



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI
politica, obiettivi ed attività

ANALISI DEI REQUISITI

1

1. POLITICA, OBIETTIVI E ATTIVITA'

1.1 ANALISI DEI REQUISITI



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI **politica, obiettivi ed attività**

ANALISI DEI REQUISITI

2

Questa sezione del D.A. 890/2002 comprende 21 requisiti identificati dalla sigla **SPOA1.1**, i cui contenuti essenzialmente rappresentati dalla richiesta di definire:

- la politica, le strategie complessive e l'organizzazione interna generale,
- i ruoli, gli obiettivi e le funzioni che la Direzione assegna alle unità operative ed alle articolazioni organizzative,
- le modalità di gestione dei rapporti con le strutture interne e con quelle esterne,
- una attività di valutazione periodica degli obiettivi prefissati, anche rispetto all'efficacia, l'efficienza dei servizi erogati ed alla qualità percepita,
- le modalità di coinvolgimento e condivisione con gli stakeholders,
- una pianificazione delle attività.

1.1 Politica, strategie complessive ed organizzazione interna generale

1.1.1 La politica

La Direzione dell'Azienda deve stabilire la politica aziendale definendo la missione aziendale (requisito SPOA1.1A002^a).

La definizione della missione aziendale consiste nella formalizzazione della ragion d'essere dell'organizzazione, coerentemente con l'Atto Aziendale, e rappresenta il mandato dell'Azienda.

^a E' adottato un Regolamento in cui è esplicitata la missione e le strategie complessive dell'organizzazione



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI **politica, obiettivi ed attività**

ANALISI DEI REQUISITI

3

1.1.2 Le strategie complessive

Le strategie complessive rappresentano l'indirizzo dato dalla Direzione medesima è cioè gli obiettivi finali, gli obiettivi intermedi, i relativi indicatori e quali metodi adottare per raggiungere detti obiettivi (requisito SPOA1.1A002^a).

1.1.3 Organizzazione interna generale

Per il raggiungimento dei requisiti definiti nella politica e gli obiettivi prestabiliti, la Direzione deve stabilire quali debbono essere le modalità organizzative interne che, coerentemente con l'Atto Aziendale, garantiscano l'attuazione delle attività pianificate, il controllo nelle fasi realizzazione, la valutazione ed il miglioramento (requisito SPOA1.1A014^b).

La formalizzazione del modello organizzativo è finalizzata anche alla integrazione:

- della definizione dell'organizzazione e delle politiche di gestione delle risorse umane ed economiche (requisito SROR1.1A022^c);
- della valutazione del fabbisogno di personale (requisito SGRU1.1A029^d);

^aE' adottato un Regolamento in cui è esplicitata la missione e le strategie complessive dell'organizzazione. Nota: Per strategie complessive si intende l'indirizzo dato dalla direzione, che consiste nel definire i campi prioritari di azione, gli obiettivi finali, gli obiettivi intermedi, i relativi indicatori e quali metodi adottare per raggiungere detti obiettivi

^b E' adottato un regolamento in cui è esplicitata l'organizzazione interna generale, per singolo presidio e struttura organizzativa, (per le strutture pubbliche in coerenza con l'atto aziendale)

^c La direzione definisce ed esplicita l'organizzazione e le politiche di gestione delle risorse umane ed economiche, generali e per singolo presidio, articolate per attività ambulatoriali e attività di ricovero a ciclo continuativo e diurno (acuti e post-acuti)

^d La direzione definisce il fabbisogno di personale



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI **politica, obiettivi ed attività**

ANALISI DEI REQUISITI

4

- della definizione le responsabilità generali e specifiche di tutto il personale con la conseguente definizione delle autorità delegate (requisito SPOA1.1A014^a e SGRU1.1A030^a),
- alla attribuzione delle autorità delegate per ciascuna attività con il livello di autonomia necessario per il conseguimento degli obiettivi prefissati;
- le articolazioni e le modalità di coordinamento fra i diversi livelli organizzativi (requisito SPOA1.1A004^b, nota requisito SPOA1.1A014^c);
- le modalità di erogazione del servizio (requisito SPOA1.1A015^d).

1.2 Assegnazione dei ruoli, degli obiettivi e delle funzioni alle unità operative ed alle articolazioni organizzative

La Direzione deve definire ed assegnare ai presidi, alle unità operative ed alle altre articolazioni organizzative il ruolo, gli obiettivi e le funzioni (requisito SPOA1.1A001^e e requisito SPOA1.1A004^f).

^a E' definito l'organigramma della dirigenza con relativa matrice delle responsabilità e attività

^b Nel caso di strutture pubbliche la direzione aziendale esplicita ai presidi, alle unità operative ed alle altre articolazioni organizzative, il ruolo, gli obiettivi e le funzioni assegnate agli stessi

^c E' necessario fare in particolare riferimento: all'organigramma con il quale vengono individuati i responsabili delle articolazioni operative e di supporto tecnico amministrativo e definite le loro funzioni; ai livelli di responsabilità, alle modalità di erogazione del servizio

^d Nel regolamento suddetto si fa riferimento a) alle prestazioni e/o alle attività erogate, specificando quelle eseguite direttamente all'interno del presidio e/o all'interno dell'azienda e quelle eseguite indirettamente; b) alle procedure per l'erogazione delle prestazioni c) alla determinazione della tariffa per le prestazioni erogate e per la cessione dei servizi d) alle procedure per l'erogazione delle prestazioni; d) alla determinazione della tariffa per le prestazioni erogate e per la cessione dei servizi

^e Sono esplicitate ai presidi, alle Unità Operative e alle altre articolazioni organizzative, il ruolo, gli obiettivi e le funzioni assegnate agli stessi

^f Nel caso di strutture pubbliche la direzione aziendale esplicita ai presidi, alle unità operative ed alle altre articolazioni organizzative, il ruolo, gli obiettivi e le funzioni assegnate agli stessi



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI **politica, obiettivi ed attività**

ANALISI DEI REQUISITI

5

La definizione alle unità operative ed alle altre strutture organizzative del ruolo, degli obiettivi e delle funzioni avviene nella *contrattazione di budget* nel corso della quale la direzione, di concerto con il responsabile e con il coinvolgimento del personale della struttura (requisito SPOA1.1A006^a), assegna ruoli, obiettivi e funzioni a ciascuna unità operativa. La definizione dell'indirizzo dato dalla Direzione, che implica che gli obiettivi assegnati devono essere coerenti i livelli organizzativi sovraordinati e quindi con la norma cogente applicabile e con le strategie complessive dell'Azienda (requisito SPOA1.1A005^b).

1.3 Attività di valutazione

Alla Direzione è affidata la responsabilità di promuovere le condizioni che permettano le attività di valutazione del conseguimento o dello scostamento dagli obiettivi prefissati, l'efficacia e l'efficienza dei processi clinico-assistenziali anche rispetto alla customer satisfaction (requisito SPOA1.1A009^c e SPOA1.1A012^d).

^a Gli obiettivi sono concertati mediante la partecipazione e la consultazione dei responsabili delle strutture organizzative e il coinvolgimento del personale all'interno della struttura

^b Gli obiettivi sono congruenti con quelli dei livelli organizzativi sovraordinati

^c Sono stati predisposti degli strumenti di monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi erogati e del grado di soddisfazione degli utenti

^d E' adottato un documento all'interno del quale è contenuta l'analisi valutativa degli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati, le cause, i motivi di tali scostamenti e le eventuali misure correttive adottate



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI **politica, obiettivi ed attività**

ANALISI DEI REQUISITI

6

All'attività di valutazione devono essere sottoposte, secondo una pianificazione e programmazione prestabilita (requisito SPOA1.1A010^a e SPOA1.1A011)^b, sia le strategie complessive dell'azienda, sia le strutture organizzative che in sede di **contrattazione di budget**, verifica il conseguimento degli obiettivi prefissati, rispetto ad esempio al volume, a qualità, i consumi ed i costi delle attività, l'avviamento di nuovi servizi o alla rimodulazione di quelli esistenti, la coerenza dei risultati con le caratteristiche del servizio, l'adeguatezza dell'organizzazione delle risorse umane e tecnologiche in relazione ai volumi di attività, la reingegnerizzazione dei processi clinico-assistenziali rispetto alla pianificazioni di azioni di miglioramento, la percezione della qualità da parte degli utenti.

L'analisi valutativa costituisce peraltro lo strumento attraverso il quale la Direzione aggiorna politica e strategie complessive (requisito SPOA1.1A003^c) e definisce ruoli, obiettivi e funzioni per le strutture organizzative (requisito SPOA1.1A001^d e requisito SPOA1.1A004^e), come illustrato nel punto 1.2.

In tale attività un ruolo centrale è attribuita non solo al sistema di controllo di gestione con l'individuazione dei centri di responsabilità e l'attività di

^a Gli obiettivi di breve termine vengono sottoposti a verifica annuale

^b Gli obiettivi a lungo termine vengono sottoposti ad una verifica triennale

^c Tale regolamento viene sottoposto a verifica ed aggiornamento periodico con cadenza biennale o nell'ipotesi di modifiche alla programmazione regionale

^d Sono esplicitate ai presidi, alle Unità Operative e alle altre articolazioni organizzative, il ruolo, gli obiettivi e le funzioni assegnate agli stessi

^e Nel caso di strutture pubbliche la direzione aziendale esplicita ai presidi, alle unità operative ed alle altre articolazioni organizzative, il ruolo, gli obiettivi e le funzioni assegnate agli stessi



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI **politica, obiettivi ed attività**

ANALISI DEI REQUISITI

7

monitoraggio dei costi e dei ricavi dell'Azienda (requisito SPOA1.1A018^a), ma che di tutti gli uffici/unità operative di staff per ambiti di competenza (gestione dei reclami, valutazione dell'appropriatezza, indagini sulla qualità percepita,...).

Più ampiamente le attività di verifica sono finalizzate ad integrare i vari elementi valutativi inerenti:

- il clima interno attraverso indagini sul grado di soddisfazione degli operatori (requisito SGRU1.1A039^b),
- il livello di adesione e di applicabilità delle strategie pianificate rispetto all'adeguatezza delle risorse umane e tecnologiche,
- i risultati conseguiti in riferimento all'attività produttiva, sia in termini appropriatezza che di efficacia;
- l'adeguatezza dei processi a garantire la qualità attesa ed il conseguimento degli obiettivi programmati;
- il giudizio degli utenti, attraverso il monitoraggio della qualità percepita (requisito SPOA1.1A009^c) ed il coinvolgimento delle associazioni degli utenti (requisito SPOA1.1A021^d).

^a E' adottato un sistema di controllo di gestione che prevede l'individuazione dei centri di responsabilità e l'attività di monitoraggio dei costi e dei ricavi dell'azienda

^b Viene verificato periodicamente il grado di soddisfazione degli operatori

^c Sono stati predisposti degli strumenti di monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi erogati e del grado di soddisfazione degli utenti

^d E' predisposto un regolamento per la definizione dei rapporti con le associazioni rappresentative dell'utenza, con le associazioni di volontariato e con le associazioni non profit



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI **politica, obiettivi ed attività**

ANALISI DEI REQUISITI

8

1.4 Modalità di gestione dei rapporti con le strutture interne e con quelle esterne

La definizione del modello organizzativo non può prescindere dalla definizione delle modalità di gestione delle relazioni organizzative sia interne che esterne con l'obiettivo di garantire l'ottimizzazione dell'interfaccia con le strutture interne, sia di supporto che di assistenza, e la continuità assistenziale con particolare riferimento alla medicina del territorio (requisito SPOA1.1A019^a).

In tale direzione, la modalità di gestione dei rapporti con le strutture esterne comprende anche i livelli istituzionali (requisito SPOA1.1A020^b).

1.5 Coinvolgimento e condivisione con gli stakeholders

La politica aziendale e gli obiettivi prefissati per la loro attuazione richiedono che questi vengano compresi e condivisi tra i portatori di interesse. Appare pertanto rilevante che alla loro definizione e formalizzazione siano coinvolti i responsabili delle varie funzioni aziendali (requisito SPOA1.1A006^c) e che il

^a Sono documentate le procedure che regolano i rapporti fra a) le diverse strutture organizzative sia di supporto che di assistenza, b) le strutture organizzative presenti all'interno di uno stesso presidio, c) i presidi pubblici e privati sia di ricovero (fase acuta e post-acuta a ciclo continuativo e diurno) che ambulatoriali, d) i presidi pubblici e privati di ricovero e ambulatoriali e i medici di medicina generale e i PLS

^b E' adottato un documento in cui sono definiti i rapporti con i livelli istituzionali

^c Gli obiettivi sono concertati mediante la partecipazione e la consultazione dei responsabili delle strutture organizzative e il coinvolgimento del personale all'interno della struttura



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI **politica, obiettivi ed attività**

ANALISI DEI REQUISITI

9

documento che lo formalizza sia portato a conoscenza del Personale dell'Azienda (SPOA1.1A013^a) il più diffusamente possibile.

Il coinvolgimento e la condivisione della politica e degli obiettivi ne garantisce la comprensione ed il necessario sostegno per l'attuazione e necessita di opportune iniziative finalizzate a:

- creare un clima interno favorevole,
- a diffondere i principi e gli strumenti della qualità,
- garantire la comprensione dell'influenza del ruolo di ciascuno sulla buona qualità delle prestazioni e nel conseguimento degli obiettivi strategici dell'Azienda.

La comprensione del ruolo e della responsabilità in altri termini contribuisce a coltivare un impegno professionale motivato, il senso di appartenenza all'organizzazione e la consapevolezza che il successo, come il fallimento, non è mai sostenuto dalle capacità, buone o scarse, del singolo ma dipende dal gioco di squadra.

Il coinvolgimento e la partecipazione alla complessità organizzativa dell'Azienda deve essere esteso anche ai vari livelli istituzionali (AUSL, Aziende Ospedaliere,...) ed alle associazioni di utenti, formalizzando le

^a Il documento in cui sono esplicitati gli obiettivi è portato a conoscenza di tutto il personale, promuovendo riunioni ai livelli organizzativi interessati



ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE

- I PARTE -

REQUISITI ORGANIZZATIVI GENERALI **politica, obiettivi ed attività**

ANALISI DEI REQUISITI

10

modalità con cui l'Azienda intende stabilire i rapporti con tali organismi (requisito SPOA1.1A020^a requisito SPOA1.1A021^b).

1.6 Pianificazione delle attività

La pianificazione è una attività chiave nella buona organizzazione aziendale in quanto rappresenta la metodologia di attuazione delle strategie contenute nella politica (requisito SPOA1.1A016^c).

Essa quindi consiste nella identificazione delle priorità di intervento, degli strumenti e delle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi, nella identificazione dei livelli di responsabilità e di autorità e dei volumi e la tipologia delle prestazioni erogate, nonché nella programmazione dell'azione amministrativa e gestionale (requisito SPOA1.1A017^d).

^aE' adottato un documento in cui sono definiti i rapporti con i livelli istituzionali

^bE' predisposto un regolamento per la definizione dei rapporti con le associazioni rappresentative dell'utenza, con le associazioni di volontariato e con le associazioni non profit

^cLa direzione definisce annualmente, tenuto conto del diverso grado di complessità delle prestazioni erogate, il piano di lavoro

^dIl piano di lavoro comprende inoltre i seguenti requisiti ulteriori: i programmi da svolgere con le relative priorità; le direttive per l'azione amministrativa e gestionale; il bilancio preventivo aziendale; le procedure negoziali per la redazione dei budget di struttura organizzativa; il budget negoziato per struttura organizzativa