



AZIENDA  
OSPEDALIERO  
UNIVERSITARIA



Santa Maria  
della Misericordia  
di Udine

# PER UNA SANITA' DI VALORE

Seminario di Studio

Montesilvano, 1 dicembre 2009

## ***La sanità in Italia:***

Aspetti gestionali ed aziendali

***Carlo Favaretti*** *Direttore generale,*  
*Azienda Ospedaliero-Universitaria, Udine*

## IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

- **Riforma del 1978** : copertura universale riconosciuta come diritto costituzionale; organizzato su 3 livelli (nazionale, regionale, locale)
- **Riforma del 1992** : meccanismi di mercato (relazione committente/erogatore); aziende sanitarie e ospedaliere; regionalizzazione
- **Riforma del 1999** : attenuazione meccanismi di mercato; regionalizzazione rafforzata (21 servizi sanitari regionali); progressiva devoluzione fiscale; aziende ospedaliero-universitarie
- **Riforma costituzionale del 2001** : la salute è sotto la responsabilità delle Regioni e delle Province autonome

## **CAMBIAMENTI NELLA GOVERNANCE**

- **Riforma del 1978** : USL (associazioni di Comuni) senza direttori generali; management di consenso con Comitati di Gestione eletti dai Comuni
- **Riforma del 1992** : direttori generali nominati dalla Regione; management direttivo
- **Riforma del 1999** : direttori generali nominati dalla Regione, rendono conto alla regione, ma anche ai Comuni e ad altri stakeholders, compresi i pazienti ed i professionisti

## DIRETTIVA DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

27 gennaio 1994

### **Principi sull'erogazione dei servizi pubblici**

(in Gazzetta Ufficiale 22 febbraio 1994, n. 43)

Ai fini della presente direttiva **sono considerati servizi pubblici, anche se svolti in regime di concessione o mediante convenzione**, quelli volti a garantire il godimento dei diritti della persona, costituzionalmente tutelati, alla salute, all'assistenza, alla previdenza sociale, alla istruzione e alla libertà e alla sicurezza della persona, alla libertà di circolazione, e quelli di erogazione di energia elettrica, acqua e gas.

### **I PRINCIPI FONDAMENTALI**

- Eguaglianza
- Imparzialità
- Continuità
- Diritto di scelta
- Partecipazione
- Efficienza ed efficacia

## **ORGANIZZAZIONE**

E' un insieme/sistema di persone e di mezzi che ha obiettivi, responsabilità e relazioni generalmente stabiliti in modo ordinato.

Con il termine generale di **organizzazione** si può fare riferimento sia all'istituzione nel suo complesso oppure, aumentando il dettaglio, indicare singole strutture, direzioni, dipartimenti, unità operative, moduli o servizi.



## **INSIEMI & SISTEMI**

**INSIEME =** è un raggruppamento, una collezione o un aggregato di elementi diversi che può essere definito in forma tabulare (per elencazione) o per caratteristica (in estensione).

**GRUPPO DI ATLETI**

**SISTEMA =** è una concentrazione non casuale di elementi interagenti e interdipendenti.

Il processo di interazione tra le parti di un sistema è definito come “organizzazione”. Nel sistema il “tutto” è diverso dalla somma delle parti.

**SQUADRA**



AZIENDA  
OSPEDALIERO  
UNIVERSITARIA



Santa Maria  
della Misericordia  
di Udine

# AZIENDA

L'azienda è, in generale, un'organizzazione economica finalizzata al raggiungimento di determinati obiettivi



AZIENDA  
OSPEDALIERO  
UNIVERSITARIA



Santa Maria  
della Misericordia  
di Udine

# **Livelli essenziali di assistenza (LEA)**

1. ASSISTENZA SANITARIA COLLETTIVA IN AMBIENTE DI VITA E DI LAVORO.
2. ASSISTENZA DISTRETTUALE
3. ASSISTENZA OSPEDALIERA

# **Livelli essenziali di assistenza (LEA)**

## **1. ASSISTENZA SANITARIA COLLETTIVA IN AMBIENTE DI VITA E DI LAVORO**

- Profilassi delle malattie infettive e parassitarie.
- Tutela della collettività e dei singoli dai rischi connessi con gli ambienti di vita, anche con riferimento agli effetti sanitari degli inquinanti ambientali .
- Tutela della collettività e dei singoli dai rischi infortunistici e sanitari connessi con gli ambienti di lavoro.
- Sanità pubblica veterinaria.
- Tutela igienico sanitaria degli alimenti; sorveglianza e prevenzione nutrizionale.
- Attività di prevenzione rivolte alla persona (vaccinazioni obbligatorie e raccomandate, programmi di diagnosi precoce).
- Servizio medico-legale.

# Livelli essenziali di assistenza (LEA)

## 2. ASSISTENZA DISTRETTUALE

- Assistenza sanitaria di base (medicina di base in forma ambulatoriale e domiciliare, continuità assistenziale notturna e festiva, guardia medica turistica).
- Attività di emergenza sanitaria territoriale.
- Assistenza farmaceutica erogata attraverso le farmacie territoriali.
- Assistenza integrativa (fornitura di prodotti dietetici a categorie particolari e di presidi sanitari ai soggetti affetti da diabete mellito).
- Assistenza specialistica ambulatoriale (prestazioni terapeutiche e riabilitative, diagnostica strumentale e di laboratorio).
- Assistenza protesica a favore di disabili fisici, psichici e sensoriali.
- **Assistenza territoriale ambulatoriale e domiciliare:** assistenza programmata a domicilio (assistenza domiciliare integrata, assistenza programmata domiciliare, comprese le varie forme di assistenza infermieristica territoriale), attività sanitaria e sociosanitaria rivolta alle donne, alle coppie e alle famiglie a tutela della maternità, per la procreazione responsabile e l'interruzione della gravidanza, alle persone con problemi psichiatrici e alle loro famiglie, alle persone con disabilità fisica, psichica e sensoriale, alle persone dipendenti da sostanze stupefacenti o psicotrope o da alcool, a pazienti nella fase terminale, alle persone con infezione da HIV.
- **Assistenza territoriale residenziale e semi-residenziale** (sanitaria e sociosanitaria) rivolta alle persone anziane non autosufficienti, dipendenti da sostanze stupefacenti o psicotrope o da alcool, con problemi psichiatrici, con disabilità fisica, psichica e sensoriale, a pazienti nella fase terminale, con infezione da HIV.
- **Assistenza termale a soggetti affetti da determinate patologie.**

## **Livelli essenziali di assistenza (LEA)**

### **3. ASSISTENZA OSPEDALIERA**

- A. Pronto soccorso.
- B. Degenza ordinaria.
- C. Day hospital.
- D. Day surgery.
- E. Interventi ospedalieri a domicilio (in base a modelli organizzativi regionali).
- F. Riabilitazione.
- G. Lungodegenza.
- H. Raccolta, lavorazione, controllo e distribuzione emocomponenti e servizi trasfusionali.
- I. Attività di prelievo, conservazione e distribuzione di tessuti; trapianto di organi e tessuti.

## **PRESTAZIONI O PROCESSI ?**





AZIENDA  
OSPEDALIERO  
UNIVERSITARIA



Santa Maria  
della Misericordia  
di Udine

# **PARTI INTERESSATE** **ALLA QUALITÀ**

## **PARTI INTERESSATE (stakeholders)**

***Persone o gruppi di persone  
che hanno un interesse nelle prestazioni  
o nel successo di un'organizzazione***

*Esempi: clienti, proprietari o soci, dipendenti, fornitori, banche, sindacati,  
partner, la collettività*

UNI EN ISO 9000:2000  
Sistemi di gestione per la qualità – Fondamenti e terminologia

## **Esempi di stakeholders delle aziende sanitarie**

**CLIENTI** (i malati e i sani)

**PROFESSIONISTI** (dipendenti e convenzionati con lungo curriculum formativo, aspettative di carriera ed elevata autonomia operativa)

**PROPRIETARI** (i cittadini attraverso la rappresentanza politica dei governi regionali)

**FORNITORI E PARTNERS** (strutture accreditate, outsourcers, industria della tecnologia sanitaria)

**COLLETTIVITÀ** (conferenza dei sindaci, associazioni di volontariato)

## **Tipologia delle esigenze e aspettative (bisogni) degli stakeholders**

- **percepite / non percepite**
  - **espresse / latenti**
  - **indotte / spontanee**

## **LA GESTIONE PER LA QUALITÀ NELLE AZIENDE SANITARIE:**

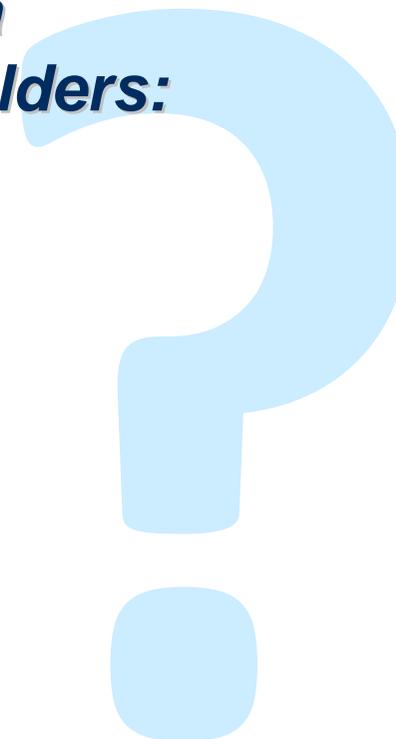
### ***Esempi di esigenze e aspettative delle parti interessate:***

- efficacia pratica (effectiveness)
- efficienza organizzativa
- equità nell'erogazione del servizio
- appropriatezza clinica
- puntualità e accessibilità
- sicurezza
- gratuità del servizio
- riservatezza
- rispetto della dignità personale
- contenimento dei costi
- prospettive di carriera e di guadagno

## **LA GESTIONE PER LA QUALITÀ NELLE AZIENDE SANITARIE:**

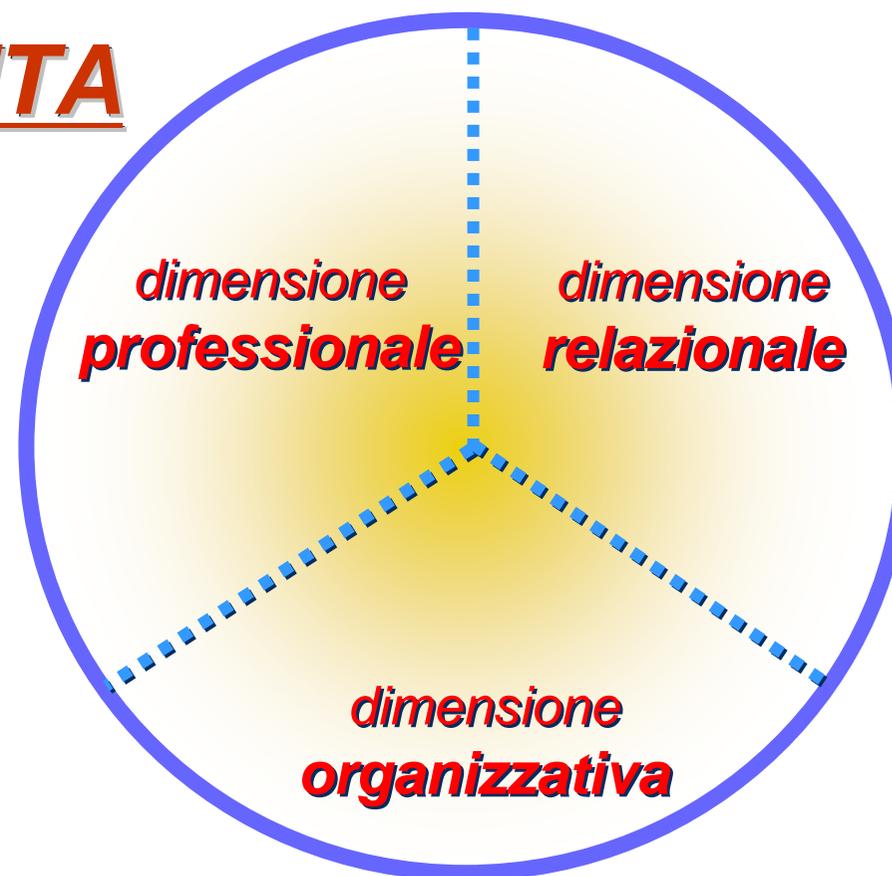
### ***Esempi di misure della soddisfazione degli stakeholders:***

- il numero delle prestazioni effettuate
- la loro efficacia e appropriatezza
- il gradimento degli utenti
- i risultati del bilancio aziendale
- la mortalità e la morbosità
- il livello di salute della popolazione
- il tasso dei non fumatori
- la puntualità nei pagamenti



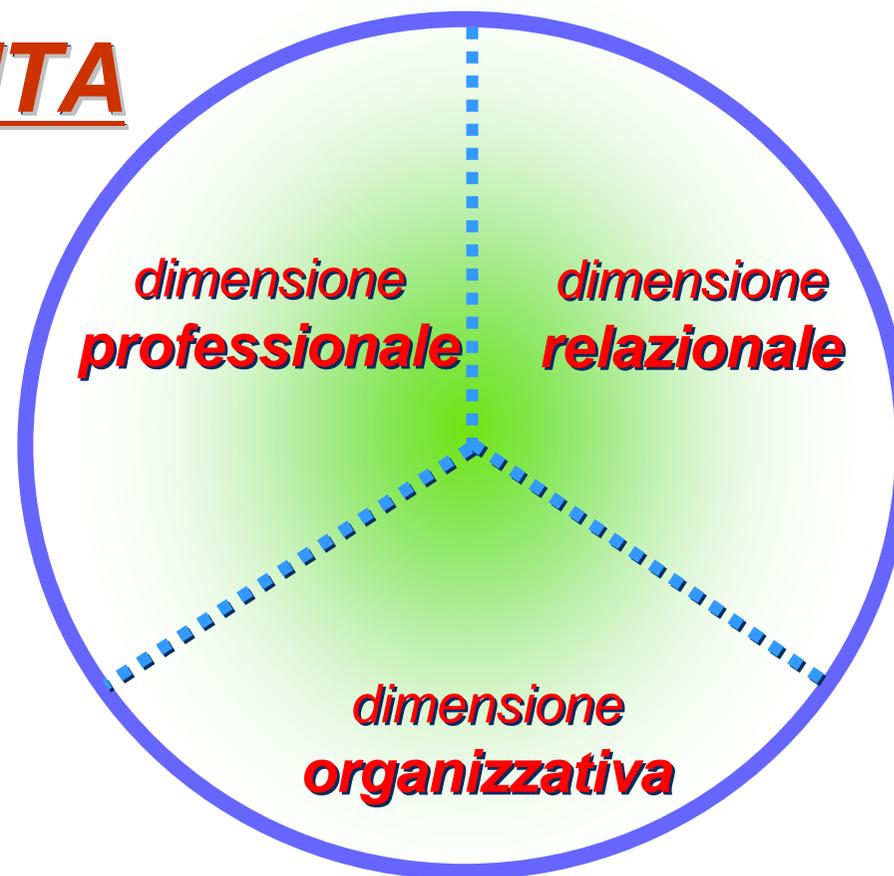
## Assistenza sanitaria: QUALITÀ PERCEPITA

- dai cittadini
- dai professionisti
- dai manager



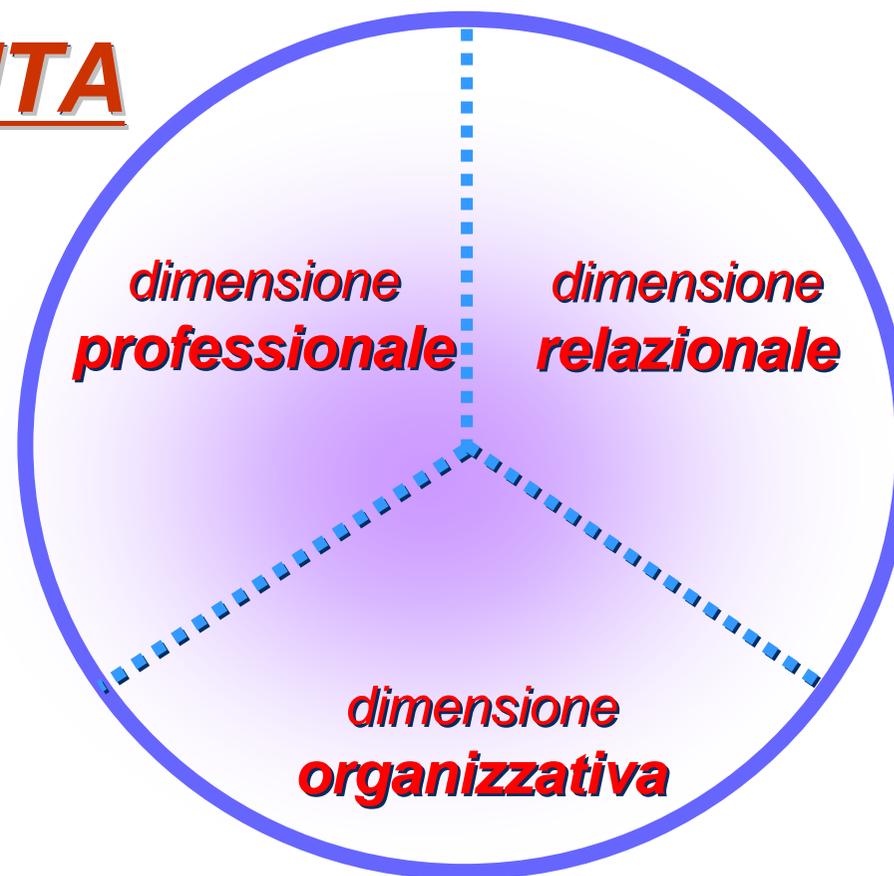
## **Assistenza sanitaria:** **QUALITÀ PERCEPITA**

- dai cittadini
- dai professionisti
- dai manager



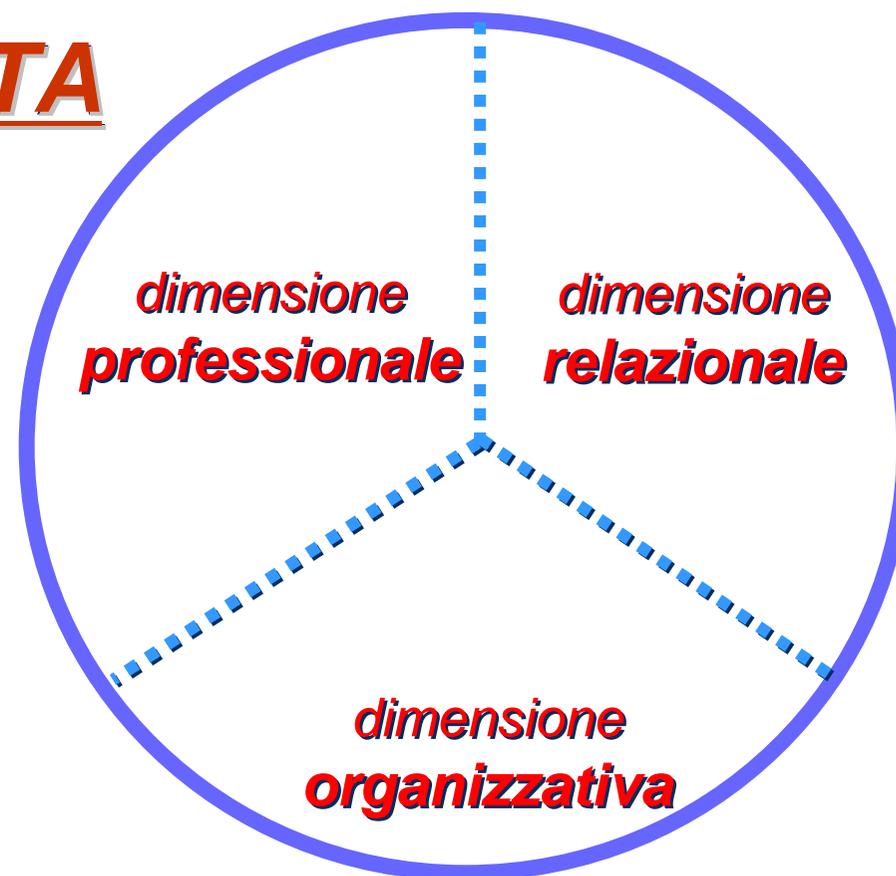
## **Assistenza sanitaria:** **QUALITÀ PERCEPITA**

- dai cittadini
- dai professionisti
- dai manager



## Assistenza sanitaria: QUALITÀ EROGATA

- professionale
- organizzativa
- relazionale





AZIENDA  
OSPEDALIERO  
UNIVERSITARIA



Santa Maria  
della Misericordia  
di Udine

# **LE ORGANIZZAZIONI** **PROFESSIONALI**

## ORGANIZZAZIONE

Insieme/sistema di persone e di mezzi che ha obiettivi, responsabilità, autorità e relazioni **generalmente stabiliti in modo ordinato.**

*Con il termine generale di **organizzazione** si può fare riferimento a una istituzione nel suo complesso oppure, aumentando il dettaglio, indicare le singole strutture, direzioni, dipartimenti, unità operative, moduli o servizi che la compongono.*



## le organizzazioni sono

MACCHINE

*oppure*

ORGANISMI VIVENTI ?



## **I SISTEMI** **ADATTATIVI COMPLESSI:**

invece di tentare di ridurre  
la complessità del reale in modelli semplici

è preferibile identificare semplici regole

che possono produrre  
comportamenti complessi.

# LA RETE: metafora e strumento

i nodi

le maglie

il contesto

# LA RETE: metafora e strumento

**LA RETE ASSISTENZIALE**  
strumento per soddisfare al meglio  
esigenze e aspettative

## gli stakeholder:

- pazienti
- personale
- finanziatori
- fornitori
- comunità

## le dimensioni della qualità:

- professionale
- organizzativa
- relazionale



## **LA RETE:** **metafora e strumento**

### **LA RETE ASSISTENZIALE**

## NON È

- **La recinzione**            che difende
- **la rete del tennis**      che separa
- **la ragnatela**            che intrappola

## **LA RETE:** **metafora e strumento**

### **LA RETE ASSISTENZIALE**

**È**

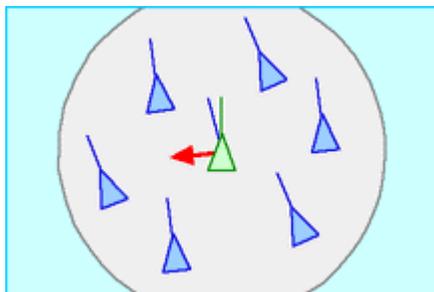
- **il World Wide Web,** che mette in relazione
- **la rete del trapezista** che salva
- **la rete antigrandine** che protegge
- **la rete del colino** che filtra

## LA RETE: metafora e strumento

### LA RETE ASSISTENZIALE

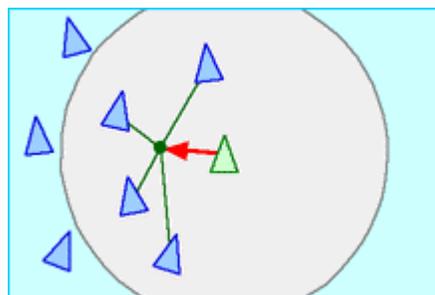
<b>i nodi</b>	dalla casa al condominio	<b>cambiare le REGOLE</b>
<b>le maglie</b>	dall'anello alla catena	<b>governare i PROCESSI</b>
<b>il contesto</b>	dalla compliance all'accordo	<b>co-produrre il SERVIZIO</b>

## Le “REGOLE” del volo in gruppo



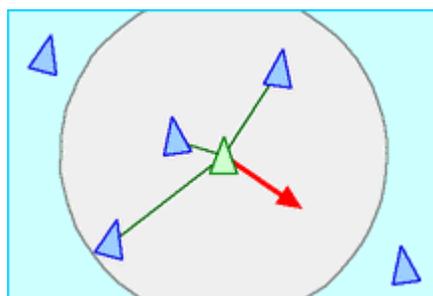
### **SEPARAZIONE:**

volare in modo da non avvicinarsi troppo ai compagni vicini.



### **COESIONE:**

volare verso la posizione media dei compagni vicini.



### **ALLINEAMENTO:**

seguire la rotta media dei compagni vicini.

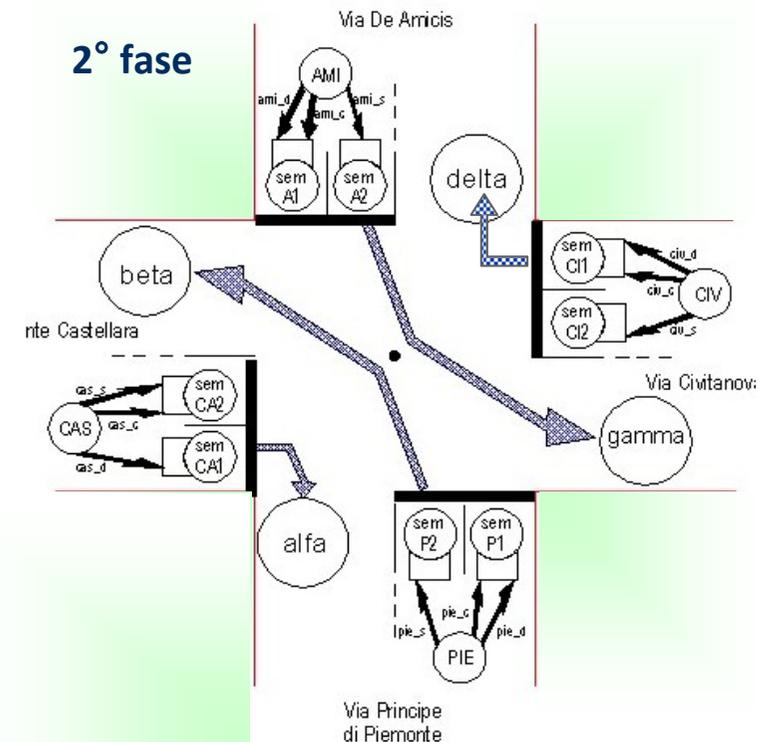
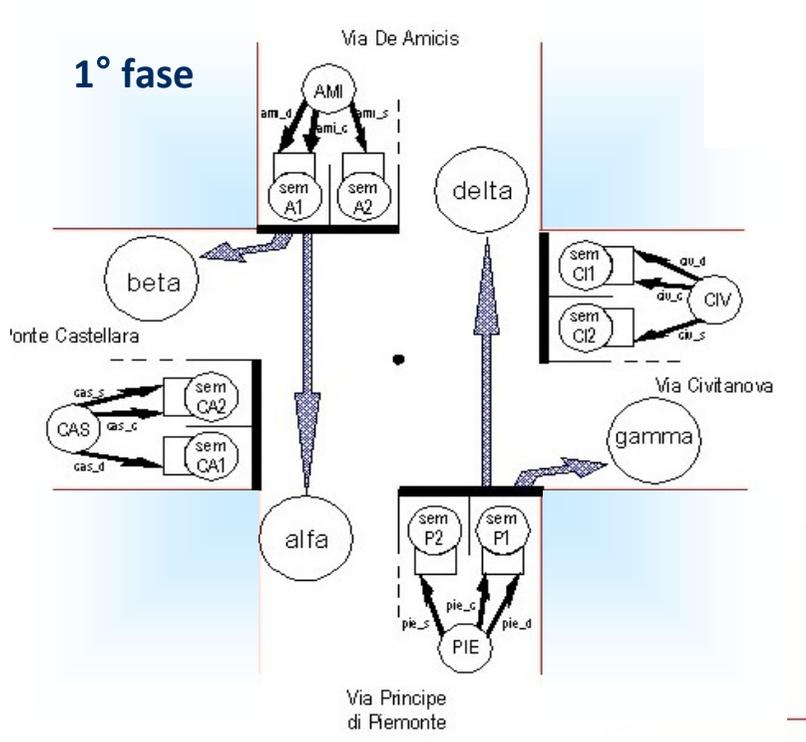
# Le strutture per governare il traffico: **semaforo o rotatoria**



segnale di PERICOLO



segnale di OBBLIGO

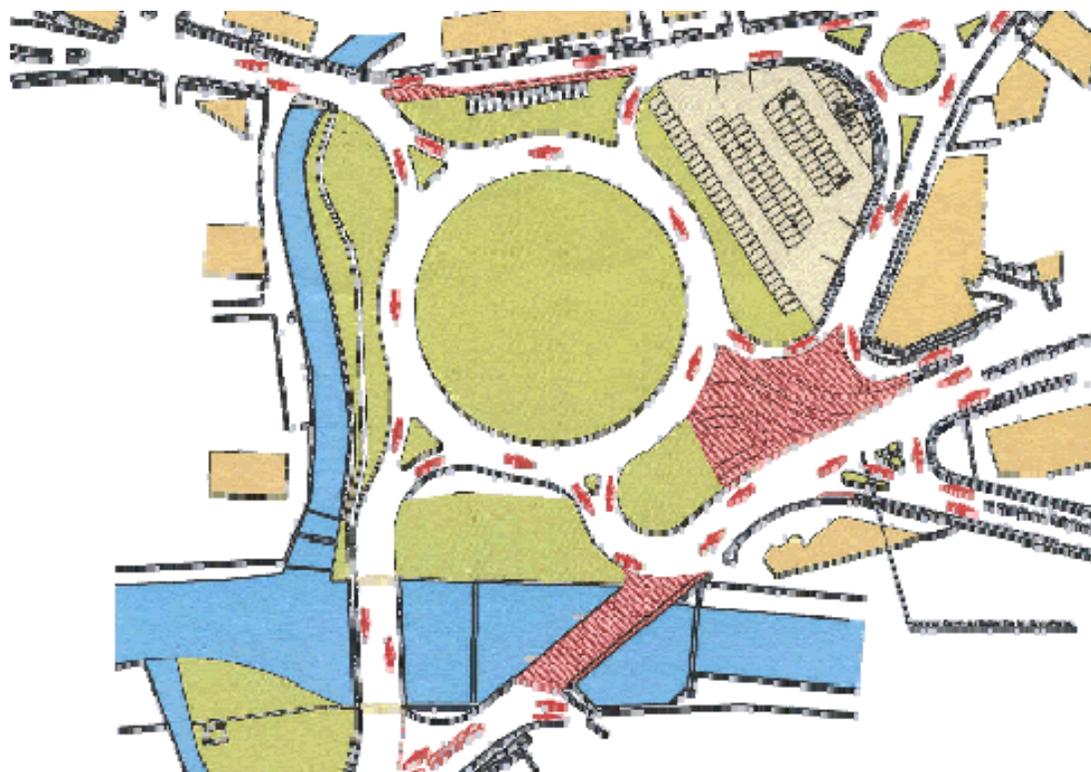


## Le strutture per governare il traffico: **semaforo** o rotatoria



segnale di PERICOLO

segnale di OBBLIGO



# LA RETE: metafora e strumento GOVERNARE I PROCESSI:

*Una manciata di anelli ...*



*... non è una catena*



## LA RETE: metafora e strumento

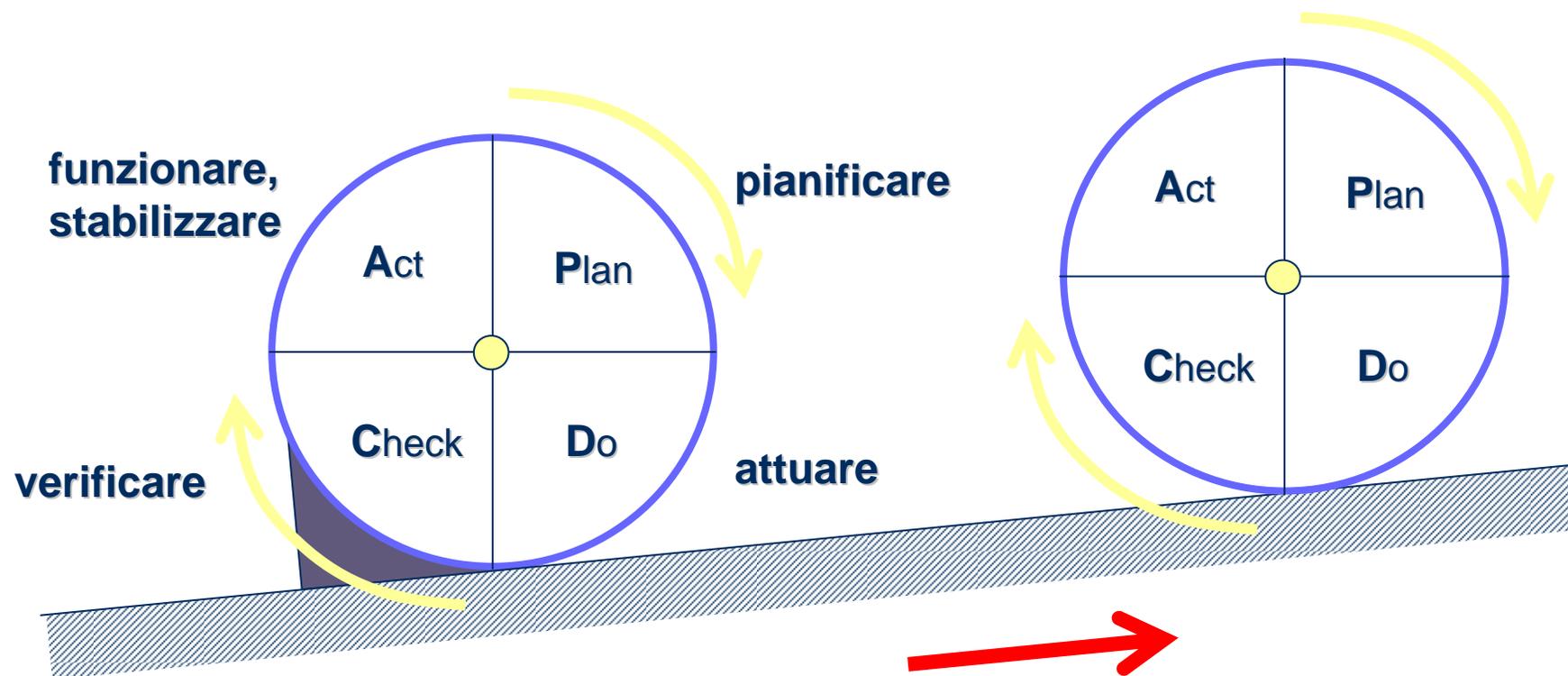
## CO-PRODURRE IL SERVIZIO:

dal movimento delle mani ...

... al prodotto delle mani



## II CICLO PDCA





AZIENDA  
OSPEDALIERO  
UNIVERSITARIA



Santa Maria  
della Misericordia  
di Udine

## **MEDICI E MANAGER**



***Sono destinati a non andare d'accordo?***



*Quelli che s'innamora di pratica senza scienza,  
son come il nocchiere ch'entra in porto  
senza timone o senza bussola,  
che mai ha certezza dove si vada.*

*Sempre la pratica  
deve essere edificata sopra la bona teoria.*

*Leonardo da Vinci*



AZIENDA  
OSPEDALIERO  
UNIVERSITARIA



Santa Maria  
della Misericordia  
di Udine

# COMPETENZA AUTONOMIA RESPONSABILITÀ



AZIENDA  
OSPEDALIERO  
UNIVERSITARIA



Santa Maria  
della Misericordia  
di Udine



**PER UNA SANITA' DI VALORE**  
Montesilvano, 1 dicembre 2009

*Grazie per l'attenzione*