



[www.fiaso.it](http://www.fiaso.it)  
Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere

**Francesco Ripa di Meana**  
**Presidente FIASO**

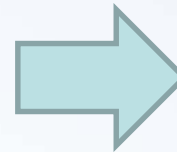
**Napoli, 13 gennaio 2017**

# 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



Nuovi modelli di leadership in sanità – Salerno 2 aprile 2007



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 procedurali	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 **manca nza 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 "deboli", 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

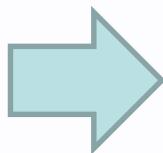
# Temi scelti per il 2017

I. appalti

II. personale

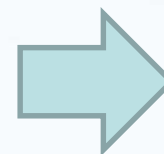
III. sperimentazione clinica e ricerca

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
- Conseguenti responsabilità di inadempienze a varie Authority
- Sanzioni: timore di automatismi e costo delle assicurazioni individuali