

L'equilibrio tra risorse, aspettative e bisogni di salute:  
esperienze e sfide per il management

## PRESENTAZIONE RAPPORTO OASI

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

**CONFIGURAZIONE DELLE RETI OSPEDALIERE E  
ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE**

**Roberta Montanelli**  
CERGAS, SDA Bocconi

*Milano, 3 dicembre 2024*



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

# Domande di ricerca

1

Come interagisce  
l'**organizzazione del personale**  
con la **configurazione delle reti**  
**ospedaliere**?

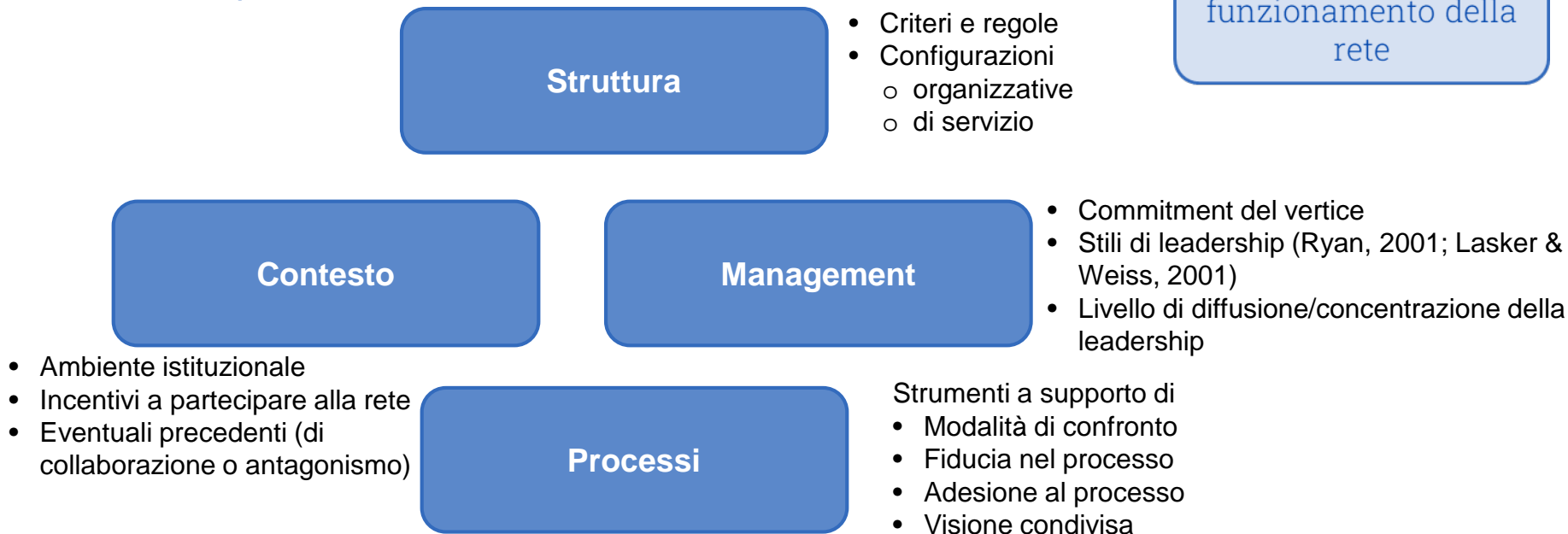
2

Quali **soluzioni organizzative e gestionali** si sono rivelate efficaci per ottimizzare l'impiego dei professionisti nelle reti?



# Inquadramento teorico

## Fattori per l'efficace funzionamento di una rete



# Casi e interviste

	ASL Alessandria	AUSL della Romagna	ASL Lanciano- Vasto -Chieti
Direzione Generale	✓		
Direzione Sanitaria		✓	
Direzioni di supporto (direzione professioni sanitarie, HR, sviluppo organizzativo, qualità, relazioni sindacali)	✓ Dir prof san		
	✓ Sviluppo organizz	✓ relazioni sindacali	✓ qualità ✓ HR
Direttori di struttura	✓ Radiologia blocco operatorio (infermieri)	✓ cardiologia anestesia	✓ senologia radiologia oncologia



# I casi analizzati

- La ASL di Alessandria si caratterizza per la ricerca di equilibrio in un territorio vasto, che vede la compresenza di cinque presidi ospedalieri e di un'azienda ospedaliera autonoma nel capoluogo e che confina con aree di grande attrattività sanitaria. Abbiamo osservato forme di flessibilità del lavoro, ma anche l'impatto dello *shortage* di personale sulla rete di offerta dei servizi e il contemporaneo potenziamento della funzione di gestione del personale.
- La AUSL della Romagna, con l'articolazione complessa dei suoi punti di offerta, ha una storia di visione a rete dei servizi, che ha anticipato il D.M. 70/2015. L'azienda, inoltre, da sempre ricerca forme di continuità anche con i servizi territoriali. In questo caso abbiamo osservato le forme di flessibilità nella gestione del personale che l'azienda ha introdotto nella rete per cercare di rispondere alla carenza di professionisti.
- La ASL Lanciano-Chieti-Vasto, sulla spinta dei criteri Eusoma, ha scelto strategicamente di orientare progressivamente l'Ospedale di Ortona verso una *focused factory* dedicata all'oncologia e, in questo caso abbiamo analizzato le strategie di gestione del personale che ne sono derivate.



# I casi analizzati

## — ASL di Alessandria:

- Integrazione equipe medici radiologia tra Casale Monferrato e Acqui Terme
- Spostamento infermieri blocchi operatori da Acqui Terme a Casale Monferrato
- Rimodulazione offerta consultori per area ostetrica

## — AUSL Romagna:

- Scambio medici in cardiologia tra Faenza e Forlì
- Spostamento medici di anestesia da Cesena a Santarcangelo, Ravenna, Faenza e Lugo

## — ASL Lanciano-Chieti-Vasto:

- Spostamento professionisti tumore mammario verso l'Ospedale di Ortona



# Evidenze emerse e fattori critici di successo

Macro-categorie	Variabili osservate	ASL Alessandria	AUSL Romagna	ASL Lanciano Vasto Chieti
<b>Struttura</b>	<i>Gerarchia (UO unica inter-presidio)</i>	Presente in parte	Assente	Assente
	<i>Commitment vertici azienda</i>	Presente	Presente	Presente
<b>Management</b>	<i>Supporto strutture aziendali</i>	Ufficio Sviluppo Organizzativo (HR) e Direzione Professioni Sanitarie	HR (Accordi sindacali)	Ufficio Qualità (e HR)
	<i>Leadership espressa dalla direzione di UO</i>	Motivazione	Motivazione e negoziazione; collaborazione	Motivazione e negoziazione; collaborazione
<b>Processi</b>	<i>Incentivi individuali</i>	Professionali ed economici (radiologia e comparto blocco operatorio)	Professionali (cardiologia); economici (anestesia)	Professionali
	<i>Convenienze per UO</i>	Non necessarie (UO unica)	Copertura turni e soddisfazione collaboratori (cardiologia); soddisfazione fabbisogni di personale (anestesia)	Accreditamento



# Configurazione delle reti ospedaliere e gestione del personale

## Le aziende

- sono principalmente impegnate in processi di modifica della distribuzione del personale con forme di collaborazione volontarie intra professionali
- sembrano mantenere ferme le macro-configurazioni di offerta dei servizi, le strutture organizzative e le funzioni di produzione al loro interno
- esprimono primi segnali di trasformazione delle configurazioni delle reti causati dallo *shortage* in termini di riqualificazione dei servizi per offrire un ambiente professionale più stimolante per il personale oltre che a favore dei pazienti
- evidenziano nuova centralità del direttore di UO come promotore dello sviluppo professionale dei suoi collaboratori





# Gestione del personale

- Ruolo critico giocato dalle condizioni esterne (in particolare contratto di lavoro e vincoli sui diversi fondi utilizzabili per incentivazione)
- Funzione di sostegno alla leadership del middle management
- Innovazione sospinta dalla necessità, nuova occasione di centralità del tema della gestione delle persone



# Team di ricerca



*Claudio Buongiorno  
Sottoriva*



*Mario Del  
Vecchio*



*Giorgio  
Giacomelli*



*Roberta  
Montanelli*



*Marco  
Sartirana*



*Francesco  
Vidè*

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**  
**[roberta.montanelli@unibocconi.it](mailto:roberta.montanelli@unibocconi.it)**

CERGAS Bocconi

Via Sarfatti 10| 20136 Milano – Italia |  
| [www.cergas.unibocconi.it](http://www.cergas.unibocconi.it)



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT