

**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE**  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna

**Policlinico S. Orsola-Malpighi**



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

# **REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

## **SERVIZI TRASVERSALI E DI SUPPORTO**

**Regolamento di Organizzazione Aziendale**  
**Servizi trasversali e di supporto**

## INDICE

Oggetto del regolamento	p.5
-------------------------	-----

### **La Struttura Organizzativa**

#### **1. La Direzione Aziendale** p.5

1.1 La Direzione Sanitaria	p.5
1.2 La Direzione Amministrativa	p.5
1.3 Il Coordinamento degli staff	p.6
1.4 Articolazione organizzativa: Dipartimenti tecnico-amministrativi e Staff	p.6
1.5 I Servizi Unificati	p.6

#### **2. Direzione Generale: strutture in staff** p.8

2.1 Servizio Prevenzione e Protezione Aziendale	p.8
2.2 Sorveglianza Sanitaria Aziendale	p.13
2.3 Comunicazione e Ufficio stampa	p.15
2.4 URP e Rapporto con le Associazioni di Volontariato	p.16
2.5 Controllo di gestione e sistema informativo	p.19
2.6 Logistica Ospedaliera	p.25
2.6.1 Centro Logistico	p.25
2.6.2 Servizi di Supporto alla Persona	p.28
2.7 Relazioni Sindacali	p.34
2.8 Punti informativi-PDA	p.37
2.9 Ufficio Privacy	p.39

#### **3. Direzione Sanitaria: strutture in staff** p.41

3.1 Area Sicurezza delle Cure	p.41
3.1.1 Medicina Legale e Gestione Integrata del rischio	p.43
3.1.2 Governo Clinico, Qualità e Formazione	p.47
3.2 Ricerca e Innovazione	p.54
3.3 Logistica sanitaria	p.59
3.3.1 Percorsi ambulatoriali integrati	p.62
3.3.2 Percorso internistico	p.63
3.3.3 Percorso chirurgico	p.64
3.3.4 Percorso alta specialità e trapianti d'organo	p.66
3.4 Controllo della Produzione e Accordi di Fornitura	p.67

#### **4. Direzione sanitaria: strutture in line** p.68

4.1 Servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo	p.68
4.2 Igiene Prevenzione e Protezione	p.73
4.3 Fisica Sanitaria	p.81
4.4 Area farmaceutica	p.83
4.4.1 Farmacia Clinica	p.86
4.4.2 Gestione dei dispositivi medici	p.91

**5. Direzione Amministrativa: strutture in staff** p.94

- 5.1 Affari Generali, Istituzionali e Convenzioni p.94
- 5.2 Servizio Legale e assicurativo p.99

**6. Direzione Amministrativa: strutture in line** p.102

- 6.1 Dipartimento Amministrativo p.102
  - 6.1.1 Funzione Aziendale di Recupero Crediti p.104
  - 6.1.2 Risorse economiche e finanziarie p.105
  - 6.1.3 Amministrazione del personale p.109
  - 6.1.4 Attività libero-professionale p.119
  - 6.1.5 Attività Amministrativa a Supporto dei Dipartimenti ad Attività Integrata p.122
- 6.2 Dipartimento Tecnico p.123
  - 6.2.1 Settore Amministrativo del Dipartimento Tecnico p.125
  - 6.2.2 Mobility Manager, Vigilanza e Sicurezza p.128
  - 6.2.3 Progettazione, sviluppo e investimenti p.129
    - 6.2.3.1 Settore Impianti p.132
    - 6.2.3.2 Area progetti p.134
    - 6.2.3.3 Staff Tecnico Operativo p.135
  - 6.2.4 Gestione del patrimonio p.136
  - 6.2.5 Tecnologie biomediche p.138
  - 6.2.6 Tecnologie e Sistemi Informatici p.142

**I Sistemi e gli Strumenti di Gestione**

**7. Programmazione, budget e controllo di gestione** p.148

**8. La valutazione del personale** p.149

**9. La governance clinica** p.151

## **OGGETTO del REGOLAMENTO**

In riferimento alla delibera n. 31 del 31.01.2012, il presente documento disciplina l'organizzazione ed il funzionamento delle strutture organizzative orizzontali e verticali che sono a supporto dell'azione di governo della Direzione, del raggiungimento degli obiettivi e delle strategie aziendali, e del processo di produzione sanitaria. Vengono inoltre descritti i principali strumenti di gestione utilizzati dall'Azienda, che concorrono al miglioramento dell'attività clinica e organizzativo-gestionale.

Il regolamento è strutturato in capitoli che, assieme all'organigramma, descrivono il modello organizzativo adottato in riferimento ai principi dell'autonomia e dell'auto-organizzazione delle aziende sanitarie.

## **La Struttura Organizzativa**

### **1. LA DIREZIONE AZIENDALE**

La Direzione Aziendale opera collegialmente, perseguendo gli indirizzi di politica sanitaria della Regione e della Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria. Il Direttore Generale è coadiuvato, nell'esercizio delle proprie funzioni, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario.

Alla Direzione Aziendale compete l'esercizio delle funzioni strategiche, per garantire la promozione e la tutela della salute della popolazione, ottimizzando il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti.

#### **1.1 La Direzione Sanitaria**

La Direzione Sanitaria coadiuva nell'esercizio delle proprie funzioni il Direttore Generale, in particolare garantendo la governance clinica complessiva, intesa come l'insieme delle attività volte ad assicurare l'appropriatezza, la qualità clinica e la sicurezza delle prestazioni erogate, nonché il loro costante miglioramento. Si occupa della gestione dei processi trasversali e dello sviluppo delle reti aziendali e interaziendali rivalutando un modello di erogazione dell'assistenza incentrato sul percorso del paziente e sull'integrazione tra i settori in questo coinvolti.

#### **1.2 La Direzione Amministrativa**

La Direzione Amministrativa concorre al governo dell'Azienda e partecipa al processo di pianificazione strategica. Assicura il funzionamento del sistema di governo economico-finanziario aziendale e garantisce che i sistemi e le strutture amministrative supportino le attività di erogazione dell'assistenza sanitaria e socio-sanitaria. Garantisce il corretto svolgimento delle funzioni di supporto tecnico, amministrativo e logistico, con il compito principale di coordinare ed integrare tali funzioni fornendo supporto ed indirizzi tecnico-professionali alla Direzione Generale.

### 1.3 Il Coordinamento degli staff

Il coordinamento degli staff supporta la direzione Aziendale nelle attività di pianificazione strategica e monitoraggio della stessa, garantendo la coerenza delle attività ed il perseguimento degli obiettivi strategici e dei progetti a valenza aziendale.

Assicura una gestione coordinata e coerente dei servizi di staff a valenza amministrativa e sanitaria in relazione ai progetti aziendali. Promuove lo sviluppo del project management mediante l'istituzione di gruppi di lavoro trasversali e innovativi a supporto della pianificazione strategica. Coordina gli staff della Direzione Generale che assolvono funzioni orientate a supportare il processo decisionale della Direzione aziendale, i processi produttivi e l'azione dei dipartimenti assistenziali. Alla struttura compete il board degli investimenti.

### 1.4 Articolazione organizzativa: Dipartimenti tecnico-amministrativi e Staff

I Dipartimenti Tecnico-Amministrativi rappresentano un modello di coordinamento nei servizi di supporto. Tale modello, nel rispetto delle specifiche competenze, consente significative sinergie sia nella definizione e gestione di procedure amministrative e tecniche integrate, sia nell'elaborazione e realizzazione di progetti di innovazione e sviluppo.

Gli organi di staff sono parte integrante dell'organizzazione aziendale e costituiscono il supporto operativo della direzione aziendale per le azioni strategiche e per lo sviluppo delle esigenze di coordinamento e standardizzazione dei processi, nonché per il governo delle azioni comunicative e informative.

### 1.5 I Servizi Unificati

A decorrere dal 1° Luglio 2011 sono stati istituiti:

- il “Servizio acquisti metropolitano”, con sede presso l’Azienda USL di Bologna;
- il “Settore previdenza metropolitano”, con sede presso l’Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna.

Tutta l’area tecnico-amministrativa è oggetto di analisi al fine di effettuare valutazioni per ulteriori unificazioni.

#### Servizio acquisti metropolitano

il Servizio acquisti metropolitano garantisce l’acquisizione di:

- beni di consumo (dispositivi medici, farmaci e diagnostici, beni economici), tecnologie e attrezzature sanitarie e informatiche;
- servizi (sanitari e non sanitari, servizi tecnici e servizi socio – sanitari),

in coerenza con la programmazione effettuata in ambito di “Area Vasta Emilia Centrale” nonché dell’ Azienda.  
Non confluiscono nel “Servizio acquisti metropolitano” e rimangono, pertanto, in capo all’Azienda:

- tutti gli acquisti non contrattualizzati di beni di consumo, di investimento e servizi (acquisti di importo inferiore a 20.000 Euro, Iva esclusa);
- il caricamento dei contratti di acquisizione nella procedura informatizzata;
- l'emissione degli ordini;
- la gestione operativa dei contratti.

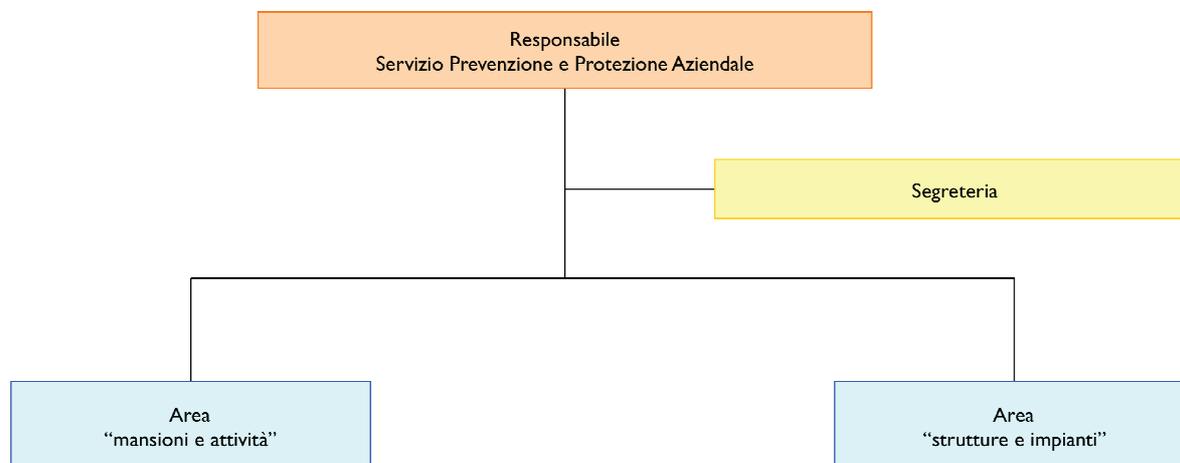
### Settore previdenza metropolitano

Nel “Settore previdenza metropolitano” sono confluite le seguenti attività dirette al trattamento dei dati giuridico-economici del personale dipendente in ordine agli effetti di natura pensionistica e previdenziale:

- cessazione dal servizio con diritto a pensione per recesso o per raggiunti limiti di età o di servizio e relativo collocamento a riposo;
- gestione delle procedure dirette a garantire la liquidazione da parte dell'INPDAP dei trattamenti di pensione definitiva nonché dei Trattamenti di Fine Servizio (TFS) e dei Trattamenti di Fine Rapporto (TFR) a favore di dipendenti cessati dal servizio a qualsiasi titolo o dei loro superstiti;
- gestione diretta o indiretta delle attività previdenziali in ottemperanza alle vigenti normative previdenziali e delle relative circolari operative;
- acquisizione, elaborazione e trasmissione dati certificati dei dipendenti, ad Istituti Previdenziali e ad ogni altro Ente che ne abbia titolo nonché agli Istituti di Patronato;
- gestione dei rapporti con il servizio informatico e con consulenti esterni in ordine all'adeguamento ed all'aggiornamento dei programmi/procedure e dei sistemi informatici, anche in funzione del raggiungimento del prioritario obiettivo di uniformare le attività attraverso applicativi e banche dati aziendali condivise;
- assicurazione dei flussi informativi verso le Direzioni interessate, sia a fini istruttori che di programmazione.

## 2. DIREZIONE GENERALE: STRUTTURE IN STAFF

### 2.1 Servizio Prevenzione e Protezione Aziendale



#### MISSION

Il Servizio di Prevenzione e Protezione Aziendale (SPPA) supporta la Direzione Aziendale affinché sia garantito il miglioramento delle condizioni dei luoghi di lavoro per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e di quanti altri, a vario titolo, frequentano le strutture aziendali.

Il Servizio è stato istituito in seguito all'emanazione del D.Lgs. 626/94 che ne ha imposto la presenza all'interno delle strutture di ricovero e cura.

#### OBIETTIVI

Gli obiettivi ed i compiti del SPPA sono descritti nell'art. 33 del D.Lgs 81/08 definito anche "Testo unico sulla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro".

L'obiettivo primario di tale struttura è quello di promuovere (in collaborazione con il Medico Competente), nel luogo di lavoro, condizioni che garantiscano il più alto grado di qualità della vita lavorativa:

- proteggendo la salute dei lavoratori;
- migliorando il benessere fisico, psichico e sociale del lavoratore prevenendo malattie ed infortuni e fungendo da consulente specializzato del datore di lavoro su ciò che attiene a tutte le incombenze (valutazione dei rischi, individuazione delle misure preventive, definizione delle procedure, informazione, ecc.) relative alla promozione e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori.

## FUNZIONI SVOLTE

- individuazione dei fattori di rischio, valutazione dei rischi ed individuazione delle misure per la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro (nel rispetto della normativa vigente sulla base della specifica conoscenza dell'organizzazione aziendale);
- elaborazione, per quanto di competenza, delle misure preventive e protettive e dei sistemi di controllo di tali misure;
- elaborazione delle procedure di sicurezza per le attività aziendali;
- predisposizione di programmi di informazione e formazione dei lavoratori;
- informazione ai lavoratori sui rischi generali e specifici per la salute e la sicurezza sul lavoro connessi alle attività di lavoro, nonché sulle misure di protezione e prevenzione adottate;
- collaborazione alla predisposizione dei Piani di Emergenza Incendio;
- organizzazione della rilevazione, dell'analisi e dello studio degli infortuni sul lavoro in tutti gli ambiti attraverso l'interscambio con il medico competente e il servizio personale aziendale;
- organizzazione e selezione della documentazione necessaria al processo di valutazione per il riconoscimento delle malattie professionali, così come richiesto dall'INAIL ed interscambio di informazioni con il medico competente, il servizio personale aziendale, il governo clinico, qualità e formazione ed i coordinatori/dirigenti di riferimento;
- sviluppo dell'integrazione con le altre articolazioni aziendali di gestione del rischio e con la sorveglianza sanitaria aziendale;
- partecipazione alle consultazioni in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, nonché alla riunione periodica con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS);
- partecipazione al Comitato Etico e al CUG (Comitato Unico di Garanzia);
- partecipazione alle Commissioni di gara per l'acquisizione di attrezzature e di prodotti che possono influire sulla sicurezza e salute dei lavoratori, oppure ad essi destinati;
- si rapporta con gli Enti e le Istituzioni (INAIL, Dipartimento Sanità Pubblica, Regione, Università, ecc.) e fornisce assistenza al datore di lavoro nei rapporti con gli organi di vigilanza.

Il Servizio, per meglio garantire le attività illustrate è stato suddiviso in due aree denominate rispettivamente "strutture e impianti" e "mansioni e attività"

#### Area "strutture e impianti"

- valutazione dei rischi per la tutela della salute dei lavoratori;
- valutazione del rischio chimico;
- valutazione della sicurezza di strutture, impianti, macchine e attrezzature;
- prevenzione degli incendi;
- valutazione di progetti e procedure di sicurezza afferenti ai settori di intervento;
- gestione dei rapporti con i fornitori di beni e servizi (limitatamente ai DUVRI<sup>1</sup>);
- gestione dei rapporti con l'Università.

#### Area "mansioni e attività"

- formazione e informazione in tema di: tutela della salute dei lavoratori, dispositivi di protezione individuale, stress lavoro-correlato;
- valutazione dei rischi per esposizione a farmaci chemioterapici antitumorali e movimentazione manuale carichi e pazienti;
- valutazione del rischio biologico;
- stesura di procedure di sicurezza afferenti ai settori di intervento;
- gestione di infortuni e malattie professionali.

---

<sup>1</sup> DUVRI: Documento Unico di Valutazione dei Rischi

## **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

### **Direzione Generale, Coordinamento degli Staff**

Affianca, in qualità di organo tecnico ed in modo efficace, il datore di lavoro nella risoluzione degli obblighi di tutela della salute nei luoghi di lavoro.

### **Direzione Sanitaria, Area sicurezza delle cure**

Assicura:

- supporto nel mantenere e migliorare la coerenza tra i processi produttivi ed i principi di tutela della salute, sicurezza e ambiente del lavoro;
- supporto nell'attuazione dei flussi informativi e formativi verso lavoratori, dirigenti e preposti;
- collaborazione (per quanto di competenza) alla gestione integrata del rischio.

### **Servizi di supporto alla persona**

Assicura la redazione dei Documenti Unici di Valutazione dei Rischi (DUVRI) per le imprese fornitrici di beni e servizi.

### **Dipartimento tecnico**

Assicura:

- collaborazione nella redazione dei piani emergenza incendio;
- pareri preventivi e collaborazioni (per quanto di competenza e nel rispetto della normativa vigente) nella realizzazione /acquisizione di strutture, impianti e attrezzature;
- redazione dei Documenti Unici di Valutazione dei Rischi (DUVRI) per le imprese fornitrici di beni e servizi.

### **Direzione medica ospedaliera- igiene, prevenzione e protezione**

Assicura pareri preventivi e collaborazione (per quanto di competenza e nel rispetto della normativa vigente) relativamente a tutte le problematiche relative all'igiene ospedaliera.

### **Direzione servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo**

Assicura supporto nell'attuazione dei flussi informativi e formativi verso lavoratori e preposti e per il monitoraggio della corretta applicazione delle procedure di sicurezza.

### **Medico competente**

- assicura supporto per lo svolgimento della sorveglianza sanitaria sul personale, in base ai rischi individuati;
- effettua sopralluoghi congiunti degli ambienti di lavoro per una corretta individuazione e analisi dei rischi;
- assicura la redazione di documenti di valutazione dei rischi.

### **RLS (Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza)**

- organizza e partecipa agli incontri di cui all'art.35 del D.Lgs. 81/08 tra il Datore di Lavoro, i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza ed il Medico Competente;
- fornisce informazioni e documentazione aziendale inerente la valutazione dei rischi e le misure di prevenzione relative, nonché quelle inerenti sostanze e preparati pericolosi, macchine, impianti, organizzazione e ambienti di lavoro, infortuni e malattie professionali.

## 2.2 Sorveglianza Sanitaria Aziendale

### MISSION

Contribuisce al perseguimento della sicurezza e alla tutela dello stato di salute dei lavoratori dell'Azienda in relazione all'ambiente di lavoro, ai fattori di rischio professionali e alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

### OBIETTIVI

- assicurare all'azienda lo svolgimento delle attività attribuite al Medico Competente e al Medico Autorizzato dalle leggi in vigore;
- programmare ed effettuare la sorveglianza sanitaria attraverso protocolli sanitari definiti in funzione dei rischi specifici e tenendo in considerazione gli indirizzi scientifici più avanzati;
- garantire che le attività siano svolte secondo i requisiti applicabili normativi e di qualità;
- assicurare il monitoraggio ambientale e biologico dell'esposizione professionale ad anestetici volatili e farmaci antineoplastici;
- assicurare la sorveglianza del rischio biologico e dei relativi casi di esposizione accidentale;
- assicurare lo svolgimento delle attività di sorveglianza sanitaria del personale universitario non in assistenza, secondo gli atti convenzionali stabiliti tra Azienda e Ateneo.

### FUNZIONI SVOLTE

- valuta l'idoneità specifica del personale, anche in funzione della sicurezza dei pazienti, dei colleghi di lavoro e dei visitatori, modulando i giudizi e valutando l'attribuzione o meno di prescrizioni, sulla scorta della concreta realtà lavorativa;
- collabora con il datore di lavoro e con il servizio di prevenzione e protezione alla valutazione dei rischi e all'aggiornamento periodico;
- integra le informazioni sugli infortuni da rischio biologico con quelle relative agli altri infortuni;
- aggiorna e custodisce, sotto la propria responsabilità, una cartella sanitaria e di rischio per ogni lavoratore sottoposto a sorveglianza sanitaria;
- fornisce informazioni ai lavoratori sul significato della sorveglianza sanitaria cui sono sottoposti e fornisce altresì, a richiesta, informazioni analoghe ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- comunica per iscritto, al datore di lavoro, al responsabile del servizio di prevenzione e protezione dei rischi, ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, i risultati anonimi collettivi della sorveglianza sanitaria effettuata e fornisce indicazioni sul significato di detti risultati ai fini della attuazione delle misure per la tutela della salute e della integrità psico-fisica dei lavoratori;

- visita gli ambienti di lavoro almeno una volta all'anno;
- partecipa al gruppo sicurezza aziendale;
- razionalizza le risorse in dotazione (mediche ed infermieristiche).

#### **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

La funzione interagisce con l'Area "Sicurezza delle cure" (coordinamento funzionale) e con tutte le Direzioni e i Dipartimenti (clienti interni) presso i quali opera il personale aziendale (o a questo equiparato) sottoposto a sorveglianza sanitaria.

La funzione riporta al Datore di Lavoro e ai delegati e interagisce operativamente con il Servizio di Prevenzione e Protezione aziendale e con la Fisica Sanitaria.

## 2.3 Comunicazione e Ufficio stampa<sup>2</sup>

### MISSION

Gestisce, promuove e rende coerente sia la comunicazione interna, rivolta agli operatori dell'Azienda, sia la comunicazione esterna, rivolta ai cittadini ed agli utilizzatori dei servizi, a garanzia dei valori di equità, accessibilità, efficacia ed appropriatezza dell'assistenza.

### OBIETTIVI

- diffonde informazioni sui servizi aziendali e sulla salute attraverso i collegamenti con gli organi d'informazione, assicurando tempestività, chiarezza e trasparenza della comunicazione;
- supporta la Direzione Generale per l'elaborazione di strategie di comunicazione con le istituzioni, i cittadini e i soggetti sociali.

### FUNZIONI SVOLTE

- cura della comunicazione aziendale interna ed esterna;
- redazione di comunicati e di lettere rivolte alla stampa;
- realizzazione online della rassegna stampa giornaliera;
- realizzazione mensile della newsletter per i dipendenti;
- elaborazione di comunicati ed informazioni da pubblicare sulla rete intranet;
- gestione della sezione delle news nella home page del sito aziendale e validazione di tutte le richieste di pubblicazione in home page;
- gestione delle pubbliche relazioni con media locali;
- organizzazione di conferenze, incontri ed eventi che coinvolgono i media locali;
- organizzazione di eventi aziendali;
- partecipazione allo sviluppo di progetti regionali e interaziendali, collaborando con l'Area Vasta Emilia Centro (AVEC) per la divulgazione delle informazioni.

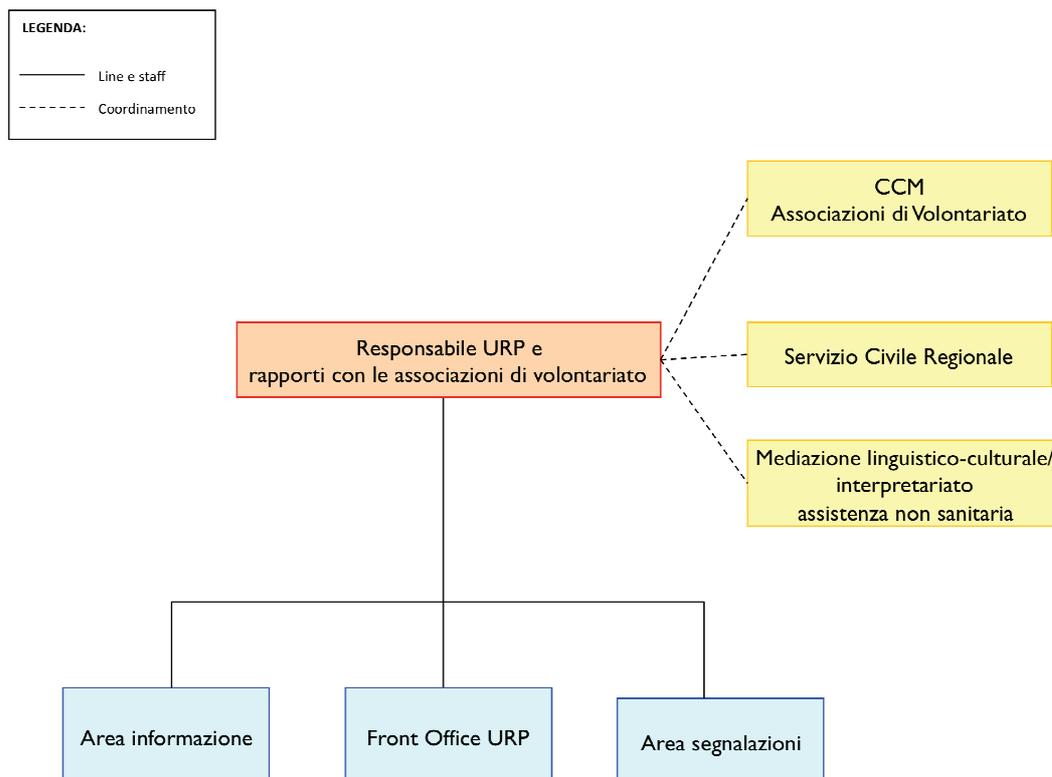
### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

- supporta la direzione aziendale nella gestione appropriata e coerente delle comunicazioni all'interno ed all'esterno dell'Azienda;
- si interfaccia con gli uffici di staff ed i dipartimenti tecnico-amministrativi per l'utilizzo dei supporti informatici e di grafica e per la gestione delle risorse economiche legate agli eventi;
- si interfaccia con i Dipartimenti ad attività integrata per la stesura di comunicati e l'organizzazione di conferenze ed eventi;
- si relaziona con i media locali;
- collabora con l'Area Vasta Emilia Centro (AVEC).

---

<sup>2</sup> Il servizio è in fase di riorganizzazione e sviluppo, i contenuti di tale area perciò potranno essere oggetto di aggiornamento.

## 2.4 Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) e rapporti con le associazioni di volontariato



### MISSION

Facilitare i cittadini nell'incontro con l'Azienda sanitaria fornendo un servizio di prima accoglienza, di orientamento e di ascolto. L'URP è a disposizione del cittadino per semplificare l'accesso ai servizi e tutelarne i diritti.

### OBIETTIVI

- Garantire l'esercizio dei diritti d'informazione, di accesso e di partecipazione;
- agevolare l'utilizzo dei servizi offerti ai cittadini e l'informazione sulle strutture e sui percorsi di cura all'interno dell'organizzazione sanitaria;
- assicurare la presa in carico dei cittadini che hanno incontrato difficoltà nell'uso dei servizi, fornendo una risposta personalizzata ai bisogni espressi;
- accogliere i suggerimenti e le segnalazioni proposte dai cittadini e attuare, mediante l'ascolto e la comunicazione interna, i processi di verifica della qualità dei servizi;
- facilitare la comunicazione fra URP, Direzioni e Unità Operative presenti all'interno del Policlinico, nonché fra gli URP del territorio;
- partecipare e promuovere le attività di comunicazione tra Aziende Ospedaliero-Universitarie e Aziende USL della Regione Emilia-Romagna.

## **FUNZIONI SVOLTE**

Secondo quanto previsto dall'art. 12 del D.lgl 29/93 e dalla legge 150/2000, l'URP svolge le funzioni essenziali di **Informazione, Accoglienza, Tutela, Partecipazione.**

### **AREA INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA**

#### **Informazione**

- Fornisce ai cittadini informazioni sulle attività e sui servizi, sulle modalità di accesso alle prestazioni e sui relativi tempi di attesa;
- risponde alle richieste degli utenti acquisendo le informazioni immediatamente, ovvero nel più breve tempo possibile, comunicandole per via telefonica o per iscritto al domicilio dell'utente;
- prende in carico i quesiti trasferiti dal *call center* del Numero Verde Unico del Servizio Sanitario Regionale, fornendo risposte a richieste di informazioni complesse di secondo livello ;
- diffonde prodotti informativi specifici quali guide ai servizi, opuscoli e materiale informativo dedicato alle campagne di sensibilizzazione per l'educazione alla salute promosse dalla Regione Emilia-Romagna;
- redige la Carta dei Servizi, documento nel quale vengono stabiliti gli impegni e gli standard per le prestazioni erogate dall'Azienda, assicurandone la visione e l'eventuale distribuzione ai cittadini interessati;
- assicura ai cittadini, secondo le modalità ed entro i limiti stabiliti dalla legge 241/90, dal DPR 352/92 e dal relativo regolamento aziendale, il diritto all'accesso agli atti e ai documenti amministrativi, che viene garantito attraverso la richiesta di copia o visione del documento stesso.

#### **Accoglienza**

- Accoglie le persone, ascolta i loro bisogni, le indirizza mediante corretti ed efficienti percorsi, per migliorare l'accesso e l'utilizzo dei servizi e delle prestazioni sanitarie e favorire la costruzione di un percorso personalizzato rispetto ai bisogni ed ai problemi posti dal singolo cittadino;
- dedica attenzione ai bisogni delle persone con disabilità, fornisce informazioni sui percorsi dedicati, contribuisce all'identificazione di percorsi sicuri e confortevoli, si fa carico delle loro richieste;
- accoglie e orienta i cittadini stranieri, coordina il servizio di mediazione linguistico-culturale e di interpretariato, che si avvale di interpreti per i colloqui con i cittadini stranieri;
- raccoglie dai cittadini le "dichiarazione di volontà alla donazione/non donazione di organi e tessuti dopo la morte", così come previsto dalla legge 91/99, istruendo la pratica affinché il dato venga immesso, da parte di personale autorizzato e in condizioni di sicurezza informatica, nella Banca dati del Centro Nazionale Trapianti, collegata con il Centro di Riferimento Trapianti Regionale.

## AREA SEGNALAZIONI

### Tutela e Partecipazione

- esplica la funzione di tutela per il cittadino ricevendo e ascoltando elogi, reclami, segnalazioni di disagi e disservizi che gli utenti possono avere incontrato nel rapporto con la struttura sanitaria. Alle segnalazioni di più agevole definizione fornisce risposte immediate; per i reclami di particolare complessità predispone l'istruttoria per acquisire elementi necessari alla definizione della risposta e della successiva azione di miglioramento; provvede ad attivare la procedura di riesame del reclamo qualora l'utente si dichiari insoddisfatto della risposta ricevuta;
- collabora nell'attuazione di modalità innovative di gestione dei conflitti (percorso di ascolto/mediazione trasformativa);
- collabora all'organizzazione e alla gestione di un sistema permanente di analisi e studio sulle domande e sui bisogni sanitari, sul grado di soddisfazione dei cittadini utenti, concorrendo a definire i processi di riadeguamento e miglioramento dei servizi e delle prestazioni e promuovendo la partecipazione del cittadino al miglioramento dei servizi sanitari;
- agevola e facilita la partecipazione sociale attraverso la collaborazione con le Associazioni di Volontariato, di tutela dei diritti dei cittadini e con il Comitato Consultivo Misto aziendale.

### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

L'Urp è in staff al Direttore Generale.

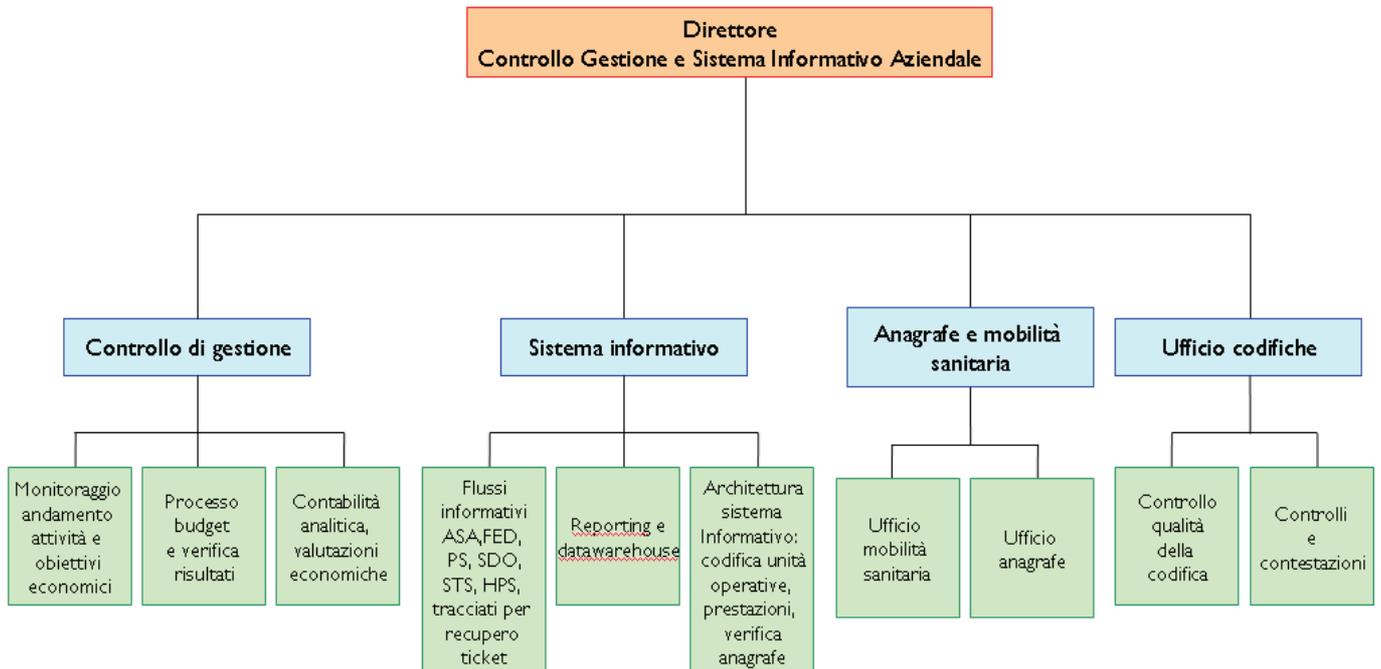
Interagisce con tutte le strutture/articolazioni organizzative trasversali /di supporto, con i Dipartimenti ad Attività Integrata e con le strutture ad essi afferenti.

Supporta la Direzione Aziendale nella gestione dei reclami e nel miglioramento delle attività volte ad agevolare l'utilizzo dei servizi offerti ai cittadini.

Si relaziona con l'Agenzia Sanitaria e Sociale Regionale relativamente ai progetti che coinvolgono gli URP della Regione.

Si interfaccia con le Associazioni di Volontariato, di tutela dei diritti dei cittadini e con il Comitato Consultivo Misto aziendale.

## 2.5 Controllo di gestione e sistema informativo



### MISSION

Il Controllo di Gestione e Sistema Informativo si occupa di fornire informazioni di supporto al processo decisionale del management aziendale, alla programmazione operativa e al processo di verifica, al controllo e valutazione dei risultati al fine di indirizzare i comportamenti verso il conseguimento degli obiettivi aziendali. È inoltre responsabile dell'architettura dei sistemi informativi finalizzata alla realizzazione di un flusso coerente e integrato dei dati aziendali.

### OBIETTIVI

- Si occupa dell'architettura dei sistemi informativi;
- supporta, con strumenti informativi integrati, la definizione delle scelte che vengono effettuate dalla Direzione Aziendale;
- sistematizza ed elabora le informazioni prodotte dai diversi sottosistemi, trasformando il dato in informazione a supporto delle decisioni strategiche ed operative;
- garantisce una risposta ai debiti informativi interni ed esterni all'azienda gestendo tutti i flussi informativi relativi alla mobilità sanitaria;
- promuove la qualità dei flussi informativi attraverso il controllo della qualità della codifica della scheda di dimissione ospedaliera e attraverso la sensibilizzazione delle gestioni aziendali.

## FUNZIONI SVOLTE

### 1) Controllo di gestione

Si occupa di supportare il sistema di pianificazione e controllo, nelle fasi di previsione (budget), di monitoraggio (reporting) e di analisi degli scostamenti (verifica dei risultati). Elabora valutazioni economiche relative ad efficienza economica di unità organizzative, di specifiche linee di attività e prestazioni.

Nell'ambito di questo settore di attività vengono gestiti:

#### 1.1 Processo budget

- supporta le fasi operative del processo di budget;
- costituisce l'interfaccia nei confronti della Direzione Aziendale e dei Dipartimenti ad attività integrata per il processo;
- supporta la stesura del documento Linee Guida al budget annuale;
- predispone gli strumenti di budget (schede di budget e schede di attività) e ne promuove la diffusione a tutta l'articolazione aziendale;
- in corso d'anno si occupa del monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di budget e della relativa verifica a consuntivo finalizzata anche al sistema incentivante;
- supporta l'Organismo di Valutazione Aziendale nella verifica del budget e dei progetti.

1.2 *Monitoraggio dei principali obiettivi economici dell'azienda* in particolare relativi a contratti di fornitura, mobilità sanitaria e costi di produzione finalizzato alla segnalazione delle principali criticità al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

#### 1.3 Contabilità analitica:

- gestisce l'alimentazione della procedura verificando la quadratura con la contabilità generale;
- effettua l'analisi degli andamenti in corso d'anno con segnalazione delle criticità;
- cura i flussi informativi economici (modelli COA, LA, CAMS).

#### 1.4 Valutazioni economiche a supporto di processi decisionali

- definisce le tariffe di vendita delle prestazioni;
- analizza i costi cessanti/emergenti a supporto di scelte gestionali;
- effettua valutazioni economiche di funzioni effettuate in modo ordinario (finanziamenti a funzione, libera professione) o su richiesta specifica, *benchmarking*;
- partecipa alla Commissione Aziendale Dispositivi Medici.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Il processo di programmazione e controllo è strettamente dipendente e funzionale alla Direzione Aziendale (staff Direzione Generale). Le fasi di previsione (budget), di monitoraggio (reporting) e di analisi degli scostamenti (verifica dei risultati e sistema incentivante), nonché gli strumenti di supporto sono individuati in stretta coerenza con le scelte del management e quindi coerentemente con la strategia aziendale. Il Controllo di Gestione interagisce trasversalmente sull'organizzazione per la puntuale declinazione delle fasi della programmazione e controllo su tutti i centri responsabilità.

### 2) Area sistema informativo aziendale

È responsabile dell'architettura dei sistemi informativi:

- raccoglie, organizza, mette a sistema e analizza i flussi informativi e i dati presenti nei diversi applicativi, in collaborazione con i sistemi informatici e con le diverse strutture via via coinvolte, allo scopo di garantire risposta alle esigenze informative strategiche dell'azienda, con particolare riferimento all'ambito direzionale, e rispettare i debiti informativi, interni o esterni all'azienda;
- evita la duplicazione dei dati e dei flussi e li razionalizza;
- effettua proposte operative e struttura progetti volti a utilizzare e integrare dati utili a monitorare e a tenere sotto controllo il sistema aziendale;
- si relaziona con i sistemi informatici per verificare la fattibilità e la tempistica di realizzazione dei progetti proposti;
- integra i flussi informativi al fine di garantire una gestione dei dati univoca, efficace ed efficiente.

I dati presenti nei vari applicativi informatici, nel loro utilizzo routinario, vengono portati a sintesi ed organizzati nel datawarehouse aziendale. Nell'ambito di questo settore di attività vengono gestiti questi processi / attività:

- datawarehouse: acquisizione dei dati presenti negli applicativi informatici aziendali e alimentazione, gestione e sviluppo dell'archivio dei dati aziendali finalizzata a fornire informazioni, garantendo al tempo stesso la necessaria integrazione fra i dati di diversa natura (sanitaria, economica, amministrativa);
- struttura delle informazioni: partendo dai dati presenti negli applicativi informatici di area sanitaria e amministrativa, definisce, gestisce e struttura la rappresentazione e l'aggregazione delle informazioni attraverso un adeguato sistema di codifica della struttura organizzativa (unità operative, reparti, centri di costo);
- verifica la qualità dei dati e segnala a Tecnologie e Sistemi Informatici e referenti di percorsi eventuali problematiche rilevate;
- verifica la correttezza dell'anagrafe sanitaria aziendale attraverso interrogazioni massive di banche dati regionali;
- reporting aziendale: elaborazione mensile del reporting aziendale con relativa pubblicazione su portale intranet dedicato ed elaborazioni di report su richiesta specifica;

- flussi informativi regionali e ministeriali: flussi informativi regionali relativi alla mobilità sanitaria (SDO, ASA, PS e FED), modelli ministeriali (HSP, STS), elaborazione dati e tracciati per il recupero economico dell'attività erogata (recupero coattivo ticket, fatturazione differita), manutenzione ed help desk di applicativi specifici (distribuzione diretta, dialisi, etc);
- supporto e monitoraggio dell'alimentazione del nuovo sistema informativo di area amministrativa.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

La responsabilità dell'architettura dei sistemi informatici presuppone la strutturazione di relazioni con le altre unità organizzative volte a:

- conoscere e valutare gli applicativi informatici, le informazioni contenute e le modalità di acquisizione dei dati. In questo caso gli interlocutori sono i referenti di applicativo presenti all'interno delle unità operative, sia sanitarie sia di area tecnico-amministrativa, in quanto conoscitori dell'operatività del dato. Vi è inoltre una stretta relazione con il settore Tecnologie e Sistemi Informatici il quale fornisce informazioni rispetto alla struttura tecnologica presente, recepisce le indicazioni ed è responsabile di tradurre all'interno dei vari applicativi quanto disposto dalla normativa regionale e nazionale in materia di flussi informativi e di valutare la fattibilità e la tempistica di attuazione dei progetti proposti dal controllo di gestione e sistema informativo. A tal fine il Controllo di Gestione e Sistema Informativo si occupa di effettuare proposte, analizzare le criticità rispetto alla qualità del dato, sia per gli utilizzi interni, sia per i debiti informativi e ha il compito di comunicare le criticità e le proposte di miglioramento a Tecnologie e Sistemi Informatici che ne valuta la fattibilità e cura il relativo adeguamento degli applicativi. Tecnologie e Sistemi informatici individua soluzioni tecnologiche che consentano di migliorare l'efficienza e l'efficacia degli applicativi ai fini dei flussi informativi;
- segnalare ai referenti di applicativo, ai referenti di percorso e alla Direzione le criticità presenti nei dati ai fini dell'adeguato adempimento ai flussi informativi, attraverso la rappresentazione, la quantificazione e la descrizione delle eventuali criticità presenti;
- valutare i fabbisogni informativi ed individuare la modalità più corretta per rappresentare i dati, anche in applicazione della normativa vigente. Per quanto riguarda i flussi informativi interni, le relazioni sono trasversali all'interno dell'organizzazione e sono dirette a valutare come soddisfare il fabbisogno informativo dell'utilizzatore finale del dato, in coerenza con le priorità definite con la Direzione Aziendale. Rispetto ai flussi informativi verso l'esterno gli interlocutori sono la Regione Emilia-Romagna, il Ministero, l'Istat, le altre aziende sanitarie al fine di rispondere adeguatamente ai debiti informativi richiesti e Tecnologie e Sistemi Informatici per l'adeguamento degli applicativi alla normativa vigente.

### 3) Ufficio anagrafe e mobilità sanitaria

Ha responsabilità del corretto addebito delle prestazioni sanitarie erogate al fine del completo addebito delle prestazioni oggetto di compensazione sanitaria in particolare attraverso:

- anagrafe sanitaria: verifica la correttezza e cura la certificazione delle posizioni anagrafiche degli assistiti presenti nell'anagrafe unica aziendale attraverso verifiche anche in banche dati esterne (anagrafi comunali, anagrafe Sogei, anagrafe regionale ecc), favorendo la riduzione delle contestazioni anagrafiche. Verifica le fatture di prericovero;
- mobilità: cura la gestione amministrativa della mobilità sanitaria relativa a degenza, specialistica ambulatoriale, somministrazione farmaci e pronto soccorso e coordina il rispetto delle scadenze sia in fase di addebito, sia in fase di risposta a contestazioni anagrafiche e sanitarie. Per le contestazioni sanitarie si interfaccia con i referenti specialisti (Ufficio Codifiche, Logistica sanitaria-percorsi ambulatoriali integrati e Farmacia).

### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

L'ufficio Anagrafe gestisce quotidianamente:

- relazioni con il personale con funzioni di accettazione del paziente, sia ricoverato sia ambulatoriale, per la corretta identificazione anagrafica del paziente, con funzione di controllo sulle posizioni anagrafiche formalmente non corrette o incomplete;
- relazioni con soggetti esterni tenutari delle informazioni anagrafiche (Comuni, Medicina di base, Ausl).

L'ufficio Mobilità gestisce le relazioni con le altre Ausl della Regione e con il Sistema Informativo della Regione in merito ai flussi di mobilità. Si relaziona con il Controllo di Gestione e la Direzione Risorse Economico Finanziarie per la corretta rappresentazione dei ricavi da mobilità. Coordina la gestione delle contestazioni anagrafiche e sanitarie in collaborazione con l'Ufficio Codifiche per la degenza, la Direzione Sanitaria per la specialistica e la Farmacia Clinica per i farmaci. Si rapporta con ufficio anagrafe e sistema informativo allo scopo di formulare proposte migliorative utili alla riduzione delle contestazioni.

### 4) Ufficio codifiche

Verifica l'adeguata codifica delle informazioni cliniche riportate nella scheda di dimissione ospedaliera (SDO) rispettando l'ordine e il contenuto delle formulazioni contenute nella scheda di dimissione, fatta salva la possibilità di effettuare una revisione concordata con il compilatore della SDO. La verifica è finalizzata alla corretta rappresentazione dell'attività in termini epidemiologici, al controllo dell'appropriato setting assistenziale, alla corretta remunerazione economica dell'attività di ricovero. I principali ambiti di attività:

- verifica la codifica della SDO attraverso il controllo sulla cartella clinica in applicazione delle linee guida regionali e nazionali e nel rispetto della tempistica prevista dalla normativa sulla mobilità sanitaria;

- supporta valutazioni finalizzate alla definizione di tariffe aziendali e di libera professione e valutazioni di efficienza e di appropriatezza del setting assistenziale;
- controlli e contestazioni: definisce le regole e le modalità di esecuzione dei controlli interni e partecipa attivamente ai tavoli con l'Azienda USL per i controlli esterni. Supervisiona i controlli e ha la responsabilità di tracciarne e rendicontare gli esiti dei controlli. Partecipa alla definizione del Piano Aziendale dei Controlli (PAC);
- gruppo regionale di codifica: partecipa agli incontri e acquisisce pareri e linee guida per la codifica di nuove attività;
- formazione: supporta lo sviluppo delle competenze dei professionisti in materia di codifica delle prestazioni sanitarie.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

L'ufficio Codifiche:

- supporta la **Direzione Sanitaria** per la valutazione dell'appropriatezza organizzativa anche a seguito di quanto emerge come esito dei controlli interni ed esterni;
- si relaziona con i **referenti aziendali per la codifica della SDO**: a seguito dell'attività di controllo della qualità della codifica si relaziona con i referenti clinici per valutare e condividere le eventuali modifiche. L'obiettivo è quello di formare i referenti clinici alla corretta codifica della scheda di dimissione ospedaliera;
- supporta il **Controllo di Gestione** per la valutazione dell'efficienza del setting assistenziale e l'adeguatezza del sistema tariffario vigente;
- supporta l'**Ufficio Libera Professione** per la definizione del DRG ai fini del preventivo economico;
- è un componente del Nucleo Aziendale Controlli ed è l'interlocutore del Nucleo Regionale Controlli.

## 2.6 Logistica Ospedaliera

L'area logistica ospedaliera è in fase di progettazione, organizzazione e sviluppo, i contenuti di tale area saranno perciò esplicitati quando la riorganizzazione sarà ultimata.

### 2.6.1 Centro Logistico

#### MISSION

Assolve funzioni di supporto al processo decisionale della Direzione Aziendale, attraverso il coordinamento dello staff della Direzione Generale, all'interno dell'Area Logistica Ospedaliera promuovendo la trasversalità della funzione logistica e il necessario coordinamento integrato richiesto per l'attuazione dei processi di *Supply Chain*<sup>3</sup> e operativi, all'interno della realtà aziendale.

#### OBIETTIVI

- Gestire in maniera ottimale il flusso dei beni sanitari e non sanitari, dagli ordini di acquisto fino alla consegna, con particolare riferimento all'ottimizzazione delle scorte e al monitoraggio degli indicatori di prestazione aziendali dei processi interni ed esterni (fornitori), attraverso l'efficiente utilizzo del Centro Logistico;
- perseguire il miglioramento del livello di servizio verso i propri clienti interni attraverso il monitoraggio e la gestione degli strumenti preposti;
- gestire, con efficienza operativa ed economica, le attività relative alla *Supply Chain* dei beni non sanitari;
- promuovere il miglioramento della comunicazione funzionale con il Servizio Acquisti Metropolitan (SAM), l'Area Vasta, Intercent-Er, Area Vasta Emilia Centrale e Consip.

#### FUNZIONI SVOLTE

##### 1) Relazioni con il SAM:

raccorda e coordina i servizi gestori e il Servizio Acquisti Metropolitan per tutte le acquisizioni di beni e servizi gestite da quest'ultimo (raccolta fabbisogni, richiesta componenti gruppi di lavoro/commissioni giudicatrici, trasmissione documentazione);

gestisce e coordina gli adempimenti del Servizio Informativo Telematico Appalti Regionale;

emette, attraverso la procedura informatica gestionale, la prima struttura dell'ordine di acquisto relativamente ad adesioni a convenzioni Intercent-Er, Area Vasta Emilia Centrale e Consip per i beni sanitari e non sanitari;

---

<sup>3</sup> Per *Supply Chain* si intende la gestione della catena di distribuzione di beni e servizi attraverso un sistemico e strategico coordinamento delle funzioni aziendali e dei vari membri della catena di distribuzione stessa in maniera che tale dinamica crei un miglioramento delle prestazioni di lungo periodo dei singoli attori e, ancor più, dell'intera catena.

- il Dirigente Responsabile del Centro Logistico firma per adesione i singoli contratti aziendali riferiti a procedure di acquisizione di beni la cui contrattazione è gestita attraverso il Servizio Acquisti Metropolitan (beni sanitari e non sanitari).

## 2) *Approvvigionamenti*

### Beni non sanitari:

- sovrintende e organizza la definizione del budget relativo e la gestione delle politiche di acquisto, valutando la domanda interna, definendo i fabbisogni aziendali, coordinando/partecipando all'assegnazione dei ruoli per i gruppi di lavoro e commissioni condotte in ambito aziendale, regionale e di Area Vasta e collaborando con le direzioni coinvolte;
- gestisce l'inserimento in procedura informatica gestionale dei dati relativi ai prodotti e contratti, dalle anagrafiche di prodotto sino alla gestione degli ordini di acquisto, mantenendo gli stessi aggiornati sulla base delle informazioni che gli pervengono dal Responsabile dell'area amministrativa Approvvigionamenti del Centro Logistico, dal Servizio Acquisti Metropolitan; ne segue l'iter dalla emissione sino alla consegna conforme della merce;
- valuta la domanda interna (utenza) e la conseguente definizione dei fabbisogni aziendali attraverso l'utilizzo del sistema informatico aziendale e delle logiche di approvvigionamento individuate con la Direzione Centro Logistico e le direzioni coinvolte;
- valuta e monitora le performance dei fornitori attraverso un sistema di indicatori di performance e di controllo da condividere con i fornitori stessi (sia nella risoluzione delle non conformità, sia con incontri mirati di benchmark – aggiornamento trimestrale) e con Servizio Acquisti Metropolitan nell'ottica del miglioramento continuo del servizio dei fornitori stessi.

### Beni sanitari:

- gestisce l'inserimento in procedura informatica gestionale dei dati relativi alla gestione degli ordini di acquisto mantenendo gli stessi aggiornati sulla base delle informazioni che gli pervengono dai settori preposti della Farmacia Clinica, dal Servizio Acquisto Metropolitan; ne segue l'iter dalla emissione sino alla consegna conforme della merce;
- collabora alla gestione delle attività relative alle politiche degli acquisti, in stretta collaborazione con le direzioni coinvolte nei processi di budget relativi ai beni sanitari;
- valuta e monitora le performance dei fornitori attraverso un sistema di indicatori di performance e di controllo da condividere con i fornitori stessi (sia nella risoluzione delle non conformità, sia con incontri mirati di benchmark – aggiornamento trimestrale) e con Servizio Acquisti Metropolitan nell'ottica del miglioramento continuo del servizio dei fornitori stessi.

### 3) Operazioni Logistiche

- gestisce, organizza e monitora le operazioni logistiche relative al flusso fisico dei beni sanitari e non sanitari (ricevimento, non conformità, livello scorte, transito/cross dock, catena del freddo, distribuzione interna programmata, distribuzione interna in urgenza, emergenze, scaduti);
- monitora gli indicatori di prestazione e di controllo dei processi di *Supply Chain* rispetto ai beni trattati.

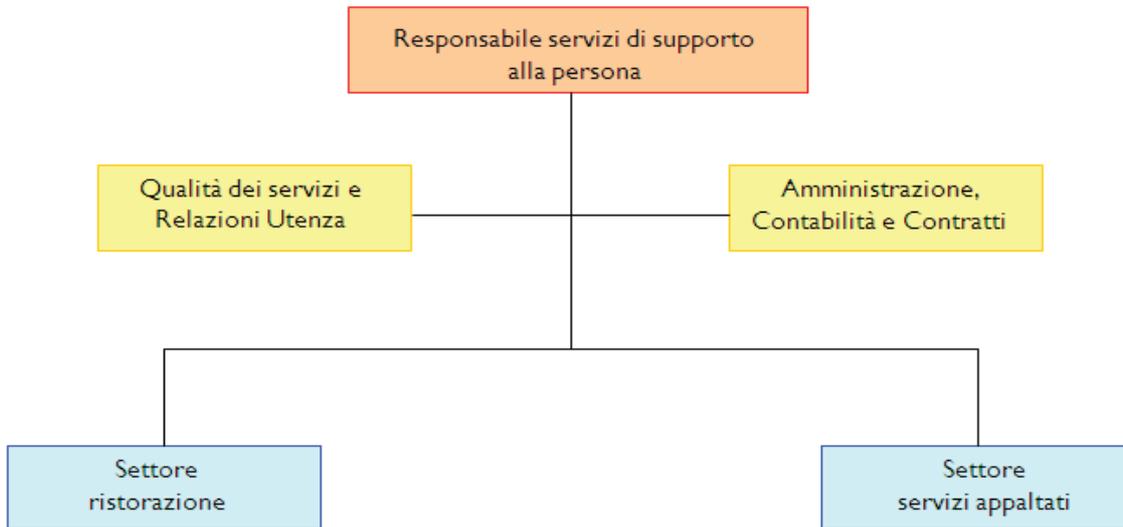
### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Il Centro Logistico ha interazioni con: Direzione Generale e uffici di staff, Direzione Sanitaria, Direzione Amministrativa, Servizio Infermieristico, Tecnico e Riabilitativo, Direzione Risorse Economiche e Finanziarie, ufficio Controllo di Gestione e sistema informativo, Dipartimenti ad Attività Integrata, Unità Operative, Tecnologie Biomediche, Servizi di supporto alla Persona, Igiene Prevenzione e Protezione, Sorveglianza Sanitaria Aziendale, Area Farmaceutica per tutti gli obiettivi e funzioni sopra descritti.

In particolare collabora con:

- la **Direzione Risorse Economiche e Finanziarie** per la risoluzione delle problematiche di competenza del Centro Logistico relative ai documenti di fatturazione dei fornitori;
- la **Farmacia Clinica** per la compartecipazione alla corretta gestione dei processi informatici contabili aziendali e alle ricadute operative derivanti dalle fasi connesse, ad esempio :
  - alla gestione ciclo anagrafica beni sanitari;
  - all'interpretazione dei processi in trasposizione delle politiche di acquisto all'interno del sistema informatico gestionale;
  - alla gestione delle non conformità/informazioni connesse ai processi di acquisizione dei beni sanitari e alle specifiche conoscenze specialistiche dei prodotti.

## 2.6.2 Servizi di Supporto alla Persona



### MISSION

La nuova articolazione organizzativa agisce nell'ottica della gestione di un progetto complesso, teso alla riorganizzazione dei servizi di supporto all'accoglienza (utenza interna ed esterna) per qualificare ulteriormente, sostenere e potenziare le funzioni istituzionali del Policlinico di prevenzione, cura e riabilitazione.

La gestione della funzione come progetto specifico (orientato al "take-care" dell'accoglienza) consente di rafforzare l'adozione di un approccio focalizzato agli obiettivi, teso al miglioramento dei livelli di servizio, alla razionalizzazione della spesa e all'ottimizzazione delle risorse (tecniche, strumentali e soprattutto umane) in un quadro di cambiamento nel quale introdurre anche processi gestionali innovativi.

### OBIETTIVI

Dopo un'analisi dei processi individuati, oggi frammentati su più funzioni e unità organizzative differenti, si provvederà ad ottimizzare, razionalizzare, migliorare gli output dei processi stessi, riprogettando la risposta ai bisogni attraverso nuove modalità di gestione, che saranno coordinate direttamente (sia per quanto riguarda i servizi gestiti direttamente, che per quelli esternalizzati attraverso appalti).

Saranno avviati specifici progetti di miglioramento e di innovazione tesi a sostenere la funzione attraverso il raggiungimento di risultati specifici.

### Finalità generali

La gestione della funzione è tesa alla realizzazione di:

- 1) economie di scala, di spazio e di specializzazione;
- 2) migliore integrazione delle varie attività del complessivo settore dei servizi di supporto;
- 3) maggiore standardizzazione;
- 4) maggior controllo sui livelli prestazionali;
- 5) maggiore efficienza e controllo sui costi/consumi.

### Obiettivi specifici

Nel quadro degli orientamenti strategici e delle finalità generali individuate, sono definiti i seguenti obiettivi specifici:

- aumentare il valore e la qualità dei servizi di supporto all'accoglienza (utenza interna ed esterna);
- migliorare il livello di servizio (tempi-qualità) nei processi di supporto a spazi/persone;
- ottimizzare le organizzazioni, le metodologie e gli strumenti di lavoro;
- razionalizzare i costi e migliorare il bilancio;
- liberare energia nell'organizzazione per nuove attività a valore aggiunto.

## **FUNZIONI SVOLTE**

La gestione della funzione agisce con riferimento in particolare ai seguenti settori di attività:

1. Cucina e Ristorazione
2. Servizi Appaltati

Le due aree di intervento sono gestite in un'ottica di sinergia ed integrazione delle strategie ed azioni con l'obiettivo di razionalizzare le risorse e massimizzare il raggiungimento degli obiettivi, guidati dalla realizzazione di una gestione unitaria dei servizi di supporto all'utenza, dando valore alla dimensione organica dei processi.

La direzione della funzione ha l'incarico di costituire un'organizzazione d'insieme con funzioni primarie (line) e di supporto (staff) operanti in collaborazione per ottimizzare l'impiego delle risorse e delle competenze in un'ottica di un lavoro multidisciplinare.

## Cucina e Ristorazione

L'organizzazione, la gestione e il controllo del servizio di ristorazione in ambito ospedaliero deve rispondere a diversi obiettivi di qualità (organolettica, nutrizionale, igienica) nella prospettiva di valorizzare il gradimento del pasto e la sua funzione di supporto sostanziale alla salute della persona.

Operare in questa logica significa garantire un coordinamento efficace delle diverse attività per integrare competenze diverse in modo interdisciplinare: obiettivi di ordine alimentare e nutrizionale con elementi di sicurezza igienico ed obiettivi di carattere tecnico, organizzativo ed economico.

Il rispetto delle norme HACCP e l'esistenza di un piano di autocontrollo HACCP per l'ospedale è altresì un aspetto importante del sistema di tutela impostato dalla normativa europea che va garantito. L'ospedale è uno dei luoghi dove la sicurezza è fondamentale per quanto riguarda la qualità degli alimenti serviti e l'igiene nei processi di conservazione e preparazione dei cibi.

### Attività principali:

- gestione della cucina centralizzata per la produzione degli alimenti offerti ai degenti (colazioni, pranzi, cene, diete speciali, ...), ai dipendenti e al personale esterno autorizzato dell'Azienda;
- gestione delle mense aperte a dipendenti e personale esterno autorizzato;
- gestione dei servizi accessori alla produzione degli alimenti. Per le attività esternalizzate anche attraverso il governo, la gestione, il controllo e monitoraggio dei contratti di appalto, agendo in collaborazione con i settori del Policlinico responsabili delle altre funzioni coinvolte;
- gestione dei bar, dei distributori automatici di prodotti alimentari e bevande, dei servizi di banqueting aziendali e/o di altri eventuali servizi legati alla ristorazione aziendale, anche attraverso il governo, la gestione, il controllo e il monitoraggio dei contratti di concessione affidati a ditte esterne;
- gestione degli acquisti relativi alle derrate alimentari e prodotti accessori necessari all'erogazione dei servizi di ristorazione, inclusa l'attività di gestione dei fornitori, controllo dei consumi, gestione della dispensa;
- gestione dei sistemi informativi dedicati alle attività di ristorazione, dei sistemi di comunicazione e controllo dei pasti con i reparti;
- gestione degli aspetti economici di settore, con particolare riferimento al budget, al controllo contabile, alla individuazione di strategie di ottimizzazione dei costi (interni ed esterni);
- gestione del personale e organizzazione, con attenzione al presidio delle funzioni primarie (produzione pasti) e delle funzioni accessorie (controllo qualità di processo e di risultato, efficacia ed efficienza del lavoro, amministrazione del personale, controllo di gestione su indicatori tecnico-gestionali ed economici, ...), comprese la gestione dei rapporti sindacali per gli aspetti di competenza;
- gestione dei reclami, della relazione con l'utenza, delle non conformità, delle azioni di miglioramento, anche attraverso indagini di Customer Satisfaction interne ed esterne, svolte con modalità quantitative e qualitative;
- progettazione, gestione e sorveglianza complessiva dei processi alimentari interni ed esterni al Policlinico attraverso la gestione del sistema di autocontrollo HACCP, con il supporto dell'Unità Operativa Igiene

Prevenzione e Protezione (responsabile della sorveglianza igienico sanitaria dei processi dell'Azienda) e la SSD Malattie del Metabolismo e Dietetica Clinica per le funzioni specifiche, con cui in particolare si provvederà alla gestione del dietetico ospedaliero compresa la gestione dei menu, delle diete speciali e la valutazione del contenuto nutrizionale dei pasti (sia dal punto di vista della prevenzione dei rischi che di sviluppo delle opportunità alimentari in relazione all'attività clinica);

- individuazione di strategie organizzative, tecniche, gestionali per la definizione di azioni di miglioramento del settore, anche attraverso attività di benchmarking esterno.

### Servizi appaltati

La gestione dei servizi in appalto viene realizzata attraverso il governo complessivo dei contratti e del rapporto con i fornitori, con i quali si intende consolidare e ulteriormente potenziare il livello della collaborazione teso a raggiungere obiettivi comuni (di qualità e costi) nel rispetto dei contratti e dei vincoli normativi.

#### Servizi di riferimento

- servizio di pulizia e sanificazione ambientale e attività accessorie (compresi rifacimento letti, riordino unità paziente e spazzamento della viabilità interna);
- servizio di lavanoleggio di biancheria piana e confezionata, Dispositivi Medici, materasseria - compresi presidi antidecubito ad aria - e divise per il personale, comprese le attività accessorie di trasporto e distribuzione ai reparti;
- servizio di sterilizzazione dei dispositivi medici, anche termolabili, relativamente alle attività in gestione esternalizzata, comprese attività accessorie di trasporto e distribuzione ai reparti;
- trasporti di beni sanitari e non sanitari, compresa la movimentazione di materiale biologico interni ed esterni;
- trasporto pazienti a livello intraospedaliero ed interospedaliero;
- gestione dei servizi commerciali di supporto all'utenza interna ed esterna (es. edicole, negozi, servizi di noleggio attrezzature audio video, ecc. ...), anche attraverso la gestione dei contratti di concessione con le ditte esterne;
- gestione amministrativa inerente la raccolta dei rifiuti prodotti dall'Azienda (rifiuti urbani, rifiuti pericolosi e non pericolosi, rifiuti a riutilizzo, rifiuti radioattivi, parti anatomiche e feti).

#### Funzioni principali

Le funzioni riportate si riferiscono alla gestione di tutti i servizi di riferimento sopra citati:

- governo, gestione, controllo dei contratti di appalto e di concessione con le ditte esterne coordinando la relazione con i fornitori per tutta la durata dei contratti;
- controllo e monitoraggio della qualità del servizio (a livello di processo e di risultato), analisi e gestione delle non conformità e dei reclami, della relazione con l'utenza, delle non conformità, delle azioni di miglioramento, e delle relative azioni correttive, anche attraverso azioni di *customer satisfaction* interne ed esterne; per quanto riguarda gli aspetti igienico-sanitari i sistemi di monitoraggio e controllo saranno programmati secondo le indicazioni definite e concordate con l'U.O. di Igiene, Prevenzione e Protezione;

- gestione degli acquisti in economia relativi a servizi dedicati al supporto delle persone - agendo in stretta collaborazione con i richiedenti e le funzioni centrali responsabili - inclusa l'attività di gestione dei fornitori;
- progettazione di nuovi appalti nelle materie di competenza con analisi delle specifiche prestazionali e dei capitolati tecnici dei contratti in scadenza, valutati in relazione alla dinamica dei fabbisogni aziendali e al livello di qualità erogata e percepita;
- gestione e controllo dei costi del settore, compreso il controllo contabile e la liquidazione delle fatture, nel rispetto dei budget assegnati, anche attraverso la predisposizione e il controllo dei budget stessi;
- gestione dei sistemi e procedure tecniche, amministrative, informative di supporto al funzionamento dei contratti (agendo in stretta collaborazione con le funzioni centrali responsabili);
- gestione delle risorse umane dedicate al presidio tecnico e gestionale dei diversi ambiti di servizio, coordinandone il lavoro, gli obiettivi specifici, la gestione delle competenze, compresa la gestione dei rapporti sindacali per gli aspetti di competenza;
- verifica e analisi critica dei fabbisogni e dei livelli di servizio con eventuale riprogettazione delle risposte gestionali (mix attività a gestione diretta o esternalizzata), da attivare in coerenza con l'organizzazione aziendale e l'impianto dei contratti in essere, tenendo conto anche delle indicazioni delle azioni di *spending review*.

### Altre funzioni della Direzione

La Direzione promuove inoltre gruppi di lavoro e progetti innovativi, anche trasversali ad altre funzioni aziendali, aventi a contenuto la qualità dei servizi di accoglienza in supporto alle persone all'interno dell'ospedale, siano essi personale e collaboratori interni oppure pazienti, visitatori, cittadini.

### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI

La Direzione opera sulla base degli indirizzi della Direzione Generale ed in stretta sinergia con le funzioni di Coordinamento degli Staff di Direzione Generale, di Direzione Sanitaria, di Direzione Amministrativa.

In particolare agisce in stretta collaborazione con:

- l'U.O. Igiene Prevenzione e Protezione, per quanto riguarda la gestione e il controllo degli aspetti igienico-sanitari dei servizi di competenza;
- il Servizio Infermieristico Tecnico e riabilitativo per quanto riguarda la gestione e il controllo dei servizi in appalto con ricaduta sull'assistenza;
- SSD Malattie del Metabolismo e Dietetica Clinica per tutti gli aspetti riferibili al dietetico;
- il Centro Logistico, per quanto riguarda la gestione e il controllo delle attività di trasporto e logistica distributiva interna all'Azienda che impattano sulle attività di competenza;
- il Settore Risorse Economiche e Finanziarie e il Settore Controllo di Gestione e sistema informativo, per quanto riguarda la gestione degli aspetti di budgeting, pianificazione e controllo economico.

Agisce inoltre nella interazione con i seguenti servizi-funzioni:

- Progettazione sviluppo e investimenti;
- Gestione del patrimonio;
- Tecnologie e Sistemi Informatici (TSI);
- Affari Generali, Istituzionali e Convenzionali;
- Servizio Legale e Assicurativo;
- Logistica sanitaria - Percorsi ambulatoriali integrati;
- Logistica sanitaria – Percorso chirurgico;
- Logistica sanitaria – Percorso alta specialità e trapianto d'organo;
- Logistica sanitaria – Percorso internistico;
- Area Farmaceutica;
- Attività amministrativa a supporto dei DAI;
- Attività Libero Professionale;
- URP e rapporti con le associazioni di volontariato;
- Comunicazione e Ufficio Stampa;
- Medicina Legale e gestione integrata del rischio;
- Governo clinico, qualità e formazione;
- Ricerca e Innovazione;
- Amministrazione del personale;
- Relazioni sindacali;
- Progetti Punti Informativi/PDA;
- Ufficio Privacy;
- RLS (Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza);
- Organizzazioni ed organismi sindacali;
- Ufficio Privacy;
- Fisica Sanitaria;
- Servizio di Prevenzione e Protezione Aziendale (S.P.P.A.);
- Sorveglianza Sanitaria Aziendale;
- Tecnologie Biomediche.

Inoltre:

- Soggetti di Area metropolitana e Area Vasta, Regione ER e Comune di Bologna, Dipartimento Sanità Pubblica;
- Servizi acquisti metropolitano , Intercent-ER, Consip, ...
- Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici, SITAR, Sportello Unico Previdenziale.

## 2.7 Relazioni sindacali

### MISSION

Svolge attività di supporto alla Direzione Aziendale nella gestione delle relazioni con le organizzazioni sindacali.

Ha competenze in materia di:

- rapporti con le organizzazioni sindacali;
- partecipazione alle procedure per la definizione delle intese contrattuali;
- pareri e atti di indirizzo in materia di relazioni sindacali.

### OBIETTIVI

Alla struttura competono:

- l'attuazione dei programmi/direttive assegnati dalla Direzione Aziendale;
- il coordinamento dei processi che ne caratterizzano la *mission*;
- la proposta e lo sviluppo di modelli relazionali coerenti con l'evoluzione del contesto normativo delle relazioni sindacali.

### FUNZIONI SVOLTE

- gestisce, nell'ambito delle direttive impartite dalla Direzione Aziendale, il sistema delle relazioni sindacali incentrato sui diversi modelli relazionali: contrattazione collettiva integrativa, concertazione, consultazione, informazione, sia a livello centrale che a livello decentrato. In particolare:
  - coordina l'attività delle delegazioni trattanti, commissioni, gruppi, osservatori, attivati per la realizzazione dei modelli relazionali richiamati;
  - programma gli incontri e predispone l'Ordine del Giorno;
  - predispone il testo degli accordi da negoziare con gli organismi sindacali aventi titolo;
  - redige un resoconto degli incontri con le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.);
  - cura il monitoraggio degli accordi progressivamente raggiunti, degli adempimenti procedurali successivi e della loro attuazione da parte delle strutture organizzative competenti;
  - promuove l'interpretazione autentica dei contratti collettivi, qualora ne emerga la necessità, a seguito dell'attività di monitoraggio degli accordi;
  - garantisce, verificati i presupposti ed individuate le strutture organizzative aziendali coinvolte per competenza, la consegna della documentazione richiesta dalle Organizzazioni Sindacali ed il riscontro ad istanze di informazione;
  - collabora con l'Amministrazione del personale alla pubblicazione degli accordi di maggiore rilevanza sottoscritti con le OO.SS.;

- gestisce l'esercizio dei diritti e delle prerogative sindacali, da parte degli organismi sindacali aventi titolo delle tre aree di contrattazione. In particolare:
  - provvede agli adempimenti necessari alla determinazione e ripartizione del monte ore annuo destinato alle organizzazioni sindacali per la fruizione di permessi retribuiti;
  - provvede, in collaborazione con l'Amministrazione del personale, ad effettuare il dovuto monitoraggio dei permessi sindacali fruiti e provvede alle relative comunicazioni alle strutture organizzative aziendali, alle organizzazioni sindacali ed al Dipartimento della Funzione Pubblica;
  - presidia le attività da porre in essere a seguito di proclamazione di sciopero da parte delle OO.SS., relativamente alla diffusione delle comunicazioni, nonché al rispetto dei contingenti minimi numerici, così come determinati in sede di contrattazione integrativa decentrata, ponendo particolare attenzione alle criticità legate alla delicatezza dell'esercizio del diritto di sciopero in un'azienda sanitaria, sia da un punto di vista organizzativo, che da un punto di vista politico. Provvede, sulla base dei dati forniti dall'Amministrazione del personale agli adempimenti relativi alla comunicazione dei dati di adesione allo sciopero;
  - presidia le attività da porre in essere a seguito dell'indizione di assemblee da parte delle organizzazioni sindacali, relativamente alla diffusione delle comunicazioni ed al contemperamento dei diritti e delle necessità organizzative;
  - presidia, sulla base dei dati forniti dall'Amministrazione del personale, le attività connesse alla rilevazione delle deleghe per le ritenute del contributo sindacale ai fini della misurazione della rappresentatività sindacale, sulla base delle indicazioni contenute nelle periodiche circolari emesse dall'ARAN;
  - coordina tutte le attività e gli adempimenti richiesti per la costituzione della RSU con cadenza triennale o diversa cadenza stabilita dai contratti collettivi nazionali quadro (CCNQ).

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

La struttura interagisce in maniera prioritaria con:

**Direzione Generale:** le interazioni con la Direzione Generale, da cui l'ufficio dipende, sono esplicitate nel presente documento, con riferimento alla mission ed alla descrizione delle funzioni.

**Strutture organizzative aziendali:** le principali interazioni con le strutture organizzative aziendali sono di *coordinamento* e di *consulenza*, con riferimento alla gestione delle relazioni sindacali decentrate.

**Organizzazioni ed organismi sindacali:** la natura delle relazioni è quella contrattualmente contemplata, con riferimento al "sistema delle relazioni sindacali" ossia: *contrattazione, concertazione, consultazione, informazione ed esame congiunto*.

**Regione Emilia-Romagna:** le relazioni con la Regione Emilia-Romagna e le sue articolazioni, sono principalmente di *natura collaborativa* rispetto a tematiche quali ad es: esercizio del diritto di sciopero, applicazione di istituti contrattuali o innovazioni legislative. È inoltre, prevista la partecipazione a gruppi di lavoro regionali.

**Aziende Sanitarie:** si tratta di relazioni "*di confronto*", finalizzate ad un'uniforme applicazione degli istituti contrattuali e normativi, nonché alla reciproca informazione ed al *benchmarking*.

Con le aziende di area cittadina le interazioni riguardano talvolta anche la *trattazione congiunta* di tematiche di interesse comune.

**Dipartimento "Funzione pubblica":** si tratta di relazioni prevalentemente di *natura informativa* relativamente alla gestione in tempo reale dei permessi sindacali, nonché alla comunicazione dei dati di adesione allo sciopero da parte del personale dipendente.

### **Agenzia per la rappresentazione negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN):**

le relazioni di *natura informativa* relativamente:

- alla rilevazione del dato associativo;
- alla comunicazione delle risultanze delle elezioni RSU;
- alla trasmissione dei contratti integrativi aziendali.

## 2.8 Punti informativi/PDA

### MISSION

Gestire e organizzare tutte le attività di contatto fra il cittadino e l'ospedale con lo scopo di migliorare il percorso di accoglienza e di presa in carico dell'utente nel setting ambulatoriale.

Governare in modo flessibile ed integrato le risorse assegnate al fine di armonizzare i percorsi .

### OBIETTIVI

- Favorire la relazione tra il cittadino e la struttura sanitaria;
- favorire l'orientamento dei cittadini sviluppando strumenti di informazione e guida;
- riconfigurare il sistema di accoglienza per l'accesso alle prestazioni di specialistica ambulatoriale e di diagnostica: innovando le modalità organizzative e tecnologiche e sviluppando azioni mirate alla completezza dei debiti informativi della struttura verso la Regione Emilia-Romagna ed altri enti;
- favorire nei setting ambulatoriali l'aderenza alla terapia ed al piano degli accertamenti del cittadino:
  - innovando le modalità organizzative e tecnologiche;
  - promuovendo le capacità relazionali e lo sviluppo delle competenze degli operatori assegnati alla linea outpatients.

### FUNZIONI SVOLTE

- Realizzare e diffondere un nuovo modello di accesso alle prestazioni di specialistica ambulatoriale supportato dalle tecnologie informatiche per migliorare la prenotazione, l'accettazione, il pagamento e la rendicontazione delle prestazioni erogate;
- supervisionare e verificare le attività svolte al fine del raggiungimento dei risultati;
- introdurre elementi di flessibilità e dinamicità organizzativa nella gestione delle risorse per favorire l'intercambiabilità, sulla base di percorsi condivisi, formativi e di inserimento;
- implementare nei *setting* ambulatoriali un modello assistenziale secondo la metodologia del *case management*;
- rafforzare la cultura e l'attenzione alla rendicontazione delle prestazioni erogate;
- effettuare la mappatura delle prestazioni richieste nelle aree ambulatoriali al fine di implementare un nuovo modello organizzativo che preveda un diverso utilizzo di competenze comuni a più professioni;
- collaborare con le direzioni trasversali dell'Azienda alla realizzazione di progetti di rimodulazione e riorganizzazione ed alla progettazione e diffusione di progetti innovativi per quanto di competenza;
- accogliere il cittadino e fornire le informazioni richieste per facilitare l'orientamento e svolgere una funzione di call center;
- gestire le segnalazioni dei cittadini in merito a disservizi riscontrati ed attivare azioni correttive per il miglioramento del servizio offerto.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

**Direzione Aziendale:** negoziazione di budget, proposte di progetti e sviluppo di azioni di miglioramento.

**Coordinamento degli staff:** rendicontazione sullo stato di avanzamento dei progetti, rilevazione di criticità e proposta di azioni di miglioramento.

**Logistica sanitaria - Percorsi ambulatoriali integrati:** collaborazione nella gestione dei percorsi ambulatoriali.

**URP e Rapporto con le Associazioni di Volontariato:** gestione dei reclami e dei suggerimenti inerenti l'attività ambulatoriale.

**Ufficio Privacy:** agevolazione nell'applicazione del codice privacy nel setting specifico di competenza.

**Tecnologie e Sistemi Informatici:** innovazione dei programmi ed utilizzo degli applicativi aziendali.

**Dipartimento Tecnico:** partecipazione a nuovi progetti aziendali; collaborazione nella gestione del patrimonio.

**Servizio Infermieristico, Tecnico e Riabilitativo:** forte integrazione nelle funzioni che riguardano la programmazione e gestione del personale per mantenere indirizzi comuni.

**Governo Clinico, Qualità e Formazione:** mantenimento e sviluppo delle competenze degli operatori che afferiscono alla Direzione Punti Informativi/PDA coerentemente con gli obiettivi aziendali.

**Amministrazione del Personale:** interazione in merito agli aspetti inerenti la gestione del personale.

**Risorse Economiche e Finanziarie:** interazione per tutti gli aspetti economico-finanziari riferiti all'area ambulatoriale.

**Controllo di Gestione e Sistema Informativo Aziendale:** interazione per gli aspetti di rendicontazione dei flussi di attività.

**Medicina Legale e Gestione Integrata del Rischio:** interazioni per gli aspetti di competenza legati all'area ambulatoriale.

## 2.9 Ufficio Privacy

### MISSION

Garantire e coordinare le attività aziendali correlate alla normativa in materia di protezione dei dati personali (D.Lgs. 196/2003), supportando il Titolare del trattamento dei dati negli adempimenti previsti dalla normativa.

### OBIETTIVI

Consulente e coordinatore della sempre più complessa materia della gestione dei dati personali funge da raccordo tra le varie strutture aziendali, fornisce pareri e chiarimenti in materia di privacy, e garantisce la promozione della cultura della riservatezza sia all'interno dell'azienda, sia nell'ambito dell'utenza che si rivolge ai servizi aziendali.

### FUNZIONI SVOLTE

- Garantisce il supporto alla Direzione Aziendale ed ai “Responsabili del trattamento dei dati” nei rapporti con il Garante e con altri soggetti pubblici (Regione, Aziende Sanitarie Regionali...) o privati (strutture private accreditate,...) per quanto riguarda gli adempimenti derivanti dalla normativa in materia di protezione dei dati personali;
- assicura alla Direzione Aziendale e ai Responsabili del trattamento, consulenza e supporto in ordine alle problematiche interpretativo/applicative della normativa ed in relazione al contesto organizzativo-gestionale dell’Azienda;
- presidia, in concorso con le altre strutture aziendali coinvolte, il contemperamento tra riservatezza e diritto di accesso alla documentazione amministrativo-sanitaria;
- svolge attività di formazione/docenza in materia privacy diretta ai Responsabili ed agli Incaricati del trattamento dati;
- promuove la cultura della privacy in ambito aziendale, attraverso iniziative/azioni di sensibilizzazione degli operatori e di visibilità della “strategia privacy” dell’Azienda, curando l’aggiornamento della pagina intranet “La privacy in Azienda” e internet;
- coordina le attività inerenti l’accesso agli atti sanitari dell’azienda curando gli adempimenti relativi alla gestione delle richieste di documentazione sanitaria nel rispetto del principio di bilanciamento tra diritto alla riservatezza e diritto all’accesso;
- supporta il percorso cartelle cliniche in capo al Governo Clinico, Qualità e Formazione, garantendo l’apporto necessario alla corretta gestione del processo;
- collabora nella predisposizione delle procedure relative alla corretta archiviazione della documentazione sanitaria e amministrativa.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

L'Ufficio Privacy è in staff al Direttore Generale.

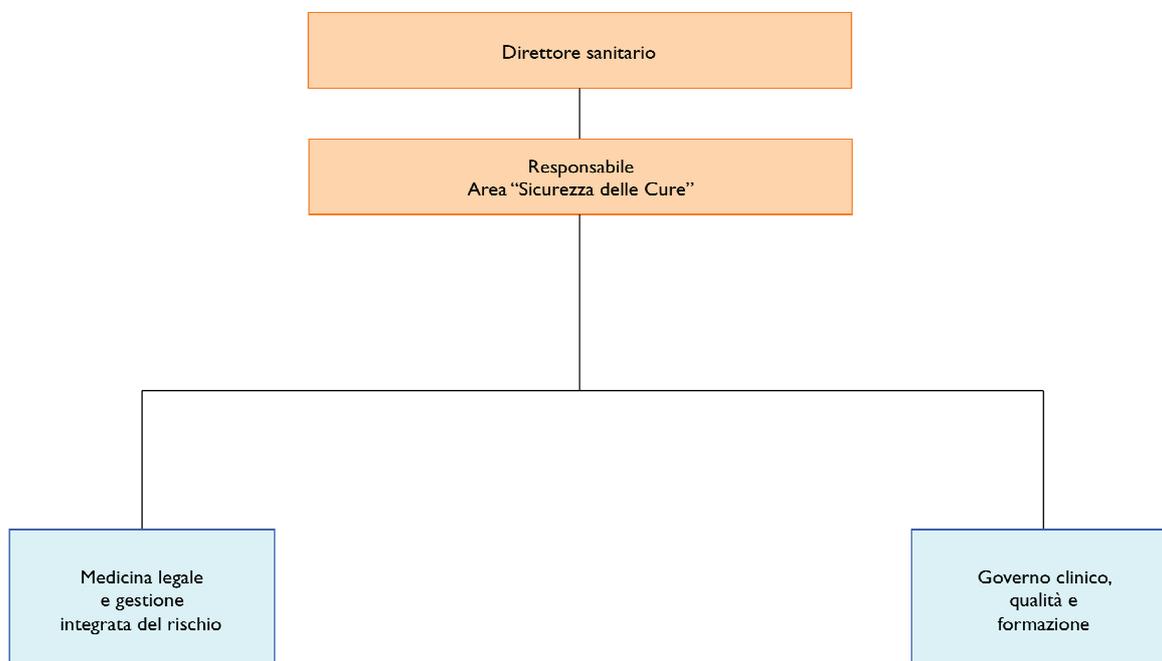
Interagisce con tutte le strutture/articolazioni organizzative trasversali/di supporto, con i Dipartimenti ad Attività Integrata e con le strutture ad essi afferenti.

Nello specifico:

- collabora con l'**Ufficio Relazioni con il Pubblico e rapporti con le associazioni di volontariato** nell'esaminare i reclami inerenti ipotesi di violazione del diritto alla riservatezza degli utenti connesse all'erogazione delle prestazioni sanitarie e nell'esaminare le richieste pervenute di accesso alla documentazione sanitaria;
- supporta il "**Servizio legale ed assicurativo**" nella gestione delle controversie riguardanti la normativa privacy;
- collabora con settore **Governo clinico, qualità e formazione** sulle tematiche inerenti la normativa privacy mediante l'effettuazione di audit finalizzati alla verifica del rispetto delle procedure aziendali in materia di protezione dei dati personali e rappresenta l'interfaccia per l'accesso alla documentazione sanitaria;
- collabora con il servizio **Affari Generali, Istituzionali e Convenzioni** per gli aspetti inerenti il sistema di conservazione dei documenti dell'Azienda e per gli aspetti legati alle attività di accesso agli atti amministrativi;
- assiste il dirigente responsabile della struttura "**Tecnologie e sistemi informatici**" nella predisposizione dei documenti aziendali in materia di sicurezza informatica;
- promuove i necessari approfondimenti per l'applicazione della normativa, anche mediante la costituzione di appositi gruppi di lavoro;
- elabora, in collaborazione con la competente struttura aziendale, il programma di formazione in materia di privacy per il personale dell'Azienda in relazione all'obbligo formativo previsto dal Codice;
- vigila sull'adeguamento alla normativa dei percorsi e delle procedure aziendali, attraverso attività di audit/verifiche interne e attività formativa supportate dalla struttura organizzativa "Governo clinico, qualità, formazione".

### 3. DIREZIONE SANITARIA: STRUTTURE IN STAFF

#### 3.1 Area "Sicurezza delle cure"



In un'ottica di gestione integrata e interdisciplinare delle tematiche inerenti la sicurezza, l'Azienda ha istituito l'Area Sicurezza delle Cure, che comprende tutte le unità operative ed i programmi aziendali che si occupano di promuovere la sicurezza e quindi l'erogazione di prestazioni sanitarie sicure, sia dal lato dei pazienti, sia degli operatori.

La gestione dell'Area "sicurezza delle cure" è in capo alla medicina legale e gestione integrata del rischio che coordina tutte le attività ed i progetti inerenti il rischio, creando così, una sinergia di intenti.

Il riferimento principale dell'Area, nell'ambito della Direzione Aziendale, è il Direttore Sanitario, quale garante del governo clinico e del sistema di gestione del rischio aziendale, in qualità di Presidente del Collegio di Direzione.

Il coordinatore dell'area si interfaccia periodicamente con il Direttore Sanitario per la definizione di obiettivi e priorità, nonché per la gestione di criticità inerenti la sicurezza delle cure.

#### Le tematiche afferenti a tale Area sono le seguenti:

- gestione del rischio;
- promozione della salute occupazionale e prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali;
- prevenzione e gestione dei conflitti e del contenzioso;
- medicina legale;
- governo clinico;
- qualità e accreditamento;
- formazione.

La logica sottesa all'istituzione dell'Area Sicurezza delle Cure è la creazione di un livello di riferimento intermedio fra la Direzione strategica aziendale e le Unità Operative/Programmi che si occupano di sicurezza, in modo da integrare le diverse funzioni e da operare come facilitatore e promotore della cultura della sicurezza con la restante parte aziendale.

In sanità assume un particolare rilievo la diffusione capillare, attraverso interventi formativi e informativi, della cultura della sicurezza: essa costituisce il presupposto per realizzare una riduzione delle occasioni di rischio.

L'Area Sicurezza delle Cure non esercita solo una gestione diretta delle attività di competenza, ma svolge inoltre, funzioni di consulenza, formazione, comunicazione, anche attraverso una rete di facilitatori individuati all'interno delle strutture aziendali.

Utilizza, quali strumenti prioritari di analisi, di confronto e di restituzione, l'audit e il reporting.

L'Area Sicurezza delle Cure presidia il percorso della documentazione sanitaria, attraverso la definizione e l'emanazione delle linee di indirizzo per la corretta compilazione e tenuta della documentazione sanitaria e conseguente valutazione della qualità della stessa, anche ai sensi della DGR 1706/2009 alla cui stesura si è attivamente collaborato, con particolare riguardo ai documenti relativi alla "Corretta tenuta della documentazione sanitaria" e all'informazione e consenso al trattamento sanitario ("Comunicazione al paziente e comunicazione istituzionale pubblica"), rivedendo le relative procedure, il materiale informativo e informando e formando il personale sanitario.

L'Area Sicurezza delle Cure, per i motivi sopra esposti, ha necessariamente relazioni permanenti e privilegiate, oltre che con la Direzione strategica aziendale, con:

- il Collegio di Direzione;
- il sistema aziendale di qualità e accreditamento;
- il Dipartimento Amministrativo;
- il Dipartimento Tecnico.

### 3.1.1 Medicina legale e gestione integrata del rischio

#### MISSION

Promuovere all'interno dell'Azienda la cultura della sicurezza e la correlata gestione del rischio finalizzata a migliorare e a rendere più sicuro il percorso di cura del paziente, tutelando contestualmente i professionisti e gli operatori tutti, anche mediante la gestione del contenzioso, la prevenzione e la gestione dei conflitti.

#### OBIETTIVI

- assicurazione della gestione del rischio complessivamente intesa, comprensiva della gestione del contenzioso;
- ripristino della relazione di fiducia fra il cittadino, le strutture sanitarie, i professionisti e tutti gli operatori della salute dell'Azienda ospedaliero-universitaria mediante l'attività di ascolto e di mediazione dei conflitti;
- supporto ai professionisti di tipo proattivo e reattivo, attraverso un'attività consulenziale strutturata.

#### FUNZIONI SVOLTE

Le attività svolte dall'Unità Operativa di Medicina Legale e Gestione Integrata del Rischio dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna, sono essenzialmente rappresentate da:

- Gestione del rischio e della responsabilità professionale sanitaria
  - attività di consulenza strutturata sulle 24 ore per i professionisti dell'AOU (universitari, ospedalieri, contrattisti, specializzandi, ecc.), relativamente alle attività con risvolti medico-legali (compilazione e tenuta delle cartelle cliniche, redazione di referti, certificazioni, relazioni, acquisizione del consenso informato al trattamento sanitario, ecc.), soprattutto nell'evenienza di casi problematici e di difficile gestione;
  - promozione di iniziative di prevenzione dei conflitti con la modifica dei percorsi assistenziali;
  - formazione continua del personale (sulla comunicazione efficace con le persone interessate, sull'acquisizione di un valido consenso informato alle cure, sulla corretta tenuta delle cartelle cliniche e della documentazione sanitaria in genere, sulla responsabilità professionale sanitaria, ecc.).

- **Attività di ascolto e mediazione dei conflitti in sanità**

- attività di gestione dei reclami codificati dall'URP aziendale come codici gialli e codici rossi;
- tutoraggio dei mediatori aziendali, previa adeguata formazione e supervisione;
- effettuazione diretta di parte dell'attività di ascolto e mediazione (operatori dell'UOC ML-GIR, compreso il Tutor aziendale).

Si è scelto di applicare le tecniche di ascolto e mediazione dei conflitti all'ambito sanitario, in maniera strutturata, nella considerazione che il risarcimento economico del danno spesso non è sufficiente alla riparazione che il cittadino richiede, desiderando anche una sorta di "risarcimento virtuale", come equo ristoro della "ingiustizia subita". Infatti, né il danneggiato né l'operatore sanitario hanno modo, all'interno degli schemi, delle logiche e delle regole del procedimento giudiziario, sia esso penale o civile, di esprimere appieno le proprie ragioni e di chiarire tutte le proprie istanze, finendo per restare ambedue insoddisfatti dell'esito, perfino nei casi in cui al danneggiato sia riconosciuto il diritto al risarcimento del danno in denaro o nelle evenienze in cui ciò non accada.

Il fine è, possibilmente, il ripristino della relazione di fiducia fra il cittadino-paziente-utente, le strutture sanitarie, i professionisti e tutti gli operatori della salute dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria, posto che il cittadino che risiede in un determinato territorio è, verosimilmente, destinato ad avvalersene di nuovo in caso di necessità.

- **Gestione del contenzioso**

- redazione dei pareri medico-legali per l'Azienda e – nei casi in cui ancora presente – per l'assicurazione ai fini di una composizione rapida e, possibilmente, extragiudiziale della vertenza, ogniqualevolta sia utile e opportuno;
- assistenza come CTP in ambito penale, quando richiesto dai professionisti coinvolti, e come CTP in ambito civile per l'AOU e i professionisti, garantendo una cogestione amministrativa, medico-legale e assicurativa del contenzioso, nonché la creazione di un osservatorio aziendale dei sinistri.

Il medico legale interno all'Azienda espleta tutte le attività necessarie: per tale motivo, non si ritiene confacente allo scopo l'avvalimento di consulenze esterne, stabili od occasionali, poiché un professionista che non appartiene alla struttura sanitaria, che non ha rapporti di consuetudine con i clinici, che non conosce profondamente la peculiare organizzazione aziendale, le procedure, i protocolli e le linee guida in uso, nonché quali sono le dinamiche relazionali e strutturali, difficilmente può essere altrettanto utile e "funzionale" al sistema.

Il medico legale aziendale ha, perciò, anche il compito di rendere accettabile ai colleghi clinici il percorso di gestione del contenzioso: non si tratta di "vincere" nei procedimenti penali e/o civili, di minimizzare a tutti i costi l'entità dei risarcimenti ai pazienti danneggiati, bensì di compensare equamente le persone che ne hanno diritto (risarcimento = restituito), ogniqualevolta si procura loro un danno a causa dell'attività sanitaria (secondo i criteri valutativi della responsabilità civile contrattuale come da costante giurisprudenza di cassazione, anche a Sezioni Unite).

Ciò non necessariamente implica un giudizio negativo verso i professionisti o una condanna per l'organizzazione, bensì deve rappresentare un potente stimolo verso il miglioramento continuo e la prevenzione del riaccadimento dello stesso evento avverso o di fatti similari.

Ciò anche attraverso:

- la raccolta di report tempestivi sull'accaduto;
- l'attività di consulenza medico-legale strutturata a favore dei clinici in ogni ambito, sulle 24 ore, visto che le attività assistenziali sono rese continuativamente;
- l'analisi approfondita delle cause e la valutazione medico-legale con garanzia di onestà e trasparenza verso i cittadini per una composizione equa e tempestiva della vertenza.

Una soddisfacente analisi dell'accaduto presuppone la raccolta di tutta la documentazione sanitaria relativa e, possibilmente, di ogni elemento utile alla formulazione di una valutazione corretta del caso e degli eventi, anche se si tratta di certificazioni non prodotte nell'occasione specifica, ma antecedenti e successive.

Inoltre, dopo avere - negli anni precedenti, nell'ambito della consolidata collaborazione regionale, quasi ventennale - contribuito fattivamente all'ideazione, alla stesura e alla realizzazione del "Programma regionale per la prevenzione degli eventi avversi e la copertura dei rischi derivanti da responsabilità civile nelle Aziende sanitarie", si sono predisposti anche gli elementi e l'organizzazione per partecipare, come Azienda sperimentatrice, dal 1 gennaio 2013, alla sperimentazione regionale di gestione diretta dei sinistri, in cui la Medicina legale svolge un ruolo fondamentale, non solo per la gestione del contenzioso, ma anche proattivamente sulla gestione del rischio.

Si partecipa, infatti, sia all'Osservatorio Regionale per la Sicurezza delle Cure, sia al Nucleo Regionale di Valutazione, integrando l'esperienza aziendale e quella regionale, anche partecipando e contribuendo alla formazione continua e sul campo.

Inoltre, il Direttore dell'U.O. di Medicina Legale e Gestione del Rischio è il Responsabile aziendale per l'attuazione del Programma regionale dell'AOU di Bologna.

Allo scopo di definire al meglio la gestione medico-legale e legale-assicurativo dei sinistri è stata messa a punto nel 2012 una procedura aziendale volta alla risoluzione diretta dei contenziosi che ha previsto una revisione delle responsabilità e una nuova ripartizione di compiti tra U.O.C. di Medicina Legale e Gestione Integrata del Rischio e Servizio Legale e Assicurativo aziendali, con il quale c'è una stretta collaborazione e integrazione.

In particolare all'Ufficio Legale sono state affidate competenze di natura legale-amministrativa e di mantenimento delle relazioni con i Legali rappresentanti del cittadino/utente. La Medicina Legale si occupa invece della valutazione del caso, sia sulla base della documentazione sanitaria, sia della visita diretta, qualora possibile, in termini di responsabilità professionale con relativa eventuale quantificazione del danno. È previsto, altresì, il confronto sui sinistri tra i due Servizi nell'ambito di incontri programmati a livello aziendale (CVS). Contestualmente l'UO di Medicina Legale e Gestione Integrata del Rischio, valutato il caso, provvede alla trasmissione dei sinistri al

Team di ascolto-mediazione dei conflitti dell'Azienda che, attraverso il Tutor del Team o suo delegato attiva, se del caso, il percorso di mediazione.

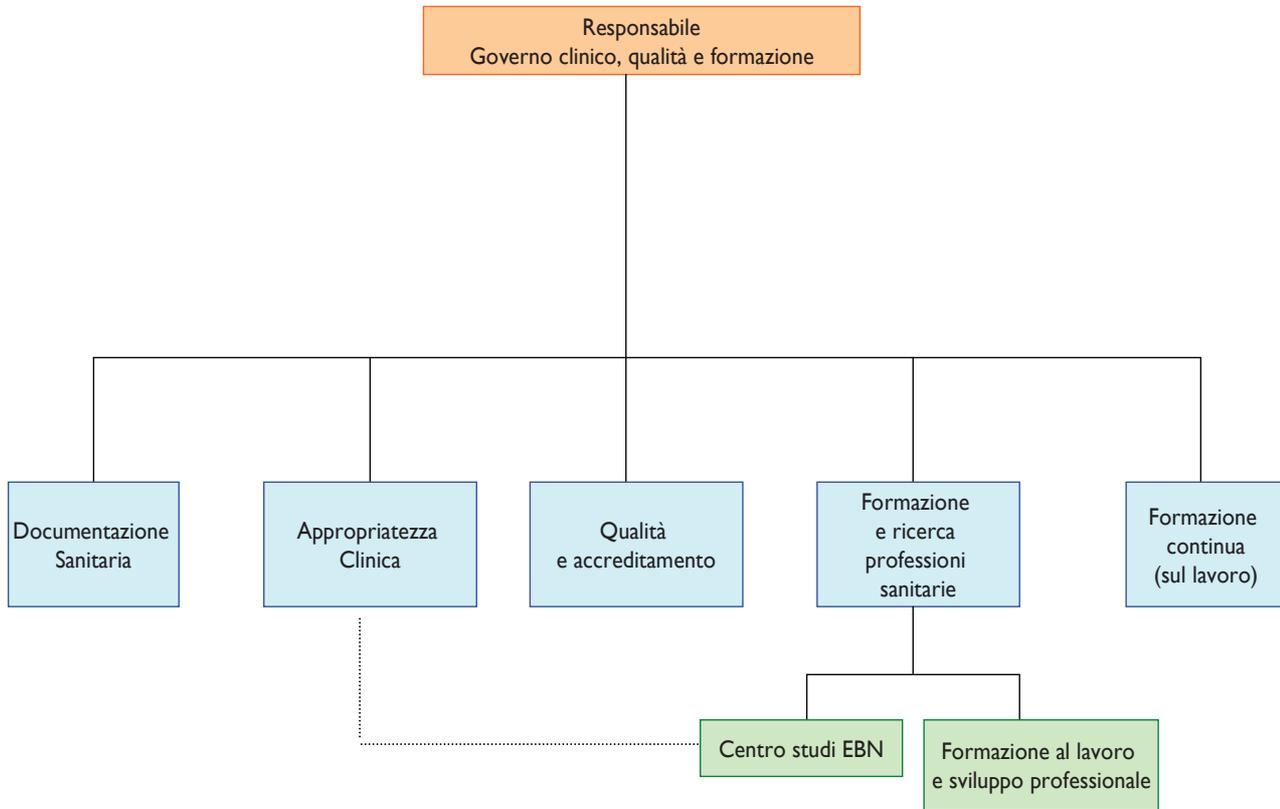
Per i sinistri aperti fino al 31/12/2012 l'UO di Medicina Legale e Gestione Integrata del Rischio provvede all'accertamento/visita medico-legale, se entro il valore della franchigia e collabora attivamente all'accertamento e alla valutazione medico-legale con il medico fiduciario della compagnia assicuratrice, quando presente; per i sinistri verificatisi dopo tale data, effettua le visite e tutta la gestione medico-legale dei casi, direttamente, in cogestione con il Nucleo Regionale di Valutazione e con la compagnia assicuratrice in base alle tre fasce di ascrivibilità dei sinistri in base al Programma di cui alla DGR 1350/2012 «Programma regionale per la prevenzione degli eventi avversi e la copertura dei rischi derivanti da responsabilità civile nelle Aziende sanitarie» e alla L.R. 13/2012 (legge regionale dell'Emilia-Romagna 7 novembre 2012, n. 13: «Norme per la copertura dei rischi derivanti da responsabilità civile negli enti del Servizio Sanitario Regionale»).

## **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

La Medicina legale e gestione integrata del rischio svolge una funzione trasversale all'Azienda:

- coadiuva e supporta la Direzione Aziendale nel garantire la gestione di tutti gli aspetti medico-legali che coinvolgono l'Azienda, lo sviluppo e la diffusione del Risk Management;
- si interfaccia con gli uffici di staff per la gestione di progetti, attività e problematiche che riguardano la sicurezza delle cure e gli aspetti medico-legali;
- supporta i professionisti dei Dipartimenti ad attività integrata nella gestione del rischio e del contenzioso, coordina progetti di miglioramento e di innovazione associati alla sicurezza delle cure e si adopera per diffondere la cultura della sicurezza all'interno dell'Azienda;
- si integra con il Servizio Legale e Assicurativo aziendale per la gestione del contenzioso e per tutte le attività in cui sia necessario un supporto medico-legale;
- collabora con la Direzione Regionale Sanità e Politiche Sociali, l'Agenzia Sanitaria e Sociale Regionale e le Aree Vaste regionali per lo sviluppo di progetti di miglioramento e innovazione.

### 3.1.2 Governo clinico, qualità e formazione



#### MISSION

Supportare la Direzione Sanitaria nello sviluppo del governo clinico aziendale, promuovendo la partecipazione dei professionisti e fornendo supporto tecnico-elaborativo a progetti e obiettivi aziendali di miglioramento nelle aree clinico-assistenziali e organizzative prioritarie.

Favorire la complementarità delle reti professionali per il governo clinico, la formazione e la qualità.

#### OBIETTIVI

- contribuire a garantire l'appropriatezza e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- collaborare e contribuire al perseguimento della sicurezza delle cure;
- presidiare la sorveglianza e lo sviluppo dei sistemi di accreditamento e certificazione;
- contribuire allo sviluppo delle competenze e delle professionalità.

## FUNZIONI SVOLTE

- Sviluppo degli strumenti del governo clinico;
- coordinamento di gruppi di progetto finalizzati all'implementazione di linee guida e raccomandazioni scientifiche;
- supporto ai professionisti nella definizione dei percorsi assistenziali;
- valutazione dell'impatto clinico-organizzativo dell'utilizzo delle tecnologie sanitarie già in uso e di nuova introduzione;
- coordinamento e supporto nella gestione di audit clinici e audit di sistema;
- ricerca clinico-assistenziale e formazione/disseminazione delle evidenze in area assistenziale (Centro Evidence Based Nursing-EBN);
- collaborazione alla gestione del rischio;
- supporto ai Dipartimenti ad Attività Integrata nello sviluppo del sistema di gestione della qualità (accreditamento e certificazione dei programmi/percorsi e servizi);
- supporto allo sviluppo/revisione e monitoraggio di processi aziendali e della relativa documentazione;
- supporto nella gestione della documentazione aziendale, interservizi e interaziendale e al percorso "cartelle cliniche", compresa l'archiviazione, rappresentando il Direttore Sanitario per quanto attiene alla responsabilità nella conservazione della documentazione stessa;
- sorveglianza sui requisiti dell'accreditamento istituzionale nei Dipartimenti ad Attività Integrata;
- progettazione, pianificazione e gestione della formazione aziendale, di base e continua;
- supporto alle strutture/articolazioni organizzative aziendali nell'organizzazione di eventi formativi;
- implementazione, sviluppo e sorveglianza dei requisiti e degli strumenti per l'accreditamento della formazione per le funzioni di governo e di provider.

### 1) Documentazione sanitaria

- Ha la responsabilità del percorso logistico-organizzativo della gestione della cartella clinica, in particolare cura gli aspetti inerenti le modalità di corretta tenuta, conservazione e messa in rete della cartella clinica e della inerente documentazione sanitaria ai fini della definitiva archiviazione; collabora alla definizione delle modalità di archiviazione della documentazione sanitaria;
- supporta, operando nell'ambito dell'Area "Sicurezza delle cure", la definizione e l'emanazione delle linee di indirizzo per la corretta compilazione e tenuta della documentazione sanitaria e la valutazione della qualità della stessa.

## 2) Appropriatazza clinica

Favorisce la partecipazione e l'aggregazione dei professionisti attorno a significative iniziative a garanzia di prestazioni appropriate, efficaci e centrate sul paziente.

I principali ambiti di intervento fanno riferimento a:

- implementazione di raccomandazioni scientifiche ai fini dell'appropriatazza e sicurezza delle prestazioni;
- strutturazione e implementazione di percorsi di cura integrati a sostegno delle reti clinico-organizzative delineate;
- monitoraggio e valutazione, sia dei percorsi di cura nei principali ambiti clinici, sia dell'appropriatazza delle prestazioni attraverso l'attività di audit clinico e lo sviluppo di database clinici;
- promozione di buone pratiche nell'ambito della gestione del rischio e della sicurezza delle cure;
- sviluppo di strumenti per il governo clinico attraverso la definizione di indicatori.

L'*Appropriatazza clinica* si avvale della collaborazione del *Centro studi EBN* nelle funzioni a supporto del miglioramento della qualità clinico-assistenziale per un raccordo complessivo delle attività e la reale integrazione delle competenze, in modo da ottenere ricadute operative.

## 3) Qualità e accreditamento

Assicura il supporto tecnico - metodologico alle strutture/articolazioni organizzative aziendali per garantire l'integrazione tra il sistema di gestione per la qualità e altre funzioni aziendali con particolare attenzione alla gestione per processi e al miglioramento continuo. In particolare sostiene:

- il mantenimento dell'accREDITAMENTO istituzionale di percorsi sanitari e programmi di eccellenza e lo sviluppo di ulteriori esperienze di accREDITAMENTO di percorsi/attività di interesse aziendale;
- il coordinamento di attività di monitoraggio e di verifica dei processi aziendali nell'ottica del miglioramento;
- il coordinamento e la consulenza alle unità organizzative/servizi/uffici di staff sulle attività collegate al sistema di gestione aziendale per la qualità;
- l'evoluzione del sistema di gestione per la qualità in coerenza con modelli di riferimento nazionali o internazionali nell'ottica della sicurezza delle cure.

#### 4) Formazione e ricerca professioni sanitarie

Nella “Formazione e ricerca delle professioni sanitarie” sono ricompresi il “Centro studi Evidence Based Nursing (EBN)” ed il processo “Formazione al lavoro e sviluppo professionale”.

Si realizzano l’integrazione ed il coordinamento fra:

- l’attività di formazione e ricerca nel campo dell’Evidence Based Practice (EBP),
- l’attività formativa orientata allo sviluppo professionale (master universitari e corsi di alta formazione per le professioni sanitarie) ;
- la formazione di base (corsi di laurea delle professioni sanitarie).

#### *Centro Studi EBN (Evidence Based Nursing)*

Il “Centro Studi EBN” supporta i referenti delle professioni sanitarie dei Dipartimenti ad Attività Integrata:

- nel perseguire gli obiettivi di qualità dell’assistenza infermieristica, tecnica e riabilitativa;
- nel progettare le iniziative formative di supporto e nella conduzione degli audit clinici di verifica;
- nel promuovere e supportare progetti di innovazione clinico-assistenziale e di sviluppo professionale.

In particolare, le attività del Centro sono le seguenti:

- revisione critica della letteratura ai fini dell’identificazione delle migliori evidenze da integrare nelle decisioni clinico-assistenziali;
- supporto all’implementazione di progetti per il miglioramento della qualità assistenziale;
- sviluppo di un sistema per il monitoraggio di nursing sensitive outcome;
- gestione delle attività connesse al monitoraggio e controllo delle cadute dei pazienti in ospedale; erogazione di consulenze alle unità operative per la gestione di pazienti complessi con lesioni da pressione e/o ferite difficili;
- monitoraggio della appropriatezza d’uso dei dispositivi per la prevenzione delle lesioni da pressione e il trattamento delle ferite difficili (Terapia a Pressione Negativa)
- organizzazione, conduzione e valutazione delle iniziative di formazione continua e universitaria riferite alle tematiche proprie del Centro (corsi e master su EBP e su metodologia della ricerca, corsi di Alta Formazione in Case Management).

### *Processo “Formazione al lavoro e sviluppo professionale”*

Nella “*formazione al lavoro*” sono ricomprese le attività collegate alla realizzazione dei “Corsi di laurea di I livello” per le professioni sanitarie, le attività formative orientate allo sviluppo professionale (Corsi di alta formazione, master universitari, laurea specialistica) ed il coordinamento della formazione per “operatori socio-sanitari “(OSS).

- gestisce le risorse (compresi i finanziamenti regionali) e coordina i processi organizzativi e professionali relativi ai Corsi di Laurea triennale delle professioni sanitarie, in convenzione con l'Università di Bologna:
  - Fisioterapia;
  - Infermieristica;
  - Ostetricia;
  - Tecniche di laboratorio biomedico;
  - Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia;
- collabora con il “*Servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo*” alla definizione del fabbisogno formativo delle professioni sanitarie;
- partecipa alla definizione del protocollo d’intesa fra Azienda e Università e ne coordina gli adempimenti;
- coordina la formazione degli OSS in convenzione con gli enti di formazione professionale.

## **5) Formazione continua**

Garantisce la formazione e l’aggiornamento continuo del personale dell’Azienda e promuove lo sviluppo delle professionalità in relazione agli obiettivi aziendali, nell’ottica dell’innovazione e del miglioramento della qualità dell’assistenza, attraverso la modifica dei comportamenti professionali.

In particolare:

- negozia e garantisce il rispetto del budget della formazione;
- predispose il piano annuale delle attività formative sulla base degli indirizzi strategici, in funzione delle risorse disponibili e in considerazione della raccolta dei bisogni formativi (dossier formativo);
- progetta e realizza eventi formativi su tematiche trasversali e dipartimentali, realizza progetti formativi innovativi di area in coerenza con le linee di indirizzo aziendali e regionali;
- predispose la relazione annuale finale di attività (RAF);
- è responsabile dell'accreditamento dei corsi realizzati dall’Azienda, nel rispetto del sistema di “Educazione Continua in Medicina” (ECM);
- valuta periodicamente l’andamento del processo di formazione e dei risultati dei percorsi formativi attivati in termini di efficienza e di risultato;
- è responsabile del conseguimento e del mantenimento dell’accreditamento della funzione di governo della “*formazione continua*” e della funzione di “*provider*”.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

**Direttore Sanitario:** recepimento di indicazioni e obiettivi per le funzioni di competenza e rendicontazione periodica dei risultati conseguiti.

### **Medicina legale e Gestione integrata del rischio:**

- collaborazione e supporto operativo, nell'ambito della "Area Sicurezza delle cure", nella gestione delle problematiche e degli obiettivi inerenti la gestione del rischio e la sicurezza delle cure;
- collaborazione nella gestione della documentazione sanitaria (normativa, corretta compilazione e tenuta, etc.).

**Ricerca ed innovazione – CADM (Commissione Aziendale Dispositivi Medici):** collaborazione e supporto nella valutazione e introduzione nella pratica delle nuove tecnologie sanitarie.

### **Tecnologie e sistemi informatici:**

- collaborazione nell'analisi integrata di informazioni e dati -desunti dai database aziendali e regionali;
- collaborazione per quanto attiene la documentazione sanitaria in riferimento alle tematiche inerenti la gestione del contratto CUP2000.

**Farmacia clinica:** integrazione e collaborazione nelle attività connesse alla promozione del corretto e appropriato uso dei farmaci.

**Servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo:** supporto alle attività e di ricerca, promozione di modalità formative innovative e di valorizzazione nell'area delle professioni sanitarie.

**Strutture/articolazioni organizzative trasversali e di staff/DAI:** collaborazione e supporto metodologico e progettuale per le funzioni proprie della struttura (appropriatezza, qualità, formazione) ai fini del miglioramento della qualità dell'assistenza.

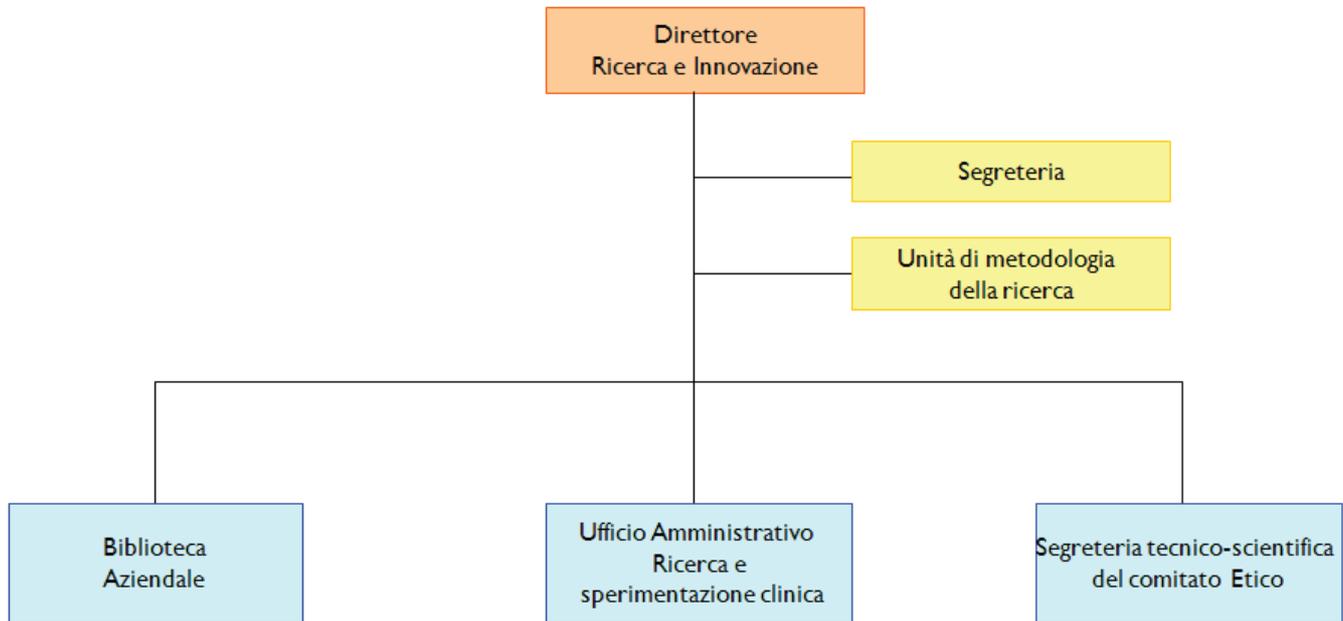
**Regione Emilia-Romagna – ASSR Aziende sanitarie dell'Area Vasta Emilia Centro (AVEC):** partecipazione ai gruppi di lavoro e alle commissioni regionali e/o interaziendali finalizzati alla realizzazione degli obiettivi della programmazione regionale e locale in tema di appropriatezza, qualità e formazione.

**Ufficio Privacy:** collaborazione sulle tematiche inerenti la normativa privacy mediante l'effettuazione di audit finalizzati alla verifica del rispetto delle procedure aziendali in materia di protezione dei dati personali e interfaccia per l'accesso alla documentazione sanitaria.

**Università di Bologna:** collaborazione per il funzionamento dei Corsi di Laurea e gestione dei fondi regionali finalizzati alla realizzazione dei corsi di laurea delle professioni sanitarie.

**URP e Comunicazione:** collaborazione per l'aggiornamento della Carta dei Servizi e di altri strumenti informativi e l'implementazione di strumenti per la valutazione della qualità percepita.

## 3.2 Ricerca ed innovazione



### MISSION

Favorire il perseguimento degli obiettivi aziendali relativi alla promozione e al governo delle attività di ricerca, all'identificazione e alla selezione delle potenziali innovazioni, allo sviluppo di un ambiente culturale favorevole alla ricerca, alla sempre maggiore integrazione fra le funzioni di ricerca, formazione e assistenza e alla applicazione di garanzie di trasparenza all'attività di ricerca.

### OBIETTIVI

- gestire in maniera integrata l'insieme delle funzioni ed attività dirette allo svolgimento della ricerca in ambito aziendale;
- collaborare con l'Università (area ricerca e trasferimento tecnologico) nel garantire un adeguato supporto gestionale e strutturale allo sviluppo della ricerca scientifica;
- sviluppare, a livello regionale, le piattaforme tecnologiche ed informative rilevanti ai fini del potenziamento delle capacità di ricerca ;
- promuovere, sviluppare e consolidare l'infrastruttura aziendale per la governance della ricerca, sulla base delle indicazioni della deliberazione della Giunta regionale 1066/2009 e in collaborazione con l'Università di Bologna;
- partecipare alle iniziative progettuali sviluppate nell'ambito del Programma Ricerca e Innovazione (PRIER), coordinato dall'Agenzia Sanitaria e Sociale Regionale.

## **FUNZIONI SVOLTE**

- rilevazione e facilitazione dell'attività di ricerca clinico-organizzativa;
- supporto metodologico-formativo e organizzativo-gestionale ai ricercatori;
- assistenza ai dipartimenti ad attività integrata e ai ricercatori nell'iter di presentazione dei progetti di ricerca e nella gestione delle varie fasi della conduzione degli studi;
- individuazione e promozione delle sinergie nelle attività di ricerca clinica svolte nei singoli Dipartimenti;
- gestione degli aspetti economico - amministrativi delle sperimentazioni cliniche e dei fondi per la ricerca;
- identificazione e sviluppo di innovazioni tecnologiche e clinico-organizzative in collaborazione con la Commissione Aziendale Dispositivi Medici (CADM);
- coordinamento ed integrazione delle funzioni aziendali attive nell'ambito della ricerca:
  - Collegio di Direzione;
  - Comitato Etico;
  - Programma aziendale "Evidence Based Medicine e valutazione delle tecnologie sanitarie";
  - Programma aziendale "Attività integrata di agopuntura e medicine non convenzionali";
  - Programma aziendale "Centro di ricerca biomedica applicata";
- informazione ai Dipartimenti ad Attività Integrata sui finanziamenti alla ricerca da parte del Servizio Sanitario Nazionale o Regionale o da altre istituzioni pubbliche e private;
- integrazione operativa ed informativa con i servizi dell'Università che svolgono analoghe funzioni;
- coordinamento delle attività aziendali per la documentazione scientifica (acquisizione e diffusione delle risorse documentali, integrazione con la rete delle biblioteche universitarie e regionali, supporto professionali e tecnologico ai fini del reperimento delle informazioni bibliografiche e delle risorse documentali).

### **Segreteria**

Espletamento di attività amministrative di supporto alla direzione:

- segreteria;
- collaborazione per il monitoraggio di fondi di ricerca;
- collaborazione alle attività inerenti la gestione della documentazione scientifica.

### **Unità di Metodologia della Ricerca**

Assicurare le necessarie competenze di carattere metodologico, epidemiologico e biostatistico: supporto alle attività di ricerca per la stesura di protocolli clinici, la valutazione dei progetti, la stesura di articoli scientifici in merito agli aspetti di metodologia, epidemiologia e biostatistica.

### **Ufficio Amministrativo Ricerca e Sperimentazione Clinica**

Assicurare il corretto svolgimento delle attività giuridico-amministrativo e contabili correlate alla sperimentazione clinica e alla ricerca scientifica

#### **Sperimentazione clinica**

- attivazione e gestione del percorso autorizzatorio, amministrativo e contabile collegato alle sperimentazioni cliniche;
- predisposizione dei contratti e degli accordi economici correlati alle sperimentazioni cliniche;
- gestione del percorso e attivazione di corrette modalità applicative nell'ambito degli studi no-profit con finanziamento.

#### **Ricerca**

- gestione e controllo dei fondi istituzionali per la ricerca in ambito sanitario;
- supporto giuridico, tecnico e amministrativo per la predisposizione di protocolli di studio e proposte progettuali di ricerca;
- predisposizione di convenzioni, protocolli di intesa, accordi economici e relativa gestione dei rapporti con i soggetti sottoscrittori e delle conseguenti attività;
- attività amministrativa connessa ai progetti finalizzati;
- attività di monitoraggio della ricerca svolta all'interno dell'azienda.

### **Segreteria Tecnico Scientifica del Comitato Etico**

- ricezione e verifica della documentazione presentata dai Promotori e dagli Sperimentatori (Decreto Ministeriale del 21/12/2007);
- predisposizione della lettera di convocazione e dell'ordine del giorno, gestione dell'istruttoria pre-seduta degli studi all'ordine del giorno e verbalizzazione delle sedute del comitato etico;
- gestione della banca dati Osservatorio Nazionale sulla Sperimentazione Clinica dei Medicinali (OsSC)-verifica e convalida della documentazione elettronica inserita dai Promotori relativamente alle sperimentazioni cliniche di medicinale, agli emendamenti e alle comunicazioni di avvio e conclusione delle stesse;
- inserimento dei pareri del comitato etico relativi alle sperimentazioni cliniche di medicinale e ad ogni successivo emendamento;
- gestione della bacheca ed aggiornamento dei dati anagrafici e della composizione del CE in OsSC;
- gestione del Registro degli Studi Osservazionali (RSO).

### **Biblioteca**

- integrazione con la rete delle biblioteche universitarie e regionali;
- informazione all'utenza e supporto professionale e tecnologico ai fini del reperimento delle informazioni bibliografiche e delle risorse documentali;
- attività di catalogazione e archiviazione.

### **Programma aziendale “Evidence Based Medicine e valutazione delle tecnologie sanitarie”**

Funzioni:

- supporto metodologico alla strutturazione di percorsi diagnostico-terapeutici Evidence Based;
- valutazione di nuove tecnologie sanitarie (farmaci, dispositivi o modelli organizzativi) ai fini di governarne l'introduzione nei percorsi assistenziali;
- promozione e tutoraggio delle attività di formazione, sia sulla revisione critica della letteratura scientifica (di base e avanzata), sia sulla metodologia della ricerca in collaborazione con “Ricerca ed innovazione”.

### **Programma aziendale “Centro di ricerca biomedica applicata”**

Il Programma Centro di Ricerca Biomedica Applicata (CRBA) è nato per soddisfare e integrare le esigenze di diversi gruppi di ricerca presenti all'interno del Policlinico S. Orsola - Malpighi, nell'ambito dei settori di biologia cellulare e molecolare e di biochimica in senso lato, per consentire l'ottimizzazione delle risorse a disposizione, superando l'eccessiva frammentazione del know-how e delle strumentazioni a disposizione dei singoli laboratori di ricerca, da parte dei team di ricerca delle diverse Unità Operative del Policlinico. Scopo del programma è quello di consentire in maniera concreta all'interno del Policlinico l'esecuzione di progetti multidisciplinari di ricerca biomedica in tutti gli aspetti dalla progettazione, alla realizzazione, anche attraverso la ricerca di finanziamenti.

### **Programma aziendale “Attività integrata di agopuntura e medicine non convenzionali”**

Le Medicine Non Convenzionali (MNC), in particolare agopuntura, fitoterapia e le tecniche manuali (chiropratica, osteopatia, massaggi) sono richieste sempre più frequentemente dalla popolazione. Il programma aziendale dell'Azienda Ospedaliero–Universitaria di Bologna, Policlinico S. Orsola–Malpighi si pone come finalità l'integrazione tra Medicina Cinese, Fitoterapia con la Medicina Convenzionale in un'ottica della *Evidence Based Medicine*.

Gli obiettivi del programma sono i seguenti:

- condurre studi di validazione e di confronto tra medicine non convenzionali e medicine convenzionali su patologie selezionate (previa approvazione del Comitato Etico);
- assicurare la coerenza delle attività con le politiche regionali.

INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

**Direttore Sanitario** recepimento di indicazioni e obiettivi per le funzioni di competenza e rendicontazione periodica dei risultati conseguiti.

**Governo clinico, qualità e formazione e CADM (Commissione Aziendale Dispositivi Medici):** collaborazione nella valutazione e introduzione delle nuove tecnologie sanitarie, nell'implementazione del cambiamento nella pratica clinica e nello sviluppo della ricerca.

**Dipartimenti e staff:** collaborazione e supporto operativo nella gestione delle problematiche e degli obiettivi inerenti le attività di competenza della ricerca e innovazione.

**Investigational Drug Service – Farmacia Clinica:** collaborazione nel percorso della sperimentazione clinica coordinato dalla ricerca e innovazione, per:

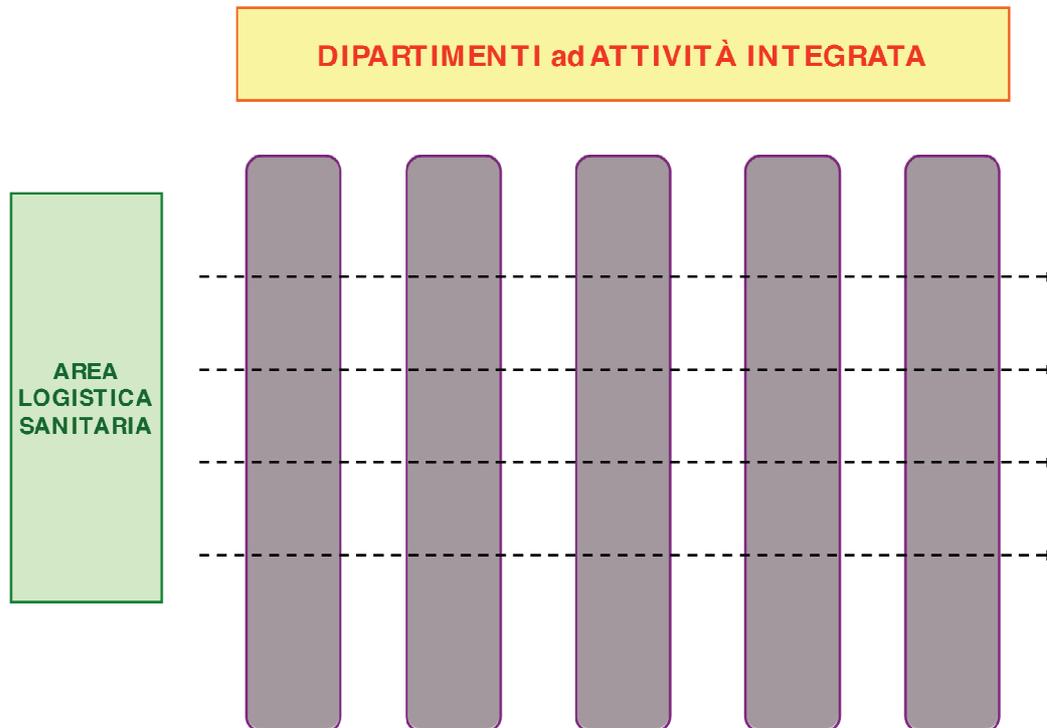
- predisposizione della documentazione da sottoporre al Comitato Etico e trasmissione delle informazioni di competenza del promotore;
- gestione e sviluppo del Data Base relativo alla registrazione di tutti gli studi clinici sottoposti al parere del Comitato Etico;
- monitoraggio dello stato di avanzamento degli studi clinici.

**Comitato etico:** coordinamento delle attività della Segreteria tecnico-scientifica del Comitato Etico.

**Università di Bologna- area ricerca e trasferimento tecnologico:** supporto gestionale e strutturale allo sviluppo della ricerca scientifica.

**ASSR e altri enti esterni coinvolti nella ricerca e nella sperimentazione clinica:** partecipazione ai gruppi di lavoro e commissioni regionali e/o interaziendali finalizzati alla realizzazione degli obiettivi della programmazione regionale e locale.

### 3.3 Logistica sanitaria



La Logistica Sanitaria è in staff al Direttore Sanitario ed ha come finalità il governo di macroprocessi riferibili a percorsi assistenziali specifici, differenziati per livelli di intensità di cura.

La Logistica Sanitaria ha valenza trasversale ed interdipartimentale con il fine di presidiare, sia per gli aspetti assistenziali, sia per gli aspetti organizzativi, l'intero percorso del cittadino che si rivolge all'Ospedale per soddisfare un bisogno di salute. L'approccio favorisce la massima integrazione in senso interdisciplinare avvalendosi anche delle competenze presenti all'interno della direzione del servizio infermieristico tecnico e riabilitativo che dovranno collaborare integrandosi con le attività dei medici.

#### FUNZIONI

- mantenere un ruolo con valenza trasversale ed interdipartimentale al fine di presidiare, sia per gli aspetti assistenziali, sia per gli aspetti organizzativi l'intero percorso del cittadino che si rivolge all'ospedale per soddisfare un bisogno di salute;
- favorire e sviluppare un programma di flessibilità delle risorse assegnate alle varie funzioni assistenziali stimolando i professionisti a riprogettare l'assistenza secondo modelli organizzativi che prevedano l'articolazione della stessa e delle risorse secondo l'intensità delle cure e la complessità assistenziale;

- governare macro-progetti riferibili a setting assistenziali specifici differenziati per livelli di intensità di cura;
- promuovere l'implementazione di nuovi modelli assistenziali ed organizzativi;
- integrarsi con le altre funzioni in staff alla Direzione Sanitaria e Generale nell'ottica di migliorare il processo del paziente in ogni fase dell'accesso alla struttura sanitaria;
- partecipare al Collegio di Direzione;
- verificare periodicamente il raggiungimento degli obiettivi;
- stimolare la partecipazione delle UU.OO. e dei DAI all'audit clinico periodico sui processi specifici di area/programma;
- governare la gestione delle risorse specifiche di area/programma;
- assicurare efficacia, efficienza e qualità organizzativa del macro processo;
- espletare attività di controllo e garanzia della qualità delle prestazioni erogate;
- partecipare alla programmazione degli interventi di edilizia sanitaria;
- collaborare con gli Uffici di Staff per lo sviluppo organizzativo e professionale;
- esplicitare le funzioni connesse alla tutela dell'igiene e della sicurezza ospedaliera;
- partecipare alla messa a regime della gestione di un sistema informativo sanitario;
- progettare e curare l'organizzazione operativa dell'ospedale;
- fornire attività di supporto al controllo direzionale.

Limitatamente ai Dirigenti Medici:

- gestire le problematiche contingenti e non prevedibili, emergenti sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

La logistica sanitaria è suddivisa in quattro programmi che gestiscono quattro percorsi, differenziati per intensità di cura:

- Percorso ambulatoriale integrato;
- Percorso internistico;
- Percorso chirurgico;
- Percorso alta specialità e trapianti d'organo.

## **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

### **Direttore Sanitario**

- interfaccia fra Professionisti e Direzione Sanitaria;
- rendicontazione in merito alle attività assegnate;
- partecipazione alla realizzazione dei progetti aziendali ed interaziendali;
- proposizione e supporto in fase di riorganizzazione, rimodulazione clinico-organizzativa e nello sviluppo strategico.

### **Altri uffici di staff/servizi**

Interscambio a supporto degli obiettivi di area e aziendali di tipo :

- professionale;
- tecnico specialistico;
- metodologico;
- statistico/reportistica.

### **Dipartimenti Clinici**

- interfaccia tra Professionisti e Direzione Sanitaria;
- supporto metodologico organizzativo;
- aiuto nella risoluzione dei problemi gestionali organizzativi;
- apporto/analisi dei dati al fine di monitorare l'andamento e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati con condivisione e definizione di eventuali correttivi da attivare in corso d'opera.

### 3.3.1 Logistica sanitaria - Percorsi ambulatoriali integrati

#### MISSION

Ottimizzare le attività assistenziali e organizzative svolte a favore degli utenti esterni che accedono all'Ospedale per prestazioni ambulatoriali, radiologiche, di laboratorio, di anatomia patologica e dialitiche sia urgenti che programmate, effettuate nell'ambito di accessi singoli o di percorsi assistenziali (es. day service) in stretta integrazione con l'AUSL di Bologna.

#### OBIETTIVI

- garantire la centralità del paziente nel processo di cura, la completezza e la continuità assistenziale, il rispetto della persona e della privacy;
- perseguire una sempre maggiore appropriatezza clinica e organizzativa;
- perseguire l'efficienza del sistema attraverso l'ottimizzazione dell'uso delle risorse;
- provvedere alla cura dei pazienti attraverso standard qualitativi e di sicurezza elevati;
- conseguire il raggiungimento degli obiettivi negoziati.

#### FUNZIONI SVOLTE

- ottimizzare l'offerta di prestazioni nell'ambito di quanto previsto nell'accordo di fornitura in termini di tempi di attesa e di offerta a CUP;
- promuovere e sperimentare nuovi modelli organizzativi per l'accesso, l'assistenza e la presa in carico dei pazienti ambulatoriali, superando le tradizionali divisioni per U.O.;
- implementare e monitorare l'attuazione di percorsi diagnostico-terapeutici;
- promuovere l'implementazione di iniziative di verifica dell'appropriatezza prescrittiva e di utilizzo dei day service;
- verificare il corretto utilizzo delle risorse dedicate alle attività ambulatoriali e diagnostiche in riferimento agli obiettivi di budget;
- ridefinire il percorso interaziendale di accesso in urgenza alle prestazioni ambulatoriali;
- coordinare le attività di monitoraggio delle dialisi in ambito provinciale;
- gestire i ricettari (consegna, ritiro e gestione del software regionale);
- gestire i cataloghi aziendali, delle prestazioni di specialistica ambulatoriale e di diagnostica.

### 3.3.2 Logistica sanitaria – Percorso internistico

#### MISSION

Ottimizzare le attività assistenziali ed organizzative svolte a favore degli utenti che accedono all'Ospedale per patologie che richiedono un ricovero in ambiente internistico generale o specialistico sia in urgenza che programmato ed in area onco-ematologica.

#### OBIETTIVI

- garantire la centralità del paziente nel processo di cura, la completezza e la continuità assistenziale, il rispetto della persona e della privacy;
- ottenere una sempre maggiore appropriatezza clinica e organizzativa così come una crescita in ambito di ricerca clinica e scientifica;
- provvedere alla cura dei pazienti attraverso standard qualitativi e di sicurezza elevati;
- perseguire l'efficienza del sistema attraverso l'ottimizzazione dell'uso delle risorse;
- assolvere il mandato istituzionale di raggiungimento degli obiettivi negoziati.

#### FUNZIONI SVOLTE

- governare la gestione della "risorsa posto letto" di area internistica attraverso azioni volte a favorire la presa in carico del paziente nel corretto setting assistenziale (*day hospital*, ricovero ordinario, post ricovero);
- promuovere l'implementazione delle funzioni di "*bed management*" volte a favorire una corretta e precoce presa in carico dei pazienti;
- promuovere e sperimentare nuove modalità organizzative superando le tradizionali divisioni per U.O. (aree per intensità di cura);
- integrarsi con le altre funzioni in staff alla Direzione Sanitaria e Generale nell'ottica di migliorare gli standard qualitativi e quantitativi del processo assistenziale del paziente in ogni sua fase: dall'accesso, al ricovero fino alla dimissione e ai percorsi di post dimissione;
- stimolare la partecipazione dei professionisti alla redazione e condivisione di LG/PDTA trasversali al percorso internistico così come il monitoraggio degli stessi al fine di valutarne applicazione e risultati.

### 3.3.3 Logistica sanitaria- percorso chirurgico

#### MISSION

Ottimizzare le attività assistenziali ed organizzative svolte a favore degli utenti che accedono all'ospedale per patologie che richiedono il ricovero in ambiente chirurgico generale o specialistico sia in urgenza sia programmato. Collaborare, in ambito metropolitano, alla condivisione e stesura di PDTA per selezionate patologie chirurgiche.

#### OBIETTIVI

- garantire la centralità del paziente nel processo di cura, la completezza e la continuità assistenziale, il rispetto della persona e della privacy;
- perseguire una sempre maggiore appropriatezza clinica e organizzativa;
- tendere all'efficienza del sistema attraverso l'ottimizzazione dell'uso delle risorse;
- provvedere alla cura dei pazienti attraverso standard qualitativi e di sicurezza elevati;
- conseguire il raggiungimento degli obiettivi negoziati.

#### FUNZIONI SVOLTE

Sulla base degli obiettivi aziendali ed in considerazione delle liste di attesa e dell'accordo di fornitura, programma e verifica le seguenti fasi:

- prericovero: realizzazione di una sede centralizzata per padiglione delle attività di prericovero per le UU.OO. chirurgiche;
- degenza: distribuzione variabile dei PL, superando le tradizionali dotazioni per U.O. in rapporto alla produzione concordata ed alla sperimentazione di modelli innovativi gestionali;
- blocchi operatori: attribuzione delle sedute alle UU.OO., in base alla complessità degli interventi, alla necessità di T.I.P.O. ed alla innovazione tecnologica necessaria per l'attività e monitoraggio dell'applicazione delle regole date;
- T.I.P.O.: individuazione delle risorse necessarie al funzionamento della *recovery room* in base alla casistica da trattare.
- *day surgery*: adeguamento del percorso in base all'intensità di cura secondo le indicazioni della delibera regionale in integrazione con il macro processo "percorsi ambulatoriali integrati".

Inoltre:

- si integra con le altre funzioni in staff alla Direzione Sanitaria e Generale nell'ottica di migliorare gli standard quali-quantitativi del processo assistenziale del paziente in ogni sua fase;
- promuove la partecipazione dei professionisti alla redazione e condivisione di LG/PDTA trasversali al percorso chirurgico ed il monitoraggio degli stessi al fine di valutarne l'applicazione ed i risultati;
- partecipa al Collegio di Direzione;
- collabora con l'AUSL di Bologna su particolari progetti riorganizzativi in ambito chirurgico.

### 3.3.4 Logistica sanitaria - Alta specialità e trapianti d'organo

#### MISSION

Governo delle attività assistenziali e organizzative svolte a favore di utenti che accedono alla struttura sia in regime di elezione che di urgenza/emergenza, portatori di patologie: cardiovascolari, epato-bilio-pancreatiche e neoplastiche e/o inseriti nel programma trapianto d'organo.

#### OBIETTIVI

- garantire la centralità del paziente nel processo di cura, la completezza e la continuità assistenziale, il rispetto della persona e della privacy;
- ottenere una sempre maggiore appropriatezza clinica e organizzativa così come una crescita in ambito di ricerca clinica e scientifica;
- perseguire l'efficienza del sistema attraverso l'ottimizzazione dell'uso delle risorse;
- provvedere alla cura dei pazienti attraverso standard qualitativi e di sicurezza elevati;
- assolvere il mandato istituzionale di raggiungimento degli obiettivi negoziati.

#### FUNZIONI SVOLTE

- supportare le Direzioni in line;
- integrarsi con le altre funzioni in staff alla Direzione Sanitaria e Generale, nell'ottica di migliorare il percorso del paziente in ogni fase dell'approccio alla struttura sanitaria;
- promuovere la cultura dell'efficienza e dell'appropriatezza all'interno dell'equipe dei professionisti;
- progettare e sperimentare nuovi modelli assistenziali ed organizzativi nella logica del percorso per intensità di cura;
- definire indicatori di processo legati alla valutazione delle sperimentazioni;
- analizzare gli obiettivi del percorso/programma in rapporto ai risultati attesi in condivisione con i professionisti, e relazionare agli organi apicali;
- favorire le riflessioni sui problemi legati alla struttura/percorso e stimolare la ricerca di nuove soluzioni, incoraggiando la valutazione delle ipotetiche conseguenze;
- favorire la flessibilità strategica nell'ambito in cui opera, attraverso l'adattamento delle strategie organizzative;
- governare la gestione della "risorse specifiche" di area/programma, analizzandone l'assorbimento e gli eventuali correttivi da mettere in campo;
- monitorare l'utilizzo di ambienti ad alta tecnologia e concordare i criteri di standard prestazionali;
- stimolare la multi professionalità e interdisciplinarietà nei processi assistenziali;
- stimolare la partecipazione delle UU.OO. e dei DAI all'audit clinico periodico sui processi specifici di area/programma;
- partecipare al Collegio di Direzione.

### 3.4 Controllo della Produzione e Accordi di Fornitura<sup>4</sup>

#### OBIETTIVI

Coadiuvare il Direttore Sanitario nello sviluppo delle fasi di programmazione, assegnazione e verifica degli obiettivi di produzione assegnati ai Dipartimenti ad Attività Integrata.

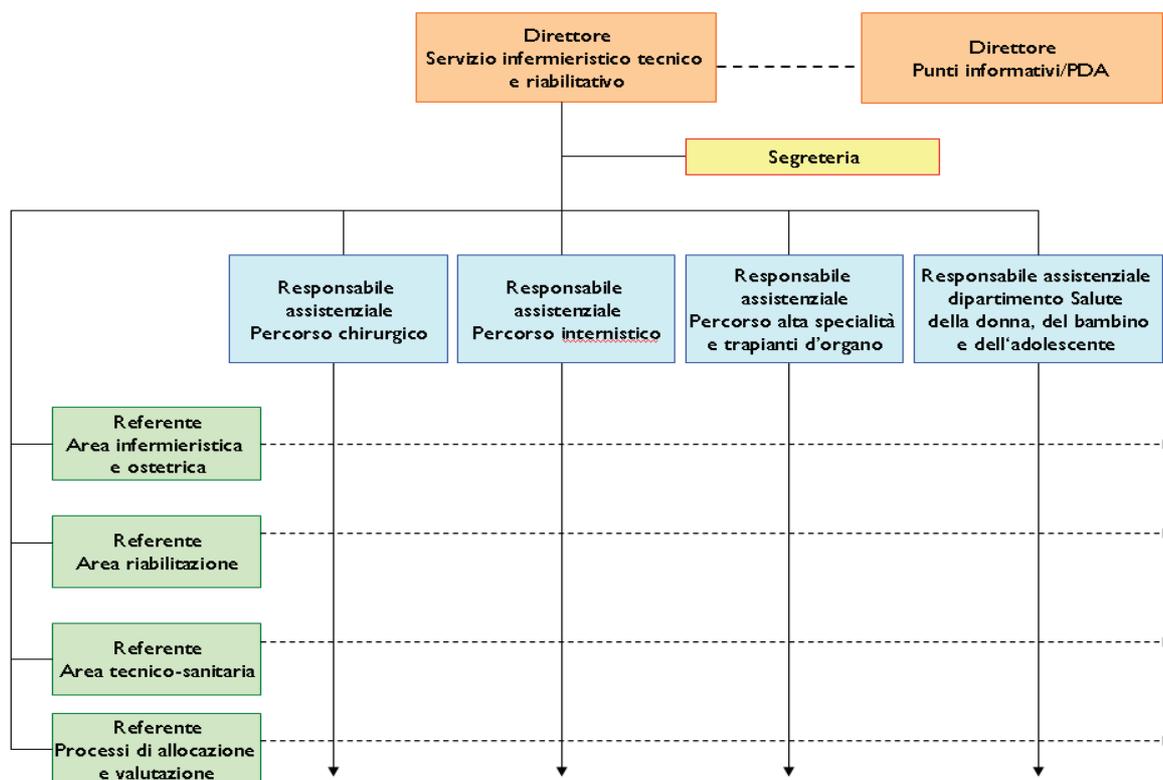
Fornire supporto al Direttore sanitario nelle fasi di negoziazione e predisposizione degli accordi di fornitura con le Aziende committenti.

---

<sup>4</sup> Il Controllo della Produzione e Accordi di Fornitura è in fase di progettazione, organizzazione e sviluppo, i contenuti di tale area saranno perciò esplicitati quando la riorganizzazione sarà ultimata.

## 4. DIREZIONE SANITARIA: STRUTTURE IN LINE

### 4.1 Servizio Infermieristico, Tecnico e Riabilitativo



#### Articolazione del Servizio

Il servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo è stato protagonista di una profonda riorganizzazione che rende necessaria una premessa sulla nuova organizzazione del servizio stesso.

L'organizzazione prevede una struttura a matrice in cui sono presenti responsabili assistenziali dei percorsi/dipartimenti (chirurgico, internistico, alta specialità e trapianti d'organo, dipartimento Salute della donna, del Bambino e dell'adolescente) e referenti delle professioni sanitarie (area infermieristica e ostetrica, area riabilitazione, area tecnico-sanitaria).

**I responsabili assistenziali di percorso/dipartimento** assicurano, con autonomia organizzativa e gestionale, le funzioni di pianificazione, direzione e valutazione delle attività assistenziali e delle risorse professionali assegnate ai percorsi di competenza, collaborando con i diversi professionisti coinvolti, secondo le linee di indirizzo della Direzione del Servizio Infermieristico, Tecnico e Riabilitativo.

I responsabili assistenziali di percorso/dipartimento lavorano in collaborazione e sinergia con i responsabili di programma della Logistica Sanitaria (Percorsi ambulatoriali integrati, percorso internistico, percorso chirurgico, percorso alta specialità e trapianti d'organi, Dipartimento Salute della Donna, del Bambino e dell'Adolescente) al

fine di ottimizzare il percorso del paziente mediante la condivisione di strategie, di obiettivi e di progetti di riorganizzazione e miglioramento.

In particolare il ruolo dei responsabili assistenziali di percorso/dipartimento avrà valenza trasversale ed interdipartimentale al fine di presidiare l'intero percorso del cittadino su un determinato percorso di cura (chirurgico, internistico, alta specialità e trapianti, materno-infantile) e di gestire in modo flessibile e appropriato le risorse assegnate stimolando altresì i professionisti a riprogettare l'assistenza secondo un modello di ospedale organizzato per intensità di cura ed a complessità assistenziale.

I responsabili assistenziali di percorso/dipartimento collaborano all'implementazione di macro-progetti tarati sul modello individuato, riferibile a setting assistenziali specifici, a cui garantire appropriato livello assistenziale.

**I referenti delle professioni** hanno la funzione di agire trasversalmente uniformando, sviluppando e implementando i percorsi professionali degli operatori che lavorano in azienda in funzione all'area professionale di appartenenza (area infermieristica e ostetrica, area riabilitazione, area tecnico-sanitaria).

Garantiscono lo sviluppo delle competenze professionali, promuovendo e incentivando le attività di formazione e di ricerca ai fini dello sviluppo professionale e organizzativo e sviluppano l'integrazione multi professionale. Dovranno inoltre collaborare allo sviluppo dei programmi di accoglimento e addestramento del personale e interfacciarsi con le sedi formative universitarie per la definizione degli stage e lo sviluppo dei piani formativi.

In particolare per il referente dell'area infermieristica e ostetrica e per il referente dei processi di allocazione e valutazione sono individuate le seguenti funzioni:

- promozione, sviluppo e supporto dei modelli organizzativo – gestionali correlati ai processi di offerta di assistenza infermieristica e ostetrica;
- monitoraggio degli indicatori riferiti alla gestione del personale;
- monitoraggio del flusso del personale rispetto le diverse aree di assistenza;
- seguono, in collaborazione con la Direzione dell'Amministrazione del personale e su indicazioni della Direzione del Servizio Infermieristico, Tecnico e Riabilitativo, il processo di selezione/reclutamento/valutazione del personale infermieristico, ostetrico e di supporto;
- supporto della la Direzione del Servizio Infermieristico Tecnico e Riabilitativo in tema di allocazione, inserimento, valutazione del personale e gestione trasversale dei processi (es. mobilità, part-time, orari extraistituzionali, congedi, giudizi di idoneità alla mansione ecc.....)

## MISSION

Assicurare elevati livelli di assistenza ai pazienti che accedono all'ospedale concorrendo al perseguimento della *mission* aziendale.

Garantire l'appropriatezza, la qualità, l'efficacia e l'efficienza professionale-operativa delle attività assistenziali erogate nell'ambito del percorso di cura del paziente (prevenzione, cura e riabilitazione) sulla base delle funzioni individuate dalle norme istitutive dei profili professionali, nonché degli specifici codici deontologici.

Garantire lo sviluppo dei programmi ed il governo dei processi di sviluppo, gestione e valutazione del personale afferente, all'interno di una strategia di decentramento organizzativo e di integrazione organizzativa e professionale.

## OBIETTIVI

- assicurare efficacia, qualità ed efficienza professionale-organizzativa al processo assistenziale di prevenzione, cura e riabilitazione;
- garantire appropriati livelli di assistenza infermieristica, tecnica e riabilitativa in rapporto alla programmazione aziendale e nella disponibilità di risorse definite dal budget annuale direttamente gestito;
- assicurare lo sviluppo dei processi assistenziali, l'accesso, la presa in carico, la continuità assistenziale e la dimissione, coerentemente con le strategie aziendali;
- assicurare l'integrazione multi professionale sviluppando modelli di assistenza;
- garantire lo sviluppo delle competenze professionali, la selezione, l'inserimento delle risorse professionali di competenza;
- fornire supporto metodologico e tecnico alla Direzione Sanitaria nella programmazione, pianificazione e gestione delle attività assistenziali, nella valutazione e verifica dell'efficacia dei risultati raggiunti, nella garanzia di un efficiente utilizzo delle risorse assegnate e nella individuazione dei processi di miglioramento;
- perseguire gli obiettivi aziendali promuovendo la qualità delle attività assistenziali svolte attraverso:
  - l'intervento nella gestione dei processi organizzativi che determinano la distribuzione quali-quantitativa delle risorse afferenti al servizio;
  - la definizione del livello di delega ai responsabili assistenziali di percorso/dipartimento e ai referenti professionali in ordine alla gestione delle funzioni delle risorse umane assegnate;
  - l'intervento nei processi e progetti trasversali volti al miglioramento ed all'innovazione organizzativa;
  - l'attiva partecipazione nel concorrere allo sviluppo e al governo delle funzioni relative la logistica sanitaria basata su percorsi clinico-assistenziali di specifiche categorie di utenza;
  - la promozione di attività di formazione di base, di formazione permanente e di ricerca ai fini dello sviluppo professionale e organizzativo in collaborazione con il settore Governo Clinico, Qualità e Formazione;
  - l'orientamento del personale direttamente gestito al fine di sviluppare una cultura orientata alla qualità ed alla partecipazione;

## FUNZIONI SVOLTE

- direzione, gestione e programmazione delle risorse professionali afferenti garantendone il miglior utilizzo nei processi di lavoro attraverso:
  - la mappatura delle professionalità esistenti;
  - la pianificazione del fabbisogno delle risorse a medio e lungo periodo;
  - l'attuazione di programmi di accoglimento e addestramento del personale;
  - identificazione di criteri di monitoraggio dei disagi lavorativi e dei conflitti allo scopo di indirizzare azioni di sostegno;
  - la valutazione del personale.
- promozione, sviluppo e revisione di modelli organizzativi di erogazione dell'assistenza e delle attività tecniche-alberghiere pertinenti ai bisogni dell'utente, nel rispetto delle condizioni di sicurezza e della personalizzazione;
- individuazione e diffusione di indicatori di qualità dell'assistenza secondo le norme di buona pratica professionale;
- promozione e sviluppo di progetti di ricerca e sviluppo professionale, perseguendo, per la parte di competenza, l'integrazione tra le diverse professionalità presenti;
- programmazione e promozione relative all'organizzazione e valutazione delle attività di formazione post base e permanente;
- gestione della mobilità interna aziendale del personale;
- garanzia del servizio di guardia sulle 24 ore;
- gestione del personale che opera come supporto all'attività libero professionale;
- gestione dei procedimenti disciplinari di cui è competente e collaborazione alle fasi istruttorie;
- assicurazione, nel rispetto dei criteri concordati, del budget assegnato per la gestione dei sistemi premianti e delle prestazioni aggiuntive;
- collaborazione alla definizione degli indirizzi concernenti l'applicazione del contratto, l'identificazione di sistemi premianti e di un sistema di valutazione delle prestazioni implementandolo e garantendo la gestione in modo omogeneo;
- partecipazione come componenti del tavolo trattante per parte pubblica;
- collaborazione con gli organismi di tutela dei cittadini e associazioni di volontariato allo scopo di garantire il supporto a utenti e familiari;
- collaborazione alla definizione di un sistema informativo del personale;
- collaborazione con le sedi formative universitarie per la definizione delle sedi stage, per sviluppare piani formativi e tutor clinici;
- collaborazione ai piani di tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- collaborazione con gli organi collegiali aziendali di cui è componente.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI

**Direttore Sanitario:** recepimento di indirizzi e obiettivi per le funzioni di competenza e rendicontazione dei risultati conseguiti.

**Direzione Sanitaria:** partecipazione alla realizzazione dei progetti aziendali e interaziendali con particolare riferimento ai processi di logistica sanitaria, Medicina legale e Gestione del Rischio.

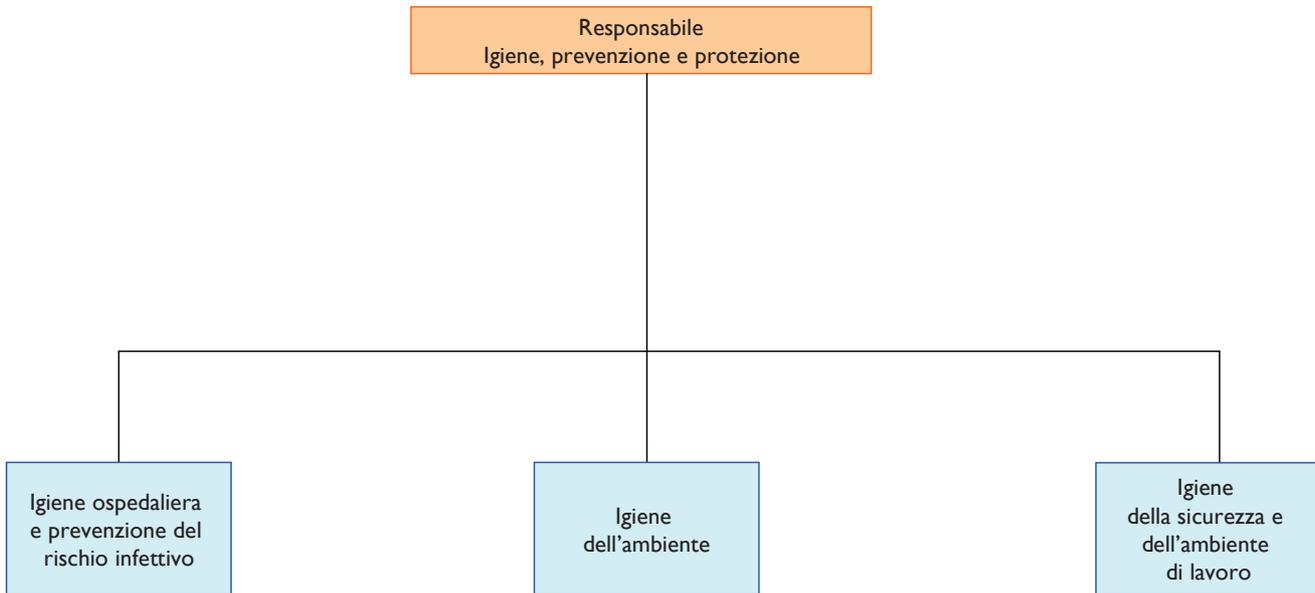
**Staff della Direzione Generale:** collaborazione e supporto operativo nel perseguimento degli obiettivi e nelle attività che necessitano di integrazione. Nello specifico con la **Direzione “Punti informativi/PDA”** è prevista una forte integrazione nelle funzioni che riguardano la programmazione e gestione del personale per mantenere indirizzi comuni.

**Direzione Amministrativa:** collaborazione e supporto operativo nel perseguimento degli obiettivi e nelle attività che necessitano di integrazione.

**Governo Clinico, Qualità e Formazione:** integrazione nelle attività di ricerca, promozione di modalità formative innovative e valorizzazione delle professioni sanitarie.

**Dipartimenti ad Attività Integrata:** supporto metodologico organizzativo e professionale, supporto nella soluzione di problemi gestionali e organizzativi, azioni di monitoraggio per le specifiche di competenza.

## 4.2 Igiene Prevenzione e Protezione



### MISSION

La Mission della Unità Operativa "Igiene, Prevenzione e Protezione", struttura complessa "in line" alla Direzione Sanitaria Aziendale, si identifica in primis con le competenze che la normativa di legge prevede in ordine al controllo e vigilanza igienico - sanitaria dell' "ambiente ospedale". La gestione e le azioni svolte da questa struttura complessa Unità Operativa "Igiene, Prevenzione e Protezione", pertanto sono quella finalizzate a garantire, attraverso l'adozione di adeguati strumenti organizzativi e operativi specifici, i massimi livelli di igiene e sicurezza dell'ambiente e delle persone in ambito ospedaliero e la prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza (ICA), livelli che potranno essere garantiti operando di concerto con le strutture aziendali responsabili della gestione degli spazi, delle tecnologie e dei servizi di supporto alle persone che frequentano l'ambiente ospedaliero (utenti interni ed esterni).

## OBIETTIVI

In relazione alle Delibere Aziendali N°31 e N°404 del 2012 ed alle funzioni assegnate all'U.O. di Igiene Prevenzione e Protezione si individuano i seguenti obiettivi:

- verificare che la normativa vigente e le norme di legge in materia di Igiene siano rispettate e correttamente applicate;
- sviluppare sistemi di monitoraggio dell'igiene ospedaliera e della prevenzione del rischio infettivo;
- assicurare il controllo e la promozione dell'igiene ambientale e la verifica igienico-sanitaria nell'ambito dell'ospedale;
- promuovere ed attuare la sorveglianza, il controllo e la prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza e delle malattie infettivo-diffusive;
- effettuare periodicamente sopralluoghi finalizzati alla verifica della corretta applicazione in ospedale delle direttive ed indicazioni aziendali per gli ambiti di competenza.

Funzione delegata ad personam: con nomina formale (PG n.36825 del 5/10/2010) il direttore della struttura complessa è stato delegato del datore di lavoro per alcune delle funzioni proprie "del datore di lavoro prevenzionistico" ai sensi del D.lgs .81/2008 e s.m.i. (delega "ad personam"); il settore di attività oggetto della delega è quello concernente la prevenzione degli infortuni e l'igiene del lavoro, al fine di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo e durante il lavoro.

## FUNZIONI SVOLTE

- garantisce i corretti livelli igienici mediante la sorveglianza e il controllo sugli standard d'igiene stabiliti attraverso l'effettuazione di verifiche ispettive di carattere igienistico per quanto di competenza;
- esercita le funzioni di vigilanza per il rispetto della normativa in materia igienico-sanitaria in ambito ospedaliero in riferimento alle funzioni del Direttore Sanitario;
- coordina il "*Gruppo sicurezza*", al fine di pianificare e realizzare le azioni necessarie in materia di igiene e sicurezza dei lavoratori e dei pazienti con riferimento agli obblighi normativi in materia di prevenzione, igiene e sicurezza sul lavoro;
- coordina e presiede il "Comitato Infezioni Ospedaliere" dell'Azienda, al fine di pianificare e realizzare tutte le azioni necessarie in materia di sorveglianza, controllo e prevenzione delle infezioni "correlate all'assistenza";
- svolge in modo trasversale attività interne all'Azienda, sia in fase di progetto sia in corso d'opera in merito a:
  - definizione ed elaborazione, per quanto di competenza, di specifiche tecniche da inserire all'interno dei disciplinari, che regolano la gestione delle attività all'interno di contratti d'appalto, agendo su richiesta delle strutture responsabili degli stessi;
  - aggiornamento del personale dipendente e convenzionato nelle materie di specifica competenza;
  - coordinamento ed esecuzione dei piani formativi nelle materie di competenza;

- svolge attività di indirizzo sui processi formativi del personale delle ditte dei servizi in gestione appaltata sui temi e nelle materie di specifica competenza (igiene ospedaliera ed igiene ambientale), concertando tali azioni con le strutture aziendali responsabili della gestione di tali servizi;
- la struttura complessa “Igiene, Prevenzione e Protezione” partecipa al gruppo aziendale “Gestione Ambientale e sviluppo sostenibile”, per la parte relativa alla gestione dei rifiuti e per la parte igienico sanitaria;
- la struttura complessa “Igiene, Prevenzione e Protezione” partecipa al gruppo aziendale per la sorveglianza ed il controllo della Legionellosi ed alla elaborazione dei relativi piani di rischio per quanto di competenza.

## 1) Settore Igiene ospedaliera e prevenzione del rischio infettivo

### Rischio infettivo

Garantisce la prevenzione del rischio infettivo e l’applicazione delle relative azioni mediante le seguenti attività:

- gestione di tutte le segnalazioni di malattie infettive diffuse sospette e accertate diagnostiche, epidemie o cluster epidemici all’interno dell’Azienda, in ottemperanza a quanto previsto dalla legislazione vigente, in particolare dal sistema regionale di segnalazione rapida degli eventi epidemici ed eventi sentinella, con applicazione degli specifici protocolli (es: protocollo Aspergillo, enterobatteri produttori di carbapenemasi, Legionella, ecc.) e di interventi di controllo;
- attività di gestione e coordinamento del trattamento dei casi di accertata o sospetta malattia infettiva di origine alimentare, in collaborazione con il servizio dietetico e con il supporto dell’Unità Operativa di Medicina del Lavoro, del Servizio di Supporto alla Persona dei Servizi Alberghieri e la consulenza dell’Unità Operativa di Malattie Infettive;
- verifica dell’adesione a specifici sistemi di sorveglianza attivi sul territorio nazionale e regionale;
- vigilanza sull’assolvimento dei debiti informativi previsti dalla normativa e dalla legislazione vigente, in stretta collaborazione con il Dipartimento di Sanità Pubblica dell’Azienda USL di Bologna;
- applicazione e diffusione di ogni nuovo provvedimento in materia di patologie infettive diffuse che venga adottato a livello nazionale e/o regionale;
- segnalazione di microrganismi con profili di resistenza inusuale, così come previsto dal sistema di sorveglianza regionale;
- effettuazione di indagini epidemiologiche specifiche nei casi di malattie infettive diffuse, epidemie o cluster con applicazione di misure di sorveglianza e controllo, con eventuale coinvolgimento della U.O. “Medicina del lavoro” e del Dipartimento di Sanità Pubblica dell’Azienda USL di Bologna;
- partecipazione alla gestione, per quanto di competenza e in quanto parte del Gruppo Sorveglianza Epidemiologica, del sistema aziendale di sorveglianza attiva degli alert microbiologici, con specifica vigilanza su microrganismi selezionati e conseguente verifica dei provvedimenti applicati all’interno dei reparti per il controllo della diffusione;
- elaborazione, diffusione e sorveglianza dell’applicazione delle indicazioni relative a decontaminazione, disinfezione/antisepsi, sterilizzazione;

- partecipazione alle attività del CIO aziendale e regionale;
- diffusione e relativa vigilanza sulla applicazione delle indicazioni regionali e ministeriali relative alle campagne vaccinali;
- collaborazione con l'U.O. "Medicina del lavoro" per la gestione del rischio infettivo relativamente alla sorveglianza degli operatori sanitari che risultano affetti da patologie infettive diffuse, o a seguito di contatto degli stessi con patologie infettive alle quali risultano suscettibili, con l'applicazione dei conseguenti provvedimenti;
- coordinamento delle attività del nucleo operativo del CIO aziendale GSE (gruppo sorveglianza epidemiologica) e partecipazione attiva;
- diffusione ed attuazione di ogni nuovo provvedimento in materia di prevenzione e sorveglianza delle infezioni correlate all'assistenza adottato a livello nazionale e/o regionale e/o locale;
- elaborazione, diffusione ed applicazione dei documenti informativi di competenza.

#### Pulizia e sanificazione ambientale

- garantisce i corretti livelli igienici mediante la sorveglianza ed il controllo sugli standard d'igiene stabiliti attraverso l'effettuazione di verifiche ispettive di carattere igienistico per quanto di competenza;
- in seguito all'attivazione richiesta da parte del servizio di supporto alla persona, fornisce supporto per l'individuazione di azioni correttive rispetto a non conformità di carattere igienistico;
- verifica in materia di sicurezza, per gli aspetti di competenza, nei luoghi di lavoro in collaborazione con il "Servizio di prevenzione protezione aziendale";
- garantisce il supporto specialistico per la verifica di idoneità dei prodotti e attrezzature in materia di Igiene e prevenzione e il rispetto delle normative specifiche;
- vigilanza in materia di controllo sanitario degli Operatori delle ditte, in collaborazione con l' U.O. Medicina del Lavoro.

#### Biancheria piana, confezionata e materasseria

- garantisce i corretti livelli igienici mediante la sorveglianza ed il controllo sugli standard d'igiene stabiliti attraverso l'effettuazione di verifiche ispettive di carattere igienistico per quanto di competenza;
- in seguito all'attivazione richiesta da parte del "servizio di supporto alla persona", fornisce supporto per l'individuazione di azioni correttive rispetto a non conformità di carattere igienico-sanitario;
- verifica in materia di sicurezza, per gli aspetti di competenza, nei luoghi di lavoro in collaborazione con il "Servizio di prevenzione protezione aziendale";
- garantisce il supporto specialistico per la verifica di idoneità delle materie prime, prodotti e attrezzature in materia di Igiene e prevenzione e il rispetto delle normative specifiche.

## 2) Settore Igiene dell'ambiente

Si occupa della gestione del monitoraggio dei corretti livelli igienici in ambito ambientale ospedaliero; si articola nei seguenti processi ed attività:

### Processo: Aria, Acqua e Superfici

- Organizzazione, gestione e sorveglianza, del monitoraggio microbiologico ambientale nei punti critici relativamente ad "aria", "acqua" e "superfici";
- applicazione di azioni correttive differenziate e specifiche a seguito della rilevazione di criticità;
- definizione, applicazione, monitoraggio e revisione periodica del documento di valutazione del rischio legionella. Tale attività, per gli aspetti relativi al monitoraggio periodico della contaminazione, è in carico alla struttura complessa "Igiene, prevenzione e protezione", così come previsto dalle linee guida nazionali e regionali; mentre per la parte tecnica ed operativa e le relative azioni di manutenzione ordinaria e correttive è a carico del Dipartimento Tecnico;
- sorveglianza della qualità microbiologica dell'acqua e della potabilità dell'acqua distribuita relativamente alle eventuali modificazioni delle sostanze disinfettanti introdotte ai fini di prevenzione microbiologica.

### Processo di Ricondizionamento dei dispositivi medici, compresi i termolabili, in gestione diretta

Elabora ed attua su indirizzo del Direttore Sanitario attraverso programmi definiti le seguenti attività:

- sorveglianza, controllo e monitoraggio dell'applicazione delle normative vigenti in tema di ricondizionamento dei dispositivi medici con particolare riferimento alla normativa UNI (UNI / TR 11408);
- sorveglianza, controllo e monitoraggio:
  - di adeguate procedure di ricondizionamento e di sterilizzazione dei dispositivi medici da sottoporre a sterilizzazione;
  - dei test microbiologici delle sterilizzatrici in collaborazione con l'U.O. di Microbiologia, le "Tecnologie biomediche" per l'organizzazione delle procedure di convalida;
- sorveglianza e controllo sugli standard di riferimento stabiliti dalla legislazione vigente;
- sorveglianza e controllo sulle procedure igienico-sanitarie di trasporto (sicurezza, rischio biologico, chimico, ecc..) e stoccaggio dei dispositivi medici;
- verifiche ispettive per quanto di competenza;
- sorveglianza e controllo delle segnalazioni di non conformità (NC) pervenute e controllo dell'attuazione di interventi correttivi.

### Processo di Ricondizionamento dei dispositivi medici, compresi i termolabili, in gestione appaltata

Elabora ed attua su indirizzo del Direttore Sanitario attraverso programmi definiti le seguenti attività :

- sorveglianza, controllo e monitoraggio dell'applicazione delle normative vigenti in tema di ricondizionamento dei dispositivi medici con particolare riferimento alla normativa UNI (UNI / TR 11408);
- sorveglianza, controllo e monitoraggio:
  - di adeguate procedure di ricondizionamento e di sterilizzazione dei dispositivi medici da sottoporre a sterilizzazione;
  - dei test microbiologici delle sterilizzatrici delle procedure di convalida;
- sorveglianza e controllo sugli standard di riferimento stabiliti dalla legislazione vigente;
- sorveglianza e controllo sulle procedure igienico-sanitarie di trasporto (sicurezza, rischio biologico, chimico, ecc..) e stoccaggio dei dispositivi medici;
- supporto alla verifica di idoneità della qualità dei prodotti, dei dispositivi medici e degli accessori dei dispositivi medici in materia di Igiene e prevenzione e al rispetto delle normative specifiche;
- verifica in materia di sicurezza, per gli aspetti di competenza, nei luoghi di lavoro in collaborazione con il "Servizio di prevenzione protezione aziendale".

### Processo di Gestione dei rifiuti

- elaborazione, diffusione ed applicazione di documenti relativi alle procedure per la salvaguardia dell'igiene ambientale e della norme di sicurezza;
- vigilanza in materia di controllo sanitario degli operatori delle ditte, in collaborazione con l' U.O. Medicina del lavoro;
- controllo sui processi formativi del personale della ditta/e appaltatrice delle attività di smaltimento/differenziazione, recupero dei rifiuti ospedalieri;
- analisi e gestione delle segnalazioni interne di problematiche o difformità operative del confezionamento / differenziazione / raccolta dei rifiuti e relativi interventi presso le unità operative (incontri, sopralluoghi e attività di consulenza);
- gestione e verifica dei processi relativi alla differenziazione, alla raccolta, al trasporto interno e al recupero di tutti i materiali di rifiuto prodotti in ambito aziendale in ottemperanza alla legislazione vigente, in coerenza con le attività degli altri gestori;
- applicazione e diffusione di ogni nuovo provvedimento legislativo in materia di rifiuti che sia adottato a livello nazionale e/o regionale;
- gestione e controllo dei processi amministrativi in relazione alla compilazione, tenuta, verifica e controllo della documentazione cartacea ed informatizzata prevista per legge;
- partecipazione alle "politiche per la sostenibilità ambientale" per gli aspetti di competenza.

### 3) Settore Igiene della sicurezza e dell'ambiente di lavoro

Si occupa della Gestione del monitoraggio dei corretti livelli igienici in tema di edilizia e di sicurezza igienica negli ambienti di lavoro in ambito ospedaliero e si articola nei seguenti processi ed attività:

#### "Igiene edilizia"

Esprime pareri e prescrizioni in tema di igiene edilizia in collaborazione con la Direzione attività Tecniche .

#### "Igiene dell'ambiente di lavoro"

Esprime pareri e prescrizioni in tema di igiene degli ambienti di lavoro in collaborazione con Servizio di Prevenzione e Protezione con il quale ne sorveglia altresì l'applicazione ed il rispetto.

#### "Tabagismo"

Sorveglianza sulla applicazione della normativa contro il fumo passivo vigente per i luoghi di lavoro ed i luoghi di cura (Legge n°3 del 16 gennaio 2003 Art 51 e legge "sirchia" 10 gennaio 2005; Legge Reg. E-R n° 17 del 27 luglio 2007).

#### "Sicurezza alimentare"

##### *Igiene degli alimenti e della ristorazione*

Vigila sulla applicazione delle normative vigenti in materia di igiene e sicurezza degli alimenti :

- è responsabile della "sorveglianza igienica sugli alimenti" e " della sorveglianza igienica sui locali" relativa ai processi alimentari dell'Azienda;
- definisce, in collaborazione con la direzione dei Servizi di Supporto alla Persona. le modalità e tempistiche di monitoraggio degli aspetti igienico-sanitari, comprese attività di campionamento microbiologico su alimenti, acqua e ambientali della cucina e mense;
- collabora all'elaborazione e revisione delle procedure e documenti collegati al sistema di autocontrollo dei percorsi alimentari con la SSD "Malattie del metabolismo e dietetica clinica" ed il "Servizio di supporto alla persona", responsabile del servizio di cucina e ristorazione;
- verifica dell'esecuzione delle attività di campionamento microbiologico su alimenti, acqua e ambienti della cucina e mense con relativo controllo sulla applicazione delle eventuali azioni correttive;
- gestione dei rapporti con il "Servizio di prevenzione e protezione aziendale" e con l'unità operativa "Medicina del lavoro" per gli aspetti di competenza, relativamente al personale addetto alla ristorazione.

### Servizio Disinfestazione

- gestione diretta degli interventi programmati e delle richieste di intervento di disinfestazione, derattizzazione e monitoraggio, presso tutti i locali, attrezzature e zone esterne del Policlinico, con particolare riferimento alle strutture di ristorazione;
- stesura annuale e applicazione dei piani della Qualità, per gli interventi programmati di disinfestazione e derattizzazione con finalità preventive a favore delle strutture aziendali;
- erogazione di interventi immediati di disinfestazione (urgenze) su specifica richiesta delle unità operative (insetti, ratti, volatili);
- sorveglianza e controllo sull' idoneità dei prodotti e dei mezzi utilizzati per l'attività di disinfestazione;
- gestione dell'attività di disinfestazione e monitoraggio per la prevenzione e il controllo delle malattie trasmesse da insetti vettori sugli spazi aziendali, in ottemperanza ai piani di disinfestazione elaborati dal Comune di Bologna ed alle Direttive Regionali.

### Movimentazione materiale biologico e trasporti sanitari

- verifica in materia di sicurezza per gli aspetti di competenza nei luoghi di lavoro in collaborazione con il "Servizio di prevenzione protezione aziendale";
- garantisce il supporto specialistico per la verifica di idoneità dei prodotti e attrezzature in materia di Igiene e prevenzione e il rispetto delle normative specifiche, qualora richiesto dalle altre strutture aziendali.

## **INTERAZIONI E COLLABORAZIONI E CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI/DIREZIONI**

Direzione Sanitaria Aziendale

Coordinamento attività tecniche integrate

Servizio di Supporto alla Persona

Servizio Tecnologie biomediche

Servizio infermieristico, Tecnico e Riabilitativo

Servizio di prevenzione e protezione aziendale

U.O. Medicina legale e gestione integrata del rischio

U.O. Medicina del lavoro

U.O. Malattie Infettive

Dipartimento di sanità pubblica dell'AUSL di Bologna

Ente Regione

## 4.3 Fisica Sanitaria

### MISSION

Mettere a disposizione dell'Azienda le specifiche competenze riguardanti l'applicazione della fisica sanitaria alla medicina diagnostica e terapeutica, con particolare riguardo all'impiego delle radiazioni ionizzanti e non ionizzanti, assicurando l'ottimizzazione delle prestazioni sanitarie che coinvolgono radiazioni.

Garantire la massima protezione di pazienti, operatori sanitari e popolazione dagli agenti fisici (radiazioni ionizzanti e non ionizzanti).

### OBIETTIVI

- produrre prestazioni qualificate, rispondenti alle aspettative degli utenti interni ed esterni, negli ambiti di Radiologia, Radioterapia e Medicina Nucleare;
- sviluppare nuove metodiche e ottimizzare le procedure che impiegano le radiazioni ionizzanti e non ionizzanti;
- formare e addestrare professionisti e personale sanitario.

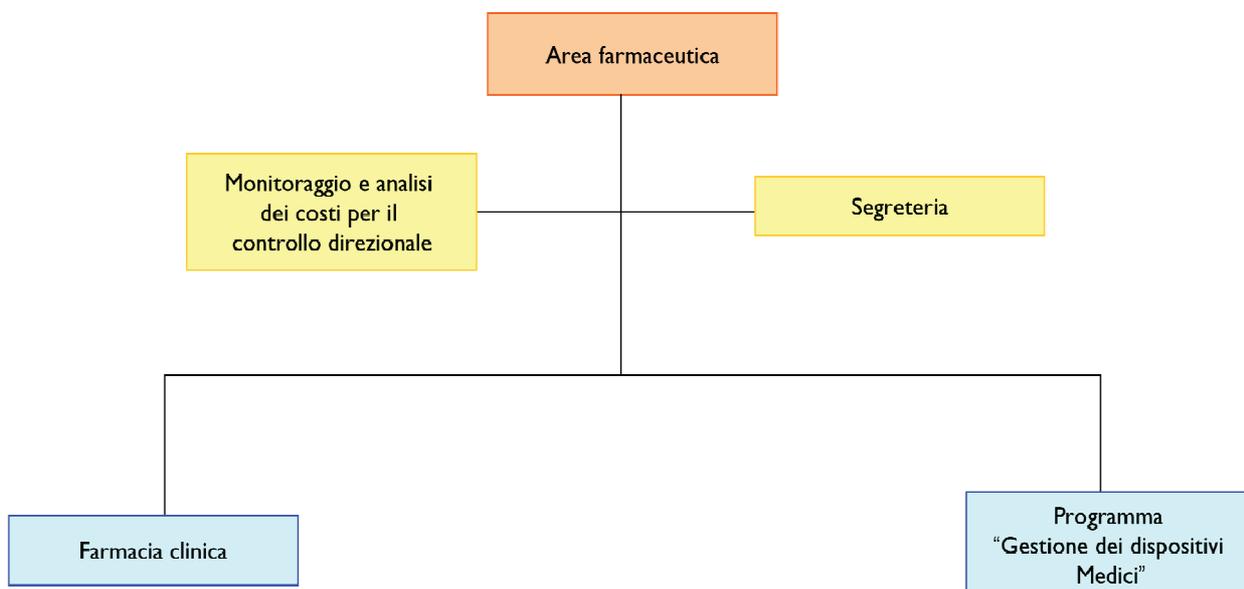
### FUNZIONI SVOLTE

- esecuzione di misure e stime dosimetriche relative alle indagini diagnostiche con la massima accuratezza, secondo i protocolli di riferimento internazionali;
- calcolo di piani di trattamento radioterapico per tutte le metodiche più avanzate di radioterapia, secondo i protocolli internazionali e svolgendo attività di benchmarking con laboratori accreditati;
- predisposizione di protocolli di acquisizione delle immagini diagnostiche, con ottimizzazione della dose ai pazienti;
- elaborazione di immagini, con calcolo di parametri quantitativi;
- assicurazione della sicurezza nella trasmissione delle immagini radiologiche, con monitoraggio della efficacia dei protocolli;
- assicurazione di qualità di tutto il parco delle apparecchiature radiologiche, secondo modalità riferibili alle Norme Tecniche ed agli standard internazionali, ed in ottemperanza alle normative;
- supporto alla Direzione Aziendale nella pianificazione delle nuove tecnologie in ambito radiologico;
- gestione della acquisizione di radiofarmaci, radiodiagnostici, sorgenti radioattive ed altri materiali di consumo per l'area radiologica, con monitoraggio della spesa e rispetto della programmazione Aziendale;
- efficace gestione del servizio di dosimetria del personale;
- coordinamento delle attività di protezione contro le radiazioni ionizzanti, campi magnetici, radiazione laser al fine dell'ottemperanza alle disposizioni di Legge;
- supporto ai Dipartimenti ed alle UU.OO. nello sviluppo di protocolli di ricerca clinica e nella partecipazione a bandi competitivi;
- attività di didattica e formazione in materia di applicazioni della Fisica in Medicina e di protezione radiologica.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

- La Direzione Fisica Sanitaria opera in line al Direttore Sanitario;
- ha relazioni con:
  - U.O. di **Igiene, Prevenzione e Protezione** per quanto attiene alla prevenzione, nonché alla gestione dei rifiuti; con Il Dipartimento Tecnico, in particolare con la **Direzione Tecnologie Biomediche**, con la quale collabora alla gestione della manutenzione delle apparecchiature, per quanto di competenza; con la **Direzione Tecnologie e Sistemi Informatici**, per quanto attiene al PACS aziendale e con Il Dipartimento Tecnico, per quanto riguarda i lavori e le opere relative a reparti in cui sono presenti apparecchiature radiologiche e di risonanza magnetica; con il **Servizio di Prevenzione e Protezione**;
- collabora con il Dipartimento di Ematologia, Oncologia e Medicina di Laboratorio, in particolare con le UU.OO. di Radioterapia, Medicina Nucleare, Radiologia, Patologia Clinica e Microbiologia;
- collabora con i Dipartimenti Cardio-Toraco-Vascolare, di Chirurgie Specialistiche, di Emergenza / Urgenza, di Malattie dell'apparato digerente, di Medicina Interna, di Salute della donna, del bambino e dell'adolescente per quanto riguarda le attività delle UU.OO. e SSD di Radiologia, il Centro Laser e la Medicina del Lavoro.

## 4.4 Area Farmaceutica



### FUNZIONI SVOLTE

Il Coordinamento "Area farmaceutica" è una macrostruttura che afferisce alla Direzione Sanitaria e che comprende:

- la struttura complessa "Farmacia clinica";
- il Programma aziendale "Gestione dei dispositivi medici";

il cui assetto risponde ad una logica di massima integrazione organizzativo/gestionale. In tal senso il Coordinamento, nel rispetto delle specifiche competenze delle strutture afferenti, promuove significative sinergie sia nella gestione ordinaria ed integrata delle funzioni di competenza, sia nell'elaborazione e realizzazione di progetti di innovazione e sviluppo.

In particolare, il Coordinamento "Area farmaceutica":

- elabora e propone le linee attuative delle politiche farmaceutiche da realizzarsi nell'ambito dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria nei rapporti con la Regione, l'Area Vasta, le Aziende Sanitarie della Provincia di Bologna e verso soggetti esterni;
- definisce e suggerisce gli strumenti per il monitoraggio delle politiche farmaceutiche nei diversi ambiti di gestione ed utilizzo dei beni e coordina la realizzazione degli interventi ad esse correlati;
- promuove iniziative per lo sviluppo dell'attività di farmacia clinica, di appropriatezza d'uso e di vigilanza sui farmaci e sui dispositivi medici, di gestione complessiva dei beni sanitari con l'obiettivo del governo clinico ed economico e della gestione del rischio, anche attraverso la realizzazione di modelli organizzativi innovativi;

- coordina ed assicura la realizzazione dei piani di attività assegnati alle strutture organizzative in cui è articolato, privilegiando l'integrazione delle specifiche competenze professionali e l'utilizzo efficiente e coordinato delle risorse disponibili;
- coordina la partecipazione a tutte le fasi del governo clinico che richiedono la specifica competenza;
- promuove e programma iniziative formative finalizzate alla valorizzazione e crescita professionale dei farmacisti e del restante personale afferente alle strutture.

Al Coordinamento "Area farmaceutica" afferiscono in particolare le seguenti funzioni:

### Monitoraggio e analisi dei costi per il controllo direzionale

Tale articolazione persegue, attraverso le attività svolte, i seguenti obiettivi:

- favorire, mediante il monitoraggio della spesa, una corretta programmazione degli acquisti rispetto agli stanziamenti di bilancio;
- collaborare, con i servizi aziendali preposti al controllo di gestione e con le UU.OO., nelle attività di monitoraggio dei consumi e dei costi finalizzate al contenimento della spesa nell'ambito dei budget assegnati;
- partecipare ai processi di definizione dei budget delle unità operative, in collaborazione con la Direzione "Farmacia clinica", il programma aziendale "Gestione dei dispositivi medici" ed i servizi aziendali coinvolti.

### Segreteria dell'Area farmaceutica

All'ufficio Segreteria dell'"Area farmaceutica", compete la gestione delle seguenti attività amministrative:

- segreteria della struttura complessa;
- segreteria dell'Unità Aziendale per la Farmacovigilanza e Vigilanza sui DM;
- segreteria della Commissione Aziendale per i Dispositivi Medici.

### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Il Coordinamento "Area farmaceutica" interagisce, oltre che con le strutture/articolazioni in esso comprese:

**a livello aziendale:** con la Direzione Generale, con la Direzione Sanitaria e amministrativa e i relativi staff, con il "Servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo", con i Dipartimenti ad Attività Integrata e le Unità Operative, con il Comitato Etico;

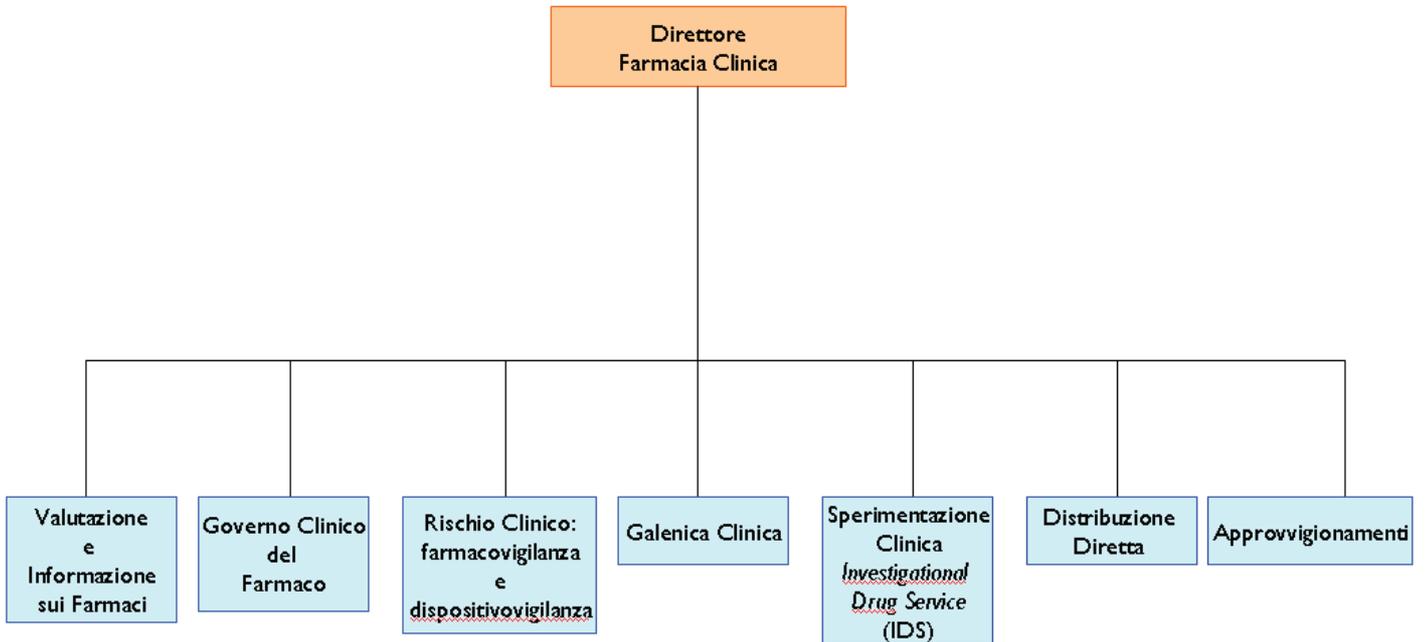
- collabora con l'ufficio "Controllo di gestione e sistema informativo" ed i Dipartimenti ad attività Integrata alla definizione dei budget aziendali per i beni sanitari;
- collabora con il Centro Logistico, cui compete la gestione il flusso dei beni sanitari ed economici, dagli ordini fino alla consegna, e la gestione dei contratti riferiti ai beni di consumo;
- collabora con i Dipartimenti ad Attività Integrata, le Unità Operative e l'Area del Governo Clinico aziendale al fine di assicurare il governo complessivo dell'appropriatezza prescrittiva e della spesa farmaceutica, anche per

garantire la continuità dell'assistenza e la coerenza tra proposte terapeutiche dello specialista e le limitazioni prescrittive vincolanti.

**a livello esterno e/o istituzionale:**

- collabora con la Regione Emilia-Romagna, Assessorato alla Sanità e Politiche Sociali ed Agenzia Sanitaria, per tutto quanto concerne sviluppo, collaborazione, promozione di attività in tema di politica del farmaco, rischio clinico, farmacovigilanza e vigilanza sui dispositivi medici;
- partecipa, in stretta collaborazione con l'Università, alla formazione degli studenti del corso di Laurea in Farmacia e Chimica e Tecnologie Farmaceutiche, nonché alla formazione degli specializzandi in farmacia ospedaliera;
- collabora, in particolare con le aziende sanitarie del territorio di Area Vasta, ai processi di acquisizione dei beni sanitari ed altre iniziative finalizzate al governo dei farmaci e dispositivi medici.

#### 4.4.1 Farmacia Clinica



#### MISSION

Realizzare un servizio di eccellenza orientato alla gestione delle problematiche che riguardano l'appropriatezza nell'utilizzo del farmaco, la gestione del rischio, gli usi off-label e la sperimentazione clinica mediante il consolidamento di un percorso virtuoso di interazione con il personale medico e le altre professioni sanitarie finalizzato a migliorare l'iter di cura del paziente.

#### OBIETTIVI

- promozione del corretto uso dei farmaci in ospedale e alla dimissione;
- vigilanza e monitoraggio sull'utilizzo dei farmaci;
- valutazione dell'impatto economico conseguente alla introduzione di nuovi farmaci, ponendo particolare attenzione ai farmaci innovativi ad alto costo.

#### FUNZIONI SVOLTE

##### 1) Valutazione ed informazione sui farmaci

In questo ambito, si realizzano tutte le attività connesse alla selezione dei farmaci nell'ambito delle preposte commissioni a livello aziendale e regionale, ed alla diffusione delle informazioni sui provvedimenti adottati. In particolare:

- Partecipazione attiva alle Commissioni preposte alla valutazione, dal punto di vista del beneficio clinico, della sicurezza e dei costi, delle richieste di inserimento nella pratica clinica di nuovi farmaci nonché dell'impatto complessivo sull'intero processo diagnostico terapeutico in cui la tecnologia sanitaria viene a incidere.
- Commissione Regionale del Farmaco;
- Commissione Farmaco di Area Vasta.
- Partecipazione a Gruppi di lavoro/Commissioni/Comitati aziendali e sovraziendali finalizzati alla produzione e revisione di Raccomandazioni/Linee Guida/percorsi diagnostico-terapeutici per l'uso razionale dei farmaci e dei Dispositivi medici, alla loro diffusione ed implementazione:
  - Comitato per il Buon Uso del Sangue;
  - Comitato Ospedale-Territorio Senza Dolore;
  - Comitato Infezioni Ospedaliere.
- Gruppi di lavoro multidisciplinari/multiprofessionali per aree terapeutiche critiche (terapie oncoematologiche, terapie antibiotiche/antimicotiche, terapie con farmaci biologici, ecc).
- Consulenza ed informazione alle unità operative su caratteristiche dei farmaci e loro appropriato utilizzo.

## 2) Governo Clinico del farmaco

I principali obiettivi di tale sistema di governo, le cui attività sono condotte in stretta collaborazione tra la Farmacia Clinica e la struttura aziendale Governo Clinico, Qualità e Formazione sono quelli di intercettare possibili aree di miglioramento in termini di appropriatezza prescrittiva nel trattamento dei pazienti con specifiche patologie che comportano l'impiego di farmaci innovativi, comparare i risultati prima/dopo un eventuale percorso di miglioramento e operare possibili confronti con altre realtà omogenee.

## 3) Rischio Clinico: farmacovigilanza e dispositivovigilanza

Compito dell'Unità aziendale è di:

- sensibilizzare gli operatori alla cultura della vigilanza sui farmaci e DM;
- strutturare in modo organico le attività inerenti le segnalazioni e rendere più tempestive le azioni correttive;
- favorire l'integrazione professionale tra medici, farmacisti, infermieri;
- creare un archivio dati e diffondere i risultati delle analisi delle segnalazioni pervenute;
- costituire gruppi di lavoro/ricerca per progetti aziendali di "vigilanza attiva" su specifiche categorie di farmaci/dispositivi medici o pazienti;
- predisporre un piano di lavoro per la rilevazione degli eventi avversi causati da "errori" in terapia.

Nell'ambito di quest'area si realizza altresì la *Vigilanza sugli armadi farmaceutici di reparto*: nell'ambito di quest'Area, si svolge la vigilanza sulla corretta gestione dei prodotti farmaceutici di reparto attraverso di periodiche ispezioni effettuate dai farmacisti, con particolare attenzione alle modalità di conservazione, volume scorte, controllo scadenze, gestione dei farmaci ad alto rischio ed alla gestione dei farmaci stupefacenti.

#### 4) Galenica clinica

L'orientamento della produzione galenica in questi anni è stato quello di concentrare le risorse umane e tecnologiche verso la personalizzazione delle terapie (sterili e non), l'allestimento di farmaci antitumorali, di orphan-drug, di farmaci sperimentali e off-label, formulazioni pediatriche non reperibili in commercio.

L'Area della Produzione comprende i settori:

- *Centro Compounding* comprendente i Laboratori:
  - Laboratori Antitumorali 1 e 2;
  - Laboratorio Centralizzato di Nutrizione Parenterale;
  - Laboratorio Terapie Personalizzate Sterili.
- *Laboratorio iniettabili*;
- *Laboratorio galenici e chimici*.

#### 5) Sperimentazione clinica: Investigational Drug Service (IDS)

All'Unità IDS è affidato il compito di svolgere una serie di attività finalizzate ad ottenere come risultato prioritario una maggiore osservanza delle procedure connesse con le sperimentazioni cliniche, conformemente ai dettati della normativa vigente. Limitatamente agli studi per i quali il promotore è l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna, Policlinico S.Orsola-Malpighi, ai sensi della Delibera n°90 del 20/06/2008, è stato affidato all'ufficio "Investigational Drug Service" (IDS) il compito di responsabile della trasmissione delle informazioni di competenza del Promotore.

Le attività dell'Unità IDS si possono così raggruppare:

- collaborazione e supporto in fase di stesura di studi clinici no-profit;
- attività di consulenza/assistenza agli Sperimentatori locali su specifica richiesta dei medesimi;
- monitoraggio degli studi clinici no-profit;
- tenuta del data-base aziendale degli studi clinici;
- gestione dei farmaci sperimentali.

#### 6) Distribuzione diretta dei medicinali ai pazienti esterni e/o in dimissione

Dalla emanazione della Legge 405/2001 e dalla successiva Delibera di Giunta della Regione Emilia-Romagna 539/2002, la distribuzione diretta dei medicinali è diventata un punto cardine della politica del farmaco sia in ambito nazionale che, in particolare, nella nostra regione.

Il Settore si occupa di garantire la continuità assistenziale attraverso la dispensazione, sulla base di direttive nazionali e regionali:

- di farmaci, limitatamente al primo ciclo terapeutico completo, per il periodo immediatamente successivo alla dimissione dal ricovero ospedaliero o alla visita specialistica ambulatoriale;
- di medicinali specialistici, per patologie che richiedono un controllo ricorrente del paziente.

## 7) Approvvigionamenti

Le attività riguardano in generale la gestione delle politiche degli acquisti, in stretta collaborazione con il Servizio Acquisti Metropolitan, con l'Area Vasta e Intercenter, ed in particolare:

- la valutazione della domanda e conseguente definizione dei fabbisogni aziendali, con riferimento ai beni sanitari, nell'ambito delle commissioni professionali specifiche;
- la valutazione e proposizione delle modalità di acquisizione dei beni;
- la consulenza per gli acquisti, partecipazione ai gruppi di lavoro e commissioni per le procedure d'acquisto ad evidenza pubblica condotte in ambito regionale, di Area Vasta e locali.

L'organizzazione prevede cinque settori di gestione, in funzione delle tipologie dei materiali che richiedono professionalità e competenze specifiche:

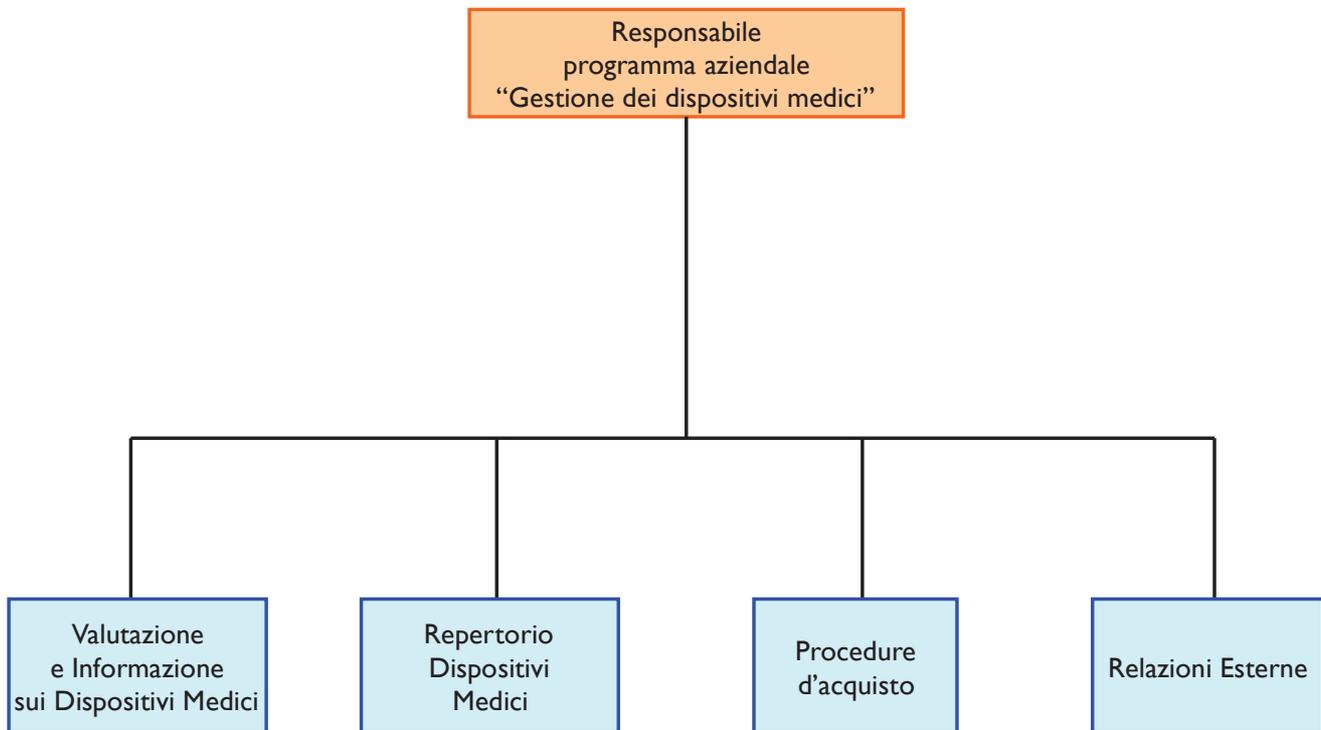
- settore "Farmaci, dietetici e gas": comprende specialità medicinali, emoderivati, sieri e vaccini, galenici e soluzioni infusionali, dietetici, antisettici, gas medicinali e tecnici;
- settore "Dispositivi medici": comprende dispositivi medici, materiale di medicazione e di sutura, protesi, valvole cardiache, dispositivi medici impiantabili attivi;
- settore "Materiali per dialisi": comprende dispositivi e soluzioni per emodialisi e dialisi peritoneale, inclusi i service;
- settore "Diagnostici": comprende dispositivi medici diagnostici in vitro inclusi i service, prodotti chimici.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

La struttura complessa "*Farmacia clinica*" interagisce, oltre che con il Coordinamento Area farmaceutica e con il programma "*Gestione dei dispositivi medici*":

- **a livello aziendale**, in tutti i processi correlati alla gestione e utilizzo dei farmaci ed altre tecnologie sanitarie di propria competenza:
  - con il Direttore Sanitario e le articolazioni della Direzione Sanitaria;
  - con la struttura semplice "*Governo clinico, qualità, formazione*";
  - con il "*Servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo*";
  - con il "*Centro Logistico*";
  - con l'Ufficio "*Controllo di gestione e sistema informativo*",
  - con la struttura complessa "*Ricerca ed innovazione*" ed il Comitato Etico;
  - con i Dipartimenti ad attività Integrata;
- **a livello esterno e/o istituzionale**: con la Regione Emilia-Romagna, Assessorato alla Sanità e Politiche Sociali ed Agenzia Sanitaria, per tutto quanto concerne lo sviluppo, collaborazione, promozione di attività in tema di politica del farmaco, rischio clinico, farmacovigilanza e vigilanza sui dispositivi medici. In tale ambito partecipa a commissioni, gruppi di lavoro, iniziative promosse dalla Regione. Interagisce, inoltre, con le Aziende Sanitarie del territorio regionale ed in particolare dell'Area Vasta Emilia Centro, con la Commissione Provinciale del farmaco ed altri gruppi professionali regionali e/o provinciali, con l'Università.

#### 4.4.2 Gestione dei Dispositivi Medici



#### MISSION

Favorire lo sviluppo del settore dei dispositivi medici coniugando la crescita e l'innovazione con la ricerca di una sempre maggiore sicurezza e appropriatezza nell'utilizzo di tali strumenti.

#### OBIETTIVI

Individuare le possibili soluzioni gestionali che coniughino il necessario sviluppo del settore, con:

- gli inevitabili e sempre più stringenti vincoli di bilancio delle aziende sanitarie;
- la sicurezza dei cittadini.

#### FUNZIONI SVOLTE

##### **Valutazione ed informazione sui DM**

Il Programma "Gestione dei dispositivi medici" sviluppa le seguenti attività:

- analizzare e condividere con gli specialisti i primi dati relativi ai consumi dei dispositivi medici in relazione al Repertorio Aziendale recentemente istituito, approfondirne il ruolo in quanto strumento di governo e di appropriatezza, proporre alla CADM (Commissione Aziendale Dispositivi Medici) revisioni di alcune classi specifiche di prodotti nell'ottica di una razionalizzazione complessiva;

- coinvolgere i professionisti in un confronto su come poter coniugare l'innovazione con la sostenibilità e i sempre maggiori vincoli di bilancio, anche attraverso i processi di acquisizione dei beni per realizzare maggiore competitività del mercato;
- approfondire l'importante tema della appropriatezza e sicurezza d'uso dei DM, in collaborazione con la CADM, l'Area "Osservatorio sull'impiego dei farmaci e delle tecnologie sanitarie" e l'Area "Rischio Clinico: farmacovigilanza e dispositivivigilanza" afferenti alla "Farmacia clinica";
- esaminare le principali novità normative e legislative, promuovere, diffondere e attuare le specifiche applicazioni in ambito aziendale;
- consolidare le relazioni con i professionisti del "Coordinamento dell'area farmaceutica" e con le strutture esterne in ambito di Area Vasta e di Regione che interagiscono con il programma, con riferimento alle tematiche afferenti allo stesso.

### **Repertorio aziendale dei dispositivi medici (RADM)**

Il programma si propone di verificare all'interno di alcuni gruppi di DM -omogenei sotto i profili di uso clinico, tecnologico/funzionale, nel quale sono inclusi numerosi prodotti la cui complessità è legata da un lato alla molteplicità di caratteristiche merceologiche e funzionali, dall'altro alla variabilità di modalità organizzative e gestionali da parte delle strutture aziendali- la possibilità di selezionare solo quei DM che possano soddisfare la maggior parte delle esigenze e allo stesso tempo abbiano il miglior rapporto qualità/prezzo.

Il Responsabile del programma dovrà curare l'aggiornamento periodico del RADM sulla base di:

- introduzione di nuove tecnologie valutate dalla CADM;
- integrazione dei DM attualmente afferenti alla gestione di altre strutture/articolazioni organizzative aziendali, diverse dalla "Farmacia clinica";
- esiti di nuove gare;
- rivalutazione di alcune classi specifiche.

### **Procedure d'acquisto**

Le principali linee di attività sono incentrate su:

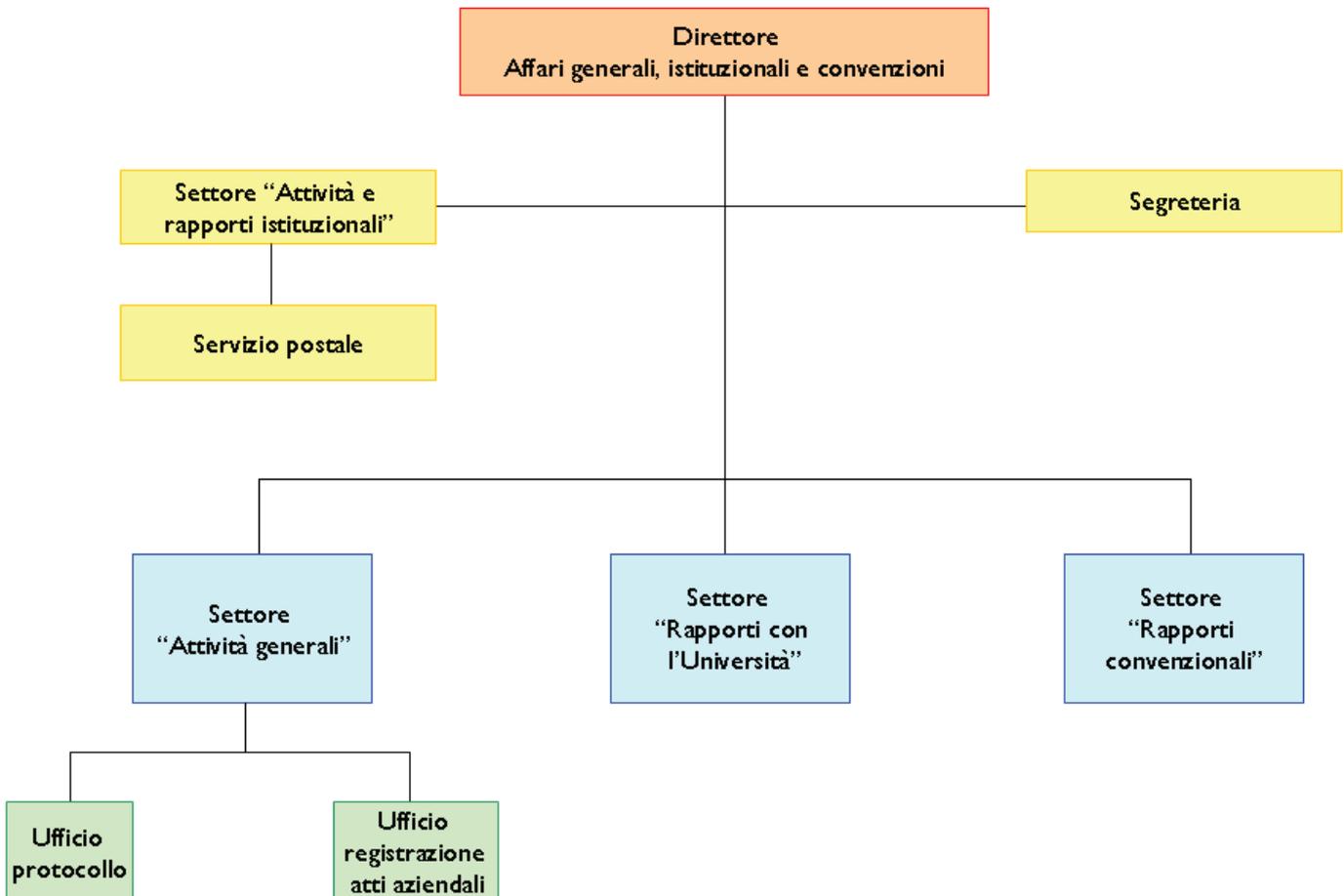
- rilevazione sulle modalità e condizioni di acquisto di dispositivi medici allo scopo di verificare le eventuali criticità rispetto alle procedure e/o disomogeneità nei prezzi d'acquisto presenti sul mercato;
- individuazione delle tipologie di DM per le quali si rende prioritario pianificare procedure d'acquisto, centralizzate o meno, anche in funzione di analoghe esigenze da parte delle aziende sanitarie dei dispositivi medici, incluse le apparecchiature;
- esplorazione circa la possibilità/opportunità di attivare innovative formule di contratto con le aziende del settore per l'acquisizione dei dispositivi medici, allo scopo di ridurre i costi di gestione delle scorte (es. contratti in conto deposito, contratti estimatori, service...).

## **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

Sono interlocutori privilegiati le Aziende Sanitarie del territorio della Area Vasta, la CRDM (Commissione Regionale dei DM), l'Agenzia Sanitaria, l'O.R.I. (Osservatorio Regionale per l'Innovazione), il GRDM (gruppo regionale dei DM), e Intercent-ER, ognuno per gli specifici ambiti di interesse e competenza.

## 5. DIREZIONE AMMINISTRATIVA: STRUTTURE IN STAFF

### 5.1 Affari generali, istituzionali e convenzioni



#### MISSION

La struttura complessa svolge funzioni inerenti lo studio, l'analisi e l'applicazione di direttive generali concernenti l'attività amministrativo-istituzionale dell'Azienda.

La struttura garantisce il funzionamento di servizi amministrativi essenziali per l'Azienda.

#### OBIETTIVI

Promuove e coordina azioni di analisi dell'impatto delle disposizioni normative, nell'ottica della ricerca di uno snellimento degli adempimenti amministrativi e perseguendo trasparenza e semplificazione nell'azione amministrativa.

## **FUNZIONI SVOLTE**

- gestisce e cura le problematiche a carattere trasversale attraverso l'approfondimento di normative specifiche e predispone gli atti conseguenti;
- cura gli adempimenti per l'insediamento degli organi aziendali e per il loro funzionamento;
- cura le relazioni con i soggetti esterni e con l'Università, per conto della Direzione Aziendale;
- cura gli adempimenti relativi alla gestione dei rapporti convenzionali con terzi;
- è responsabile della gestione e conservazione degli atti aziendali e della tenuta del protocollo aziendale informatizzato;
- è responsabile delle modalità di conservazione di tutta la documentazione collocata presso gli archivi dell'Azienda ad eccezione delle cartelle cliniche;
- assicura le funzioni di segreteria del Collegio di Direzione e del Comitato di Indirizzo;
- è responsabile del servizio postale.

## **Segreteria**

La segreteria, oltre a svolgere l'attività propria di segreteria (gestione cartellini personale, visite fiscali assenze, gestione ferie, telefono, etc.), si integra con la segreteria della Direzione Generale per le esigenze operative della Direzione medesima.

## **Settore Attività e rapporti istituzionali**

- gestisce le attività connesse alla definizione di rapporti convenzionali con Aziende sanitarie, Enti pubblici e privati, Organizzazioni di volontariato, con conseguente redazione degli atti e cura degli aspetti connessi;
- gestisce le attività e gli adempimenti derivanti dalla convenzione con il Tribunale di Bologna inerenti lo svolgimento del lavoro di pubblica utilità ai sensi dell'art.186 del Codice della Strada (guida sotto l'influenza dell'alcool), cura i rapporti con i legali, con i condannati, con i referenti-delle aree aziendali individuate per lo svolgimento dell'attività, con gli organi di vigilanza, con il tribunale;
- coordina le attività del Servizio Postale interno (attività necessarie alla consegna e alla spedizione della corrispondenza per tutte le strutture aziendali) e cura i rapporti con Poste Italiane verificandone i relativi costi.

### Settore Rapporti con l'università

- secondo le indicazioni della Direzione Aziendale, collabora e supporta nella gestione dei rapporti istituzionali tra Azienda e Università; assicura il coordinamento delle strutture aziendali per lo svolgimento delle funzioni e delle attività connesse ai rapporti di cui sopra, e contribuisce direttamente alla gestione di alcune di esse;
- gestisce le attività correlate alla nomina, all'insediamento e al funzionamento degli Organi Istituzionali e garantisce l'attività di segreteria, in particolare, del Collegio di Direzione e del Comitato di Indirizzo;
- cura i rapporti e le convenzioni con le Università, gli istituti di istruzione universitaria o altri enti promotori della formazione, per consentire lo svolgimento di tirocini formativi e di orientamento presso l'azienda;
- gestione dei rapporti di formazione specialistica e delle relazioni con il personale medico in formazione specialistica.

### Settore Attività generali

- gestisce le attività correlate all'attività deliberativa dell'Ente: coordinamento delle attività inerenti l'adozione degli atti amministrativi dell'Azienda con particolare riguardo al controllo sulla stesura delle deliberazioni, raccolta e pubblicazione di tutti gli atti assunti all'albo informatico dell'Azienda, invio agli organi competenti per i relativi controlli (Regione, Corte dei Conti);
- garantisce il corretto svolgimento delle attività di registrazione e archiviazione della documentazione delle strutture aziendali nel rispetto della normativa in materia;
- cura i rapporti con le UU.OO/Servizi per quanto concerne la corretta conservazione/alienazione della loro documentazione;
- cura i rapporti con la Soprintendenza Archivistica, in particolare nella gestione delle richieste di scarto della documentazione amministrativa e sanitaria;
- cura gli aspetti relativi al trattamento economico, fiscale e previdenziale dei componenti gli organi ed organismi istituzionali ai sensi della normativa vigente;
- esamina la normativa di interesse aziendale e provvede alla diffusione della stessa ai servizi interessati ;
- svolge attività di segreteria dell' Organismo di Valutazione Aziendale”.

Al settore "Attività generali" afferiscono:

- l'ufficio "Registrazione atti aziendali";
- l'ufficio "Protocollo".

#### Ufficio "Registrazione atti aziendali"

- cura la pubblicazione e la tenuta degli Atti aziendali garantendone la conservazione in Archivio cartaceo/informatico;
- coordina le attività inerenti l'accesso agli atti amministrativi dell'Azienda;
- cura l'attività di invio degli atti dell'Azienda agli organi competenti per i relativi controlli (Regione, Corte dei Conti);
- cura le attività inerenti l'acquisizione di donazioni in denaro elargite da soggetti terzi (persone fisiche, Ditte o Società, Associazioni ONLUS, Fondazioni) al fine di garantire una corretta e uniforme esecuzione delle attività connesse alle donazioni da parte degli uffici competenti e dei Direttori o Responsabili delle Strutture beneficiarie;
- cura degli aspetti amministrativi connessi all'attivazione di interventi terapeutici - riabilitativi - BORSE LAVORO - presso i servizi dell'Azienda richiesti da altre aziende sanitarie.

#### Ufficio "Protocollo"

- Coordina e controlla, il corretto utilizzo della procedura informatizzata e la efficiente gestione del flusso documentale aziendale da parte delle strutture autorizzate alla gestione della procedura. Nello specifico svolge attività di protocollo per: Direzione Aziendale, Servizio Legale ed Assicurativo, Medicina Legale e gestione integrata del rischio, Ricerca e Innovazione, Governo Clinico Formazione e Qualità, Direzione Servizio Infermieristico, Tecnico e Riabilitativo, Punti Informativi e PDA, Ufficio Privacy, Ufficio relazioni con il Pubblico e rapporti con le associazioni di volontariato, Affari Generali Istituzionali e Convenzioni.
- Gestisce e controlla la corrispondenza in entrata (Raccomandate) e gestione della PEC istituzionale.

#### **Settore Convenzioni**

- collabora e supporta nello svolgimento dell'istruttoria per l'acquisizione dei pareri della Direzione Generale e dei Direttori delle Direzioni coinvolte nelle attività, al fine della stipula o del rinnovo di rapporti convenzionali con terzi (pubblici o privati);
- gestisce e cura i rapporti convenzionali per la fornitura di consulenze e/o prestazioni rese a terzi (sia attività sanitaria e non sanitaria), espletata dai professionisti del Policlinico;
- gestisce e cura i rapporti convenzionali passivi per ottenere la disponibilità di prestazioni sanitarie e non sanitarie a favore delle Unità operative del Policlinico;
- garantisce supporto informativo per i professionisti che effettuano attività peritali - ai sensi del Regolamento della Libera Professione - a favore dell'autorità giudiziaria, di studi professionali, Assicurazioni e Utenti privati;

provvede inoltre alla fatturazione -su mandato dei professionisti- sollecita il pagamento delle fatture e nei casi di crediti insoluti trasmette la diffida al pagamento fattura;

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

- tutte le strutture/articolazioni organizzative amministrative, la Direzione Sanitaria e la Direzione del Servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo;
- **Tecnologie e sistemi informatici** per aggiornamento, verifiche, controlli e implementazione della procedura di Protocollo ARCHIVIA;
- componenti dell'**Organismo di Valutazione Aziendale** e struttura "**Controllo di Gestione e sistema informativo aziendale**" per la cura degli adempimenti propedeutici e conseguenti alle attività del Nucleo di Valutazione inerenti il sistema premiante;
- **Direzione Sanitaria** per l'autorizzazione di prestazioni urgenti estemporanee, provvedendo a: acquisire il nullaosta dei Direttori delle UU.OO., dei professionisti coinvolti nell'attività richiesta, redige l'autorizzazione urgente e ne cura i successivi adempimenti economici-giuridici;
- **Governo clinico, qualità e formazione**, collaborazione per gli aspetti inerenti la gestione della documentazione clinica;
- **Ufficio Privacy**, collaborazione per gli aspetti inerenti l'accesso agli atti ed il sistema di conservazione dei documenti dell'Azienda;
- **Ufficio Recupero Crediti** per il costante monitoraggio d'incasso delle fatture mediante la condivisione di una banca dati in rete per il reciproco aggiornamento sulle attività di sollecito effettuate, con l'attenzione ai casi di crediti insoluti per i quali si provvede a trasmettere la diffida al pagamento fattura;
- **Ufficio Sperimentazioni**, nei casi in cui si deve provvedere alla liquidazione di compensi al personale avente diritto mediante l'invio informatico dei dati stipendiali alla Direzione del Personale e previa verifica delle ore di attività dedicate alle Sperimentazioni;
- **Soprintendenza Archivistica** dell'Emilia Romagna per la definizione delle procedure di conservazione e scarto documentale;
- **Ministero della Funzione Pubblica** per gli adempimenti connessi all'"Anagrafe delle prestazioni";
- Aziende Sanitarie ed altri enti pubblici e associazioni di volontariato per la definizione di accordi di interesse generale;
- Tribunale di Bologna, studi legali e loro assistiti per lo svolgimento del lavoro di pubblica utilità;
- Enti privati anche stranieri per conclusione accordi.

## 5.2 Servizio legale ed assicurativo

### MISSION

Supportare le strutture organizzative aziendali nella prevenzione e gestione del contenzioso sia giudiziale che stragiudiziale, assicurando il supporto consulenziale e difensivo in particolare alla Direzione aziendale, nonché nell'assicurare l'adempimento degli obblighi contrattuali e di legge in ordine alle coperture e adempimenti assicurativi.

### OBIETTIVI

Il Servizio legale ed assicurativo si pone come obiettivo prioritario il miglioramento continuo e costante delle procedure adottate dai servizi, adottando azioni e atti conformi alla normativa contrattuale e legislativa più aggiornata, riducendo e prevenendo il contenzioso, assicurando la certezza dei rapporti giuridici e perseguendo soluzioni efficaci per realizzare i fini della Direzione strategica.

Sul versante assicurativo il Servizio si pone l'obiettivo di garantire le attività connesse al ristoro dei danni subiti o provocati a seguito dell'azione istituzionale, conformemente agli obiettivi aziendali e regionali e di perseguire la presa in carico della persona anche rispetto ai danni eventualmente causati dall'attività sanitaria e non, supportando in particolare la Medicina Legale e Gestione Integrata del Rischio e garantendo, in caso di accertata responsabilità, il risarcimento anche economico.

Il direttore della struttura complessa è delegato dal datore di lavoro sulla base di apposito provvedimento formale allo svolgimento delle attività di liquidazione connesse all'incarico.

### FUNZIONI SVOLTE

- supporta le strutture organizzative aziendali nella gestione del contenzioso;
- collabora con la Medicina legale e gestione integrata del rischio nella gestione dei sinistri, anche il relazione alla partecipazione dell'azienda alla sperimentazione del Programma regionale per la prevenzione degli eventi avversi e la copertura dei rischi derivanti da responsabilità civile nelle aziende sanitarie, approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 1350/2012 del 17.9.2012;
- garantisce le funzioni correlate alla presa in carico del contenzioso sia in sede giudiziale che stragiudiziale, rappresentando direttamente l'Azienda nella maggior parte dei procedimenti.

Il Servizio è articolato in 2 settori:

- Avvocatura interna
- Assicurativo

## Avvocatura interna

- supporta le strutture organizzative aziendali nella gestione del contenzioso e quindi:
  - fornisce pareri/consulenza giuridici a favore della direzione aziendale e delle strutture aziendali;
  - collabora con le strutture nella elaborazione di strategie e di ipotesi conciliative e transattive al fine di prevenire/contenere il contenzioso, anche fornendo l'ausilio nei contatti con i legali di controparte;
  - assicura i rapporti con i legali esterni cui sono affidati incarichi di difesa dell'Ente;
  - assicura l'esecuzione delle decisioni giudiziarie e delle transazioni facendosi tramite verso i servizi competenti;
- garantisce le funzioni correlate alla presa in carico del contenzioso sia in sede giudiziale che stragiudiziale rappresentando direttamente l'Azienda nella maggior parte dei procedimenti e quindi:
  - svolge l'attività di difesa dell'Azienda a fronte di azioni giudiziarie attivate nei confronti della medesima tramite l'assunzione di mandati difensivi innanzi l'autorità giudiziaria (ad esclusione delle giurisdizioni superiori);
  - svolge l'attività di difesa/rappresentanza nelle mediazioni attivate ex DLgs 28/2010 in caso di responsabilità civile per le posizioni in franchigia;
  - svolge attività di recupero crediti giudiziale e stragiudiziale, anche nell'ambito di procedure fallimentari, a seguito dell'attività della funzione costituita presso il Dipartimento amministrativo, procedendo ad un definitivo sollecito stragiudiziale e alle procedure giudiziali ed esecutive per il soddisfacimento del credito;
  - in relazione all'avvio del sistema di gestione diretta dei sinistri, l'avvocatura assumerà la difesa dell'ente anche nelle cause di responsabilità sanitaria;
  - mantiene aggiornato l'archivio del contenzioso (sia informatico, che cartaceo) e svolge continuo monitoraggio sull'andamento del contenzioso aziendale, trasmettendo le informazioni sull'andamento delle singole procedure alle articolazioni aziendali interessate;
  - autorizza la liquidazione delle parcelle legali o spese processuali dando valutazione di congruità;
  - gestisce la sezione giuridica della biblioteca e ne cura l'aggiornamento, anche segnalando alla direzione aziendale gli aggiornamenti della normativa.

### **Settore assicurativo**

- gestisce i contratti assicurativi e i sinistri afferenti a tutte le polizze (RCT/RCO, RCPatrimoniale, Kasko, All risk, infortuni, RCAuto, RCSperimentazioni);
- gestisce la franchigia e le transazioni in collaborazione con il broker/loss adjuster per i sinistri pervenuti entro il 31.12.2012 e in via autonoma a fare data dal 1.1.2013 con l'avvio del programma regionale di gestione diretta dei sinistri;
- partecipa al Comitato valutazione sinistri fornendo il supporto giuridico necessario per la definizione dei sinistri alla luce delle valutazioni medico legali effettuate ed occupandosi degli adempimenti conseguenti;
- collabora con la Medicina legale e gestione integrata del rischio e i Servizi di volta in volta interessati e coinvolti nel sinistro, nella fase istruttoria, nella fase conciliativa stragiudiziale e giudiziale, nella fase di applicazione dei provvedimenti giudiziari, nella definizione delle finalità da perseguire, nella correzione/prevenzione di eventuali criticità evidenziate a seguito del contenzioso;
- cura i rapporti con il broker, il Loss adjuster, i legali nominati dalla Compagnia per i sinistri aperti entro il 31.12.2012;
- predispone e trasmette alla Procura Regionale della Corte dei conti le segnalazioni relative alle transazioni definite, curando tutte le procedure correlate;
- cura l'implementazione della banca dati regionale del contenzioso legale in collaborazione con la Medicina legale e gestione integrata del rischio e svolge continuo monitoraggio sull'andamento delle polizze.

### **Relazioni interorganizzative con il Servizio di Medicina Legale**

Il Servizio collabora con la Medicina legale e gestione integrata del rischio per una gestione integrata del contenzioso da responsabilità professionale che favorisca la definizione dei sinistri in tempi congrui ed in conformità ai principi di cui alla procedura aziendale di gestione dei sinistri, cui si rinvia.

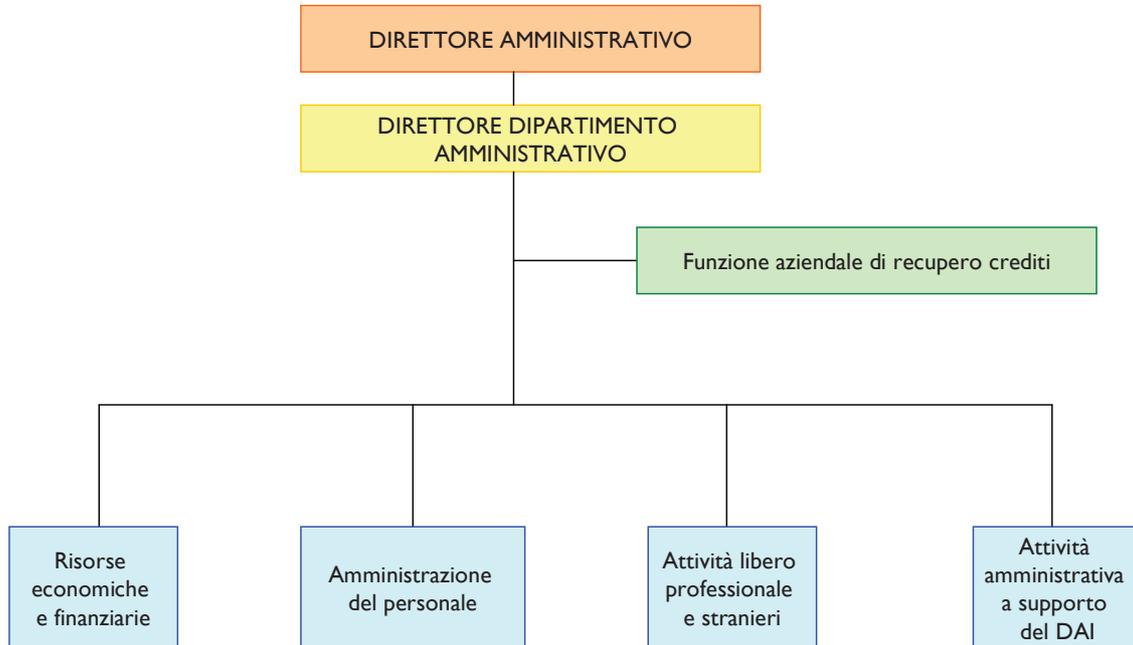
### **Interazione con altri uffici di staff-line, dipartimenti e la direzione a cui fa riferimento**

Il Servizio interagisce in maniera stabile con la Direzione strategica per il supporto giuridico di volta in volta richiesto, nonché con la Medicina legale e gestione integrata del rischio per le attività connesse al settore assicurativo, alla difesa dell'Azienda in ambito di responsabilità sanitaria e alla mediazione.

Interagisce inoltre con tutti i Servizi competenti per materia, di volta in volta interessati da contenziosi civili penali amministrativi, vertenze stragiudiziali o necessità di consulenza giuridica.

## 6. DIREZIONE AMMINISTRATIVA: STRUTTURE IN LINE

### 6.1 Dipartimento Amministrativo



Il **Dipartimento Amministrativo** viene istituito allo scopo di assicurare una funzione di coordinamento delle attività di supporto e sviluppare sinergie fra aree omogenee, costituite da funzioni che perseguono comuni finalità pur mantenendo la propria autonomia e responsabilità in ordine agli aspetti gestionali.

Il **Dipartimento** si occupa di:

- supportare il processo di gestione e sviluppo degli strumenti di programmazione e rendicontazione dell'area amministrativa in rapporto con la Direzione Generale;
- promuovere la semplificazione procedurale dei processi amministrativi;
- promuovere iniziative formative volte ad arricchire le competenze tecnico-amministrative e la propensione alla semplificazione.

Il **Direttore di Dipartimento** è garante della integrazione delle attività dei servizi di supporto che costituiscono le aree di riferimento, di concerto con il direttore amministrativo, ed ha i seguenti compiti generali:

- garantire l'integrazione e la collaborazione tra i Servizi dell'area dipartimentale, nonché con le altre aree;
- promuovere la progettualità multidisciplinare di nuovi percorsi procedurali e degli obiettivi aziendali;
- assicurare il razionale utilizzo delle risorse umani e strumentali;
- favorire la comunicazione degli stessi da e verso il Direttore Amministrativo;
- risolvere i conflitti di competenza fra le diverse unità organizzative.

Il **Dipartimento Amministrativo** si colloca in line al Direttore Amministrativo, favorisce la gestione dei processi amministrativi di supporto, attraverso un coordinamento delle strutture costituenti il Dipartimento orientato all'innovazione e all'efficienza.

Inoltre favorisce il raggiungimento degli obiettivi aziendali ottimizzando le risorse, attraverso l'adeguata comunicazione e diffusione all'interno dell'area dipartimentale.

Il Dipartimento amministrativo è composto dalle seguenti articolazioni:

- Risorse Economiche e Finanziarie;
- Amministrazione del Personale;
- Attività libero professionale e Stranieri;
- Attività amministrativa a supporto dei DAI.

In staff al Direttore di Dipartimento Amministrativo si colloca la Funzione Aziendale di Recupero Crediti.

## 6.1.1 Funzione aziendale di Recupero Crediti

### MISSION

L'ufficio Recupero Crediti gestisce le attività finalizzate al recupero stragiudiziale dei crediti aziendali certi, liquidi ed esigibili, generati sia da attività istituzionali che da attività commerciali, salvaguardando il rapporto con il debitore attraverso una gestione attiva della relazione.

### OBIETTIVI

L'obiettivo del Recupero Crediti è quello di raggiungere la massima percentuale di incasso dei crediti aziendali, ottenendo il totale recupero dell'ammontare esigibile, mantenendo inalterati ed anzi cercando di migliorare i rapporti tra l'azienda ed il debitore, nonché favorendo la revisione dei percorsi amministrativi.

### FUNZIONI SVOLTE

Il Recupero Crediti gestisce in modo unitario tutte le attività relative ai solleciti di pagamento, volte al recupero dei crediti di cui l'Azienda è titolare, ad esclusione dei crediti istituzionali relativi alla mobilità sanitaria infraregionale ed interregionale (degenza, specialistica, farmaci) in quanto regolati per cassa dalla regione Emilia- Romagna.

Alla funzione competono, nei tempi definiti dallo specifico regolamento aziendale, le attività relative:

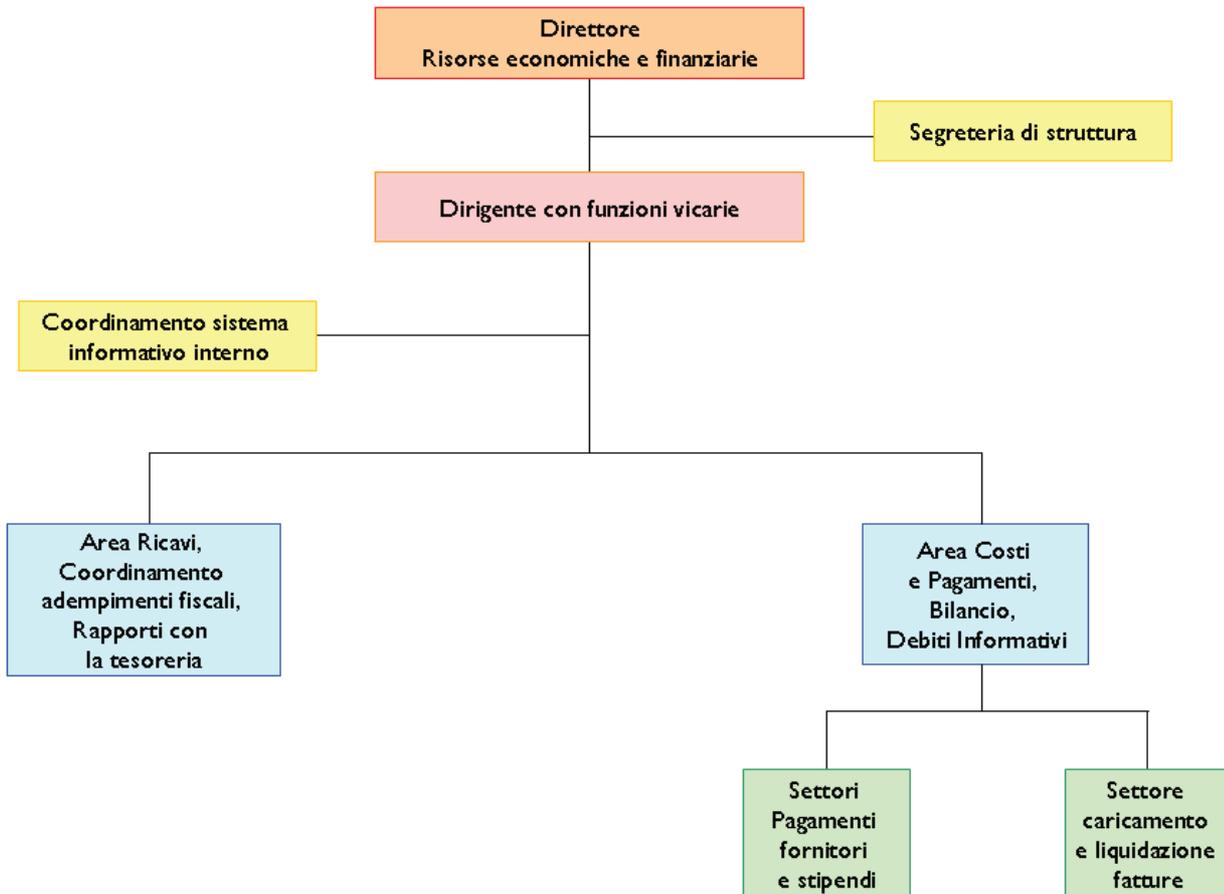
- al primo sollecito di pagamento, ossia invito al pagamento (invio di specifica lettera con richiesta di pagamento del credito entro tempi definiti);
- al secondo sollecito di pagamento, ossia diffida/intimazione al pagamento (invio raccomandata a/r con richiesta di pagamento entro tempi definiti);
- alla valutazione della casistica da trasmettere al settore legale per il recupero coattivo:
  - ovvero recupero tramite Equitalia SpA per crediti relativi all'attività "caratteristica" (es. ticket);
  - recupero mediante azione legale per quanto riguarda i crediti relativi ad attività "non caratteristica" (es. VEQ).

### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

La funzione recupero crediti interagisce con tutti gli staff della direzione aziendale e con tutte le strutture afferenti ai dipartimenti amministrativo e tecnico per quel che riguarda la gestione crediti. In particolare si rapporta con:

- l'ufficio Controllo direzionale e sistema informativo aziendale (in particolare per i ticket) dai quali riceve le posizioni creditorie dei singoli clienti;
- le Risorse economiche e finanziarie per valutare i risultati del recupero, le posizioni dei singoli clienti - al fine di dare feedback ai gestori titolari del credito -, e l'opportunità di agire per vie legali;
- il servizio legale e assicurativo per il controllo degli esiti della fase di recupero coattivo.

## 6.1.2 Risorse economiche e finanziarie



### MISSION

La struttura Risorse Economiche e Finanziarie assicura gli adempimenti contabili (bilancio), finanziari (programmazione impiego risorse) e fiscali (adempimenti, dichiarazioni, consulenza ecc.) dell'Azienda.

### OBIETTIVI

- Assicura la corretta redazione e tenuta dei documenti contabili dell'Azienda e delle registrazioni, rilevazioni e verifiche periodiche a tal fine necessari;
- gestisce i pagamenti e gli incassi, i rapporti con i fornitori nonché il coordinamento degli adempimenti fiscali;
- tiene i rapporti con il Tesoriere e provvede alla segreteria del Collegio Sindacale.

## **FUNZIONI SVOLTE**

- Predisporre il Bilancio Economico Preventivo, il Bilancio Pluriennale e le relative relazioni, traducendo così in termini economico – finanziari gli obiettivi di programmazione aziendale;
- predisporre il bilancio di esercizio, che fornisce la rappresentazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'attività aziendale, redatto secondo i principi fissati dal codice civile;
- verifica periodicamente l'andamento dei costi e dei ricavi aziendali, valutando e ponderando i dati forniti dagli uffici competenti, raffrontandoli con gli andamenti degli esercizi precedenti e con le proprie scritture di contabilità generale, approfondendo ogni scostamento significativo. Il prodotto finale, presentato alla Direzione, è una previsione del risultato finale di bilancio, motivata e attendibile;
- è responsabile della regolarità contabile e fiscale di tutti le operazioni effettuate dall'Azienda ed emette i titoli per la riscossione dei ricavi e il pagamento delle spese;
- gestisce la dinamica finanziaria aziendale, i rapporti con i fornitori di beni e servizi nonché i rapporti con il Tesoriere;
- la struttura ha contatti principali con utenti istituzionali, come Regione, Ministero, Corte dei Conti, Collegio Sindacale, Tesoreria, Direzione Generale e Amministrativa, altre Direzioni Amministrative, a cui fornisce flussi informativi periodici. Supporta inoltre il lavoro del Collegio Sindacale del quale è il principale referente amministrativo e il tramite con i servizi dell'Azienda.

### **Segreteria di Struttura**

La segreteria, oltre a svolgere le attività correlate alla gestione della posta (protocollazione / archiviazione / smistamento) e attività di segreteria (gestione cartellini personale, visite fiscali assenze, gestione ferie, telefono, etc.), svolge attività correlate alla gestione caratteristica della struttura, in particolare di supporto all'area ricavi.

### **Coordinamento sistema informativo interno**

- supporta la Direzione e i responsabili di Area nel coordinamento del sistema informativo interno e nelle attività di monitoraggio e controllo;
- effettua il controllo della situazione di cassa e produce i flussi regionali e ministeriali di cassa curando l'adeguamento del SIOPE;
- supporta la Direzione e i responsabili di Area nella predisposizione dei documenti di bilancio e dei debiti informativi.

### **Area Ricavi, Coordinamento adempimenti fiscali, Rapporti con la Tesoreria**

- cura e coordina il funzionamento delle attività inerenti l'ufficio Ricavi e relativi adempimenti fiscali, in base ai compiti assegnati dalla Direzione;
- coordina e predisporre gli strumenti finalizzati alla redazione del bilancio d'esercizio per la parte di competenza, la predisposizione del Bilancio commerciale e le dichiarazioni fiscali;
- gestisce le problematiche trasversali relative ai ricavi-crediti, coordinando le attività dei fornitori esterni (Cup2000, Tesoriere, ecc.);
- coordina le attività finalizzate alla predisposizione del Bilancio commerciale e le dichiarazioni fiscali;
- verifica i dati infrannuali dei ricavi effettuando le proiezioni di periodo;
- gestisce le problematiche trasversali relative degli adempimenti fiscali (IVA-IRES-ICI);
- gestisce i rapporti con il Tesoriere e i relativi adempimenti conseguenti.

### **Area Costi e Pagamenti, Bilancio, Debiti Informativi**

- cura il coordinamento delle attività finalizzate alla predisposizione dei documenti contabili dell'Azienda e dei flussi informativi contabili interni ed esterni;
- assicura le funzioni di segreteria del Collegio Sindacale con supporto dei dati economici necessari al Collegio;
- assolve i debiti informativi nei confronti del Ministero della Salute e della Regione a livello preventivo, infrannuale e consuntivo;
- governa l'intero processo organizzativo volto alla elaborazione delle parti di competenza della Direzione del documento del Bilancio d'esercizio;
- coordina le attività finalizzate alla predisposizione e redazione del Bilancio economico preventivo e pluriennale e dei monitoraggi e verifiche infrannuali;
- controlla il buon andamento delle attività contabili per una corretta gestione del bilancio (fatture da ricevere, bolle non fatturate, operazioni di fine esercizio);
- garantisce la gestione del piano dei conti aziendali e il corretto funzionamento della procedura informatica di contabilità generale.

### **Settore pagamenti fornitori e stipendi**

- coordina tutte le attività di pagamento secondo scadenziari;
- gestisce del rapporto con i fornitori, i relativi contenziosi ed i rapporti con l'ufficio legale;
- gestisce le cessioni di credito;
- supervisiona le procedure relative al pagamento dei liberi professionisti, Co.Co.Co. e borsisti sotto contratto aziendale e delle procedure di pagamento degli oneri fiscali, tributari e previdenziali del personale retribuito in ogni forma (dipendente o a contratto) dell'azienda.

### Settore caricamento e liquidazione fatture

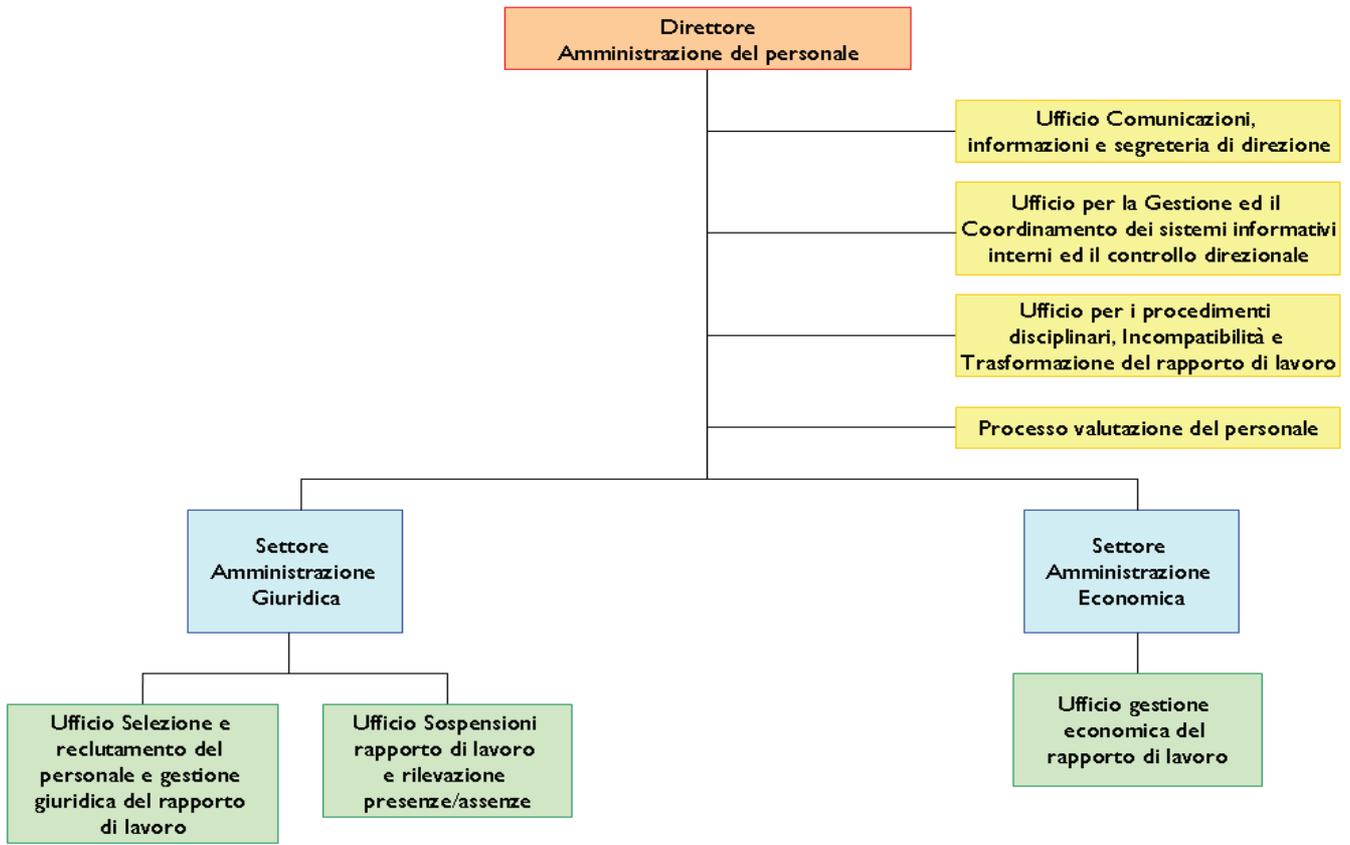
- coordina le attività di registrazione e liquidazione fatture e attivazione azioni di miglioramento del processo oggetto di coordinamento;
- predispone le scritture contabili ed il monitoraggio fondi derivanti da fondi finalizzati, donazioni e sperimentazioni;
- collabora con l'ufficio ricavi per eventuali compensazioni di partite debitorie/creditorie con aziende sanitarie, per la co-gestione dei fondi finalizzati, per le problematiche derivanti dall'attività commerciale.

### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

In funzione della *mission* e delle competenze della struttura Risorse Economiche e Finanziarie, le principali relazioni sono

- con tutte le strutture amministrative e di staff alla Direzione Generale che gestiscono budget di risorse e partecipano attivamente al processo amministrativo contabile attraverso:
  - un confronto periodico per quanto concerne le fasi di programmazione economica e relativo monitoraggio (in particolare con il servizio controllo di gestione e sistema informativo);
  - un confronto costante per l'analisi e la soluzione di criticità che possono riguardare valutazioni economiche concernenti l'utilizzo delle risorse nonché la corretta rappresentazione contabile dei fatti gestionali;
- con le UU.OO. cliniche.

### 6.1.3 Amministrazione del Personale



#### MISSION

L'Amministrazione del Personale ha lo scopo di:

- curare i processi riguardanti le risorse umane, tanto sotto il profilo giuridico quanto sotto quello economico, attuando le procedure di selezione del personale, di instaurazione del rapporto di lavoro e di gestione dello stesso;
- gestire, ad ogni fine, il monitoraggio della spesa del personale e del livello occupazionale;
- gestire i processi di valutazione aziendale del personale.

Alla struttura attualmente afferisce l'Ufficio per i Procedimenti Disciplinari, ivi compresa la relativa funzione di responsabilità.

## OBIETTIVI

- Adeguamento delle procedure e dei processi all'evoluzione normativa, evitando ridondanze;
- razionalizzazione dei percorsi tramite il progressivo sviluppo di una organizzazione decentrata delle funzioni, correlata ad un idoneo utilizzo degli strumenti informatici introdotti;
- predisposizione di linee guida e regolamenti, anche congiuntamente ad altre strutture organizzative interessate, idonee a rendere più fluida e chiara sia la gestione di processi di propria pertinenza, sia la gestione di processi trasversali;
- implementazione dell'attività di controllo, correlata alla rilevazione presenze/assenze, al fine di ridurre comportamenti anomali e di gestire l'applicazione ed il monitoraggio dei vari istituti contrattuali;
- partecipazione, nell'ambito delle direttive impartite dalla direzione aziendale, allo sviluppo e al mantenimento del sistema di valutazione aziendale.

## FUNZIONI SVOLTE

- Garantisce l'espletamento di tutte le procedure relative all'amministrazione del personale con specifico riferimento:
  - all'acquisizione delle risorse umane - con contratto di lavoro dipendente, con contratto di lavoro autonomo ed in regime di convenzionamento - sulla base del fabbisogno annualmente definito dalla Direzione Generale;
  - al controllo direzionale dei costi del personale ed al monitoraggio del livello occupazionale, sulla scorta degli obiettivi di spesa di personale annualmente determinati;
  - all'applicazione delle norme legislative e contrattuali nella gestione del personale, con riferimento alle varie tipologie di rapporto di lavoro;
  - alla gestione di tutti gli istituti giuridici ed economici del rapporto di lavoro, ad eccezione degli adempimenti in materia previdenziale e pensionistica;
  - alla cura di tutti gli adempimenti utili a supportare i processi negoziali con gli organismi sindacali, per le parti di propria competenza e alla successiva applicazione dei contratti integrativi aziendali;
  - alla predisposizione di regolamenti e direttive aziendali, per le parti di propria competenza;
  - all'assolvimento dei debiti informativi nei confronti di Enti ed Organizzazioni Istituzionali esterni/Direzione Generale /altre Direzioni Aziendali.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

L'Amministrazione del Personale riceve dalla Direzione Generale le indicazioni strategiche ed operative relative alle funzioni svolte, ai progetti di sviluppo ed agli obiettivi di programmazione assegnati.

Fa parte del dipartimento amministrativo ed ha quindi relazioni con il Direttore di Dipartimento per indicazioni relative ai percorsi comuni a livello dipartimentale nonché per la verifica periodica delle attività e del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Collabora:

- con gli altri servizi che fanno parte del dipartimento;
- con tutti gli altri servizi e direzioni trasversali, con particolare riferimento:
  - al Controllo di Gestione e Sistema Informativo;
  - al Servizio Legale ed Assicurativo;
  - alle Relazioni Sindacali;
- con tutte le strutture organizzative dell'area assistenziale per le attività di propria competenza nonché per fornire indicazioni operative ed informative utili alla facilitazione dei processi;

L'amministrazione del Personale, inoltre, ha relazioni dirette:

- con gli organismi sindacali di tutte e tre le aree di contrattazione collettiva del personale del Servizio Sanitario Nazionale;
- con Enti esterni, con particolare riferimento:
  - alla Regione;
  - all'Università;
  - altre Aziende Sanitarie.

## UFFICI IN STAFF

### *Processo “valutazione del personale”*

- Contribuisce, in collaborazione con la Direzione Aziendale, all’individuazione dei criteri ed indicatori per la valutazione dei risultati al fine di partecipare all’accrescimento dell’efficienza, dell’efficacia e della solidità dell’organizzazione;
- Garantisce la progettazione, la realizzazione e la gestione di un sistema di valutazione aziendale integrato a supporto della Direzione Aziendale.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

L’ufficio interagisce, in particolare con:

- Direzione Generale;
- Controllo di Gestione e Sistema Informativo;
- Servizio di Valutazione Aziendale;
- Tutte le strutture organizzative trasversali.

### *Ufficio comunicazioni, informazioni e segreteria di direzione*

L’Ufficio svolge attività di front-office e di comunicazione/informazione per tutto il personale dell’azienda sulle tematiche di pertinenza dell’Amministrazione del Personale, curando direttamente l’istruzione delle istanze dei dipendenti, il rilascio delle certificazioni richieste dal personale, la predisposizione e la manutenzione della modulistica utile alla gestione del rapporto di lavoro. Svolge l’attività di controllo delle autocertificazioni ricevute e di acquisizione d’ufficio di documentazione ai sensi del D.P.R. 445/2000.

Si occupa inoltre del coordinamento del processo di archiviazione della documentazione nei fascicoli del personale. La segreteria cura le attività correlate alla gestione della posta, consistenti nella protocollazione in entrata ed in uscita (anche per le strutture Relazioni Sindacali e Attività Libero Professionale), nell’archiviazione e nello smistamento, e le attività di segreteria (gestione cartellini personale, visite fiscali assenze, gestione ferie, telefono, etc.); svolge inoltre attività correlate alla gestione delle visite fiscali anche per i dipendenti dell’azienda assegnati ai servizi unici metropolitani (Settore di Previdenza e Servizio acquisti).

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

L’ufficio interagisce, in particolare, con tutti il personale dipendente in servizio presso l’Azienda.

L’ufficio si relaziona all’esterno con altre Aziende Sanitarie, Comuni, INPS, Enti assicurativi, datori di lavoro privati.

### ***Ufficio per la gestione ed il coordinamento dei sistemi informativi interni ed il controllo direzionale del costo del personale***

L'Ufficio cura:

- l'organizzazione ed il coordinamento delle attività interne finalizzate alla gestione delle procedure informatiche esistenti presso la Direzione: in particolare, l'acquisizione di nuove procedure informatiche, la manutenzione di quelle in uso e la gestione dei fornitori;
- la previsione, il monitoraggio e le rendicontazioni del costo del personale sia verso la contabilità generale che verso la contabilità analitica;
- il coordinamento dell'attività correlata all'elaborazione dei dati giuridici, economici e di assenza/presenza;
- il coordinamento delle attività di aggiornamento delle tabelle procedure informatiche (banca dati giuridica economica rilevazione presenze assenze);
- il coordinamento delle attività finalizzate all'assolvimento dei debiti informativi verso Enti Istituzionali Esterni (in particolare: Regione, Ministeri e INAIL), in collaborazione con i Responsabili Referenti e Operatori dei processi interessati nonché verso i servizi interni (in particolare: bilancio, controllo di gestione e relazioni sindacali);
- le attività relative alla gestione dei fondi contrattuali;

### **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

L'ufficio interagisce, in particolare con:

- Direzione Generale
- Tutte le altre strutture organizzative trasversali
- Relazioni Sindacali
- Servizio Infermieristico, Tecnico e Riabilitativo

### **Ufficio per i procedimenti disciplinari, incompatibilità e trasformazione del rapporto di lavoro**

L'Ufficio cura:

- la gestione istruttoria dei procedimenti disciplinari di pertinenza dell'Ufficio per i Procedimenti Disciplinari, come previsto da relativo regolamento aziendale fino all'irrogazione della sanzione disciplinare, ivi compresi il licenziamento per giustificato motivo soggettivo e per giusta causa, o l'archiviazione del procedimento;
- coadiuva e supporta operativamente i Dirigenti Responsabili delle Strutture Organizzative Aziendali nella gestione dei procedimenti disciplinari di propria pertinenza;
- adotta gli atti di sospensione cautelare obbligatoria;
- istruisce le pratiche per l'adozione da parte del Direttore Generale degli atti di sospensione cautelare facoltativa;
- cura gli adempimenti informativi verso l'Ispettorato della Funzione Pubblica.

L'Ufficio cura, inoltre:

- la valutazione delle istanze relative allo svolgimento di incarichi extra istituzionali con conseguente rilascio o diniego di autorizzazioni o nulla osta;
- gli adempimenti di propria pertinenza relativi ai debiti informativi verso l'Anagrafe delle prestazioni;
- i rapporti con il Servizio Ispettivo Unico Provinciale e gli adempimenti relativi alle verifiche ordinarie e straordinarie dallo stesso attivate;
- la cura dei rapporti con il Servizio Ispettivo Unico Provinciale e l'inserimento dei dati di propria pertinenza nell'Anagrafe delle prestazioni;
- la gestione della trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e viceversa.

Inoltre l'ufficio si occupa dello studio di questioni ed elaborazione di risposte in merito a problematiche in ambito giuridico, anche con l'obiettivo di prevenire il contenzioso.

### **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

L'ufficio interagisce con tutte le articolazioni aziendali nelle quali si presenta la necessità di effettuare un provvedimento disciplinare, in particolare il Servizio Infermieristico, tecnico e riabilitativo.

Sulle materie di competenza interagisce con:

- Direzione Generale
- Servizio legale e assicurativo

Inoltre l'ufficio si relaziona all'esterno con organismi istituzionali, quali, ad esempio, NAS, Guardia di Finanza, Corte dei conti, e con gli studi legali ed i rappresentanti sindacali.

## UFFICI IN LINE

### SETTORE AMMINISTRAZIONE GIURIDICA

#### *Ufficio Selezione e Reclutamento del Personale e Gestione Giuridica del Rapporto di Lavoro*

L'Ufficio cura:

- la gestione della dotazione organica aziendale sulla scorta delle indicazioni della Direzione Generale, nonché il monitoraggio della stessa e del livello occupazionale;
- l'espletamento dei concorsi pubblici e delle selezioni pubbliche del personale del comparto e dirigenziale, nonché l'espletamento di avvisi pubblici per il reclutamento con rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato, le procedure per l'espletamento delle selezioni per il conferimento di incarichi di direzione di struttura complessa relative al personale della dirigenza medica e sanitaria, le procedure per il conferimento di contratti di lavoro autonomo e di borse di studio e il successivo inserimento nell'anagrafe delle prestazioni, le procedure per la chiamata diretta dal collocamento obbligatorio;
- le procedure per l'espletamento delle selezioni interne per l'attribuzione di funzioni di coordinamento;
- la stipulazione del contratto individuale di lavoro e l'inserimento in servizio;
- la ricostituzione del rapporto di lavoro personale dipendente nonché le procedure di mobilità da e verso altri Enti ed Aziende;
- la risoluzione del rapporto di lavoro del personale dipendente;
- la gestione del rapporto di lavoro con il personale universitario integrato nell'attività assistenziale;
- la gestione delle posizioni di coordinamento, degli incarichi su posizioni organizzative e degli incarichi dirigenziali;
- il monitoraggio della dotazione degli incarichi dirigenziali;
- le comunicazioni obbligatorie al Centro per l'Impiego e riferite alla legge n. 68/99;
- processi di assegnazione del personale tra le diverse strutture dell'Azienda;
- la gestione amministrativa delle collaborazioni, dei comandi e delle assegnazioni temporanee da e verso altri Enti ed Aziende;
- l'elaborazione di dati a richiesta o per adempimenti informativi obbligatori;
- la predisposizione di circolari informative relative alle strutture organizzative dell'Azienda.

### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Con tutti i servizi trasversali e dell'area assistenziale.

Inoltre l'ufficio si relaziona all'esterno con altre Aziende Sanitarie, con l'Università, con la Provincia e con la Regione.

### **Ufficio Sospensioni Rapporto di Lavoro e Rilevazione Presenze/Assenze**

L'Ufficio cura:

- la valutazione delle richieste di assenza a vario titolo (aspettative; congedi; permessi: 150 ore/legge 104/92 etc.; maternità; esonero lavoro notturno) e gli adempimenti successivi;
- la gestione delle procedure per la valutazione dell'inidoneità alle mansioni e/o a proficuo lavoro;
- il controllo delle presenze/assenze del personale, tramite la gestione procedura informatica (ferie godute e residue, assenze del personale in periodo di prova, assenze per malattia, permessi sindacali, ecc.);
- la liquidazione delle voci variabili (notti, indennità di turno, reperibilità; ecc.);
- il controllo ed il monitoraggio delle certificazioni di malattia e provvedimenti conseguenti;
- il controllo ed il monitoraggio di assenze non coperte da titoli giuridici legittimi e provvedimenti conseguenti;
- il controllo, in conformità a quanto previsto nell'ambito della legislazione vigente, in materia e del regolamento sull'orario di lavoro;
- il monitoraggio e la quantificazione:
  - dell'orario aggiuntivo;
  - delle ore straordinarie;
  - delle ferie residue, con particolare attenzione al personale in corso di cessazione dal servizio.
- l'elaborazione di dati a richiesta dei Dirigenti Responsabili/Coordinatori.

### **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

Con tutti i servizi trasversali e dell'area assistenziale

Inoltre l'ufficio si relaziona all'esterno con altre Aziende Sanitarie, con vari organismi medici collegiali, con l'Ispettorato del lavoro, con l'INPS e con la Regione.

## SETTORE AMMINISTRAZIONE ECONOMICA

### *Ufficio Gestione Economica del Rapporto di Lavoro*

L'Ufficio cura:

- l'elaborazione mensile degli stipendi e le attività connesse agli accrediti, alla pubblicazione o invio dei cedolini, previa acquisizione dei dati giuridici, di assenza, delle voci accessorie e dei compensi da ALP e consulenze (personale dipendente, con contratto di collaborazione coordinata e continuativa e con borsa di studio);
- la quantificazione mensile per l'inserimento in busta paga (previa istruttoria, acquisizione e conservazione della documentazione):
  - dei dati per le competenze spettanti al personale universitario convenzionato (e l'invio all'Università);
  - dei rimborsi spese per trasferte e per aggiornamento professionale (personale dipendente, con collaborazione coordinata e continuativa e universitario convenzionato);
  - dei debiti privati dei dipendenti (trattenute legali, cessioni, delegazioni, deleghe sindacali, riscatti, previdenza complementare e altre trattenute volontarie);
  - delle competenze mensili per produttività collettiva / retribuzione di risultato, come da Contrattazione collettiva aziendale e/o Regolamentazione aziendale (personale dipendente e universitario convenzionato);
- l'elaborazione mensile:
  - della denuncia contributiva per il calcolo dei contributi obbligatori a carico Ente (personale dipendente e con collaborazione coordinata e continuativa);
  - dei modelli F24 EP per il versamento dei contributi obbligatori e delle trattenute fiscali;
  - dei riepiloghi per il versamento delle diverse trattenute;
- la gestione delle richieste di rimborso delle spese sostenute per:
  - il pagamento del personale comandato o assegnato ad altro titolo ad altri Enti;
  - il pagamento dei contributi obbligatori per i dipendenti con incarico di Direttore Generale, Sanitario ed Amministrativo presso altre Aziende sanitarie;
  - il pagamento del personale infortunato per responsabilità di terzi;
  - il controllo dei rimborsi pervenuti da INAIL per gli infortuni denunciati (personale dipendente, con collaborazione coordinata e continuativa e medico in formazione specialistica) con monitoraggio dei relativi incassi;
- la raccolta e l'elaborazione annuale dei dati per l'erogazione di compensi legati a progetti dipartimentali e aziendali, previo monitoraggio delle risorse economiche a disposizione e acquisizione delle verifiche aziendali, e inserimento in busta paga (personale dipendente e universitario convenzionato);
- l'elaborazione semestrale della denuncia ONAOSI e versamento della relativa contribuzione;

- l'elaborazione annuale:
  - dei quadri relativi al personale dipendente (e con contratto di collaborazione coordinata e continuativa e con borsa di studio) del Modello 770 aziendale;
  - dei modelli CUD con invio al personale dipendente, con contratto di collaborazione coordinata e continuativa e con borsa di studio;
  - delle risultanze dei modelli 730 e loro inserimento in busta paga (personale dipendente, con contratto di collaborazione coordinata e continuativa e con borsa di studio);
  - della denuncia contributiva INAIL e versamento del relativo premio (personale dipendente, con collaborazione coordinata e continuativa, medico in formazione specialistica e lavori di pubblica utilità);
  - dei dati relativi alle deleghe sindacali del personale dipendente (per la rilevazione della rappresentatività delle Organizzazioni sindacali);
- l'elaborazione di dati a richiesta dei Dirigenti Responsabili delle strutture organizzative aziendali.

## **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

Risorse Economico Finanziarie

Affari generali (Ufficio consulenze e Ufficio convenzioni) e Ufficio ALP

Ufficio recupero crediti e Servizio Legale ed Assicurativo

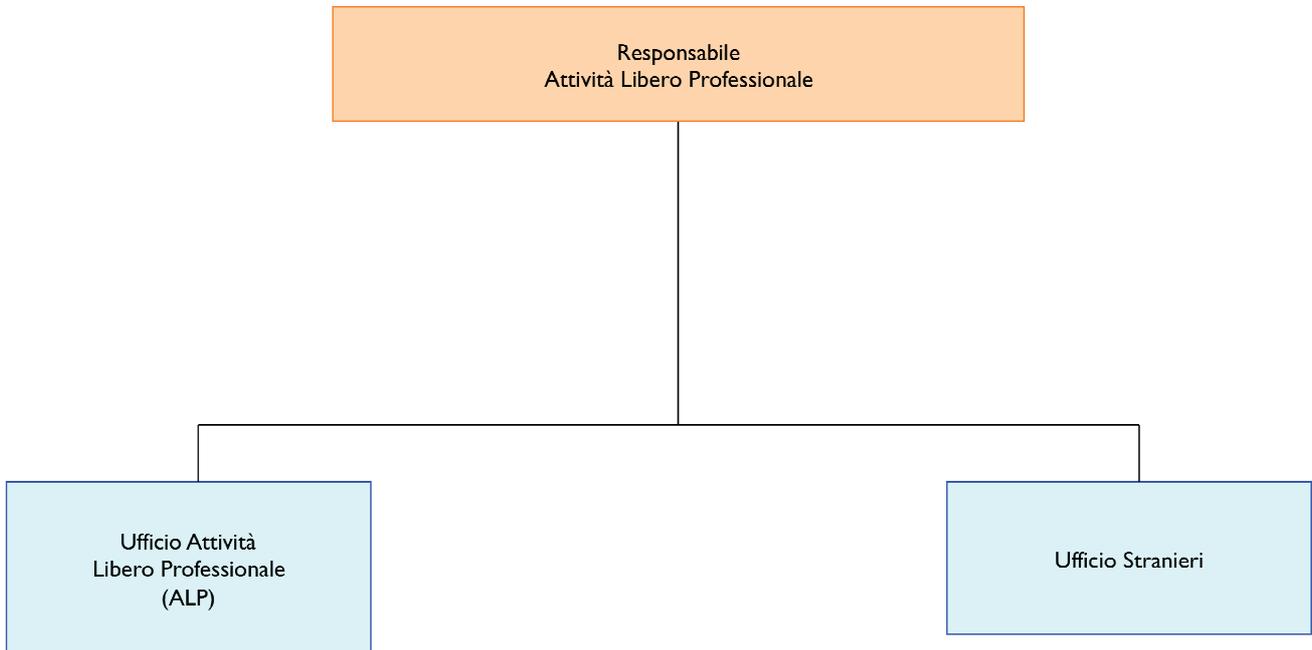
Servizio di prevenzione e protezione – Ufficio infortuni

Relazioni Sindacali

Controllo di gestione e sistema informativo

Enti esterni: ex INPDAP, INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate, Ente Tesoriere, Università di Bologna

## 6.1.4 Attività Libero Professionale



### MISSION

La struttura semplice Attività Libero Professionale, governa, in collaborazione con le aree sanitarie, l'effettuazione della libera professione all'interno dell'ospedale e gestisce e coordina l'attività amministrativa legata alle prestazioni rese a favore dei cittadini stranieri. È composta da due uffici: ufficio attività libera professione e ufficio stranieri.

### OBIETTIVI

La struttura semplice attività libero professionale si pone l'obiettivo di coordinare le attività libero professionali erogate in regime ambulatoriale ed in regime di ricovero facilitando i Professionisti e gli Utenti che vogliono avvalersi di questo regime di erogazione (ufficio attività libera professione), e di gestire le attività relative all'accesso dei cittadini stranieri fornendo informazioni al personale ed agli utenti ai fini della corretta applicazione della normativa di riferimento, ed effettuando tutte le attività necessarie alla fatturazione delle prestazioni erogate (ufficio stranieri).

## FUNZIONI SVOLTE

### *Ufficio Attività Libera Professione (ALP)*

- propone alla Direzione Aziendale il modello organizzativo per la realizzazione della libera professione considerando quanto stabilito dalla normativa nazionale e regionale e coordina le azioni per il suo mantenimento e miglioramento;
- fornisce il supporto tecnico ed operativo per l'aggiornamento e la revisione del Regolamento Aziendale;
- si occupa della gestione delle attività amministrative a supporto della libera professione (autorizzazioni all'avvio, liquidazione stipendi, ecc.);
- collabora all'individuazione delle tariffe della libera professione;
- sorveglia la corretta applicazione del regolamento aziendale sulla libera professione anche attraverso l'effettuazione di controlli;
- gestisce i rapporti con le strutture private e con le Assicurazioni per le attività collegate all'erogazione delle prestazioni in libera professione

L'Ufficio cura la gestione delle attività di:

- liquidazione compensi ai professionisti interessati;
- fatturazione alle Assicurazioni convenzionate dei ricoveri effettuati;
- ripartizione del fondo comune e del fondo di perequazione;
- rilevazione costi e ricavi ed elaborazione dei dati e della relazione per il bilancio della libera professione;
- controllo della corretta tenuta da parte dei professionisti delle agende informatizzate nonché altri tipi di controllo relativi alla corretta effettuazione dell'attività in ALP;
- incasso delle prestazioni erogate nell'ambito del ricovero in libera professione eseguito nei reparti ALP ed all'emissione della relativa fattura (anche in differita);
- spedizione delle fatture e della cartella clinica al paziente ed alle Assicurazioni convenzionate con l'Azienda per i pazienti ricoverati in ALP;
- attività connesse all'avvio dell'attività libero professionale ambulatoriale e di ricovero, nonché delle variazioni e modifiche tariffari;
- relazioni con i Cittadini e con i Professionisti per le informazioni sui servizi offerti, sulle modalità di accesso e sulla corretta erogazione della libera professione.

### **Ufficio stranieri**

- Gestisce gli aspetti amministrativi del percorso sanitario dei pazienti stranieri, secondo la regolamentazione nazionale e regionale vigente;
- svolge la funzione di informazione verso le UU.OO. e verso i cittadini stranieri sugli aspetti amministrativi relativi ai percorsi di accesso.

In particolare:

- cura le informazioni dirette, telefoniche o via mail a pazienti, medici e personale infermieristico delle UU.OO., Associazioni, URP ecc. sulla normativa sanitaria riguardante i cittadini stranieri e sui documenti necessari per accedere alla prestazioni sanitarie presso l'ospedale;
- cura le informazioni al personale per la corretta accettazione dei pazienti (onere di degenza ed anagrafica);
- gestisce le attività dell'ufficio anagrafe per i cittadini stranieri;
- tratta i casi di cittadini stranieri segnalati dalle strutture competenti all'effettuazione dei controlli necessari, per i quali non risulta definizione degli oneri e il paziente non è più reperibile presso l'ospedale;
- tiene i rapporti con privati paganti ed enti debitori (AUSL RER, Prefettura, Comune di Bologna, San Marino ecc.);
- esegue le attività amministrative (dall'accesso alla fatturazione) per gli stranieri che si recano presso l'Azienda per cure mediche, sia che si tratti di paganti in proprio sia che debbano essere tenuti i rapporti con Associazioni;
- si occupa della gestione amministrativa dei cittadini stranieri in possesso di tessera STP, di tessera ENI, per gli stranieri AIRE, per cittadini stranieri provenienti da Paesi UE e convenzionati;
- comunica alla Direzione Risorse Economiche e Finanziarie i dati di bilancio;
- gestisce le attività relative ai ricoveri autorizzati da RER per Programmi Umanitari, da altre AUSL della Regione.

### **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

La SSD riceve dalla Direzione Generale (in particolare dal Direttore Amministrativo) le indicazioni strategiche ed operative relative ai progetti di sviluppo ed agli obiettivi di programmazione assegnati. Fa parte del dipartimento amministrativo ed ha quindi relazioni con il Direttore di Dipartimento per indicazioni relative ai percorsi comuni a livello dipartimentale nonché per la verifica periodica delle attività e del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Collabora con gli altri servizi che fanno parte del dipartimento e con gli altri servizi e direzioni trasversali sia per le attività collegate alla libera professione sia per quelle proprie dell'ufficio stranieri relativamente alla gestione di percorsi comuni trasversali, nonché con le unità operative dell'area sanitaria per indicazioni operative ed informative ai fini della facilitazione dei processi di diretta responsabilità. Ha rapporti con i Professionisti dell'ospedale per le indicazioni e le informazioni relative alla libera professione.

## 6.1.5 Attività Amministrativa a Supporto dei Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI)<sup>5</sup>

### MISSION

Assicurare il supporto ai Direttori dei Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI), ai Direttori di U.O. e ai Dirigenti Medici.

### OBIETTIVI

Gestire in maniera efficace e coordinata l'attività amministrativa a supporto dei dipartimenti ad Attività Integrata (DAI).

### FUNZIONI SVOLTE

*Coordinatori amministrativi:*

- gestione attività di supporto ai Direttori DAI, convocazioni e verbalizzazione Comitati Direttivi, gestione procedure comparative per assegnazione contratti di lavoro autonomo, gestione Collegi tecnici di valutazione dirigenti, supporto al Riesame Direzione Dipartimento;
- coordinamento personale amministrativo afferente al DAI e cura della sua formazione;

*Ufficio coordinamento:*

- gestione procedimento per l'inoltro alle Ausl di competenza, in adempimento alla normativa vigente, di referti non ritirati;
- istruttoria propedeutica all'attività Ufficio recupero Crediti per riscossione ticket non pagati;
- individuazione di regole uniformi di comportamento in merito a quelle che sono le attività del personale amministrativo soprattutto con riferimento alla gestione della lista attesa ricoveri e alla archiviazione delle cartelle cliniche per ottimizzazione del "tempo lavoro" a disposizione;
- supporto al competente ufficio nella gestione documentale relativa a pazienti stranieri ricoverati.

### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

**Direzione del personale:** sia per la gestione del personale dirigente medico e sanitario e amministrativo, che per la gestione dei contratti di lavoro autonomo

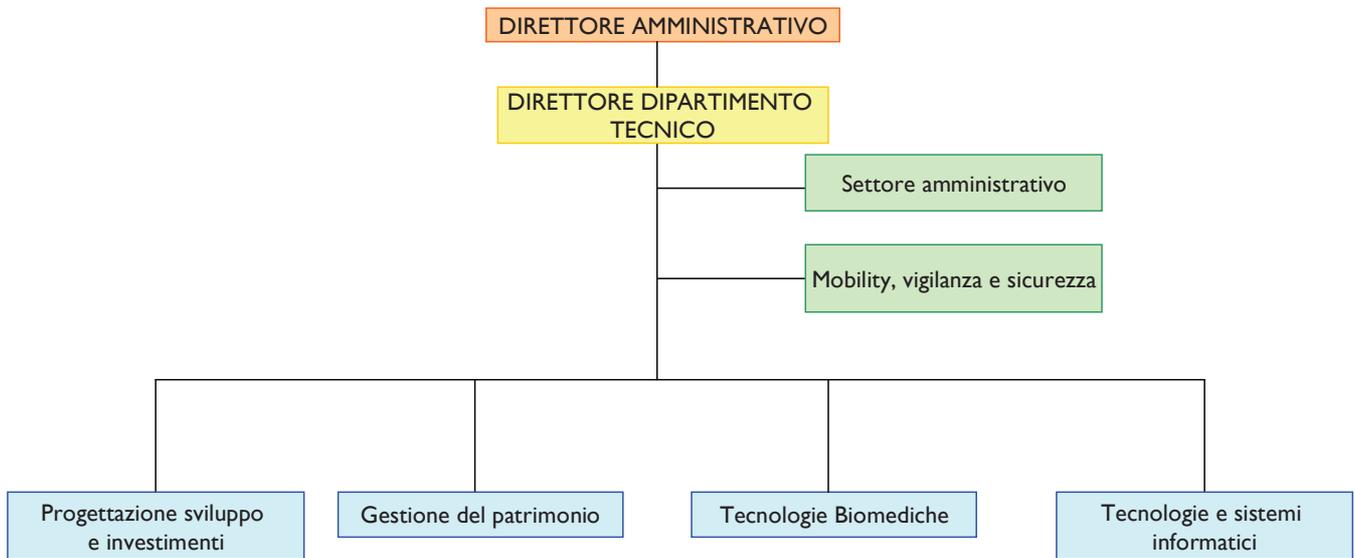
**SC Relazioni sindacali:** per la gestione valutazione dirigenti medici e sanitari

**Direzione Sanitaria:** rapporti con i responsabili dei programmi per meglio supportare i Direttori DAI

---

<sup>5</sup> Il servizio è in fase di riorganizzazione e razionalizzazione

## 6.2 Dipartimento Tecnico



Il **Dipartimento Tecnico** provvede alla gestione tecnica e patrimoniale dell’Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna, Policlinico S. Orsola - Malpighi, garantendo lo svolgimento delle funzioni strumentali e di supporto inerenti lo sviluppo e la gestione del patrimonio immobiliare e mobiliare, garantendo altresì le procedure amministrative di competenza.

Persegue, al suo interno, il coordinamento tra le strutture e le articolazioni che lo compongono attraverso momenti collegiali di programmazione e monitoraggio delle attività, l’elaborazione di procedure aventi lo scopo di assicurare appropriatezza tecnico professionale ed omogeneità di azione, per garantire il corretto e tempestivo assolvimento delle funzioni di pertinenza del Dipartimento Tecnico.

È orientato all’innovazione, all’efficienza ed alla semplificazione dei procedimenti di competenza.

### Scopo del Dipartimento:

- **assicurare** una funzione di coordinamento delle attività di supporto;
- **sviluppare** sinergie fra aree omogenee, costituite da funzioni che perseguono comuni finalità, pur mantenendo la propria autonomia e responsabilità in ordine agli aspetti gestionali.

Nel dettaglio, le funzioni del Dipartimento Tecnico sono quelle di:

- proporre la programmazione annuale e poliennale degli investimenti relativamente a immobili, impianti, tecnologie informatiche e tecnologie biomediche, sanitarie ed economali e arredi e la relativa manutenzione;
- supportare la Direzione aziendale nel monitoraggio della realizzazione annuale e poliennale di cui al punto precedente;
- pianificare, attuare e monitorare la manutenzione di strutture, impianti, arredi, tecnologie informatiche e tecnologie biomediche, sanitarie ed economali, in modo da garantire la sicurezza all'utenza e agli operatori, nel rispetto delle vigenti normative;
- definire le strategie, attuare e monitorare le azioni tese alla piena sicurezza dell'utenza e degli operatori interni ed esterni.

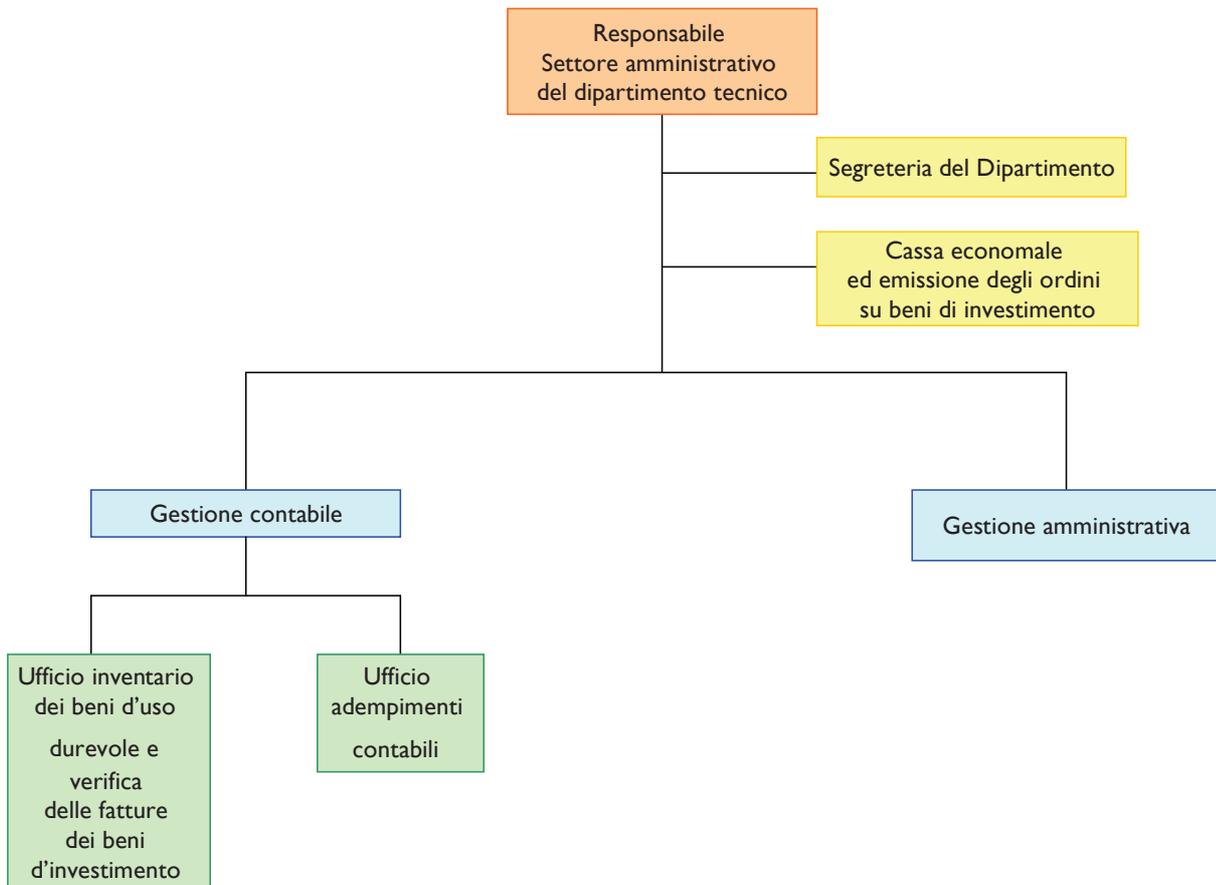
Il **Direttore del Dipartimento** è garante dell'integrazione delle attività dei servizi di supporto che costituiscono le aree di riferimento, di concerto con il Direttore Amministrativo, ed ha i seguenti compiti generali:

- garantire l'integrazione e la collaborazione tra i Servizi dell'area dipartimentale, nonché con le altre aree;
- promuovere la progettualità multidisciplinare di nuovi percorsi procedurali e degli obiettivi aziendali;
- assicurare il razionale utilizzo delle risorse umane e strumentali;
- favorire la comunicazione degli stessi da e verso il Direttore Amministrativo;
- risolvere i conflitti di competenza fra le diverse unità organizzative.

Al **Dipartimento Tecnico** afferiscono le seguenti strutture organizzative:

- Tecnologie Biomediche - struttura complessa;
- Tecnologie e Sistemi Informatici - struttura complessa;
- Progettazione, Sviluppo e Investimenti - struttura complessa;
- Gestione del Patrimonio - struttura complessa;
- Funzione di mobility manager e vigilanza;
- Settore Amministrativo del Dipartimento Tecnico – struttura semplice dipartimentale;

## 6.2.1 Settore Amministrativo del Dipartimento Tecnico



### MISSION

Assicurare il necessario supporto amministrativo/professionale alle attività del Dipartimento Tecnico, compresa la funzione di cassa economale.

### OBIETTIVI

Supportare le varie articolazioni gestionali del Dipartimento Tecnico nelle funzioni amministrative di competenza, promuovendo l'efficienza e la semplificazione e l'integrazione procedurale dei processi.

### FUNZIONI SVOLTE

- gestione delle procedure di affidamento per i lavori, i servizi di gestione, le forniture e i servizi di ingegneria e supporto per tutti gli aspetti amministrativi, procedurali, contrattuali, giuridici, economico – contabili (subappalti e contenziosi);
- gestione amministrativa del patrimonio e delle procedure di alienazione dei beni immobili;
- gestione dell'inventario beni d'uso durevole e dismissione dei beni non riparabili;

- gestione contabile, coordinamento e gestione dell'iter procedurale per la liquidazione delle fatture, dei certificati di pagamento, degli onorari, delle utenze, delle concessioni governative, calcolo ammortamenti cespiti immobiliari di competenza del Coordinamento Attività Tecniche Integrate;
- supporto ai Responsabili tecnici per quanto riguarda i debiti informativi in base alla normativa vigente, verso gli Enti esterni;
- stesura contratti e coordinamento e supporto per la gestione dei contratti attivi e passivi afferenti al Dipartimento Tecnico;
- gestione e controllo degli adempimenti amministrativi;
- gestione della Cassa Economale;
- gestione della segreteria e del protocollo.

In particolare il Settore è organizzato in due uffici di staff e due articolazioni organizzative in line.

#### ***Ufficio di staff - Segreteria del Dipartimento tecnico con le seguenti funzioni:***

La segreteria, oltre a svolgere le attività correlate alla gestione della posta (protocollazione/archiviazione/smistamento) e alle attività di segreteria (gestione cartellini personale, visite fiscali assenze, gestione ferie, telefono, etc.), si occupa della gestione delle buste contenenti le offerte per le gare di appalto/trattative private di competenza del dipartimento, dal loro arrivo fino all'apertura delle stesse da parte della commissione ed è punto di protocollazione centralizzato del Padiglione 3 (con esclusione dell'amministrazione del personale e dell'attività libero professionale).

#### ***Ufficio di staff - Cassa Economale ed emissione degli ordini su beni d'investimento***

Oltre alle attività tipiche della gestione della cassa economale (ordinazione, liquidazione e pagamento minute spese economali e relativa rendicontazione), all'ufficio compete:

- verifica della completezza e della correttezza della documentazione relativa a pratiche di comodati e donazioni e trasmissione al servizio acquisti metropolitano per l'adozione del relativo atto deliberativo;
- emissione ordini per beni di investimento mobili e inserimento bolle arredi.

### **Articolazione - "Gestione contabile" suddivisa nei seguenti due uffici:**

*"Ufficio inventario dei beni d'uso durevole e verifica delle fatture dei beni d'investimento"*: gestisce la fase relativa all'inventariazione, aggiornamento e corretta valorizzazione del patrimonio mobiliare dell'Azienda nonché della registrazione degli altri beni mobili d'uso durevole a vario titolo utilizzati (beni, in comodato, in leasing ecc...) e la fase di controllo e verifica fatture beni di investimento mobili (eccetto software).

*"Ufficio Adempimenti contabili"*: gestisce gli aspetti amministrativi del bilancio di pertinenza, la fase di liquidazione delle fatture di competenza del dipartimento, nonché la fase di inventariazione, aggiornamento e corretta valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Azienda. Coordina e gestisce l'iter procedurale per i debiti informativi verso gli enti esterni.

### **Articolazione - "Gestione amministrativa"**

Predisporre gli atti di gara di competenza del dipartimento (indizione, bandi, avvisi, lettere d'invito, verbali, aggiudicazione) compreso l'affidamento di contratti di sponsorizzazione e di project financing e ne gestisce le relative fasi, compreso quelle di stesura dei contratti e autorizzazione di subappalti.

Gestisce da un punto di vista giuridico-formale i contratti di competenza delle Attività tecniche integrate, nonché gli eventuali contenziosi insorti con i fornitori in stretta collaborazione con il Servizio legale e assicurativo dell'Azienda.

## **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

### **Direttore amministrativo**

**Risorse economiche e finanziarie** per quanto riguarda tutti gli aspetti contabili.

**Amministrazione del personale** per quanto riguarda la gestione delle risorse umane.

**Servizio legale e assicurativo** per quanto riguarda gli eventuali contenziosi con i fornitori.

**Controllo di gestione e sistema informativo** per quanto riguarda il budget delle risorse/attività.

**Coordinamento degli staff** per quanto riguarda la parte investimenti.

**Affari generali, istituzionali e convenzioni** per quanto riguarda l'occupazione di spazi.

### **Relazioni sindacali**

**Servizio Acquisti Metropolitan** per quanto riguarda le procedure di acquisto per beni e servizi

## 6.2.2 Mobility, Vigilanza e Sicurezza

### MISSION

La funzione di *mobility manager*, vigilanza e sicurezza supporta il Dipartimento tecnico nell'organizzazione e gestione delle attività connesse alla salvaguardia della sicurezza di utenti interni ed esterni, alla viabilità interna nonché alle funzioni di *mobility manager*.

### OBIETTIVI

- organizzare, gestire e monitorare quanto definito relativamente al traffico interno, alla viabilità ordinaria e straordinaria, agli spazi di sosta per autoveicoli e motocicli, all'accesso e viabilità dei mezzi di cantiere, alle isole di sosta per pazienti ed utenti;
- definire le specifiche tecniche e partecipare alla predisposizione dei documenti necessari alle gare d'appalto per la gestione esternalizzata del servizio di rimozione/blocco auto in sosta su spazi non autorizzati;
- garantire la politica di mobilità sostenibile del territorio in cui si trova il Policlinico, in accordo alle indicazioni del Comune e della Provincia di Bologna.

### FUNZIONI SVOLTE

- organizzazione, gestione e controllo relativo al rilascio di titoli di sosta e permessi auto;
- controllo e gestione della viabilità e del traffico interno all'area del Policlinico;
- attività di *Mobility Management* e sviluppo di progetti per il Piano di Spostamento Casa-Lavoro;
- *security* aziendale mediante l'individuazione e l'applicazione di sistemi di vigilanza e controllo (per gli accessi, nell'area esterna e all'interno degli edifici).

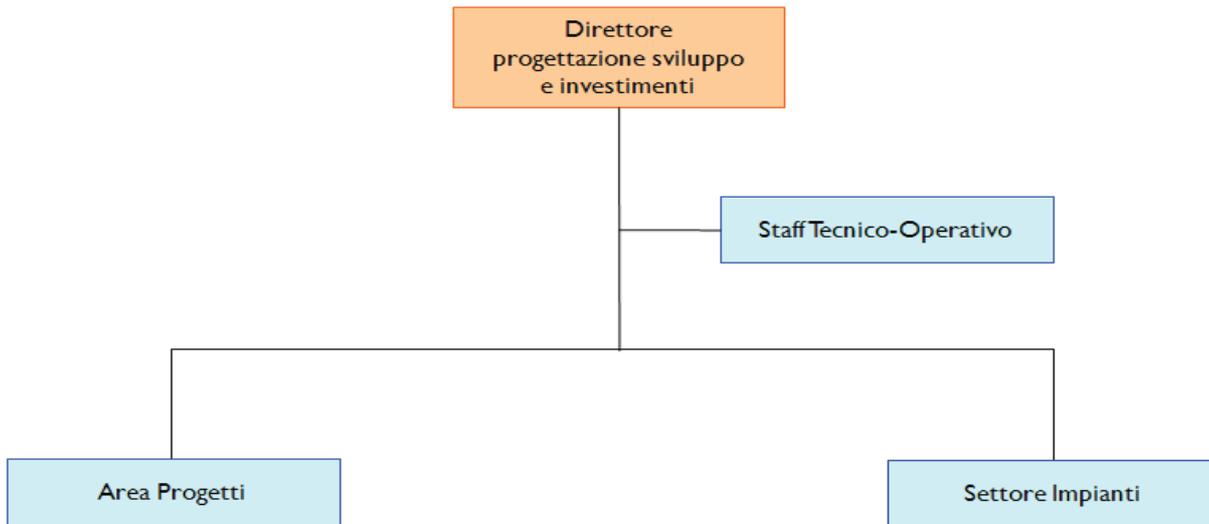
### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Affari generali, istituzionali e convenzioni per gli aspetti convenzionali con ATC/Fer

Ufficio privacy per gli aspetti di vigilanza e controllo accessi

La funzione di "Mobility Manager, vigilanza e sicurezza" interagisce con il Settore Mobilità Urbana del Comune di Bologna per la viabilità del Policlinico e con le Forze dell'Ordine (Polizia Municipale di Bologna, Polizia di Stato, ecc.) per le problematiche relative alla viabilità ed alla sicurezza aziendale, collabora con il Gruppo di "mobility manager" della Regione Emilia-Romagna.

### 6.2.3 Progettazione, Sviluppo e Investimenti



#### MISSION

Programmare, progettare, realizzare interventi mediante l'utilizzo di risorse interne attraverso un accurato controllo della progettazione e dell'attuazione, fornendo il supporto professionale necessario per la pianificazione, l'esecuzione e l'attivazione delle nuove realizzazioni, degli ampliamenti e delle rifunionalizzazioni, nell'ambito del piano di programmazione tecnica, economica e finanziaria degli interventi aziendali.

#### OBIETTIVI

Assicurare la predisposizione e l'attuazione dei programmi e dei progetti di intervento relativi agli investimenti in edilizia sanitaria (strutture e impianti), la tenuta dei rapporti con gli Enti preposti alle autorizzazioni.

Funzione delegata ad personam: con nomina formale (PG n.36825 del 5/10/2010) il direttore della struttura complessa è stato delegato del datore di lavoro per alcune delle funzioni proprie " del datore di lavoro prevenzionistico" ai sensi del D.lgs .81/2008 e s.m.i. (delega "ad personam"); il settore di attività oggetto della delega è quello concernente la prevenzione degli infortuni, l'igiene del lavoro e gli infortuni al fine di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo e durante il lavoro.

## FUNZIONI SVOLTE

La Direzione Progettazione, Sviluppo e Investimenti risponde all'esigenza di prevedere una struttura organizzativa altamente qualificata dal punto di vista tecnico-professionale, in grado di supportare la direzione aziendale in tutto il processo di formazione, esecuzione e controllo del Piano degli Investimenti.

I professionisti della Direzione Progettazione, Sviluppo e Investimenti partecipano e/o coordinano le équipes "gruppi di lavoro" di progettazione e direzione dei lavori.

I principali **macro-processi** della Direzione Progettazione, Sviluppo e Investimenti sono i seguenti:

- programmazione, pianificazione e controllo degli interventi sul patrimonio aziendale;
- progettazione diretta e supporto alla progettazione esterna per gli interventi previsti nel programma;
- direzione lavori e supporto alla direzione lavori esterna per gli interventi previsti nel programma;
- individuazione e gestione delle soluzioni d'arredo.

In particolare la Direzione Progettazione, Sviluppo e Investimenti:

- fornisce dati e supporta la predisposizione del programma triennale, dell'elenco annuale dei LL.PP e dei programmi di intervento sul patrimonio aziendale;
- coordina la progettazione e la direzione dei lavori (sia interna che esterna) degli interventi d'investimento redigendo studi di fattibilità, documenti preliminari alla progettazione, progetti preliminari, definitivi ed esecutivi, capitolati tecnici e contabilità lavori;
- effettua e coordina la predisposizione di progetti urbanistici dell'area ospedaliera;
- effettua la predisposizione e la stesura delle procedure di pertinenza per autorizzazione e accreditamento delle strutture e degli atti tecnici per l'ottenimento dell'usabilità generale della struttura, curando la definizione e verifica delle destinazioni d'uso dei locali;
- collabora al Coordinamento per i piani d'intervento ai fini della sicurezza;
- supporta le attività per le procedure per i finanziamenti statali, regionali (art. 20 L. 67/88, L.135/90, art. 71 L. 448/98, ecc.);
- contribuisce alla tenuta dei rapporti con gli Enti preposti al rilascio di parere e alle autorizzazioni dei lavori e predisporre le pratiche per il Catasto.

## **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI**

Direttore amministrativo

Direttore Sanitario

### **Gestione del Patrimonio**

**Servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo, Igiene prevenzione e protezione e Logistica Sanitaria** per gli aspetti legati all'attività sanitaria.

**Servizio Prevenzione e Protezione Aziendale** per gli aspetti legati alla sicurezza.

**Risorse economiche e finanziarie** per quanto riguarda tutti gli aspetti contabili.

**Amministrazione del personale** per quanto riguarda la gestione delle risorse umane.

**Servizio legale e assicurativo** per quanto riguarda gli eventuali contenziosi con i fornitori.

**Controllo di gestione e sistema informativo** per quanto riguarda il budget delle risorse/attività.

**Coordinamento degli staff** per quanto riguarda la parte investimenti.

**Affari generali, istituzionali e convenzioni** per quanto riguarda l'occupazione di spazi.

**Relazioni sindacali**

### 6.2.3.1 Settore Impianti

#### MISSION

Gestire tutte le attività tipiche dei processi di programmazione, pianificazione, progettazione, attuazione, gestione, manutenzione e sicurezza degli impianti del patrimonio aziendale.

#### OBIETTIVI

Garantire la pianificazione e l'attuazione di un piano regolatore impiantistico aziendale integrato e complessivo, nonché gli interventi di manutenzione e adeguamento.

#### FUNZIONI SVOLTE

Esegue la progettazione impiantistica e collabora nei gruppi di progetto per le fattispecie professionali di competenza.

Cura l'ottimizzazione e la ricerca del miglior rendimento degli impianti aziendali (favorendo l'introduzione di moderni e innovativi sistemi di BMS – Building Management System e di EMS Energy Management System), ha la responsabilità dei processi di innovazione tecnologica per l'uso razionale dell'energia e il risparmio energetico e di ammodernamento del sistema impiantistico generale.

I principali **macro-processi** del Settore Impianti sono i seguenti:

- progettazione diretta e supporto alla progettazione esterna degli impianti per gli interventi previsti nel programma;
- direzione lavori e supporto alla direzione lavori esterna degli impianti per gli interventi previsti nel programma;
- gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti (diretta ed esterna);
- pronto intervento per gli impianti del patrimonio aziendale.

Il Settore Impianti è completamente coinvolto nella gestione tecnica della concessione di progettazione, costruzione e gestione di centrali, impianti tecnologici, lavori e servizi dell'Azienda.

In particolare il settore:

- è responsabile dell'uso razionale dell'energia (Energy Manager);
- garantisce l'ottimizzazione dell'utilizzo degli impianti aziendali predisponendo i programmi ed i protocolli di intervento per la manutenzione preventiva e per i controlli periodici e collabora all'attuazione dei progetti di efficienza energetica e sostenibilità ambientale;
- predispone gli atti tecnici per l'affidamento dei contratti di manutenzione;

- coordina la progettazione e la direzione dei lavori (sia interne sia esterne) degli interventi impiantistici e tecnologici, redigendo studi di fattibilità, documenti preliminari alla progettazione, progetti preliminari, definitivi ed esecutivi, capitolati tecnici, contabilità lavori ;
- cura la definizione e la verifica delle destinazioni d'uso dei locali (classificazione dei locali - Norme CEI);
- cura la predisposizione e la stesura delle procedure di pertinenza per autorizzazione e accreditamento, collaborando anche alla stesura degli atti tecnici per l'ottenimento dell'usabilità generale della struttura;
- garantisce il supporto tecnico alla redazione dei piani d'emergenza e all'individuazione e valutazione dei rischi
- effettua il coordinamento **officine** (elettricisti, meccanici-idraulici, centrali termiche).

### INTERAZIONI CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Il settore supporta la struttura "Gestione del patrimonio" in tutte le attività tipiche dei processi di programmazione, pianificazione, progettazione, attuazione, gestione, manutenzione e sicurezza degli impianti del patrimonio aziendale.

### 6.2.3.2 Area Progetti

#### MISSION

Gestire il coordinamento delle attività per la realizzazione del “Piano degli Investimenti”.

#### OBIETTIVI

Garantire la realizzazione del “Piano degli Investimenti” aziendale.

#### FUNZIONI SVOLTE

I principali **macro-processi** dell’Area progetti sono i seguenti:

- coordinamento della progettazione diretta e supporto alla progettazione esterna degli interventi previsti nel programma;
- coordinamento della direzione lavori e supporto alla direzione lavori esterna per gli interventi previsti nel programma.

In particolare l’area:

- Fornisce dati e supporta la predisposizione dei programmi di intervento sul patrimonio aziendale, del programma triennale e dell’elenco annuale dei LL.PP.;
- Coordina la progettazione e la direzione dei lavori degli interventi d’investimento;
- Coordina i progettisti, gli uffici di direzione dei lavori e gli organi di collaudo esterni incaricati;
- Coordina la redazione di Studi di Fattibilità, documenti preliminari alla progettazione, progetti preliminari, definitivi ed esecutivi;
- Coordina gli interventi su “commessa” compresi nella concessione di progettazione, costruzione e gestione di centrali, impianti tecnologici, lavori e servizi dell’Azienda.
- Collabora alla realizzazione, sviluppo ed aggiornamento del “Piano degli Investimenti”;
- Coordina la stesura degli atti tecnici per l’ottenimento dell’usabilità generale della struttura;
- Coordina la tenuta dei rapporti con gli Enti preposti alle autorizzazioni dei lavori;

#### INTERAZIONI CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Il settore supporta la struttura “Gestione del patrimonio” in tutte le attività tipiche dei processi di programmazione, pianificazione, progettazione, attuazione, gestione, manutenzione e sicurezza degli impianti del patrimonio aziendale.

### 6.2.3.3 Staff Tecnico Operativo

#### MISSION

Gestire tutte le attività tipiche per la redazione di elaborati tecnici e grafici, fotografici, video, ecc. per i processi edilizi (strutture e impianti, segnaletica interna ed esterna) del patrimonio aziendale, compresa l'istruttoria ai sensi della procedura semplificata di cui all'art. 7 della L.R. 31/2002.

#### OBIETTIVI

Curare la realizzazione degli elaborati grafici di progetto e l'aggiornamento del "sistema informativo tecnico patrimoniale" costituito dall'archivio cartografico (stati di fatto CAD aggiornati), dall'anagrafica tecnica (codifica locali, informazioni tecniche e di sicurezza, ecc.) e dal sistema segnaletica (informativa, di sicurezza, ecc.).

#### FUNZIONI SVOLTE

I principali **macro-processi** dello Staff Tecnico operativo sono i seguenti:

- redazione, gestione ed aggiornamento dell'archivio tecnico e cartografico patrimoniale;
- progettazione, gestione ed aggiornamento della segnaletica interna ed esterna;
- elaborazione di documentazione tecnica video-fotografica;
- elaborazione aggiornamento del sito web (e per la comunicazione);
- gestione ed aggiornamento per l'anagrafica tecnica patrimoniale;
- redazione degli elaborati grafici per il SPPA (suddivisione spazi UNI-BO e AOU-BO, sopralluoghi, sicurezza, piani di emergenza, ecc.);
- stesura dei progetti di arredamento e il supporto tecnico alle procedure di gara.

#### INTERAZIONI CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Il servizio supporta la struttura "Gestione del patrimonio" in tutte le attività tipiche per la redazione di elaborati tecnici e grafici, fotografici, video, ecc. per i processi edilizi (strutture e impianti, segnaletica interna ed esterna) del patrimonio aziendale, compresa l'istruttoria ai sensi della procedura semplificata di cui all'art. 7 della L.R. 31/2002.

## 6.2.4 Gestione del Patrimonio

### MISSION

Garantire la funzionalità delle strutture sanitarie del Policlinico mediante interventi di manutenzione ordinaria su strutture-eseguita da personale interno o da imprese esterne, in una logica di Building Management System (BMS), utilizzando in modo sempre più diffuso metodologie moderne ed efficaci, ma nel rispetto del contenimento dei costi e delle spese di gestione (budget), adottando tutte le misure volte ad arrecare agli utenti il minor disagio possibile.

### OBIETTIVI

Assicurare il mantenimento dello stato patrimoniale.

### FUNZIONI SVOLTE

La Direzione Gestione del Patrimonio risponde all'esigenza di prevedere all'interno del Dipartimento una struttura organizzativa altamente qualificata dal punto di vista tecnico-professionale, in grado di supportare la direzione aziendale in tutto il processo di gestione patrimoniale aziendale nel rispetto delle risorse assegnate e nei limiti del budget stabiliti.

La Direzione Gestione del Patrimonio è coinvolta anche nella gestione della concessione di progettazione, costruzione e gestione di centrali, impianti tecnologici, lavori e servizi dell'Azienda.

La Direzione Gestione del Patrimonio, *supportata dal Settore Impianti*, garantisce che la gestione del patrimonio sia orientata all'ottimizzazione ed alla ricerca del miglior rendimento del patrimonio aziendale.

I principali **macro-processi** della Direzione Gestione del Patrimonio sono i seguenti:

- attuazione degli interventi di manutenzione sul patrimonio aziendale;
- collabora con Progettazione, sviluppo e investimenti per la progettazione e direzione lavori diretta;
- collabora con Progettazione, sviluppo e investimenti per la progettazione e direzione lavori esterna direzione lavori.

In particolare la Gestione del Patrimonio:

- supporta la predisposizione del programma triennale e l'elenco annuale dei LL.PP. e dei programmi di intervento sul patrimonio aziendale;
- collabora con Progettazione, sviluppo e investimenti per gli interventi previsti nei documenti di valutazione dei rischi.

## INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Direttore amministrativo

Direttore Sanitario

### **Progettazione Sviluppo e Investimenti**

**Staff Tecnico Operativo** per la redazione di elaborati tecnici e grafici, fotografici, video, ecc. per i processi edilizi del patrimonio aziendale

**Settore Impianti** per tutte le attività tipiche della gestione degli impianti del patrimonio aziendale.

**Servizio infermieristico, tecnico e riabilitativo, Igiene prevenzione e protezione e Logistica Sanitaria** per gli aspetti legati all'attività sanitaria.

**Servizio Prevenzione e Protezione Aziendale** per gli aspetti legati alla sicurezza.

**Risorse economiche e finanziarie** per quanto riguarda tutti gli aspetti contabili.

**Amministrazione del personale** per quanto riguarda la gestione delle risorse umane.

**Servizio legale e assicurativo** per quanto riguarda gli eventuali contenziosi con i fornitori.

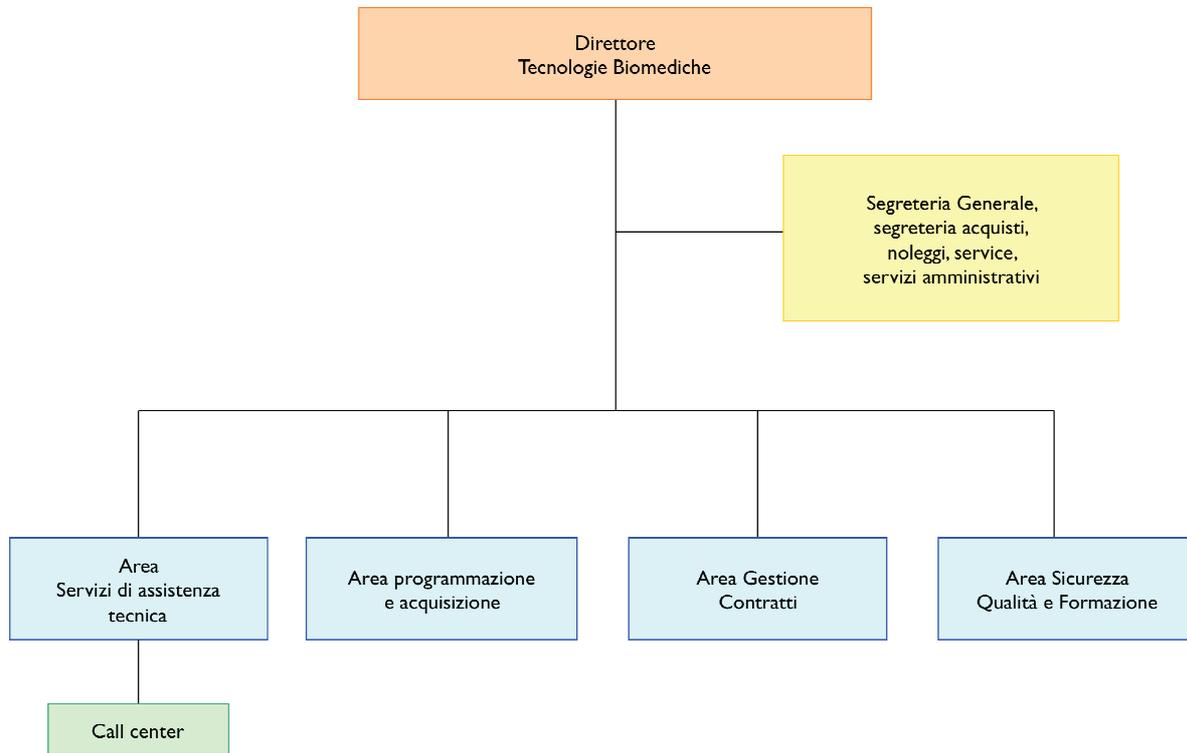
**Controllo di gestione e sistema informativo** per quanto riguarda il budget delle risorse/attività.

**Coordinamento degli staff** per quanto riguarda la parte investimenti.

**Affari generali, istituzionali e convenzioni** per quanto riguarda l'occupazione di spazi.

Relazioni sindacali

## 6.2.5 Tecnologie Biomediche



### MISSION

Gestire le apparecchiature mediante la garanzia di un processo sicuro, economico ed appropriato sull'intero parco tecnologico, contribuire all'innovazione tecnologica e collaborare con gli operatori sanitari in qualità di interfaccia tra tecnologia e cura delle salute, al fine di assicurare l'utilizzo di tecnologie sicure, la formazione e l'addestramento.

### OBIETTIVI

- garantire l'uso sicuro, appropriato ed economico delle tecnologie sanitarie;
- definire i fabbisogni tecnologici e garantire il rispetto del budget attribuito;
- fornire supporto tecnico-economico, per quanto di competenza, alla direzione aziendale nelle scelte strategiche per quanto riguarda l'acquisizione di nuove tecnologie e/o l'ottimizzazione di utilizzo di quelle esistenti;
- svolgere funzioni di *Project Management* nelle installazioni di particolare complessità tecnologica-organizzativa;
- monitorare l'andamento dei contratti sia dal punto di vista tecnico che economico anche in relazione alle variazioni dell'attività clinica;
- garantire la correttezza dell'inventario aziendale con particolare coinvolgimento nella fasi di pre-acquisizione, trasferimenti e dismissioni;

- garantire lo svolgimento diretto o mediante terzi delle attività di verifica di sicurezza elettrica, verifica di funzionalità, controllo di qualità, manutenzione preventiva, manutenzione correttiva;
- fornire assistenza e supporto agli utenti.

## **FUNZIONI SVOLTE**

### **Area Programmazione ed acquisizione**

- Valutazione del parco installato, pianificazione e programmazione delle nuove acquisizioni in base a:
  - obsolescenza, necessità di adeguamento normativo o-tecnologico;
  - richieste specifiche dei responsabili di U.O. di reparti/servizi ritenute necessarie;
  - realizzazione di progetti aziendali;
- valutazione del grado di utilizzo delle tecnologie al fine dell'ottimizzazione delle stesse;
- valutazione dismissioni per fuori uso;
- collaborazione nella progettazione di nuove strutture, riorganizzazioni, trasferimenti;
- analisi del mercato, valutazione delle modalità di acquisizione, collaborazione per lo svolgimento di gara (acquisto, noleggio, service ecc..)
- partecipazione al Board Investimenti;
- partecipazione a CADM (commissione aziendale dispositivi medici);
- stesura capitolati, valutazioni tecniche, valutazioni economiche;
- collaudo in accettazione e supporto ad attività d'inventariazione:
  - chiusura degli ordini di acquisto
  - pre-acquisizione dei beni con attribuzione del numero di inventario ;
  - registrazione del collaudo.
- supporto tecnico-formativo ai reparti, successivamente al collaudo, nella fase di avviamento di strutture di particolare complessità tecnologica;
- formazione al personale sanitario sulle apparecchiature;
- gestione delle attrezzature in prova, comodato, donazioni, sperimentazioni e ricerca

### **Area Gestione Contratti**

- Svolgimento delle funzioni di Direttore dell'Esecuzione (dove previsto), con il compito di provvedere al coordinamento, alla direzione e al controllo tecnico-contabile dell'esecuzione del contratto;
- gestione e monitoraggio della spesa corrente garantendo il rispetto del budget attribuito;
- supporto nella gestione della Centrale Unica di Sterilizzazione, in particolare per:
  - la definizione, la standardizzazione ed il dimensionamento dei set chirurgici;
  - la gestione della manutenzione degli strumenti chirurgici;
  - la gestione delle sostituzioni degli strumenti chirurgici;
  - La gestione dei materiali di consumo e di ricambio;

- gestione e controllo dei contratti di fornitura in service a prestazione con emissione ordini e controllo fatture;
- gestione contratti di noleggio e di manutenzione con monitoraggio della spesa.

#### **Area Servizi d'assistenza tecnica**

- Definizione dei criteri gestionali con riferimento a:
  - normative vigenti;
  - criticità dell'attrezzatura e/o del reparto d'utilizzo;
  - convenienza economica;
- organizzazione, coordinamento e monitoraggio di tutte le attività di manutenzione sull'intero parco gestito (attrezzature biomediche, di laboratorio, radiologiche, tecnico-economiche, strumentazione chirurgica);
- organizzazione, coordinamento e pianificazione delle attività di assistenza del Call Center e del personale tecnico residente;
- valutazione tecnica ed economica degli interventi manutentivi non rientranti in contratti (preventivi e consuntivi);
- gestione del magazzino ricambi e consumabili pluriuso;
- emissione ordini, controllo fatture;
- valutazione delle strategie di ottimizzazione della spesa.

#### **Area Sicurezza, Formazione E Qualità**

##### *Sicurezza*

- partecipazione al Gruppo Sicurezza aziendale;
- partecipazione a Farmacovigilanza;
- supporto alla gestione delle segnalazioni di sicurezza (alert);
- predisposizione del piano di verifica di sicurezza tenendo conto della criticità (tipologia, reparto di utilizzo, ubicazione) e della funzione (diagnostica, terapeutica) delle apparecchiature;
- controllo e monitoraggio del ciclo "freddo": frigoriferi biologici, frigo emoteche, congelatori, contenitori criogenici;
- vigilanza sull'attività di esecuzione della verifica con apertura di azioni correttive;
- aggiornamento dell'archivio Norme Tecniche.

### *Formazione*

- formazione al personale sanitario sulle apparecchiature;
- formazione al personale sanitario per la diffusione e l'utilizzo del software aziendale di gestione delle tecnologie;
- identificazione dei bisogni formativi;
- aggiornamento dello stato di formazione del personale.

### *Qualità*

- aggiornamento procedure ed istruzioni operative relative all'attività tecnica;
- divulgazione procedure ed istruzioni operative relative all'attività tecnica.

## **INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI ATTIVITÀ TECNICHE INTEGRATE**

**Dipartimento Tecnico:** collabora alla definizione delle linee di sviluppo e degli obiettivi programmatici, partecipa alla definizione delle attività e priorità.

**Servizio di Fisica Sanitaria:** per la valutazione dello stato delle apparecchiature (RX, RMN, RT) la stesura di capitolati tecnici, la condivisione di strategie e attività manutentive.

**Tecnologie e Sistemi Informatici:** per la gestione di sistemi/software integrati e per il perseguimento della "sicurezza informatica".

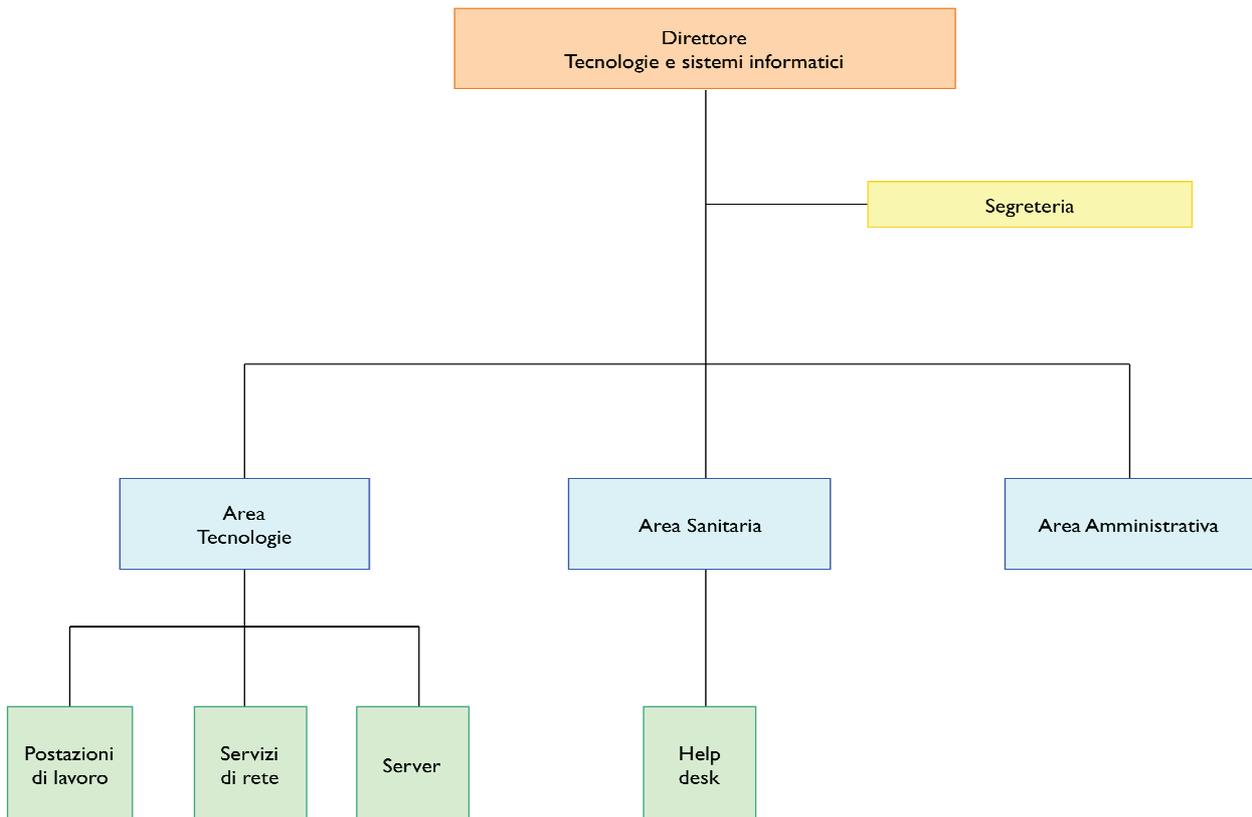
**Controllo di Gestione e Sistema Informativo:** per la valutazione dei costi delle prestazioni.

**Dipartimento Tecnico e Tecnologie e Sistemi Informatici:** interfacciamento e coordinamento con in caso di attrezzature o sistemi con installazione permanente, predisposizione muraria o impiantistica, collegamento alla rete informatica aziendale

**Servizio Acquisti Metropolitano:** collaborazione nella programmazione e nello svolgimento delle attività di area vasta.

**Dipartimenti ad Attività Integrata:** valutazione delle esigenze tecnologiche, formazione/addestramento all'utilizzo delle apparecchiature e gestione della manutenzione.

## 6.2.6 Tecnologie e Sistemi Informatici



### MISSION

Gestione ottimale delle tecnologie informatiche e di rete all'interno dell'Azienda. In particolare è compito del servizio garantire il miglior supporto tecnico informatico a ogni struttura aziendale nello svolgimento delle diverse attività istituzionali di competenza.

L'informatizzazione dei processi, sia assistenziali sia amministrativi, rappresenta in un'Azienda Sanitaria elemento chiave per la gestione delle attività e per il raggiungimento degli obiettivi di efficienza dell'organizzazione. Il Servizio Tecnologie e Sistemi Informatici assicura la progettazione, l'implementazione e la gestione delle soluzioni informatiche a supporto dei processi aziendali.

### OBIETTIVI

- garantire l'informatizzazione dei processi e dei percorsi aziendali, in area sanitaria e amministrativa, curandone l'integrazione e la gestione, secondo le indicazioni delle linee guida aziendali;
- fornire assistenza e supporto all'utente delle procedure informatiche con particolare riguardo all'uso delle procedure critiche;
- garantire l'implementazione delle soluzioni di sicurezza informatica per i servizi telematici aziendali e le procedure, la sicurezza logica e fisica dei sistemi per il trattamento del dato informatico all'interno e all'esterno dell'Azienda e la redazione del D.P.S.;

- definire, in accordo con la Direzione Aziendale, le strategie informative e informatiche a livello aziendale;
- collaborare con i gruppi Regionali e di Area Vasta di progetti ICT, promuovendo all'interno dell'Azienda la loro diffusione e implementazione.
- promuovere l'informatizzazione e l'integrazione dei servizi in ambito sanitario mediante la diffusione di applicativi e infrastrutture per la gestione integrata del percorso del paziente e dell'attività medica e infermieristica ospedaliera e territoriale:
- accogliere, presentare, elaborare e supportare la gestione di progetti complessi per l'ottimizzazione delle procedure aziendali sia amministrative che clinico/sanitario, e del coordinamento e della supervisione nella realizzazione degli stessi;
- assicurare la manutenzione hardware e software, sia dei sistemi complessi sia della singola postazione di lavoro, con l'obiettivo di assicurare la continuità agli applicativi di supporto sanitario, diagnostico, gestionale e contabile;
- proporre, progettare, curare la realizzazione, la gestione e la manutenzione dei servizi Internet e delle reti curando i rapporti e il controllo delle attività dei fornitori ed i collegamenti con il Servizio Tecnologie Biomediche, impianti e sicurezza;

## **FUNZIONI SVOLTE**

### **Area Tecnologie, Servizi di Rete**

- recepimento delle linee guida della Direzione e conseguente pianificazione, coordinamento attività/risorse e definizione priorità relativamente alla progettazione e realizzazione della rete dati aziendale e sue connessioni con l'esterno;
- collaborazione con l'Area Postazioni di Lavoro al fine di garanzia di continuità di servizio dell'infrastruttura di rete e periferiche;
- garanzia di sicurezza della rete interna ed esterna mediante messa a punto degli adeguati strumenti e sistemi di protezione e garanzia di continuità di servizio e di performance adeguate della rete aziendale;
- progettazione, cura e adeguamento dei servizi Internet (mail, web server, wifi, VPN, ecc.);
- partecipazione al gruppo misto con Università per lo sviluppo della rete dati comune;
- analisi di mercato, studio organizzativo, analisi esigenze utente, scelta prodotto coerentemente con il budget e le linee Aziendali e di Direzione, attivazione e messa a regime, assistenza utente all'avviamento, gestione manutenzione ordinaria e straordinaria apparati di rete;
- recepimento e pianificazione di tutte le richieste di stesura e modifiche cablaggi coordinando le ditte esterne;
- partecipazione ai Gruppi di progettazione edilizia per ristrutturazioni e nuove realizzazioni per la stesura e attivazione della Rete;
- sviluppo e gestione della rete Intranet e dei sistemi Internet d'interesse dell'Azienda, nonché i sistemi di posta elettronica, monitorando la relativa attività;
- definizione specifiche tecniche e acquisti apparati e tecnologie di rete.

### Area Tecnologie, Postazioni di Lavoro

- organizzazione, coordinamento, smistamento, pianificazione, controllo di tutte le attività di assistenza all'utente periferico ospedaliero e universitario mediante la struttura di Help Desk e di intervento in loco con specifica attenzione alla garanzia di continuità di servizio agli utenti critici;
- collaborazione con l'Area Servizi di Rete al fine di garanzia di continuità di servizio dell'infrastruttura periferiche e rete;
- analisi, valutazione, selezione, acquisizione, pianificazione delle assegnazioni delle periferiche richieste dai progetti aziendali e definiti nel budget annuale.
- definizione specifiche tecniche e acquisti postazioni di lavoro per tutta l'Azienda.
- garanzia della corretta tempistica nell'installazione e collaudo delle periferiche.
- collaborazione con i referenti di progetto per l'installazione di tutto l'hardware periferico necessario per la realizzazione dei progetti informatici.

### Area Tecnologie, Server:

- progettazione ed evoluzione dell'architettura centralizzata Data Center Aziendale: Hardware e software;
- pianificazione, coordinamento e controllo delle attività e delle risorse server e storage centralizzate;
- gestione della sicurezza del data center aziendale;
- Conduzione dell'infrastruttura del data center: Server fisici e virtuali, storage e backup.

### Area Sanitaria

- recepimento delle linee guida della Direzione e conseguente pianificazione, coordinamento attività/risorse e definizione priorità relativamente alla progettazione e realizzazione dei sistemi informativi gestionali di area sanitaria;
- definizione delle specifiche di realizzazione/implementazione degli strumenti informatici in collaborazione con il gruppo di progetto aziendale, con la Direzione Sanitaria o con i referenti di percorso;
- analisi, selezionare, pianificare gli interventi evolutivi da apportare alle procedure in gestione;
- cura e messa a punto di ambienti aperti di integrazione e interrogazione dati dai Data Base di competenza;
- analisi di mercato, studio organizzativo, analisi esigenze utente, scelta prodotto coerentemente con il budget e le linee Aziendali e di Direzione, attivazione e messa a regime, assistenza utente all'avviamento, gestione manutenzione ordinaria e straordinaria, formazione all'uso dei software di competenza del settore;
- cura dell'integrazione tra procedure informatizzate dal punto di vista dell'ottimizzazione delle risorse;
- partecipazione ai Gruppi d'integrazione e di analisi organizzativa per l'informatizzazione dei processi aziendali di area sanitaria;
- gestione dei progetti d'informatizzazione di area vasta: LUM, TUM, TAO, Dialisi, Anatomia Patologica, ecc...

### Area Help Desk

- gestione delle chiamate e richieste di assistenza degli utenti delle procedure sanitarie;
- risoluzione delle problematiche di primo livello e coinvolgimento dei referenti di procedura per le problematiche di secondo livello;
- garanzia della presa in carico delle chiamate utente e la tracciabilità del processo di assistenza e supporto;
- informazioni sull'utilizzo delle procedure sanitarie;
- supporto della segreteria nella gestione degli account utenti e abilitazioni alle procedure sanitarie.

### Area amministrativa

- recepimento delle linee guida della Direzione e conseguente pianificazione, coordinamento attività/risorse e definizione priorità relativamente alla realizzazione dei sistemi informativi di area amministrativa;
- coordinamento e responsabilità dei progetti informatici assegnati al Settore;
- analisi di mercato, studio organizzativo, analisi esigenze utente, scelta prodotto coerentemente con il budget e le linee Aziendali e di Direzione, attivazione e messa a regime, assistenza utente all'avviamento, gestione manutenzione ordinaria e straordinaria, formazione relativamente ai software di competenza del settore;
- cura dell'integrazione tra procedure informatizzate nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse;
- partecipazione ai Gruppi di integrazione e di analisi organizzativa per l'informatizzazione dei processi di area amministrativa.

### INTERAZIONE CON ALTRI SERVIZI/FUNZIONI

Il Servizio Tecnologie e Sistemi Informatici afferisce al Dipartimento Tecnico, con il quale collabora per la definizione delle linee di sviluppo e degli obiettivi programmatici, partecipa alla definizione delle attività e priorità nella realizzazione dei servizi di natura informatica.

In relazione al ruolo molto trasversale del Servizio e alla relativa *mission*, le interazioni con gli uffici di staff e i servizi aziendali sono l'elemento centrale delle attività e dell'organizzazione del lavoro del servizio.

Le interazioni principali sono con i servizi:

- Controllo di Gestione e Sistema Informativo, per la realizzazione degli obiettivi di gestione flussi informativi e sistemi di datawarehousing, business intelligence, reportistica e anagrafe centralizzata, coerenti con le esigenze informative aziendali; In particolare il Controllo di Gestione e Sistema Informativo individua le specifiche ed i requisiti che gli strumenti informatici e le procedure applicative devono rispettare, sia nella fase di progetto che di evoluzione ed il settore Tecnologie e sistemi informatici verifica la fattibilità e la tempistica di realizzazione dei progetti proposti.
- Tecnologie biomediche e Fisica sanitaria, per la progettazione e gestione del sistema integrato di tecnologie biomediche e informatiche e del sistema RIS/PACS;
-

- Attività Tecniche Integrate;
- Risorse economiche e finanziarie, Amministrazione del personale e Attività Libero Professionali;
- Ufficio privacy;
- Coordinamento degli staff;
- Affari Generali, Istituzionali e Convenzioni;
- Direzione Sanitaria - Area sicurezza delle cure;
- Direzione Sanitaria - Logistica Sanitaria: percorsi ambulatoriali, percorso chirurgico, percorso internistico, percorso alta specialità e trapianti d'organo;
- Servizio infermieristico tecnico e riabilitativo;
- Punti Informativi-PdA;
- Centro Logistico e Area Farmaceutica.

Le interazioni del servizio con i dipartimenti clinici si attuano nella gestione e manutenzione dei sistemi e dei processi informatizzati e nella loro analisi e implementazione. Le strutture a maggiore relazione sono quelle a elevata automazione, quali il laboratorio analisi, trasfusionale, Anatomia patologica, oppure a forti informatizzazioni quali ad esempio il pronto soccorso. Il Servizio Tecnologie e Sistemi Informatici insieme ai dipartimenti clinici, e alla Direzione Sanitaria, supporta la progettazione, l'implementazione e l'adeguamento degli strumenti e delle soluzioni informatiche coerenti con gli obiettivi aziendali e con le necessità di ottimizzazione dei processi e dei percorsi di cura e assistenziali.



## I Sistemi e gli Strumenti di Gestione

Il regolamento si propone di descrivere, non solo l'organizzazione formale dell'Azienda, ma anche i meccanismi operativi a disposizione del management per gestire l'organizzazione ed orientarla al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I meccanismi operativi rappresentano l'insieme dei processi che esplicitano gli obiettivi di gestione e ne verificano il raggiungimento, garantiscono i flussi di informazioni e valutano/responsabilizzano i soggetti che operano nell'organizzazione; tali aspetti di carattere dinamico permettono il funzionamento del sistema organizzativo.

## 7. PROGRAMMAZIONE, BUDGET E CONTROLLO DI GESTIONE

Il sistema di programmazione e controllo costituisce il metodo di definizione, esplicitazione e declinazione degli obiettivi e delle risorse assegnate alle varie articolazioni organizzative aziendali per la realizzazione dei risultati, sia a livello della gestione operativa, che a livello della gestione dei progetti di innovazione o di miglioramento. I sistemi di programmazione e controllo, in particolare il budget, rappresentano uno dei principali vettori di cambiamento teso ad attivare percorsi di miglioramento delle performance aziendali, capace di indirizzare l'azienda e le unità operative verso efficienti ed efficaci processi di responsabilizzazione sui risultati.

Il processo di budget annuale rappresenta lo strumento privilegiato di guida dei comportamenti aziendali. Attraverso l'esplicitazione e la negoziazione di tutti i livelli aziendali degli obiettivi e delle risorse necessarie a conseguirli, l'Azienda:

- coordina l'insieme dei propri processi;
- responsabilizza i dirigenti anche attraverso il monitoraggio degli obiettivi assegnati;

comunica i risultati di gestione attesi a tutti i portatori di interesse.

## 8. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Il sistema di valutazione individuale rappresenta per l'azienda uno strumento fondamentale di motivazione per i professionisti che operano all'interno dell'organizzazione attraverso la promozione, la valorizzazione e lo sviluppo delle relazioni interne e il coinvolgimento delle diverse espressioni professionali ai processi di sviluppo e miglioramento dell'organizzazione del lavoro e della qualità dei servizi.

Per quel che concerne la valutazione, l'Azienda si propone di sviluppare le capacità delle risorse umane della struttura mediante un forte orientamento allo sviluppo professionale del personale, inteso come incremento delle conoscenze, delle capacità, della consapevolezza e della disponibilità ad assumere responsabilità. L'Azienda adotta sistemi coerenti con le politiche di coinvolgimento e di potenziamento del personale e un processo di valutazione in merito al raggiungimento dei risultati attesi e alle capacità professionali espresse.

La valutazione deve necessariamente essere integrata all'interno di altri meccanismi operativi quali:

- il sistema di definizione degli obiettivi delle unità operative;
- il sistema di descrizione delle posizioni (*job description*);
- il sistema di individuazione delle competenze cliniche (*clinical competence*).

L'Azienda si prefigge di implementare un meccanismo di valutazione individuale che possa definirsi efficace all'interno dell'organizzazione mediante:

- un forte collegamento tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi di unità operativa;
- un elevato livello di trasparenza nei sistemi di assegnazione e comunicazione degli obiettivi;
- un forte orientamento all'individuazione di indicatori che rendano oggettivo il sistema di misurazione del raggiungimento degli obiettivi e che riducano quindi la discrezionalità nella valutazione dei risultati.

È compito di ogni responsabile di servizio/U.O. effettuare annualmente la valutazione dei propri collaboratori assicurandosi che ciascun operatore sia a conoscenza del sistema di valutazione e della sua applicazione e che ciascun dipendente sia messo nelle condizioni di poter verificare l'esito della valutazione mediante confronto-colloquio con il valutatore.

### *Clinical Competence*

Le clinical competence sono separate dal sistema di valutazione inteso come sistema di riconoscimento della performance raggiunta; esse però si collegano in maniera più stretta ad un percorso di mappatura e sviluppo delle peculiarità clinico professionali che i singoli professionisti sviluppano in riferimento alle necessità di corretta risposta ai bisogni di cura e di diagnosi oltre che di risposta a bisogni di governo delle risorse professionali.

Le clinical competence rappresentano uno strumento fondamentale per lo sviluppo delle competenze dei singoli professionisti e per questo rappresentano la base per la determinazione dei fabbisogni formativi degli operatori.

### *Job description*

La descrizione della posizione è una modalità di rappresentazione e descrizione dei ruoli di responsabilità e dei ruoli professionali.

All'interno di questo strumento si fa riferimento in particolare alle seguenti responsabilità:

1. incarico di direttore di dipartimento (medico, sanitario, infermieristico, tecnico o amministrativo)
2. incarico di responsabile di struttura complessa
3. incarico di struttura semplice
4. incarico di alta specializzazione
5. incarico di posizione organizzativa (area comparto amministrativo o sanitario)

Per queste fattispecie contrattuali è necessario avere la corrispondente descrizione e questa è bene che possenga alcuni requisiti fondamentali così come di seguito descritto:

- la denominazione della posizione;
- la mission della posizione (intesa come l'insieme degli ambiti e delle finalità principali relativi);
- le dipendenze gerarchiche e funzionali verso l'alto e verso il basso della posizione;
- le principali responsabilità e attività tipiche di quella posizione inserite in una tabella che affianchi a ciascuna responsabilità e/o attività una modalità (indicatore, flusso informativo ecc..) che ne permetta la valutazione

Questi requisiti della descrizione rispondono a logiche di trasparenza nei confronti dell'organizzazione e dei diversi attori coinvolti e permettono la costruzione di sistemi di valutazione capaci di valutare e di distinguere le performance individuali da parte di chi è incaricato a ricoprire una delle posizioni sopra elencate.

Queste job description dovranno essere firmate, collegate ad ogni contratto individuale ed inserite nel fascicolo personale.

È di fondamentale importanza il collegamento tra gli strumenti di valutazione: la scheda individuale annuale e la job description; questi due strumenti devono "viaggiare" strettamente connessi e devono essere evidenti i collegamenti tra i due.

## 9. LA GOVERNANCE CLINICA

L'Azienda, al fine di sostenere le proprie politiche e gli obiettivi di miglioramento dell'assistenza, adotta un sistema di governance clinica intesa come l'insieme degli strumenti attraverso i quali le diverse componenti dell'Azienda sono direttamente e congiuntamente responsabilizzate per il miglioramento continuo della qualità dell'assistenza e per mantenere elevati livelli dei servizi sanitari.

Tali strumenti sono rappresentati da:

- percorsi clinico-assistenziali;
- programmi di miglioramento della qualità;
- percorso di budget;
- gestione del rischio;
- audit clinico e valutazione della performance clinica;
- pratica clinica basata sull'evidenza.

I dipartimenti costituiscono l'ambito organizzativo dove queste linee di governo si sviluppano e dove i principi, gli strumenti e gli obiettivi ad essi correlati vengono valutati e condivisi al fine di essere tradotti in progetti operativi all'interno del Dipartimento.

### 9.1 Gestione del rischio

Il *risk management* rappresenta una componente essenziale della funzione di governo clinico.

La gestione del rischio rappresenta l'insieme di attività cliniche, gestionali ed amministrative intraprese per identificare, valutare e ridurre rischi di danni o eventi avversi per pazienti, operatori e visitatori che concorrono a migliorare la qualità delle prestazioni sanitarie e a garantire la sicurezza.

L'introduzione di una metodologia logica e sistematica che consenta, attraverso step successivi, di identificare, valutare, comunicare, eliminare e monitorare i rischi associati a qualsiasi attività sanitaria, deve essere promossa attraverso una "cultura del rischio" fondata sulla convinzione che gli errori rappresentano, se adeguatamente analizzati, preziose opportunità di apprendimento e di miglioramento.

Al fine di sostenere all'interno della propria organizzazione la cultura e la sensibilità rispetto alle tematiche della sicurezza, l'Azienda adotta un sistema di *risk management* integrato, in cui i professionisti sono coinvolti direttamente mediante la rilevazione e valutazione gli errori o quasi errori, la predisposizione di progetti innovativi di miglioramento e la promozione della sicurezza.

## 9.2 Qualità dell'assistenza

L'Azienda integra i processi e le attività finalizzate all'accreditamento, così come quelle finalizzate alla partecipazione ad altri programmi di verifica della qualità o di accreditamento professionale, nel contesto delle politiche del sistema di governance clinica, in modo da:

- garantire il miglioramento continuo e diffuso della qualità delle cure;
- favorire l'ottimizzazione delle performance dell'azienda e delle sue articolazioni organizzative;
- stimolare il coinvolgimento di tutti i professionisti nei programmi di miglioramento;
- contribuire alla riorganizzazione dei processi e delle attività in senso migliorativo.