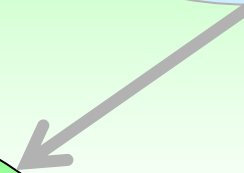
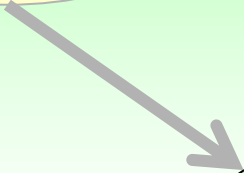
Level One Finalist
*of the EFQM Local & Regional
Government Prize in Europe*



La governance

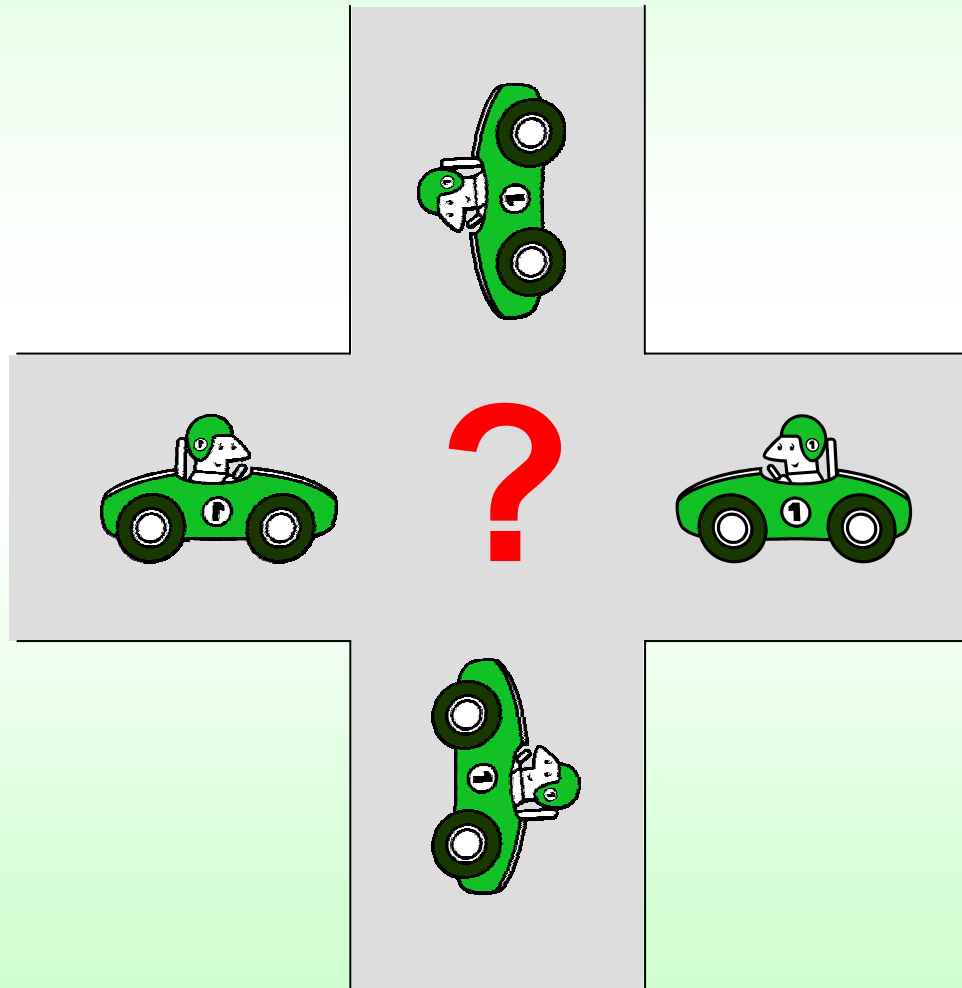
Il modello
EFQM

**L'approccio
APSS**



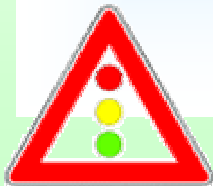


Come decidere nelle situazioni complesse?





il semaforo





PASS 2009

Programma Aziendale di Sviluppo Strategico 2005-2009

COSTRUIRE LA RETE

dalle competenze dei singoli
alle azioni del gruppo



IL BUDGET

ATTIVITÀ che devono essere realizzate
e **RISORSE** che possono essere utilizzate

DOCUMENTI DI BILANCIO

- il “Programma di attività”
- il “Bilancio di previsione annuale e pluriennale”
- la “Relazione del Direttore Generale al Bilancio di previsione annuale e pluriennale”

PIANI SETTORIALI

- sicurezza dei pazienti
- sicurezza del personale
- formazione
- edilizia
- attrezzature
- informatica
- personale
- beni e servizi

BUDGET OPERATIVO

schede di budget di:

- APSS
- direzioni
- ospedali e distretti
- dipartimenti strutturali
- UO e servizi



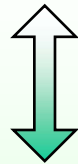
LA CARTA DEI SERVIZI

- 1. INFORMAZIONI AI CITTADINI**
- 2. STANDARD DI SERVIZIO**
- 3. MECCANISMI DI TUTELA**
- 4. SERVIZI**



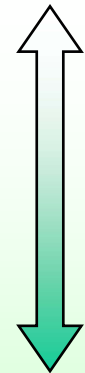
IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

il sistema di gestione per la qualità
SI AGGIUNGE
al lavoro quotidiano



il lavoro quotidiano
DIVENTA
il sistema di gestione per la qualità

*UNITÁ PER
LA QUALITÁ*



*RETE PER
LA QUALITÁ*



LE AZIONI GUIDA del PASS 2009

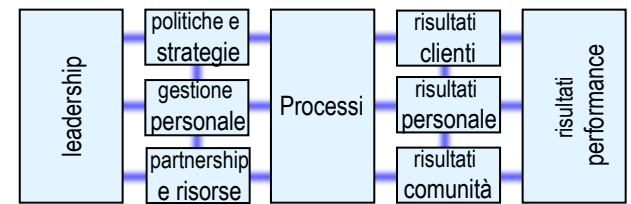
<i>per lo sviluppo dei</i> PROCESSI ASSISTENZIALI	1. adottare un approccio assistenziale complessivo 2. erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure 3. valutare l'impatto delle tecnologie sanitarie 4. misurare gli esiti sulla salute delle attività svolte
<i>per lo sviluppo dei</i> PROCESSI TECNICO- AMMINISTRATIVI	1. semplificare la vita delle parti interessate 2. favorire l'omogeneità dei comportamenti 3. decentrare i livelli decisionali 4. misurare gli esiti sulla organizzazione delle attività svolte
<i>per lo sviluppo di</i> TUTTI I PROCESSI	1. collegare le parti del sistema 2. analizzare i bisogni e definire le priorità 3. promuovere l'autonomia delle parti interessate 4. confrontare le attività e i risultati



I MECCANISMI DI CONTROLLO PER RENDERE CONTO



	Controllo INTERNO	Controllo ESTERNO	Controllo CONDIVISO con i cittadini
meccanismi OBBLIGATORI	• Collegio dei revisori • controllo di gestione ordinario • controllo delle procedure amministrative	• controllo PAT obiettivi generali e specifici • autorizzazione PAT sulle strutture sanitarie • accreditamento istituzionale della PAT • controllo da parte della Corte dei conti • certificazione ISS il Lab. Igiene Pubblica	• il circolo virtuoso delle segnalazioni
meccanismi VOLONTARI	• autocontrollo • audit clinico e organizzativo • controllo di gestione progettuale	• certificazioni EFQM, ISO, OHSAS • accreditamenti professionali (es. JCI, società scientifiche) • campagna "Ospedale sicuro" di CittadinanzAttiva	• Audit Civico con CittadinanzAttiva • esperienze locali di audit con le associazioni di volontariato (es. sull'UVM)



Medici e manager: destinati a non andare d'accordo?

(foto di copertina del numero tematico del BMJ, Mar 2003)