



UNIVERSITÀ
DI PARMA

La sostenibilità dell'organizzazione

La sostenibilità del sistema sanitario nazionale: non solo economia.

Scelte organizzative per valorizzare capacità e competenze dei professionisti

La centralità dei processi organizzativi

Una valida teoria organizzativa (analisi sistemica) ci insegna:

1. I risultati (efficacia organizzativa) dipendono dai processi organizzativi: dai comportamenti degli operatori.
2. Il comportamento degli operatori dipende da molteplici variabili sia interne che esterne.
3. Molte variabili non sono controllabili dal management che li assume come «dati».

L'organizzazione non è meccanicistica

Il management deve operare per generare quei comportamenti che permettono il raggiungimento della efficacia organizzativa.

E' evidente che le variabili esterne sono significative e determinanti.

Si riscontrano molti comportamenti dissimili anche in presenza di variabili esterne simili.

Occorre che il management prenda in mano l'organizzazione e la indirizzi verso le proprie finalità.



Un grande rischio

L'assenza di cultura organizzativa condivisa

La demotivazione degli operatori

Il rinvio a riforme o provvedimenti futuri

Genera

Il decadimento organizzativo

5 domande ai direttori delle aziende

Un comitato di indirizzo delle nostre attività formative (composto da Direttori di aziende sanitarie)

1. Quali sono i fattori motivanti che oggi sono gestibili a livello di singola azienda?
2. Il coordinamento tra professionisti come può essere favorito?
3. Quali sono le leve per generare competenze professionali forti e sostenerle nel tempo?
4. Quali ruoli organizzativi oggi deboli o assenti dovrebbero essere rafforzati?
5. Come aumentare l'appartenenza all'organizzazione da parte dei professionisti?



Cosa emerge

Interviste pubblicate sul sito riforma.unipr.it

5 temi (una sintesi sicuramente imperfetta)

1. orientamento ai progetti e agli obiettivi per generare motivazione
2. il coordinamento con attraverso la pratica di PDTA
3. la formazione e innovazione con chiarezza di obiettivi
4. i process owern
5. la credibilità del top management

In concreto per superare questo rischio

Centralità dell'organizzazione per il management (non c'è management senza organizzazione).

Le politiche pubbliche (nazionali e regionali) orientate all'organizzazione.

La valutazione sistematica dei risultati della organizzazione.

La valorizzazione dei processi organizzativi e dell'efficacia organizzativa.



Le nostre ricerche

Abbiamo molto lavorato sul comprendere come valorizzare professionisti e manager nelle organizzazioni.

Analisi campionarie

Studio di casi

Bibliografia internazionale

Alcuni risultati che vogliamo condividere

Leadership in sanità

le difficoltà del management nel tradurre le politiche in comportamenti:

- Difficoltà operative nella misurazione (35%)
- Strumenti inadeguati (28%)
- Resistenze al cambiamento dei medici (40%)
- Differenze tra i diversi gruppi professionali in ospedale (30%)

Leadership in sanità

COME SI MISURA LA QUALITÀ NEGLI OSPEDALI

Quali sono le aree oggetto di misurazione nella tua organizzazione:

- A) Standardizzazione dei servizi (36%)
- B) Processi sul rischio (53%)
- C) Qualità e tempestività delle cure (63%)



Leadership in sanità

COME SI MISURA LA QUALITÀ NEGLI OSPEDALI

Quali strumenti sono utilizzati per valutare la qualità all'interno della tua organizzazione:

- 1) Reportistica scritta (60%)
- 2) Audit (43%)
- 3) Reportistica sui comportamenti (35%)
- 4) Indicatori (75%)

80% usa almeno 2 strumenti

Le Competenze Manageriali nelle Aziende Sanitarie

Manager e Professionisti non evidenziano grandi differenze nell'interpretazione delle competenze manageriali necessarie, infatti:

- percepiscono i problemi in maniera simile
- individuano le stesse competenze come determinanti per il miglioramento della performance

Il caso delle Neonatologie

Quali variabili manageriali influenzano la motivazione dei professionisti?

- Più elevati livelli di collaborazione tra i professionisti
- Sistemi di misurazione delle performance più robusti
- Maggiori opportunità di apprendimento
- Un maggiore orientamento alla qualità nell'UO

AUMENTA LA
MOTIVAZIONE DEI
MEDICI

AUMENTA LA
MOTIVAZIONE DEGLI
INFERMIERI

Le competenze manageriali

Le prime 3 competenze manageriali sulle quali i professionisti si sentono più preparati

1	Analizzare e approfondire i problemi	
2	Programmare le attività	
3	Coordinare processi complessi	

Le ultime 3 competenze manageriali sulle quali i professionisti si sentono più preparati

8	Gestire le persone	
9	Progettare l'organizzazione	
10	Gestire le risorse economiche	

Il caso delle Neonatologie

Quali variabili manageriali influenzano gli outcome?

UO con le seguenti caratteristiche manageriale raggiungono migliori outcome:

- Sistemi di misurazione della performance più robusti
- Uno stile di leadership più forte
- Un maggiore utilizzo di linee guida e protocolli
- Una maggiore motivazione dello staff