



www.fiaso.it
Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere

**Francesco Ripa di Meana
Presidente FIASO**

Napoli, 13 gennaio 2017

background

- Il sistema sanitario e sociale è oggetto di fenomeni corruttivi e di infiltrazioni della criminalità organizzata.
- Corruzione intesa non solo dal punto di vista dei reati penali, ma di cattivo utilizzo delle risorse (*mal-administration*).
- La legge 190 del 2012 sulla prevenzione della corruzione, cerca di mettere in campo una molteplicità di iniziative da parte di ogni singola PA.
- L'indagine condotta da FIASO nella primavera 2015 ha messo in luce le principali criticità nel meccanismo di prevenzione della corruzione, evidenziando come, accanto al cambiamento etico e culturale, **il tema dei controlli risulti essere una delle priorità.**

complessità delle organizzazioni sanitarie

- organizzazioni in **continua evoluzione** tecnologica, clinica e organizzativa e soggette a continue e forti variabilità e turbolenze che rendono difficile la programmazione puntuale di tutte le attività previste
- produzione **delocalizzata** sul territorio con modalità e prestazioni molto differenziate tra loro
- convivenza di **professionalità** differenti con alto tasso di specializzazione e ampi margini di **discrezionalità**
- prodotto scarsamente **standardizzabile**, sempre **personalizzabile** e ad alto valore aggiunto di professionalità specialistica

Settore produttivo
con i più elevati livelli
di complessità



Il più alto livello di
complessità
gestionale deve
essere affrontato
nella prospettiva di
garantire il più alto
livello qualitativo di
governo aziendale

Aree a rischio di una azienda sanitaria



Gestione del rischio



Imperativi etici per il management

1. 'metterci la faccia' per creare cultura organizzativa

In questo modo l'organizzazione ai suoi diversi livelli di responsabilità percepisce che il tema è rilevante per l'Azienda.

2. prendersi impegni con coerenza

3. collaborare senza timori

Trasformare i vincoli, le criticità e i possibili errori in opportunità per il sistema di apprendere, cambiare, migliorare

4. vigilare in un'ottica proattiva

Innovazione di rottura
Prevenire e monitorare le zone d'ombra: conflitti di interesse e comportamenti opportunistici

Una classe di manager competenti e motivati

I manager sono individui motivati e consapevoli capaci di mettere a disposizione il loro sapere, le loro competenze per curare il sistema. Quanto migliore è l'individuo tanto migliore sarà il management.

1. I cambiamenti nascono da chi lavora sul campo
2. I capi devono aver fatto la gavetta
3. Manager è chi conosce e interpreta il sistema
4. I manager sono individui competenti, motivati e consapevoli
5. Il sistema sanitario ha bisogno di leader
6. Il leader deve essere un esperto in materia





Maggio 2015
Hanno risposto
**78 aziende
sanitarie:**

- 53 Nord
- 12 Centro
- 13 Sud

Ottobre 2015 –
Aziende
Campania

4 Aziende (2 ASL,
2 AO/AOU)

Un punto di vista delle aziende e dei loro manager

- Diffusa percezione dell'importanza per il management del problema
- Sensazione del management della prevalenza dell'approccio burocratico
- Fiducia nel processo di cambiamento ma diffidenza rispetto alla possibilità immediata di risultati straordinari
- Riconoscimento diffuso della assoluta necessità di sistemi di monitoraggio e controllo
- Necessità di scegliere delle priorità

Maggiori criticità delle misure per la trasparenza

a livello
nazionale

I	Informatizzazione	17
II	Tempi procedimentali	16
III	Appalti e gare	12
IV	Aggiornamento dati	9
V	Contributi e sussidi	6
	Altre	44

in Campania

- Pubblicazione gare, bandi, documentazione aziendale, ecc.
- Aggiornamento dati su sistemi informatici
- Rapporto con legislazione sul trattamento dei dati personali (privacy)

Maggiori criticità nell'applicazione delle misure del Piano per la Prevenzione Corruzione

a livello
nazionale

I	Rotazione del personale	22
II	Selezione personale	11
III	Acquisti	7
IV	Controlli interni	6
V	Processi sanitari	6
	Altre	50

in Campania

- Attività libero professionali
- Acquisti
- Strutture complesse e di grandi dimensioni
- Gestione dei processi previsti dalla legge 190
- Gestione liste di attesa

L'importanza di avere un sistema di controlli efficace e condiviso (I)

- I. Il principale rimprovero della Corte di Cassazione mosso alla PA o alle aziende private è la **mancanza dello sforzo per prevenire i problemi**, più che il loro accadimento.
- II. L'efficace implementazione di meccanismi preventivi è la **condizione efficace esimente la responsabilità**.
- III. I principali fattori che la condizionano comprendono la mappatura e l'analisi dei rischi, la *GAP analysis* per l'identificazione delle aree maggiormente “debolii”, la presenza di procedure e protocolli, figure in grado di verificarne l'efficace applicazione e meccanismi di controllo specifici.

L'importanza di avere un sistema di controlli efficace e condiviso (II)

- IV. Il **tema centrale** è quindi quello di individuare delle **regole quanto più possibile oggettive e condivise fra aziende sanitarie diverse**.
- V. La *gap analysis* è un aspetto importante per identificare i punti deboli, valutando i comportamenti **accoppiando le attività ai reati**.
- VI. Una volta indentificato un processo a rischio, rispondo a tre domande:
- a) se ho una **procedura** per governarlo,
 - b) se all'interno esiste i **key officer**
 - c) se esiste un efficace **meccanismo di controllo**.

Il ‘nuovo’ Progetto FIASO: Obiettivi del progetto

- Mettere in luce e condividere le buone pratiche sul tema delle **verifiche e dei controlli** messi in campo dalle aziende sanitarie, con un approccio dinamico inteso come miglioramento continuo dei processi analizzati
- Individuare eventuali criticità relative all'applicazione delle diverse tipologie di controllo nonché i punti di forza e di debolezza delle diverse aree e dei processi indagati
- Costruire una rete di operatori e di strutture che si occupano del tema
- Sviluppare l'approccio culturale sul tema delle verifiche e dei controlli

Temi scelti per il 2017

I. appalti

II. personale

III. sperimentazione clinica e ricerca

IV. libera professione e liste di attesa

Per ciascun tema

- Procedure e elementi di controllo
- Verifica esterna
- Internal audit

Condivisione livelli
essenziali di verifica e
controllo

Risultati attesi in termini di possibili strumenti da sviluppare

1. la definizione di *red flags* (indicatori) che possano mettere in luce eventuali criticità nelle singoli aree o processi
1. un sistema per il monitoraggio ed il riesame dei rischi e dei controlli all'interno dei singoli processi da parte delle singole aziende, condividendo i risultati dei controlli effettuati anche al fine di condividere punti di forza e di debolezza (dal 2018)
1. la definizione degli assetti organizzativi ottimali all'interno di una azienda sanitaria per la conduzione delle verifiche e controlli in modo efficace ed efficiente

Un risultato di processo del Gruppo di lavoro Fiaso: Dare voce ai RCT come middle management

- Permangono criticità nel ruolo e nelle afferenze
- Scadenze impossibili da mantenersi
- Conflitto fra norme
- Conseuenti responsabilità di inadempienze a varie Autority
- Sanzioni: timore di automatismi e costo delle assicurazioni individuali
- ...