



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA
- EX LABORE FRUCTUS -

LA PIANIFICAZIONE LIVELLO CENTRALE, REGIONALE ED AZIENDALE

Chiara Oppi

*Organizzazione e Management delle Aziende Sanitarie,
Prof.ssa Emidia Vagnoni*

La Pianificazione Centrale

La Pianificazione Sanitaria dello Stato delinea:

- Le aree prioritarie di intervento
- I livelli essenziali di assistenza sanitaria
- La quota capitaria di finanziamento disaggregato
- I progetti-obiettivo
- Esigenze e indirizzi per la formazione del personale
- Linee guida per i percorsi diagnostici-terapeutici
- I criteri e gli indicatori per la verifica dei livelli di assistenza effettivi rispetto a quanto previsto

RECAP

Il Piano sanitario nazionale 2006-2008

I punti focali del Piano sanitario nazionale 2006-2008 sono:

- 1) Organizzare meglio e potenziare la promozione della salute e la prevenzione;
- 2) Rimodellare le cure primarie;
- 3) Favorire la promozione del governo clinico e della qualità nel Servizio sanitario nazionale;
- 4) Potenziare i sistemi integrati di reti sia a livello nazionale o sovraregionale (malattie rare, trapianti etc) sia a livello interistituzionale (integrazione sociosanitaria) sia tra i diversi livelli di assistenza (prevenzione, cure primarie etc);
- 5) Promuovere l'innovazione e la ricerca;
- 6) Favorire il ruolo partecipato del cittadino e delle associazioni nella gestione del Servizio sanitario nazionale;
- 7) Attuare una politica per la qualificazione delle risorse umane.

Il Patto per la Salute

Il Patto per la Salute è un ***accordo finanziario e programmatico*** tra il Governo e le Regioni, di valenza triennale, in merito alla spesa e alla programmazione del Servizio Sanitario Nazionale, finalizzato a migliorare la qualità dei servizi, a promuovere l'appropriatezza delle prestazioni e a garantire l'unitarietà del sistema.

Patto per la Salute 2014-2016

L'accordo tra lo Stato e le Regioni sul nuovo Patto per la Salute 2014-2016, siglato il 10 luglio 2014, **cambia il sistema sanitario** italiano. Punti principali:

- La novità: dopo anni di tagli lineari le Regioni avranno **certezza di budget**, sarà possibile avviare una programmazione triennale.
- L'obiettivo è rendere il sistema sanitario **sostenibile** di fronte alle nuove sfide: l'invecchiamento della popolazione, l'arrivo dei nuovi farmaci sempre più efficaci ma costosi, la medicina personalizzata.
- Lotta agli **sprechi** e alle inefficienze, risparmi da reinvestire in salute.
- **Garantire a tutti** l'accesso alle cure, ai farmaci e uno standard qualitativo di assistenza.
- **Aggiornare i Lea** significa togliere prestazioni e cure ormai obsolete, che comunque costano, e sostituirle con nuove e moderne cure più efficaci per la cura delle malattie.
- Viene aggiornato anche il nomenclatore per garantire ai cittadini **protesi moderne**: era fermo da quindici anni.
- Il malato dal centro: **l'umanizzazione delle cure** è il fulcro del nuovo Patto.
- Si adeguano i Lea inserendovi tutte le **malattie rare**.
- Riorganizzare gli **ospedali**, potenziare la medicina del territorio significa creare una rete d'assistenza molto più efficiente e capillare ed evitare l'ingolfamento dei grandi ospedali.
- Riorganizzare la **medicina del territorio** con ruoli da protagonisti per i medici di medicina generale, pediatri di libera scelta e farmacie di servizio.



Ruolo delle Regioni

- Alle Regioni sono attribuite funzioni legislative e amministrative in materia di assistenza sanitaria e ospedaliera
- Ruolo di coordinamento nei confronti dei soggetti cui il PSN affida il compito di tutela della salute e produzione delle prestazioni sanitarie: Aziende USL e Aziende Ospedaliere

Obiettivi del PSR

Le regioni sviluppano il proprio PSR coerentemente con gli obiettivi definiti a livello centrale

Il PSR identifica e gestisce il bisogno sanitario su base territoriale, contestualizzando a livello locale il PSN

- Definisce indirizzi e obiettivi di lungo periodo dell'assistenza sanitaria, in relazione agli obiettivi del PSN e alle risorse disponibili;
- Schematizza l'organizzazione sanitaria territoriale per il soddisfacimento dei bisogni di salute della popolazione

Obiettivi del PSR

Obiettivo salute:

Tutelare la salute e il miglioramento della qualità della vita dei cittadini mediante lo sviluppo di una rete di servizi sul territorio regionale per incrementare il numero e la qualità delle prestazioni

Obiettivo funzionale:

Razionalizzare e distribuire in modo equilibrato i servizi sul territorio tali da essere fruibili alla generalità dei residenti ed incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi stessi

Funzioni in capo alle Regioni

- Determinazione dei principi sull'organizzazione dei servizi
- Articolazione del territorio in AUSL
- La definizione dei criteri per l'articolazione del territorio delle AUSL in Distretti
- Determinazione delle modalità organizzative e di funzionamento delle AUSL e AO
- Scelta dei criteri per il finanziamento delle AUSL e AO
- Attività di indirizzo tecnico, promozione e supporto nei loro confronti anche per ciò che attiene il controllo di gestione e la valutazione della qualità

L'Autonomia regionale

- Sono responsabili del riequilibrio finanziario e tal fine dispongono di entrate derivanti dal FSN e di entrate proprie
- Possono coprire con proprie entrate le spese in eccesso conseguenti all'erogazione di livelli assistenziali superiori a quelli uniformi stabiliti dal PSN
- Possono adottare modelli organizzativi differenti da quelli assunti come base per determinare il parametro di finanziamento capitaro
- Possono coprire gli eventuali disavanzi di gestione delle AUSL e delle aziende ospedaliere

Possibilità di autofinanziamento

- La riduzione dei limiti massimi di spesa per gli esenti previsti dai livelli di assistenza
- L'aumento delle quote di compartecipazione alla spesa (esenti esclusi)
- La sospensione temporanea di alcune prestazioni
- L'aumento della quota fissa sulle singole prestazioni farmaceutiche e sulle ricette relative a prescrizioni sanitarie (farmaci salvavita esclusi)
- La compartecipazione alla spesa per eventuali altre prestazioni (estendere il ticket ad altre prestazioni attualmente esenti come la degenza ospedaliera e l'assistenza in *day hospital*)



Strumenti di pianificazione

Piano Regionale della Prevenzione

- Previsto dall'Accordo Stato-Regioni del 25 Marzo 2015
- È un strumento triennale di programmazione in materiale di prevenzione e promozione della salute
- Realizzato dalle regioni in ottemperanza alle indicazioni date dai macro-obiettivi presenti nel Piano Nazionale della Prevenzione, contenuto nel PSN

Strumenti di pianificazione

Piano Regionale della Prevenzione

- Si articola in diversi ambiti, all'interno dei quali si sviluppano obiettivi, programmi e progetti, nonché indicatori specifici
- Esempi di ambiti sono:
 - Scuola
 - Sicurezza sul lavoro
 - Comunità (es. screening, presa in carico di pazienti a rischio, coperture vaccinali, ecc.)

Agenzia per i Servizi Sanitari Regionali

- Istituita con D.Lgs. n. 266 del 1993
- Svolge compiti di collaborazione nei confronti delle Regioni e delle Province Autonome
- Compiti dell'Agenzia modificati nel tempo nelle aree di rilevazione, analisi, valutazione, formulazione di proposte in materia di:
 - Organizzazione dei servizi;
 - Innovazione e sperimentazione di nuovi modelli gestionali, di qualità e di assistenza.

...

- Il regolamento dell'Agencia, approvato con decreto interministeriale del 31 maggio 2001, individua sei aree tematiche di attività:
 1. Monitoraggio della spesa sanitaria
 2. Livelli di assistenza
 3. Organizzazione dei servizi sanitari
 4. Qualità e accreditamento
 5. Sperimentazioni e innovazioni gestionali
 6. Documentazione, informazione e comunicazione

Monitoraggio della Spesa Sanitaria

- Ha il compito di monitorare e analizzare la spesa sanitaria in rapporto alle prestazioni erogate e alle principali variabili che la influenzano.
- In particolare:
 - Rapporto sull'evoluzione della spesa sanitaria per regione
 - Rapporto sui dati di costo, di struttura e di attività delle AUSL e AO con riepilogo regionale
 - Tariffe regionali per il 60 DRG più frequenti
 - Spesa farmaceutica

Gestione dei rapporti nel SSR

- Relazione tra Regione e Aziende Sanitarie simile a quella tra la società holding (ASSR) e le controllate (AUSL e AO)
- Agenzia dei Servizi Sanitari Regionali (società holding):
 - Strategie globali e obiettivi generali
 - Vigila sull'operato delle controllate
 - Sui risultati, sulla pertinenza e funzionalità delle attività svolte in funzione degli obiettivi
 - Si riservano la possibilità di avvicinare gli organi amministrativi se l'operato non è in linea con gli obiettivi



Gestione dei rapporti nel SSR

- Aziende USL e Aziende Ospedaliere (società controllate):
 - Gestiscono le proprie attività nel perseguimento degli obiettivi operativi ed economici;
 - All'interno degli indirizzi assegnati dalla capogruppo l'autonomia gestionale e la responsabilità delle diverse controllate è piena..

Strumenti di pianificazione locale

Piano di Zona

- È un documento programmatico triennale con il quale i Comuni definiscono insieme all'AUSL le politiche sociali e socio-sanitarie rivolte alla popolazione nel distretto (L. 328/2000).
- Si tratta della traduzione a livello distrettuale dei servizi sociali e socio-sanitari.
- Ha finalità di definire politiche integrate di intervento in ambito sociale:
 - Mette in relazione strutture e servizi diversi
 - Coordina politiche di tipo sanitario, sociale, educativo, del lavoro, culturali, urbanistiche, ecc.
 - Richiede la collaborazione di soggetti istituzionali (Regione, Comuni, AUSL, ASP) e non istituzionali (volontariato, associazioni, sindacati, ecc.)



Strumenti di pianificazione locale

Piano di Zona

- Il piano serve quindi a costruire un sistema di rete a livello locale per la fornitura ai cittadini dei servizi sociali
- Definisce le modalità di coordinamento dei diversi attori
- Il Piano prevede per la sua attuazione due ulteriori strumenti:
 - il Programma attuativo annuale con il dettaglio gli interventi e i servizi - sia già presenti, sia da avviare, anche di tipo sperimentale e innovativo - previsti nella zona per l'anno di riferimento, e le relative risorse;
 - l'Accordo di Programma nel quale i diversi soggetti istituzionali sottoscrivono specifici impegni relativi a obiettivi e risorse.



Strumenti di pianificazione locale

Piano di Zona

- Nelle diverse zone il programma attuativo in generale viene gestito dai singoli Enti sottoscrittori oppure, per alcuni progetti o interventi, coordinato dal Comune capofila, o dalla Provincia o dalla Azienda USL.
- Esempi di obiettivi (in linea con la programmazione regionale):
 - Sostegno della domiciliarità
 - Prevenzione delle dipendenze
 - Potenziamento degli interventi di contrasto della povertà e dell'esclusione sociale



Strumenti di pianificazione locale

Piano Attuativo Locale

- Rappresenta lo strumento principale per la pianificazione a medio termine
- È lo strumento di programmazione per delineare gli indirizzi sanitari e socio-sanitari e le scelte per il miglioramento dei livelli assistenziali e il benessere della collettività locale
- Attraverso il PAL le AUSL programmano le attività da svolgere (in linea con il PSR, il Piano Regionale della Prevenzione e gli indirizzi della Conferenza dei Sindaci)
- Al suo interno convergono:
 - I bisogni di salute della popolazione residente
 - Gli obiettivi dell'Azienda
 - I principi ispiratori dell'Azienda



Strumenti di pianificazione locale

Piano Attuativo Locale

- Si basa sui Piani Sociali di Zona
- Si sviluppa in programmi annuali di attività, articolati per distretti
- L'iter del PAL:
 - Il DG dell'Ausl adotta il piano e lo trasmette alla Conferenza dei Sindaci per un parere
 - Una volta approvato, lo trasmette alla Regione che ne verifica la conformità entro 40 giorni
 - Il DG adotta il programma annuale di attività in cui si articola il PAL entro l'anno precedente a quello di riferimento, la Regione lo approva entro 30 giorni



Strategia aziendale e SSN

- Piano Sanitario Nazionale
 - Piano Sanitario Regionale
- } Esterni alla gestione aziendale
- Piano Strategico Azienda Sanitaria
 - Controllo manageriale

Pianificazione strategica

La pianificazione strategica è il processo con il quale si definiscono i programmi e l'ammontare delle risorse da allocare a ciascun programma nel medio lungo periodo e trova la sua manifestazione all'interno del Piano strategico

Cos'è la strategia

- La strategia è la direzione e il raggio di azione di un'azienda nel lungo termine, che idealmente combina le sue risorse con i cambiamenti dell'ambiente in cui opera e, in particolare nell'ambito sanitario, con il mercato interno, gli utenti dei servizi e le aspettative degli stakeholder.
- È rivolta al futuro
- Implica una buona conoscenza delle proprie forze e debolezze
- È orientata al perseguimento dei fini aziendali e di quelli istituzionali



Cos'è la strategia

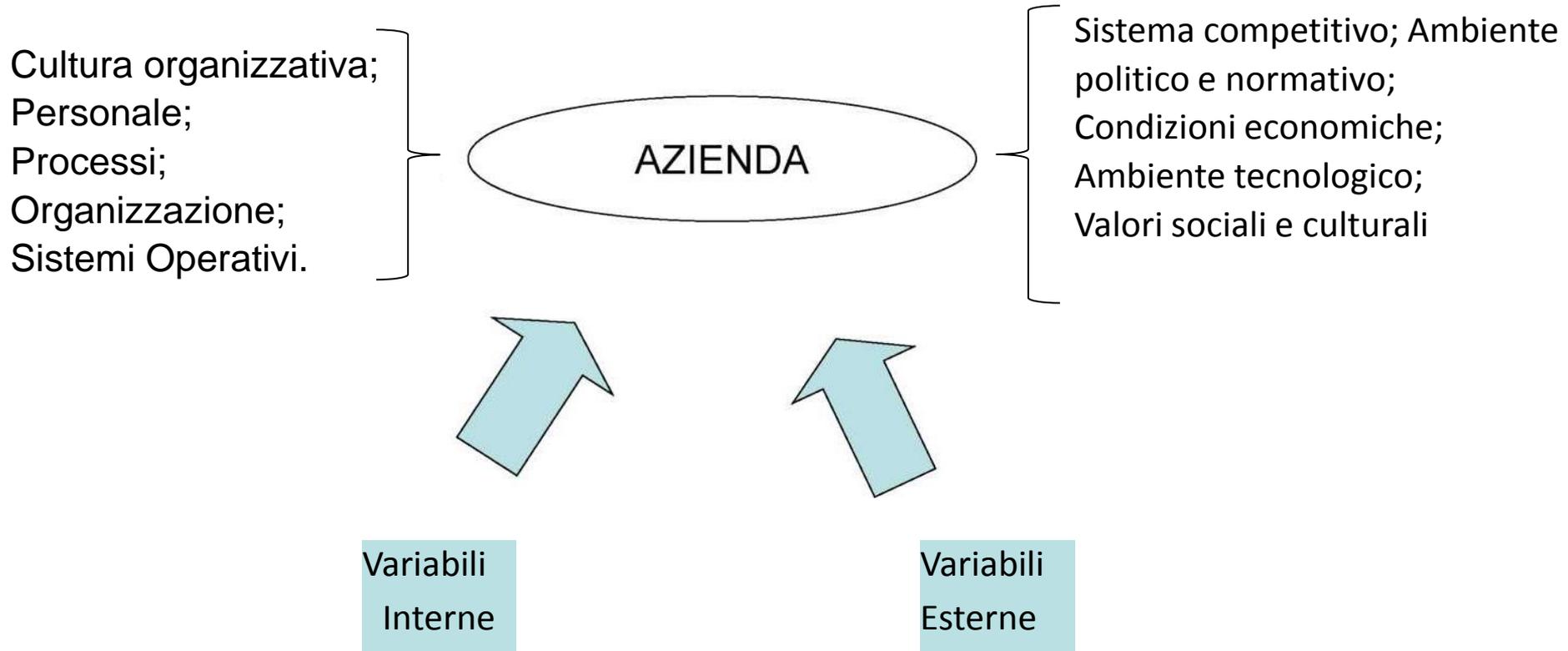
Un insieme di decisioni volte a conseguire gli obiettivi istituzionali posizionando l'azienda verso l'ambiente esterno

- Futuro
- Posizionamento mercato/tecnologia/prodotto
- Equilibrio ambiente interno ed ambiente esterno

La strategia rappresenta al suo interno:

- I fini fondamentali perseguiti dall'azienda;
- Le politiche e le scelte di indirizzo poste in essere per la realizzazione di detti fini

Fattori che influenzano la strategia



Obiettivo strategico delle Aziende Sanitarie

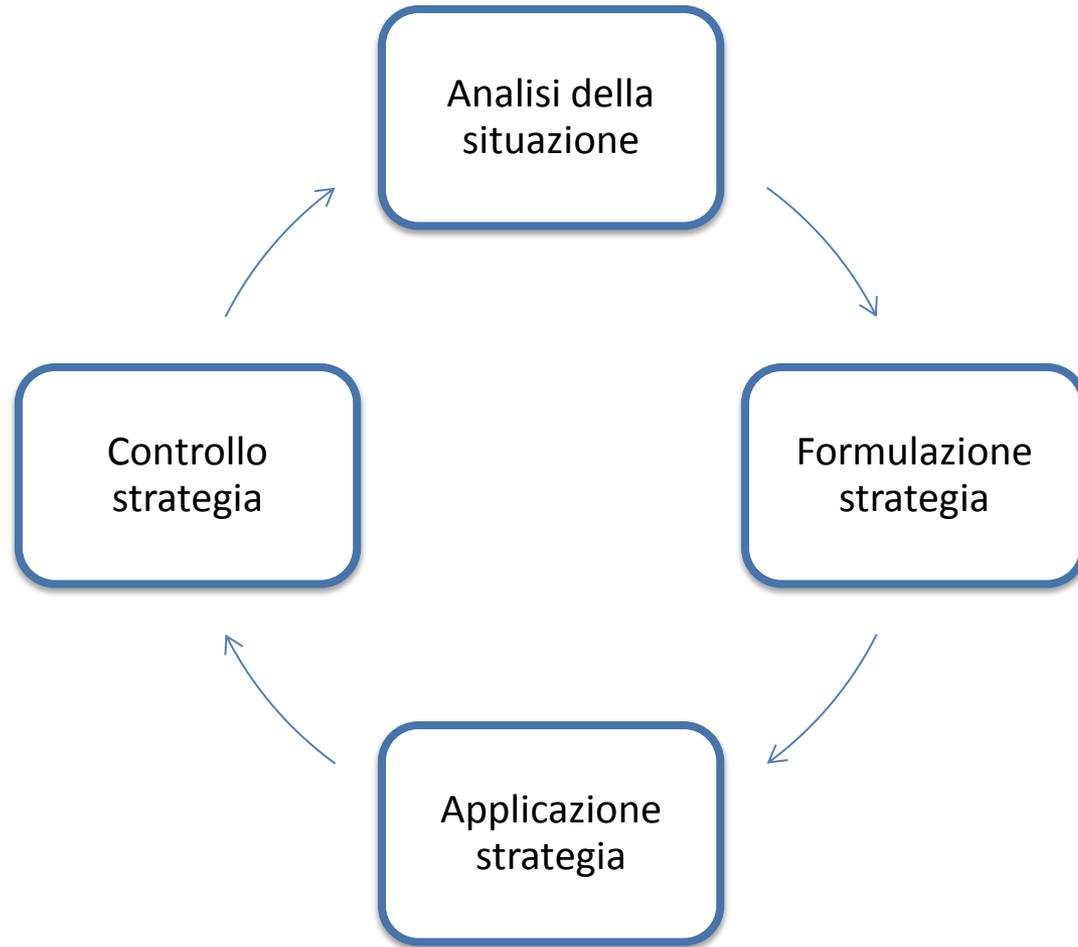
Assicurare l'equilibrio:

- tra il soddisfacimento dei bisogni di salute di una popolazione
- e le risorse a sua disposizione impiegate.

Implicazioni della formulazione della strategia

- Valutazione dei bisogni sanitari a livello individuale e di popolazione;
- Impostazione delle priorità per la fornitura del Servizio Sanitario;
- Impostazione degli obiettivi per il raggiungimento del miglioramento sanitario;
- Creazione di piani d'azione
- Processi di monitoraggio sui risultati

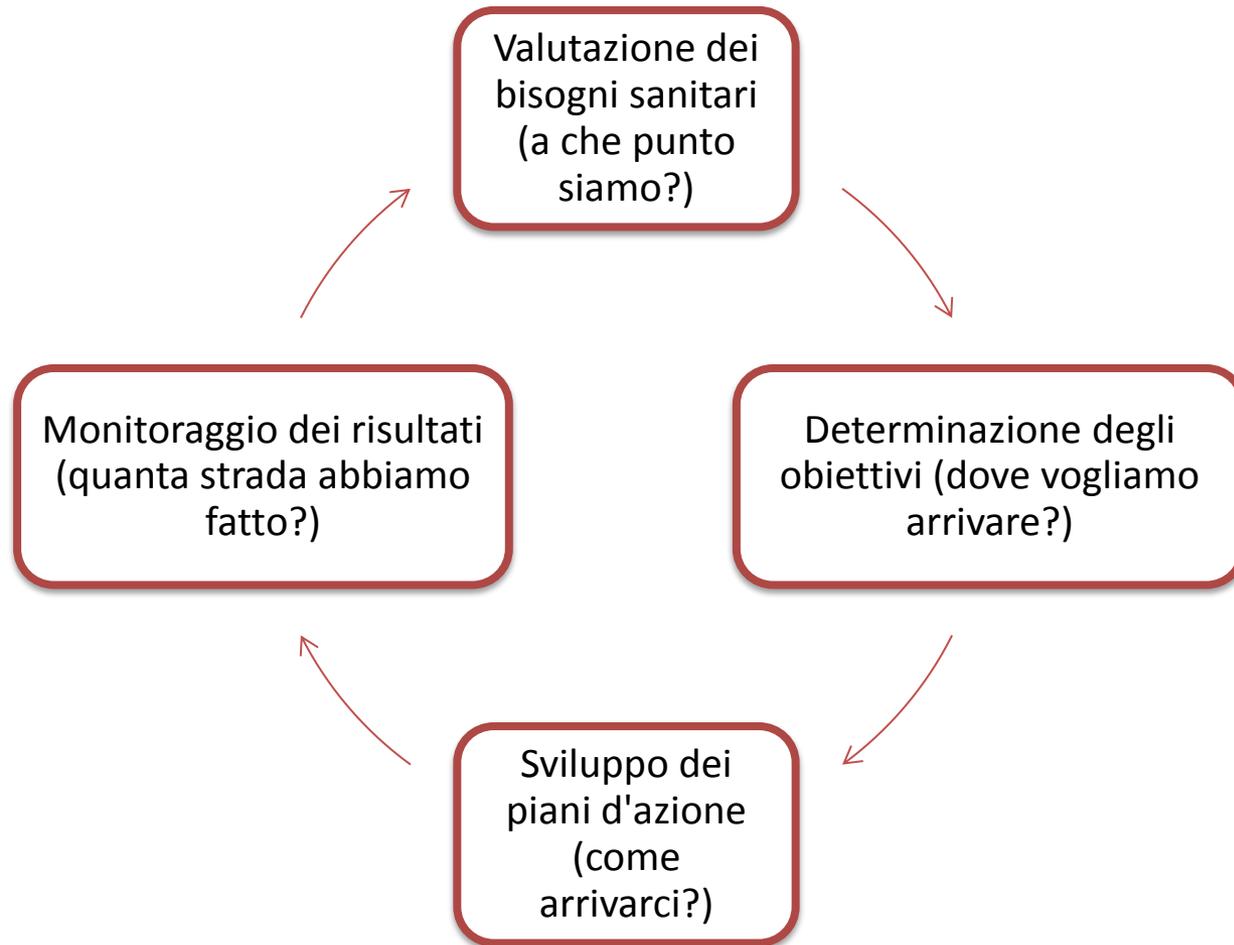
Fasi del processo strategico



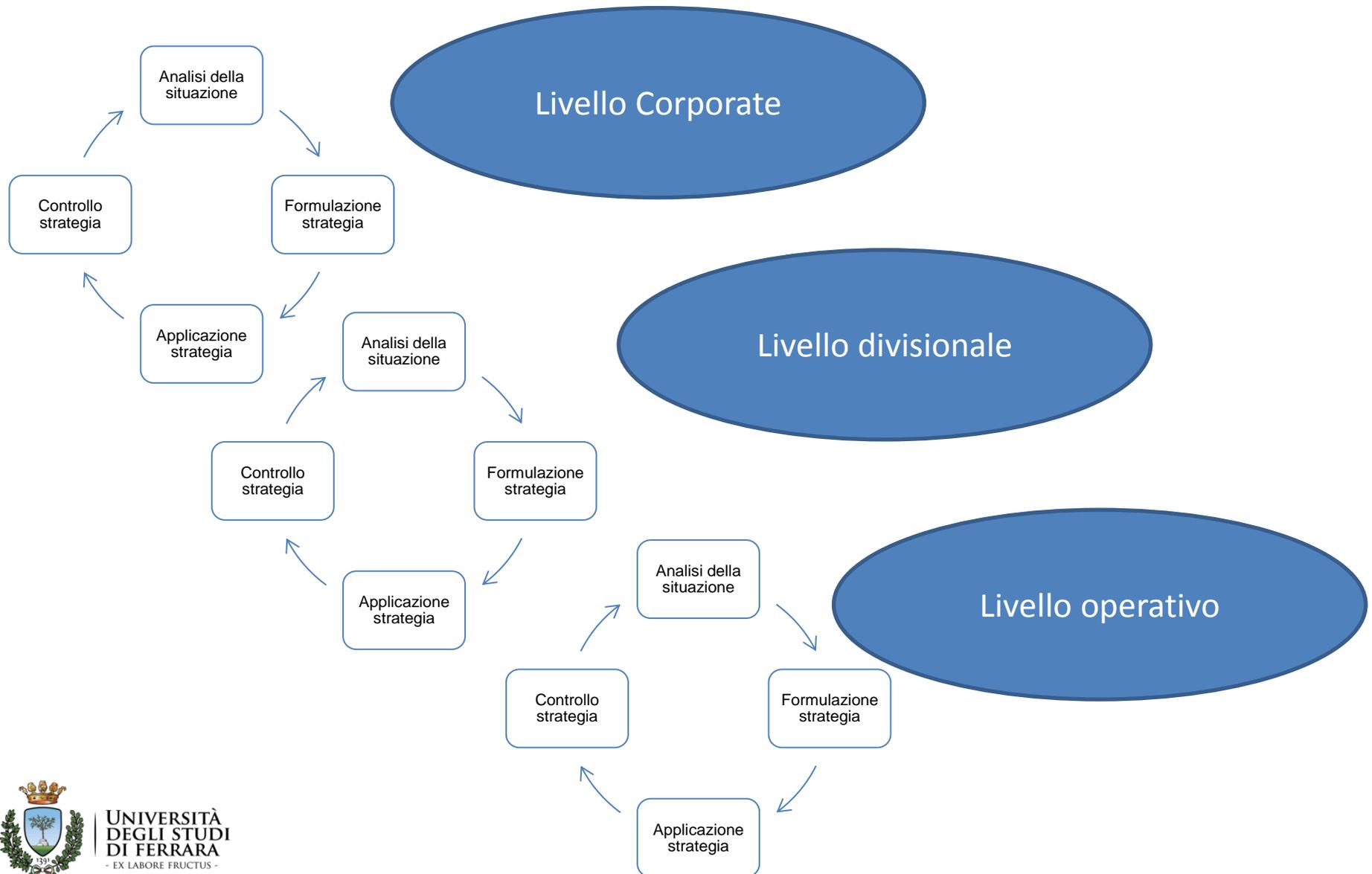
Livelli di strategia

- I diversi stadi del processo strategico devono essere attuati ai diversi livelli organizzativo-gestionali dal decisionale all'operativo
- Ed all'interno delle diverse fasi organizzative

Ciclo del management sanitario



Fasi del processo strategico



Decisioni in ambito sanitario

- Quantità di prestazioni da erogare direttamente e quantità di prestazioni da erogare per mezzo di contratti con altre strutture
- Gestione in economia o esternalizzare
- Approvvigionamento del materiale sanitario e farmaceutico
- Erogazione di prestazione secondo il sistema tradizionale oppure ricorrendo a day hospital