

Projekt Management Tagung Südtirol 2011 Convegno Project Management Alto Adige 2011

„L'introduzione del PM nel settore pubblico“

Giovedì 29 settembre

Ettore Turra - APSS Trento

APSS in sintesi

- L' "Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari" (APSS), gestisce le attività sanitarie pubbliche nella Provincia Autonoma di Trento (520,000 residenti e oltre 30 milioni di presenze annue di turisti)
- L'azienda fornisce al proprio bacino di utenza i seguenti servizi:
 - Promozione della salute
 - Medicina preventiva
 - Assistenza primaria ed ospedaliera
 - Riabilitazione
 - Assistenza psichiatrica
- Circa 8,000 dipendenti (4000+ nell'area clinico-sanitaria)
- 760 medici di medicina generale e pediatri di libera scelta convenzionati
- 2 ospedali principali (hub) e 5 ospedali di distretto (spokes) con più di 1,800 posti letto; punti di erogazione ambulatoriale diffusi nel territorio
- Accordi con strutture ospedaliere ed ambulatoriali private (37) e con 52 residenze sanitarie assistenziali
- Bilancio di esercizio 2010: EUR 1.100 M; in equilibrio

I progetti nell'APSS

- progetti di cambiamento dell'organizzazione e dei processi
- progetti di sviluppo delle tecnologie informatiche e sanitarie
- obiettivi annuali (budget) assegnati ad organizzazioni temporanee di progetto
- numerosi progetti di miglioramento continuo (anche di piccola dimensione) per aumentare l'efficacia e l'efficienza dei servizi resi

Perché APSS ha adottato un approccio di PM

- Fase di **forte crescita** (dal 2000 al 2009 -> da 600m a 1.1B Eur.)
- Elevata **domanda d'innovazione** e di cambiamento
- Diverse **criticità** nella gestione del cambiamento e dei progetti:
 - numerosi progetti di sviluppo dei sistemi che erano in massima parte fuori controllo
 - mancanza di un coordinamento complessivo dei progetti:
 - difficoltà di un monitoraggio delle attività e dei risultati prodotti da parte della direzione aziendale
 - in itinere e non soltanto a consuntivo
 - assenza di metodi e di competenze di gestione progettuale:
 - inefficienze e bassa qualità dei progetti
- Radice comune delle criticità:
 - ogni progetto gestito come un'entità separata

Il Project Management quale opzione strategica

- Realizzata una struttura organizzativa a livello di Direzione Generale (un cd. PMO) per assicurare una migliore capacità di esecuzione delle strategie aziendali
- Finalità ed attività presidiate dal PMO:

Pianificazione e controllo (a livello di gestione strategica)

- Governo dell'innovazione gestionale ed organizzativa (promozione e realizzazione dei maggiori progetti d'innovazione dell'organizzazione, dei processi e delle risorse umane)
- Programmazione congiunta e coordinata dei progetti **(il cd. Portafoglio progetti)**
- Pianificazione e monitoraggio dei sistemi informativi (piano dei sistemi aziendale)

La gestione del Portafoglio Progetti

ATTIVITA'

- Coordinare la classificazione e la selezione dei progetti nel portafoglio
- Coordinare l'assegnazione, l'avvio e l'eventuale interruzione dei progetti e dei programmi
- Promuovere l'apprendimento e le connessioni tra i progetti (comunicazione)
- Organizzare il database del portafoglio progetti, la reportistica e le riunioni di revisione

RISULTATI ATTESI

- Ogni proposta d'investimento valutata secondo un metodo unico (equità tra progetti nuovi e in corso)
- Portafoglio progetti maggiormente allineato ed ottimizzato (massimizzazione delle sinergie)

Benefici del Project Management in APSS

- concentrazione delle risorse sui progetti più rilevanti (quelli maggiormente allineati alla strategia e agli obiettivi aziendali)
- più elevato valore per un maggiore numero di dipendenti e di cittadini
- durata dei singoli progetti più limitata (circa un anno):
 - i progetti più sono lunghi più tendono a risultare problematici
- oltre il 60% dei progetti nel portafoglio progetti negli ultimi tre anni sono stati conclusi in buone condizioni:
 - secondo gli obiettivi concordati, con ritardi limitati e nel rispetto del budget

Competenze di Project Management in APSS

- Progressiva diffusione delle conoscenze e tecniche di PM
- Inizialmente costituite dal personale tecnico dell'area dei sistemi informativi, sono state estese all'area medico-scientifica
 - Infatti l'innovazione ed il cambiamento sono innanzitutto una responsabilità della "linea" e non solo dei servizi di supporto
- Tra le persone formate, sei sono certificate dall'IPMA - International Project Management Association - (4 D, 1C, 1B)

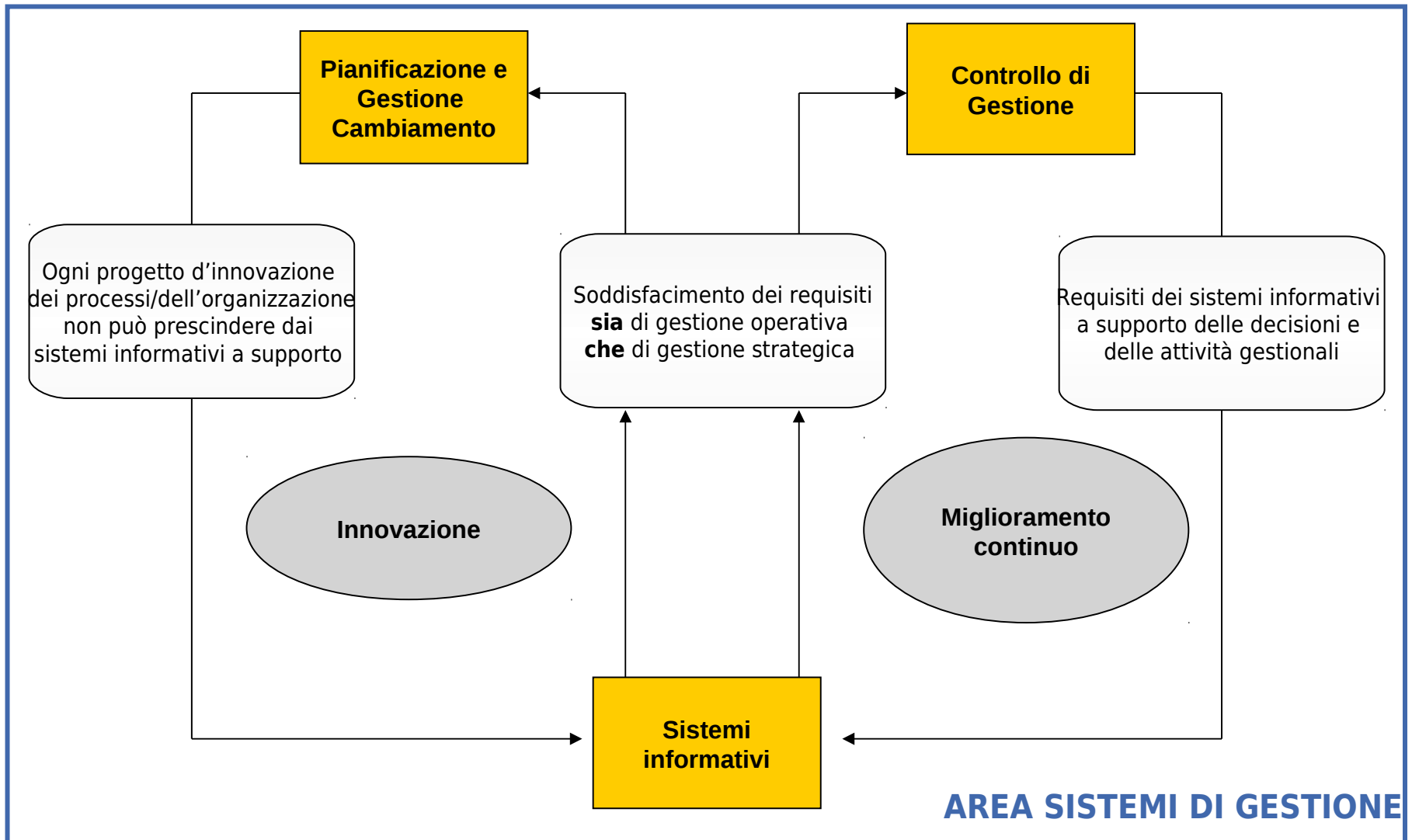
Alcuni risultati (esempi)

- **Progetto “PACS”** archiviazione e comunicazione delle immagini radiologiche - oltre 51 milioni di immagini per complessivi 22 Terabyte gestiti
- **Progetto “AMPERE”** che collega ai sistemi aziendali circa 370 medici (medici di medicina generale/pediatri di libera scelta), con uno scambio informativo di quasi 2M di referti all’anno
- **Programma “Sviluppo delle Risorse Umane”** - trasformazione dei processi ed implementazione di una soluzione integrata di gestione HR - rivolto ad oltre 500 responsabili di risorse e ai loro oltre 5000 dipendenti
- **Progetto “NOA - Nuova Organizzazione APSS”** (in corso) - per realizzare la transizione al nuovo modello organizzativo di APSS

Evoluzione del Project Management in APSS

- Ottenere una maggiore **integrazione** tra i progetti e l'organizzazione permanente di APSS
 - **a livello centrale** - tra il Project Management e gli altri sistemi di gestione dell'Azienda
 - **tra la direzione aziendale e la linea** (ospedali, dipartimenti e distretti), in modo da responsabilizzare maggiormente la linea nei processi d'innovazione e cambiamento

Integrazione organizzativa a livello centrale



Integrazione tra il centro e la linea

- La nuova area dei **Sistemi di Gestione** è responsabile:
 - dei progetti d'innovazione, in collaborazione con specifiche figure collocate nelle organizzazioni della linea
 - della programmazione congiunta e coordinata dei progetti
 - dell'applicazione uniforme dei metodi di PM
- A livello decentrato sono individuati dei ruoli specifici per la realizzazione dei progetti:
 - *operations manager* dei dipartimenti e distretti
 - responsabili di area specialistica ospedaliera

Conclusioni

IL CONTESTO ATTUALE :

MINORI RISORSE + ASPETTATIVE CRESCENTI DEI CITTADINI
=
MAGGIORE DOMANDA DI INNOVAZIONE

- maggiore orientamento al cambiamento da parte di tutti i professionisti (adesione ed impegno)
- maggiore attenzione ai metodi di gestione del cambiamento (pm)