

Avvio corso di formazione regionale

Il Responsabile Operativo degli Ambienti Sanitari ospedalieri e territoriali

Assessorato alla Sanità

Direzione Sanità

14 Aprile 2025

Direzione Sanità

Obiettivi formativi

Gli obiettivi formativi si propongono di:

- sviluppare metodologie e strumenti applicativi della **gestione operativa degli ambienti sanitari**, con modalità omogenee a livello regionale
- definire **funzioni, attività e compiti del Responsabile Operativo** degli Ambienti Sanitari Ospedalieri e Territoriali
- mettere in atto e monitorare le **azioni dei miglioramento preventive e correttive**

Direzione Sanità

Contenuti generali del corso

- Il concetto di operation e di project management
- Qualità percepita e umanizzazione degli ambienti sanitari
- Aspetti strutturali ed ambienti fisici
- Gestione e miglioramento dei processi
- Integrazione tra le unità operative aziendali
- Il Responsabile Operativo degli Ambienti Sanitari Ospedalieri e Territoriali – Facility: funzioni attività e compiti
- Check list di analisi
- Controllo dei punti critici ed indicatori di struttura, processo e risultato
- Sviluppo dei piani di miglioramento, con azioni correttive e preventive
- Monitoraggio
- Esperienze aziendali e buone pratiche
- Sintesi finale

Direzione Sanità

Programma avvio formazione del 14.04.2025 (ore 9.30-11-30)

- Introduzione
- Verso una nuova gestione dei processi aziendali e delle operations: **Franco Ripa**
- Operation e project management e Qualità dei servizi: **Carlo Rafele e Fiorenzo Franceschini**
- Il management degli spazi e degli ambienti: il Responsabile Operativo degli Ambienti Sanitari Ospedalieri e Territoriali: **Sandro Petruzzi**
- La formazione: **Antonio Maconi**
- Discussione
- Conclusione

Direzione Sanità

Strutturazione del corso

Il corso si svolge diverse giornate, con modalità mista in presenza e online, a partire da mese di aprile 2025

Sede: Palazzo della Regione Piemonte

Avvio: lunedì 14 aprile - ore 9.30-11.30 (in modalità online - vdc)

Franco Ripa

I fattori in attenzione nelle Aziende Sanitarie Regionali

- Erogazione LEA
- Efficienza
- Accessibilità
- Appropriately
- Esiti
- Ecc.



Quali modelli per le Aziende Sanitarie?

Nelle organizzazione sanitarie si stanno sviluppando a vari livelli diversi **modelli gestionali con una matrice di provenienza aziendale** (operation management, facility management, supply chain management, quality management), che pur nella loro diversità hanno alcuni denominatori comuni di riferimento:

- l'attenzione ai bisogni degli utenti e alla ottimizzazione del lavoro;
- **il miglioramento della efficienza dei processi;**
- la integrazione tra le unità operative.

Una definizione «semplificata» di OM

L'Operations Management (OM) è un tipo di gestione aziendale che si occupa della pianificazione, progettazione e controllo di tutti i **processi/operazioni aziendali** che servono per la realizzazione di prodotti o servizi.



- bilanciando costi e ricavi,
- garantendo così il massimo livello di efficienza possibile.

Autori vari

Key performance areas/KP process/KP indicator



Sale operatorie



Degenza



Ambulatori

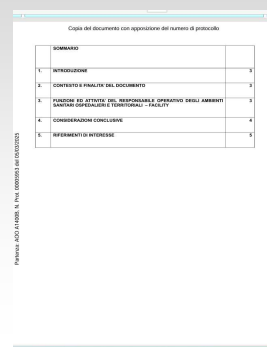


Pronto soccorso



Distretti

Le linee di indirizzo sul Responsabile Operativo Ambienti Sanitari - Facility



Le tappe di sviluppo funzione ROAS

- Per quanto riguarda lo sviluppo organizzativo nel breve e medio termine si prospettano le seguenti azioni:
- illustrazione del documento alle Aziende Sanitarie Regionali;
- individuazione del Responsabile Operativo in ogni Azienda Sanitaria;
- consolidamento del profilo del Responsabile Operativo per quanto riguarda funzioni attività e compiti;
- **formazione del Responsabile Operativo** con modalità omogenee a livello regionale: concetti di umanizzazione degli ambienti, approccio per processi, check list di analisi, controllo dei punti critici, sviluppo dei piani di adeguamento con azioni correttive e preventive;
- svolgimento delle attività a livello aziendale, secondo le modalità definite;
- benchlearning;
- monitoraggio delle attività con indicatori di processo e di risultato;
- riesame.

Il Responsabile operativo ambienti sanitari (ROAS)

Per quanto riguarda il profilo, Il Responsabile Operativo degli Ambienti Sanitari Ospedalieri e Territoriali – Facility.

è un **professionista opportunamente formato con modalità omogenee a livello regionale,**

individuato dall'Azienda sanitaria a cui sono assegnate le specifiche funzioni.

I professionisti individuati dalle Aziende Sanitarie

A seguito della nota prot. 00005953 del 05/03/2025 della Direzione Sanità, le Aziende Sanitarie hanno individuato il Responsabile operativo **nelle seguenti aree:**

- 8 Direzione medica di presidio ospedaliero
- 6 DIPSA
- 2 Tecnico
- 2 URP
- 1 Area clinica
- Ecc.

Le funzioni ROAS (in progress)

Opera in modo trasversale a supporto delle Direzioni di area amministrativa e di area sanitaria, delle Direzioni mediche ospedaliere e delle Direzioni dei distretti con un modello integrato per il miglioramento degli ambienti per quanto riguarda in particolare l'impatto sulla qualità percepita ;

rilegge la Struttura anche nella prospettiva dell'utente interno ed esterno;

svolge funzione di interfaccia tra utente e organizzazione;

opera una attività di facilitazione e di riconduzione sui processi delle Unità Organizzative e dei team aziendali già operativi;

individua criticità di immediato impatto degli ambienti sanitari che si riflettono sulla percezione della qualità da parte degli utenti e delle persone assistite, al fine di **proporre micro interventi migliorativi**

La collocazione ROAS

Tale responsabilità è da assegnare prioritariamente a Dirigenti medici e sanitari e anche a figure non sanitarie dipendenti delle Aziende Sanitarie

e si colloca sotto il profilo organizzativo nell'organigramma aziendale, **in staff alla Direzione strategica aziendale operando a supporto della Direzione sanitaria/amministrativa di Ospedale e di Distretto,**

in stretta sinergia con tutti i professionisti sanitari e tecnico-amministrativi.

Programma formazione del 14.04.2025

- Introduzione
- Verso una nuova gestione dei processi aziendali e delle operations: **Franco Ripa**
- Operation e project management e qualità nei servizi: **Carlo Rafele e Fiorenzo Franceschini**
- Il management degli spazi e degli ambienti: il Responsabile Operativo degli Ambienti Sanitari Ospedalieri e Territoriali: **Sandro Petruzzi**
- La formazione: **Antonio Maconi**
- Discussione
- Conclusione

Carlo Rafele Fiorenzo Franceschini

Operation e project management

Il Responsabile Operativo degli Ambienti Sanitari Ospedalieri e Territoriali – Facility **deve operare in modalità trasversale e di collegamento rispetto a molteplici Funzioni aziendali sanitarie e tecniche.**

La struttura organizzativa sanitaria non è impostata realizzare una simile trasversalità e quindi occorre inserire un'innovazione originale.

Si inseriscono **elementi di operation & project management** che realizzano l'approccio trasversale di gestione dei processi e dei flussi in contesti operativi.

Inoltre, l'approccio progettuale deve essere impostato nell'ottica del paziente con concetti di Qualità dei servizi.

Operation & project management

• L'organizzazione delle **Operation**:

- analisi dei processi
- valutazione dei gap
- la definizione dei ruoli
- individuazione degli indicatori

Operation & project management

- La **gestione di progetti trasversali**:
 - analisi di fattibilità del progetto
 - definizione degli stakeholders
 - valutazione preliminare del progetto
 - pianificazione e la programmazione
 - valutazione dei rischi
 - il monitoraggio e controllo

La Qualità nei Servizi Sanitari: Impatti e Sfide

- **Qualità percepita**: leva strategica per la Sanità
 - Determina fiducia e soddisfazione del paziente
 - Influenzata da aspetti tangibili (ambienti) e intangibili (relazioni, comunicazione, attese)
- **Umanizzazione** degli ambienti
 - Riduzione della distanza tra 'cura' e 'accoglienza'
 - Esperienza centrata sul paziente (Society 5.0)
- **Criticità**
 - Strutture eterogenee, scarsa standardizzazione
 - Carenza di cultura progettuale e metodologica
 - Discontinuità nella lettura degli ambienti dal punto di vista dell'utente

Il Responsabile Operativo: un presidio trasversale per la Qualità

- Responsabile Operativo e Qualità nei servizi
 - concettualizzazione del ruolo
 - interfaccia tra utenti, strutture e processi
 - raccordo tra aree sanitarie e amministrative
- Attività/Azioni a supporto
 - Mappatura processi e criticità ambientali
 - Uso di check-list e indicatori (struttura, processo, risultato)
 - Proposte di micro-interventi migliorativi
 - Monitoraggio continuo degli esiti e delle segnalazioni
- Modelli e strumenti operativi
 - Modello dei Gap (Parasuraman, Zeithaml, Berry)
 - QFD, Qualitometro, data analytics

Sandro Petruzzi

Il facility management

Il Facility Management (FM) è il processo che aiuta a garantire la **funzionalità, la sicurezza e l'efficienza** di edifici e infrastrutture.



Direzione Sanità

Lo standard di riferimento

la norma ISO 14001 definisce il Facility Management come una **“funzione organizzativa che integra persone, luoghi e processi all'interno dell'ambiente costruito al fine di migliorare la qualità della vita delle persone e la produttività del core business aziendale”**.



Direzione Sanità

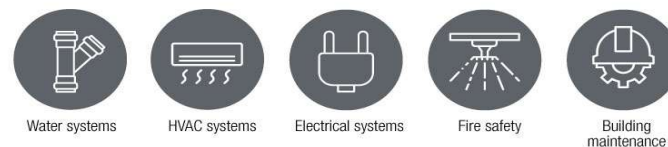
Quali sono le categorie di FM?

I servizi di facility management possono suddividersi in 2 principali categorie:

- **Hard facilities Management Services:** gestione dei componenti fisici delle strutture (ad es. manutenzioni)
- **Soft Facilities Management Services:** mantenimento di un luogo di lavoro confortevole, funzionale e sicuro (soddisfacimento delle esigenze degli utenti)

Direzione Sanità

Hard Facilities Management Services



Soft Facilities Management Services



Direzione Sanità

Hard Facility Management

gestione manutentiva di:

- Impianti HVAC (riscaldamento, raffrescamento e ventilazione meccanica)
- sistemi di illuminazione;
- sistemi di sicurezza antincendio;
- impianti meccanici, elevatori ed elettrici;
- componenti costruttivi , dell'edificio (ad es. facciate, copertura, serramenti, partizioni interne, solai, finiture, etc.)
- impianti idraulici e di drenaggio;

Soft Services

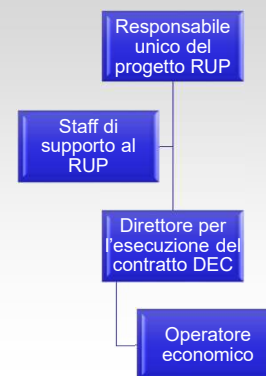
- servizi di pulizia e custodia;
- smaltimento dei rifiuti;
- pianificazione dello spazio (logistica);
- adozione di misure di sicurezza;
- gestione di mobili e attrezzature;
- mantenimento degli standard di comfort;
- gestione dei sistemi informativi.

I vantaggi di un FM efficiente

Il Facility Management è un processo di fondamentale importanza perché assicura che l'ambiente di lavoro rimanga **sicuro, confortevole, sostenibile ed efficiente nel tempo** e contribuisce a:

- migliorare l'**efficienza** e la **produttività**
- garantire il rispetto della **salute e sicurezza** (manutenzione regolare e programmata)
- assicurare una **maggiore durata** delle apparecchiature
- ridurre lo **stress** dei dipendenti
- favorire la **sostenibilità**
- risparmiare sui **costi** di gestione

La gestione dei contratti nella PA



Generalmente le aziende gestiscono con più soggetti più contratti di appalto di facility management coinvolgendo operatori diversi.

l'esecuzione di ciascun contratto è diretta dal **RUP** che controlla i livelli di qualità delle prestazioni

Il **RUP**, nella fase dell'esecuzione, si avvale del direttore dell'esecuzione del contratto (**DEC**), per servizi e forniture o del direttore dei lavori (**DL**)

Il global service

In alcuni casi la gestione manutentiva e/o operativa è affidata mediante contratti di **global service** che comprendono **una pluralità di servizi** sostitutivi delle normali attività di manutenzione, con **piena responsabilità** dei risultati da parte dell'Assuntore»

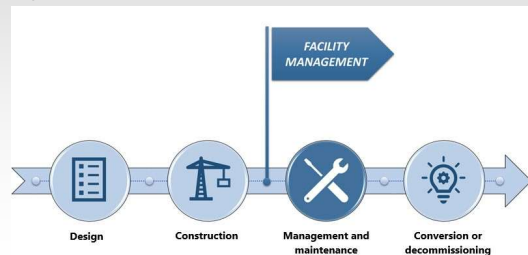
Tramite tale modello contrattuale, quindi, **la pubblica amministrazione esternalizza alcuni propri compiti istituzionali**, demandandone lo svolgimento ad un unico soggetto terzo e "ribaltando" sul medesimo il relativo onere di efficienza nell'esecuzione delle prestazioni.

I tipi di manutenzione



Gli strumenti del facility manager

Il BIM (Building Information Modeling) è una metodologia che consente di **gestire digitalmente** tutte le informazioni relative a un edificio attraverso la creazione di un modello informatico spesso generato già in fase di progetto e poi implementato dei dati di costruzione e manutenzione dell'opera.



Gli strumenti del facility manager

Il BIM consente ai facility manager di gestire l'edificio durante tutto il suo ciclo di vita, fornendo accesso a dati quali layout dell'edificio, sistemi elettrici e meccanici e specifiche delle apparecchiature in tempo reale



Il flusso gestionale



La gestione efficiente dei servizi di facility richiede la puntuale definizione di processi operativi e protocolli aziendali di intervento che devono essere riportati nei contratti con gli operatori esterni con individuazione di figure interne addette alla vigilanza



Il facility manager

Il Facility Manager è un **professionista esperto** che si occupa della gestione delle strutture e dei servizi aziendali.

Si tratta di un ruolo che richiede competenze **multidisciplinari**.

Solitamente, il Facility Manager è un dipendente che svolge una vasta gamma di compiti, di gestione di hard e soft services



- nella vostra azienda conoscete il soggetto o la struttura chi svolge questa funzione?
- I servizi di FM sono gestite da una o da più unità organizzative?
- Esiste una figura di riferimento per ogni edificio?

Antonio Maconi

Ricerca organizzativa e innovazione nei contesti sanitari

- Il governo degli ambienti sanitari è oggi **oggetto di studio e sperimentazione** nell'ambito della **ricerca organizzativa**.
- Il **Responsabile Operativo degli Ambienti Sanitari** nasce come figura ponte tra direzione, professioni e funzioni logistiche.

🔗 L'innovazione degli ambienti nasce da una visione integrata tra **cura, ricerca e organizzazione**

Formare per costruire coerenza nei modelli organizzativi

La formazione è parte integrante della ricerca organizzativa: serve a garantire l'applicazione coerente di nuovi modelli.

📍 La formazione non è accessoria: è strumento di **trasferimento della conoscenza** e di **implementazione dei risultati della ricerca organizzativa**

Formare per costruire coerenza nei modelli organizzativi

Il DAIRI, in sinergia con la Regione, promuove percorsi che accompagnano l'adozione di ruoli e strumenti innovativi.

È in questa prospettiva che si colloca la giornata del 23 maggio, dedicata alla **ricerca manageriale** come motore di sviluppo dei modelli di organizzazione degli ambienti sanitari.

Un momento di riflessione e co-progettazione su questi temi.

Un modello condiviso per il middle management

- Nell'ambito del PNRR, Missione M6, Regione Piemonte ha approvato un modello per lo sviluppo delle competenze (DD 935/A1400B/2024).
- Il DAIRI ha collaborato alla definizione delle azioni propedeutiche, in un'ottica di sistema.
- Il **manuale operativo** prevede una metodologia per l'analisi preliminare dei progetti di sviluppo manageriale.

Linee di indirizzo «Project Work»

REGIONE PIEMONTE BUS2 27/12/2024
Codice A1400B
D.D. 19 dicembre 2024, n. 935
D.G.R. n. 39 - 7337 del 31 luglio 2023 - PNRR, Missione M6, Componente "2.2 e "Sviluppo delle competenze tecniche- professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario", Sub-misura "Corso di formazione manageriale". Approvazione delle linee di indirizzo sulle modalità di sviluppo del Project Work - CUP J93C23001190007



ATTO DD 935/A1400B/2024

DEL 19/12/2024

DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE
A1400B - SANITA'

OGGETTO: D.G.R. n. 39 - 7337 del 31 luglio 2023 - PNRR, Missione M6, Componente "2.2 e "Sviluppo delle competenze tecniche- professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario", Sub-misura "Corso di formazione manageriale". Approvazione delle linee di indirizzo sulle modalità di sviluppo del Project Work - CUP J93C23001190007

Laboratori e project work: la ricerca si fa pratica

- I **laboratori formativi con Bocconi** rappresentano l'estensione pratica della ricerca organizzativa.
- Il **DAIRI promuove l'applicazione operativa** delle conoscenze acquisite attraverso project work e analisi di contesto.
- Nasce così una **comunità di pratica** in grado di tradurre le riflessioni in cambiamento reale.

Il DAIRI come laboratorio permanente per la ricerca e l'innovazione organizzativa in sanità

Discussione

Conclusioni

Le tappe di sviluppo funzione ROAS

- Per quanto riguarda lo sviluppo organizzativo nel breve e medio termine si prospettano le seguenti azioni:
- illustrazione del documento alle Aziende Sanitarie Regionali;
- individuazione del Responsabile Operativo in ogni Azienda Sanitaria;
- consolidamento del profilo del Responsabile Operativo per quanto riguarda funzioni attività e compiti;
- formazione del Responsabile Operativo con modalità omogenee a livello regionale: concetti di umanizzazione degli ambienti, approccio per processi, check list di analisi, controllo dei punti critici, sviluppo dei piani di adeguamento con azioni correttive e preventive;
- **svolgimento delle attività a livello aziendale, secondo le modalità definite;**
- **benchclearing;**
- monitoraggio delle attività con indicatori di processo e di risultato;
- riesame.