

SPERIMENTAZIONE DEL MODELLO CAF

L'esperienza del Dipartimento veterinario ASL di Milano

Walter Locatelli¹, Piero Frazzi², Massimo Meazza³, Claudio Maria Rossi¹ Direttore Generale, ASL Città di Milano² Direttore Dipartimento Veterinario, ASL Città di Milano³ Dirigenti Veterinari, ASL Città di Milano

La pubblica Amministrazione deve rispondere efficacemente e puntualmente ai continui cambiamenti imposti da nuove domande, da nuove attese, da nuovi stili di vita dei cittadini. L'ASL di Milano ha individuato nel percorso di certificazione qualità ISO 9001 della propria organizzazione lo strumento idoneo per perseguire politiche di qualità e garantire servizi di qualità ai cittadini e alle imprese. Nell'ambito del processo di certificazione aziendale il Dipartimento Veterinario ha partecipato attivamente codificando e definendo i processi specifici dell'Area veterinaria.

Il percorso di certificazione e di miglioramento continuo ha portato a un'integrazione tra sistema di gestione per la qualità e sistemi di controllo di gestione, integrazione finalizzata ad assicurare il governo dei processi e delle prestazioni aziendali sia sotto il profilo della qualità sia della economicità.

Per pianificazione integrata dei processi e delle prestazioni si intende quindi la capacità delle singole articolazioni aziendali, a fronte di specifici obiettivi, di individuare i mezzi e le modalità per perseguirli, incluso il monitoraggio e controllo. Considerati gli standard qualitativi raggiunti, il Dipartimento prevenzione veterinario (DPV) è stato individuato dalla direzione strategica come unica struttura aziendale per la partecipazione al "Premio Qualità delle Amministrazioni Pubbliche" promosso dal Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica amministrazione - Dipartimento della Funzione pubblica, in collaborazione con Confindustria, APQI (Associazione premio qualità Italia) e CNCU (Consiglio nazionale consumatori e utenti), finalizzato a riconoscere e valorizzare nelle organizzazioni pubbliche italiane l'adozione di modalità di gestione che mirano all'eccellenza, attraverso la pratica sistematica dell'autovalutazione e avvalendosi dello strumento di autodiagnosi denominato CAF (*Common assessment framework*).

Il CAF è il risultato della cooperazione tra i Ministri responsabili delle funzioni pubbliche dell'Unione europea. È stato sviluppato sotto l'egida dell'IPSG (*Innovative public services group*), un gruppo

di lavoro di esperti nazionali istituito dai Direttori generali (DG) delle funzioni pubbliche allo scopo di promuovere attività di scambio e cooperazione in materia di politiche innovative e di modernizzazione del settore pubblico negli Stati membri.

Il CAF ha quattro scopi principali:

1. Introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi di *Total quality management* e guidarle progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione, dalla sequenza corrente *Plan-Do* al ciclo *Plan-do-check-act* pienamente integrato.
2. Facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica al fine di ottenere una diagnosi e intraprendere azioni di miglioramento.
3. Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità.
4. Facilitare il *benchlearning* (imparare attraverso la comparazione) e il *benchmarking* (individuare altre organizzazioni con le quali misurarsi fra le organizzazioni del settore pubblico).

Il modello CAF prevede una struttura a 9 criteri (tabella 1), suddivisi tra fattori abilitanti e risultati, secondo il modello riportato in figura 1. Tale modello descrive gli aspetti principali che devono essere presi in considerazione nell'analisi dell'organizzazione:

- i fattori abilitanti (cause): descrivono ciò che l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i propri obiettivi;
- i risultati (effetti) descrivono ciò che l'amministrazione ha conseguito in termine di obiettivi relativamente ai cittadini-clienti, al personale, alla società in generale attraverso misure di percezione e indicatori di funzionamento.

In quanto strumento di *Total quality management*, il CAF aderisce ai concetti fondamentali di eccellenza definiti dall'EFQM (*European foundation for quality management*): orientamento ai risultati, focalizzazione sul cliente, *leadership* e fermezza di propositi, gestione per processi e obiettivi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, *partnership* e responsabilità sociale. La finalità è il miglioramento delle performance delle organizzazioni. Sebbene il CAF si basi principalmente sulla valutazione delle performance gestionali e sull'identificazione degli elementi

FATTORI ABILITANTI

I criteri riguardano i fattori abilitanti di un'organizzazione. Questi si traducono in ciò che l'organizzazione fa e nell'approccio adottato per raggiungere i risultati desiderati.

CRITERIO 1	Leadership
CRITERIO 2	Politiche e Strategie
CRITERIO 3	Personale
CRITERIO 4	Partnership e risorse
CRITERIO 5	Processi

RISULTATI

Nei criteri relativi ai risultati si misurano le percezioni: che cosa il personale, i cittadini/clienti, la società pensano dell'organizzazione. Si usano anche indicatori interni di performance che misurano quanto l'organizzazione stia facendo rispetto ai traguardi che si è prefissata (*outcome*).

CRITERIO 6	Risultati relativi al cittadino/cliente
CRITERIO 7	Risultati relativi al personale
CRITERIO 8	Risultati relativi alla società
CRITERIO 9	Risultati relativi alle performance chiave

Tabella 1. Quadro riassuntivo dei criteri organizzativi secondo il modello CAF.

organizzativi che rendono il miglioramento possibile, il suo fine ultimo è contribuire alla buona *governance*.

Processo di autovalutazione area veterinaria

Il Direttore del Dipartimento veterinario, ha individuato con atto formale le motivazioni e gli scopi del “processo di autovalutazione” secondo il modello CAF, esplicitando il proprio impegno di leader e di controllo del processo.

È stato costituito il gruppo di supporto per l’elaborazione del documento di partecipazione al concorso “Premio qualità delle amministrazioni pubbliche”. Il gruppo era formato dai Responsabili qualità dei tre Servizi (Sanità animale, Igiene degli alimenti di origine animale, Igiene veterinaria) coordinato dal Responsabile

locale Qualità area veterinaria.

Il gruppo di supporto ha portato a termine la stesura del documento di partecipazione che ha comportato l’autovalutazione dei fattori abilitanti e dei risultati secondo le indicazioni del programma di adesione fornite dal Formez.

Si sono valutati i processi chiave dei Servizi (attività e prestazioni erogate) coinvolgendo i responsabili dei processi, i fornitori e i destinatari dei medesimi.

Si è analizzato il controllo di gestione dei risultati raggiunti con l’individuazione di indicatori di risultato ottenuti dall’analisi effettuata sulla rendicontazione:

- settimanale delle prestazioni (*output*) eseguite dal personale tramite sistema informativo del Dipartimento;
- delle attività di controllo ufficiale tramite il Sistema informativo regionale *Vetinweb*.

Si è provveduto a confrontare i dati degli ultimi anni, i risultati attesi e raggiunti e le valutazioni esplicitate sono state raffrontate con le priorità dei fattori abilitanti per verificare coerenza e allineamento.

Il documento di partecipazione

Promosso dal Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica amministrazione - Dipartimento della Funzione pubblica, gestito da FORMEZ (Centro di formazione e studi - Dipartimento della Funzione pubblica), il documento di

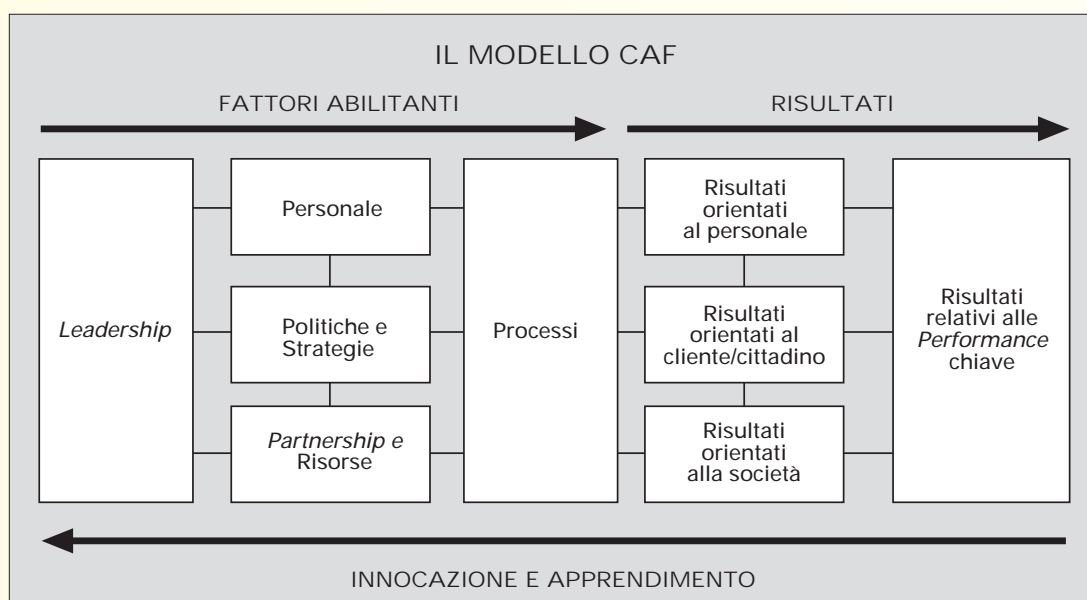


Figura 1. Modello CAF (*Common assessment framework*).



partecipazione al “Premio qualità delle amministrazioni pubbliche” è costituito da una sintetica presentazione e descrizione del Dipartimento veterinario e di seguito dalla formulazione dei 9 criteri previsti dal processo di autovalutazione.

Criterio 1 - Leadership

1.1. Orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

La *mission* aziendale si realizza nell'implementazione di tutte le attività di prevenzione e di educazione sanitaria, volte a rimuovere i fattori di rischio, migliorare l'ambiente, promuovere corretti stili di vita. I valori fondamentali di riferimento discendono dal ruolo centrale riconosciuto alla persona (eguaglianza e imparzialità-diritto di scelta-qualità dei servizi-valorizzazione delle risorse umane-aggiornamento tecnologico).

La declinazione della *mission* aziendale avviene attraverso una serie di strumenti interni di dialogo e comunicazione, ampiamente diffusi nelle diverse aree organizzative, quali ad esempio:

- le riunioni di servizio;
- gli strumenti informativi per l'utente interno, quali la rete Intranet;
- i periodici riesami di direzione aziendale, la diffusione dei risultati delle verifiche ispettive interne ed esterne (*Joint commission* e parte terza);
- le rendicontazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi.

La missione strategica è stata codificata mediante l'applicazione di un Sistema gestione per la qualità (SGQ) conforme alla norma ISO 9001: 2000. L'SGQ è stato utilizzato come strumento per superare l'autoreferenzialità della struttura (e al suo interno delle singole funzioni dipartimentali). Si è reso necessario utilizzare congiuntamente un SGQ e un sistema di controllo di gestione. L'integrazione è finalizzata ad assicurare il governo dei processi e delle prestazioni aziendali, sia sotto il profilo della qualità, sia sotto il profilo dell'utilizzo controllato delle risorse. In un'ottica di corretta gestione è stata sperimentata l'integrazione dell'SGQ con il sistema di controllo di gestione ABC (*Activity based costing*). Quest'ultimo è un metodo di analisi dei costi che fornisce dati sull'effettiva incidenza dei costi associati con ciascun prodotto e ciascun servizio fornito.

1.2. Sviluppo e implementazione di un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento

La Dirigenza ha scelto di adottare un approccio per processi per assicurare che l'erogazione delle prestazioni sia conforme ai requisiti di riferimento.

I processi sono stati valutati in funzione dei risultati qualitativi e quantitativi prodotti e in funzione di specifici standard selezionati e verificati da *Joint commission international* (JCI).

1.3. Motivare e supportare il personale

La direzione dipartimentale ha ritenuto fondamentale, in un'ottica di coinvolgimento e motivazione del personale, implementare la comunicazione sia diretta sia indiretta, sia al proprio interno sia verso l'esterno (portatori di interesse).

La possibilità per tutti i dipendenti di avere contatti con i diretti responsabili è assicurata senza particolari formalità e viene stimolato il rapporto propositivo privilegiando la disponibilità all'ascolto.

1.4. Gestione dei rapporti con i titolari di interesse

La gestione viene attuata definendo *partnerships* appropriate considerando le seguenti necessità: operare all'interno di percorsi codificati dalla normativa comunitaria, nazionale e regionale; sviluppare programmi congiunti, al fine di razionalizzare l'attività di prevenzione/controllo con altre strutture ASL (Dipartimento prevenzione - Servizio igiene alimenti ad es. per il controllo nella ristorazione) e/o con altri enti (Regione Lombardia, Comune di Milano ecc.); approfondire percorsi formativi integrati con Regione Lombardia e Università degli studi di Milano; svolgere attività di educazione sanitaria con associazioni di categoria, operatori economici del settore e consumatori; incrementare attività congiunte integrate in caso di elevate criticità di intervento con Procura della repubblica, Arma dei carabinieri NAS, Polizia annonaria e Capitaneria di porto territorialmente competente. La scelta dei partner viene attuata in base a una opportuna valutazione delle competenze specifiche. Il Direttore del DPV ha sviluppato negli anni rapporti stabili con gli enti sopra descritti. Ciò permette l'immediata attivazione, qualora i singoli enti e/o la direzione lo ritengano opportuno, di iniziative congiunte in relazione a specifici obiettivi contingenti.

Criterio 2 - Politiche e strategie

L'erogazione delle prestazioni di Sanità Pubblica Veterinaria sul territorio ASL sono incentrate sui concetti derivati dalla politica aziendale e declinati secondo le peculiarità dell'area: centralità della persona-trasparenza e correttezza-efficacia efficienza ed economicità.

2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

Il DPV, grazie all'autonomia concessa alle ASL anche per l'attività di programmazione, ha perseguito autonomamente programmi e politiche di sviluppo quali:

- individuazione di propri assetti organizzativi (Dipartimento - Servizi-Distretti e UUOO) volti a consentire una condivisione delle risorse professionali e operative in grado di favorire un'integrazione multidisciplinare e una razionalizzazione dei costi nell'utilizzo delle infrastrutture;
- attivazione di strategie e programmi mirati a posizionare e razionalizzare l'offerta dei servizi alla realtà del territorio di riferimento come il contesto metropolitano.

Tale attività è caratterizzata da una raccolta sistematica di informazioni sia sui dati pregressi di attività quali allerte, tossinfezioni, non conformità (NC) evidenziate durante l'attività di vigilanza, sia sulla raccolta dei bisogni e aspettative dei portatori di interesse, mediante incontri periodici con le associazioni di categoria, al fine di condividere gli aspetti emergenti che meritano risposte, approfondimenti o/ e chiarimenti.

2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

La pianificazione strategica del DPV è focalizzata sulla capacità della struttura di valutare e gestire i rischi sanitari inerenti il territorio e le materie di competenza. Le risorse economiche sempre limitate

e le molteplici fonti di rischio in continua evoluzione impongono al DPV un modello di programmazione basato su un approccio di valutazione “costi-benefici”, dove cioè il costo delle singole prestazioni sanitarie deve essere bilanciato dal corrispondente effettivo beneficio in termini di riduzione dei rischi per la collettività. Questo nuovo approccio strategico ha richiesto lo sviluppo di nuovi meccanismi organizzativi (figura 2):

- un sistema di controllo dei report attività;
- un sistema di modulazione della programmazione e attuazione dell'attività in funzione dell'analisi del rischio.

2.3. Implementare strategie e politiche dell'intera organizzazione

L'ambizioso obiettivo che su input regionale il DPV si è posto per il prossimo triennio è di programmare in maniera integrata l'attività di controllo con:

- servizi del Dipartimento medico di prevenzione (in particolare il Servizio igiene alimenti) per l'attività di controllo nella ristorazione collettiva, ospedaliera, scolastica e per specifiche realtà della grande distribuzione e per la gestione delle allerte e tossinfezioni;
- il Comune di Milano (Polizia annonaria) per l'attività di controllo presso i mercati settimanali scoperti e gli esercizi di somministrazione, commercializzazione e vendita oggetto di segnalazioni/reclami da parte di clienti e/o enti;
- l'Agenzia regionale per l'ambiente (ARPA) per l'attività di campionamento inerente piani di monitoraggio radioattività - PCB;
- il NAS per l'attività di verifica di prescrizioni presso gli esercizi di commercializzazione al dettaglio e per specifici interventi mirati

in realtà ad alto rischio e a elevata “criticità” gestionale.

La politica di integrazione che sarà adottata si baserà sui seguenti aspetti:

- condivisione dei dati inerenti sia le strutture da controllare sia le attività di controllo svolte;
- ottimizzazione delle risorse, con particolare riferimento alle risorse umane utilizzate in fase di ispezione e campionamento anche al fine di evitare sovrapposizioni di operatori e di intervento;
- ottimizzazione delle attività mediante opportuna programmazione delle tempistiche di svolgimento;
- sviluppo e documentazione di procedure e Istruzioni operative congiunte.

2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

La Direzione dipartimentale ha sviluppato una politica organizzativa per pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione, non solo tesa al miglioramento delle prestazioni, ma anche allo sviluppo dell'innovazione e del capitale umano. Elementi fondamentali sono: la formazione del personale (con programmazione di corsi mirati alle criticità evidenziate) e l'educazione sanitaria.

Criterio 3 - Personale

Il DPV opera per valorizzare le capacità personali del singolo e per offrirgli potenzialità di sviluppo della propria professionalità, e quindi la formazione ha assunto funzione strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tale ottica, programma, organizza e valuta diverse iniziative di formazione sia gestionale (finalizzata a orientare i comportamenti e a responsabilizzare tutto il personale, incidendo sulle abilità, capacità e competenze gestionali individuali e di gruppo) sia tecnico-scientifica. All'interno dell'Area veterinaria per identificare, sviluppare e utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione sono state individuate delle figure professionali che per attitudine, preparazione, passione svolgono il ruolo di “esperti della materia-referenti “ e fungono da riferimento ai colleghi.

Si coinvolge il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment; i dirigenti e tutto il personale nei propri specifici ambiti sono incoraggiati ad esprimere la propria competenza professionale.

Nell'ambito della gestione dei rischi e dei conflitti di interesse l'alta direzione aziendale ha elaborato il “Codice etico-comportamentale della ASL Città di Milano” che fornisce ai dipendenti indicazioni applicative sui seguenti temi:

- missione aziendale e valori di riferimento;
- rapporti con la clientela/utenza;
- trasparenza e accuratezza dell'informazione;
- rapporti con l'esterno e diritti degli utenti;
- modalità di redazione dei documenti verso l'esterno (eticità e trasparenza) e delle comunicazioni verso

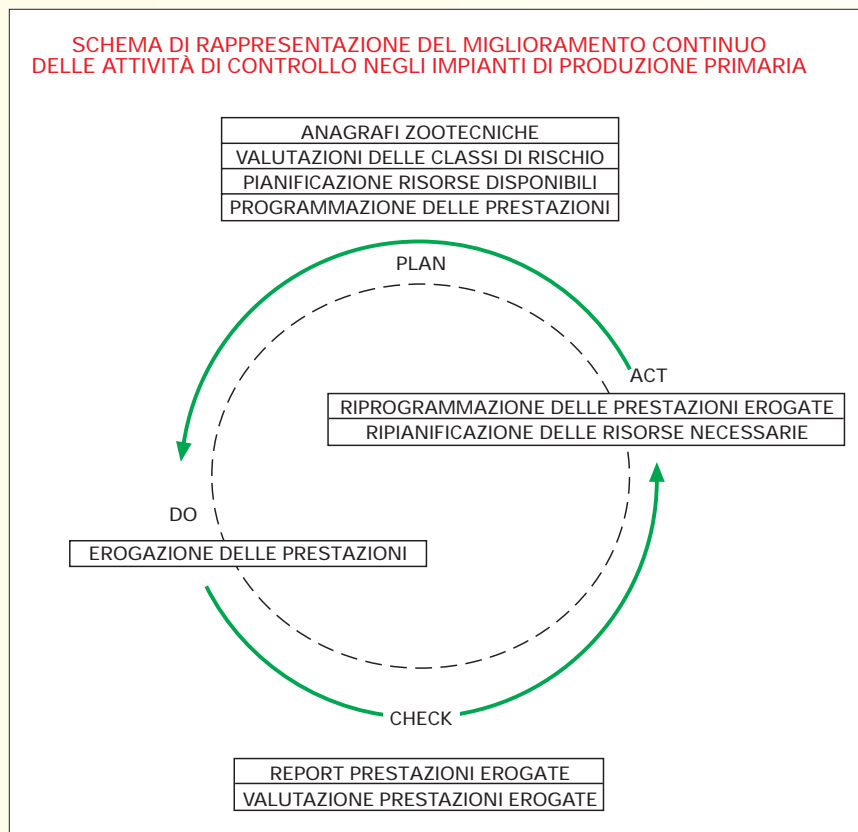


Figura 2. Esempio di miglioramento nelle attività di controllo.

l'esterno;

- amministrazione aziendale;
- governance;
- trasparenza della contabilità;
- sistemi di controllo interno;
- rapporti con i fornitori;
- tutela della dignità del lavoratore;
- ambiente di lavoro;
- selezione e valorizzazione del personale;
- doveri dei dipendenti/collaboratori;
- conflitto di interessi;
- omaggi e benefici.

A livello dipartimentale è stata attuata la politica aziendale di prevenzione e sicurezza a tutela della salute dei lavoratori dotando il proprio personale di idonei strumenti e attrezzature. Viene inoltre dedicata attenzione alle relazioni sindacali coinvolgendo e /o informando i rappresentanti prima di assumere decisioni che influiscono sulla organizzazione.

Critério 4 - Partnership e risorse

Il DPV attua molteplici rapporti di collaborazione e *partnerships* sia interni alla azienda sia esterni, in linea con le finalità istituzionali e con le politiche e le strategie. In sede di programmazione annuale dell'attività i tre Servizi che fanno capo al DPV definiscono le necessità di *partnership* in base a progetti e obiettivi precedentemente stabiliti in sede di Conferenza di Sanità pubblica veterinaria. Particolarmente significativo è il rapporto di *partnership* con il Dipartimento di prevenzione medica, avendo numerosi processi simili in comune; tale collaborazione ultimamente, con lo sviluppo dell'SGQ, si è ulteriormente evoluta con la produzione condivisa di Istruzioni Operative riguardanti la gestione delle allerte a seguito di riscontro di alimento che rappresenti grave rischio per la salute del consumatore e per lo svolgimento comune, ognuno per la propria specifica competenza, delle attività inerenti la trattazione delle tossinfezioni alimentari. Sono state sviluppate collaborazioni e *partnership* con altri enti istituzionali quali, Dipartimenti amministrativo/laboratorio sanità pubblica, Regione, Istituto zooprofilattico sperimentale, ARPA, Comuni, Polizia locale, CC tutela salute, Capitaneria di porto, SOGEMI, Associazioni di categoria, Enti zoofili e altri, al fine di implementare percorsi virtuosi di integrazione. Il DPV gestisce le risorse umane e materiali dell'Area veterinaria assicurando la razionalità in correlazione agli obiettivi aziendali e regionali.

Critério 5 - Processi

5.1. Identificazione, progettazione e gestione dei processi nell'ottica del miglioramento

Il DPV, nato nel 2003, ha saputo cogliere nell'applicazione dell'SGQ l'opportunità di organizzare le proprie attività per processi a partire dal 2004, iniziando in sede di Conferenza di SPV il percorso di certificazione ISO 9001: 2000.

Sono stati identificati i processi gestionali classificandoli in processi primari di erogazione delle prestazioni e processi secondari di supporto come nella figura 3.

I principali macroprocessi di supporto sono:

- pianificazione e programmazione;
- gestione SGQ;
- sviluppo competenze professionali;
- istruzione denunce e gestione sanzioni

I principali macroprocessi di erogazione delle prestazioni sono inerenti l'erogazione di prestazioni dell'Area SA, IA o.a. e IV.

Sono stati identificati i processi chiave, in analogia a quelli già identificati in JCI individuando la titolarità dei processi (*process owner*), i concetti di validazione del processo, verifica e controllo, i criteri di accettazione e monitoraggio attraverso indicatori e obiettivi. L'individuazione degli indicatori ha consentito la valutazione di efficienza dei processi permettendo il confronto di performance rispetto agli anni precedenti.

5.2. Sviluppo ed erogazione di servizi e prestazioni orientati al cliente

Il Direttore del DPV monitora e misura i processi dell'SGQ al fine di verificare la capacità dei processi stessi di ottenere i risultati pianificati con riferimento alle prestazioni di Sanità pubblica veterinaria erogati. Utilizza a tale scopo i risultati delle verifiche ispettive (interne ed esterne), l'analisi dei dati, le azioni correttive e preventive e i riesami da parte della Direzione. In particolare le segnalazioni di NC (figura 4) vengono esaminate individuandone le cause che vengono classificate in quattro grandi categorie: relative al processo, al comportamento, alle risorse, ai materiali.

L'SGQ del DPV persegue il miglioramento continuo dei processi gestiti sulla base dei dati rilevati e analizzati al fine di avere informazioni in merito a:

- soddisfazione del cliente;
- conformità ai requisiti delle prestazioni;
- caratteristiche;
- andamento dei processi e dei servizi;
- fornitori.

Nell'ottica della creazione di valore aggiunto (catena del valore) per i propri clienti di riferimento si riporta lo schema di figura 5.



Figura 3. Prestazioni Sanità pubblica veterinaria.

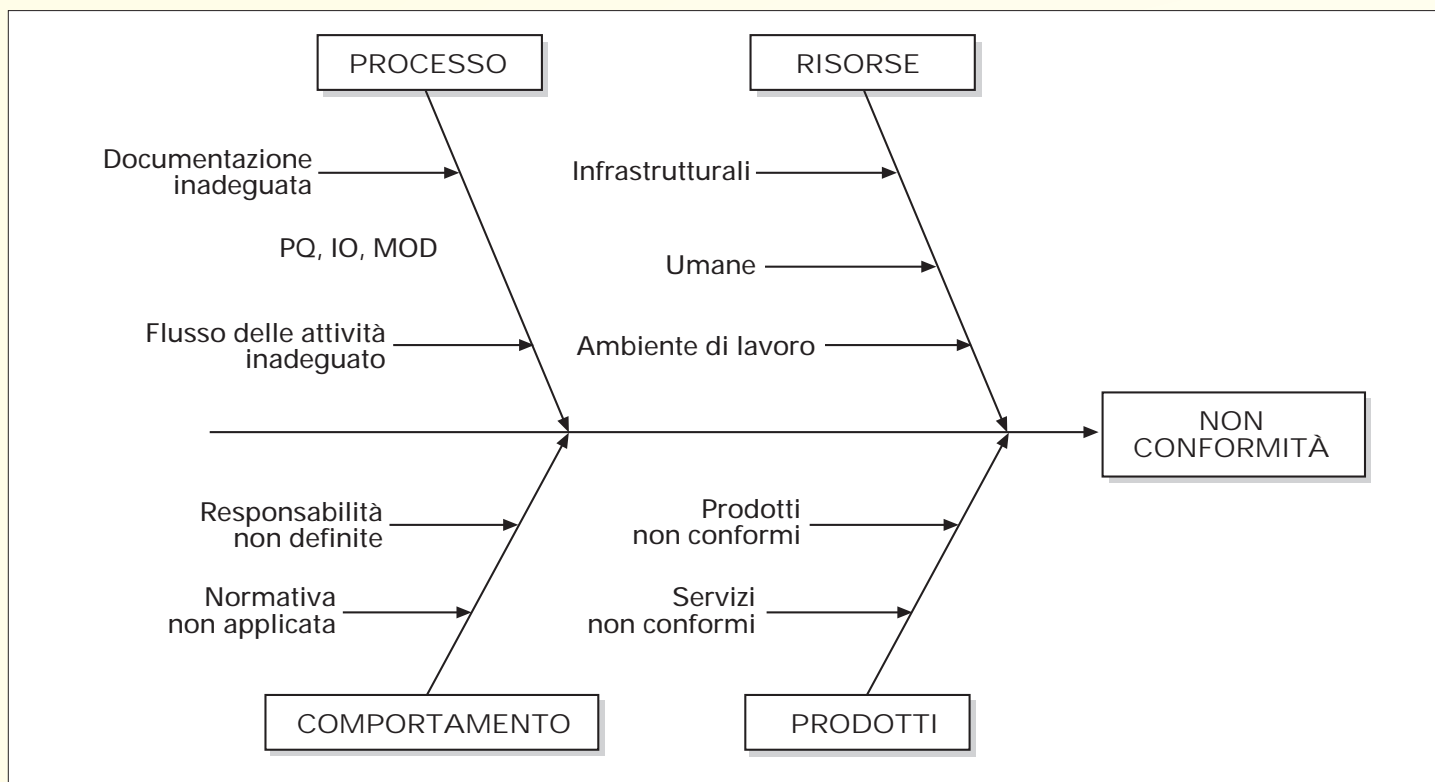


Figura 4. Segnalazioni non conformità (NC).

Criterio 6 - Risultati orientati al cittadino/cliente

Tutti i processi e le relative prestazioni del DPV sono diretti alla tutela della salute umana, del patrimonio zootecnico e della igienicità delle produzioni agroalimentari e derivano dall'applicazione di norme comunitarie e nazionali. Il DPV si occupa principalmente di prevenzione e la maggior parte delle sue prestazioni (*output*) si esprimono con controlli obbligati nei confronti del singolo operatore, finalizzati alla tutela della salute pubblica. Pertanto è particolarmente difficile valutare il grado di soddisfazione del cliente sia nel considerarlo come figura di operatore (soggetto al controllo indipendentemente dalla sua volontà) sia come cittadino in quanto solo in parte consapevole del ruolo esercitato dai servizi di prevenzione nella tutela della

salute pubblica. Quindi la valutazione di performance qualitativa e di orientamento al cliente si esplicita tramite la valutazione dei reclami/encomi/segnalazioni pervenute all'Ufficio relazioni con il pubblico, tramite il monitoraggio e verifica dei tempi di rilascio atti e delle liste di attesa dei cittadini. Inoltre si agisce sulla formazione degli operatori e sulla pubblicizzazione di materiale informativo rivolto agli utenti. Il DPV, nell'ottica di migliorare le relazioni con i diversi portatori di interesse, negli anni ha incentivato le occasioni di incontro con le associazioni di categoria, gli enti zoofili e le diverse *partnerships*. Gli incontri si sono realizzati mediante riunioni specifiche per condividere le decisioni riguardanti la revisione di processi, organizzazione di convegni riguardanti temi d'attualità, organizzazione e svolgimento di corsi

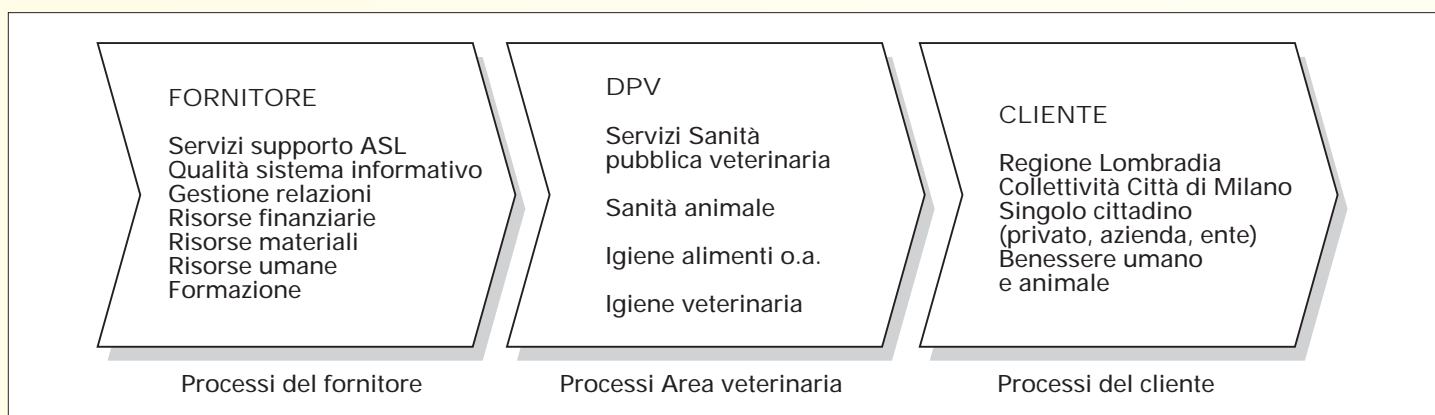


Figura 5. Catena del valore.

di formazione per il coinvolgimento nell'attuazione di specifiche norme. L'ASL di Milano ha creato e sviluppato fin dal 2000 il sito Web con indirizzo www.asl.milano.it all'interno del quale è stata progettata e realizzata l'Area veterinaria suddivisa nei tre Servizi (SA., IA o. a. e IV) che contiene, tra l'altro, alcuni opuscoli informativi progettati dai Servizi.

Critério 7 - Risultati relativi al personale

Nell'ottica del coinvolgimento del personale dell'Area veterinaria, per il miglioramento delle prestazioni, sono pianificati dei progetti obiettivo specifici annuali, interessanti tutto il personale, che garantiscono delle prestazioni aggiuntive. Il sistema di rete informatica aziendale è utilizzato dal DPV per la comunicazione a tutto il personale dei progetti obiettivo e per il loro costante aggiornamento dei risultati. Questi vengono utilizzati dal DPV e dai Distretti veterinari per procedere alla valutazione individuale e di gruppo, tenendo conto dell'impegno, professionalità, partecipazione di ognuno.

L'analisi dei risultati, insieme alle problematiche emerse durante l'attività di controllo e alle esigenze formulate dalla cittadinanza, consente inoltre al DPV di modulare l'approccio e la programmazione durante l'anno e per i piani successivi per soddisfare i nuovi obiettivi.

L'attenzione al continuo aggiornamento professionale, ai fini dello sviluppo delle competenze, si riscontra nei diversi corsi organizzati sia in aula, sia tramite formazione pratica sul campo inerenti obiettivi dell'Area veterinaria.

Viene promossa una politica di motivazione del personale favorendone la partecipazione a iniziative della Direzione aziendale rivolte alla promozione della salute e al miglioramento dell'ambiente lavorativo.

Critério 8 - Risultati relativi alla società

8.1. Risultati relativi ai portatori di interesse

Molte delle attività svolte dall'Area Veterinaria hanno ripercussioni sociali che influiscono sul benessere e la sicurezza dei cittadini; è pertanto essenziale che l'operatività sia assicurata

continuativamente. Grande interesse è orientato alle problematiche della gestione degli inconvenienti igienici urbani, alla gestione delle colonie feline e sterilizzazione, agli affidi, alla gestione delle problematiche inerenti la commercializzazione di prodotti alimentari esteri. Una soluzione prospettata è stata l'attività di formazione sulle persone che gestiscono le colonie feline. Per approfondire e informare sulle corrette norme igieniche gli operatori del settore alimentare stranieri si è sviluppato uno specifico progetto che ha visto il coinvolgimento della Camera di commercio e dell'Ente collaterale EBITER, delle associazioni culturali estere e del comune che ha determinato la formazione di mediatori culturali per fare da tramite con gli operatori e l'elaborazione di specifici opuscoli informativi nelle varie lingue. Inoltre tramite EBITER si stanno eseguendo dei corsi formativi in materia di sicurezza alimentare rivolti agli operatori stranieri.

8.2. Sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati

Di seguito citiamo alcune delle principali iniziative intraprese negli ultimi anni a supporto di persone bisognose di sostegno:

- collaborazione con l'associazione Città e salute (Cooperativa sociale);
- collaborazione con l'associazione Amici della terra Lombardia;
- collaborazione con il Settore Servizi alla famiglia del Comune di Milano;
- collaborazione con il Servizio sociale per i minorenni del Ministero della giustizia.

Critério 9 - Risultati relativi alle performance chiave

Il DPV ha iniziato dal 2004 un percorso di revisione delle modalità di raccolta e rilevamento dei dati sulle attività svolte, diretto ad aumentarne l'affidabilità e l'accuratezza e a rendere più facile e omogenea la raccolta degli stessi. Con l'applicazione del controllo di gestione delle attività (*output*) tramite apposito sistema informativo di rendicontazione settimanale e l'inserimento dati nel sistema informativo regionale Vetinweb il DPV assicura una accurata, oggettiva ed efficace gestione dei risultati della programmazione per garantire il raggiungimento degli obiettivi.

ATTIVITÀ	INDICATORE ANNUALE
Campionamento	N° campionamenti irregolari / N° campionamenti effettuati
Vigilanza su: distribuzione e impiego del farmaco veterinario	N° sopralluoghi effettuati/ N° sopralluoghi programmati ≥ 100% N° prescrizioni /N° sopralluoghi effettuati ≥ 100%
Vigilanza su: benessere animale e sperimentazione	N° sopralluoghi effettuati/ N° sopralluoghi programmati ≥ 100% N° prescrizioni /N° sopralluoghi effettuati
Prevenzione del randagismo visite cliniche cani PVCS	N° schede cliniche compilate/ N° schede cliniche da compilare ≥ 100%
Piani di profilassi TBC-BRC-LEB-IA-SALMONELLOSI-MVS	N° prelievi effettuati / N° prelievi programmati ≥ 100%

Tabella 2. Indicatori.

La realizzazione di appositi programmi informatici ha semplificato e abbreviato i tempi di elaborazione dei dati e della valutazione di indicatori come sotto evidenziato in alcuni esempi (tabella 2).

Piano di miglioramento

L'autovalutazione del Dipartimento veterinario ha evidenziato dei punti di forza nell'aver avviato e gestito da ormai alcuni anni un Sistema gestione qualità con l'individuazione di processi specifici, la gestione della programmazione e verifica dei risultati tramite, come già sopra descritto, sistemi informativi con indicatori correlati. Ciò permette di raggiungere percentuali di performances positive anche in seguito a variazioni di programmazione in corso d'anno (es. inserimento di aumentato numero di controlli nella ristorazione in corso di anno). I punti di debolezza evidenziati sono la difficoltà di valutare in maniera oggettiva il grado di soddisfazione del personale e dei clienti/utenti esterni con andamenti pluriennali.

La valutazione di ritorno FORMEZ ha confermato queste impressioni.

Il Dipartimento prevenzione veterinario in considerazione di questi risultati ha predisposto dei piani di miglioramento indirizzati e specifici in modo di concentrare l'attenzione sui miglioramenti cruciali (*vital few*) e quindi attribuire una scala di priorità a potenziali miglioramenti individuati nella fase di autovalutazione.

Il metodo si articola in quattro fasi:

1. Analisi di dati derivanti dall'autovalutazione.
2. Definizione del grado di importanza dei criteri considerati (matrice "importanza-valore").
3. Identificazione delle risorse e dei tempi.
4. Scelta delle priorità di intervento.

La programmazione e gli step attuativi del Piano di miglioramento vengono codificati mediante un:

- Piano di attività, che ha un andamento biennale e comprende:
 - la sequenza delle attività di dettaglio con le relative date di realizzazione;
 - la responsabilità di esecuzione;
 - le risorse associate alle varie attività;
 - gli indicatori delle attività principali, come ad esempio indicatori temporali, numero delle persone da coinvolgere nel processo di

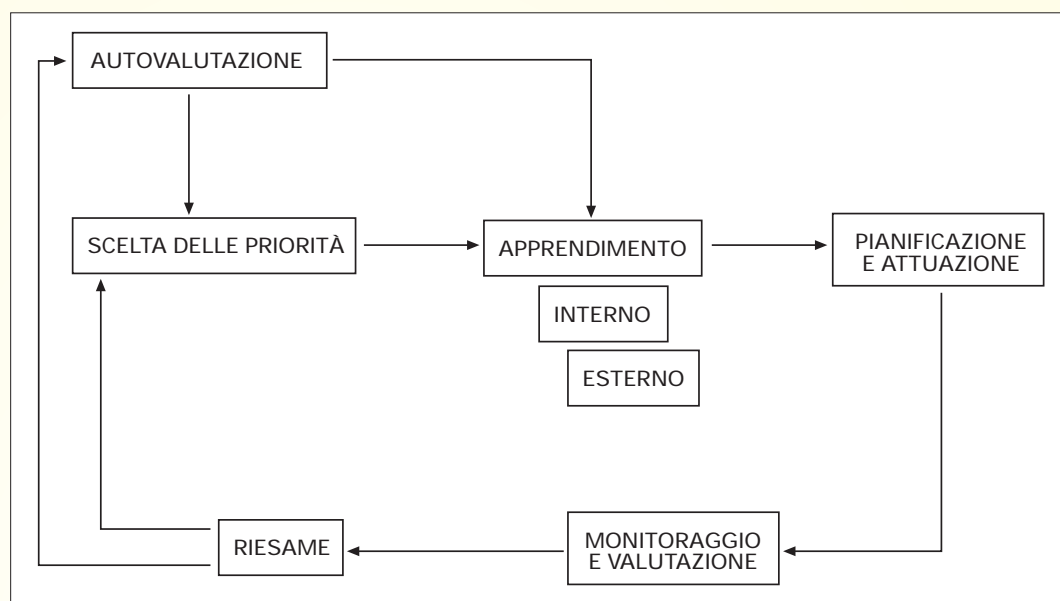


Figura 6. Diagramma di miglioramento.

- autovalutazione, numero di interviste da effettuare totale ecc.;
- i documenti di riferimento per lo svolgimento delle attività;
- il piano di comunicazione;
- le modalità di revisione dell'andamento del progetto.

- Piano di comunicazione che è necessario per informare e coinvolgere tutto il personale del Dipartimento, favorire la condivisione degli obiettivi e stimolare la partecipazione al miglioramento. La comunicazione deve informare sistematicamente tutto il personale sulle modalità di svolgimento del processo, sui progressi nel tempo e risultati conseguiti.
- Diagramma di miglioramento, come riportato in figura 6.

Risultati attesi

1. Predisporre strategie per approfondire la conoscenza delle aspettative e delle richieste da parte dell'utenza e degli *stakeholders* al fine di migliorare i rapporti con i clienti esterni e valorizzare l'immagine del Dipartimento veterinario.
2. Definire le modalità per analizzare con metodo oggettivo le aspettative, il grado di soddisfazione e il clima lavorativo del personale dipendente.
3. Sviluppare processi di *benchlearning* e *benchmarking* individuando altre amministrazioni similari con le quali comparare e misurare la propria performance organizzativa.
4. Sviluppare e implementare il sistema qualità del Dipartimento veterinario integrandolo con le linee guida di accreditamento regionali nel settore dei controlli codificato dai Regolamenti comunitari.
5. Elaborare, individuare e applicare strumenti per realizzare gli obiettivi descritti.