



Scuola Superiore
Sant'Anna

ALLEGATO TECNICO

PERCORSI DI MIGLIORAMENTO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NEGLI ISTITUTI ZOOPROFILATTICI SPERIMENTALI

A cura di Milena Vainieri

Aprile-Maggio 2017

**Laboratorio Management e Sanità
Istituto di Management
Scuola Superiore Sant'Anna**

Piazza Martiri della Libertà, 24 – 56127 Pisa
TEL. (+39) 050 88.38.61/88 FAX (+39) 050 88.38.90
formazione.mes@sssup.it

1. IL CONTESTO

Gli Istituti Zooprofilattici Sperimentali (IZZSS) sono istituzioni di diritto pubblico che, grazie al loro grande patrimonio di ricerche, analisi di laboratorio e monitoraggi, forniscono servizi per difendere la salute del cittadino attraverso il controllo dell'ambiente, degli alimenti e della salute e benessere animale. Le attività degli istituti sono finalizzate a porre in evidenza potenziali rischi per il consumatore e, in collaborazione con le autorità regionali e nazionali, mettere in atto opportune strategie di prevenzione.

In un contesto ambientale in rapida evoluzione e caratterizzato da una crescente competitività e complessità, queste organizzazioni pubbliche sono chiamate a dotarsi di strumenti di misurazione e gestione della performance che siano: a) in grado di supportare il management nel perseguimento di un percorso di miglioramento continuo, b) in grado di valutare e confrontare le performance dei diversi attori del sistema di riferimento (*benchmark*).

Il Laboratorio Management e Sanità (MeS) della Scuola Superiore Sant'Anna svolge, da oltre 10 anni, attività di formazione e ricerca per i dirigenti e i professionisti del sistema sanitario toscano e nazionale, con un focus specifico sulle tematiche manageriali e cambiamento organizzativo.

Già nel 2010 e 2012 il MeS ha collaborato con gli Istituti Zooprofilattici Sperimentali (IZS) per sviluppare ed implementare un sistema di valutazione multidimensionale della performance degli stessi. Oggi si rende necessario ridisegnare un strumento di valutazione della performance che sia di supporto al management degli IZS per affrontare le sfide poste dal nuovo contesto ambientale.

2. OBIETTIVI E ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO

L'obiettivo finale del progetto è quello di fornire uno strumento di valutazione della performance che si articoli in più dimensioni e che supporti il management degli istituti nelle

Laboratorio Management e Sanità
Istituto di Management
Scuola Superiore Sant'Anna

Piazza Martiri della Libertà, 24 – 56127 Pisa
TEL. (+39) 050 88.38.61/88 FAX (+39) 050 88.38.90
formazione.mes@sss sup.it

scelte strategiche ed operative. A tal proposito sono stati identificati sei ambiti potenziali di ricerca:

1. Valutazione della ricerca scientifica;
2. Motivazione del personale;
3. Produttività del personale e delle attrezzature;
4. Valutazione delle esperienze degli utenti;
5. Valutazione dei risultati principali (output e outcome) degli istituti;
6. Identificazione delle buone pratiche manageriali.

Il progetto sarà sviluppato in tre anni e gli istituti coinvolti saranno tre: IZS Lazio e Toscana; IZS Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta; IZS Umbria e Marche.

Il progetto si articola in 7 *work package* (WP) che vengono di seguito riportati.

L'arco di riferimento temporale è di 3 anni.

WP 0: Analisi e condivisione degli strumenti

Questa prima serie di attività consiste nella condivisione e nella discussione delle caratteristiche organizzative da includere nell'analisi per la progettazione di un sistema di valutazione della performance che possa essere d'aiuto al management degli IZS coinvolti. Nello specifico si ipotizza di effettuare:

- Analisi della letteratura e casi empirici relativi ad enti e realtà aziendali operanti in settori simili;
- Definizione delle unità di analisi per lo sviluppo di un sistema di valutazione basato sul *benchmarking*;
- Incontri con un gruppo di lavoro identificato dall'Istituto con cui discutere le dimensioni, gli indicatori della performance e le schede di calcolo.
- Metodi di raccolta dei dati e delle informazioni per il calcolo degli indicatori;
- Discussione e condivisione delle fasce di valutazione;

- Sviluppo di una piattaforma interattiva per la consultazione delle informazioni.

La realizzazione di queste attività è strumentale alla realizzazione dei WP successivi e può avvenire sia preliminarmente che contestualmente allo sviluppo degli stessi. Si stima che il WP 0 abbia una durata di circa 12 mesi a partire dalla data di inizio della convenzione.

WP 1: Valutazione della performance della ricerca scientifica

Obiettivo della valutazione dell'attività di ricerca è quello di monitorare la produzione scientifica in termini di pubblicazioni su riviste indicizzate (Web of Science) a livello complessivo di IZS.

La realizzazione della base dati delle pubblicazioni è affidata a Research Value, società di ricerca, spin-off del Consiglio Nazionale delle Ricerche, costituita nel 2006, unica società italiana a poter elaborare (avendo sottoscritto apposito accordo di licenza con Thomson Reuters) i dati di Web of Science.

Questo work package, orientato al confronto nazionale ed internazionale della produzione scientifica degli istituti in termini di qualità e quantità per ambito disciplinare, verrà sviluppato durante tutto il periodo dell'accordo tra gli istituti coinvolti.

WP 2: Indagine di clima organizzativo e motivazione del personale

Questo work package si articola in due fasi.

In una prima fase verrà sviluppata un'indagine sistematica e strutturata relativa al clima organizzativo percepito all'interno degli IZS coinvolti. In una seconda fase verranno analizzate le risultanze al fine di supportare il management per avviare un percorso di miglioramento.

Laboratorio Management e Sanità
Istituto di Management
Scuola Superiore Sant'Anna

Piazza Martiri della Libertà, 24 – 56127 Pisa
TEL. (+39) 050 88.38.61/88 FAX (+39) 050 88.38.90
formazione.mes@sssup.it



Scuola Superiore
Sant'Anna

I risultati finali ed intermedi di questo WP, che verrà avviato in seguito ad una preliminare attività di analisi (vedi WP 0), sono strettamente collegati ai WP 3 e 5.

WP 3: Produttività del personale e delle attrezzature

Questo work package è finalizzato alla misurazione della produttività del personale in relazione alle diverse attività che è chiamato a svolgere. Accanto a questa verrà anche effettuata una valutazione della produttività delle attrezzature.

I risultati di questa misurazione, che verranno esaminati e discussi all'interno del gruppo di lavoro, potranno supportare il management degli IZS a migliorare l'allocazione delle risorse umane e materiali impiegate negli istituti.

WP 4: Valutazione dei servizi attraverso gli utenti

Le attività previste nel WP 4 potranno essere avviate solamente in seguito all'analisi che verrà svolta nel WP 0 e della relativa discussione del team di progetto. Questo è infatti uno degli ambiti su cui sperimentare tecniche nuove di rilevazione e valutazione dei servizi unitamente a metodi che rilevano l'efficacia delle aziende attraverso misurazioni non dirette.

WP 5: Valutazione dei servizi degli IZZSS (output e outcome)

Il WP 5 è relativo al conseguimento di alcuni tra i principali output di progetto. In particolare questo work package riguarda il disegno, definizione ed implementazione di un sistema multidimensionale di valutazione della performance che tenga conto degli input provenienti dai diversi WP che verranno sviluppati contestualmente.

Laboratorio Management e Sanità
Istituto di Management
Scuola Superiore Sant'Anna

Piazza Martiri della Libertà, 24 – 56127 Pisa
TEL. (+39) 050 88.38.61/88 FAX (+39) 050 88.38.90
formazione.mes@sssups.it

Nel WP sono anche comprese le attività di diffusione e disseminazione dei risultati che avverranno principalmente attraverso la realizzazione di report e workshop con cadenza annuale.

WP 6: Identificazione e analisi delle buone pratiche

Questo WP verrà sviluppato durante il terzo anno. Attraverso i risultati emergenti dal sistema di valutazione della performance condotto durante primi due anni di attività del progetto, verrà costituito un gruppo di lavoro volto a identificare ed analizzare le “buone pratiche”. Si tratta di quelle pratiche manageriali che determinano delle performance organizzative migliori rispetto al sistema di riferimento. La mappatura di queste buone pratiche permette ai manager degli IZS di promuovere un processo di miglioramento continuo all'interno dei loro istituti.

Al termine di ogni anno il team di progetto redige una reportistica annuale contenente i risultati dei vari WP.

3. IL TEAM DI PROGETTO

Per il Laboratorio MeS parteciperanno:

- Milena Vainieri, Professore associato della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Svolge per il Laboratorio MeS attività di coordinamento del sistema di valutazione della performance della sanità Toscana.
- Domenico Cerasuolo, responsabile dei sistemi informativi del Laboratorio Management e Sanità.
- Guido Noto, borsista della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

Questi saranno affiancati dallo staff del Laboratorio e da un dottorando la cui borsa verrà attivata con i fondi del progetto.

Laboratorio Management e Sanità
Istituto di Management
Scuola Superiore Sant'Anna

Piazza Martiri della Libertà, 24 – 56127 Pisa
TEL. (+39) 050 88.38.61/88 FAX (+39) 050 88.38.90
formazione.mes@sssup.it

Per gli IZS coinvolti verranno nominati dei referenti aziendali con l'obiettivo di coordinare la raccolta dei dati e delle informazioni all'interno del loro istituto di appartenenza. Inoltre verranno coinvolti diversi professionisti con riferimento alle tematiche specifiche trattate nei diversi WP.

4. COMITATO SCIENTIFICO DI PROGETTO

Al fine di indirizzare e supportare l'implementazione del progetto qui descritto verrà istituito un comitato scientifico di progetto. Il comitato si incontrerà almeno due volte l'anno e sarà composto da:

- Sabina Nuti, professore ordinario della Scuola Superiore Sant'Anna e direttore del Laboratorio Mes;
- Ugo Della Marta, direttore generale dell'IZS del Lazio e della Toscana;
- Maria Caramelli, direttore generale dell'IZS di Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta;
- Silvano Severini, direttore generale dell'IZS di Umbria e Marche;

A questi si aggiungeranno tre membri esterni (una nomina per ciascun istituto) individuati sulla base delle competenze professionali riconosciute o del ruolo assunto all'interno della governance istituzionale.

5. BUDGET

Per lo svolgimento dell'attività sopra descritta si prevede una spesa di 225.000 euro.

Nell'importo di cui sopra sono compresi:

- progettazione e realizzazione attività di ricerca;
- spese di viaggio, vitto e alloggio;
- realizzazione ed implementazione dello strumento di valutazione sopra descritto;
- rilevazione sistematica della performance;
- realizzazione di tre report ed organizzazione workshop annuali.



Scuola Superiore
Sant'Anna

Prof.ssa Milena Vainieri
Professore associato
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

Laboratorio Management e Sanità
Istituto di Management
Scuola Superiore Sant'Anna

Piazza Martiri della Libertà, 24 – 56127 Pisa
TEL. (+39) 050 88.38.61/88 FAX (+39) 050 88.38.90
formazione.mes@sssup.it

mes management e sanità
Associazione di ricerca e formazione per il Management dei Servizi alla Salute