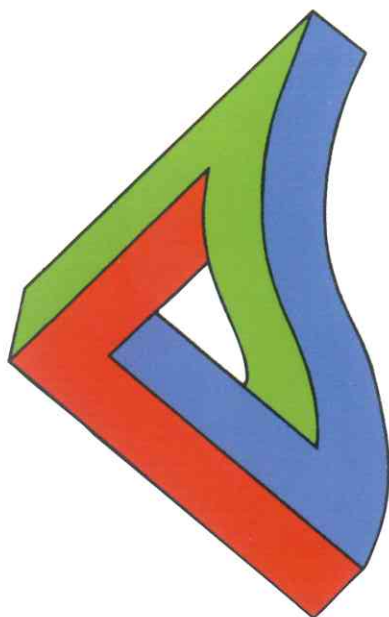


QUADERNI QUALITÀ 5

FARE BENCHMARKING IN SANITÀ



AGENZIA SANITARIA REGIONALE

magna
ità



Redazione a cura di Giuseppina Caliendo
Agenzia Sanitaria Regionale

Fare benchmarking in sanità / redazione a cura di Giuseppina Caliendo. - Bologna : CLUEB, 1998
231 p. ; 22 cm.
(Quaderni Qualità : Strumenti gestionali ed organizzativi nell'Azienda Sanità / Agenzia Sanitaria
Regionale : Assessorato alla Sanità della Regione Emilia-Romagna ; 5)
ISBN 88-491-1178-9

CLUEB
Cooperativa Libreria Universitaria Editrice Bologna
40126 Bologna - Via Marsala 31
Tel. 051 220736 - Fax 051 237758
www.clueb.com
Disegno di copertina di Anna Gramaccioni, Ravenna

INDICE

Presentazione di G. Bissoni	9
Presentazione di M. Zanetti	11
PARTE I - IL BENCHMARKING	
1. <i>Scenari di cambiamento per le organizzazioni sanitarie: il ruolo del benchmarking</i> di M. Robino	15
1.1. Nuove tecnologie, nuove relazioni sociali	17
1.2. Prospettive dei servizi sanitari e sociali	19
1.3. Il benchmarking come strumento per la pianificazione strategica nelle organizzazioni sanitarie	23
2. Cenni storici e tipologie di benchmarking di M. Trivellini e G. Caliendo	27
2.1. Cenni storici	29
2.2. Le tipologie di benchmarking	30
3. Il processo come punto d'azione del benchmarking di A. Cevolani ...	35
3.1. Il cambiamento degli scenari competitivi	37
3.2. Processi, organizzazione e performance	39
3.3. Quali processi analizzare e su quali intervenire	40
3.4. Analisi dei processi e costruzione della mappa attività/processi ..	42
3.5. Le attività	43
3.6. Performance di processo e sistema di indicatori	48
4. Il benchmarking nelle Aziende Sanitarie: un primo approccio di A. Cocconi	51
Premessa	53
4.1. Vantaggi attesi dall'utilizzo dello strumento benchmarking	54

4.2. Gli elementi fondamentali di uno studio di benchmarking	55
5. Schemi interpretativi e indicazioni metodologiche per l'applicazione del benchmarking in sanità di M. Elefanti	59
Premessa	61
5.1. Elementi innovativi	62
5.2. Metodologia di lavoro	64

PARTE II - ASPETTI METODOLOGICI DELL'APPLICAZIONE DEL BENCHMARKING NELLE AZIENDE SANITARIE DELL'EMILIA-ROMAGNA

6. Ruolo dell'Agenzia Sanitaria Regionale e dei team di processo	71
6.1. Funzioni del team regionale di progetto e dei team di processo	73
6.2. L'intervento formativo propedeutico	74
7. Aspetti metodologici significativi nella realizzazione del progetto di A. Cocconi	79
7.1. Il lavoro dei team	81
7.1.1. Costituzione dei team	81
7.1.2. L'attivazione dei team	82
7.1.3. La suddivisione dei team in sottogruppi	83
7.1.4. Il mantenimento in attività dei team dopo la presentazione del report finale	85
7.2. Il report finale	86
7.2.1. Lo schema del report finale	86
7.2.2. Un possibile utilizzo del report finale	88
7.2.3. Altri suggerimenti metodologici	89
8. Valutazioni critiche a conclusione del primo ciclo di attività di benchmarking di A. Cocconi	91
Premessa	93
8.1. Best practice o best performance?	93
8.2. Criteri per la scelta dei processi	94
8.3. Realizzare anche un benchmarking strategico	95
8.4. Caratteristiche aziendali per entrare nel circuito di benchmarking	95
8.5. L'adesione al progetto e la composizione dei team di benchmarking	96
8.6. Metodologie operative dei team di Benchmarking	97
Conclusioni	98

PARTE III - ESPERIENZE D'APPLICAZIONE DELLA TECNICA DI BENCHMARKING NELLE AZIENDE SANITARIE DELL'EMILIA-ROMAGNA

9. Un'esperienza molto significativa: presentazione di A. Cocconi	101
10. Acquisizione di beni e servizi di S. Gherri e C. Bergamini	109
Premessa	111
10.1. I sottoprocessi esaminati	112
10.2. Fattori critici e di successo	113
10.3. Possibili strategie di miglioramento	118
11. Gestione degli aspetti alberghieri	121
Premessa	123
11.1. Il punto di vista dei clienti di B. Magi e G. Caliendo	125
Premessa	125
11.1.1. Risultati	126
11.2. Sottoprocesso "ristorazione" di M. Dondi, M. Palma, F. Martino	133
11.3. Sottoprocesso "pulizie" di A. M. Ferretti e G. Caliendo	136
12. Gestione delle risorse umane	145
Premessa	147
12.1 Sottoprocesso "forme di reclutamento ordinarie" di L. Fava	149
12.2 Sottoprocesso "reclutamento del personale in forme alternative" di D. Giannini	159
13. Il controllo di gestione di D. Aumiller Vandac	169
13.1. Gli inizi	171
13.1.1. Guardare verso l'esterno	172
13.1.2. I sottoprocessi	174
13.1.3. Breve considerazione sull'attività di benchmarking relativa al processo "Controllo di Gestione"	178
13.2. Risultati dell'analisi sui sistemi di valutazione dei risultati	178
13.2.1. Predisposizione architettura e obiettivi del sistema	179
13.2.2. Raccolta, assemblaggio e comparazione dei dati prodotti	180
13.2.3. Analisi degli scostamenti	181
13.2.4. Ricerche ad hoc	182
13.2.5. Trasmissione dei risultati	183
13.2.6. Provvedimenti conseguenti	184
14. L'innovazione nei sistemi: la contabilità economica di G. Croci e E. Roversi	185
Premessa	187
14.1. Primi risultati di un confronto esperienze	188
Conclusioni	191
15. Il Pronto Soccorso di G. Baldi	197

Premessa	199
15.1. Sottoprocessi	200
15.1.1. Triage	200
15.1.2. Codice ROSSO	201
15.1.3. Processo standard di Pronto Soccorso	202
15.1.4. Discharge	203
15.2. Schede ed allegati	203
Conclusioni	204
16. Conclusioni di A. Cocconi	213
16.1. Problemi aperti e prospettive per il futuro	215
16.2. Il collegamento con il livello centrale regionale	217
16.3. La realizzazione di report periodici di performance di processo	218
16.4. Prospettive	220
Glossario	223

Strumenti Gestionali ed Organizzativi nell'Azienda Sanità

Il cambiamento introdotto dall'aziendalizzazione di tutti i settori pubblici in Italia comporta ripercussioni rilevanti anche all'interno del Sistema Sanitario Nazionale, in quanto prevede una diversa distribuzione delle risorse tra gli istituti erogatori delle prestazioni sanitarie e un maggiore coinvolgimento dell'utente richiedente il servizio.

Il sistema della riforma favorisce il confronto basato sui risultati raggiunti e sulla ricerca del soddisfacimento del cliente, sia fra le diverse realtà aziendali che tra settore pubblico e privato per qualificare maggiormente il servizio offerto.

Tale confronto deve favorire l'emulazione delle migliori performance e la collaborazione tra le diverse Aziende per realizzare un percorso di crescita comune.

Nella Regione Emilia-Romagna il benchmarking è stato individuato quale strumento per l'analisi sistematica e la valutazione comparativa delle modalità operative utilizzate nelle diverse Aziende nell'implementazione dei processi ritenuti strategici per lo sviluppo dell'intero sistema.

Questo Quaderno Qualità offre al lettore presupposti teorici ed esempi di applicazione dello strumento "benchmarking" in sanità, realizzati nell'ambito di un progetto sperimentale dell'Agenzia Sanitaria Regionale.

L. 34.000

CB 2335

ISBN 88-491-1178-9



9 788849 111781

Assessorato alla Sanità – Agenzia Sanitaria Regio

 Regione Emilia-Romagna

Regione Em
Bibliot

A