



Forum Risk Management

obiettivo sanità & salute

18

21-24 NOVEMBRE 2023
AREZZO FIERE E CONGRESSI

Anna Romiti

UNIFI, Firenze

Forum Risk Management – Arezzo 21 novembre 2023

L'innovazione in AOUC: tra dimensione clinica, tecnologica e gestionale



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DIPARTIMENTO DI
MEDICINA SPERIMENTALE
E CLINICA



**Azienda
Ospedaliero
Universitaria
Careggi**

Mario Del Vecchio, Anna Romiti, Salvatore Zimmitti

Inquadramento del progetto

- Progetto nato dalla collaborazione tra DMSC e AOUC
- **Careggi Knowledge Center (CKC)** nasce per creare e generare conoscenza anche in ambito organizzativo gestionale (Competenze manageriali presenti nel DMSC)
- Sviluppato un accordo di collaborazione (ex art. 15, 241/90) in base al quale le due parti si impegnano reciprocamente a mettere a disposizione le proprie competenze per sviluppare progetti di interesse comune
- La survey sull'innovazione è la prima tappa di questa collaborazione.









Obiettivo del progetto

- Mappare le innovazioni create nelle SOD dell'AOUC negli ultimi 3 anni
- Comprendere il processo innovativo realizzato in AOUC, attraverso la ricognizione dei «luoghi» e delle tipologie di innovazioni prodotte
- Stimolare, supportare e guidare i processi di innovazione futuri



Metodologia

- Costruzione di una survey sulla base della letteratura rilevante (Wu et al., 2015; Fleuren et al., 2014; Adams et al., 2011)
- Somministrazione di una survey a tutti i direttori SOD di AOUC (agosto-settembre 2023)

	Dati del responsabile unità operativa
	Descrizione dell'innovazione
	Ambito privilegiato dell'innovazione
	Fattori facilitanti l'innovazione
	Grado di cambiamento
	Originalità dell'innovazione
	Applicabilità dell'innovazione
	Benefici dell'innovazione

Percentuali di risposta totale e per dipartimento

DAI	Numero SOD	Numero risposte	Percentuale di risposta
Anestesia e rianimazione	8	8	100%
Cardioracovascolare	14	14	100%
DEA	14	12	86%
Geriatrico	14	12	86%
Materno infantile	9	9	100%
Neuromuscoloscheletrico	23	19	83%
Oncologico	17	10	59%
Servizi	13	13	100%
Totale	112	97	87%

Aspetti salienti della survey



Dati del responsabile unità operativa



Descrizione dell'innovazione



Ambito privilegiato dell'innovazione



Fattori facilitanti l'innovazione



Grado di cambiamento



Originalità dell'innovazione



Applicabilità dell'innovazione



Benefici dell'innovazione

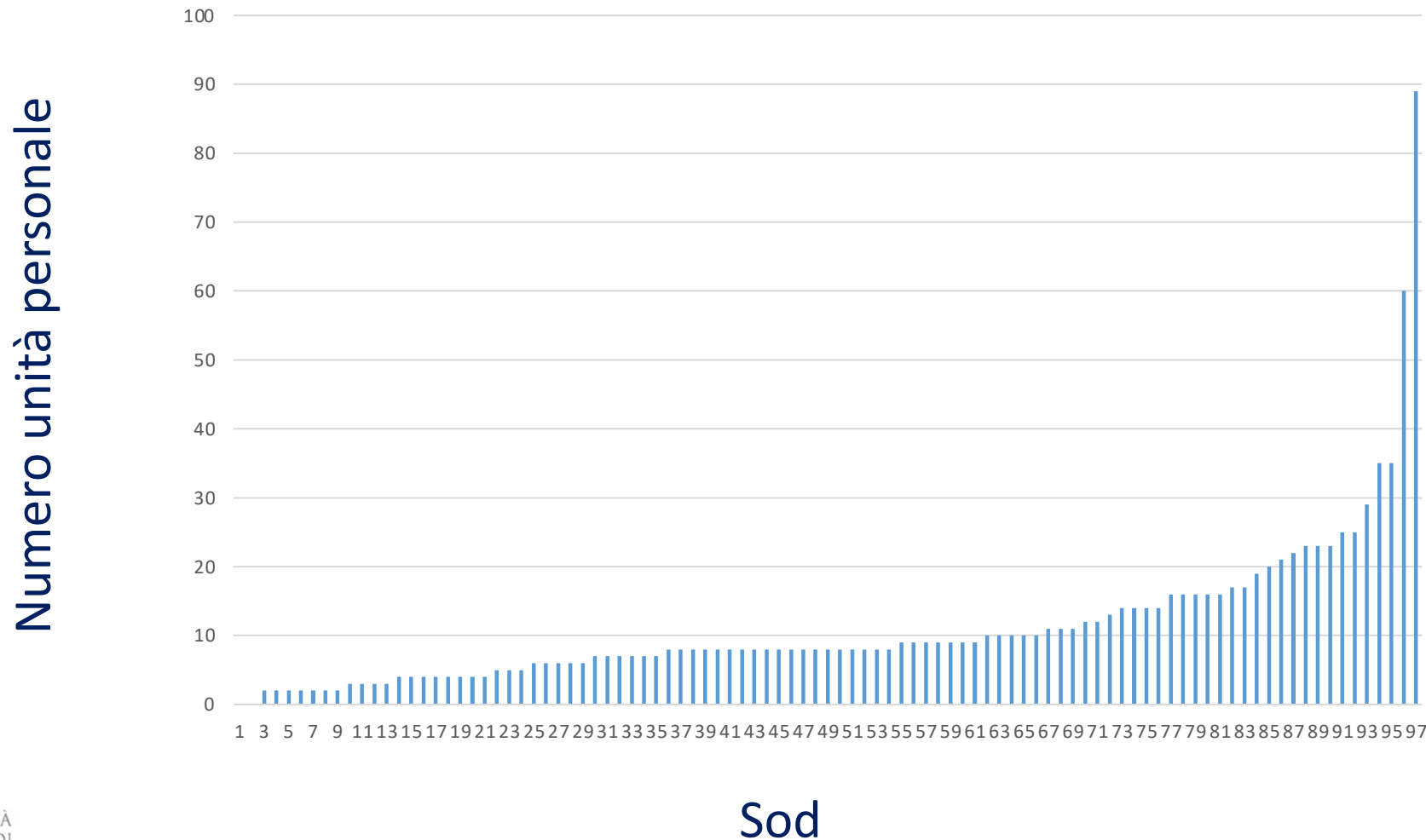
Dati demografici e professionali del responsabile dell'unità operativa



- Nome e Cognome
- Numero di persone che dipendono dall'unità operativa
- Percentuale di tempo che il responsabile dell'unità operativa dedica ai problemi gestionali dell'unità



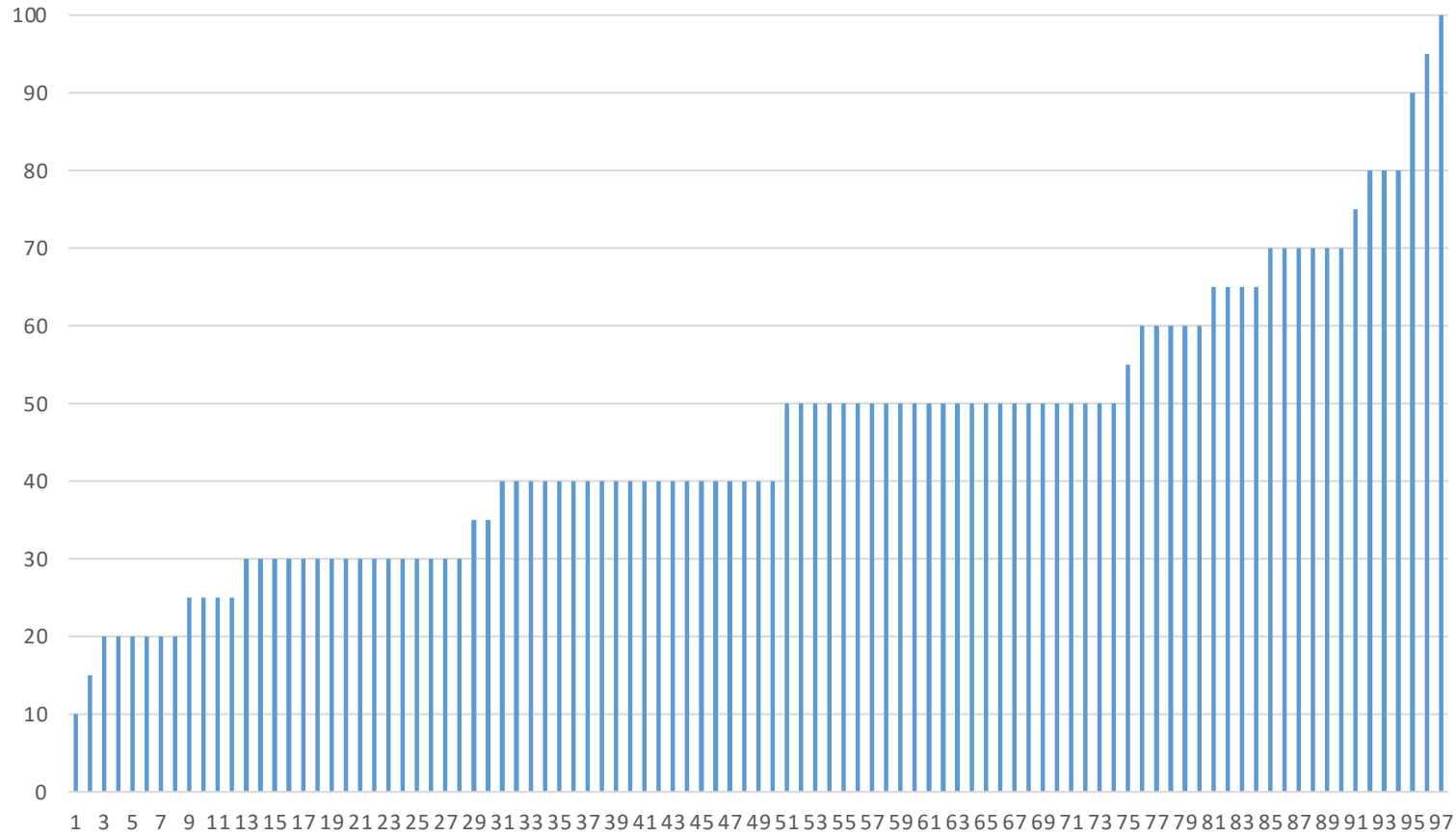
Quante persone dipendono dalle unità operative (N. unità dichiarate per sod)



Tempo dedicato alla gestione



% di tempo dedicato alla gestione



Sod



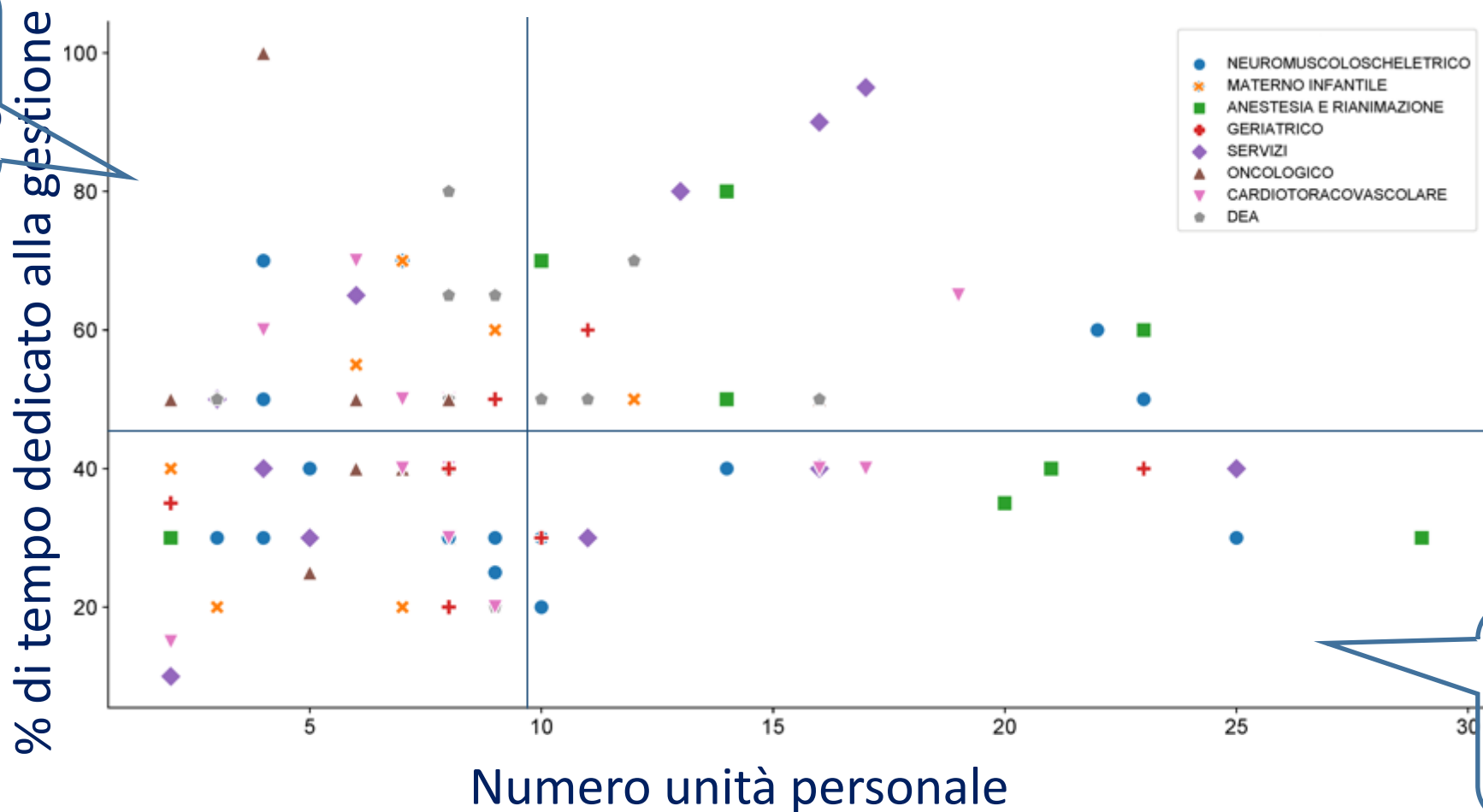
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DIPARTIMENTO DI
MEDICINA SPERIMENTALE
E CLINICA



Relazione tra tempo dedicato alla gestione e numero di dipendenti – DAI senza 6 outlier



Basso numero di unità, alta % tempo dedicato alla gestione?



Elevato numero di unità, bassa % tempo dedicato alla gestione?



Dati demografici e professionali del responsabile dell'unità operativa. Sintesi



Chiamiamo SOD unità molto diverse dal punto di vista manageriale

Elevata variabilità in termini di:

- Numerosità personale (min 0, max 89)
- Percezione del tempo dedicato alla gestione (min 10%, max 100%)

Nessuna evidente correlazione tra numerosità del personale e % tempo dedicato alla gestione



NECESSITA' DI UN RIPENSAMENTO?

Aspetti salienti della survey



Dati del responsabile unità operativa



Descrizione dell'innovazione



Ambito privilegiato dell'innovazione



Fattori facilitanti l'innovazione



Grado di cambiamento



Originalità dell'innovazione



Applicabilità dell'innovazione











Benefici dell'innovazione

Descrizione dell'innovazione



- Identificazione del cambiamento più significativo (in termini di estensione o di intensità) realizzato dalla unità operativa negli ultimi 3 anni teso a migliorare i risultati di salute
- Descrizione dell'innovazione in termini generali (max 10 righe)




Aspetti salienti della survey

	Dati del responsabile unità operativa
	Descrizione dell'innovazione
	Ambito privilegiato dell'innovazione
	Fattori facilitanti l'innovazione
	Grado di cambiamento
	Originalità dell'innovazione
	Applicabilità dell'innovazione
	Benefici dell'innovazione

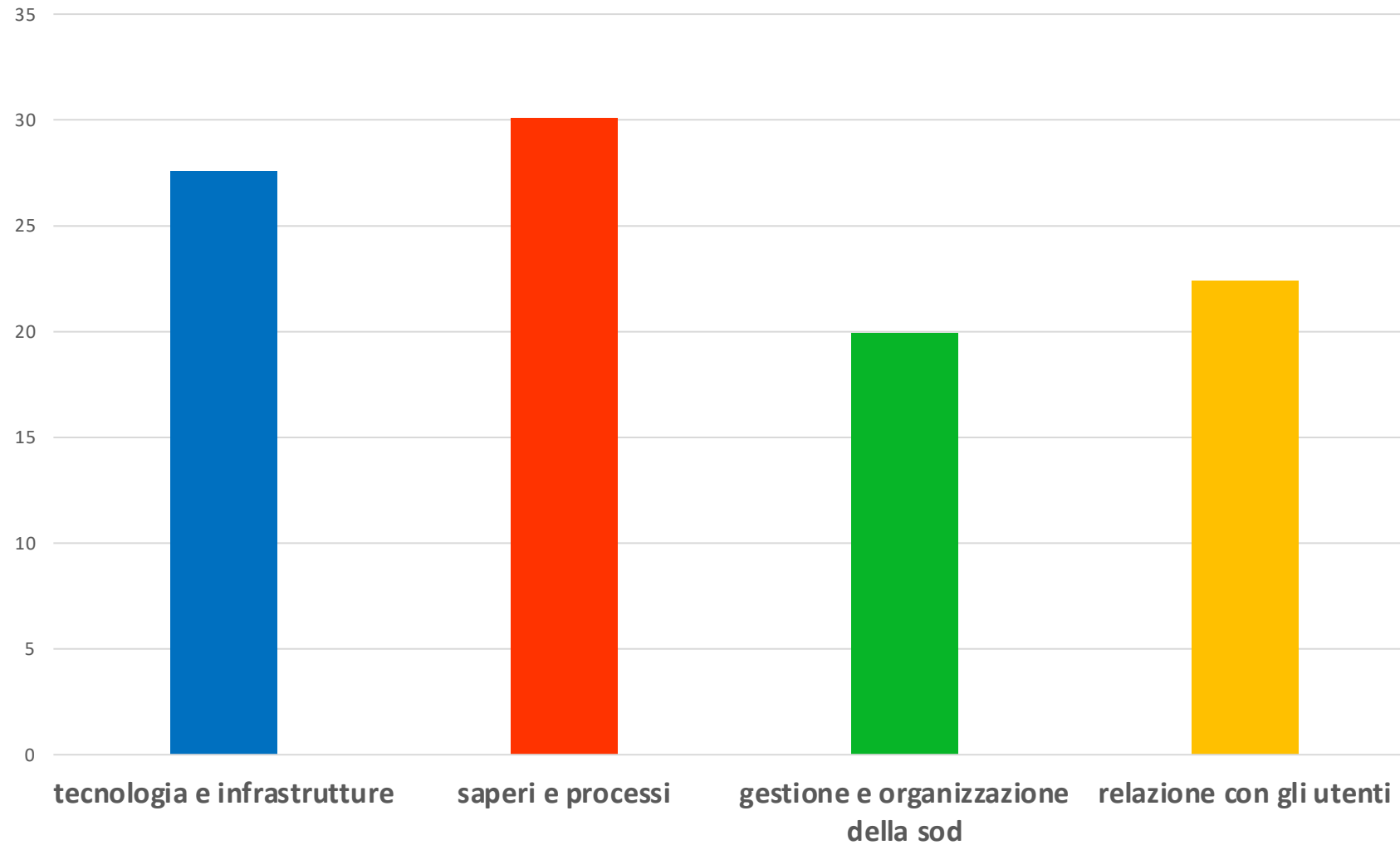
Ambito privilegiato dell'innovazione



Attribuzione di un valore da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (completamente d'accordo) riguardo al «peso» che hanno le seguenti dimensioni (aree) in questo cambiamento:

- La tecnologia e le infrastrutture 
- I saperi e i processi 
- La gestione e l'organizzazione dell'unità operativa 
- La relazione con gli utenti 

Ambito privilegiato dell'innovazione (%) - Totale Azienda



Ambito privilegiato dell'innovazione



I AREA – I saperi e i processi



- Le procedure/percorsi/processi diagnostici hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- Le procedure/percorsi/processi terapeutici hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- Lo sviluppo e attivazione di nuove competenze del personale medico ha rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.



Ambito privilegiato dell'innovazione



II AREA - La tecnologia e le infrastrutture



- Le tecnologie diagnostiche e terapeutiche hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- Le dotazioni infrastrutturali hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- Le tecnologie di supporto hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.

Ambito privilegiato dell'innovazione



III AREA - La relazione con gli utenti



- Le relazioni con gli utenti/pazienti hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- Le procedure amministrative che precedono l'accesso (accettazione amministrativa) hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- Le procedure di carattere sanitario relative all'accesso e alle dimissioni hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- I processi assistenziali del paziente hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- Le modalità di pagamento delle prestazioni o di compartecipazione alla spesa hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.

Ambito privilegiato dell'innovazione



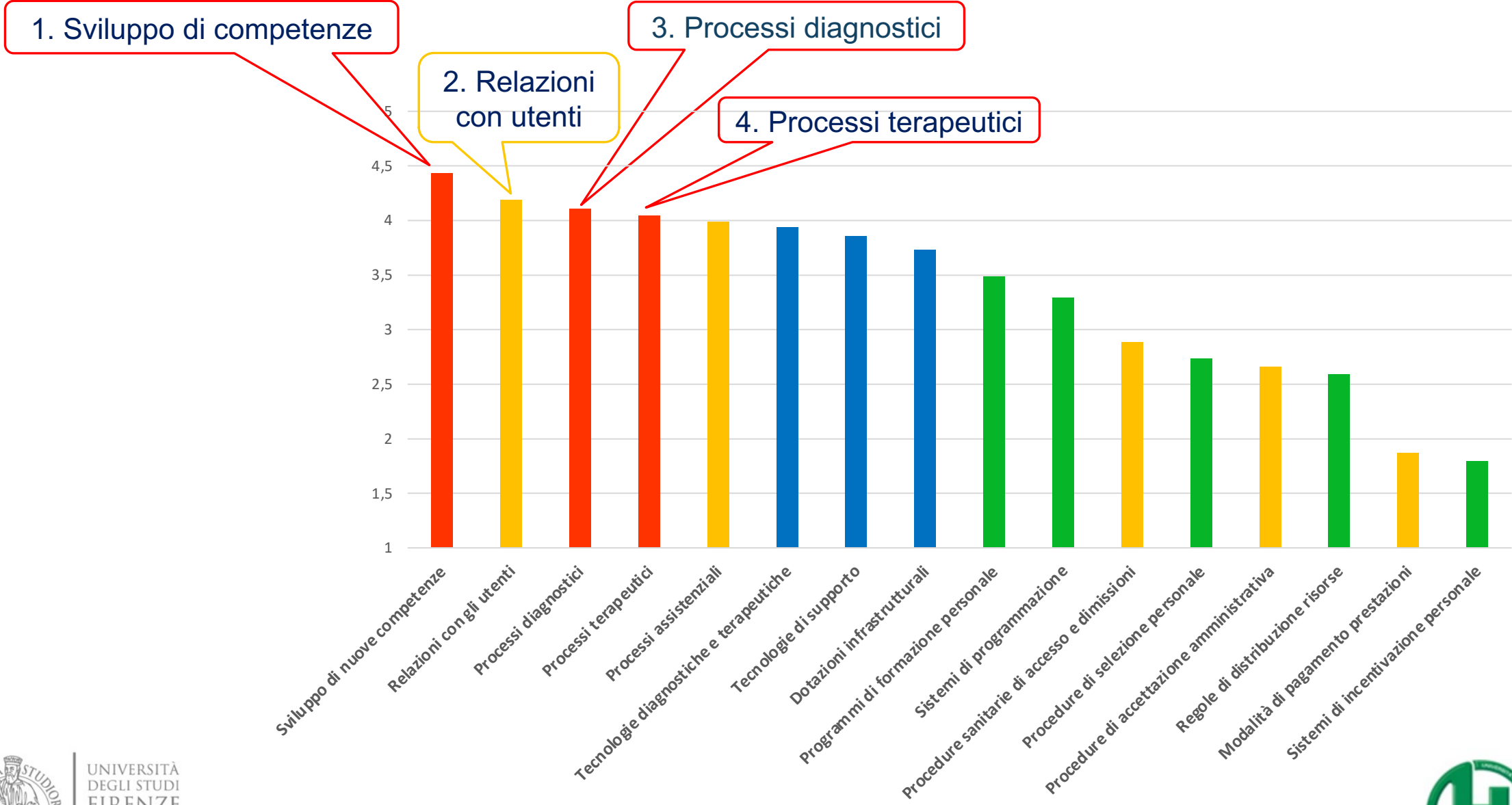
IV AREA – La gestione e l'organizzazione dell'unità operativa



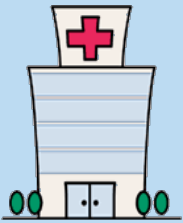
- I sistemi di programmazione (piani, programmi, budget, progetti) hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- Le procedure di selezione del personale hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- I programmi di formazione del personale hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- I sistemi di remunerazione/incentivazione del personale hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.
- Le regole di distribuzione delle risorse hanno rappresentato una componente rilevante nell'innovazione da lei descritta.



Ambito privilegiato dell'innovazione – singoli item



Ambito privilegiato dell'innovazione – Sintesi



Prevalenza di innovazioni legate a:

- Saperi e processi e
- Tecnologia e infrastrutture

DAI

Non ci sono differenze significative tra dipartimenti (il dipartimento dei servizi ha comunque un ambito privilegiato di innovazioni tecnologiche)



Forse sottovalutato il fatto che la *patient experience* nasce dall'incrocio tra dimensioni assistenziali e di carattere gestionale e amministrativo

Aspetti salienti della survey



Dati del responsabile unità operativa



Descrizione dell'innovazione



Ambito privilegiato dell'innovazione



Fattori facilitanti l'innovazione



Grado di cambiamento



Originalità dell'innovazione

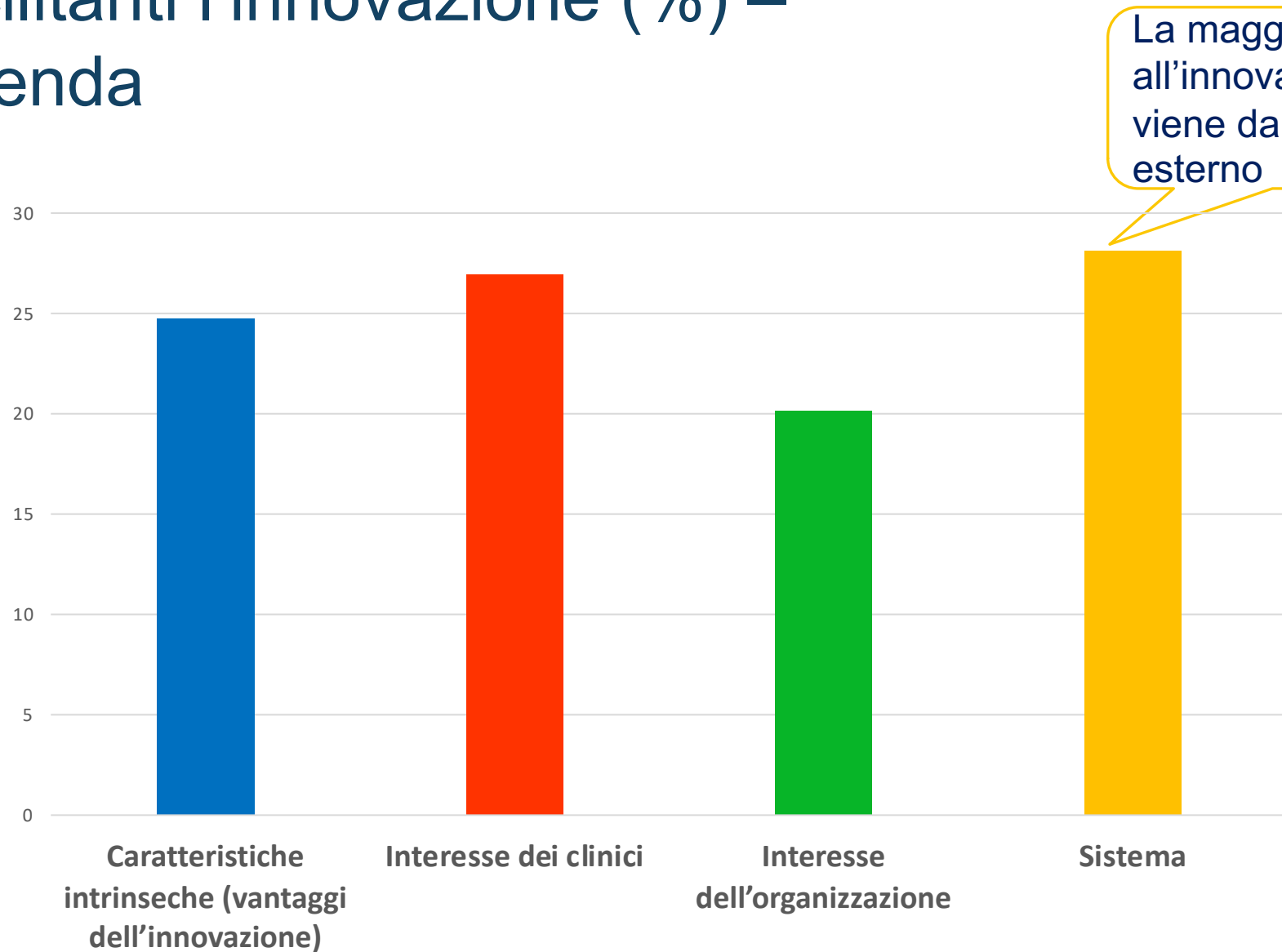
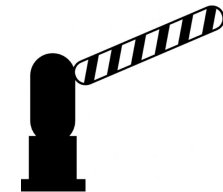


Applicabilità dell'innovazione



Benefici dell'innovazione

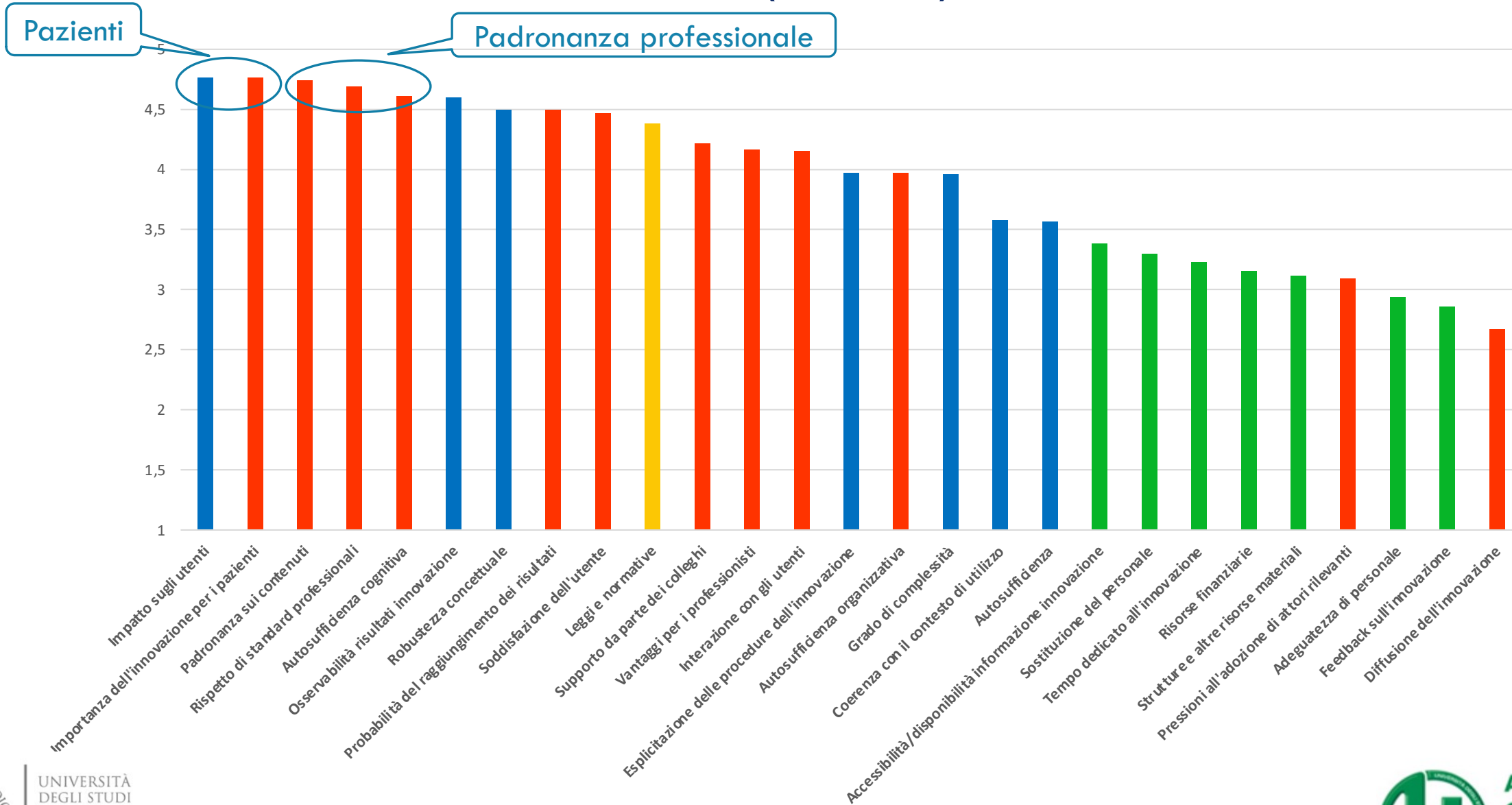
Fattori facilitanti l'innovazione (%) – Totale Azienda



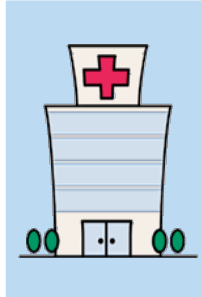
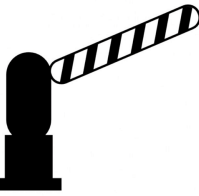
La maggior spinta all'innovazione viene dal contesto esterno



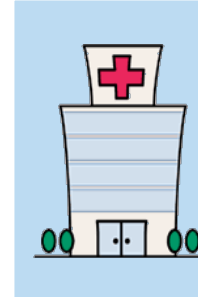
Fattori facilitanti l'innovazione (media)



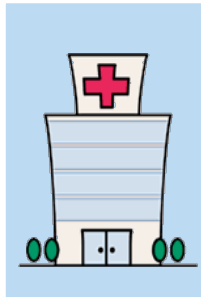
Fattori facilitanti l'innovazione - Sintesi



Fattore determinante l'innovazione:
la maggior spinta all'innovazione viene dall'esterno più che dall'organizzazione



L'organizzazione non sembra aver facilitato l'innovazione:
- Disponibilità di risorse
- Sostituzione del personale
- Tempo da dedicare all'innovazione



In sintesi l'innovazione sembra un processo autonomo.
Non sembra ci siano particolari stimoli all'innovazione

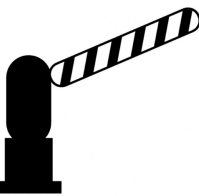
DAI

Non ci sono differenze rilevanti tra dipartimenti ad eccezione di DEA e Geriatrico dove la spinta più rilevante all'innovazione viene dall'interesse dei clinici

DAI

L'interesse all'innovazione dell'organizzazione percepito maggiormente da tre DAI:
Anestesia e rianimazione, DEA, Cardiotoracovascolare

Relazione tra fattori facilitanti e tipologia di innovazione



Fattori facilitanti:
professionali,
organizzativi
e di contesto

35

30

25

20

15

10

5

0

Non sono stati
individuati
particolari fattori
facilitanti

Fattori facilitanti:
professionali,
organizzativi
e di contesto

tecnologia e
infrastrutture

saperi e processi

gestione e
organizzazione
della sod

relazione con gli
utenti











UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DIPARTIMENTO DI
MEDICINA SPERIMENTALE
E CLINICA

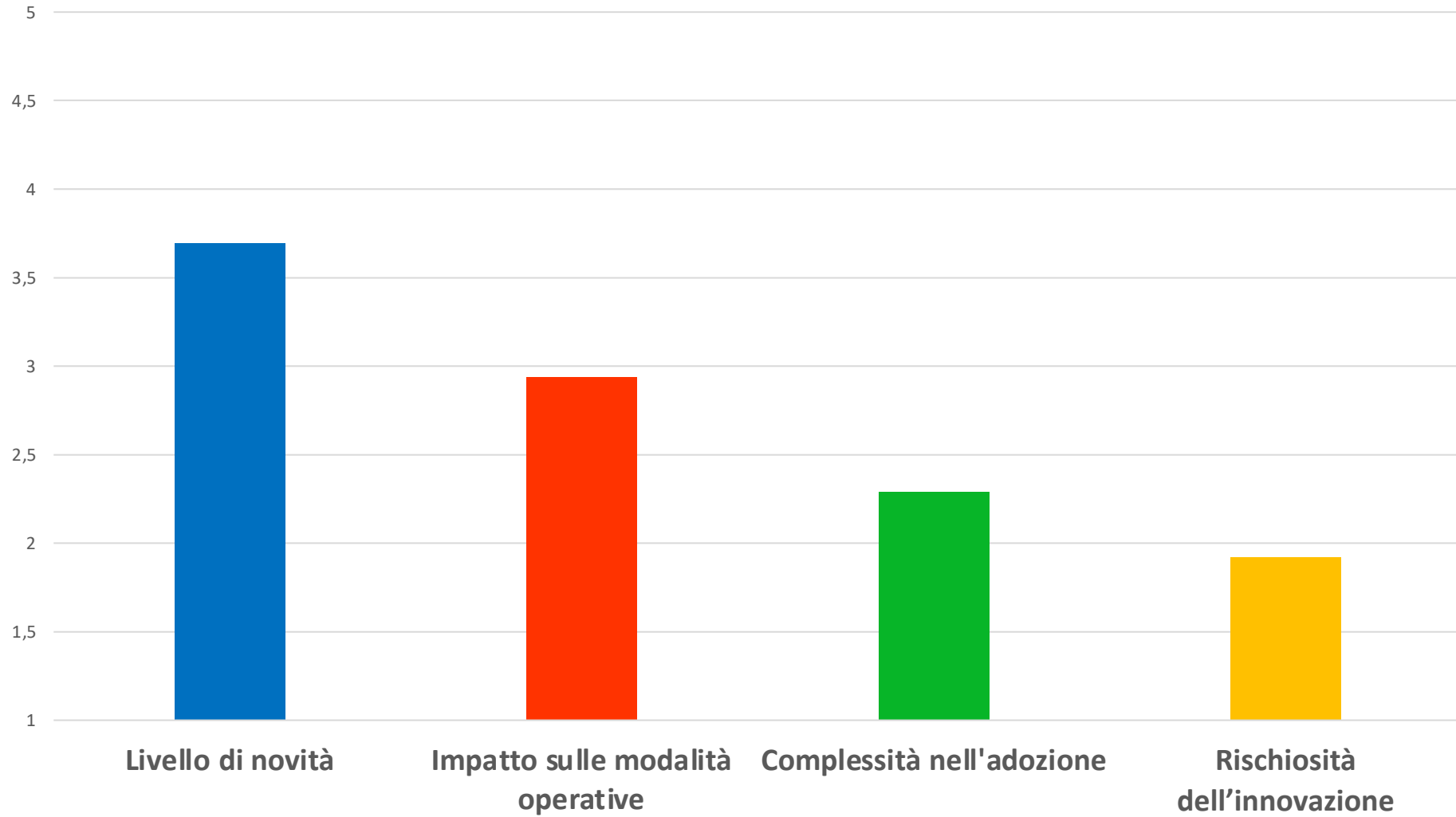


Azienda
Ospedaliero
Universitaria
Careggi

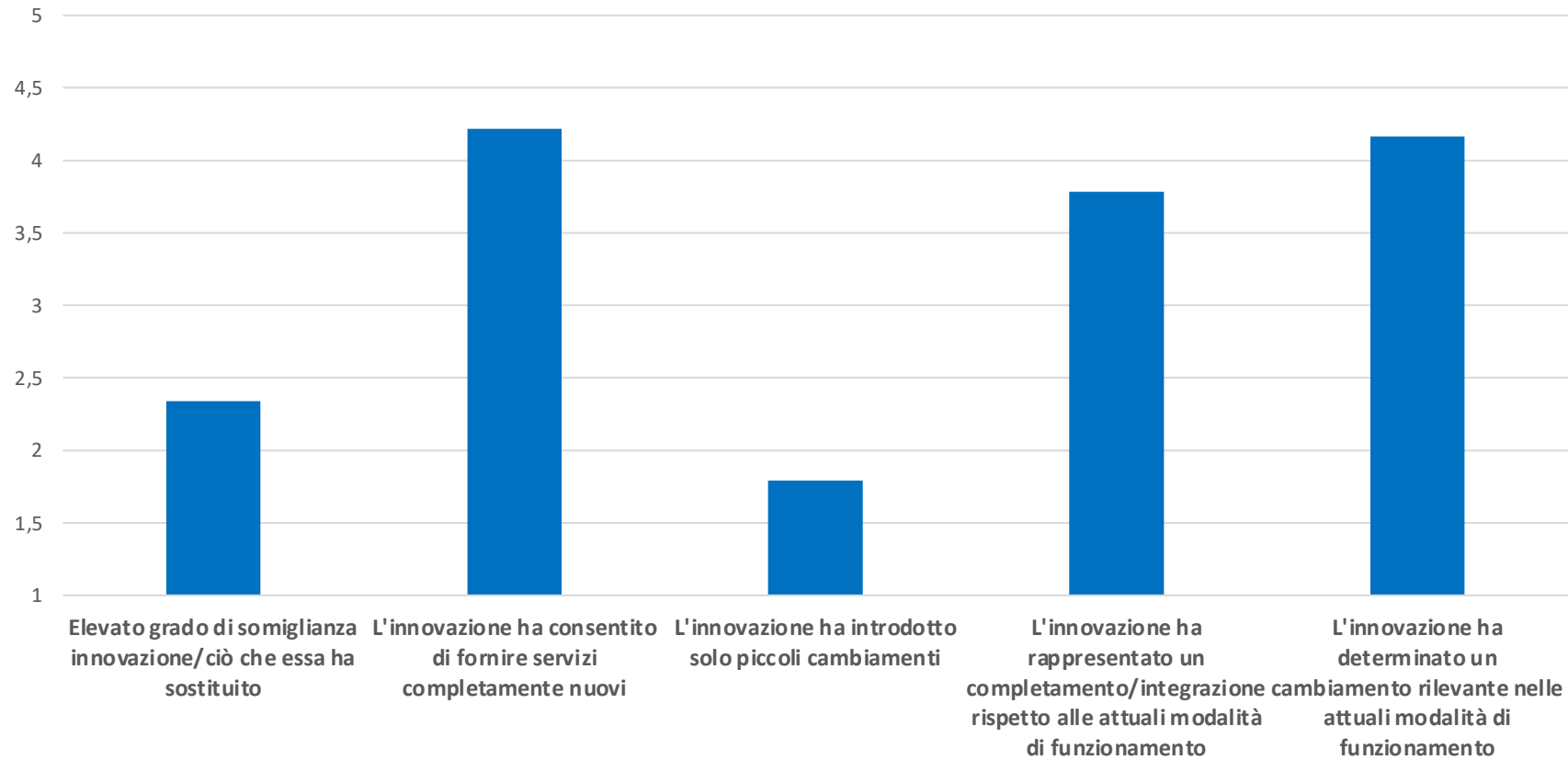
Aspetti salienti della survey

	Dati del responsabile unità operativa
	Descrizione dell'innovazione
	Ambito privilegiato dell'innovazione
	Fattori facilitanti l'innovazione
	Grado di cambiamento
	Originalità dell'innovazione
	Applicabilità dell'innovazione
	Benefici dell'innovazione

Caratteristiche associate al grado di cambiamento

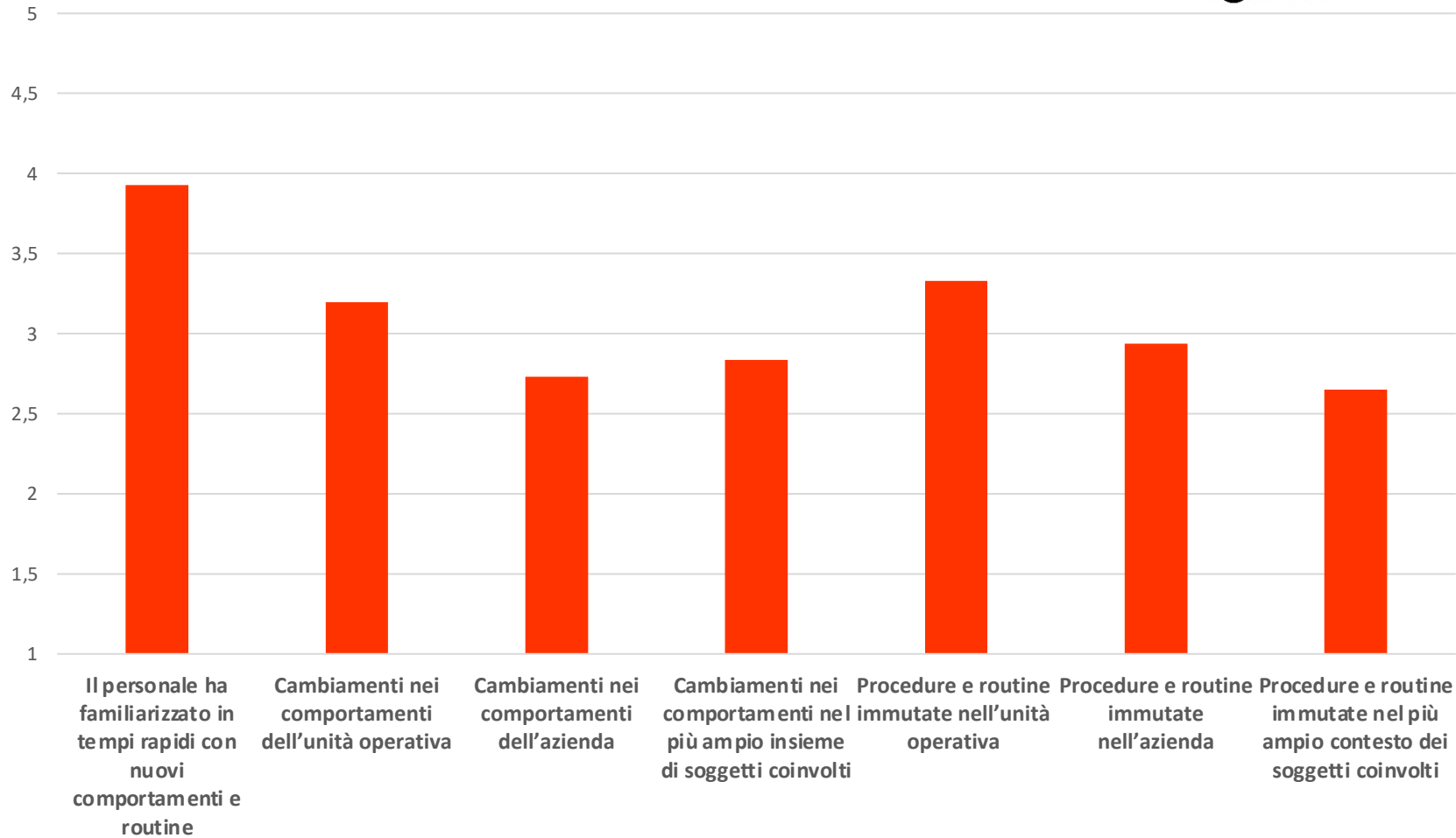
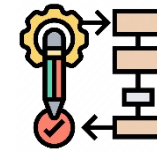


Livello di novità



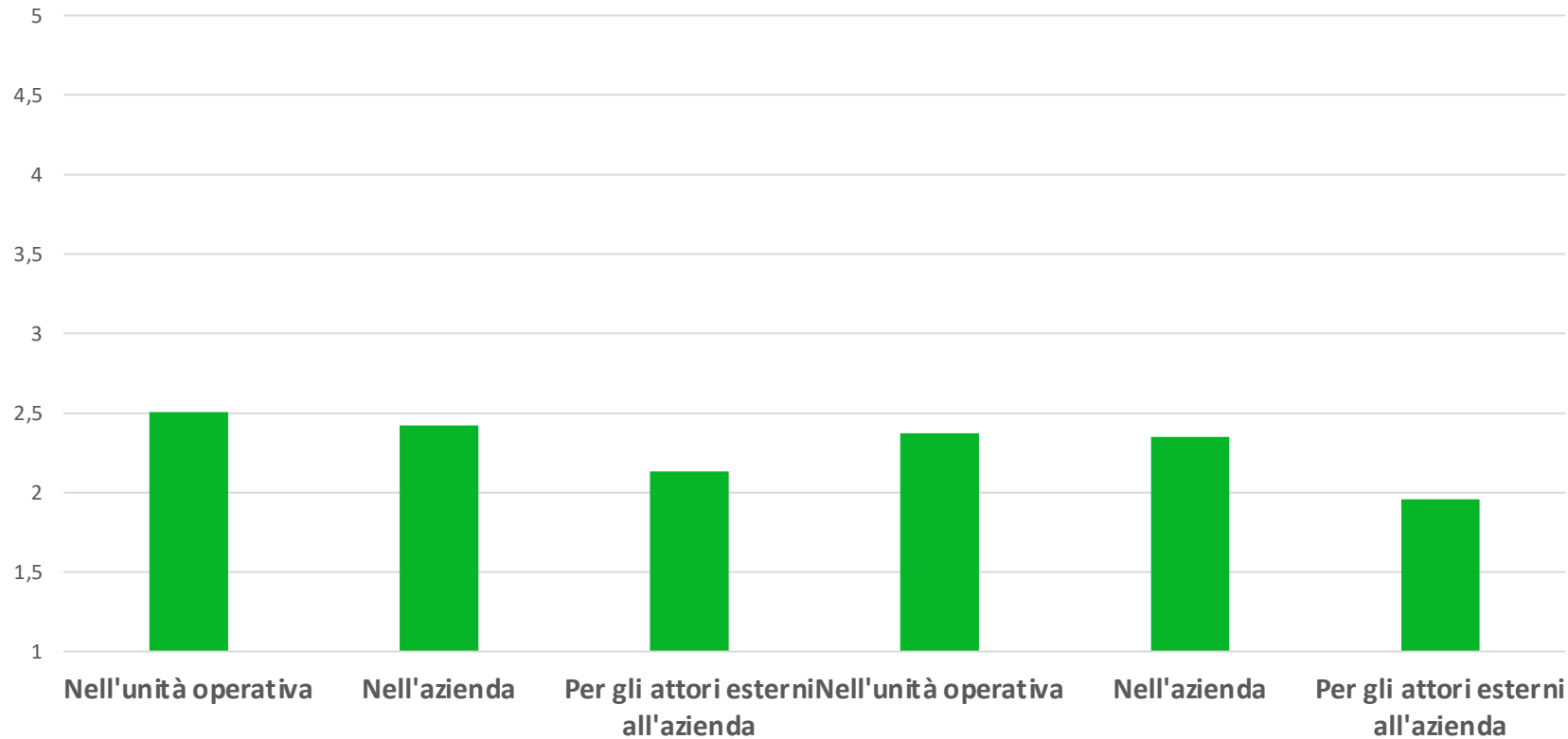
- **Innovazioni di servizio con un buon tasso di novità**

Impatto sulle modalità operative



- Non ci sono stati cambiamenti importanti nei comportamenti e routine a vari livelli.
- Cambiamenti nell'unità operativa dove comunque il personale ha familiarizzato in tempi rapidi con le nuove modalità operative.

Complessità nell'adozione

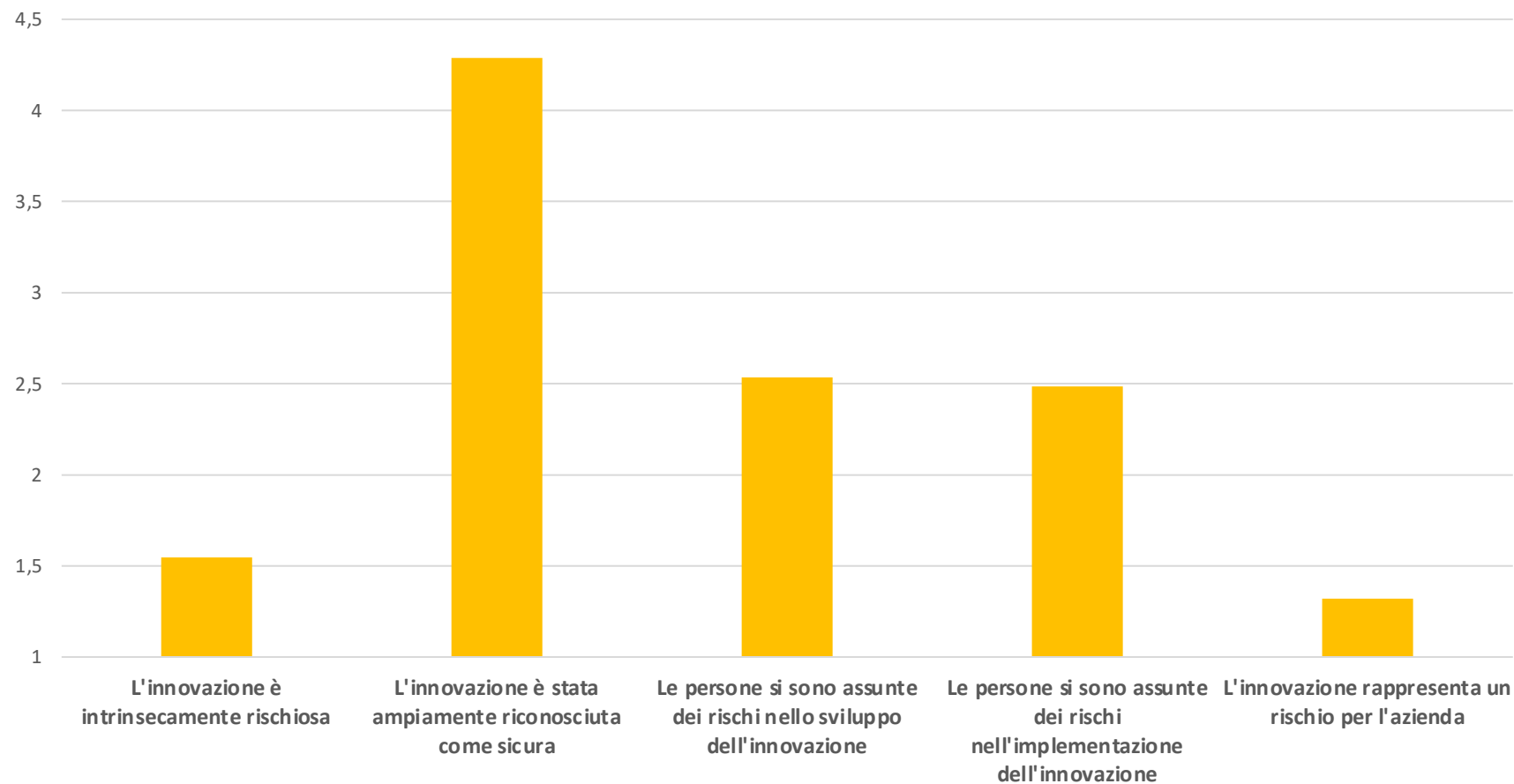


Il processo che ha condotto all'innovazione è stato poco complesso e sofferto

La messa a regime dell'innovazione è stata poco complessa e sofferta

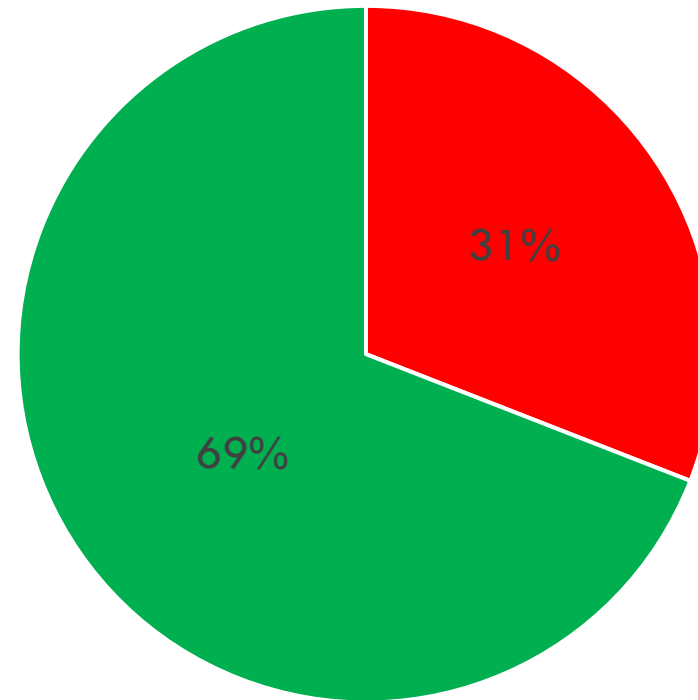
- Sia il processo che ha condotto all'adozione che la messa in atto dell'innovazione non hanno introdotto criticità ai vari livelli organizzativi e nelle relazioni esterne.

Rischiosità dell'innovazione



- Complessivamente il grado di rischio dell'innovazione è basso

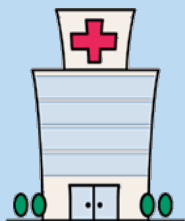
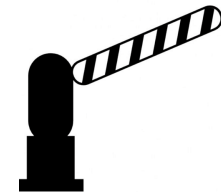
Percezione dell'esistenza di cambiamenti e dinamiche, in atto o prevedibili nell'azienda, che possono mettere a rischio l'innovazione



■ si ■ no

- Incertezza organico (42%)
- Governance (26%)
- Incertezza organizzativa (13%)
- Mancanza di coordinamento (6%)
- Altro (13%)

Caratteristiche associate al grado di cambiamento - Sintesi



Buon livello di novità

DAI

Poche differenze tra dipartimenti. Unica differenza significativa è il dipartimento dei servizi dove si riscontra una percezione di maggior grado di complessità

UO

Non ci sono state particolari criticità per le unità operative né nel processo innovativo né nelle fasi di messa in atto



Il basso grado di rischio: prudenza o non spiccata imprenditorialità dei professionisti?

Aspetti salienti della survey



Dati del responsabile unità operativa



Descrizione dell'innovazione



Ambito privilegiato dell'innovazione



Fattori facilitanti l'innovazione



Grado di cambiamento



Originalità dell'innovazione

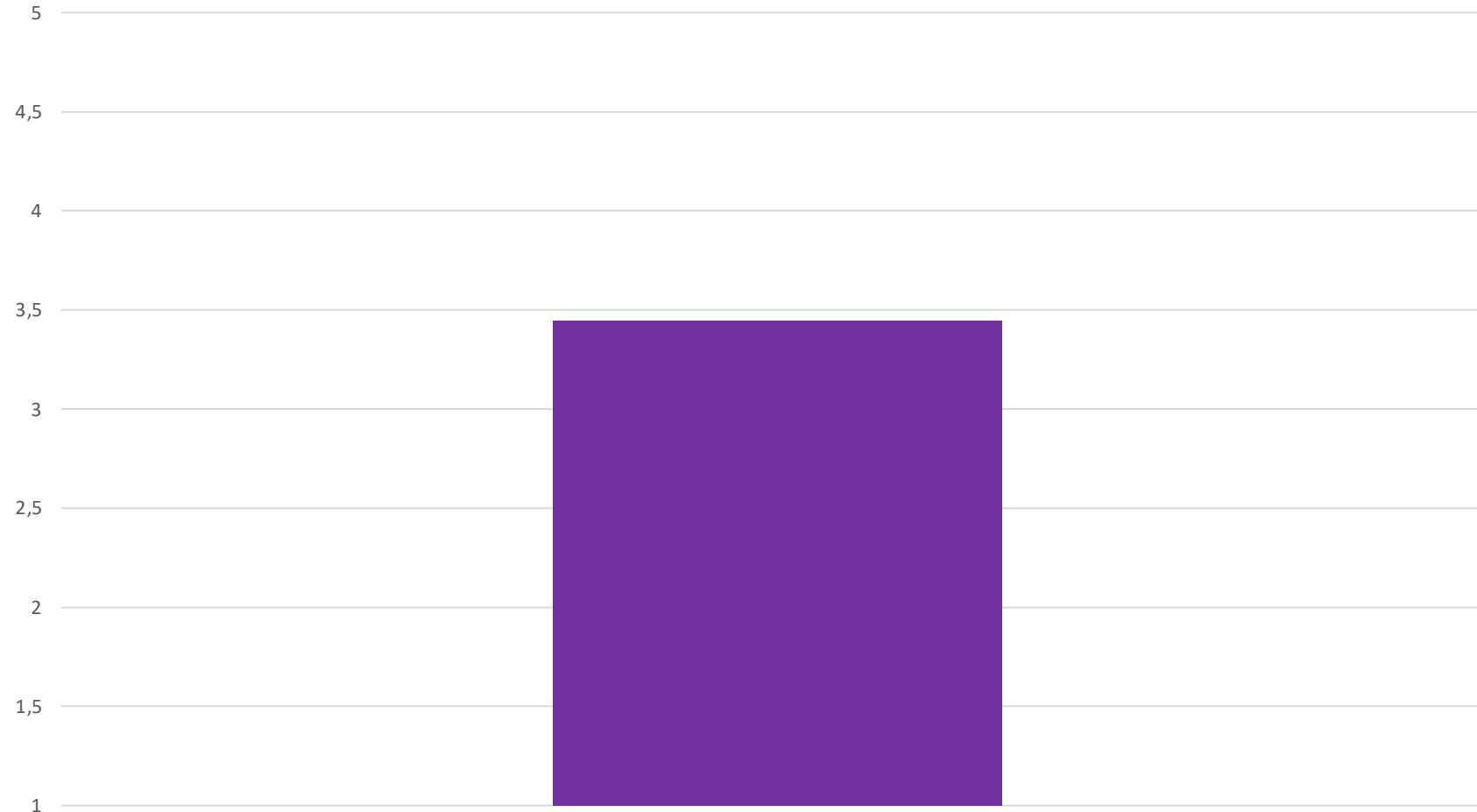


Applicabilità dell'innovazione



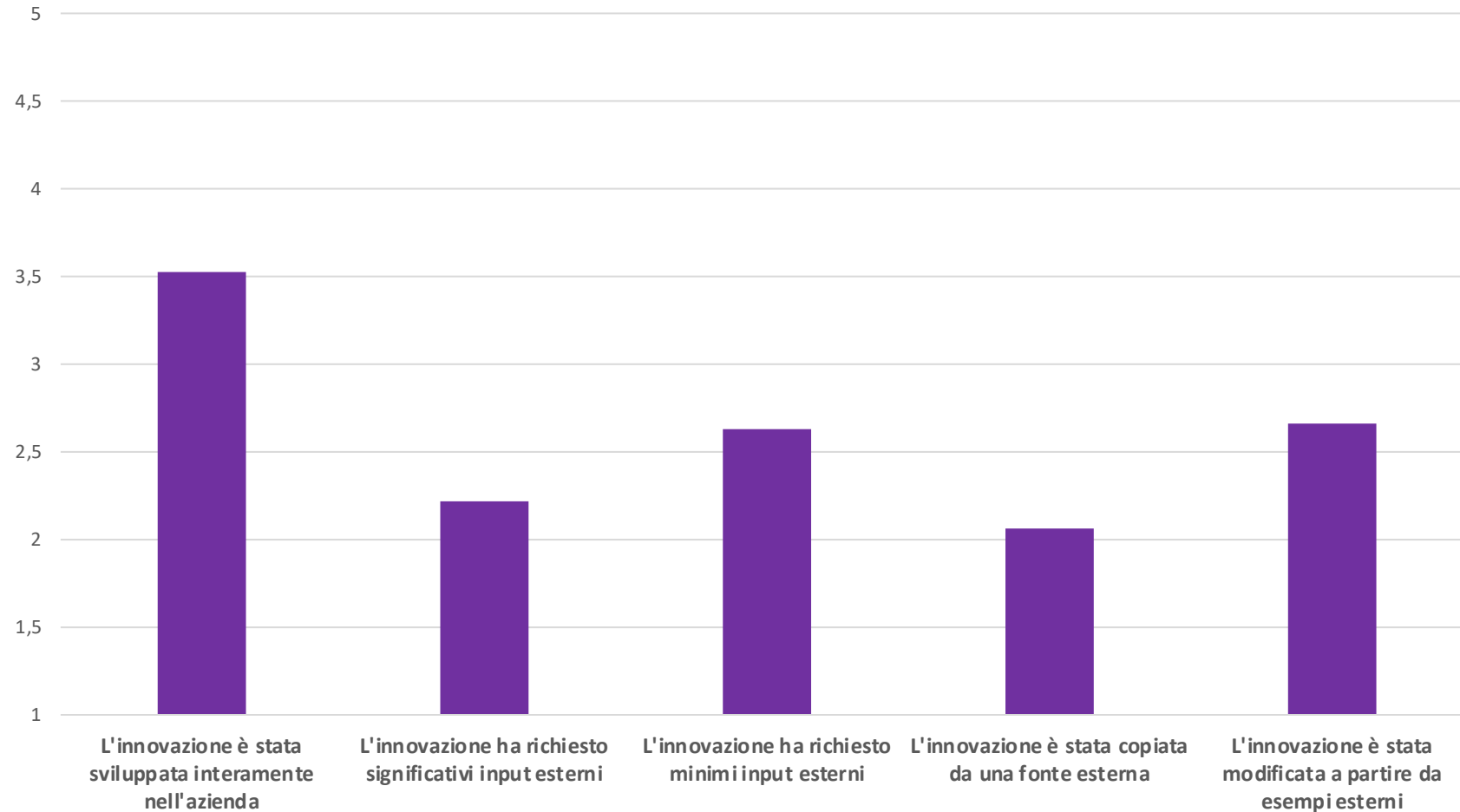
Benefici dell'innovazione

Grado di originalità

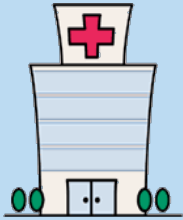


- Fonti di idee e conoscenze che hanno originato l'innovazione

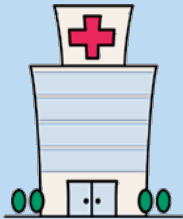
Grado di originalità



Grado di originalità - Sintesi











Visione autosufficiente
dell'innovazione

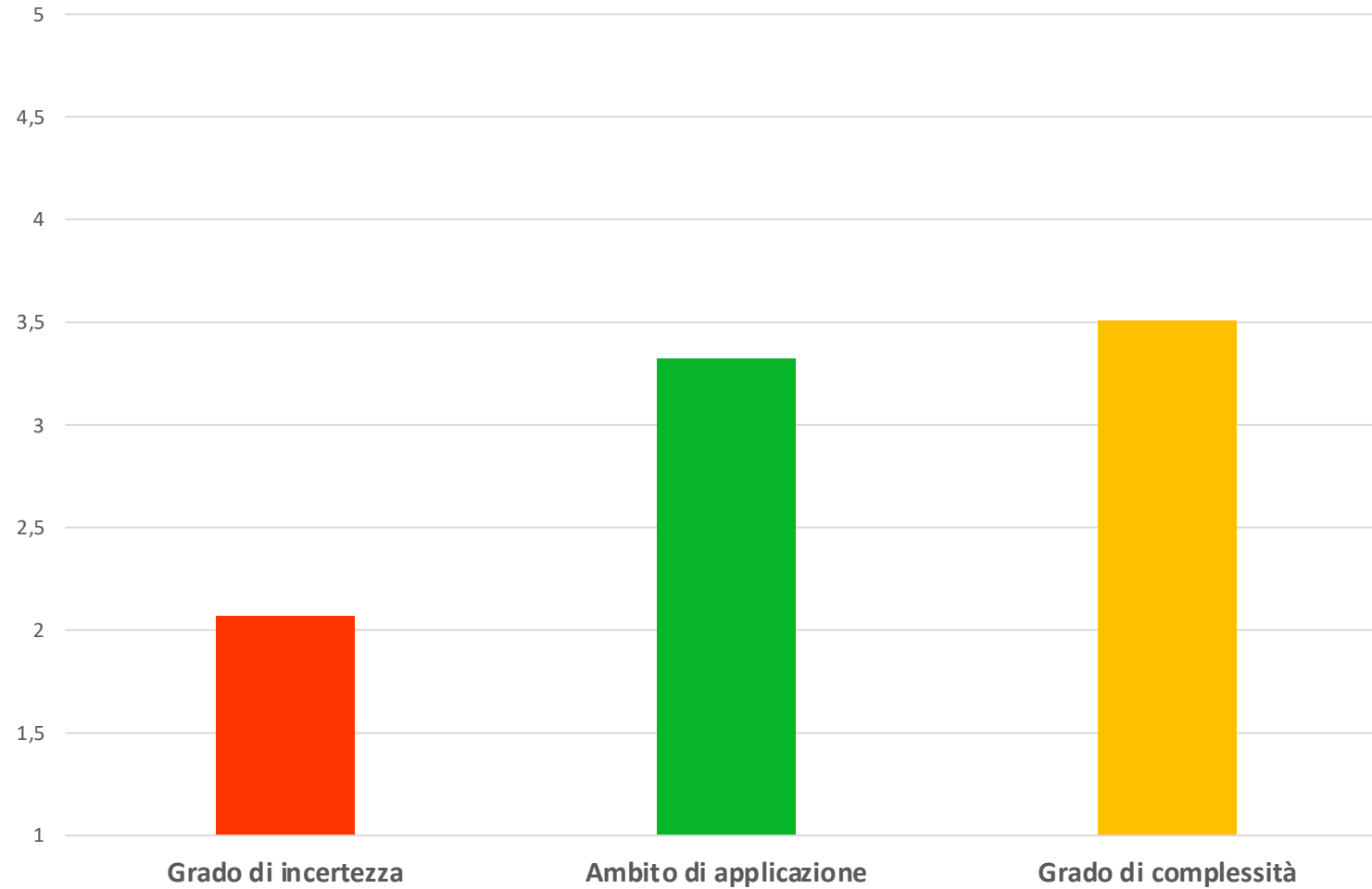


Scarsa influenza
dell'ambiente esterno

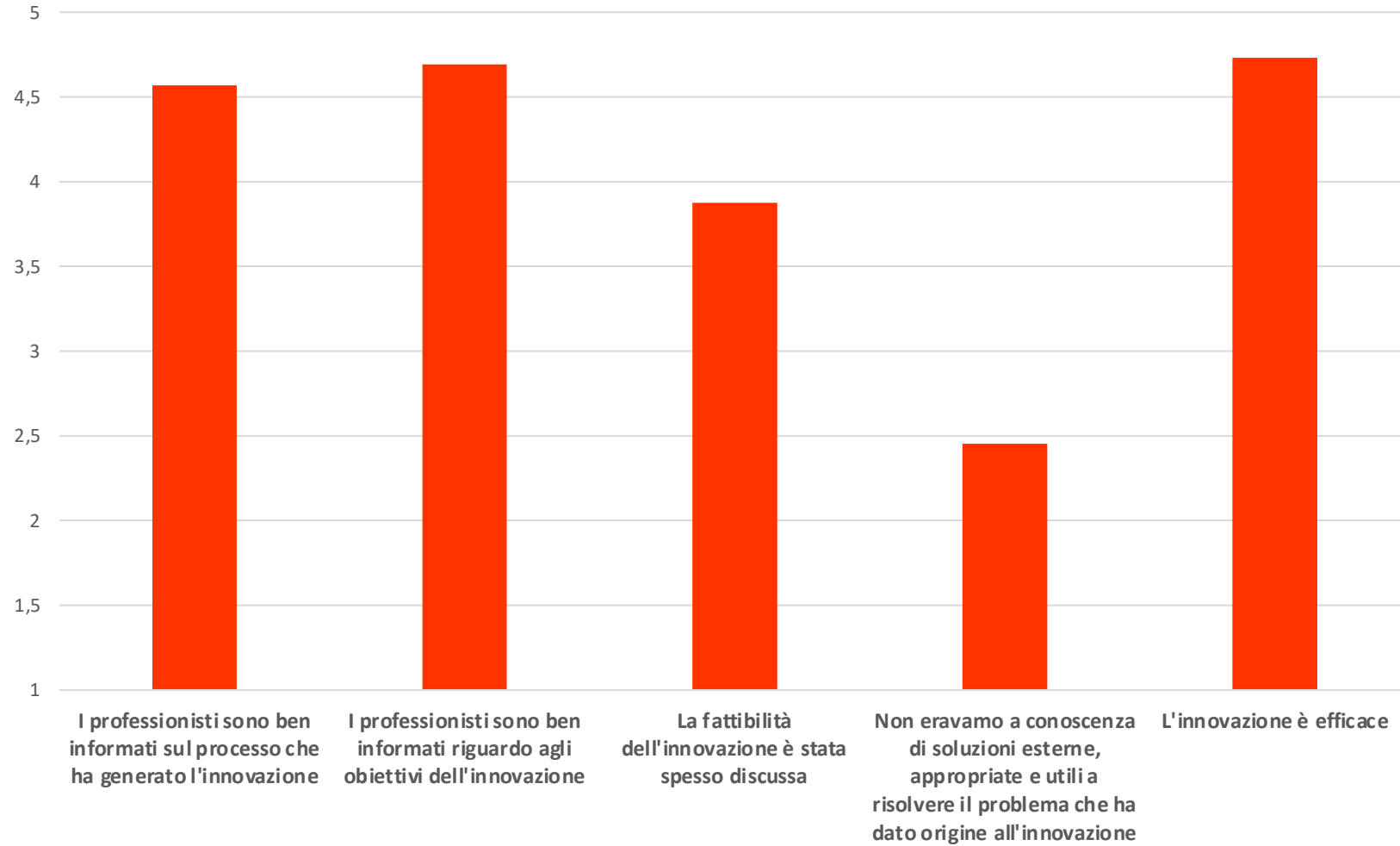
Aspetti salienti della survey

	Dati del responsabile unità operativa
	Descrizione dell'innovazione
	Ambito privilegiato dell'innovazione
	Fattori facilitanti l'innovazione
	Grado di cambiamento
	Originalità dell'innovazione
	Applicabilità dell'innovazione
	Benefici dell'innovazione

Grado di applicabilità

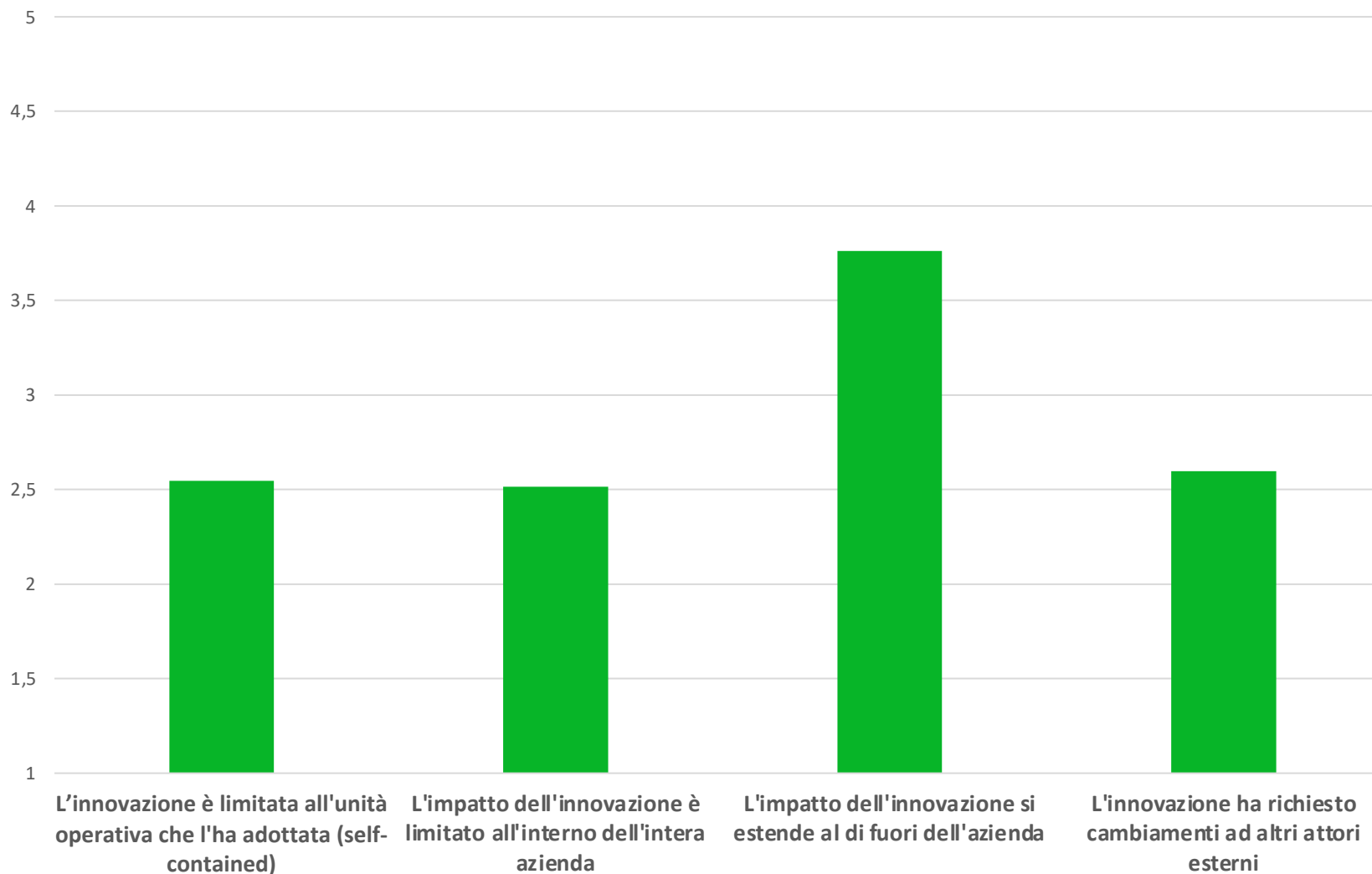


Grado di incertezza

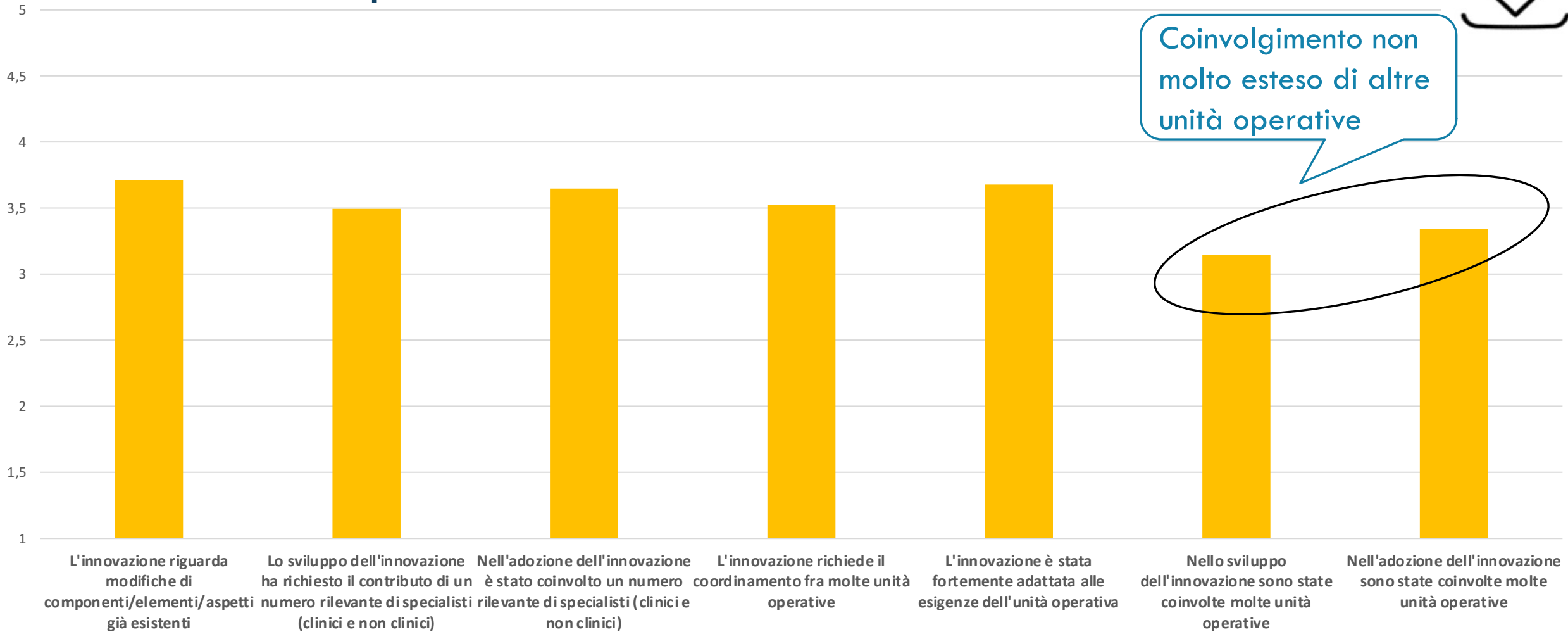
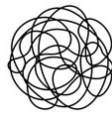


Grado di incertezza è basso (items misurati al contrario)

Ambito di applicazione dell'innovazione

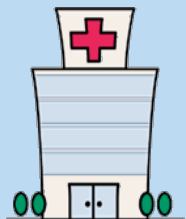


Grado di complessità



- Buon livello di coordinamento e contributo dei soggetti (non molto estesi ad altre unità operative sia in fase di sviluppo, sia in fase di adozione)

Grado di applicabilità - Sintesi



- Basso grado di incertezza
- In parte l'impatto si estende al di fuori dell'azienda
- Medio grado di complessità dal punto di vista di professionisti e unità operative

DAI

- Non ci sono differenze significative tra dipartimenti
- Grado di incertezza: ampiamente sotto il valore medio per tutti i DAI

UO

Buon livello di coordinamento tra professionisti (ma basso tra unità operative)



Aspetti salienti della survey



Dati del responsabile unità operativa



Descrizione dell'innovazione



Ambito privilegiato dell'innovazione



Fattori facilitanti l'innovazione



Grado di cambiamento



Originalità dell'innovazione

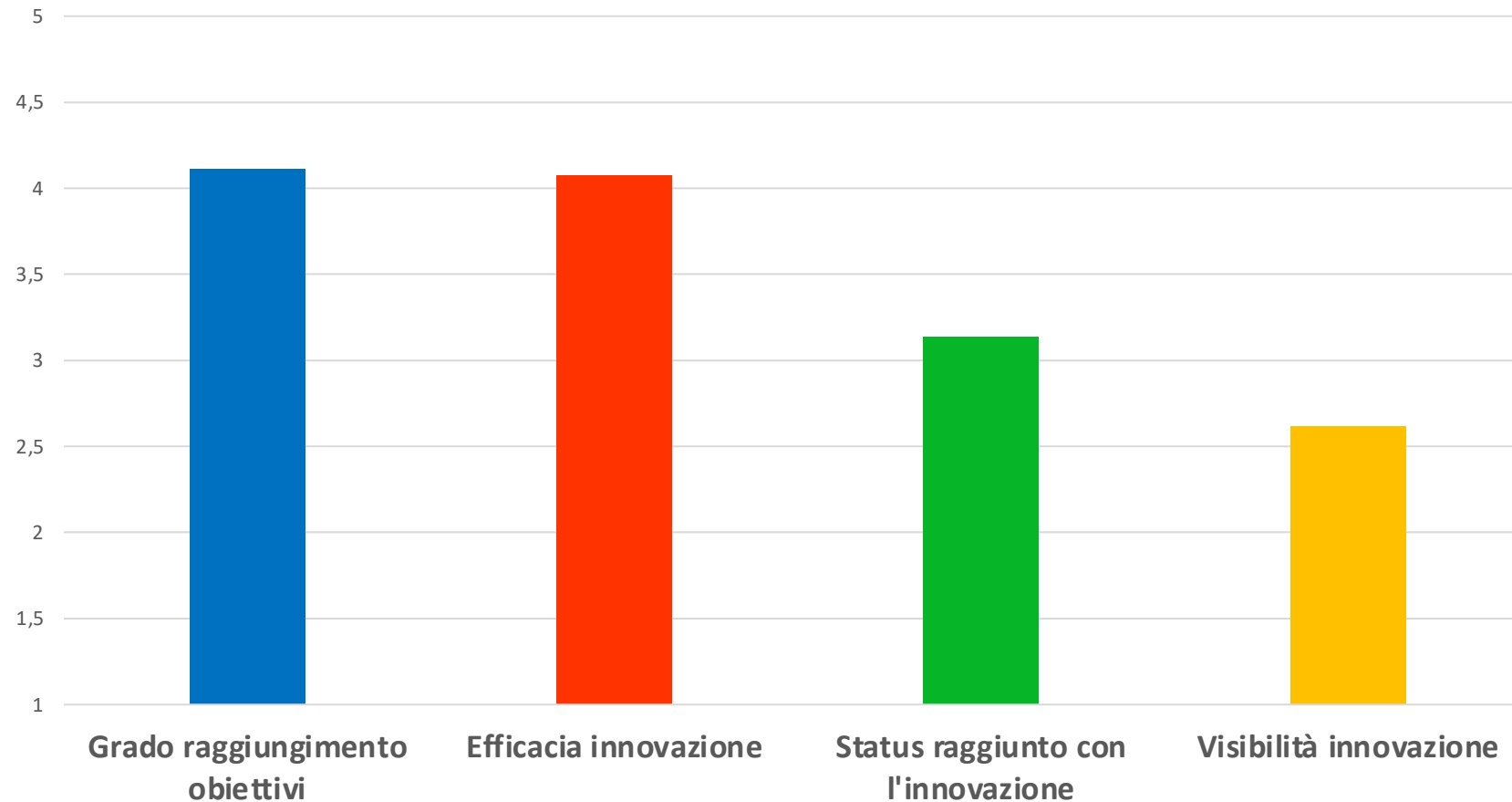
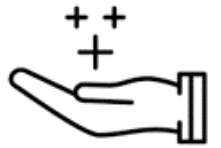


Applicabilità dell'innovazione



Benefici dell'innovazione

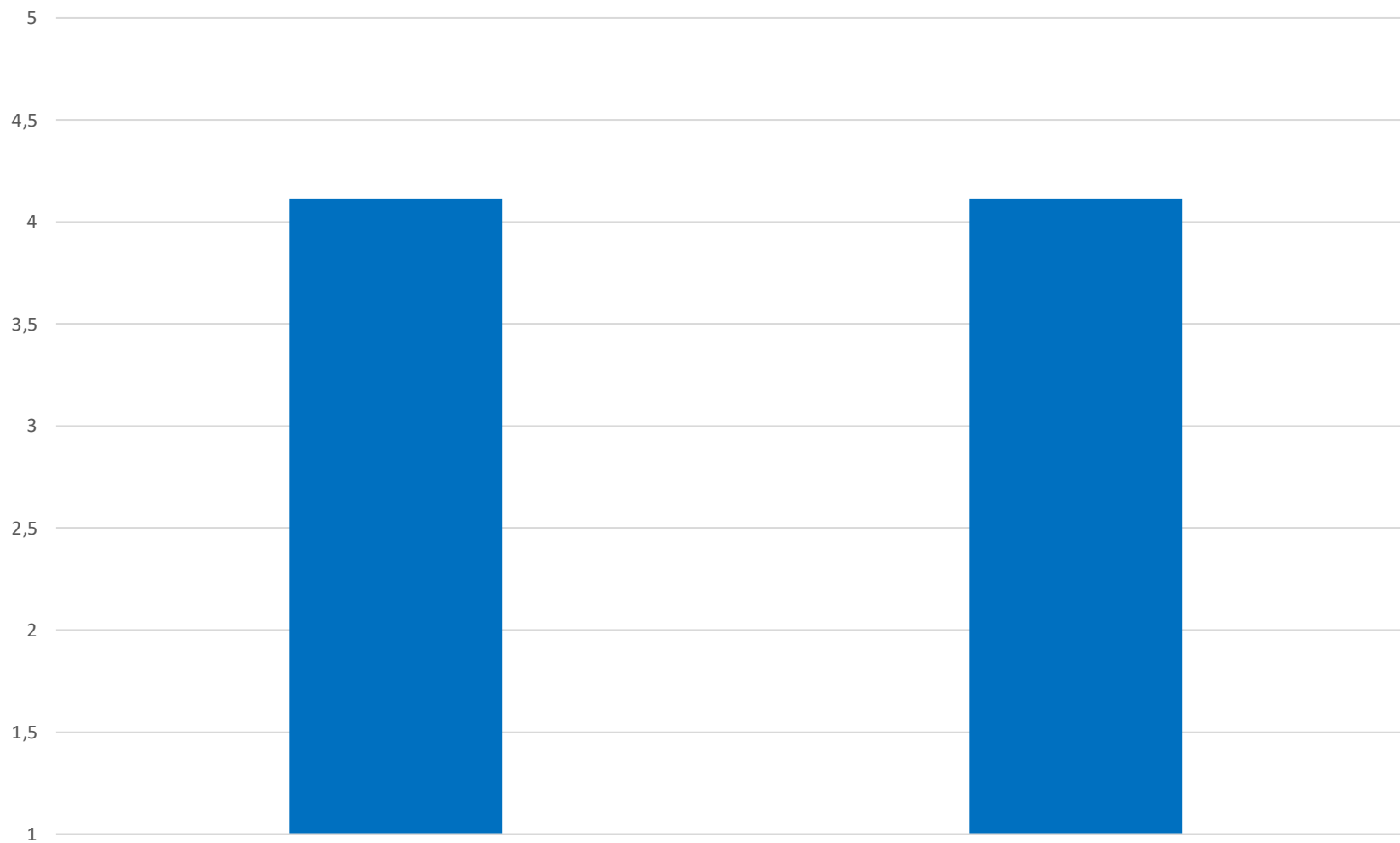
Benefici dell'innovazione



Rispetto agli elevati gradi di efficacia, sembra che non sia data rilevanza allo status dell'innovazione e al complesso percorso che dallo status porta alla visibilità



Grado raggiungimento obiettivi

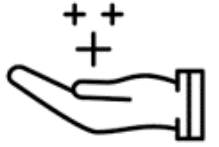


L'innovazione ha realizzato tutti gli obiettivi programmati all'inizio del suo sviluppo

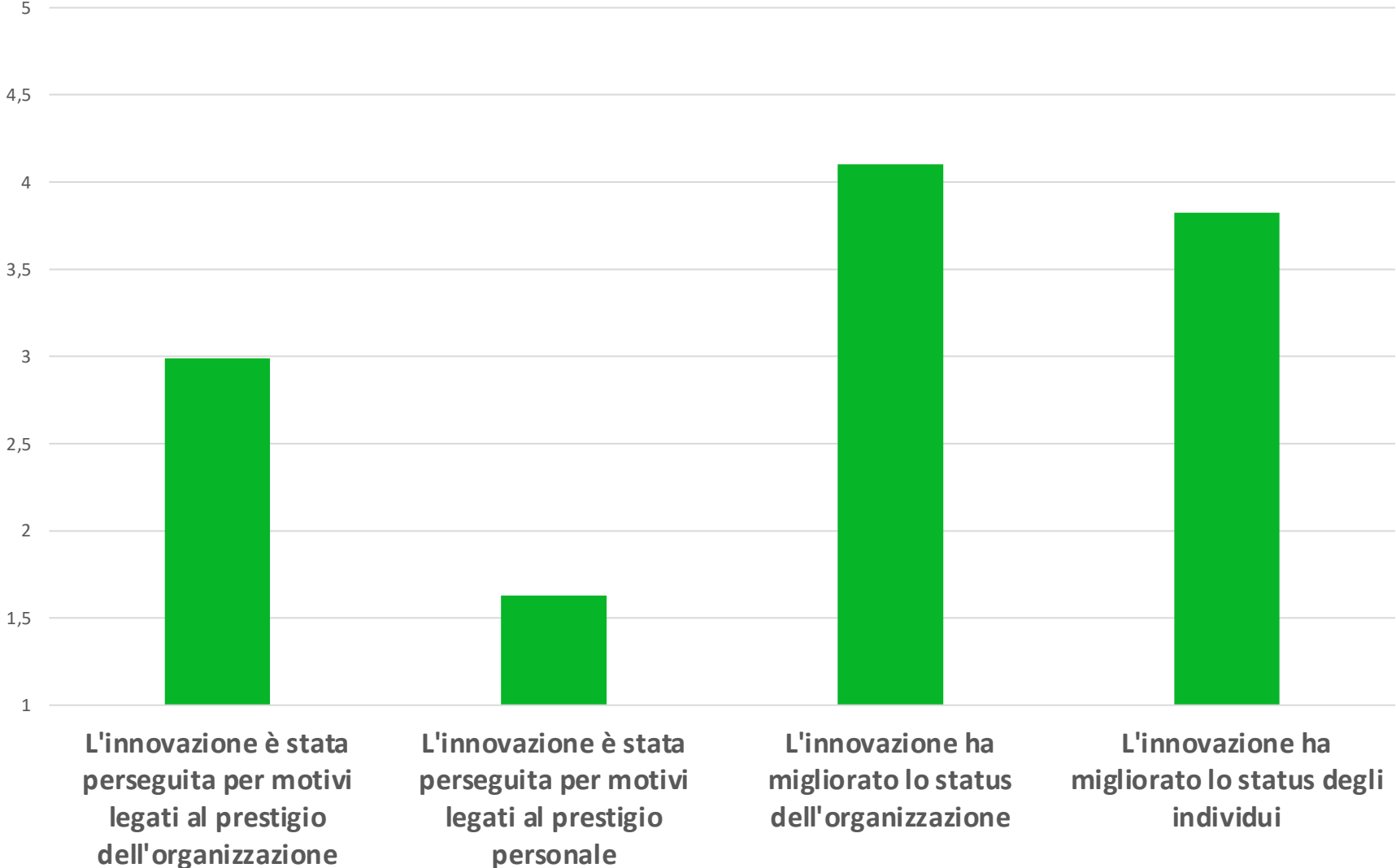
L'innovazione ha risolto i problemi che erano alla base della sua introduzione



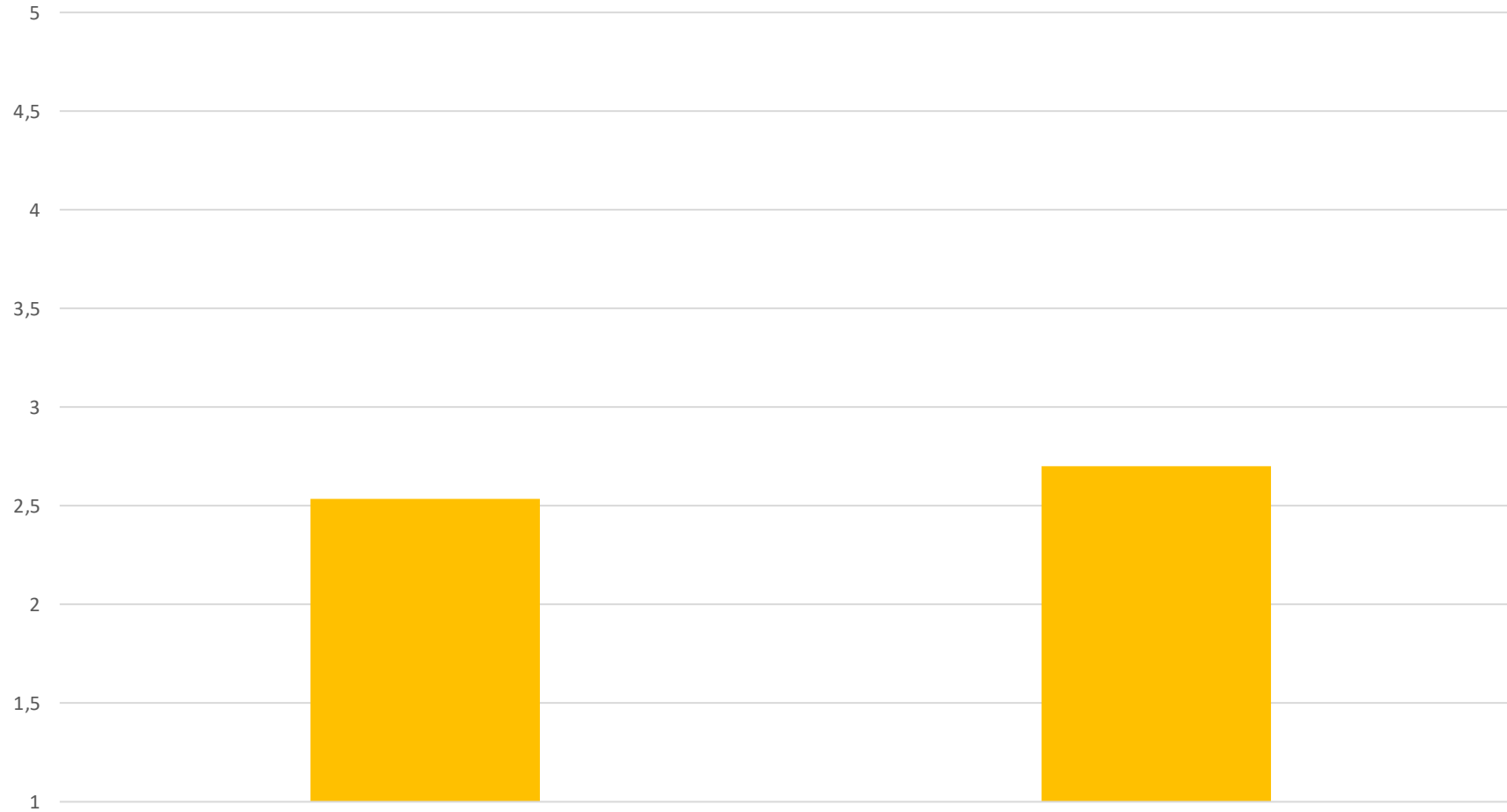
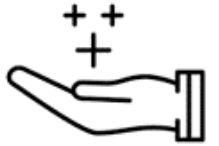
Efficacia innovazione



Status raggiunto con l'innovazione



Visibilità innovazione



L'innovazione ha ottenuto riconoscimenti all'interno del Servizio Sanitario Nazionale

L'innovazione ha ottenuto riconoscimenti fuori dal Servizio Sanitario Nazionale

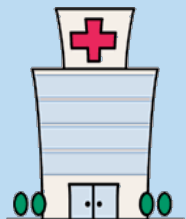


UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DIPARTIMENTO DI
MEDICINA SPERIMENTALE
E CLINICA

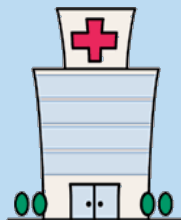


Azienda
Ospedaliero
Universitaria
Careggi

Benefici dell'innovazione - Sintesi



- Elevati livelli di raggiungimento degli obiettivi
- Elevati livelli di efficacia dell'innovazione

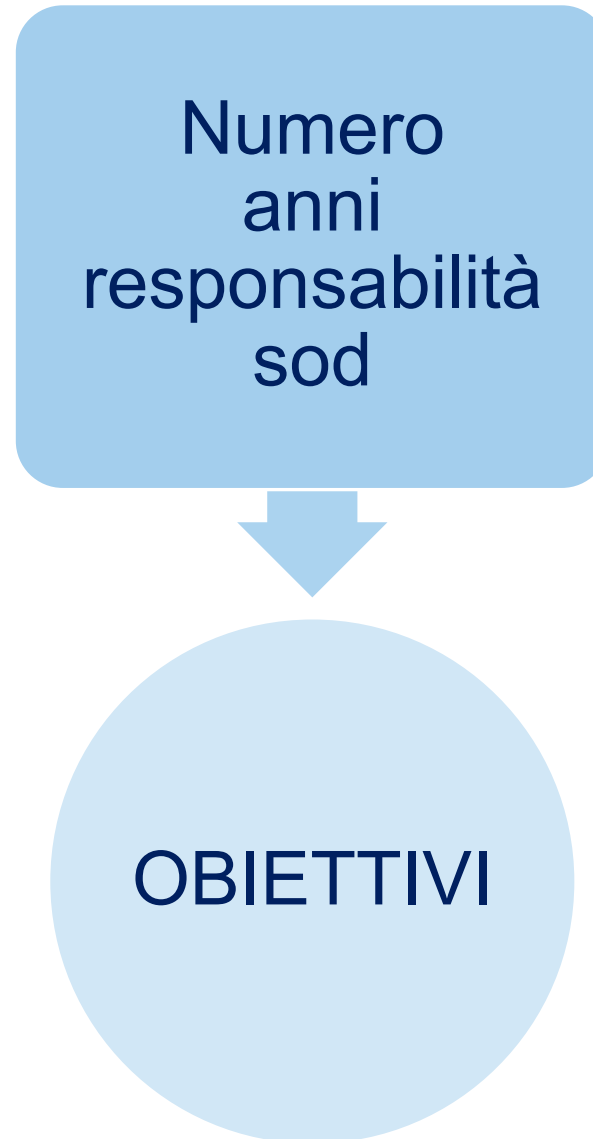


Rispetto agli elevati gradi di efficacia, sembra che non sia data abbastanza rilevanza allo status dell'innovazione e al complesso percorso che dallo status porta alla visibilità

DAI

Non ci sono differenze significative tra medie

Fattori che contribuiscono a produrre i benefici dell'innovazione



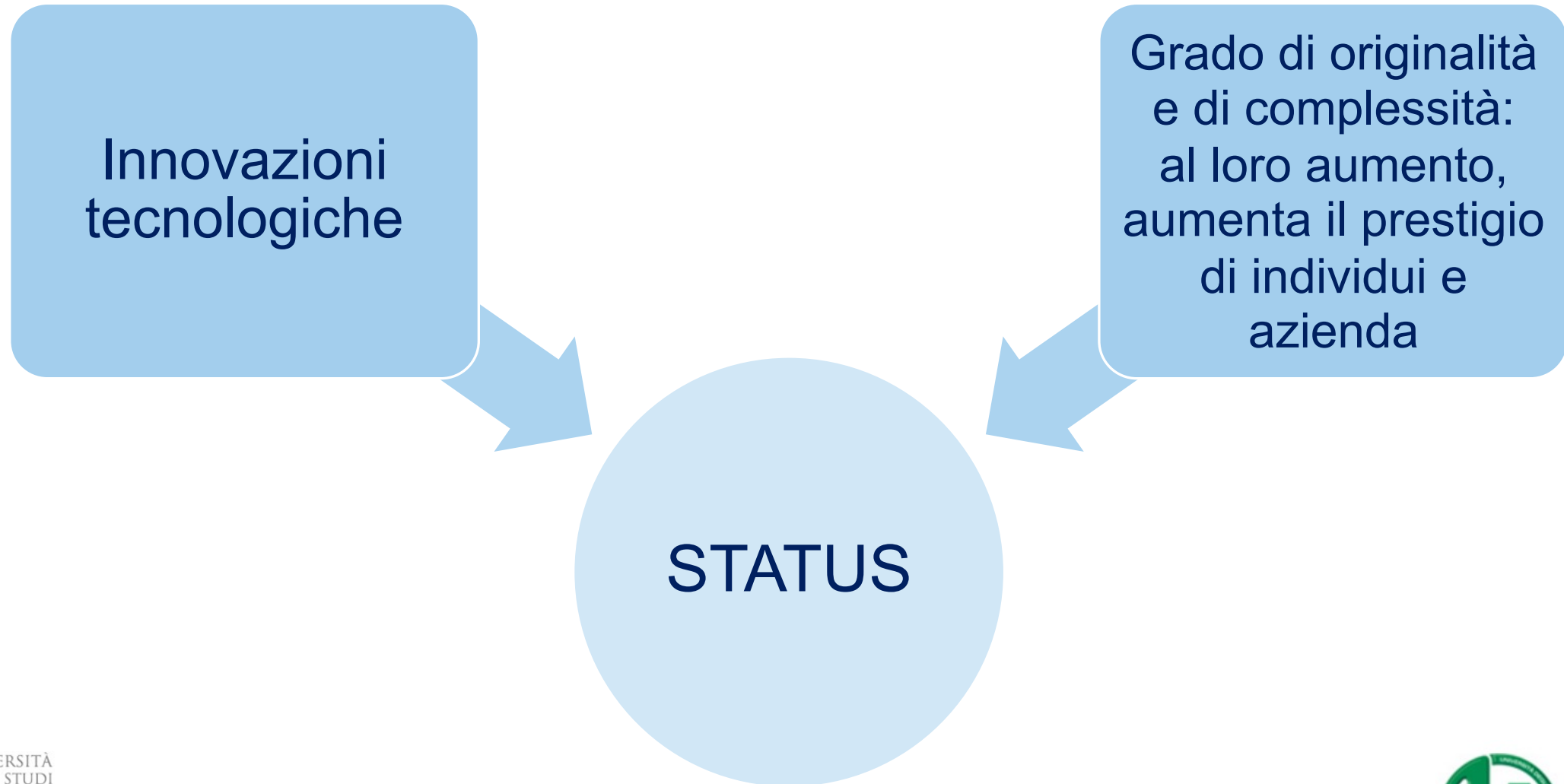
Fattori che contribuiscono a produrre i benefici dell'innovazione

Grado di novità:
l'efficacia aumenta
all'aumentare dei
cambiamenti che
l'innovazione stessa
introduce



EFFICACIA

Fattori che contribuiscono a produrre i benefici dell'innovazione



Fattori che contribuiscono a produrre i benefici dell'innovazione



Qualche spunto per la riflessione e il miglioramento

ATTENZIONE AL PAZIENTE



- Nei processi innovativi attenzione su aspetti clinici e ricadute sul paziente
- Possibile sottovalutazione delle implicazioni comunicative/organizzative?
- Chi dovrebbe presidiare questi aspetti?

Qualche spunto per la riflessione e il miglioramento

IL RISCHIO



La dimensione del «rischio dell'investimento» non emerge

Aspetto positivo: uso prudente delle risorse

Potenziale criticità: una scarsa imprenditorialità

E' fisiologico che le innovazioni possano anche fallire

Qualche spunto per la riflessione e il miglioramento

UN'INNOVAZIONE SEGNATA DALL'AUTOSUFFICIENZA



- Un impegno visibile delle sod nell'innovazione
- L'autosufficienza limita la possibilità di cogliere le opportunità dell'innovazione:
 - ruolo dell'azienda come piattaforma
 - coordinamento con le altre unità organizzative
 - maggiore visibilità

Qualche spunto per la riflessione e il miglioramento

IL RUOLO DEL SISTEMA AZIENDALE



- L'azienda potrebbe essere un moltiplicatore di innovazione:
 - rafforzando la dimensione gestionale e organizzativa rispetto a innovazioni che mantengono un baricentro nella dimensione tecnico-professionale
 - rafforzando la dimensione sistemica in innovazioni puntuali
 - assicurando una migliore coerenza tra le dimensioni che caratterizzano qualunque Academic Medical Center (assistenza, didattica, ricerca)

Grazie per l'attenzione

anna.romiti@unifi.it



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DIPARTIMENTO DI
MEDICINA SPERIMENTALE
E CLINICA



Azienda
Ospedaliero
Universitaria
Careggi