



LEADERSHIP E GOVERNANCE CLINICA

Carlo Favaretti, direttore generale



**La gouvernance
clinica**



“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, le maree e le correnti, 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 ...



La leadership

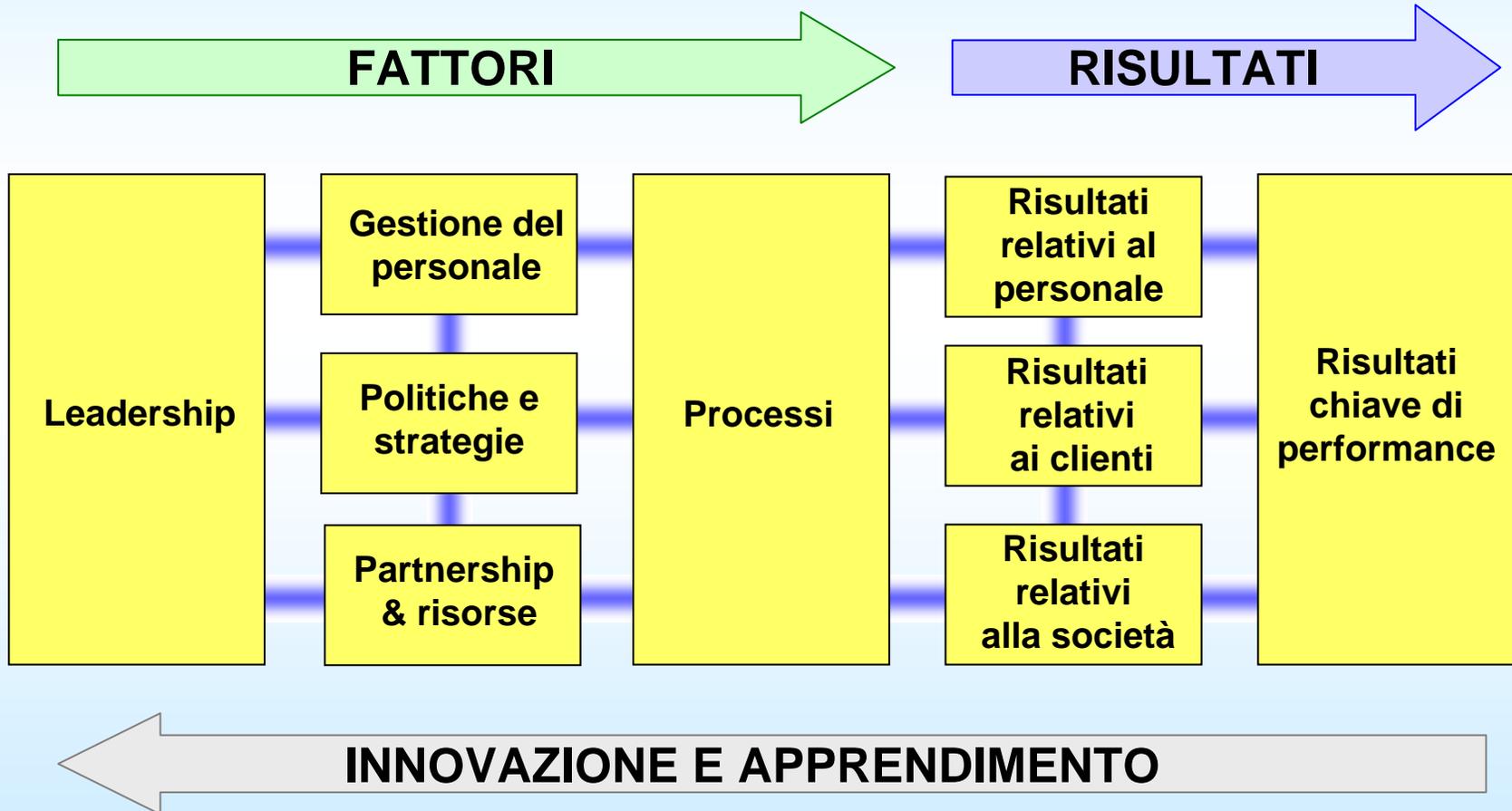


LA LEADERSHIP

**è la capacità
di guidare e motivare le persone
verso il raggiungimento di un obiettivo**



il Modello EFQM per l'eccellenza





il Modello EFQM per l'eccellenza LA LEADERSHIP



il criterio EFQM: la definizione

I leader eccellenti promuovono la realizzazione della missione e della visione dell'organizzazione, elaborano i valori e i sistemi necessari al successo duraturo e ne sostengono l'attuazione attraverso comportamenti adeguati. Durante le fasi di cambiamento mantengono la coerenza con gli obiettivi. Se necessario, i leader sanno far cambiare rotta all'organizzazione e motivare gli altri a seguirli.



il Modello EFQM per l'eccellenza LA LEADERSHIP



il criterio EFQM: i 5 sottocriteri:

I leader definiscono la missione, la visione, i valori e l'etica dell'organizzazione e agiscono come modello di riferimento per una cultura dell'eccellenza.

I leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere lo sviluppo, l'attuazione e il miglioramento continuo del sistema di gestione dell'organizzazione.

I leader interagiscono con i clienti, il personale, i partner, i fornitori, i rappresentanti della comunità e tutte le altre parti interessate.

I leader rafforzano la cultura dell'eccellenza fra il personale dell'organizzazione.

I leader identificano e promuovono il cambiamento .



NHS Leadership Qualities Framework

The NHS Leadership Centre

The Modernisation Agency - Department of Health - 2003





NHS Leadership Qualities Framework

The NHS Leadership Centre

The Modernisation Agency - Department of Health - 2003

ESSERE:

fiducia in se stessi

consapevolezza delle proprie capacità e dei propri limiti

autocontrollo

tensione al cambiamento

integrità personale

GUARDARE AVANTI:

dare forma al futuro

essere intellettualmente flessibili

conoscere bene quello che fanno gli altri

mediare tra le parti interessate

puntare dritto ai risultati

AGIRE:

guidare il cambiamento coinvolgendo le persone

dare forza e motivare i collaboratori

supportare e influenzare le parti interessate

sviluppare un modello di lavoro collaborativo

chiedere conto ai collaboratori ed essere responsabile del loro operato



Chi deve avere la capacità di guidare e motivare le persone (**leadership**) nelle organizzazioni sanitarie?

Il direttore generale e i direttori sanitario e amministrativo, i direttori di ospedale e distretto, i direttori dei dipartimenti e delle altre strutture complesse, i coordinatori dei dipartimenti funzionali, i dirigenti delle strutture semplici, le posizioni organizzative, i caposala, i capotecnici, ecc.

Altre persone che, per prestigio individuale e professionale, ruoli in società scientifiche o associazioni e attività svolte nella società civile, svolgono un ruolo importante nella vita dell'organizzazione.

→ **LEADERSHIP DIFFUSA** ←

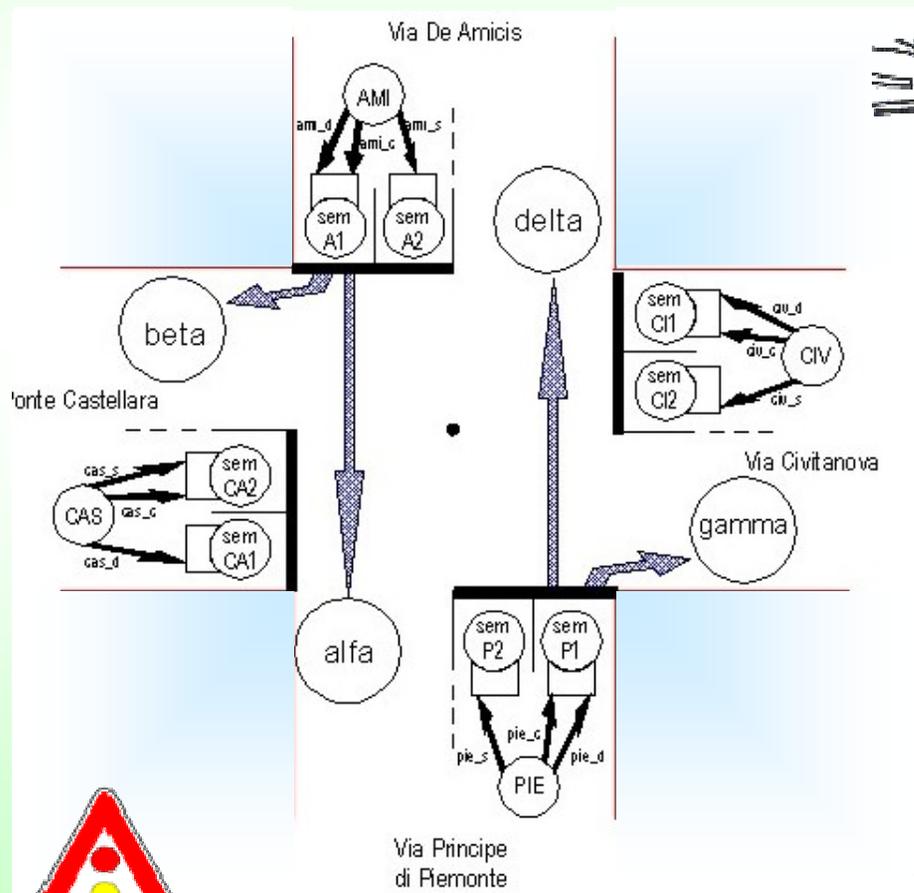


**L'approccio
APSS**

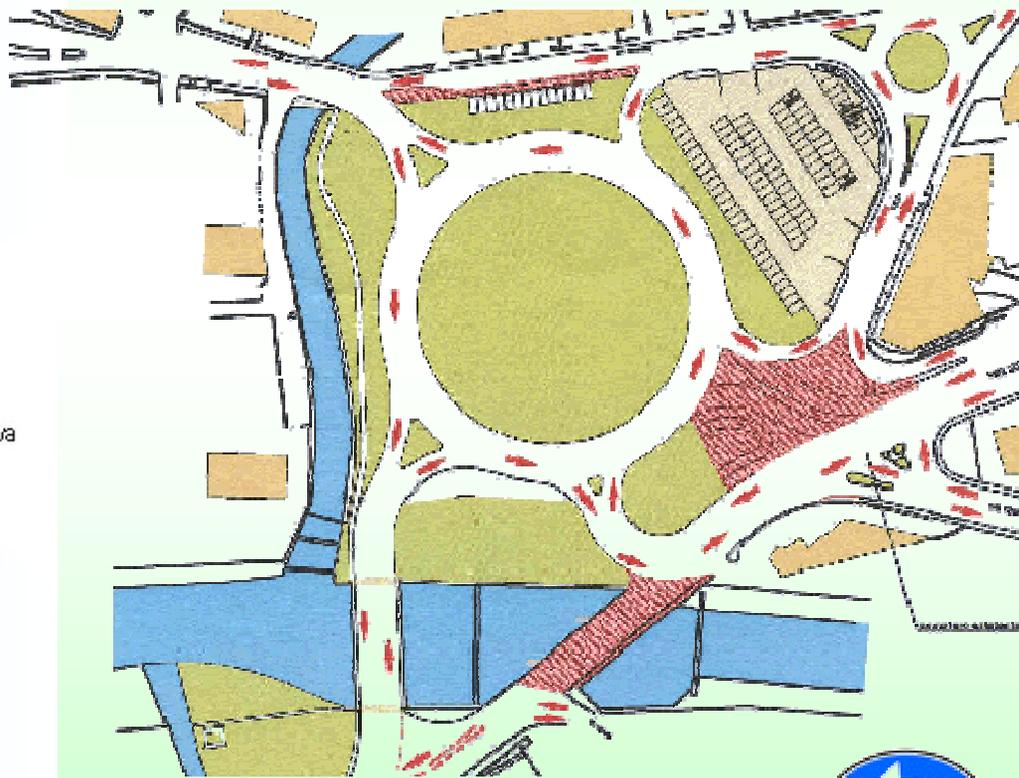


Come guidare e motivare le persone nelle situazioni complesse?

il semaforo



la rotatoria





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



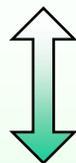
LA CARTA DEI SERVIZI

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



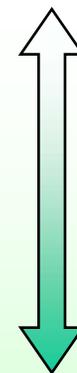
IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

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*



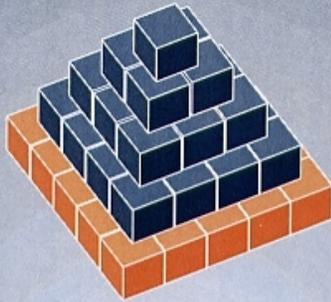
LE AZIONI GUIDA del PASS 2009

<p><i>per lo sviluppo dei</i> PROCESSI ASSISTENZIALI</p>	<ol style="list-style-type: none">1. adottare un approccio assistenziale complessivo2. erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure3. valutare l'impatto delle tecnologie sanitarie4. misurare gli esiti sulla salute delle attività svolte
<p><i>per lo sviluppo dei</i> PROCESSI TECNICO- AMMINISTRATIVI</p>	<ol style="list-style-type: none">1. semplificare la vita delle parti interessate2. favorire l'omogeneità dei comportamenti3. decentrare i livelli decisionali4. misurare gli esiti sulla organizzazione delle attività svolte
<p><i>per lo sviluppo di</i> TUTTI I PROCESSI</p>	<ol style="list-style-type: none">1. collegare le parti del sistema2. analizzare i bisogni e definire le priorità3. promuovere l'autonomia delle parti interessate4. confrontare le attività e i risultati



I MECCANISMI DI CONTROLLO PER RENDERE CONTO

	Controllo INTERNO	Controllo ESTERNO	Controllo CONDIVISO con i cittadini
meccanismi OBBLIGATORI	<ul style="list-style-type: none"> • Collegio dei revisori • controllo di gestione ordinario • controllo delle procedure amministrative 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • il circolo virtuoso delle segnalazioni
meccanismi VOLONTARI	<ul style="list-style-type: none"> • autocontrollo • audit clinico e organizzativo • controllo di gestione progettuale 	<ul style="list-style-type: none"> • certificazioni EFQM, ISO, OHSAS • accreditamenti professionali (es. JCI, società scientifiche) • campagna "Ospedale sicuro" di CittadinanzAttiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Audit Civico con CittadinanzAttiva • esperienze locali di audit con le associazioni di volontariato (es. sull'UVM)



**Committed
to Excellence
in Europe**



**AZIENDA PROVINCIALE
PER I SERVIZI SANITARI**

October 2004



Certificate number: C2E2004|18

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 leadership è la capacità di **guidare e motivare le persone** verso il raggiungimento di un obiettivo.



Sono destinati a non andare d'accordo?