

Il sistema di valutazione delle performance degli Istituti Zooprofilattici Sperimentali: esperienze a confronto

22 marzo 2012

Due anni di utilizzo del sistema di valutazione della performance degli IZZSS: l'esperienza dell'IZS Lazio-Toscana

Dr. Remo Rosati, Dr.ssa Antonella Bozzano - IZS Lazio e Toscana



AGENDA

- Il contesto e le motivazioni
- Il metodo
- I primi risultati
- L'analisi critica e i primi interventi
- I primi miglioramenti
- Successivi interventi. Il TQM
- Conclusioni



IL CONTESTO E LE MOTIVAZIONI

Al 2008

Applicazione della **misurazione e verifica obiettivi** con utilizzo di indicatori: **già operativa dal 2002** (gestione per obiettivi)

Buona disponibilità a sperimentare e adottare nuovi strumenti: es. indagine di benessere organizzativo, bilancio sociale, codice etico (Progetto Cantieri)

Incompleta consapevolezza delle performance nei vari ambiti di attività, anche per mancanza di termini di paragone

Risultati **indagine benessere organizzativo**: criticità che richiedevano un "oggettivizzazione", per poi intervenire

Regione Toscana: stimola l'IZSLT ad impegnarsi in un progetto di misurazione e valutazione delle performance, in sintonia con il sistema già adottato dalle ASL toscane



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

NEL 2009 PARTE IL PROGETTO CON L'IZS UM

Volontà di confrontarsi per:

Capire e collocare meglio il livello e valore delle proprie prestazioni

Superare l'autoreferenzialità

Individuare margini e interventi di miglioramento

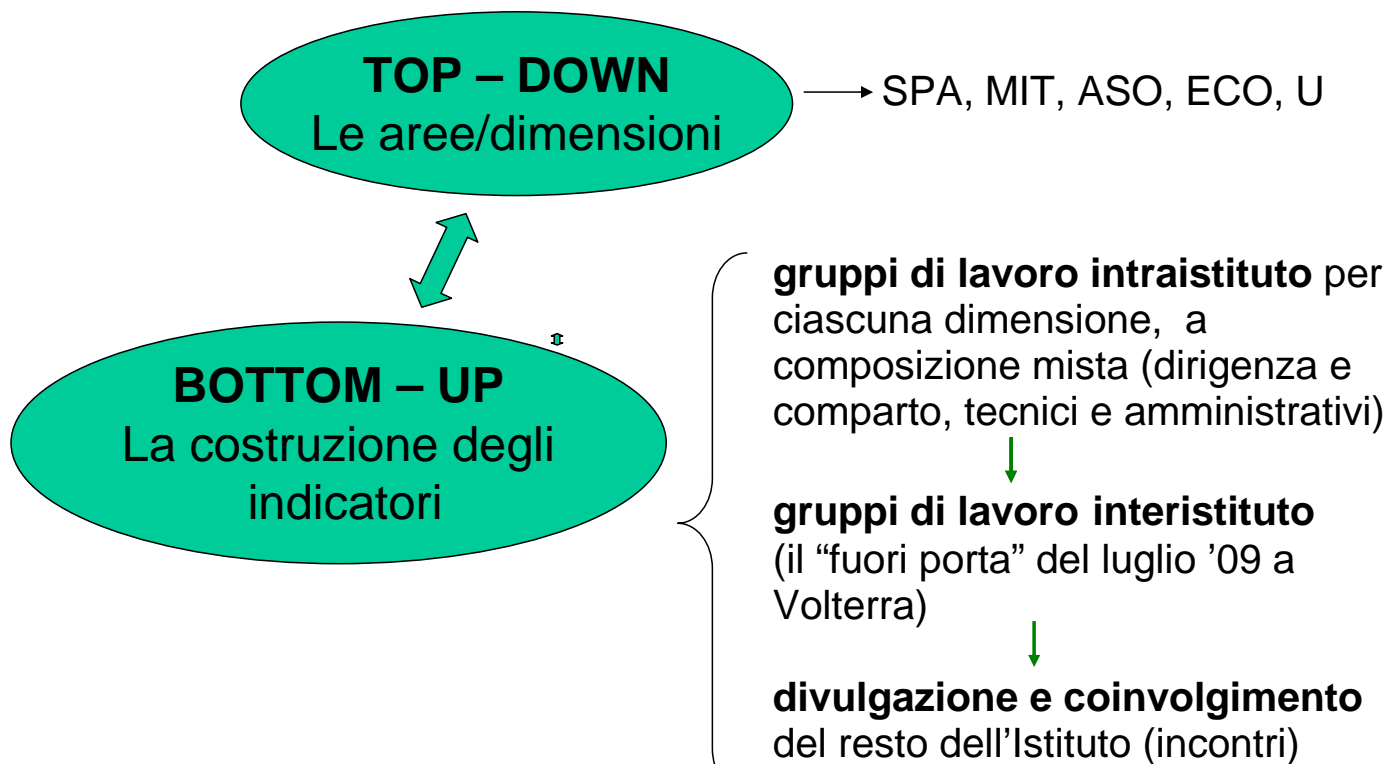
Motivare le persone a migliorare

Disporre di uno strumento di governance



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

IL METODO: IL COINVOLGIMENTO E LA CONDIVISIONE



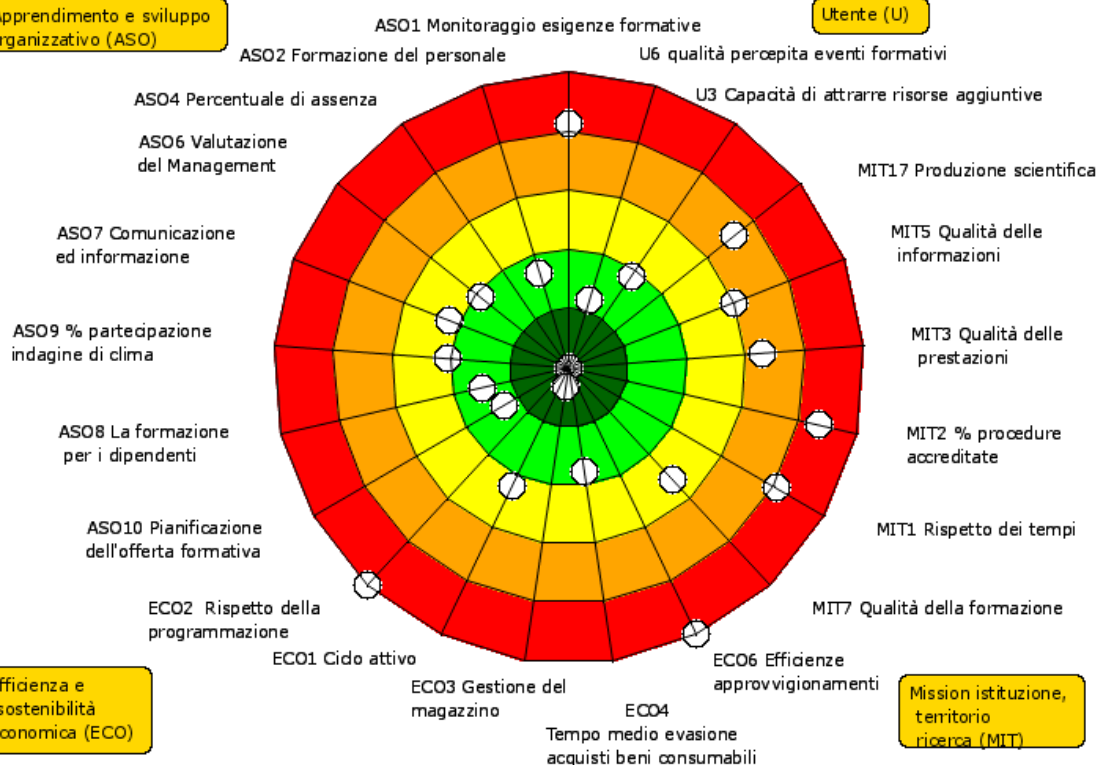
Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Regioni Lazio e Toscana

I PRIMI RISULTATI. IL PRIMO BERSAGLIO

IZS Lazio Toscana
2009

Apprendimento e sviluppo organizzativo (ASO)

Utente (U)



LE LUCI

(verdone, verdino, giallo)

- Qualità delle prestazioni (ring test)
- Piani istituzionali pubblicati
- Formazione: n. crediti/evento, rispetto programmazione, gradimento, ecc.
- Tempo medio evasione richieste di beni consumabili a contratto
- Rotazione del magazzino

LE OMBRE

(rosso, arancione)

- Tempi di risposta (PNR e altri esami)
- Ricerca (impact factor)
- Rispetto programmazione acquisto beni consumabili
- Appropriatelyzza del costo di acquisto di un pool di beni consumabili
- Formazione: monitoraggio esigenze formative; ottenimento crediti formativi da parte del personale
- Clima organizzativo (alcune criticità)



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

I PRIMI INTERVENTI

- ulteriore **divulgazione interna** dei risultati
- **analisi degli indicatori** critici con i dirigenti
- **individuazione** delle possibili **cause**
- inserimento nel **Piano aziendale delle attività della Direzione generale 2011** dell'obiettivo del miglioramento degli indicatori e attribuzione alle UOC di obiettivi specifici di miglioramento di indicatori critici (MIT 1: Riduzione dei tempi di risposta; MIT 2: Garantire la qualità delle prestazioni; MIT 5.3: Garantire un opportuno ritorno di informazioni sui risultati dei piani istituzionali.; MIT 17.1: Attività scientifica e Impact Factor – Aumentare le pubblicazioni su riviste con Impact Factor; U3: Capacità di attrarre risorse aggiuntive; ECO1: Capacità di attrarre ricavi da parte dei privati)
- monitoraggio continuo tramite sistema informativo Rcubo (Rages Reporting Revolution)
- corsi manageriali



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

I PRIMI MIGLIORAMENTI

- **MIT1.1.1** % esami che rispettano i tempi per PNR: da 49,25% (2009) a 71,98% (2010)
- **MIT1.1.2M** giorni mediani di ritardo per PNR: da 36 (2009) a 14 (2010)
- **MIT1.1.1** % esami che rispettano i tempi per piani istituzionali di profilassi: da 71,17% (2009) a 74,98% (2010)
- **MIT1.1.4 M** giorni mediani di ritardo per piani istituzionali di profilassi: da 5 (2009) a 3 (2010)
- **ASO2.1.2** % personale che ha maturato 25 crediti formativi interni: da 15,04 % (2009) a 76,13% (2010)
- **ASO 1.** Monitoraggio esigenze formative (% di questionari riconsegnati): da 58,65% (2009) a 93,3% (2011)

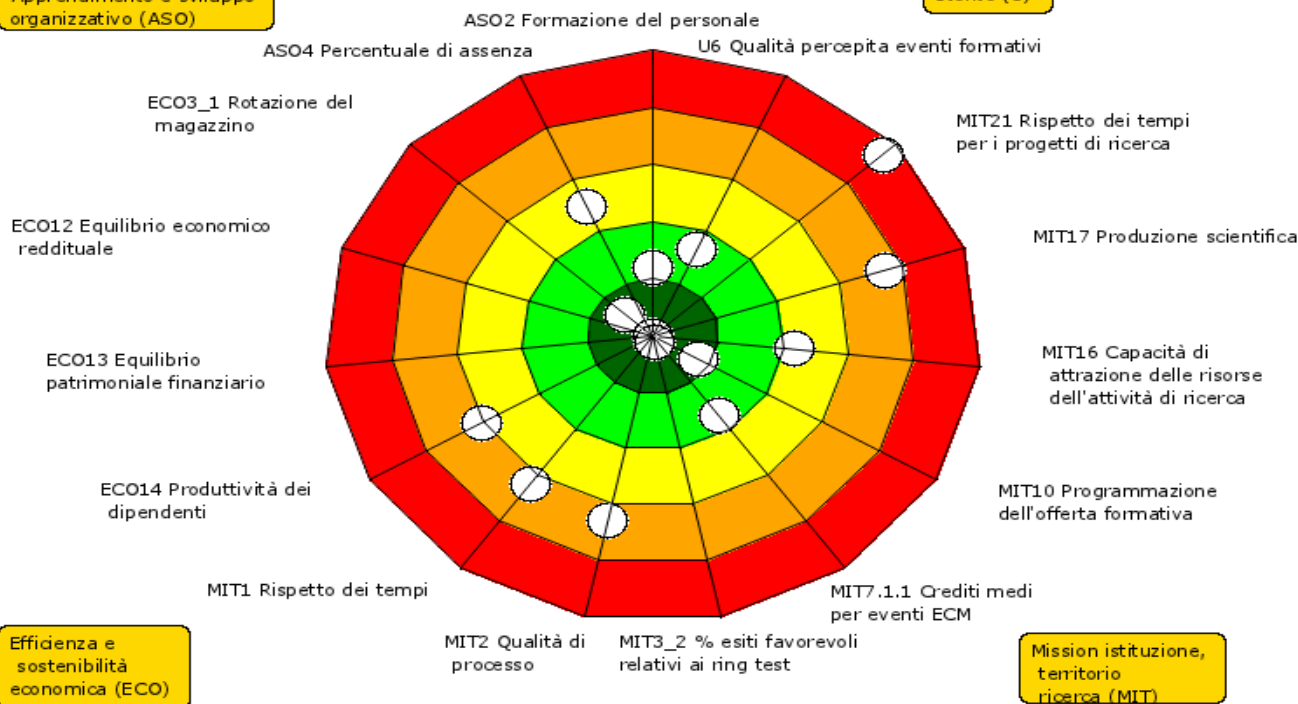


Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

IZS LT
2010

Apprendimento e sviluppo organizzativo (ASO)

Utente (U)



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

INTERVENTI SUCCESSIVI

**I miglioramenti ottenuti ci hanno confermato
“la bontà della rotta”
ma eravamo consapevoli della necessità di
interventi sistematici e su più fronti**



- La conferenza dei servizi interna
- L'indagine stress-lavoro correlato e conseguenti misure correttive
- Il progetto Total Quality Management (TQM)



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

La conferenza dei servizi interna

**“DIAGNOSTICA, RICERCA, FORMAZIONE, QUALITÀ E GESTIONE
PRESSO L'ISTITUTO ZOOPROFILATTICO DELLE
REGIONI LAZIO E TOSCANA” (autunno 2011)**

- **Incontro tra tutti i dirigenti dell'Istituto** per confrontarsi sulle principali attività svolte, sui risultati raggiunti, sulle criticità e punti di forza, sulle prospettive e programmi futuri, anche alla luce del progetto performance
- Base per una **verifica delle attività di competenza delle diverse unità operative**, in un'ottica di ottimizzazione e integrazione delle risorse e di possibili aggiustamenti organizzativi



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

L'indagine di stress-lavoro correlato

- Da un obbligo legislativo (D.L.Vo 81/09) ad un opportunità di miglioramento del clima organizzativo (criticità rilevante nell'indagine progetto performance 2010) nella consapevolezza del rapporto

BENESSERE DELLE PERSONE ↔ PERFORMANCE

- Consulenza con una psicologa che gestisce l'indagine e i successivi interventi con i servizi SPP e Formazione
- In corso di realizzazione le **azioni correttive** a seguito riscontri dell'indagine; focus group di struttura con piani di miglioramento, incontri *ad personam* con la psicologa, interventi di informazione e formazione



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

IL TQM (1)

Necessità di un intervento profondo e sistemico che partisse da un'analisi dei processi quanto più oggettiva (figura esterna)



La scelta del Total Quality Management:
**partendo dai tempi di risposta a ritroso
nella catena del valore, individuando e agendo
sulle criticità**



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

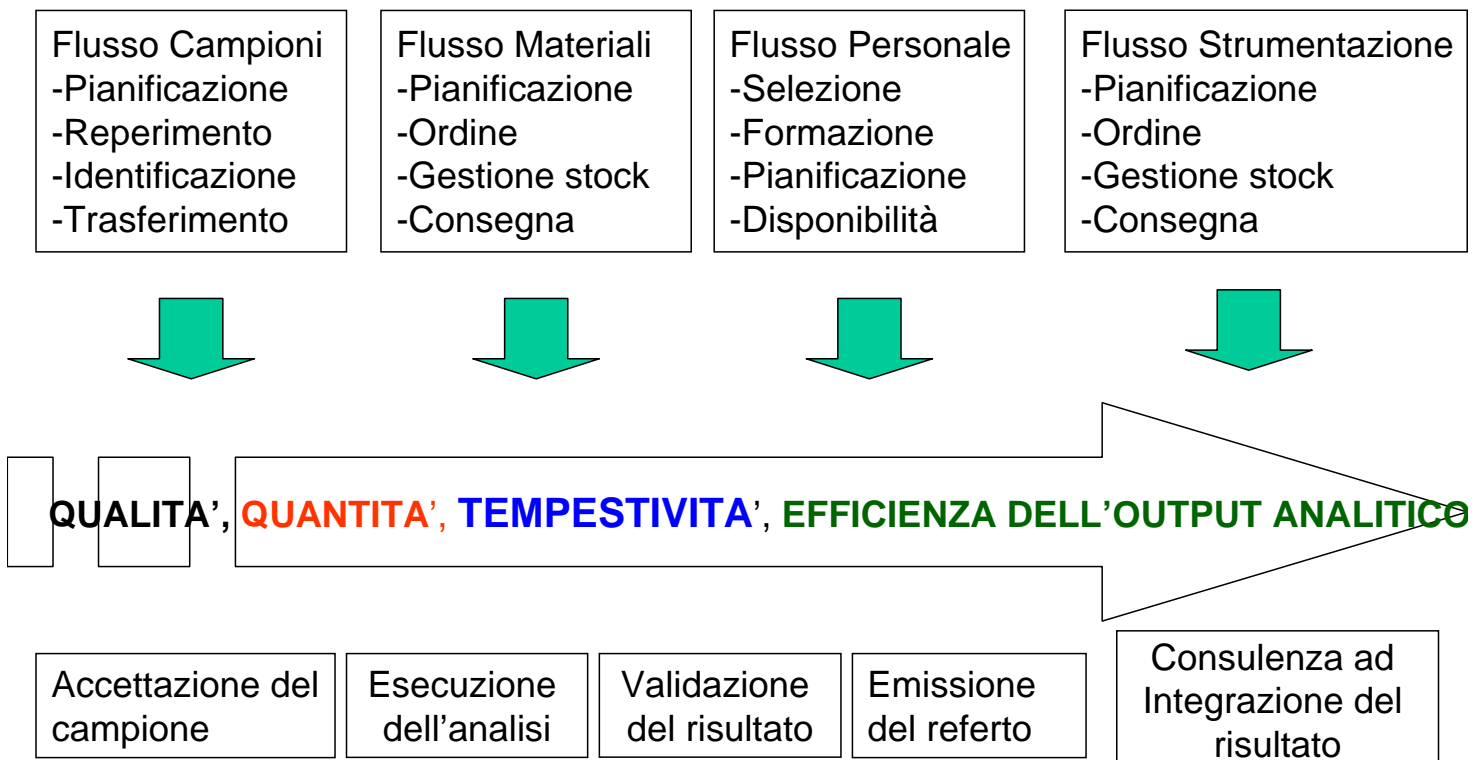
IL TQM (2)

- **Settembre 2011**: inizio fase pilota con interessamento di 3 UOC di laboratorio + provveditorato; **entro fine 2012**: coinvolgimento di tutti i laboratori
- La mappatura del processo e l'identificazione delle opportunità di miglioramento viene fatta **insieme al personale** normalmente impegnato in quell'attività in modo che ognuno abbia la stessa visione e che gli effetti delle azioni di una persona sugli altri siano chiari a tutti
- Il TQM focalizza lo sforzo di miglioramento sugli aspetti che più contano per gli utenti ed il personale, sulle cause che provocano per loro stress nella loro attività quotidiana
- In ogni struttura avvio di **specifici progetti operativi** guidati da un project leader della struttura stessa (no dirigente):



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

ALLA BASE DEL PROGETTO: MAPPA DEL FLUSSO DEL VALORE DELLE ATTIVITA' DI LABORATORIO



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

CONCLUSIONI: le prospettive, le aspettative

- Misurazione e valutazione delle performance: strumento di lavoro a sistema
- Rafforzamento della cultura del risultato e della valutazione

CI ASPETTIAMO

- Spostamento verso il centro del bersaglio
 - Miglioramento complessivo e partecipato dei processi
- Soddisfazione e valore aggiunto per chi usufruisce delle nostre prestazioni



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana

Grazie dell'attenzione



NEVE ALL'IZS DI ROMA



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
delle Regioni Lazio e Toscana 18