

# ORGANIZZAZIONE AZIENDALE IN AMBITO SANITARIO



# La riforma “502/92”

- USL - ASL
- Burocrazia Management
- Manager
- Direttive Obiettivi
- Utenti Clienti
- Politica Efficienza



# La riforma “502/92”

- **Committenti**
- Regione
- Aziende sanitarie
- **Produttori**
- Aziende Ospedaliere
- Servizi a gestione diretta
- Privato accreditato e convenzionato



# La riforma “502/92”

- **Innovazioni**
- Aziende autonome con personalità pubblica
- Riduzione del numero
- Finanziamento in quota capitaria e a tariffa
- Direttore Generale, coadiuvato da DSA e DA
- Dirigenza sanitaria su due livelli
- Sistema di accreditamento
- Obbligo di pubblicità dei risultati
- Istituzione del Dipartimento di Prevenzione



# La riforma “229/99”

- Aziende con Atto Aziendale di diritto privato ed autonomia imprenditoriale
- Livelli di Assistenza determinati contestualmente alla quantificazione delle risorse
- Valorizzazione del ruolo dei Distretti
- Aziende Ospedaliere, con almeno tre alte specialità
- Direttori generali scelti da apposito albo
- Ruolo unico dei dirigenti medici e previsione di incarichi diversificati
- Accreditamento delle strutture pubbliche e private



# Cosa è una Organizzazione?

- L'insieme di risorse umane e strumentali e di attività che rispondono a criteri di divisione del lavoro e coordinamento base ai principi di **Efficacia + Efficienza**

finalizzato al raggiungimento di uno o più

**Fini**



# Cosa è una Azienda?

- Il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per
- l'esercizio dell'impresa. Art. 2555 Codice Civile
  
- Elementi essenziali:
  - Risorse umane
  - Risorse economiche
  - Struttura organizzativa
  - Attività al fine di
  - **creare ricchezza mediante produzione e vendita di beni**



# Progettare una Azienda

- Divisione del lavoro (analisi dei processi produttivi,
- individuazione delle aree di complessità
- Divisione dei compiti alle posizioni (definizione di
- responsabilità/mansioni)
- Organizzazione della leadership (chi orienta le
- attività)
- Subordinazione degli interessi individuali al fine
- comune
- Retribuzione
- Spirito di iniziativa



# Coordinamento

- Mettere insieme, integrare, armonizzare il lavoro di più soggetti, appartenenti alla stessa o a diverse unità operative per evitare duplicazioni, sovrapposizioni, lacune e migliorare efficacia ed efficienza.
- L'esigenza cresce con il crescere di differenziazioni, dimensioni, complessità



# Formalizzazione

- Esplicitare in forma scritta ed ufficiale
- **Chi svolge** determinate attività
- **Che cosa** deve fare un determinato soggetto
- **Come** devono essere svolte le varie attività e processi
- per disciplinare la variabilità dei comportamenti, mirando a standardizzare i processi di lavoro
- Proteggere i clienti da comportamenti arbitrari

# Formalizzazione

- I mezzi di formalizzazione organizzativa sono:
  - Organigramma (chi ed in quale struttura)
  - Mansionario o *job description* (compito ed attività degli organi e delle persone)
  - Procedure o *flow chart* (come fare le cose ed in che tempi)



# Efficacia

- Capacità di raggiungere un obiettivo



# Efficienza

- Capacità di raggiungere un obiettivo con il minor impiego di risorse



# Economicità

- **Efficacia + Efficienza**

=

- **Economicità**



# Una Azienda sanitaria?

- Insieme coordinato di risorse (umane, finanziarie e tecnologiche) organizzato per raggiungere obiettivi di salute.
- Acquisisce risorse (input) sulle quali opera e restituisce prestazioni (output)



# I principi

- **La Costituzione Italiana**
- Art. 32
- La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività e garantisce cure gratuite agli indigenti.
- Nessuno può essere sottoposto ad un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana.



# Piano Sanitario Nazionale

- E' lo strumento principale della programmazione sanitaria, ordinariamente triennale, che definisce
  - Obiettivi fondamentali di prevenzione, cura e riabilitazione
  - Le linee generali di indirizzo del SSN
  - I Livelli essenziali di Assistenza
  - Gli indicatori di verifica dei risultati raggiunti
  - I finanziamenti



# Competenze regionali

- Spettano alle Regioni, nel rispetto dei principi stabiliti dalle Leggi nazionali, le funzioni legislative ed amministrative in materia di assistenza sanitaria ed ospedaliera.
- Organizzazione dei servizi ed attività sanitarie
- Criteri di finanziamento
- Attività di indirizzo tecnico
- Valutazione della qualità delle prestazioni
- Redazione del P.S.R.
- Articolazione del territorio regionale
- Finanziamento delle Aziende sanitarie
- Vigilanza, controllo e valutazione delle Aziende
- Nomina dei Direttori Generali



# Piano Sanitario Regionale

- **Piano Sanitario Regionale:**
- Le Regioni, entro 150 giorni dalla pubblicazione del PSN adottano i PSR, includendo anche la definizione dei modelli organizzativi dei servizi in funzione delle esigenze del territorio e delle risorse disponibili
- Programmazione
- Finanziamento
- Organizzazione
- Funzionamento e controllo delle aziende



# Rapporti Stato/Regione

- **Rapporti Stato/Regione**
- Lo Stato quantifica le risorse disponibili per il SSN
- In relazione ad esse vengono fissati i LEA
- Le risorse vengono trasferite alle Regioni che
- organizzano in piena autonomia l'offerta dei servizi
- I costi di eventuale offerta non coperta dalle risorse
- dello Stato sono finanziati dalla Regione
- La Regione affida alle Aziende l'erogazione dei
- servizi
- Le Aziende vi provvedono con il solo vincolo del
- pareggio di bilancio
- Stato e Regioni, nella apposita conferenza, valutano
- la copertura dei LEA



# L'Organizzazione sanitaria

- E' conformata all'offerta di
- Prevenzione primaria
- Prevenzione secondaria
- Cura in elezione
- Cura in emergenza
- Riabilitazione
- Cronicità

# L'Unità Sanitaria Locale

- Aziende con personalità giuridica pubblica ed autonomia imprenditoriale
- Assicurano i livelli essenziali di assistenza
- Obbligo di pareggio di bilancio
- Interagiscono con
  - Aziende Ospedaliere
  - Aziende Ospedaliere Universitarie
  - IRCCS
- ASL - Finanziata a quota capitaria



# Aziende sanitarie

- Le aziende sanitarie sono dotate di personalità giuridica pubblica e autonomia imprenditoriale.
- 2. L'organizzazione e il funzionamento delle aziende sanitarie sono disciplinati con l'atto aziendale di diritto privato, di cui all' [articolo 3](#) , comma 1-bis, del decreto delegato, di seguito denominato statuto aziendale,



# Aziende unità sanitarie locali

- Le aziende unità sanitarie locali provvedono alla programmazione ed alla gestione delle attività definite nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza, salvo quanto previsto nelle disposizioni del capo III bis del titolo V.



# Aziende ospedaliero-universitarie

- Le aziende ospedaliero-universitarie, di cui all' allegato A alla presente legge, sono organizzate secondo la disciplina di cui all' [articolo 2 del d.lgs. 517/1999](#) .
- 2. Le aziende ospedaliero-universitarie assicurano, relativamente alle attività specialistiche loro attribuite dagli strumenti della programmazione regionale:
  - a) le prestazioni di ricovero;
  - b) le prestazioni specialistiche ambulatoriali;
  - c) le attività di emergenza e urgenza ospedaliera, organizzate in forma dipartimentale;
  - d) le attività di ricerca clinica e preclinica;
  - e) le attività didattiche legate al sistema regionale della formazione sanitaria secondo la disciplina di cui al titolo IV, capo V;
  - f) le altre attività tipiche della facoltà di medicina e chirurgia [\(446\)](#) connesse con le attività assistenziali.
- 3. Le aziende ospedaliero-universitarie perseguono lo sviluppo delle attività di alta specializzazione quale riferimento di area vasta, in relazione a livelli qualitativi verificati ed in coerenza con l'ottimizzazione della rete ospedaliera e con le indicazioni della programmazione regionale.



# Organi

- Gli organi delle aziende unità sanitarie locali sono:
  - a) il direttore generale;
  - a bis) il collegio di direzione;
  - b) il collegio sindacale.
- Il direttore generale è nominato dal Presidente della Giunta regionale, per le aziende unità sanitarie locali, previo confronto con la conferenza aziendale dei sindaci, dura in carica da 3 a 5 anni

# ORGANI AZIENDE OSPEDALIERE UNIVERSITARIE

- Organi delle aziende ospedaliere universitarie sono :
  - a) il direttore generale;
  - b) il collegio sindacale;
  - c) l'organo di indirizzo.
- Il direttore generale e' nominato dalla regione, acquisita l'intesa con il rettore dell'universita' dura in carica da 3 a 5 anni



# Funzioni e competenze del direttore generale

- Al direttore generale sono riservati i poteri di gestione complessiva e la rappresentanza delle aziende sanitarie ai sensi degli articoli 3 e 3-bis del decreto delegato.
- 2. Il direttore generale esercita le proprie funzioni direttamente ovvero delegandole nelle forme e secondo le modalità previste dallo statuto aziendale.



- **Autonomia aziendale**
- Organizzativa: il DG può scegliere la struttura organizzativa più idonea alla gestione delle attività
- Tecnica: l'azienda definisce i processi e le modalità di impiego dei fattori produttivi
- Patrimoniale: il DG può disporre dei beni che costituiscono il patrimonio aziendale
- Gestionale: il DG fissa gli obiettivi della gestione, programma le attività, distribuisce le risorse, verifica i risultati
- Contabile: ogni azienda ha un proprio bilancio



## Il direttore sanitario, direttore amministrativo e direttore dei servizi sociali

- Il direttore generale è coadiuvato, nell'esercizio delle proprie funzioni, dal direttore amministrativo e dal direttore sanitario, che esprimono parere obbligatorio sugli atti relativi alle materie di loro competenza. I requisiti e le funzioni del direttore sanitario e del direttore amministrativo sono disciplinate dagli articoli 3 e 3-bis del decreto delegato.
- 2. Il direttore generale nomina il direttore amministrativo e il direttore sanitario fra i soggetti iscritti negli elenchi di cui all'articolo 40 bis.
- 3. Nelle aziende unità sanitarie locali il direttore è coadiuvato da un direttore dei servizi sociali con compiti di direzione e di coordinamento delle attività di cui all'articolo 3 septies del decreto delegato.



# Collegio di direzione delle aziende sanitarie

- In ogni azienda sanitaria è costituito il collegio di direzione, di cui la direzione aziendale si avvale per la programmazione e la valutazione delle attività tecnico-sanitarie e di quelle ad alta integrazione sanitaria con particolare riferimento alla appropriatezza dei percorsi diagnostico-assistenziali; il collegio di direzione concorre alla formulazione dei programmi di formazione, di ricerca e innovazione, delle soluzioni organizzative per lo svolgimento della attività libero-professionale intramuraria e alla valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi clinici. Il collegio di direzione supporta la direzione aziendale nell'adozione degli atti di governo clinico dell'azienda con modalità disciplinate dallo statuto; la disciplina prevede la convocazione periodica dell'organismo da parte del direttore sanitario, i provvedimenti soggetti a parere, le modalità di partecipazione del collegio di direzione all'azione di governo.

# Collegio sindacale.

- Il collegio sindacale è nominato dal direttore generale sulla base delle designazioni formulate



# Collegio sindacale

- Il collegio sindacale:
- a) esercita il controllo di regolarità amministrativa e contabile sull'attività dell'azienda sanitaria;
- b) vigila sull'osservanza delle leggi;
- c) verifica la regolare tenuta della contabilità e la corrispondenza del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- d) accerta almeno ogni trimestre la consistenza di cassa e l'esistenza dei valori e dei titoli in proprietà, deposito, cauzione o custodia;
- e) esercita il controllo anche sulle attività svolte dalle aziende stesse in materia di assistenza sociale e di servizi socio-assistenziali.



# Statuto aziendale

- L'organizzazione delle aziende sanitarie è disciplinata dallo statuto e dai regolamenti interni, nel rispetto dei principi della presente legge e delle direttive impartite dalla Giunta regionale previo parere della commissione consiliare competente



- Sono contenuti nello statuto aziendale:
- a) la sede legale dell'azienda e le eventuali sedi operative;
- b) le strutture operative dotate di autonomia gestionale o tecnico professionale, soggette a rendicontazione analitica, e le competenze dei relativi responsabili;
- c) le modalità di costituzione e di funzionamento dei dipartimenti di cui alla presente legge;
- d) le procedure per la sostituzione, in caso di assenza e impedimento, del direttore amministrativo e sanitario e, per le aziende unità sanitarie locali, del direttore dei servizi sociali e del responsabile della zona-distretto;
- e) la disciplina delle modalità per il conferimento delle deleghe



# Direzione aziendale

- La direzione aziendale è costituita dal direttore generale nonché dal direttore amministrativo e dal direttore sanitario ed ha sede presso il centro direzionale dell'azienda sanitaria.
- 2. Nelle aziende unità sanitarie locali fanno parte della direzione aziendale anche i responsabili di zona, il direttore dei servizi sociali e il responsabile della rete ospedaliera.



## • Le strutture operative

### Il Dipartimento

Modello ordinario di gestione operativa, opera come struttura di coordinamento per lo svolgimento di funzioni complesse.

Opera per processi e condivide risorse finalizzate allo stesso obiettivo

E' soggetto negoziale nei rapporti con la Direzione Generale e le altre strutture aziendali



# Le strutture operative

- **Il Dipartimento**
- Strutturale
- hanno la gestione diretta delle risorse – umane e tecnologiche -
- loro assegnate
- Funzionale
- non ha struttura gerarchica, al suo direttore spettano compiti di
- coordinamento interdisciplinare e indirizzo
- Misto
- se costituito fra strutture ospedaliere e territoriali o di Aziende
- diverse



- **Le strutture operative**

- Il diverso combinarsi di tali fattori, che può mutare nel tempo,
- determina la individuazione di:

- **Strutture Complesse**

- Articolazioni organizzative affidate ad un Direttore alle quali è
- attribuita la gestione delle risorse umane, tecniche e
- finanziarie dedicate, coordinate a livello dipartimentale.

- **Strutture Semplici**

- Articolazioni organizzative all'interno di strutture aziendali - complesse o dipartimentali - affidate ad un Responsabile, alle quali è attribuita la gestione di risorse umane, tecniche e finanziarie dedicate, coordinate a livello di Struttura complessa o di Dipartimento.



- **Le strutture operative:**
- **Il Direttore di Struttura complessa**
  - negozia il budget
  - definisce i piani di attività in relazione agli obiettivi assegnati
  - effettua la valutazione dei propri collaboratori
  - avvia i procedimenti disciplinari
  - definisce i protocolli e ne accerta la applicazione
  - assicura la formazione professionale
  - concorre alla definizione dei programmi aziendali
  - definisce ed assegna gli obiettivi ai dirigenti della sua struttura
  - predispose una relazione annuale sui risultati conseguiti, le criticità riscontrate, le opportunità da cogliere
  - governa le risorse assegnategli



# Il ciclo della organizzazione

- **Programmazione:**

Individua per il breve periodo (1/2 anni) gli obiettivi intermedi per il raggiungimento degli obiettivi di Piano.



# Il ciclo della organizzazione

- Strumento della programmazione è il
- **Budget.**
- Bilancio di previsione annuale o pluriennale.
- Programma delle operazioni da compiere in un certo periodo (l'anno) finalizzato al raggiungimento di certi obiettivi attraverso la quantificazione delle risorse occorrenti



# Il Budget

- Obbliga tutte le aree aziendali a riflettere
- sulle attività di propria competenza, impostare programmi e monitorare (controllo continuo) le attività
  
- Promuove la comunicazione fra le diverse
- aree aziendali e la mediazione fra fabbisogni
- Contrastanti
  
- Fornisce criteri di valutazione delle
- performance condivisi



# Il Budget

- E' un documento formale risultante di un processo di
- elaborazione che dura alcuni mesi, durante i quali,
- mediante un processo continuo di approssimazione
- progressiva
- Si indicano gli obiettivi aziendali del periodo
- Si indicano le risorse aziendali disponibili
- Si definiscono programmi e progetti
- Si quantificano i fabbisogni di risorse
- Si definiscono, e si pesano, i risultati attesi ed al termine, raggiunta la condivisione, si sottoscrive il documento



# Gli Obiettivi

- Il livello di raggiungimento degli obiettivi viene
- monitorato e rilevato trimestralmente per introdurre eventuali elementi correttivi.
- Il raggiungimento determina la corresponsione di un incentivo economico e concorre alla valutazione dei dirigenti al fine della conferma degli incarichi



# Il ciclo della organizzazione

- **Controllo di Gestione**
- Sistema direzionale con cui i managers - ai vari livelli e ciascuno per il proprio - si accertano che la gestione si svolga in condizioni di efficienze ed efficacia in modo da permettere il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti ed esplicitati in sede di pianificazione strategica e di programmazione



# Il Reporting

- I Report si distinguono in
- **Finali** o annuali, focalizzano i risultati e l'andamento dell'intero esercizio
- **Periodici**, relativi ad un segmento temporale
- **Proiettivi**, individuano sulla base dei dati
- disponibili il risultato finale



# Il Reporting

- **Destinatari interni dei Report**
  - Alta direzione
  - Direttori di Dipartimento
  - Direttori di Unità Operative
  
- **Destinatari esterni dei Report**
  - Assessorato alla Sanità
  - Ministero della Salute

# Gli indicatori

- Espressione quantitativa
- (numero, percentuale, tasso, proporzione, etc)
- utile ad una rappresentazione sintetica
- “Cruscotto” dei molteplici ed unitari aspetti
- **Quantitativi**
- **Qualitativi** del sistema in esame

# Gli indicatori

- Un indicatore è valido se è:
- **Semplice**: l'aspetto che l'indicatore vuole cogliere deve essere facilmente comprensibile
- **Finalizzato**: costituito da misure rappresentative capaci di cogliere l'obiettivo proposto
- **Condiviso**: Applicabile nella maggior parte delle situazioni
- **Accurato**: Non inficiato da errori sistematici
- **Riproducibile**: Idoneo a misurare sempre allo stesso modo lo stesso fenomeno
- **Integrabile**: in grado, se associato ad altri, di dare una informazione globale della situazione



# Gli standard

- E' il valore atteso per ciascun indicatore.

Deve essere

- Condiviso
- Impegnativo
- Raggiungibile
- Rapportato al presente

# Organizzazione professioni

- Inserite all'interno dello Staff della Direzione Generale per le Professioni sanitarie
  - infermieristiche e ostetriche
  - sanitarie e di riabilitazione
  - tecnico-sanitarie
  - tecniche di prevenzione vigilanza ed ispezione
  - servizio sociale

# Organizzazione professioni

- Le loro funzioni:
  - Elaborare indirizzi e modelli organizzativi che
  - favoriscano la standardizzazione delle
  - prestazioni e la definizione della qualità delle
  - stesse
  - Promuovere ed attuare modelli di
  - prevenzione, di cura e riabilitazione orientati
  - alla personalizzazione ed umanizzazione
  - delle prestazioni sanitarie

