



Azienda Ospedaliera Ospedale Sant'Anna di Como Piano di Organizzazione Aziendale (P.O.A.)

Approvato con deliberazione n. 1072 del 23 dicembre 2014



Indice

Note descrittive.....	4
1.0 Criteri di macro - progettazione organizzativa aziendale.....	4
2.0 Posizionamento strategico dei Presidi e riqualificazione dell'offerta aziendale.....	5
2.1 Piattaforme polispecialistiche ambulatoriali e rete extra-ospedaliera dei servizi sanitari aziendali.....	7
2.3 Governance unificata e reti aziendali.....	7
3.0 Il modello organizzativo dell'Azienda Ospedaliera (A.O.) Ospedale Sant'Anna di Como.....	8
3.1 Strutture aziendali di produzione: i Dipartimenti. (Allegato n.1).....	9
3.2 Elementi di innovazione gestionale e progettuale. Gestire i processi.....	10
3.3 Applicazione del modello dipartimentale in una organizzazione a rete.....	11
3.4 Struttura Complessa (SC).....	12
3.5 Struttura Semplice a valenza dipartimentale (SSD). (Allegato n.2).....	12
3.6 Struttura Semplice (SS). (Allegato n.3).....	12
3.7 Gruppi Operativi Interdipartimentali Permanenti (GOIP). (Allegato n.4).....	13
3.8 Dipartimenti Interaziendali (Dipl). (Allegato n.5).....	13
Principali elementi identificativi dell'Azienda.....	14
Sede Legale.....	14
Strutture Aziendali.....	14
Rete di Assistenza della Salute Mentale.....	15
Dominio e indirizzo internet.....	16
Il Logo dell'Azienda.....	16
Missione.....	17
Valori di riferimento dell'Azienda.....	17
Il patrimonio.....	17
Sistema Etico Aziendale.....	18
Organigramma generale (Sintesi).....	19
Organi dell'Azienda Ospedaliera (Direttore Generale / Collegio sindacale).....	20
L'Alta Direzione dell'Azienda Ospedaliera.....	20
Il Direttore Generale:.....	20
Il Direttore Sanitario:.....	22
Il Direttore Amministrativo:.....	23
Organismi Istituzionali e Organismi Tecnici di consultazione della Direzione.....	24
Collegio di Direzione.....	24
Consiglio dei Sanitari.....	25
Organismo di vigilanza Codice Etico Aziendale.....	25
Comitato Etico Indipendente.....	25
Commissione Farmaci (CF).....	25
Commissione Aziendale Dispositivi Medici (CADM).....	25
Comitato Gestione Rischio Clinico.....	26
Comitato di Valutazione dei Sinistri (CVS).....	26
Comitato Tecnico Scientifico per la Formazione (CTSF).....	26
Comitato Infezioni Ospedaliere (CIO).....	26
Comitato Trasfusionale Ospedaliero (CTO).....	26
Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP).....	27
Comitato di Budget.....	27
Comitato Ospedale Senza Dolore (COSD).....	28
Collegio Tecnico di Dipartimento.....	28
Servizi di supporto in staff all'Alta Direzione.....	28
A. Funzioni aziendali di staff.....	28
Servizio di Segreteria dell'Alta Direzione.....	28
Controllo di Gestione.....	29



Formazione	29
Marketing e libera-professione	30
Comunicazione e Mediazione	30
Health Technology Assessment	31
Risk management (RM) – Rischio Clinico	32
Qualità e Accreditamento (QA)	32
Coordinamento Provinciale Prelievo Organi	33
Flussi Informativi	33
B. Strutture aziendali di Staff alla Direzione	34
Servizio Prevenzione e Protezione (SPP)	34
Servizio di Medicina Preventiva / Medico competente	35
Medico autorizzato	35
Controllo di Gestione	36
Direzione Aziendale Professioni Sanitarie	37
Servizio di Ingegneria Clinica (SIC)	38
Sistemi Informativi Aziendali (SIA)	39
Servizio Farmaceutico Nutrizionale (SFN)	41
Direzioni Mediche di Presidio Ospedaliero (DMP)	43
Strutture Aziendali dell' Area Tecnica e Amministrativa	45
Direzioni Amministrative di Presidio (DAP)	45
Affari Generali e Legali	47
Gestione Risorse Umane (GRU)	48
Gestione Economico Finanziaria e Bilancio	49
Gestione Approvvigionamenti e Logistica	51
Servizi Tecnici e Patrimonio (UT)	52



Note descrittive

Il presente documento intende descrivere i contenuti del Piano di Organizzazione e Funzionamento Aziendale dell'Azienda Ospedaliera Ospedale Sant'Anna di Como ed è formulato secondo gli indirizzi previsti dalla D.g.r. del 25 luglio 2012 – n.IX/3822 *“Aggiornamento delle linee guida regionali per l'adozione dei piani di organizzazione aziendale delle aziende sanitarie e degli IRCCS di diritto pubblico della Regione Lombardia”*.

Il Piano descrive l'organizzazione ed il funzionamento che l'Azienda ha ritenuto adeguati ai fini del perseguimento degli obiettivi definiti dagli indirizzi regionali.

Con la legge 11 luglio 1997, n. 31 della Regione Lombardia è stato definito un modello sanitario con un duplice obiettivo:

- favorire l'incremento dell'efficacia di sistema, intesa come miglioramento della qualità e della appropriatezza delle prestazioni sanitarie erogate ai cittadini;
- migliorare i livelli di efficienza, intesa come uso equo e razionale delle risorse disponibili.

Al fine di raggiungere il duplice obiettivo dell'efficienza e dell'efficacia, promuovendo il processo di aziendalizzazione delle strutture sanitarie pubbliche, Regione Lombardia ha nel corso degli anni definito una serie di interventi anche finalizzati a:

- adeguare l'offerta ospedaliera accreditata;
- riorganizzare la rete ospedaliera e di emergenza-urgenza;
- riorganizzare la rete di offerta nel campo della Salute Mentale;
- migliorare la qualità dell'assistenza;
- contenere i tempi di accesso alle prestazioni sanitarie in ambiti programmati;
- garantire l'equilibrio economico-finanziario del Sistema Sanitario Regionale.

1.0 Criteri di macro - progettazione organizzativa aziendale.

L'A.O. Ospedale Sant'Anna di Como si configura quale azienda ospedaliera **“multipresidio”**.

La logica di progettazione macro-strutturale persegue una soluzione di **“organizzazione a rete”** che si caratterizza per una originale ri-elaborazione dei paradigmi organizzativi ad integrazione verticale, **“hub & spokes”**, e orizzontale per **“poli/antenna”**.

La configurazione aziendale adottata nasce da una intenzionale ibridazione dei due modelli sopra indicati.

Tale soluzione è funzionale non solo alla opportunità di garantire un adeguato coordinamento tecnico-scientifico delle strutture ospedaliere aziendali ma anche all'esigenza di assecondare una fisiologica rivisitazione del loro profilo di offerta, tenendo necessariamente co-presenti la complementarietà delle vocazioni strutturalmente presenti relative sia al livello di intensità clinico-assistenziale sia al polimorfismo specialistico dei singoli stabilimenti ospedalieri.

La scelta di non perseguire impostazioni radicali nella riconfigurazione dell'offerta secondo logiche di rete rigidamente focalizzate, in corrispondenza con il concreto avvio del nuovo presidio ospedaliero Sant'Anna, ha arginato la possibile deriva delle altre strutture ospedaliere aziendali verso un prevedibile scenario caratterizzato da una progressiva dequalificazione, depotenziando così il valore complessivo della dotazione aziendale.

Il nuovo ospedale, infatti, realizzato secondo il modello per intensità di cura e complessità assistenziale, decisamente orientato al trattamento dell'acuzie, dotato di un parco tecnologico e di piattaforme produttive di singolare potenzialità erogativa, avrebbe, di fatto, condizionato una struttura reticolare a centro di gravità unico, **“ingessato”** le situazioni preesistenti e la relativa differenziazione di vocazione già accentuata tra le strutture della rete.



Nell'intento di sostenere strategicamente l'impostazione macro-strutturale indicata, con questo Piano viene confermata, pur con i necessari perfezionamenti ma in assenza di elementi di significativa discontinuità, la scelta di articolare gli stabilimenti ospedalieri aziendali nella seguente configurazione organizzativa:

- **Presidio Ospedaliero (PO) di Como**
- **Presidio Ospedaliero (PO) di Cantù – Mariano Comense**
- **Presidio Ospedaliero (PO) di Menaggio**

Alla luce dei differenziati livelli di attività, della specifica qualificazione del case-mix e delle relative funzioni, l'A.O. intende supportare programmaticamente un forte processo di integrazione reticolare tra i Presidi, le singole strutture ospedaliere e polispecialistiche ambulatoriali ad essi afferenti, allo scopo di

- razionalizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione;
- aumentare la capacità attrattiva di ciascuna struttura coinvolta, mediante l'ampliamento dei punti di contatto con il potenziale utente che può accedere ai servizi attraverso uno qualsiasi dei diversi punti della rete;
- favorire la riprogettazione ed integrazione coordinata dei processi assistenziali e sanitari, attraverso la definizione all'interno del network aziendale dei possibili percorsi utilizzabili dal paziente per fruire dei servizi offerti;
- garantire con sempre maggiore efficienza i processi di continuità assistenziale ospedale - territorio e il consolidamento di relazioni positive con gli stakeholders (Istituzioni locali, Associazioni di Volontariato, Medici di Medicina Generale, Pediatri di libera Scelta, etc...)

2.0 Posizionamento strategico dei Presidi e riqualificazione dell'offerta aziendale

Il **PO di Como** per livello di complessità, flessibilità funzionale, standardizzazione delle attività e disponibilità di un parco tecnologico avanzato, assume fisiologicamente, pur in presenza di una specifica conformazione generalista, l'identità di struttura di riferimento all'interno della rete, avuto particolare riguardo alla dimensione organizzativa, al trattamento delle urgenze, alla specifica vocazione in ambito oncologico e alla gestione di attività ad elevata specializzazione.

Il **"Process Management"** rappresenta uno strumento di governo clinico particolarmente adeguato all'attuale fase organizzativa dell'Ospedale Sant'Anna di Como. Una visione dell'organizzazione caratterizzata da un'attenzione crescente all'integrazione e all'interazione tra le diverse componenti professionali operanti a livello aziendale, rappresenta il prerequisito per una razionale gestione dell'attività produttiva che si concentra lungo l'asse dei processi.

Sulla base di questi principi, nel corso del biennio 2011-2012, sono stati perfezionati i criteri clinico – assistenziali e organizzativi finalizzati a ridefinire l'aggregazione delle UU.OO. chirurgiche nei 3 settori di degenza e nel contempo è stato ulteriormente rivisitato l'assetto dell'area internistica.

La riorganizzazione, nel suo complesso, ha realizzato:

- l'aggregazione delle UU.OO. per aree funzionali omogenee;
- una differenziata linea di attività per la "chirurgia d'urgenza" e la "chirurgia programmata" (con il raddoppio della disponibilità dei posti letto, da 20 a 40, per la prima e il sostanziale mantenimento della dotazione di letti di degenza ordinaria per la chirurgia in elezione);
- la realizzazione, contestuale alle unità di degenza ordinaria medica ad alta complessità assistenziale (high care), con elevato assorbimento di risorse, di un'area di degenza a bassa complessità assistenziale e ridotta intensità di cura (inizialmente low care e successivamente sub acuti) finalizzate al completamento del ciclo diagnostico-terapeutico dei pazienti post acuti con costi complessivamente inferiori.



Dopo questa fase di ulteriore consolidamento del modello per intensità di cura e complessità assistenziale, le linee di attività del PO Sant'Anna di Como risultano essere così strutturate:

- **Ruolo di filtro del Dipartimento Emergenza Rianimazione e Anestesia (DERA)**
Stratifica il paziente e lo invia al livello di cura più appropriato. Definisce le modalità di utilizzo dei p.l. OBI – Medicina per acuti.
- **Linea della Chirurgia in urgenza**
Linea di attività che comprende i ricoveri chirurgici con accesso dal Dipartimento di Emergenza Rianimazione e Anestesia.
- **Linea della Chirurgia programmata**
Include tutti i ricoveri chirurgici che fanno seguito ad una programmazione e ad una valutazione che avviene prima del ricovero ospedaliero (attività di **pre-ricovero**). Comprende anche la **Week Surgery** (modalità clinico – organizzativa di differenziazione dei ricoveri chirurgici con una degenza limitata ai 5 giorni lavorativi della settimana).
- **Linea della High - Care medica**
Ricoveri di tipo medico con necessità di cura continuata nelle 24 ore, che richiedono un' alta intensità clinico - assistenziale.
- **Linea della degenza diurna**
Include il **Day Hospital** e la Chirurgia di un giorno (**Day Surgery**).
- **Linea della degenza pazienti sub acuti**
Ricoveri caratterizzati da una presa in carico continuata nelle 24 ore di pazienti che richiedono assistenza a più bassa intensità.
- **Linea outpatients**
Raggruppa le attività per utenti non ricoverati. Comprende sia prestazioni ambulatoriali più semplici, che percorsi coordinati, anche con il coinvolgimento di risorse di elevata complessità (servizi di Emodialisi, di Endoscopia digestiva, di Chirurgia ambulatoriale, etc...).
- **Percorso nascita**
E' la linea di attività che comprende i servizi per la gravidanza, il parto, l'assistenza alla madre e al neonato. Avviato a seguito del mantenimento del "punto nascita" presso il PO di Como, ulteriormente qualificato dall'attivazione h24 del servizio di parto analgesia, con attività del percorso comunque presenti anche a Cantù (Centro di Procreazione Medicalmente Assistita, attività ambulatoriali).
- **Linea Riabilitativa**
Linee di attività estremamente utili per decomprimere le aree di degenza mediche e chirurgiche consentendo di dimettere precocemente quei pazienti che hanno ottenuto un inquadramento diagnostico e terapeutico adeguato, una stabilizzazione delle condizioni cliniche e che necessitano di trattamenti riabilitativi.

In estrema sintesi, in esito al processo di riorganizzazione, la degenza del PO Sant'Anna è suddivisa in:
Terapia Intensiva e sub intensiva (Intensive Care)
Degenza medica e chirurgica ad alto grado di assistenza (High Care)
Degenza chirurgica < 5 g. (Week Surgery)
Degenza diurna (Day Hospital – Day Surgery)
Degenza a basso grado di assistenza (Sub Acuti)
Degenza riabilitativa ad alta intensità

Il **PO di Cantù – Mariano Comense**, è complessivamente dotato, nello stabilimento ospedaliero "S. Antonio Abate", di servizi diagnostici, internistici, chirurgici e di strutture adeguate all'emergenza, in grado di soddisfare volumi di domanda sanitaria appropriati e garantire una soddisfacente qualità del servizio, si



caratterizzerà ulteriormente in termini di flessibilità funzionale (stabilizzazione delle attività di ricovero e cura in una cornice operativa orientata all'intensità di cura e complessità assistenziale, sviluppo della "week surgery" in ambito chirurgico e dei modelli assistenziali di day hospital – day surgery, trattamento di pazienti sub acuti, espansione delle attività ambulatoriali). Il Polo Riabilitativo "Felice Villa" di Mariano Comense sarà oggetto di una mirata strategia di sviluppo e riqualificazione dell'area di propria pertinenza clinica e dell'offerta ambulatoriale, sostenuta dal collante organizzativo delle articolazioni dipartimentali aziendali.

Il **PO di Menaggio**, pure in presenza di oggettive difficoltà di collegamento con Como, consoliderà con maggiore decisione il proprio profilo vocazionale di presidio di "prossimità" coerentemente orientato a soddisfare i bisogni sanitari espressi dal bacino territoriale di riferimento. E' prevista, inoltre, l'attivazione di progetti sperimentali, condivisi con l'ASL di Como, orientati al raggiungimento di un più efficace raccordo tra la struttura ospedaliera e la medicina territoriale.

2.1 Piattaforme polispecialistiche ambulatoriali e rete extra-ospedaliera dei servizi sanitari aziendali

La **Direzione Attività Cliniche del Territorio (DACT)**, SC di produzione, svolge attività di direzione, sotto il profilo gestionale e igienico-organizzativo, delle piattaforme produttive ambulatoriali polispecialistiche extra-ospedaliere (n.14 strutture poliambulatoriali, n.9 centri prelievi, rete di assistenza territoriale DSM, articolazioni operative afferenti ad altre U.O./Dipartimenti).

Presiede la linea di offerta "outpatients" che aggrega le attività per utenti non ricoverati e comprende sia le prestazioni ambulatoriali più semplici, che percorsi coordinati anche con il coinvolgimento di risorse di più elevata complessità.

La DACT assicura il coordinamento della Medicina Specialistica Convenzionata, favorendo l'integrazione delle diverse branche con le SS.CC. di riferimento in ambito ospedaliero, anche ai fini del contenimento dei tempi di attesa, attraverso l'armonizzazione gestionale e l'ibridazione organizzativa dei seguenti modelli:

- "integrazione orizzontale" per "percorsi diagnostico-terapeutici" (PDT), in sinergia con il livello dipartimentale;
- "integrazione verticale" per "specialità", interazione organizzativa diretta con le SS.CC. ospedaliere omogenee per disciplina.

Tra le azioni di governo dell'asset delle strutture di erogazione extra-ospedaliere, la DACT tende, in particolar modo, a garantire:

- la riorganizzazione dell'assistenza specialistica ambulatoriale, privilegiando quei cluster di offerta che si rivelino efficaci nella risposta alla domanda di prestazioni sanitarie espresse dal territorio, in un contesto di crescente razionalizzazione delle risorse a disposizione;
- il perfezionamento dei livelli di flessibilità erogativa, avuto particolare riguardo all'attività ambulatoriale effettuata sia in ambito territoriale presso strutture polispecialistiche, sia in contesti geografici decentrati o disagiati, e periferici rispetto al focus produttivo dell'azienda;
- l'appropriato utilizzo della potenziale flessibilità produttiva della specialistica convenzionata, in particolare per quanto riguarda le seguenti variabili:
 - volumi/tipologie di prestazioni (prime visite, follow up, urgenze differibili)
 - ambiti fisici di erogazione (ambulatori, strutture polispecialistiche, punti prelievo)
 - orari.

La DACT, inoltre, promuove modalità di cooperazione con attori organizzativi esterni all'azienda (MMG, PLS, Istituti sanitari e assistenziali...) in una logica di partnership con gli stakeholders locali e assicura l'erogazione delle prestazioni sanitarie all'utenza ristretta nella Casa Circondariale di Como.

2.3 Governance unificata e reti aziendali

In estrema sintesi, il modello organizzativo descritto nel presente POA prevede una **rete ospedaliera a governance unificata che si articola su più livelli**: una realtà **"ad elevata complessità clinico-assistenziale"** (PO Como), presidio sede di DEU, in grado di coniugare un crescente livello di



specializzazione su diffuse branche cliniche con una consolidata disponibilità generalista e le strutture a carattere “**zonale**” (PO Cantù), a vocazione tendenzialmente “**monospecialistica**” (Mariano Comense) e di “**prossimità**” (PO Menaggio). La Direzione Attività Cliniche del Territorio, infine, facilita la proiezione delle attività specialistiche delle strutture ospedaliere, in pratica la loro “**domiciliazione**”, nel bacino territoriale di riferimento e il governo della piattaforma specialistica poliambulatoriale extra-ospedaliera.

La rete dei servizi si svilupperà privilegiando la **logica del network di patologia** e i tre presidi ospedalieri si avvarranno dell'organizzazione dipartimentale, quale strumento principale di integrazione e di governo clinico a livello aziendale.

Nella piena consapevolezza che tutte le strutture ospedaliere aziendali assumono la funzione di indispensabile fattore di assicurazione per i cittadini e offrono un contributo difficilmente sostituibile alla qualità di vita in ambito locale, le linee di programmazione aziendale contenute in questo POA puntano a contemperare peculiarità territoriali, la necessità di assicurare poli sanitari di elevata qualità e una complessiva sostenibilità di sistema.

Inoltre, si esprime l'auspicio che la ricomposizione delle aspettative e degli interessi degli attori istituzionali interessati possa essere pienamente realizzata tramite la costruzione di sinergie e fattori collaborativi a livello territoriale, valorizzando esigenze di natura localistica in una razionale dimensione progettuale.

Anche per tali ragioni, oltre a quelle in precedenza indicate, si ritiene che il profilo macro-progettuale adottato, espressione di una temperata contaminazione dei modelli di riferimento “hub & spokes” e “poli/antenne”, sia il più adeguato per la specifica realtà dell'A.O. Ospedale Sant'Anna di Como e consenta di presidiare, inoltre, nodi critici e opportunità di ulteriore differenziazione della rete, quali:

- il contesto dell'offerta, non solo provinciale, che espone l'A.O. Ospedale Sant'Anna di Como ad una robusta pressione competitiva relativa a più di un segmento del proprio profilo produttivo in elezione;
- il posizionamento territoriale delle strutture aziendali e la possibilità di implementare una strategia di sviluppo parzialmente “complementare” delle vocazioni produttive delle stesse, grazie al collante assicurato dall'organizzazione dipartimentale;
- la territorializzazione delle attività a limitato contenuto/impatto specialistico e tecnologico, conseguente ad una revisione dei percorsi di cura e all'implementazione di posti letto dedicati a pazienti subacuti.

3.0 Il modello organizzativo dell'Azienda Ospedaliera (A.O.) Ospedale Sant'Anna di Como

La struttura organizzativa dell' Azienda Ospedaliera (A.O.) Ospedale Sant'Anna di Como si delinea, per quanto riguarda la propria architettura, in modo semplice e lineare, ed è articolata su quattro livelli: Alta Direzione, Dipartimenti, Strutture Complesse e Strutture Semplici.

L'Azienda è improntata a criteri di massima flessibilità e integrazione nell'utilizzo delle risorse e delle infrastrutture disponibili, finalizzati a garantire il rapido e appropriato adeguamento al mutare del contesto di riferimento, delle regole di sistema, dei programmi e degli obiettivi.

Il profilo organizzativo dell'Azienda si declina in:

- strutture di staff
- dipartimenti
- strutture complesse
- strutture semplici a valenza dipartimentale o interdipartimentale
- strutture semplici
- gruppi operativi interdipartimentali permanenti

L'Azienda adotta l'organizzazione dipartimentale come modello ordinario di gestione operativa di tutte le sue strutture.



Con il termine “struttura” si identifica una articolazione aziendale alla quale viene attribuita la responsabilità di risorse umane, tecnologiche ed economico-finanziarie. La struttura costituisce un “centro di responsabilità” e il responsabile di struttura partecipa al processo di budgeting con ruolo differenziato a seconda del livello ricoperto nell’organizzazione.

Le attività di supporto alla attività di programmazione e governo dell’Alta Direzione sono state ridefinite in specifiche funzioni di Staff. Queste sono indicate nel Piano e non si configurano direttamente con un proprio stabile organigramma, ma sono assegnate a Uffici o strutture aziendali di ambito Amministrativo o Sanitario individuati dalla Direzione.

Il rinnovato assetto aziendale prevede una rilettura dei profili operativi dei servizi sopra indicati, al fine di perseguire, con sempre maggiore efficacia, gli obiettivi aziendali e di sistema regionale.

Viene, inoltre, introdotto il profilo organizzativo attinente ai “Gruppi Operativi Interdipartimentali Permanenti” (GOIP) per il governo di specifici progetti di natura clinica e di interesse aziendale che, per la loro realizzazione, richiedono il coinvolgimento di più aree sanitarie e/o piattaforme produttive.

3.1 Strutture aziendali di produzione: i Dipartimenti. (Allegato n.1)

L’organizzazione dipartimentale si conferma quale **modello ordinario di gestione operativa di tutte le attività aziendali** con l’obiettivo di garantire concreta attuazione alle politiche di governo clinico e l’affermarsi di buone pratiche gestionali.

Il consolidamento dell’organizzazione dipartimentale rappresenta per l’A.O. Ospedale Sant’Anna di Como, uno strumento di crescita culturale e professionale.

L’individuazione dei dipartimenti è in funzione degli obiettivi e della programmazione aziendali, tenuto conto del vincolo relativo al contenimento dell’indice di dipartimentalizzazione nei limiti della precedente edizione del POA.

Le tipologie dei Dipartimenti possono essere

- **gestionali**: dove si realizza la gestione integrata di attività clinico-assistenziali o amministrative, negli ambiti operativi di pertinenza;
- **tecnico – scientifici (funzionali)**: con minore integrazione operativa e gestionale, ma con un ruolo di indirizzo e di governo culturale e tecnico di alcuni settori sanitari.

Il nuovo assetto dipartimentale, invariato nel numero, si articola ancora in 8 Dipartimenti Gestionali e in 4 Dipartimenti Tecnico Scientifici sanitari aziendali: tutti sono stati oggetto di rivisitazione critica e ridefiniti sul piano dei contenuti organizzativi ed operativi.

L’ A.O. Ospedale Sant’Anna di Como, in coerenza con l’adozione della scelta macro strutturale sopra descritta, si avvarrà positivamente della prevista architettura organizzativa dipartimentale in grado di privilegiare la soddisfazione del fabbisogno di integrazione inter-presidio delle attività sanitarie e amministrative.

Il Dipartimento è una struttura operativa, ha compiti di coordinamento e di direzione per lo svolgimento di attività complesse e, in quanto aggregazione organizzativa e funzionale, assume la valenza di soggetto negoziale nei rapporti con l’azienda e gli altri dipartimenti. Inoltre, è dotato di autonomia gestionale ed è costituito da Strutture Complesse e Semplici, tra loro interdipendenti che, per omogeneità, affinità o complementarietà, perseguono comuni finalità, pur mantenendo la propria autonomia e responsabilità clinico-professionale o amministrative, negli ambiti operativi di rispettiva pertinenza, all’interno di un comune modello gestionale ed organizzativo.

Il Dipartimento aggrega più strutture complesse e semplici, rappresenta un’articolazione organizzativa dell’azienda a cui afferiscono un insieme omogeneo di attività che richiedono una programmazione ed un coordinamento unitario con risultati misurabili in termini di efficienza ed efficacia.



Le articolazioni del Dipartimento sono definite dall'Alta Direzione sulla base dei criteri fissati dagli atti di programmazione ed organizzazione interna.

Le funzioni dei dipartimenti riguardano in particolare:

- il coordinamento clinico tra i responsabili delle strutture organizzative rivolto all'efficacia delle cure
- l'utilizzo integrato ed efficiente delle risorse assegnate in coerenza con gli obiettivi di governo indicati dall'Alta Direzione
- la realizzazione della "clinical governance"

I Dipartimenti Sanitari sono posti in line alla Direzione Sanitaria Aziendale e sono, quindi, caratterizzati da una relazione di dipendenza gerarchica diretta dal Direttore Sanitario Aziendale. Analogamente il Dipartimento Amministrativo è posto in relazione di dipendenza gerarchica diretta dal Direttore Amministrativo Aziendale.

Le Direzioni Mediche di Presidio Ospedaliero e Territoriale dovranno definire modalità sinergiche di "interazione" con le articolazioni dipartimentali, gestionali e tecnico – scientifiche, che erogano prestazioni sanitarie e implementano specifici progetti all'interno del presidio di competenza.

3.2 Elementi di innovazione gestionale e progettuale. Gestire i processi.

La soluzione adottata di affidare ad una articolazione dipartimentale (Dipartimento Organizzazione Sanitaria – Servizi – Centri trasversali erogatori di prestazioni intermedie – Piattaforme Produttive) il coordinamento organizzativo congiuntamente alla responsabilità gestionale di **settori leader sotto il profilo logistico** quali i "Blocchi Operatori" (e, per quanto riguarda il PO Sant'Anna di Como, il "Quartiere Angiografico", ri - denominato nel presente POA "Quartiere interventistico"), e il compito di armonizzare i processi produttivi di unità di servizio trasversali quali i **"Centri erogatori di prestazioni intermedie"**: Laboratori, Radiologie, Servizio Trasfusionale, Fisica Sanitaria (aree funzionali a conduzione unitaria su scala aziendale), è finalizzata a renderne più efficiente l'utilizzo con l'obiettivo di realizzare economie di scala, produrre volumi significativi per tutti i dipartimenti, ridurre i costi unitari di struttura.

L'esplicito criterio strategico di ricomposizione delle sopraindicate piattaforme produttive attorno ad un nucleo operativo tradizionalmente caratterizzato da un marcato profilo gestionale, consente all'Azienda di assumere un'adequata postura organizzativa finalizzata a realizzare una significativa discontinuità culturale rispetto al precedente impianto strutturale e favorire un approccio gestionale per processi.

Tale determinazione segue una logica del tutto **"contingente"** ed è estranea ad una concezione di dipartimento come mero strumento organizzativo "generalista", in tutto subordinato ad un astratto "isomorfismo" strutturale, assolutamente inadeguato al livello di complessità caratterizzante una Azienda Ospedaliera che fonda la propria organizzazione su criteri di intensità di cura e complessità assistenziale.

L'A.O. Ospedale Sant'Anna di Como ha individuato in tale scelta un "driver" coerente con l'ampiezza e l'estensione del cambiamento di cultura gestionale, tanto più necessario in un modello ospedaliero che richiede continui interventi manutentivi di natura organizzativa ed il potenziamento dei fattori di integrazione lungo la sequenza dei processi sanitari.

In particolare, l'articolazione dei processi produttivi e decisionali relativi al governo delle citate piattaforme tecnologiche/produttive presuppone, da parte degli attori coinvolti, il superamento di logiche autoreferenziali agenti di una diffusa "micronizzazione" comportamentale.

Occorre, pertanto, contestualmente alla creazione di una dimensione culturale "assiale" (struttura dipartimentale), procedere ad una radicale rilettura dell'assetto organizzativo delle piattaforme produttive in questione (tassonomie organizzative eccessivamente semplificatrici, relazioni funzionali e interdipendenze, strutture gerarchiche, meccanismi operativi, dinamiche di partecipazione, valutazioni di clima, etc.), e la piena responsabilizzazione di una pluralità di attori aziendali.



Le “logistiche leader”, per la complessità che le caratterizza non possono non prevedere meccanismi di coordinamento sistemico, di integrazione e di armonizzazione delle linee di attività da processare:

- il **coordinamento organizzativo - gestionale**, finalizzato a sostenere le azioni tese a garantire i risultati in relazione ai livelli di **efficienza** attesi, viene posizionato in ambito dipartimentale, che, per delega della Direzione Sanitaria Aziendale, esercita, su questo segmento di offerta, un ruolo di direzione di produzione;
- il **coordinamento clinico** affidato al DERA, nel caso dei Blocchi Operatori, o ad altre articolazioni operative per specifiche strutture organizzative (ad es.: “Quartiere Interventistico”) è orientato ad assumere un ruolo determinante in ordine alla valutazione dei criteri di **appropriatezza** e selezione delle priorità cliniche nella definizione delle liste operatorie e nel corretto uso delle infrastrutture disponibili;
- i Dipartimenti “**erogatori di prestazioni finali**” dovranno garantire l'**efficacia** degli interventi.

Maggiore è il livello di complessità della piattaforma produttiva, più cogente diviene l'interazione organizzativa tra i soggetti coinvolti e il consolidamento di dinamiche partecipative e perimetri concertativi che in permanenza ne regolino le attività di governo (cabine di regia).

3.3 Applicazione del modello dipartimentale in una organizzazione a rete.

Sia i dipartimenti sanitari gestionali (intesi come “Health Investment Centre”, veri e propri centri di responsabilità) sia quelli tecnico – funzionali (detentori di un ruolo di indirizzo e di governo clinico-culturale) si declinano in termini operativi in un sistema “reticolare” di presidi a forte integrazione e differenziata intensività clinico - assistenziale. Tale è la complessità organizzativa dell'A.O. Ospedale Sant'Anna di Como.

La coerenza strutturale tra macro e micro-progettazione aziendale punta ad assicurare la co-esistenza di alcuni fattori essenziali:

- il corretto equilibrio tra il rigoroso rispetto dei contenuti disciplinari propri di ogni singola S.C., le dotazioni organiche e tecnologiche attribuite alla stessa, da cui origina, in termini di sostenibilità operativa, la conseguente specifica capacità di offerta;
- la flessibilità di utilizzo dei posti letto in settori di degenza tendenzialmente omogenei per intensità di cura e complessità assistenziale, ancorché pluri-articolati in Strutture Complesse, coniugata ad un quadro di sostanziale osservanza dei parametri di accreditamento;
- il superamento della rigidità delle attuali strutture dipartimentali ancora connotate, in modo non irrilevante, da un significativo tropismo verso un modello ospedaliero a vocazione infrastrutturale, autoreferenziale e tendenzialmente intra – presidio.

Inoltre, l'architettura a rete dell'A.O. e lo strutturale polimorfismo dei presidi aziendali, prescindendo dagli aspetti formali di individuazione delle tipologie di aggregazione delle UU.OO., pone nell'organizzazione stessa le premesse per il perfezionamento e lo sviluppo di una traiettoria evolutiva delle articolazioni dipartimentali.

La scelta di non avvalorare pedestremente una logica meramente “istituzionalista” nella definizione dei dipartimenti, caratterizzata dalla declinazione di un “idealtipo” organizzativo, sostiene in modo progressivo ed incrementale processi di cambiamento di struttura a livello aziendale, consentendo di prefigurare:

- un'organizzazione ospedaliera innovativa in grado di traghettare gradualmente la componente clinica da un profilo di “burocrazia professionale” ad una dimensione “adhocratica”;
- l'acquisizione, da parte del personale infermieristico, di un reale status, oltre che di competenze manageriali forti, pienamente riconosciuto dalla componente clinica in grado di attenuare possibili attriti organizzativi e conflittualità;



- un'organizzazione aziendale che può essere rappresentata come un insieme di "consorzi specializzati", strutture particolarmente flessibili, sintoniche con il modello di ospedale per intensità di cura e complessità assistenziale perché in grado di garantire un maggiore adattamento alle modificazioni di contesto;
- un'organizzazione a rete in grado di consentire un approccio strategico orientato a realizzare il concetto di "reparto virtuale" in cui più attori organizzativi fisicamente non contigui contribuiscono, nello stesso momento o in momenti differenti, al processo di diagnosi e cura, in cui si mobilitano le informazioni e non il paziente;
- un'organizzazione ospedaliera che tenda a concretizzare nella realtà operativa quotidiana l'integrazione multidisciplinare e multiprofessionale, la condivisione tra i clinici di appropriati protocolli diagnostico-terapeutici, un più razionale e sinergico utilizzo di infrastrutture tecnologiche e di comunicazione;
- articolazioni organizzative reticolari dotate di competenze distintive, fortemente orientate alla realizzazione di obiettivi specifici e in grado di rappresentare uno strumento dinamico ed efficace di governo dei processi di integrazione aziendale.

3.4 Struttura Complessa (SC).

Struttura individuata sulla base dell'omogeneità delle prestazioni e dei servizi erogati, dei processi gestiti e delle competenze specialistiche richieste oltre che del grado di complessità delle risorse da coordinare per lo svolgimento delle attività di competenza.

Le SC costituiscono articolazioni di un Dipartimento Gestionale o dell'Alta Direzione.

Il Direttore della Struttura complessa gode di autonomia nell'esercizio delle funzioni di direzione e organizzazione della struttura di cui è responsabile, nell'ambito degli indirizzi organizzativi e gestionali del Dipartimento Gestionale di appartenenza. È responsabile di tutte le attività di competenza della struttura. In particolare, per quelle sanitarie, di tutte le attività di diagnosi e cura svolte nell'ambito della SC e di quelle riferite alle consulenze specialistiche fornite ad altri settori dell'Azienda, della programmazione delle attività assistenziali, della appropriatezza degli interventi attuati, dell'uso efficace ed efficiente delle risorse attribuite. Si avvale del personale assegnato alla SC attribuendo i compiti, definisce gli obiettivi e organizza, per quanto riguarda il personale medico, la copertura dei servizi e dei turni. Partecipa al percorso negoziale del budget del proprio settore con il Direttore di Dipartimento. È titolare della proposta di valutazione annuale riferita alle attività assegnate ai dirigenti assegnati alla SC. Partecipa al Consiglio di Dipartimento.

3.5 Struttura Semplice a valenza dipartimentale (SSD). (Allegato n.2)

Le strutture semplici a valenza dipartimentale sono strutture semplici che, in un'ottica di supporto trasversale al processo produttivo vengono collocate gerarchicamente alle dipendenze del Direttore di Dipartimento e non di una struttura complessa del Dipartimento stesso, riservando il carattere interdipartimentale alla sfera delle possibili relazioni funzionali tra dipartimenti. La caratteristica dipartimentale è legata alla necessità che le prestazioni erogate dalla struttura semplice siano disponibili per più strutture all'interno del Dipartimento e non risultino un fattore limitante del processo produttivo. Non è quindi sufficiente che una struttura semplice sia allocata alle dipendenze del Direttore del Dipartimento per possedere la qualifica di struttura semplice a valenza dipartimentale. Pur collocata nell'organigramma dipartimentale allo stesso livello di una struttura complessa, la struttura semplice dipartimentale non è comunque una struttura complessa ed al suo interno non sono, quindi, costituite ulteriori strutture semplici.

3.6 Struttura Semplice (SS). (Allegato n.3)

Strutture individuate in base a criteri quali la dotazione di personale, la gestione di strumentazioni tecniche e/o sezioni specialistiche interne alla struttura complessa. Costituiscono articolazioni di una struttura complessa.

Il Responsabile della Struttura Semplice coordina le attività di competenza della propria struttura secondo le deleghe ricevute dal Direttore della struttura complessa di riferimento.



Le strutture semplici a valenza interdipartimentale hanno una dipendenza gerarchica univoca (da struttura complessa): il carattere interdipartimentale è attribuito per le estese interrelazioni funzionali con altre articolazioni organizzative di presidio e/o aziendali.

3.7 Gruppi Operativi Interdipartimentali Permanenti (GOIP). (Allegato n.4)

Aggregazione di Strutture Complesse che erogano prodotti/servizi con focus su attività di coordinamento complesse di natura interdipartimentale o con strutture variamente qualificate su “specifici” segmenti di offerta sanitaria, percorsi clinico – assistenziali o trattamento di peculiari profili patologici.

3.8 Dipartimenti Interaziendali (Dipl). (Allegato n.5)

I Dipartimenti Interaziendali configurano articolazioni organizzative centrate sulla aggregazione di Strutture Complesse appartenenti ad aziende sanitarie diverse.



Principali elementi identificativi dell'Azienda

Sede Legale

Via Napoleona n. 60 - Como

L'Azienda Ospedaliera Ospedale Sant'Anna di Como nasce, come Azienda, nel 1995, ai sensi del 4° comma dell'art. 2 del Dlgs 502/92, e, successivamente, definisce i propri assetti organizzativi in modo da rispondere all'art. 10 del D.lgs 502/92 e del D.lgs 517/93 ed agli artt. 12 e 13 della L.R. 31/97.

Strutture Aziendali

L'Azienda Ospedaliera Ospedale Sant'Anna di Como, ad oggi, comprende le seguenti strutture:

Presidi Aziendali [n.3]

Presidio Ospedaliero Sant'Anna

Via Ravona, 20
San Fermo della Battaglia
Via Napoleona, 60 - Como

Presidio Ospedaliero

Ospedale Sant'Antonio Abate Ospedale Felice Villa

Via Domea, 4 - Cantù
Via Isonzo, 42b

Presidio Ospedaliero

Ospedale Erba - Renaldi

Mariano Comense
Via Casartelli, 7 - Menaggio

Poliambulatori interni ai Presidi Ospedalieri [n.4]

Poliambulatorio Ospedale Sant'Anna

Via Ravona, 20
San Fermo della Battaglia
Via Domea, 4 - Cantù

Poliambulatorio Ospedale Sant'Antonio Abate

Poliambulatorio Ospedale Felice Villa

Via Isonzo, 42b

Mariano Comense

Poliambulatorio Ospedale Erba-Renaldi

Via Casartelli, 7 - Menaggio

Poliambulatori esterni ai Presidi Ospedalieri [n.14]

Poliambulatorio Via Napoleona

Via Napoleona, 60 - Como

Poliambulatorio Dongo

Via Falck 3 - Dongo

Poliambulatorio Lomazzo

Via del Rampanone, 1 - Lomazzo

Poliambulatorio Olgiate Comasco

P.za Italia, 8 - Olgiate Comasco

Poliambulatorio Ponte Lambro

Via Verdi, 3 - Ponte Lambro

Poliambulatorio Cernobbio

Via Erba, 3 - Cernobbio

Poliambulatorio Bellagio

Via Lazzaretto, 12 - Bellagio

Poliambulatorio Fino Mornasco

Via Trieste, 5 - Fino Mornasco

Poliambulatorio Cermenate

Via Garibaldi, 8/10 - Cermenate

Poliambulatorio Albese con Cassano

Via Roma, 55 - Albese con Cassano

Poliambulatorio Nesso

Via Municipio - Nesso

Poliambulatorio Novedrate

Via Taverna, 3 - Novedrate

Poliambulatorio Porlezza

Via G. Garibaldi, 11 - Porlezza

Poliambulatorio San Fedele Intelvi

Piazza A. Andreotti, 12 - San Fedele Intelvi

Centri prelievi esterni ai Presidi Ospedalieri [n.9]

Via Napoleona

Via Napoleona, 60 - Como

Bellagio

Via Lazzaretto, 12 - Bellagio

Olgiate Comasco

P.za Italia, 8 - Olgiate Comasco

Ponte Lambro

Via Verdi, 3 - Ponte Lambro

Fino Mornasco

Via Trieste, 5 - Fino Mornasco

Lurate Caccivio

Via Volta, 12 - Lurate Caccivio

Maslianico

Via XX Settembre, 43 - Maslianico

Porlezza

Via G. Garibaldi, 11 - Porlezza

San Fedele Intelvi

Piazza A. Andreotti, 12 - San Fedele Intelvi

San Bartolomeo Val Cavargna

Via Fontana, 22

San Bartolomeo Val Cavargna



Rete di Assistenza della Salute Mentale

- Comunità Protetta a Media assistenza (CPM) [n.1]

CPM Como Albate Via Romolo Colli, 8 - Como loc. Albate

- Comunità Riabilitativa a Media assistenza (CRM) [n.3]

CRM Mariano Via Battisti, 36 - Mariano Comense

CRM Musso Via Campaccio, 10 - Musso

CRM Como Via Carso, 92 - Como

- Comunità Riabilitativa ad Alta Assistenza (CRA) [n.3]

CRA Longone al Segrino Via Beldosso, 1 - Longone al Segrino

CRA Ossuccio Via degli Ulivi, snc - Ossuccio

CRA Appiano Gentile Via Milano, 3 - Appiano Gentile

- Centri Psico Sociali (CPS) [n.6]

CPS Appiano Gentile Via Milano, 3 - Appiano Gentile

CPS Ossuccio Via degli Ulivi, snc - Ossuccio

CPS Cantù Via Domea, 4 - Cantù

CPS Longone al Segrino Via Beldosso, 1 - Longone al Segrino

CPS Como Via Castelnuovo, 1 - Como

CPS Mariano Comense Via Battisti, 36 - Mariano Comense

- Centri Diurni (CD) [n.6]

CD Appiano Gentile Via Milano, 3 - Appiano Gentile

CD Dongo Via Iginio Gentile, 11 - Dongo

CD Ossuccio Via degli Ulivi, snc - Ossuccio

CD Cantù Via Domea, 4 - Cantù

CD Mariano Comense Via Battisti, 36 - Mariano Comense

CD Como Via Vittorio Emanuele 110/112 - Como

- Centri di Residenzialità Leggera [n.2]

Albate Como Via Romolo Colli, 8 - Como loc. Albate

Mariano Comense Via Battisti, 36 - Mariano Comense

- Centri di Semiresidenzialità [n.4]

Semiresidenzialità Musso Via Campaccio, 10 - Musso

Semiresidenzialità Appiano Gentile Via Milano, 3 - Appiano Gentile

Semiresidenzialità Longone al Segrino Via Beldosso, 1 - Longone al Segrino

Semiresidenzialità Albate Via Romolo Colli, 8 - Como loc. Albate

ATTIVITA' INSERITE NEL PROGETTO GESTIONE MISTA PUBBLICO/PRIVATO

- Comunità Protetta ad Alta assistenza (CPA) [n.2]

CPA Como ("La Quercia") Via Carso, 92 - Como

CPA Asso (D.C.A.) Via Romagnoli, 16 - Asso

- Comunità Terapeutica per Minori [n.1]

Comunità terapeutica Asso Via Romagnoli, 16 - Asso

- Centri di Residenzialità Leggera [n.2]

Como ("Il Ritrovo") Via Carso, 92 - Como

Como (Appartamenti protetti) Via Manara - Como



Dominio e indirizzo internet

L'Azienda Ospedaliera Ospedale Sant'Anna di Como è titolare del dominio "hsacomo.org" è raggiungibile su internet all'indirizzo: <http://www.hsacomo.org>

Il Logo dell'Azienda

Il logo della Azienda Ospedaliera Ospedale Sant'Anna di Como è composto da una serie di cerchi concentrici all'interno dei quali è disposta la scritta circolare "OSPITALE * MAGGIORE * DI * COMO" con al centro della composizione rappresentata l'immagine stilizzata di Sant'Anna che abbraccia Maria bambina.

 <p>Azienda Ospedaliera Ospedale S. Anna</p>	Versione orizzontale del logo, realizzato in formato vettoriale per poter essere adattato in tutti i formati grafici previsti. Quadricromia: C=0, M=0, Y=0 ; K=50. La gradazione del colore base può variare a seconda del supporto di destinazione e del progetto grafico. Esiste una versione in negativo per supporti scuri.
 <p>Azienda Ospedaliera Ospedale S. Anna</p>	Versione verticale del logo, realizzato in formato vettoriale per poter essere adattato in tutti i formati grafici previsti. Quadricromia: C=0, M=0, Y=0 ; K=50. La gradazione del colore base può variare a seconda del supporto di destinazione e del progetto grafico. Esiste una versione in negativo per supporti scuri.
 <p>Azienda Ospedaliera Ospedale S. Anna</p> <p>www.hsacomo.org</p>	Versione orizzontale del logo, realizzato in formato vettoriale per poter essere adattato in tutti i formati grafici previsti, con aggiunta dell'indirizzo internet del sito aziendale. Quadricromia: C=0, M=0, Y=0 ; K=50. La gradazione del colore base può variare a seconda del supporto di destinazione e del progetto grafico. Esiste una versione in negativo per supporti scuri.
 <p>Azienda Ospedaliera Ospedale S. Anna</p> <p>Sistema Sanitario  Regione Lombardia</p>	Versione del logo abbinato al marchio "Sistema Sanitario" di Regione Lombardia in file unico. Quadricromia: C=0, M=0, Y=0 ; K=50. La gradazione del colore base può variare a seconda del supporto di destinazione e del progetto grafico. Esiste una versione in negativo per supporti scuri.



Missione

L'Azienda ha precisato la missione che intende perseguire nelle affermazioni di seguito formulate, che costituiscono la base degli indirizzi programmatici finalizzati a favorire il necessario cambiamento:

- promuovere con consapevolezza e rigore un sempre più incisivo processo di umanizzazione delle strutture aziendali, ricentrando le politiche aziendali sul cittadino, soggetto di diritti, strategie, interessi, con una propria autonomia;
- garantire alla comunità un insieme di servizi sanitari integrati ispirati a principi di qualità, equità ed appropriatezza, in un'ottica di continuità assistenziale e di compatibilità con le risorse assegnate;
- assicurare con tempestività l'erogazione delle prestazioni sanitarie ai pazienti nel momento in cui è loro di massima utilità;
- valorizzare le specifiche professionalità impegnate nel progetto di crescita aziendale, sviluppando, con un approccio di tipo multidisciplinare metodi di lavoro innovativi e fortemente integrati, rafforzando un atteggiamento cooperativo ed il senso di appartenenza aziendale.

Quanto sopra sarà perseguito tramite

- l'adeguamento dell'offerta dei servizi alle esigenze di salute dei cittadini, garantendo lo sviluppo di un "modello a rete" e migliorando qualità e appropriatezza dei servizi erogati (qualificazione delle prestazioni di diagnosi e cura, qualificazione delle risorse professionali, ampliamento dell'offerta di servizi);
- creazione di un assetto organizzativo coerente con le esigenze di regolazione e controllo del sistema;
- rispetto dei tempi e delle modalità di attuazione degli obiettivi di rilievo regionale.

Valori di riferimento dell'Azienda

- la centralità del paziente, il rispetto della sua cultura e dei suoi bisogni individuali anche per ciò che riguarda l'informazione e la qualità del servizio;
- la capacità di assicurare le cure appropriate a coloro che ne hanno bisogno;
- le risorse umane dell'azienda, considerate quale patrimonio culturale e professionale, essenziale per garantire le prestazioni di cui il paziente necessita;
- il coinvolgimento dei principali Stakeholders, ossia "portatori di interessi legittimi". Si tratta di coloro (individui, gruppi o istituzioni) che sono coinvolti dalle decisioni dell'azienda, ne influenzano il successo e/o sono influenzati dall'attività dell'organizzazione.
- l'innovazione tecnologica e lo sviluppo di processi formativi a tutti i livelli, per sostenere i continui cambiamenti propri di un settore quale quello sanitario-ospedaliero a rapida evoluzione di saperi e conoscenze scientifiche, in coerenza con la necessità di sostenere un profilo di offerta adeguato ed efficace;
- la sicurezza nell'ambiente di lavoro nel rispetto della normativa vigente, condizione in cui l'assistenza erogata pone il paziente e gli operatori nelle condizioni di minor rischio.

Il patrimonio

Il patrimonio dell'Azienda è costituito da tutti i beni mobili ed immobili ad essa appartenenti secondo le risultanze dello stato patrimoniale, allegato al bilancio d'esercizio, nonché da tutti i beni comunque acquisiti nell'esercizio delle proprie attività od a seguito di atti di liberalità.

L'Azienda, ai sensi e per gli effetti del comma 2 dell'art. 5 del D.Lgs. n. 502/1992, dispone del proprio patrimonio secondo il regime della proprietà privata, fermo restando che i beni mobili ed immobili utilizzati per il perseguimento dei fini istituzionali costituiscono patrimonio indisponibile e che pertanto non possono essere sottratti alla loro destinazione, se non nei modi stabiliti dalla legge.

Gli atti di trasferimento a terzi di diritti reali su immobili facenti parte del patrimonio da reddito sono assoggettati a preventiva autorizzazione regionale ai sensi del citato articolo.



Sistema Etico Aziendale

L'Azienda, attraverso la definizione di un efficace sistema etico aziendale e adeguati strumenti di verifica e controllo si propone di:

- garantire una distribuzione dei compiti al proprio interno che sia chiara e univocamente interpretabile da tutti, evitando la concentrazione dei poteri nelle mani di poche persone;
- garantire che quanto previsto dalla struttura organizzativa delineata sia effettivamente applicato (principio di effettività del modello).

In particolare il sistema di controllo preventivo è attuato attraverso quanto previsto dalle disposizioni nazionali (D.lgs 231/2001) e regionali, art. 13 bis L.R. 33/09, avuto particolare riguardo a:

- CODICE ETICO, che definisce i principi etici aziendali e richiama i comportamenti che possono integrare le fattispecie di reato previste dal D.lgs n. 231/2001, sul quale costruire il sistema di controllo preventivo.
- MODELLO ORGANIZZATIVO, deve essere sufficientemente chiaro e formalizzato, soprattutto per quanto riguarda l'attribuzione di responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica e la descrizione dei compiti. Particolare attenzione andrà prestata al sistema premiante dei dipendenti, soprattutto per quanto riguarda la definizione di obiettivi di performance coerenti con l'effettiva capacità di raggiungimento.
- ORGANISMO DI VIGILANZA, al quale affidare il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento, dotato di poteri autonomi.
- COMUNICAZIONE, una volta che è stato progettato ed adottato dall'Alta Direzione, il Modello Organizzativo deve essere necessariamente comunicato in modo efficace e capillare a tutti coloro che operano nell'ambito dell'organizzazione.

L'Azienda Ospedaliera assume come criteri minimi per il proprio codice etico:

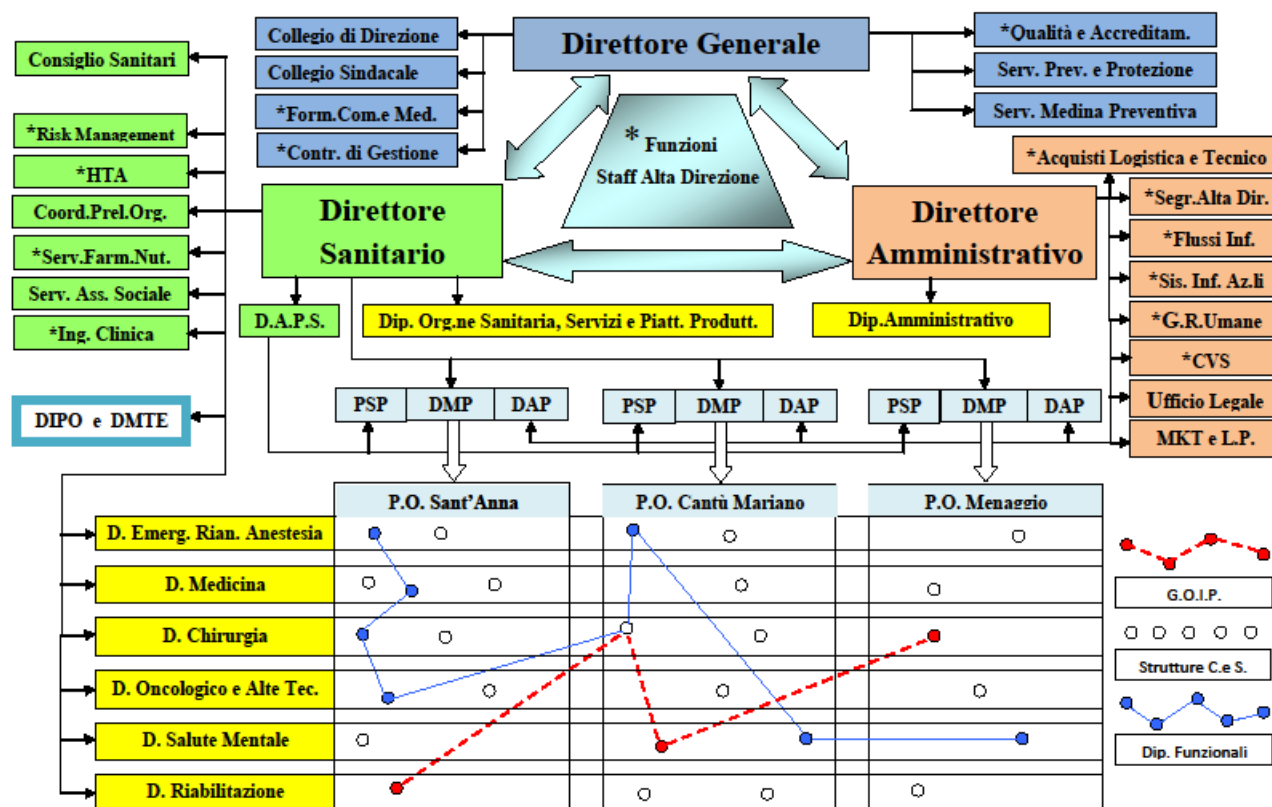
- la formazione e sensibilizzazione continua dei dipendenti sulle problematiche inerenti il codice etico e, contestualmente, porre la massima attenzione anche da parte di tutti i fornitori e le parti interessate al rispetto della normativa vigente;
- la correttezza e verificabilità di tutte le transazioni, affinché sia possibile verificare il processo di decisione e di svolgimento.

Il MODELLO ORGANIZZATIVO ha lo scopo di rendere operativi i principi di comportamento e si scompone nelle seguenti fasi:

- STRUTTURA ORGANIZZATIVA che si realizza attraverso l'identificazione delle persone coinvolte e nell'attribuzione di responsabilità.
- PROCEDURE OPERATIVE che hanno l'obiettivo di definire standard comportamentali a cui l'intera organizzazione deve conformarsi.
- CONTROLLI INTERNI di carattere generale riferiti all'intera organizzazione ed in particolare rivolti alla separazione delle responsabilità ed al monitoraggio dell'ambiente culturale e di lavoro; di carattere specifico riferiti alle singole procedure.
- FLUSSI INFORMATIVI che possono essere rappresentati da comunicazione del modello da parte dei vertici aziendali all'intera organizzazione; previsione di flussi informativi tra coloro che si occupano degli aspetti operativi, che applicano le procedure, e gli incaricati del controllo e dell'aggiornamento del modello; comunicazione ai vertici aziendali da parte dell'organismo di vigilanza dei suggerimenti emersi nel corso dell'attività di verifica.



Organigramma generale (Sintesi)





Organi dell'Azienda Ospedaliera (Direttore Generale / Collegio sindacale)

A norma dell'art. 3, comma 4, D.Lgs. 502/92 e dell'art. 7, comma 3, L.R. n. 31/97 sono organi dell'Azienda Sanitaria il Direttore Generale ed il Collegio Sindacale.

Il **Direttore Generale** (DG) è il legale rappresentante dell'Azienda ed ha la responsabilità del governo complessivo dell'Azienda.

Il **Collegio Sindacale** è composto da 5 professionisti esterni ed esercita principalmente le sue competenze al fine di accertare la regolarità contabile, vigilare sull'osservanza delle norme di riferimento, verificare la gestione dell'Azienda - sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale - e gli atti deliberativi assunti dalla Direzione Generale; esamina ed esprime valutazioni sul bilancio di esercizio; predispone atti di comunicazione periodica agli organismi di riferimento locale, regionale e nazionale.

I componenti del Collegio Sindacale unitamente al Direttore Generale, in quanto organi istituzionali esclusivi dell'Azienda, fermo restando il diverso livello di competenze e responsabilità ad essi assegnato dalla normativa, ispirano l'esercizio delle proprie funzioni al principio della massima reciproca collaborazione e della sinergia operativa, favorendo costanti e reciproche forme di coinvolgimento e di consultazione, con riferimento particolare alla fase istruttoria dei provvedimenti più incidenti sul processo di programmazione e di gestione dell'Azienda.

L'Alta Direzione dell'Azienda Ospedaliera

A norma dell'art. 3, comma 4, D.Lgs. 502/92, il **Direttore Generale** è coadiuvato dal **Direttore Sanitario** (DS) e dal **Direttore Amministrativo** (DA) che svolgono collegialmente funzioni di **Alta Direzione** dell'Azienda.

In particolare l'Alta Direzione:

- definisce la missione aziendale
- assicura il raggiungimento degli obiettivi aziendali
- elabora le strategie e le politiche aziendali
- promuove l'identità, l'immagine ed i valori aziendali
- promuove la cultura della qualità come metodo di gestione dell'Azienda
- verifica l'efficiente utilizzo delle risorse per il raggiungimento dell'equilibrio economico e finanziario dell'Azienda
- gestisce e valorizza il patrimonio dell'Azienda
- valuta i risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi, alle priorità assegnate e alle risorse impiegate
- gestisce il rapporto con gli Enti Istituzionali esterni all'Azienda (Regione, Comuni ecc.) ed, in genere, con tutti i referenti strategici esterni.

Il Direttore Generale:

esercita tutti i poteri di gestione complessiva dell'Azienda coadiuvato dai direttori sanitario e amministrativo che nomina fiduciariamente.

Sono di esclusiva competenza del Direttore Generale le attività specifiche di controllo e di governo, mentre sono delegabili per norma, regolamento o in forza di specifici atti scritti o del presente documento di organizzazione ai vari livelli della dirigenza aziendale le funzioni gestionali. La delega contiene i limiti di esercizio e temporali di validità della stessa.

In particolare il Direttore Generale:

- ratifica le nomina e procede alla prima convocazione del Collegio Sindacale;
- nomina il Collegio di Direzione;
- ratifica la nomina del Consiglio dei Sanitari;
- adotta i regolamenti interni per il funzionamento degli organismi collegiali e per le attività interne di controllo;
- adotta gli atti programmatici con i quali si definiscono gli obiettivi per la gestione dell'Azienda e sono assegnate risorse umane, strumentali e finanziarie;
- adotta i provvedimenti riferiti alla dotazione organica di personale;



- conferisce e revoca gli incarichi di responsabilità direzionale o dirigenziali, secondo le modalità previste dalla legislazione vigente, dei Dipartimenti Gestionali e Tecnico Scientifici, delle strutture complesse, delle strutture semplici a valenza dipartimentale e di afferenza a strutture complesse;
- conferisce incarichi di natura professionale, di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, di funzioni ispettive, di verifica e controllo;
- conferisce incarichi ex art. 15 septies, commi 1 e 2 L. 229/92 (contratti a tempo determinato per funzioni di particolare rilevanza strategica) ed ex art. 15-octies (contratti per l'attuazione di progetti finalizzati);
- adotta i regolamenti interni per l'organizzazione, la gestione ed il funzionamento dell'azienda, compreso l'ordinamento per l'esercizio della attività libero professionale intramuraria;
- adotta gli atti fondamentali della programmazione aziendale quali:
 - il piano di organizzazione aziendale (POA)
 - il bilancio economico preventivo
 - il bilancio di esercizio
 - il documento di budget
 - il piano delle assunzioni
 - il piano degli investimenti
 - il piano degli acquisti
 - il piano di formazione aziendale (PFA)
- sottoscrive i contratti di lavoro o assimilati e quelli concernenti la fornitura di beni e servizi nonché la realizzazione di opere o lavori;
- nomina i componenti del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni;
- nomina i componenti della delegazione trattante per la parte aziendale;
- cura i rapporti esterni con le Istituzioni, gli organi di stampa, gli altri erogatori di prestazioni sanitarie;
- coordina, dirige, direttamente o tramite specifica delega, gli uffici, le "funzioni" e le "strutture" aziendali di staff di propria pertinenza:
 - Servizio Prevenzione e Protezione (Struttura Complessa in Staff)
 - Servizio di medicina preventiva e legale - medico competente (Struttura Semplice a Valenza Interdipartimentale in Staff)
 - Controllo di Gestione (Struttura Complessa di Staff)

Il Direttore Generale è inoltre titolare di ogni altro provvedimento o azione derivante dalla funzione di governo dell'azienda o attribuito alla sua diretta competenza dalla normativa ed è responsabile del governo clinico dell'azienda con riferimento sia alla qualità che all'efficacia ed all'efficienza tecnica.

Delega di funzioni

Il nuovo sistema organizzativo delle Pubbliche Amministrazioni, così come delineato nel D.Lgs. n. 165/2001, ha definito la sfera dei poteri gestionali di pertinenza dei dirigenti.

La delega di alcune funzioni del Direttore Generale può essere conferita ai dirigenti aziendali: la forma giuridica con la quale il dirigente esprime la propria potestà decisionale è quella della "determinazione".

Il provvedimento così adottato è numerato progressivamente e contrassegnato dalla sigla della struttura di appartenenza; i relativi estremi sono riportati in apposito registro tenuto da ciascuna struttura.

Per l'adozione delle determinazioni, relative alle materie di rispettiva competenza, sono delegati i dirigenti responsabili delle seguenti Strutture Complesse (S.C.):

- S.C. Gestione Approvvigionamenti e Logistica
- S.C. Servizi Tecnici e Patrimonio
- S.C. Gestione Economico Finanziaria e Bilancio



- S.C. Affari Generali e Legali
- SS.CC. Direzioni Amministrative dei Presidi Ospedalieri (Como, Menaggio, Cantù-Mariano Comense) e del Territorio
- S.C. Gestione Risorse Umane
- S.C. Sistemi Informativi Aziendali

Ulteriori deleghe possono essere stabilmente o occasionalmente assegnate con provvedimento del Direttore Generale.

Il Direttore Sanitario:

coadiuva il Direttore Generale nella definizione degli obiettivi, delle linee strategiche e delle politiche aziendali, con principale riferimento all'area sanitaria; dirige i servizi sanitari dell'Azienda; svolge attività di indirizzo, coordinamento ed integrazione dei servizi sanitari per assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In particolare il Direttore Sanitario:

- Coordina e dirige, a livello strategico, i servizi sanitari dell'Azienda Ospedaliera ai fini tecnico organizzativi ed igienico sanitari, e fornisce parere obbligatorio al Direttore Generale sugli atti relativi alle materie di competenza devolute dall'ordinamento, identificando ai fini programmatori la domanda di assistenza sanitaria anche attraverso le strutture preposte.
- Svolge attività di direzione e coordinamento, anche tramite le Direzioni Mediche dei Presidi Aziendali ed i Direttori dei Dipartimenti sanitari gestionali, nei confronti dei direttori delle strutture complesse e delle strutture semplici a valenza dipartimentale.
- In line alla Direzione Sanitaria sono posizionate le seguenti articolazioni organizzative aziendali:
 - i Dipartimenti sanitari Gestionali e Tecnico - Scientifici
 - la Direzione Aziendale delle Professioni Sanitarie (Struttura Complessa)
 - Direzione Mediche dei Presidi Ospedalieri (Strutture Complesse)
 - Servizio Farmaceutico nutrizionale (Struttura Complessa)
- Dirige le funzioni di staff di propria competenza:
 - Ingegneria Clinica
 - Servizio di Assistenza Sociale Aziendale
 - Coordinamento prelievo organi
- Presiede personalmente o tramite delega Organismi Istituzionali e Organismi Tecnici di consultazione della Direzione (Consiglio dei Sanitari, Comitato per le Infezioni Ospedaliere, la Commissione farmaci, la Commissione Aziendale Dispositivi Medici e il Comitato Trasfusionale Ospedaliero).
- Contribuisce alla definizione degli accordi di natura convenzionale con le Università.
- Esercita per i dipartimenti sanitari e per tutte le strutture sanitarie dell'Azienda le funzioni di verifica e di controllo dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.

Il Direttore Sanitario collabora nell'esercizio del Governo Clinico Aziendale mediante:

- La partecipazione a funzioni di committenza interna, concorrendo ad individuare criteri e modalità di attribuzione di obiettivi e risorse umane e strumentali ai Dipartimenti Sanitari.
- La promozione dei principi generali e dei corrispondenti strumenti operativi per il Governo Clinico fondati sulla condivisione multidisciplinare delle problematiche cliniche ed organizzative ospedaliere, l'applicazione dell'evidence – based medicine nella pratica clinica, la responsabilizzazione degli operatori attraverso il costante monitoraggio del livello qualitativo delle prestazioni e dei servizi erogati e lo sviluppo di mirate politiche formative..
- La precisazione degli ambiti e dell'intensità dell'eventuale delega conferita ai Direttori di Dipartimento e/o di altre Strutture aziendali, per quanto attiene agli aspetti legati all'organizzazione, gestione ed erogazione di servizi e prestazioni sanitarie.



Il Direttore Amministrativo:

coadiuva il Direttore Generale nella definizione degli obiettivi, delle linee strategiche e delle politiche aziendali, con principale riferimento all'area amministrativa; dirige i servizi amministrativi dell'Azienda; svolge attività di indirizzo, coordinamento ed integrazione dei servizi amministrativi per assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In particolare il Direttore Amministrativo:

- firma i documenti contabili;
- cura la ricezione delle deliberazioni adottate dal Direttore Generale al fine della relativa verbalizzazione;
- svolge attività di direzione e coordinamento, anche tramite il Direttore del Dipartimento Amministrativo, nei confronti dei direttori delle strutture amministrative complesse;
- coordina, dirige, direttamente o tramite specifica delega, gli uffici, le "funzioni" e le "strutture" aziendali di staff a sua dipendenza gerarchica diretta:
 - Marketing e Libera Professione (Funzione di Staff)
 - Sistemi Informativi Aziendali (Struttura Complessa in Staff);
- persegue il buon andamento e l'imparzialità dell'azione amministrativa, con particolare riferimento agli aspetti giuridico - amministrativi ed economico - finanziari;
- propone al Direttore Generale la nomina dei responsabili delle strutture organizzative professionali e funzionali dell'area amministrativa;
- esercita per il Dipartimento Amministrativo e per tutte le strutture ed i centri di responsabilità dell'area amministrativa dell'azienda le funzioni di verifica e di controllo dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati;

Il Direttore Amministrativo svolge ogni altra funzione, compresa l'adozione di atti con rilevanza esterna, a lui attribuiti dalla legislazione vigente, dal presente atto e dai regolamenti aziendali ovvero su delega scritta del Direttore Generale.

Le seguenti funzioni aziendali vengono riposizionate in staff all'Alta Direzione:

- Controllo di gestione;
- Formazione, Comunicazione e Mediazione;
- Qualità e Accreditamento
- Risk Management;
- Health Technology Assessment;
- Servizio Farmaceutico e Nutrizionale;
- Acquisti Logistica e Tecnico;
- Segreteria Alta Direzione;
- Flussi informativi e rendicontazione delle prestazioni;
- Gestione Risorse Umane;
- Valutazione dei sinistri afferenti allo specifico Comitato aziendale ;
- Ufficio Legale;
- Logistica;
- Sistemi informativi aziendali;
- Servizio Ingegneria Clinica

Organismi Istituzionali e Organismi Tecnici di consultazione della Direzione

Quadro di sintesi organizzazione A.O. Ospedale S. Anna di Como – Organismi di consultazione della Direzione



Organismi tecnici aziendali

Organismo di Vigilanza del Codice Etico Aziendale	Comitato Infezioni Ospedaliere (CIO)
Comitato Etico Indipendente	Comitato Trasfusionale Ospedaliero (CTO)
Commissione Farmaci (CF)	Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP)
Commissione Aziendale Dispositivi Medici (CADM)	Comitato di Budget
Comitato Gestione Rischio Clinico	Comitato Ospedale Senza Dolore (COSD)
Comitato Valutazione Sinistri (CVS)	Collegio Tecnico di Dipartimento
Comitato Tecnico Scientifico per la Formazione (CTSF)	

Collegio di Direzione

(Art.17 D.Lgs. 502/92 e successive modifiche, Art.15 D.Lgs. 229/99)

Sono membri del Collegio di Direzione, oltre a Direttore Generale, Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo, i Direttori dei Dipartimenti Gestionali e Tecnico Scientifici, i Direttori Medici dei Presidi Aziendali, ed il Direttore della D.A.P.S. Al collegio possono altresì essere chiamati a partecipare, in relazione agli argomenti in discussione, altri responsabili di strutture semplici o complesse, di strutture di staff nonché altri dirigenti o collaboratori con approfondita conoscenza dell'argomento, nella misura in cui la loro presenza sia stata richiesta da uno dei componenti ed assentita dalla presidenza del Collegio.

Fornisce supporto al Direttore Generale per promuovere atti di indirizzo e di governo delle attività cliniche; contribuisce alla programmazione delle attività tecnico-sanitarie e di quelle ad alta integrazione sanitaria, in piena sinergia con la programmazione aziendale; fornisce indirizzi in merito alla organizzazione (anche dipartimentale) dei servizi, delle risorse umane ed allo sviluppo di nuovi servizi per il miglioramento della qualità, concorre alla formulazione dei programmi di formazione, delle soluzioni organizzative per l'attuazione dell'attività libero-professionale intra-moenia e alla valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi clinici.

Svolge le funzioni previste dalla normativa vigente in relazione alla nomina dei componenti delle commissioni di concorso.



Consiglio dei Sanitari

(Art. 3, comma 12, d.lgs. 502/92, L.R. 2/98 e successive modifiche).

E' composto da personale sanitario, eletto dai dipendenti dell'Azienda nell'ambito delle diverse categorie professionali, ed è presieduto dal Direttore Sanitario. Fornisce pareri all'Alta Direzione sulle attività tecnico-sanitarie, anche sotto il profilo organizzativo, e sugli investimenti da effettuare in area sanitaria; esprime pareri sulle attività di assistenza sanitaria e, nella propria area di competenza, può farsi promotore di analisi, indicazioni e proposte.

Organismo di vigilanza Codice Etico Aziendale

(art. 13 bis L.R. 33/09 in attuazione d.lgs. 231/01)

Ha il compito di vigilare su funzionamento, osservanza ed aggiornamento del Codice Etico Comportamentale adottato. È organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

Comitato Etico Indipendente

(DD.MM. 12/05/2006 e 07/11/2008)

E' composto da professionisti ed esperti in diverse discipline (farmacologia, diritto, psicologia ecc.) anche esterni all'Azienda; il funzionamento e l'organizzazione sono definiti dalla Regione nel rispetto di requisiti minimi fissati da linee-guida ministeriali.

Mira a soddisfare la globalità delle esigenze sanitarie in campo etico, compresa l'attività di promozione, informazione e formazione, con riferimento alla raccomandazioni del Comitato Nazionale di Bioetica. Nell'ambito della sua attività inoltre:

- valuta le sperimentazioni cliniche svolte presso l'Azienda
- fornisce pareri in merito alle possibili implicazioni etiche dell'attività ospedaliera;
- valuta la chiarezza e completezza delle informazioni fornite ai pazienti con gli strumenti destinati alla acquisizione del consenso informato in merito alla esecuzione di innovative procedure diagnostiche e/o terapeutiche;
- supporta le decisioni da assumersi in ambito clinico inerenti l'opportunità di iniziare, continuare o sospendere procedure diagnostiche o terapeutiche;
- propone per l'approvazione al Direttore Generale il proprio regolamento di funzionamento ed il regolamento tecnico sulla sperimentazione e ricerca.

Commissione Farmaci (CF)

La CF, istituita con deliberazione n. 186 del 7 marzo 2007, è presieduta dal Direttore Sanitario, personalmente o per delega, ha come scopo quello di promuovere l'uso razionale dei farmaci predisponendo le strategie aziendali di valutazione, selezione e impiego corretto dei farmaci dentro l'Ospedale secondo criteri basati sull'efficacia dimostrata (EBM), sicurezza ed economicità.

Persegue tali scopi tramite: (a) controllo della spesa farmaceutica con valutazione preliminare per l'adozione aziendale all'uso di farmaci ad alto costo e contenimento d'uso di quelli con scarsa evidenza di efficacia clinica; (b) aggiornamento e revisione del prontuario terapeutico ospedaliero con l'obiettivo di garantire agli utenti il migliore trattamento possibile tenendo conto della esigenza di utilizzo equo e razionale delle risorse limitando la disponibilità a farmaci di comprovata efficacia; (c) sviluppo di un programma di elaborazione e implementazione di linee guida e percorsi diagnostico terapeutici condivisi.

Commissione Aziendale Dispositivi Medici (CADM)

La CADM, istituita con deliberazione n. 699 del 30 novembre 2011, è presieduta dal Direttore Sanitario, personalmente o per delega, ed ha come scopo quello di supportare l'Alta Direzione nelle decisioni riguardanti l'introduzione di nuove tecnologie ad elevato impatto clinico, organizzativo ed economico, con particolare riguardo ai Dispositivi Medici.



Comitato Gestione Rischio Clinico

E' coordinato dal Risk Manager, che definisce e monitorizza le attività aziendali di riduzione del rischio, intendendo complessivamente i rischi associati a qualsiasi attività clinica o processo operativo aziendale.

Comitato di Valutazione dei Sinistri (CVS)

Il Comitato di Valutazione Sinistri (CVS), coordinato dal Responsabile SC Affari Generali e Legali, nel quale confluiscono diverse professionalità presenti in Azienda, si riunisce periodicamente ed ha il compito di vagliare le richieste di risarcimento, fare una eventuale proposta di transazione sulle stesse, ecc.

Comitato Tecnico Scientifico per la Formazione (CTSF)

E' composto da professionisti ed esperti in diverse discipline che hanno il compito collegiale di validare il Piano di Formazione Aziendale e le singole attività formative accreditate nell'ambito delle attività svolte dall'Azienda quale Provider nei sistemi di accreditamento ECM nazionale e regionale (ECM/CPD). È presieduto dal dirigente responsabile della formazione aziendale componenti stabili sono nominati dal Direttore Generale. Sono di norma rappresentate tutte le qualifiche professionali coinvolte nelle attività di formazione, un rappresentante di ciascuno dei dipartimenti ed eventualmente esperti con qualifica professionale e curriculare eventualmente chiamati a partecipare per l'esigenza di specifiche ulteriori competenze. Svolge compiti di raccordo e di supporto a favore delle articolazioni aziendali dipartimentali per favorire la progettazione e realizzazione delle rispettive parti di piano formativo. Definisce gli indirizzi scientifici di acquisizione di beni e servizi per la Biblioteca scientifica aziendale.

Comitato Infezioni Ospedaliere (CIO)

E' organo tecnico aziendale, presieduto direttamente o per delega dal Direttore Sanitario, che ha il compito di definire la strategia di lotta contro le Infezioni Ospedaliere, con particolare riguardo ai seguenti aspetti:

- organizzazione del sistema di sorveglianza;
- istituzione di misure di prevenzione;
- coinvolgimento appropriato dei servizi laboratoristici;
- informazione al personale ospedaliero sull'andamento delle infezioni;
- verifica dell'applicazione dei programmi di sorveglianza e controllo e della loro efficacia
- contributo alla formazione culturale e tecnica del personale su tale argomento.

Il responsabile del CIO coordina le attività del Gruppo Operativo del CIO.

Comitato Trasfusionale Ospedaliero (CTO)

Il Comitato per il Buon Uso del Sangue istituito con Decreto del Ministero della Salute del 1 settembre 1995 e successivamente denominato Comitato Trasfusionale Ospedaliero (Decreto Direttore Generale della Sanità della Regione Lombardia n.11654 del 19.10.2006) è un organo tecnico-scientifico che all'interno delle strutture ospedaliere svolge i seguenti compiti:

- determinare standard, procedure e indicatori per il corretto utilizzo del sangue e degli emocomponenti;
- effettuare l'audit medico e infermieristico sul consumo di sangue al fine di analizzare eventuali azioni correttive sugli eventi avversi alla trasfusione;
- promuovere l'impiego di tecniche per il risparmio del sangue (pre-deposito, emodiluizione, recupero peri-operatorio), emocomponenti ed emoderivati;
- contribuire al perseguimento dell'autosufficienza di sangue, emocomponenti ed emoderivati
- collaborare, tramite il SIMT di riferimento, con il DMTE provinciale per rendere omogenei processi e protocolli;
- stabilire rapporti di collaborazione con i referenti per le attività trasfusionali delle strutture sanitarie non dotate di SIMT e delle case di cura private;
- organizzare in accordo con il DMTE corsi di formazione e aggiornamento per il personale che opera nelle strutture trasfusionali



- favorire l'informatizzazione del sistema di donazione e trasfusione ospedaliero.

Il CTO è composto da rappresentanti del personale medico, infermieristico, dei pazienti utilizzatori, dei donatori di sangue ed è presieduto dal Direttore Sanitario aziendale o da suo delegato.

Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP)

Il Nucleo di Valutazione è nominato dal Direttore Generale con apposita deliberazione nella quale è designato tra i vari membri quale di essi svolga funzioni di presidente.

Può essere composto sia da componenti interni all'Azienda che garantiscono la conoscenza specifica degli obiettivi e delle politiche aziendali, sia da componenti esterni, che garantiscano la presenza di soggetti terzi e di comprovata professionalità ed esperienza nella materia valutativa.

L'attività del Nucleo di valutazione si ispira ai seguenti principi:

- garantire la partecipazione di esperti nel campo delle tecniche di valutazione, dotati di competenza ed autorevolezza, anche in tema di valutazione della risorsa umana e di valutazione di raggiungimento di obiettivi di budget e di risultato in ambito sanitario;
- garantire la presenza di esperti di tecniche valutative delle prestazioni che possono essere cooptati dal Nucleo nell'esercizio di funzioni svolte in ambiti specifici.

Il Nucleo di Valutazione svolge le seguenti funzioni specifiche:

- verifica annuale dei risultati di gestione dei Dirigenti di struttura complessa e semplice e di tutti i dirigenti in riferimento agli obiettivi prestazionali affidati;
- verifica annuale dei dipendenti del comparto a cui siano stati attribuiti incarichi di posizione organizzativa e di coordinamento.

Comitato di Budget

Il Comitato ristretto di Budget aziendale è costituito da:

- Direttore Generale
- Direttore Amministrativo
- Direttore Sanitario
- Responsabile SC Controllo di Gestione

e definisce le linee di indirizzo per l'introduzione di obiettivi e il recepimento di quelli affidati dal SSN.

Il momento operativo del processo di budget è gestito dal Gruppo Operativo di Budget, coordinato dal Responsabile della SC Controllo di Gestione e costituito da: Direttori Medici di Presidio, Direttori Amministrativi di Presidio, Direttore SC Servizio Farmaceutico e Nutrizionale, Responsabile dello Staff Qualità e Accreditamento, Responsabile SC Gestione Approvvigionamenti e Logistica, Responsabile SC Gestione Economico Finanziaria e Bilancio integrati, al bisogno, dai Direttori di Dipartimento Gestionale.

Il Gruppo Operativo di Budget è organismo di supporto della Direzione nella definizione dei criteri di costruzione e valutazione del budget aziendale e della sua articolazione tra i vari settori che gestiscono attività e costi. In particolare struttura:

- la definizione del budget delle articolazioni organizzative che gestiscono i costi aziendali,
- l'analisi periodica degli scostamenti tra il budget assegnato e quanto effettivamente accaduto,
- l'eventuale revisione dei budget assegnati agli Uffici,
- la chiusura annuale del percorso.

L'attività del Gruppo Operativo di Budget è definita specificamente nell'apposito regolamento adottato con provvedimento del Direttore Generale.



Comitato Ospedale Senza Dolore (COSD)

Il Comitato Ospedale Senza Dolore è stato istituito con delibera n° 418 e successiva integrazione con delibera n° 547 del 13/06/2007 sulla base di un documento di intenti a valenza triennale. La sua attività, d'intesa con il Direttore Sanitario, è definita da apposito regolamento e opera in contatto con tutte le realtà già esistenti di trattamento del dolore nell'ambito dei Dipartimenti e delle singole Strutture Complesse coordinandone in maniera coerente le singole attività.

Collegio Tecnico di Dipartimento

Il Collegio Tecnico di Dipartimento è composto dal Direttore di Dipartimento in qualità di Presidente e da due esperti esterni.

Il Collegio Tecnico è deputato alle verifiche e valutazioni previste dalle vigenti disposizioni contrattuali per le Aree della Dirigenza, ovvero:

- di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte a ai risultati raggiunti;
- dei dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

Servizi di supporto in staff all'Alta Direzione

A. Funzioni aziendali di staff

Le funzioni di staff dell'Alta Direzione dell'Azienda sono aggregazioni di competenze individuate come ambiti omogenei di attività strettamente connesse alle funzioni strategiche della Direzione stessa. Queste sono assegnate come competenza, e ove necessario come ambito di risorse umane e/o strumentali dedicate, alle strutture organizzative aziendali individuate in prima applicazione dalla Direzione nell'ambito del presente Piano di Organizzazione o con successivo provvedimento specifico di attribuzione di incarico.

Ciascuna delle funzioni elencate opera di norma in dipendenza gerarchica diretta con il Direttore Generale e, secondo le linee di competenza specifiche e le deleghe attribuite, con i Direttori Sanitario e Amministrativo.

Servizio di Segreteria dell'Alta Direzione

Missione del titolare:

Garantire la piena operatività logistica e organizzativa per gli organi aziendali e i componenti dell'Alta Direzione nell'ambito delle loro rispettive attività istituzionali.

Attività di competenza e Aree di responsabilità del titolare:

Provvede alla tenuta del protocollo aziendale, all'archiviazione della corrispondenza in arrivo e all'inoltro della stessa alle articolazioni aziendali coinvolte, individuando l'assegnazione per competenza. Svolge compiti di registrazione e inoltro della corrispondenza aziendale in uscita di competenza dell'Alta Direzione e degli Uffici e strutture della Azienda cui non è assegnato un proprio punto di protocollo.

Gestisce l'iter di adozione, archiviazione degli atti deliberativi, nonché delle disposizioni adottate dal Direttore Amministrativo; provvede alla successiva assegnazione di copia degli atti, ai soggetti proponenti e a quelli coinvolti nella loro eventuale pubblicazione (Area Web, Comunicazione ecc.). Provvede alla tenuta dei verbali del collegio sindacale e cura la tenuta dell'archivio della documentazione di competenza dell'Alta Direzione.



Fornisce supporto organizzativo, logistico e di segreteria alle direzioni: Generale, Amministrativa e Sanitaria.

Controllo di Gestione

Missione del titolare:

Supportare l'Alta Direzione e i vari livelli di responsabilità fornendo gli strumenti necessari per la programmazione, pianificazione e verifica dell'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse. Supportare l'attività di pianificazione e programmazione aziendale attraverso analisi di convenienza.

Attività di competenza e Aree di responsabilità del titolare:

gestisce tutte le attività utili a fornire all'Alta Direzione la rilevazione, anche attraverso l'impiego di strumenti contabili, dei dati sulla gestione complessiva dell'azienda verificando la coerenza con gli obiettivi formulati in sede di programmazione. Verifica che la gestione aziendale si svolga secondo criteri di economicità, al fine di consentire il perdurare della possibilità di svolgere i compiti di istituto nel tempo;

procede sistematicamente alla manutenzione del sistema di rilevazione e catalogazione delle attività aziendali secondo il criterio dei centri di costo e di responsabilità in modo da consentire la corretta e coerente attribuzione di costi e attività;

supporta la direzione nel processo di budget annuale rilevando ed elaborando i dati, predisponendo la documentazione e la reportistica, formulando alla direzione stessa proposte di previsione di attività e di costo e di conseguenti obiettivi da perseguire;

produce analisi e valutazioni delle performance aziendali finalizzate all'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse;

sviluppa l'analisi finalizzata ai nuovi progetti di investimento e a scelte alternative di impiego di risorse in collaborazione, per tali aspetti con il settore di Health Technology Assessment e i dipartimenti interessati.

Formazione

Missione del titolare:

Dirigere i processi formativi quali leve strategiche per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e dello sviluppo professionale degli operatori e per la relazione e interscambio con gli ambiti formativi esterni accademici o professionali.

Attività di competenza:

La formazione è programmata per tutto il personale a livello aziendale (sanitario, tecnico, amministrativo). L'attività è orientata complessivamente a:

facilitare il passaggio di personale dipendente verso processi organizzativi innovativi;

creare e sviluppare un approccio culturale multidisciplinare e multi professionale;

promuovere, programmare e coordinare la formazione del personale;

rilevare e analizzare i bisogni e la domanda di formazione del personale;

contribuire alla definizione degli obiettivi aziendali riferiti alla formazione e redigere il piano di formazione annuale;

svolgere le attività di "provider" ECM previste dalle normative regionali e nazionali per la realizzazione di attività residenziali e a distanza, coordinando l'attività del Comitato Tecnico Scientifico per la Formazione;

sviluppare processi formativi in collaborazione /condivisione con soggetti esterni (ASL, altri erogatori, Ordini e Collegi professionali, Società scientifiche, strutture accademiche e universitarie ecc.);

effettuare la selezione e gestione dell'albo fornitori;

gestire la formazione fuori sede del personale;

proporre iniziative volte alla promozione esterna degli eventi formativi;

promuovere e attivare iniziative formative interaziendali;

fornire supporto metodologico alla costruzione di progetti aziendali riferiti allo sviluppo delle risorse umane;



coinvolgere e coordinare i vari settori aziendali (dipartimenti e staff) al fine di sviluppare e gestire attività formative riferite agli specifici campi di attività;
favorire l'inserimento nei processi organizzativi e professionali del personale neoassunto e di quello assegnato a nuove attività in ambito aziendale;
sviluppare sistemi di formazione sul campo e verifica periodica utili a mantenere la qualità delle prestazioni professionali erogate dai singoli professionisti e dalle equipe, gestire il dossier formativo individuale;
supportare l'Alta Direzione nei processi di cambiamento organizzativo;
gestire gli strumenti di erogazione delle attività didattiche e la biblioteca scientifica aziendale con la sua rete di consultazione;
monitorare gli eventi formativi aziendali e il Piano di Formazione adottato;
verificare la ricaduta dell'intervento formativo;
governare gli aspetti amministrativi correlati al processo formativo;
gestire sponsorizzazioni e donazioni;
gestire e coordinare la rete dei formatori aziendali (tutor, animatori);
contribuire allo sviluppo del sistema di qualità aziendale.

Aree di responsabilità del titolare:

Assicura il corretto utilizzo delle risorse assegnate rispondendo in merito agli obiettivi definiti dall'Alta Direzione.

Assicura il corretto funzionamento della struttura rispondendo degli obiettivi assegnati dall'Alta Direzione. In particolare è responsabile:

della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse economiche e strumentali assegnate;

dell'elaborazione e dell'adozione di modelli operativi nello specifico campo di competenza;

della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza;

di interpretare le strategie dell'Alta Direzione e di declinare nella proposta di piano formativo;

di diffondere le politiche aziendali relative alla formazione finalizzandole all'elaborazione del piano formativo;

di supportare i diversi attori aziendali nell'individuazione del bisogno formativo;

di governare gli aspetti amministrativi correlati ai processi formativi.

Marketing e libera-professione

Missione del titolare:

Sviluppare e valorizzare nuove aree di utenza per le attività aziendali e ambiti di sviluppo per nuove attività. Gestire la policy aziendale e le strutture necessarie allo sviluppo della attività in libera professione dei dipendenti.

Attività di competenza e Aree di responsabilità del titolare:

garantisce un adeguato sistema di gestione del cliente e supporta l'Alta Direzione nell'identificazione e nello sviluppo di nuove aree di sviluppo di attività;

coordina le attività di contatto con i clienti sanitari attraverso Front-Office, CUP-Cassa, accettazione amministrativa e accoglienza aziendali;

promozione e sviluppo del marketing relazionale (sviluppo multicanalità);

gestione attività di marketing sanitario e di fund raising;

gestione delle attività in regime di Libera professione intramuraria e delle Attività Istituzionali a Pagamento (AIP);

gestione dei rapporti contrattuali con strutture presso le quali vengono effettuate prestazioni libero-professionali in regime di intramoenia allargata, individuando gli strumenti di verifica e rendicontazione delle prestazioni rese;

Comunicazione e Mediazione

Missione del titolare:

coordinare i processi di comunicazione interni ed esterni all'Azienda, promuovendo la cultura della centralità dell'utente e consolidando un più diretto rapporto fiduciario con i cittadini, gli stakeholders



e gli organi di stampa.

Perseguire l'obiettivo di una comunicazione istituzionale coerente e integrata, fondata sulle qualità principali di chiarezza, facilità di accesso all'informazione ed esaustività.

Favorire la gestione di conflitti onde evitare che, se trascurati o mal governati, possano oscurare il livello oggettivo di efficienza dell'organizzazione, nonché l'impegno e la professionalità dei suoi operatori.

Migliorare la comunicazione fra gli operatori e con gli utenti.

Attività di competenza e Aree di responsabilità del titolare:

supporta l'Alta Direzione per l'elaborazione di strategie di comunicazione con le istituzioni, i cittadini e i soggetti sociali;

redige, in collaborazione con i diversi attori organizzativi, il Piano di Comunicazione Aziendale e garantisce la realizzazione delle azioni in esso previste;

promuove e tutela l'immagine aziendale, attraverso azioni di accrescimento della fiducia da parte di utenti e operatori, promuovendo eventi e azioni che facilitino l'accesso ai servizi;

attua la verifica della qualità e del gradimento da parte degli utenti (customer satisfaction), in collaborazione con i servizi/strutture aziendali e formula/sollecita proposte di miglioramento;

si avvale dell'area web per promuovere e sviluppare la comunicazione organizzativa definendo i contenuti da diffondere con il sito internet e intranet aziendale;

elabora e aggiorna periodicamente la Carta dei Servizi;

collabora con l'ufficio stampa nella ricerca di tempestività, chiarezza e trasparenza della comunicazione;

cura i rapporti con le Associazioni di Volontariato e con le Associazioni di tutela dei cittadini;

gestisce i rapporti con l'Ufficio di Pubblica Tutela (UPT);

sviluppa una prassi mediativa, in un contesto in cui il bisogno di una positiva relazione tra professionista (e/o struttura) e paziente (e/o parente), ma anche tra operatori, si intreccia con la necessità di preservare, incentivare e difendere la comunicazione quale modalità di incontro e confronto;

interagisce con il Risk Manager aziendale svolgendo una essenziale funzione di "filtro" con i pazienti finalizzata a ricostruire positive dinamiche relazionali con gli stessi, al fine di prevenire o circoscrivere eventuali contenziosi;

attraverso il processo di ascolto e mediazione, facilita la ricerca di soluzioni nei conflitti emergenti dalle dinamiche organizzative e gestisce i conflitti fra operatori sanitari e pazienti/parenti, perseguendo il ripristino della comunicazione e del rapporto fiduciario;

lavora in forte integrazione con gli uffici dedicati all'URP presso le Direzioni Mediche di Presidio (DMP), al fine di monitorare e intercettare i reclami e le richieste di chiarimenti che potrebbero beneficiare di interventi di mediazione favorendo inoltre, dove possibile, azioni di miglioramento

assicura, alle articolazioni organizzative che ne facciano richiesta, un supporto orientato a favorire il ripristino di una comunicazione efficace e di dinamiche relazionali positive, rendendo disponibili strategie e pratiche attraverso cui fronteggiare il conflitto in maniera produttiva, andando incontro ai bisogni e alle necessità di utenti e professionisti.

Health Technology Assessment

Missione del titolare:

Supportare l'Alta Direzione, per quanto concerne l'aspetto gestionale e strategico delle tecnologie in uso e da introdurre; coordina analisi di "technology assessment" finalizzati all'introduzione di nuove tecnologie e/o procedure di diagnosi e cura, information technology in ambito sanitario e attività di ricerca.

Attività di competenza e Aree di responsabilità del titolare:

collabora a definire gli aspetti gestionali e strategici delle tecnologie aziendali, con l'obiettivo primario di garantire l'uso sicuro, appropriato e vantaggioso dal punto di vista economico, di tutte le apparecchiature;

supporto all'Alta Direzione, per quanto concerne l'aspetto gestionale e strategico delle tecnologie, attraverso le seguenti attività: programmazione e valutazione acquisti, studi di "technology assessment" finalizzati all'introduzione di nuove tecnologie e/o procedure di diagnosi e cura, information technology in ambito sanitario e attività di ricerca.



coordina il lavoro di gruppo necessario al perseguimento degli obiettivi di settore.
coordina i gruppi di lavoro necessari alla conduzione delle analisi e produce i rendiconti consuntivi per la direzione;
elabora procedure di analisi su proposte di sviluppo delle attività e delle tecnologie da implementare
collabora con l'attività specifica del Dipartimento Tecnico Scientifico "Introduzione Corretto Uso del Farmaco", delle Commissioni Aziendali "Farmaci" e "Dispositivi Medici" al fine di mantenere il monitoraggio costante delle attività di Health Technology assessment aziendali.

Risk management (RM) – Rischio Clinico

Missione del titolare:

Curare la definizione degli strumenti per l'individuazione e la valutazione delle situazioni di rischio e di evento avverso; individua le criticità delle procedure aziendali, individua strumenti e azioni correttive e preventive per la riduzione dei danni al paziente, al patrimonio e per la riduzione del contenzioso.

Attività di competenza e Aree di responsabilità del titolare:

coordina l'attività di valutazione del rischio clinico;
coordina le attività dei comitati aziendali per la gestione del rischio clinico e per la valutazione dei sinistri;
attua le iniziative volte alla riduzione degli errori, promuovendo e gestendo le attività utili a far emergere nel personale una cultura positiva di apprendimento dagli errori e governa un sistema di segnalazione interna degli errori stessi;
propone e sviluppa procedure preventive di riduzione del rischio clinico sia di ambito aziendale che di ambito specifico per i singoli settori;
opera concretamente con la Direzione dell'Azienda sugli eventi avversi, congiuntamente alle Direzioni Mediche di Presidio, ai Dipartimenti e alle Strutture Complesse;
mette in atto, in collaborazione con le Direzioni Mediche di Presidio, iniziative sistematiche preventive mediante l'analisi dei percorsi assistenziali ed organizzativi prevalenti nell'erogazione dell'assistenza;
concorre ad elaborare il programma aziendale di prevenzione per la gestione del rischio clinico prevedendo specifici interventi di formazione, in collaborazione con le Direzioni Mediche di Presidio, in ordine al potenziamento del parco tecnologico, di revisione dei percorsi assistenziali, di informatizzazione dei processi assistenziali, di rivisitazioni o modifiche organizzative;
collabora alla attività del CIO per la elaborazione del piano di sorveglianza e prevenzione delle infezioni ospedaliere;
promuove e realizza, in collaborazione con la struttura della formazione aziendale, i percorsi formativi e le attività didattiche d'aula e sul campo necessarie al miglioramento delle politiche di prevenzione e riduzione del rischio.

Qualità e Accreditamento (QA)

Missione del titolare:

Garantire lo sviluppo ed il mantenimento del Sistema Qualità Aziendale, in linea con le politiche aziendali e le normative vigenti

Attività di competenza e Aree di responsabilità del titolare:

Gestisce le procedure e le attività connesse ai processi di certificazione del Sistema Qualità individuati dalla Direzione;
coordina i progetti di valutazione delle performance qualitative aziendali e di autovalutazione;
gestisce le procedure di accreditamento istituzionale, revisione dell'assetto e delle procedure aziendali curando l'inoltro di istanze di autorizzazione presso i competenti uffici del Servizio Sanitario Regionale;
gestisce l'iter per l'autocertificazione quadrimestrale;
collabora alla predisposizione del piano relativo ai lavori necessari per il raggiungimento dei requisiti strutturali di accreditamento;
promuove la elaborazione e la implementazione di Linee guida e Percorsi diagnostici terapeutici



aziendali;
valuta il grado di appropriatezza delle prestazioni erogate nell'azienda;
coordina il monitoraggio interno del corretta gestione della documentazione sanitaria e i rapporti con i soggetti incaricati dei controlli esterni (NOC);
promuove l'analisi ed il miglioramento della documentazione clinica aziendale;
promuove e sviluppa metodologie per la gestione del rischio clinico.
è responsabile
dell'elaborazione, promozione e adozione di modelli operativi nello specifico campo di competenza;
della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza;
dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione).

Coordinamento Provinciale Prelievo Organi

Missione del titolare:

Promuovere, tra gli operatori delle strutture sanitarie e nella popolazione, la cultura della donazione di organi a scopo di trapianto. Favorire l'incremento del numero di prelievi di organi e tessuti nell'ambito provinciale.

Attività di competenza e Aree di responsabilità del titolare:

Coordinare le attività affidate all'Azienda in ambito provinciale ai sensi della D.G.R. VII/7987 del 8/2/2002 con particolare riferimento a quelle di controllo e verifica necessarie al buon andamento del programma di donazione a scopo di trapianto.

Il responsabile della funzione si occupa di tutte le attività utili al conseguimento dei seguenti obiettivi specifici:

promozione e verifica del monitoraggio dei decessi e dei prelievi nelle strutture sanitarie;
sorveglianza sull'attuazione delle norme per l'accertamento e la certificazione di morte;
promozione di iniziative di formazione e di aggiornamento del personale impegnato nel processo di donazione e di prelievo;
promozione di iniziative di educazione sanitaria e di crescita culturale dei professionisti della sanità e della popolazione in materia di donazione;
formulazione di proposte al competente livello regionale per lo sviluppo del programma di prelievo a scopo di trapianto;
assolvimento dei debiti informativi nei confronti degli enti preposti.

Flussi Informativi

Missione del titolare:

Predisporre e gestire sistemi accurati e precisi di raccolta e rendicontazione dei dati sanitari utili per alimentare gli strumenti di rendicontazione verso gli organi sanitari provinciali e regionali e per fornire all'azienda strumenti di analisi epidemiologica e miglioramento delle attività svolte.

Attività di competenza e Aree di responsabilità del titolare:

Raccoglie e gestisce i dati di attività sanitaria in regime di ricovero e ambulatoriale strutturandoli per la trasmissione dei flussi informativi previsti dalle normative e per le valutazioni ed elaborazioni aziendali. Il responsabile della funzione procede alla trasmissione dei flussi informativi prodotti verso gli organismi istituzionali previsti.

Assicura il corretto funzionamento delle risorse assegnate rispondendo degli obiettivi definiti dall'Alta Direzione. In particolare è responsabile:

della gestione dei sistemi di alimentazione dei database aziendali di archiviazione delle attività svolte presso le strutture di erogazione delle prestazioni riferite in particolare a quelle svolte in regime di ricovero ordinario o diurno e in regime ambulatoriale;
della verifica e validazione periodica dei dati per l'inoltro alle strutture competenti regionali o provinciali ed alle strutture interne per le elaborazioni di competenza;
propone e attiva procedure atte al miglioramento della qualità e tempestività di disponibilità dei dati raccolti;
promuove e collabora alle attività volte a trasferire agli utenti interni tutte le istruzioni necessarie ad



una corretta valutazione e rendicontazione delle attività svolte tenendo conto del valore epidemiologico dei dati raccolti.

B. Strutture aziendali di Staff alla Direzione

Le strutture aziendali di supporto alla Direzione sono articolazioni organizzative dell'Azienda che, in ragione del prevalente ambito delle attività svolte di diretto interesse della Direzione o della ricaduta interdipartimentale delle funzioni ricoperte, non sono collocate gerarchicamente nei Dipartimenti organizzativi, ma sono assegnate direttamente all'Alta Direzione (Direttore Generale, Sanitario o Amministrativo secondo la competenza della materia trattata).

Servizio Prevenzione e Protezione (SPP)

<i>Dipendenza gerarchica:</i>	1 DIRETTORE GENERALE 1.1 DIRETTORE SERVIZIO (Struttura complessa)
<i>Missione della posizione:</i>	Supportare il Direttore Generale nella definizione e realizzazione delle politiche di prevenzione e protezione per danni e incidenti da rischio ambientale in ambito aziendale.
<i>Funzioni:</i>	<p>Assicura adeguati livelli di valutazione dei rischi e di programmazione degli interventi di prevenzione e di protezione degli ambienti aziendali, ai fini della sicurezza della salute dei pazienti e dei lavoratori; assicura inoltre lo svolgimento delle attività necessarie per il rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro. Sono individuati come principali compiti:</p> <ul style="list-style-type: none">· individuazione fattori di rischio, valutazione dei rischi e individuazione delle misure conseguenti con relativi monitoraggi;· elaborazione di misure preventive e protettive e di sistemi di controllo di tali misure; individuazione dei dispositivi di protezione individuale necessari alla tutela dei lavoratori dai rischi residuali non eliminabili con sistemi di protezione collettiva;· elaborazione di procedure di sicurezza per le varie attività aziendali, inclusi i piani da attuarsi in caso di emergenza, incendio, evacuazione;· proposta e attuazione di programmi di informazione e formazione dei lavoratori;· sorveglianza e controllo periodico dei mezzi di prevenzione degli incendi e di protezione in caso di incendio installati in azienda (idranti, estintori portatili, rilevatori di fumo, porte REI ecc.);· tenuta e archiviazione delle schede di raccolta informazioni sui rischi e sulle misure di prevenzione e coordinamento per i lavori in appalto;· tenuta ed aggiornamento del Registro dell'Antincendio.
<i>Aree di responsabilità dirigente:</i>	<p>Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dall'Alta Direzione. In particolare è responsabile:</p> <ul style="list-style-type: none">· della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate;· dell'elaborazione e promozione dell'adozione di modelli operativi nello specifico campo di competenza;· della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza;· dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione).
<i>Relazioni Tecniche:</i>	Direzioni Mediche di Presidio, DACT, DAPS, Servizio di Medicina Preventiva, Qualità ed Accreditamento, Servizi Tecnici e Patrimonio, Risk manager, Gestione Approvvigionamenti e Logistica, Gestione Risorse Umane
<i>Relazioni</i>	Dipartimenti Gestionali, Formazione



Funzionali:

Competenza: *Attività assegnate (competenze generali):*

- 1 *Aziendale* Struttura di supporto tecnico e consultivo per DL, Dirigenti, Preposti, MC, lavoratori, RLS e utenti per l'espletamento degli obblighi stabiliti dal D.Lgs. 626/94 e successive modificazioni ed integrazioni in materia di miglioramento della sicurezza e della salute sul luogo di lavoro.
- 2 *Aziendale* Servizio di vigilanza con le seguenti funzioni e attività:
organizzazione e gestione dei servizi di vigilanza e sicurezza all'interno delle strutture aziendali supportando il personale sanitario e amministrativo in caso di necessità;
sorveglianza delle strutture, del patrimonio e dei beni aziendali con interventi mirati e prevenire il danneggiamento o il furto;
sorveglianza degli ingressi e della titolarità delle persone e dei mezzi ad accedere legittimamente nelle strutture aziendali;
interventi, a richiesta del personale delle Strutture Complesse, al verificarsi di situazioni di disturbo, intrusione o comunque presenze non autorizzate;
verificare comunque la presenza di estranei non autorizzati o persone sospette nell'ambito dell'area ospedaliera, richiedendo, all'occorrenza, l'intervento della forza pubblica.

Servizio di Medicina Preventiva / Medico competente

Dipendenza gerarchica: 1 DIRETTORE GENERALE
 1.1 DIRETTORE SERVIZIO (Struttura semplice interdipartimentale)

Missione della posizione: Gestire il monitoraggio dello stato di salute del personale con visite mediche e indagini preventive e periodiche; valutare le eventuali limitazioni individuando e proponendo l'opportuna collocazione lavorativa.

Funzioni: Attività di Medicina del Lavoro / Servizio di medicina preventiva
Sorveglianza sanitaria dei lavoratori ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs. 626/94 e successive modificazioni ed integrazioni. Sono in particolare indicati quali compiti specifici:

- Effettuare gli accertamenti sanitari preventivi e periodici, dei lavoratori. Per ogni lavoratore istituire, aggiornare e custodire una cartella sanitaria e di rischio.
- Effettuare le periodiche vaccinazioni del personale dipendente
- Visitare periodicamente gli ambienti di lavoro
- Svolgere attività formativa e informativa dei lavoratori.
- Esprimere pareri nella scelta di misure organizzative di tutela

Relazioni Tecniche: Direzioni Mediche di Presidio, DACT, Qualità ed Accreditamento, Servizi Tecnici e Patrimonio, DAPS, Risk manager, Gestione Risorse Umane, Esperti qualificati, Medico autorizzato, specialisti di competenza

Relazioni Funzionali: Dipartimenti Gestionali, Formazione

Medico autorizzato

Dipendenza gerarchica: 1 DIRETTORE GENERALE
 1.1 Incaricato

Missione della posizione: Gestire il monitoraggio dello stato di salute del personale classificato quale esposto a rischio radiologico



Controllo di Gestione

<i>Dipendenza gerarchica</i>	1 DIRETTORE GENERALE
<i>Missione della posizione:</i>	1.1 DIRETTORE SERVIZIO (Struttura complessa) Garantisce l'assistenza all'Alta Direzione ed ai dirigenti responsabili nella corretta programmazione e controllo delle risorse. Nel Controllo Direzionale, le finalità e le strategie individuate nel processo di Pianificazione Strategica sono assunte come date. Il Controllo Direzionale si occupa dell'implementazione delle strategie e del raggiungimento delle finalità, opera, quindi, affinché l'Azienda raggiunga gli obiettivi in modo efficace ed efficiente. Sviluppa mirate politiche formative orientate a far crescere una adeguata cultura organizzativa e gestionale nel personale aziendale e sostiene, con una coerente offerta formativa, progetti aziendali in campo clinico e assistenziale. Promuove processi comunicativi al fine di creare condivisione sugli obiettivi e sui valori aziendali, aumentando la coesione e l'efficacia dell'organizzazione. Favorisce l'attivazione di modalità conciliativo – riparative nella presa in carico di situazioni conflittuali.
<i>Funzioni:</i>	Realizza le attività necessarie alla predisposizione del budget annuale dell'Azienda articolandolo sulle varie aree di attività e di produzione. Concorre a perfezionare l'analisi organizzativa dei vari settori aziendali con la finalità di valutare l'utilizzo relativo delle risorse e la corretta allocazione.
<i>Aree di responsabilità dirigente:</i>	E' responsabile della progettazione e del funzionamento del sistema di Controllo Direzionale, avuto particolare riguardo all'implementazione formale delle sue principali fasi: <ul style="list-style-type: none"> · programmazione · formulazione del budget · svolgimento e misurazione dell'attività · reporting e valutazione Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dall'Alta Direzione. In particolare è responsabile: <ul style="list-style-type: none"> · della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate; · dell'elaborazione e promozione di opportuni modelli operativi nello specifico campo di competenza; · della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza; · di gestire la produzione e la distribuzione dei flussi informativi interni relativi a costi e ricavi con le opportune valutazioni; · di assolvere il debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione) · di identificare le criticità nei flussi informativi e definizione delle aree di miglioramento per l'integrazione e la standardizzazione dei dati · di supportare l'Alta Direzione nei rapporti contrattuali con la ASL per le parti di competenza · di gestire le procedure valutative del personale in rapporto al raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente con il processo di budget
<i>Relazioni Tecniche:</i>	Nucleo di Valutazione, Servizi Amministrativi, Sistemi Informativi Aziendali
<i>Relazioni Funzionali:</i>	Direzioni Mediche di Presidio, DACT, Dipartimenti Gestionali e Tecnico Scientifici, Strutture Complesse di Diagnosi e Cura
<i>Competenza:</i>	<i>Attività assegnate (competenze generali):</i>
1 Aziendale	Controllo di Gestione (funzione di staff)



Direzione Aziendale Professioni Sanitarie

Dipendenza gerarchica:	1 DIRETTORE SANITARIO 1.1 DIRETTORE AZIENDALE DELLE PROFESSIONI SANITARIE
Missione della posizione:	<p>La Direzione Aziendale della Professioni Sanitarie Aziendali (DAPS) è una struttura complessa a valenza Aziendale, dotata di autonomia gestionale, che opera "in line" al Direttore Sanitario Aziendale.</p> <p>Assicura un'assistenza personalizzata e di qualità a tutti gli utenti/clienti, garantendo l'impiego ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto delle norme etiche e deontologiche.</p>
Funzioni:	<p>Direzione, organizzazione e gestione del personale infermieristico, ostetrico, tecnico-sanitario, riabilitativo e degli operatori di supporto che operano nella Azienda Sanitaria per realizzare il governo assistenziale quale integrazione delle risposte alle esigenze assistenziali, diagnostico-terapeutiche, riabilitative e alberghiere alle persone assistite.</p> <p>La Direzione Aziendale delle Professioni Sanitarie governa l'erogazione dell'assistenza infermieristica, le prestazioni tecnico-sanitarie e riabilitative attraverso l'impiego ottimale delle risorse umane disponibili e l'integrazione delle attività e delle professionalità al fine di favorire il miglioramento continuo della qualità delle cure, in tutti gli ambiti nei quali si svolgono.</p> <p>Ha la responsabilità di garantire l'assistenza alberghiera e il confort poiché funzionali all'assistenza infermieristica ed ostetrica ed alle prestazioni tecnico-sanitarie e riabilitative</p> <p>Collabora con gli altri membri della Direzione Strategica.</p> <p>Le attività della DAPS si articolano nelle seguenti funzioni "in line":</p> <ul style="list-style-type: none">• Dirigente/Responsabili Presidi Ospedalieri e del territorio• Responsabili di funzioni di area assistenziale/tecnica/riabilitativa (RA)• Coordinatori di struttura complessa (infermieristico, tecnico, ostetrico e riabilitativo)• Personale delle professioni sanitarie di supporto e ausiliario <p>Le attività della DAPS si articolano nelle seguenti funzioni "in staff":</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordinatore di sezione corso di Laurea in Infermieristica• Responsabile funzione di area di sviluppo scientifico e ricerca• Referente funzione infermieristica infezioni ospedaliere e igiene ambientale
Aree di responsabilità del Direttore e dei Dirigenti	<p>Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dalla Direzione Aziendale.</p> <p>In particolare è responsabile, attraverso le varie articolazioni organizzative:</p> <ul style="list-style-type: none">• della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate;• dell'elaborazione e promozione e adozione di modelli organizzativi nello specifico campo di competenza• della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza• dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione).
Relazioni Funzionali:	Gestione Risorse Umane, Qualità ed Accreditamento, Area Formazione continua, Controllo di gestione, Area Comunicazione, Strutture Complesse e Staff Amministrativi.
Relazioni Tecniche:	Direzioni Mediche e Amministrative di Presidio Ospedaliero, DACT, DAAT, Dipartimenti Gestionali e Tecnico-Scientifici, Servizio Farmaceutico e Nutrizionale.



<i>Documento di organizzazione</i>	Nel documento di organizzazione deliberato dall'Azienda, sono descritte la struttura organizzativa, le funzioni e le responsabilità della Direzione Aziendale delle Professioni Sanitarie. In particolare sono evidenziate le responsabilità dei professionisti ai vari livelli che dirigono, coordinano, realizzano e verificano le attività che hanno diretta influenza sulla qualità delle prestazioni e/o dei servizi erogati.
<i>Competenza:</i>	Attività assegnate (competenze generali):
1 Aziendale	Individuazione dei fabbisogni e gestione di risorse assistenziali, tecniche, riabilitative e del personale di supporto e ausiliario, nonché dei servizi di outsourcing.
2 Aziendale	Partecipazione al processo di budget Aziendale.
3 Aziendale	Progettazione e sviluppo di modelli organizzativi assistenziali innovativi coerenti con l'organizzazione aziendale, con particolare riferimento alla integrazione professionale, all'appropriatezza delle prestazioni e al governo assistenziale
4 Aziendale	Definizione dei criteri per la gestione del personale relativamente a selezione, accoglimento, inserimento, valutazione, sviluppo e mobilità.
5 Aziendale	Partecipazione all'analisi del fabbisogno formativo e collaborazione nella definizione e realizzazione dei piani formativi coerenti con gli obiettivi aziendali
6 Aziendale	Partecipazione alla definizione degli indirizzi concernenti l'applicazione del contratto di lavoro, l'identificazione dei sistemi premianti e di un sistema di valutazione delle prestazioni professionali.
7 Aziendale	Partecipazione allo sviluppo e verifica del sistema informativo aziendale con particolare riguardo ai flussi e agli strumenti informativi relativi alle attività infermieristiche, tecniche e riabilitative.
8 Aziendale	Definizione dei sistemi di verifica e di indicatori delle prestazioni infermieristiche, tecniche, riabilitative e delle attività alberghiere.
9 Aziendale	Partecipazione all'elaborazione e all'implementazione di progetti relativi alla sicurezza, qualità nonché alla ricerca sull'assistenza infermieristica, tecnica e riabilitativa in coerenza con lo sviluppo scientifico delle professioni sanitarie.
10 Aziendale	Garantire, per quanto di competenza, le funzioni didattico-organizzative previste dai protocolli di intesa Università-Regione e dai relativi accordi attuativi aziendali.
11 Aziendale	Gestione ed organizzazione del personale e delle risorse assegnate.

Servizio di Ingegneria Clinica (SIC)

<i>Dipendenza gerarchica:</i>	1 DIRETTORE SANITARIO 1.1 DIRETTORE DEL SERVIZIO (Struttura Semplice Interdipartimentale)
<i>Missione della posizione:</i>	Partecipa alla cura della salute garantendo un uso sicuro, appropriato ed efficace delle tecnologie sanitarie in uso per le attività della Azienda. Svolge la sua attività in maniera sistematica definendo, in base agli indirizzi ricevuti dalla Direzione, gli obiettivi generali, la esplicitazione dei bisogni e dei programmi finalizzati al governo delle tecnologie.
<i>Funzioni:</i>	In particolare: <ul style="list-style-type: none">• Assiste e supporta l'attività clinica per l'uso appropriato ed efficace delle strumentazione presente in Azienda• Partecipa ai percorsi di valutazione del Technology assessment di attività sanitarie che richiedano l'utilizzo di apparati tecnologici, sia per quanto riguarda il rinnovo che di eventuale nuova implementazione• Partecipa alle procedure di valutazione tecnica degli acquisti, stesura di piani di sostituzione di apparati in obsolescenza• Cura installazione e collaudo delle apparecchiature in ingresso• Gestisce il parco macchine installato (codifiche, classificazione, inventario ecc.)• Gestisce le attività connesse alla manutenzione direttamente o tramite rapporti contrattuali esterni



- Gestisce i controlli di sicurezza e funzionalità delle tecnologie in uso e calibrazione periodica delle stesse assicurando che l'uso della tecnologia sia fatto nel rispetto delle normative vigenti e gli standard nazionali e internazionali in modo da garantire la sicurezza di pazienti e operatori sanitari.
- Programma e realizza, in collaborazione con la Formazione e nell'ambito del Piano di Formazione Aziendale, i programmi di addestramento del personale per favorire l'uso sicuro e appropriato delle tecnologie esistenti e di quelle di nuova introduzione

Relaz. Tecniche e funzionali: Technology assessment, Dipartimenti sanitari, Sistemi Informativi Aziendali, Servizio di Prevenzione e Protezione, DMP, Gestione approvvigionamenti e logistica e Gestione Economico Finanziaria, Controllo di Gestione.

Sistemi Informativi Aziendali (SIA)

Dipendenza gerarchica: 2 DIRETTORE AMMINISTRATIVO
2.1 DIRETTORE DEL SERVIZIO

Missione della posizione: Assicura l'utilizzo dell'informatica all'azienda gestendo lo sviluppo, l'organizzazione e la manutenzione dei sistemi informativi e di comunicazione, in accordo con le normative vigenti e i piani strategici aziendali. Promuove inoltre lo sviluppo di progetti che utilizzano le tecnologie più innovative per implementare soluzioni di avanguardia. Partecipa alla ottimizzazione delle procedure organizzative indirizzando l'evoluzione e l'integrazione tecnologica in campo sanitario, amministrativo e informatico. Definisce l'architettura dell'infrastruttura informatica aziendale per garantire una corretta disponibilità e gestione del patrimonio di informazioni.



Funzioni:

- definisce, realizza, implementa e manutene l'infrastruttura informatica aziendale per garantire una corretta disponibilità, comunicazione e gestione del patrimonio di informazioni.
- gestisce la tecnologia relativamente a:
 - Patrimonio Infrastrutturale (Sistemi di elaborazione, Infrastruttura di rete, Telecomunicazioni, software infrastrutturali);
 - Patrimonio Applicativo (Software di Area clinico-sanitaria, software di Area amministrativa, Software di Area Direzionale)
 - Patrimonio Informativo (Unicità e inalterabilità dei dati e dei documenti, Accessibilità e usabilità ai dati e documenti, Aderenza a standard, Firma digitale dei documenti informatici, Conservazione dei documenti, Privacy e sicurezza dei dati, Adattività contesto/utente)
- supporta la direzione nell'ambito del controllo di gestione, della gestione dei magazzini e delle scorte, degli inventari, del bilancio, dei flussi di dati sanitari e della loro valutazione epidemiologica;
- garantisce una corretta conduzione delle procedure di trattamento dei dati personali e sensibili ai fini della tutela della privacy per quanto riguarda la gestione sui supporti informatici (sicurezza, completezza e integrità, veridicità, aggiornamento);
- implementa e sviluppa il progetto CRS-SISS;
- collabora con le strutture aziendali impegnate nella gestione delle informazioni tramite sistema informatico ospedaliero;
- recepisce ed attua direttive sovra aziendali che richiedono un intervento di natura informatica e tecnologica nonché di interoperabilità;
- garantisce la disponibilità, il corretto funzionamento, la fruibilità, l'allineamento normativo e la continuità d'esercizio dell'intera infrastruttura informatico-tecnologica.
- realizza in collaborazione con le strutture di programmazione sanitaria e con i dipartimenti lo sviluppo della gestione informatizzata dei dati sanitari (cartella clinica, lettera dimissione, produzione ricette, scheda ambulatoriale ecc.);
- fornisce supporto tecnico per garantire gli adeguati flussi di dati verso le strutture di staff della direzione.

**Aree di
responsabilità
dirigente:**

Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dall'Alta Direzione. È responsabile:

- della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate;
- dell'elaborazione e promozione dell'adozione di modelli operativi nello specifico campo di competenza;
- della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza;
- dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione);
- del supporto all'Alta Direzione nella definizione di politiche e strategie attraverso la definizione e condivisione di un piano strategico ICT coerente alla strategia aziendale, che identifica le priorità, analizza i costi e i benefici e definisce gli investimenti e gli standard operativi;
- della Direzione della struttura alla quale è preposto ed è Responsabile nei confronti dell'Alta Direzione del pieno raggiungimento degli obiettivi assegnati in ragione delle risorse attribuite in sede di budget;



- della gestione e dell'evoluzione del portafoglio Infrastrutturale, del portafoglio applicativo e del Portafoglio Informativo;
- della Continuità Operativa in ambito Informatico;
- della gestione della Conservazione dei documenti digitali prodotti tramite i software dell'Azienda e firmati digitalmente;
- del coordinamento dei processi amministrativi della propria struttura predisponendo i piani operativi;
- della predisposizione e gestione, in tutte le loro fasi, di progetti tecnologici innovativi con componente informativa rilevante;
- recepisce ed attua direttive sovra aziendali che richiedono un intervento di natura informatica e tecnologica nonché di interoperabilità;
- garantisce la disponibilità, il corretto funzionamento, la fruibilità, l'allineamento normativo e la continuità d'esercizio dell'intera infrastruttura informatico-tecnologica.
- dell'acquisizione di beni e servizi relativi alla gestione ICT ottemperando alla normativa vigente ed alle procedure e disposizioni aziendali;

Relazioni Tecniche: Controllo di Gestione, Marketing, Comunicazione, Ufficio flussi, Direzioni Mediche di Presidio, DACT, Servizi Tecnici e Patrimonio, Ingegneria Clinica, DAPS, Qualità ed Accreditamento

Relazioni Funzionali: Dipartimenti Gestionali e Tecnico Scientifici

Deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno):

1 Aziendale Emissioni degli ordini e autorizzazione liquidazione fatture di competenza

Servizio Farmaceutico Nutrizionale (SFN)

Dipendenza gerarchica: 1 DIRETTORE SANITARIO
1.1 DIRETTORE SERVIZIO

Missione della posizione: Favorire la diffusione delle conoscenze utili a migliorare il processo decisionale di selezione, prescrizione ed uso sicuro del farmaco, del dispositivo medico del prodotto nutrizionale e del diagnostico al fine di ottimizzare l'assistenza farmaceutica.

Promuovere l'uso appropriato del bene farmaceutico - sanitario anche nella continuità ospedale – territorio offrendo strumenti adeguati a tale scopo.

Analizzare i fabbisogni e le prescrizioni al fine di allocare le risorse economiche in modo ottimale coniugando la richiesta di salute della popolazione con i vincoli di budget.

Definire le regole per una corretta gestione dei beni sanitari al fine di ottimizzare l'uso delle risorse e rispettare i criteri di sicurezza ed efficacia.

Funzioni:

- gestione dell'acquisto e dell'approvvigionamento e conseguenti adempimenti amministrativi relativamente ai farmaci, emoderivati, dispositivi medici, diagnostici, gas medicali, prodotti per nutrizione, vaccini desensibilizzanti, disinfettanti, antisettici, mezzi di contrasto, radiofarmaci, materiale per emodialisi;
- predisposizione di schede tecniche per capitolati di gara e comunicazione dati di consumo e/o fabbisogni per procedure di gara;
- definizione di regole e procedure operative per la gestione di beni farmaceutici/sanitari (ricevimento prodotti da fornitore, stoccaggio e distribuzione al cliente interno e movimentazione interna ed esterna);
- attività di analisi dei dati di consumo;
- intervento a fianco del personale sanitario nel processo decisionale di



- selezione, prescrizione e somministrazione del farmaco mediante valutazione degli aspetti sanitari, tecnologici e socioeconomici;
- collaborazione con il medico prescrittore nella stesura e validazione di protocolli e linee guida di terapia farmacologia al fine di ottimizzare l'appropriatezza d'utilizzo del farmaco;
 - collaborazione con il risk manager per l'implementazione dei programmi istituiti dal Ministero per la prevenzione degli errori di terapia farmacologia;
 - coordinamento nella gestione dei farmaci e di altri beni rendicontati attraverso il tracciato record File F;
 - attività di verifica e validazione della qualità del dato prodotto dai software Aziendali relativamente ai flussi istituzionali (File F, File R, Flusso DM, Flusso farmaci esteri, flusso endoprotesi);
 - attività di supporto nell'inserimento dati all'interno dell' Osservatorio Contratti Pubblici Regionali;
 - attività di dispensazione personalizzata di farmaci di competenza ospedaliera (H OSP) al paziente non ospedalizzato nell'ambito di cicli di cura programmati;
 - attività di distribuzione Diretta di farmaci (1° ciclo e farmaci del PHT);
 - produzione galenica clinica (allestimento di miscele personalizzate per nutrizione parenterale, chemioterapici antitumorali ed altri farmaci sterili) secondo le Norme di Buona Preparazione (NBP);
 - produzione galenica tradizionale (allestimento farmaci orfani e preparati tradizionali) secondo le Norme di Buona Preparazione (NBP);
 - allestimento sacche di NPT personalizzate al paziente non ospedalizzato in base a convenzione con la ASL;
 - sorveglianza sulla tenuta dell'armadio farmaceutico di reparto e sulla corretta gestione dei farmaci soggetti alla disciplina delle sostanze stupefacenti e psicotrope;
 - farmacovigilanza e vigilanza dei dispositivi medici;
 - attività di formazione ed informazione per le aree di competenza;
 - segreteria Comitato Etico Indipendente;
 - segreteria Commissione Farmaci (CF);
 - segreteria Commissione Dispositivi Medici (CADM).

*Aree di
responsabilità
dirigente:*

Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dalla Direzione Aziendale. In particolare è responsabile:

- della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate;
- della gestione del budget economico di competenza relativo a farmaci, dispositivi medici e diagnostici in vitro assegnato dall'Alta Direzione;
- del monitoraggio continuo del budget economico per quanto di competenza;
- dell'intero processo di gestione del farmaco, dall'approvvigionamento fino alla distribuzione al cliente interno ed esterno;
- della gestione e della qualificazione tecnica degli operatori addetti assegnati alla struttura;
- della programmazione e del coordinamento dell'assistenza farmaceutica nell'ambito dei presidi ospedalieri;
- dell'integrazione tra l'organizzazione della propria struttura e quella dei reparti e servizi ospedalieri;
- dell'elaborazione e dell'adozione di modelli operativi nello specifico campo di competenza;
- della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza
- dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione).

Relazioni

Sistema Informativo Aziendale, Gestione Economico Finanziaria e Bilancio,



Tecniche:	Gestione Approvvigionamenti e Logistica, Logistica integrata /serv. alberghieri/concessionario, Controllo di Gestione, Ufficio flussi, Direzioni Mediche dei Presidi, DAPS, DACT, Qualità ed Accreditamento
Relazioni Funzionali:	Dipartimenti Gestionali e Tecnico - Scientifici
Competenza:	<i>Attività assegnate (competenze generali)</i>
1 Aziendale	Gestione diretta del processo del farmaco dall'approvvigionamento fino alla distribuzione al cliente interno ed esterno.
2 Aziendale	Gestione del processo del Dispositivo Medico per quanto di competenza.
3 Aziendale	Parteci
4 Aziendale	Attività di galenica clinica (allestimento farmaci antitumorali, nutrizione parenterale, profilassi antibiotica, produzione di farmaci orfani) con particolare attenzione alle esigenze del paziente e nell'ambito del governo clinico in stretta collaborazione con i medici.
5 Aziendale	Attività di Distribuzione diretta farmaci (PHT e 1° ciclo) e dispensazione farmaci ad alta criticità (H – OSP) per il paziente domiciliare (continuità ospedale – territorio)
6 Aziendale	Partecipazione al processo di budget aziendale.
7 Aziendale	Segreteria Comitato Etico Indipendente.
8 Aziendale	<i>Segreteria Commissione Farmaci e Dispositivi Medici.</i>
Competenza:	Deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno):
1 Aziendale	Emissioni degli ordini di competenza e relativa autorizzazione liquidazione fatture.

Direzioni Mediche di Presidio Ospedaliero (DMP)

Dipendenza gerarchica:	1 DIRETTORE SANITARIO 1.1 DIRETTORE MEDICO DI PRESIDIO OSPEDALIERO
Missione della posizione:	Il Direttore Medico di Presidio dirige, con autonomia tecnico-funzionale, lo/gli stabilimento/i ospedaliero/i, cui è preposto e ne è responsabile ai fini igienico-sanitari ed organizzativi. Il Direttore Medico di Presidio collabora, nell'esercizio delle proprie competenze, con le articolazioni organizzative finalizzate alla produzione di prestazioni sanitarie e con gli uffici di staff aziendale.
Funzioni:	Nell'ambito della struttura aziendale ha competenze gestionali, organizzative, igienico-sanitarie, di prevenzione e medico-legali. Svolge attività di coordinamento delle strutture ambulatoriali del proprio presidio.
Aree di responsabilità dirigente:	Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa nel quadro degli indirizzi e degli obiettivi assegnati dall'Alta Direzione. In particolare è responsabile: <ul style="list-style-type: none">- della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate;- dell'elaborazione e adozione di modelli organizzativi e operativi nello specifico campo di competenza;- delle modalità di "interazione" con le articolazioni dipartimentali gestionali e tecnico-scientifiche che erogano prestazioni sanitarie e sviluppano progettualità all'interno del presidio di competenza;- delle attività di coordinamento organizzativo delle piattaforme tecnologiche e produttive del presidio;- della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza- dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione)



		- della formulazione di pareri tecnici sulle modificazioni edilizie
Relazioni Tecniche:		Tutte le strutture con proprie articolazioni all'interno del Presidio, Direzione Attività Cliniche del Territorio, DAPS, DAP, Sistema Informativo Aziendale, Gestione Approvvigionamenti e Logistica, Logistica integrata/servizi alberghieri/concessionario, Controllo di Gestione, Ufficio flussi, Qualità ed Accredimento, Servizio Farmaceutico Nutrizionale
Relazioni Funzionali:		Dipartimenti Gestionali e Tecnico-Scientifici
Competenza:		<i>Attività assegnate (competenze generali):</i>
1	Presidio	- Coordinamento organizzativo delle piattaforme tecnologiche e produttive del presidio, avuto particolare riguardo agli snodi organizzativi e di processo nelle logistiche leader, nel quadro delle linee di indirizzo formulate dal Dipartimento Organizzazione Sanitaria – Servizi e Piattaforme Produttive;
2	Presidio	Responsabilità in ordine: <ul style="list-style-type: none"> · all'archiviazione delle cartelle cliniche e della documentazione sanitaria · alla gestione degli spazi nell'ambito del presidio, · alla validazione del numero di posti letto disponibili, · alle attività di conservazione e rilascio di copia conforme della documentazione sanitaria, · alla vigilanza sulla corretta compilazione e trasmissione delle denunce di malattie infettive, · alla collaborazione sotto il profilo operativo e alla valorizzazione in merito alle attività di prelievo di organi e tessuti
3	Presidio	Attività di sorveglianza sanitaria e ambientale in collaborazione con il medico competente, il medico autorizzato, il servizio di fisica sanitaria ed il servizio di prevenzione e protezione
4	Presidio	Attività di sorveglianza igienica relativamente ad adempimenti previsti dalla normativa vigente in capo al DMP, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> · all'igiene alimentare, · alla prevenzione e controllo delle infezioni ospedaliere, · alla raccolta e smaltimento dei rifiuti, · alla salubrità dell'acqua (Piano Annuale Acqua),
5	Presidio	Attività di medicina legale relativamente alla gestione del servizio necroscopico
6	Presidio	Attività connesse alle funzioni collegate alla registrazioni di anagrafe ed alla tenuta dei certificati di assistenza al parto
7	Presidio	Gestione delle attività connesse alla consegna e registrazione dei ricettari del SSN ai medici abilitati alle prescrizioni in ambito ospedaliero e ambulatoriale
8	Presidio	Gestione delle attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), per i Presidi Ospedalieri di Cantù-Mariano C.se e Menaggio, finalizzate a dare attuazione <ul style="list-style-type: none"> · al principio di trasparenza della attività amministrativa e sanitaria, · ad una corretta e puntuale informazione dell'utenza · alla rilevazione dei bisogni dell'utenza · la funzione URR del PO Sant'Anna è della Direzione Attività Cliniche del Territorio è trasferita a specifico Ufficio Unificato.
Competenza		Attività assegnate:



- | | | |
|---|-----------|---|
| 1 | Aziendale | Deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno)
<i>Attività assegnate specificamente al Direttore Medico PO Menaggio:</i> |
| 1 | Aziendale | Risk management (Funzione di staff) |
| 2 | Aziendale | Sistema qualità aziendale (Funzione di staff) |
| 3 | Aziendale | Accreditamento istituzionale e specifiche deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno): |
| | Aziendale | Sottoscrizione per delega del Legale rappresentante dei documenti verbalizzazioni verifiche ispettive, preliminari e di mantenimento, riferite all'accreditamento istituzionale |
| | Aziendale | Sottoscrizione per delega del Legale rappresentante dei documenti verbalizzazioni Controlli svolti dai NOC sulle cartelle cliniche |

Strutture Aziendali dell' Area Tecnica e Amministrativa

Direzioni Amministrative di Presidio (DAP)

- | | | |
|--|--|--|
| <i>Dipendenza gerarchica:</i> | 1. DIRETTORE AMMINISTRATIVO DI AZIENDA
1.1. DIRETTORE DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO
1.1.1. DIRETTORE DEL SERVIZIO | |
| <i>Missione della posizione:</i> | Il Dirigente amministrativo di presidio garantisce la migliore integrazione funzionale fra attività sanitaria ed amministrativa fornendo supporto alla Direzione aziendale in collaborazione con la Direzione Medica di Presidio | |
| <i>Funzioni:</i> | Ad esso spetta il compito di favorire l'integrazione fra i diversi uffici e settori amministrativi degli stabilimenti ospedalieri e Territoriali dell'Azienda, particolarmente in materia di:
- gestione del personale amministrativo di riferimento
- razionalizzazione delle relative procedure amministrative
- formazione ed aggiornamento del personale amministrativo di riferimento | |
| <i>Aree di responsabilità dirigente:</i> | <ul style="list-style-type: none"> Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dalla Direzione Aziendale. È responsabile: della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate; della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza Elabora e promuove l'adozione di modelli operativi negli specifici campi di competenza Provvede all'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione). | |
| <i>Relazioni Tecniche:</i> | Affari generali e legali, Gestione Approvvigionamenti e Logistica, Servizi Tecnici e Patrimonio, Gestione Risorse Umane, DMP, Dipartimenti | |
| <i>Relazioni Funzionali:</i> | Sistemi Informativi Aziendali | |
| <i>Competenza:</i> | Deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno): | |
| 1 | Presidio | Determinazioni sulle materie di competenza entro i limiti economici previsti dal regolamento |
| 2 | Presidio | Emissioni degli ordini |
| | | <i>Attività assegnate specificamente al Direttore Amministrativo PO Como:</i> |
| 1 | Aziendale | con riferimento a progetti, attività e lavori da attuarsi nel presidio ospedaliero di competenza, favorisce l'integrazione tra i diversi uffici e settori amministrativi dell'Azienda, interfacciandosi con la direzione medica di presidio, nonché con il direttore del dipartimento amministrativo e con la direzione amministrativa |



- aziendale
- 2 *Aziendale* assicura l'integrazione funzionale tra attività sanitaria e amministrativa, di concerto con la direzione medica del presidio, anche attraverso la condivisione e gestione sinergica delle segreterie delle due direzioni;
 - 3 *Aziendale* cura l'aggiornamento del Codice Etico Comportamentale aziendale e svolge le attività di segreteria del Comitato di Valutazione Aziendale per il codice etico;
 - 4 *Aziendale* provvede alla gestione degli archivi amministrativi, ivi comprese le procedure relative allo scarto documentale;
 - 5 *Aziendale* regola e supervisiona le attività finalizzate al rispetto degli adempimenti previsti dalle normative vigenti in materia di privacy e tutela dei dati personali;
 - 6 *Aziendale* organizza e gestisce l'attività amministrativa resa dal personale amministrativo assegnato alle segreterie delle Strutture Complesse Sanitarie (degenze e servizi) e dei dipartimenti sanitari a supporto dell'attività sanitaria, compreso il supporto all'attività scientifica sviluppata dalle SS.CC., con particolare riguardo alla programmazione della ricerca fondi europei, statali, regionali o anche privati, in tal caso attraverso appositi bandi di sollecitazione di sponsorizzazioni su progetti specifici;
 - 7 *Aziendale* dirige e gestisce l'attività dell'ufficio recupero crediti;
 - 8 *Aziendale* dirige attraverso il referente aziendale il personale addetto al servizio di portineria centralino di tutte le sedi aziendali;
 - 9 *Aziendale* organizza e gestisce l'attività amministrativa a supporto del Dipartimento di Salute Mentale e funge da referente aziendale con l'ATI costituita per la gestione del presidio di Asso e altre strutture del Dipartimento di Salute Mentale;
- Attività assegnate specificamente al Direttore Amministrativo PO Cantù – Mariano C.se e Menaggio:*
- 1 *Aziendale* con riferimento a progetti, attività e lavori da attuarsi nei vari presidi di competenza, favorisce l'integrazione tra i diversi uffici e settori amministrativi dell'Azienda, interfacciandosi con la direzione medica del presidio di riferimento, nonché con il direttore del dipartimento amministrativo e con la direzione amministrativa aziendale;
 - 2 *Aziendale* assicura la migliore integrazione funzionale tra attività sanitaria e amministrativa, di concerto con la direzione medica del presidio di riferimento, anche attraverso la condivisione e gestione sinergica delle segreterie delle due direzioni;
 - 3 *Aziendale* gestisce l'attività di marketing, intesa come: pianificazione, promozione e vendita delle prestazioni rese dall'Azienda, fund raising, pianificazione e gestione di rapporti convenzionali con soggetti pubblici e privati, cura del marchio aziendale;
 - 4 *Aziendale* si occupa in tutti i presidi aziendali della revisione di processi amministrativi e percorsi logistici, nonché dell'utilizzo degli spazi – in stretta collaborazione con le direzioni mediche dei presidi e con il Settore della Logistica – al fine di realizzare un significativo miglioramento dell'accoglienza degli utenti e della personalizzazione dei servizi, sia per l'attività istituzionale che per l'attività libero professionale;
 - 5 *Aziendale* dirige e gestisce l'attività e il personale dei Centri Unici di Prenotazione aziendali (uffici cassa, call center, accettazione amministrativa);
 - 6 *Aziendale* gestisce le attività connesse all'organizzazione della Libera Professione esercitata dai professionisti dipendenti dell'Azienda Ospedaliera ivi compresa l'attività in area a pagamento comunque effettuata e finalizzata anche alla riduzione dei tempi di attesa;
 - 7 *Aziendale* si occupa del controllo della veridicità delle dichiarazioni rese dall'utenza tese ad ottenere l'esenzione dal pagamento del ticket;
 - 8 *Aziendale* si occupa della verifica delle rendicontazioni che annualmente gli Enti e/o Associazioni di Volontariato fanno pervenire a questa Azienda per quanto attiene le



prestazioni rese, presso le varie postazioni, per assicurare il servizio di U.Em. 118;
Attività assegnate specificamente al Direttore Amministrativo Attività Cliniche del Territorio:

- 1 *Aziendale* con riferimento a progetti, attività e lavori da attuarsi nei vari poliambulatori territoriali, favorisce l'integrazione tra i diversi uffici e settori amministrativi dell'Azienda, interfacciandosi con la direzione medica del presidio di riferimento, nonché con il direttore del dipartimento amministrativo e con la direzione amministrativa aziendale;
- 2 *Aziendale* assicura la migliore integrazione funzionale tra attività sanitaria e amministrativa, di concerto con la direzione medica del presidio di riferimento, anche attraverso la condivisione e gestione sinergica delle segreterie delle due direzioni;
- 3 *Aziendale* si occupa in tutti i poliambulatori territoriali della revisione di processi amministrativi e percorsi logistici, nonché dell'utilizzo degli spazi – in stretta collaborazione con le direzioni mediche dei presidi e con il Settore della Logistica – al fine di realizzare un significativo miglioramento dell'accoglienza degli utenti e della personalizzazione dei servizi, sia per l'attività istituzionale che per l'attività libero professionale;
- 4 *Aziendale* dirige e gestisce l'attività e il personale amministrativo dei poliambulatori territoriali
- 5 *Aziendale* fornisce supporto giuridico – amministrativo al Comitato Zonale e si occupa della gestione amministrativa degli specialisti ambulatoriali in rapporto di convenzione (SUMAI);
- 6 *Aziendale* fornisce supporto giuridico – amministrativo al Direttore dell'A.A.T. di Como e si occupa della gestione amministrativa dei medici di emergenza territoriale
- 7 *Aziendale* fornisce supporto giuridico – amministrativo alla SC Direzione Attività Cliniche del Territorio per quanto riguarda l'assistenza sanitaria da erogarsi a favore dei soggetti reclusi presso la Casa Circondariale di Como e si occupa della gestione amministrativa dei medici SIAS e degli specialisti ambulatoriali a rapporto convenzionale

Affari Generali e Legali

Dipendenza gerarchica: 1 DIRETTORE AMMINISTRATIVO DI AZIENDA
1.1 DIRETTORE DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO
1.1.1 DIRETTORE DEL SERVIZIO

Missione della posizione: Elabora e supporta le regole e gli strumenti operativi atti a favorire, trasversalmente all'organizzazione, legalità e correttezza dei processi amministrativi e degli istituti giuridici di rilevanza generale e degli aspetti legali in ambito aziendale.

Funzioni:

- Gestire l'iter degli atti deliberativi e disposizioni dirigenziali
- Gestire il contenzioso legale ed i rapporti correlati
- Stipulare convenzioni attive e passive (collegamento con UO Personale)
- Fornire consulenza tecnico giuridica ai servizi aziendali
- Gestire convenzioni e rapporti istituzionali (Enti, Istituti, centri, scuole, Università, associazioni)
- Gestire le coperture assicurative aziendali e le pratiche connesse ai relativi sinistri
- Stipulare convenzioni per borse di studio, tirocini e stage (collegamento con UO Personale)
- Gestire archivio/protocollo generale aziendale
- Raccogliere e divulgare le disposizioni normative
- Gestire i rapporti con i broker assicurativi
- Provvedere alla stesura dei regolamenti ed indirizzi aziendali in tema di documentazione amministrativa
- Gestire i servizi centrali di supporto
- Gestire i rapporti con gli organismi Istituzionali interni ed esterni
- Gestire il repertorio contratti
- Gestire la stipula di contratti d'opera intellettuale con liberi professionisti per



<i>Aree di responsabilità dirigente:</i>	<p>l'erogazione di prestazioni sanitarie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Istruire le pratiche di accettazione donazioni, oblazioni ed eredità • Collaborare all'attività di Risk management e del Comitato valutazione sinistri • Assicurare il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dalla Direzione Aziendale. È responsabile: • Della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate; • Dell'elaborazione e dell'adozione di modelli operativi nello specifico campo di competenza • Della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza • Dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione). <ul style="list-style-type: none"> • È responsabilizzato in particolare nel: • Gestire il contenzioso cercando, anche attraverso soluzioni strategiche, di limitarne le ricadute pregiudizievoli economiche e non • Individuare idonee forme di garanzia e/o tutela, anche assicurativa, a fronte dei diversi rischi segnalati o rilevati • Sovrintendere l'iter di formalizzazione degli atti deliberativi e dirigenziali • Fornire consulenza tecnico giuridica ai servizi aziendali • Predisporre gli atti convenzionali e contrattuali non di competenza di altre strutture aziendali • Sovrintendere la gestione dell'archivio/protocollo generale e di altri servizi centrali di supporto • Elaborare regolamenti e atti normativi aziendali di interesse generale • Gestire i rapporti con gli organismi Istituzionali interni ed esterni • Gestire il repertorio contratti • Collaborare all'attività di Risk management e del Comitato valutazione sinistri
<i>Relazioni Tecniche:</i>	Dipartimenti Gestionali e Tecnico - scientifici, Servizi Amministrativi
<i>Relazioni Funzionali:</i>	Sistema Informativo, Prevenzione e Protezione, Servizi Tecnici e Patrimonio, Gestione Approvvigionamento e Logistica, Dipartimenti Gestionali e Tecnico - Scientifici
	<i>Attività assegnate (competenze generali):</i>
1 Aziendale	Consulenza giuridico amministrativa
2 Aziendale	Contratti assicurativi
3 Aziendale	Monitoraggio e gestione del contenzioso legale e assicurativo
4 Aziendale	Servizio di segreteria della Direzione (Funzione di staff)
	Deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno):
1 Aziendale	Determinazioni sulle materie di competenza entro i limiti economici previsti dal regolamento
2 Aziendale	Sottoscrizione per delega del Legale Rappresentante di convenzioni con scuole, anche universitarie per lo svolgimento presso le strutture aziendali di attività didattica extrascolastica e assimilati.
3 Aziendale	Emissione degli ordini e autorizzazione al pagamento di fattore del settore di competenza.
Gestione Risorse Umane (GRU)	
<i>Dipendenza gerarchica:</i>	1 DIRETTORE AMMINISTRATIVO DI AZIENDA 1.1 DIRETTORE DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO



1.1.1 DIRETTORE DEL SERVIZIO

<i>Missione della posizione:</i>	Concorrere alla definizione delle politiche di gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane e ne garantisce l'attuazione in coerenza con le strategie e la mission aziendale. Fornisce supporto alla linea per la gestione e organizzazione del personale.
<i>Funzioni</i>	<ul style="list-style-type: none">• Collaborare alla pianificazione e alla definizione del fabbisogno del personale• Predisporre il bilancio preventivo per la parte dei costi del personale ed il relativo monitoraggio periodico• Gestire le procedure per l'acquisizione di risorse umane• Gestire gli aspetti giuridici, economici e previdenziali del rapporto di lavoro• Gestire il debito informativo verso interni ed enti esterni nelle materie di competenza• Gestire i percorsi di carriera, i processi di valutazione e la tenuta dei fascicoli personali dei dipendenti• Coordinare la gestione delle relazioni sindacali• Fornire attività di supporto- anche tecnico- agli organi disciplinari aziendali• Collaborare allo sviluppo e alla gestione di politiche incentivanti• Gestire il sistema di rilevazione presenze e assenze• Costituire e gestire i fondi contrattuali aziendali in adesione alle norme contrattuali ed agli accordi decentrati• Gestire le procedure conciliative propedeutiche al contenzioso del lavoro e fornire supporto al difensore dell'Azienda nelle varie fasi di giudizio• Fornire supporto alle attività dei comitati paritetici previsti dai CCNNLL• Collaborare alla definizione degli atti di organizzazione aziendale• Assicurare l'attribuzione e la gestione del personale ai Centri di Responsabilità secondo le linee concordate con il servizio programmazione e controllo e con i Sistemi Informativi Aziendali provvedendo anche alla tenuta e aggiornamento degli archivi dei dati del personale dell'Azienda.
<i>Aree di responsabilità dirigente:</i>	Assicurare il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dalla Direzione Aziendale. È responsabile: Della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate; Della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza Dell' assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione).
<i>Relazioni Tecniche:</i>	DAPS, Formazione, Controllo di Gestione, Sistemi Informativi Aziendali,
<i>Relazioni Funzionali:</i>	Dipartimenti gestionali, Area economico finanziaria, Formazione
<i>Deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno):</i>	
1	Determinazioni sulle materie di competenza entro i limiti economici previsti dal regolamento
2	Emissioni degli ordini
Gestione Economico Finanziaria e Bilancio	
<i>Dipendenza gerarchica:</i>	1 DIRETTORE AMMINISTRATIVO 1.1 DIRETTORE DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO 1.1.1 DIRETTORE DEL SERVIZIO
<i>Missione della posizione:</i>	Favorisce la programmazione e assicura la gestione economico finanziaria della azienda in coerenza con le scelte della Direzione Strategica, nel rispetto delle



norme dei principi contabili e secondo i criteri di efficienza efficacia ed economicità. Assicura il monitoraggio. Traduce la programmazione annuale in termini economico patrimoniali e finanziari anche mediante il governo e il controllo dei flussi economico finanziari.

Assicura la corretta rilevazione dei fatti gestionali e il controllo dei flussi contabili nel rispetto dei principi contabili e della normativa nazionale e regionale vigente con la finalità di elaborazione dei bilanci e la tenuta dei libri obbligatori di competenza.

Funzioni:

- Gestire la contabilità generale
- Gestire la elaborazione bilancio consuntivo e di quello preventivo
- Gestire la elaborazione rendiconto trimestrale
- Gestire la rilevazione costi e ricavi aziendali
- Gestire la verifica compatibilità/disponibilità economica sui costi
- Gestire il controllo di liquidità aziendale, flussi di cassa e rapporti con il tesoriere e pratiche e attività in ambito fiscale
- Gestire il monitoraggio dell'andamento della gestione sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario;
- Gestire la tenuta del protocollo delle fatture passive e l'emissione delle fatture dell'Azienda;

*Aree di
responsabilità
dirigente:*

Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dalla Direzione Aziendale. È responsabile:

- Della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate;
- Dell'elaborazione, promozione e adozione di modelli operativi nello specifico campo di competenza
- Della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza
- Dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione).

In particolare:

- Verifica e controlla la corretta rilevazione dei fatti aziendali in contabilità generale
- Sovrintende e coordina l'elaborazione dei bilanci garantendo il rispetto della normativa delle disposizioni regionali e delle strategie aziendali.
- Verifica il rispetto della normativa fiscale e dei conseguenti adempimenti
- Svolge attività di monitoraggio dei costi e dei ricavi nei limiti previsti dal bilancio
- Supporta la direzione strategica nella fase di programmazione
- Coordina le attività al fine di favorire l'integrazione con altri servizi interni ed esterni all'azienda soprattutto nell'ambito dell'ASL ai fini dei flussi informativi contabili

Relazioni

Tecniche:

Relazioni

Funzionali:

Sistemi informativi Aziendali, Controllo di Gestione

Affari generali e legali, Gestione Risorse Umane, Servizi Tecnici e Patrimonio, Gestione Approvvigionamenti e Logistica, Formazione, Servizio Farmaceutico e Nutrizionale

Attività assegnate (competenze generali):

- | | | |
|---|-----------|--|
| 1 | Aziendale | Redazione Bilancio di Esercizio Economico – Patrimoniale |
| 2 | Aziendale | Tenuta delle scritture contabili |
| 3 | Aziendale | Rapporti col tesoriere |
| 4 | Aziendale | Emissione delle fatture / Registrazione fatture |
| 5 | Aziendale | Adempimenti fiscali |



- Deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno):*
- | | | |
|---|-----------|--|
| 1 | Aziendale | Determinazioni sulle materie di competenza entro i limiti economici previsti dal regolamento |
| 2 | Aziendale | Emissioni degli ordini |
| 3 | Aziendale | Liquidazione fatture |

Gestione Approvvigionamenti e Logistica

Dipendenza gerarchica:

1	DIRETTORE AMMINISTRATIVO DI AZIENDA
1.1	DIRETTORE DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO
1.1.1	DIRETTORE DEL SERVIZIO

Missione della posizione:

Garantire la soddisfazione dei fabbisogni necessari all'attività dell'azienda attraverso l'acquisizione di beni e servizi alle migliori condizioni possibili nelle quantità e qualità necessarie, nel rispetto dei principi di eticità, legalità, efficienza, efficacia ed economicità

Funzioni:

- Sviluppo politiche d'acquisto aziendali
- Collaborazione nella definizione del budget aziendale per beni e servizi
- Individuazione e programmazione dei fabbisogni di beni e servizi (marketing interno)
- Consulenza e supporto nelle scelte di beni e servizi
- Acquisizione di beni e servizi: gestione procedura di gara, stipula e gestione del contratto
- Analisi e monitoraggio spesa per consumi e supporto alla contabilità analitica e reportistica periodica
- Valutazione complessiva delle politiche di acquisizione di beni e servizi (benchmarking)
- Predisposizione dei provvedimenti amministrativi per le materie trattate
- Gestione albo fornitori
- Gestione diretta e indiretta dei servizi alberghieri aziendali
- Gestione diretta e indiretta dei servizi logistici aziendali
- Verifica della regolare esecuzione dei contratti di beni e servizi
- Gestione inventario patrimonio beni mobili
- Gestione cassa economale

Aree di responsabilità dirigente

- Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dalla Direzione Aziendale. È responsabile:
- Della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate;
- Dell'elaborazione e promuovere l'adozione di modelli operativi nello specifico campo di competenza
- Della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza
- Dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione).
- In particolare si responsabilizza su:
- proposte relative allo sviluppo di progetti finalizzati all'utilizzo di nuove tecnologie per la gestione degli acquisti dell'Azienda finalizzati al miglioramento dei servizi ed alla razionalizzazione dei costi di acquisto di beni e servizi.
- sviluppo di politiche di acquisto individuando i fabbisogni di beni e servizi in collaborazione con i clienti interni (Marketing interno);
- promozione di strategie di acquisto mediante lo studio dei mercati, dei prodotti e dei fornitori (marketing esterno);
- programmazione, progettazione e cura, nell'ambito del processo aziendale,



		dell'intera procedura di acquisto a supporto della Direzione Strategica per la definizione ed il raggiungimento degli obiettivi di budget aziendali;
		<ul style="list-style-type: none"> Valutazione complessiva delle politiche di acquisizione di beni e servizi (benchmarking)
Relazioni Tecniche:		Sistemi Informativi Aziendali, Servizio Farmaceutico e Nutrizionale, Gestione Economico finanziaria e Bilancio
Relazioni Funzionali:		Dipartimenti
		<i>Deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno):</i>
1	Aziendale	Determinazioni sulle materie di competenza entro i limiti economici previsti dal regolamento
2	Aziendale	Emissioni degli ordini

Servizi Tecnici e Patrimonio (UT)

Dipendenza gerarchica:	1	DIRETTORE AMMINISTRATIVO DI AZIENDA
	1.1	DIRETTORE DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO
	1.1.1	DIRETTORE DEL SERVIZIO
Missione della posizione:		Mantenimento delle strutture, adeguamento delle strutture alla normativa, risposta progettuale alle indicazioni fornite dalla direzione strategica aziendale, proposte progettuali a favore dell'innovazione delle strutture
Funzioni		<ul style="list-style-type: none"> Analisi del patrimonio e dei beni in proprietà ed in uso, ai fini del rispetto delle norme e del mantenimento, oltre alla inventariazione di tutti i beni immobili (ed eventualmente anche mobili) di tutte le utenze e conseguente gestione, conservazione degli atti di proprietà e dei contratti di affitto e comodato, costituzione, tenuta e aggiornamento fascicoli fabbricato Pianificazione, manutenzione preventiva o predittiva, direzione lavori per la manutenzione ordinaria edile, degli impianti, delle attrezzature, oltre le verifiche periodiche richieste per Legge. Sviluppo di attività. Manutenzione straordinaria e nuovi interventi, progettazione e direzione lavori per l' esecuzione della manutenzione straordinaria edile, degli impianti, delle attrezzature medicali, conseguente ad interventi per innovazione tecnologica, sostituzione di apparati obsoleti con nuovi più performanti, lavori per accreditamento di strutture o soddisfacimento di nuove normative intervenute, con conseguente gestione del personale di manutenzione, interno od appartenente a Ditte esterne in appalto, oltre al conseguente collaudo finale e presa in carico Atti contabili ordinari. Gestione amministrativa della manutenzione ordinaria, con eventuali gare di appalto, conseguente gestione del contratto e del fornitore, responsabilità di gestione del personale di manutenzione, interno od appartenente a Ditte esterne in appalto. Contabilizzazione e confronto con il budget assegnato. Verifica, monitoraggio consumi, eventuale correzione dei contratti di fornitura energetica, telefonica e dati. Atti contabili straordinari. Gestione amministrativa della manutenzione straordinaria e dei nuovi interventi, con eventuali gare di appalto, conseguente gestione del contratto e del fornitore, eventuale responsabilità di gestione del personale di manutenzione, interno od appartenente a Ditte esterne in appalto. Contabilizzazione e confronto con il quadro economico o finanziamento assegnato, successivo controllo amministrativo degli atti contabili e conseguenti richieste erogazione finanziamenti ai superiori organi regionali di Programmazione e Controllo. Atti contabili per la manutenzione ordinaria e straordinaria esternalizzati (global service). Gestione amministrativa della manutenzione esternalizzata, con eventuali gare di appalto, conseguente gestione del contratto e del fornitore.



*Aree di
responsabilità
dirigente:*

Verifica dell'adeguatezza e corrispondenza fra capitolato e servizio fornito. Contabilizzazione e confronto con il quadro economico definito a contratto, successivo controllo amministrativo degli atti contabili.

- Collaborazione con altri uffici Aziendali. Supporto alla SC Gestione Approvvigionamenti e Logistica con stesura di capitolati per appalti di forniture, appalti di pulizia e dei trasporti, alla S.C. Affari Generali per contratti di affitto, alla S.C. Gestione Economico Finanziaria e Bilancio per rapporti con i fornitori e monitoraggio budget.
 - Svolge le attività previste di Servizio di Ingegneria clinica
- Assicura il corretto funzionamento della struttura complessa rispondendo degli obiettivi assegnati dalla Direzione Aziendale. È responsabile:
- Della gestione ed organizzazione del personale e delle risorse strumentali assegnate;
 - Dell'elaborazione, promozione e adozione di modelli operativi nello specifico campo di competenza
 - Della legittimità delle proposte di deliberazione del Direttore Generale e degli atti e dei provvedimenti nelle materie di competenza
 - Dell'assolvimento del debito informativo esterno (flussi istituzionali attribuiti alla funzione).

In particolare provvede a:

- Definizione politiche e strategie: supporta la Direzione Generale per la elaborazione dei programmi triennali ed annuali riferiti agli investimenti strutturali e strumentali valutando le risorse necessarie richieste per la loro attuazione e definendo il piano di manutenzione ordinaria.
- Programmazione e budget: definisce le priorità nel piano di manutenzione e per quanto attiene al piano degli investimenti suggerisce alla DG le priorità in base agli adeguamenti normative e di sicurezza
- Attuazione: rup - progettazione - predisposizione degli atti di gara - direzione lavori - collaudo, acquisizione materiali e gestione delle risorse umane, gestione del finanziamento e manutenzione dei sistemi.
- Analisi e controllo: ha lo scopo di valutare lo stato dei processi, monitorare i servizi tecnici in appalto, diagnosticarne i problemi e identificare i possibili rimedi.
- Valutazione: misurazione di qualità per verificare il risultato dell'attività svolta e valutare l'andamento dei progetti, al fine di fornire indicazioni e direttive alla successiva iterazione del ciclo di innovazione
- Organizzazione sviluppo risorse umane: supervisiona e coordina le attività del personale della propria struttura attuandone e monitorandone le politiche di gestione e sviluppo. Gestione del personale di pronta disponibilità o reperibilità.
- Indirizzi Tecnico Professionali: secondo quanto previsto dai regolamenti aziendali, con l'attuazione della formazione tecnico-specialistica, individua e promuove nuove attività e modelli operativi nello specifico campo di competenza della struttura.

*Relazioni
Tecniche:*

Affari generali e legali, Gestione Approvvigionamenti e logistica, Gestione Economico finanziaria e Bilancio, Prevenzione e Protezione, Technology assessment

*Relazioni
Funzionali:*

Sistemi Informativi Aziendali, Controllo di Gestione, Risk Manager

1 Aziendale

Deleghe Trasferite (atti amministrativi che impegnano l'azienda verso l'esterno):

Determinazioni sulle materie di competenza entro i limiti economici previsti dal regolamento

2 Aziendale

Emissioni degli ordini