

AVVISO PUBBLICO PER TITOLI E COLLOQUIO PER IL CONFERIMENTO DI INCARICO A TEMPO DETERMINATO, SUPPLENZA, DI DIRIGENTE MEDICO DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA, PER LA DISCIPLINA DIREZIONE MEDICA DI PRESIDIO OSPEDALIERO DA ASSEGNARE ALLA STRUTTURA DIPARTIMENTALE DIREZIONE ORGANIZZAZIONE, GOVERNO CLINICO E QUALITA'

DEFINIZIONE DEL FABBISOGNO

PROFILO OGGETTIVO

L'Ospedale Niguarda Ca' Granda, inaugurato nell'ottobre del 1939, costituisce il presidio ospedaliero dell'Azienda Ospedaliera Niguarda Ca' Granda fin dall'istituzione nel 1998.

Struttura a padiglioni, sorge su un'area di 322.000 mq² ed annovera praticamente tutte le discipline mediche e chirurgiche.

I principi di integrazione, servizio, cultura, sicurezza e sviluppo concretano gli orientamenti strategici, in linea con la programmazione Regionale ed in questo contesto si individuano quattro principali linee di sviluppo: **l'innovazione (Nuovo Ospedale), il consolidamento di sistema (Ospedale sistema), la qualità (Ospedale verso l'eccellenza), l'aziendalizzazione (Ospedale Azienda).**

L'ormai completa realizzazione dei nuovi padiglioni ospedalieri ed il loro utilizzo hanno di fatto riorganizzato secondo i più moderni criteri di diagnosi, assistenza e cura l'intera rete delle prestazioni specialistiche e di base di cui l'azienda è dotata, offrendo a tutti gli utenti lombardi e non una vasta gamma di possibilità diagnostiche e curative rivolte praticamente a tutte le branche specialistiche esistenti della moderna scienza medica.

La linea strategica "Ospedale verso l'eccellenza" in qualità interna si concentra su quattro obiettivi principali:

- *meno tempi di degenza, più tempo assistenziale e di apprendimento*
- *esami necessari nei tempi adeguati*
- *meno attese, più tempo per la vita*
- *qualificare l'offerta clinica ed assistenziale*

L'orientamento strategico all'aziendalizzazione, infine, individua nel Dipartimento la struttura organizzativa fondamentale e nelle macro-aree omogenee il cardine dell'integrazione operativa tra discipline, caratterizza in termini fortemente direzionali la struttura di vertice aziendale e promuove lo sviluppo dei fattori strategici strumentali quali la comunicazione, la conoscenza e l'apprendimento, la tecnologia e l'informatica.

La Mission dell'A.O. Ospedale Niguarda

La missione dell'A.O. Ospedale Niguarda può sintetizzarsi nei seguenti punti:

- *assicurare l'assistenza ospedaliera e specialistica di base al proprio bacino di utenza ristretto;*
- *corrispondere alle esigenze di assistenza ospedaliera intermedia (d'urgenza e di elezione) del bacino di utenza metropolitano e di provincia nord, integrando l'offerta degli altri presidi ospedalieri di rete;*
- *sviluppare segmenti di alta specializzazione e di eccellenza di rilievo regionale e sovra regionale;*
- *costituire momento significativo di integrazione fra assistenza, didattica e formazione.*

I settori di maggior rilievo oggi previsti sono:

- emergenza-urgenza e maxiemergenze
- trapianti d'organo e di tessuti

- oncologia ed ematologia
- patologie cardio e cerebro-vascolari
- terapie chirurgiche mininvasive avanzate e chirurgia robotica
- trattamento delle lesioni spinali ed incontinenza urinaria
- terapie neurochirurgiche e chirurgiche dell'epilessia e del parkinson
- tecniche interventzionistiche
- tecnologie avanzate diagnostiche e terapeutiche
- disturbi del comportamento alimentare
- malattie dell'apparato respiratorio
- psichiatria ed etnopsichiatria
- patologia neonatale ed oculistica pediatrica
- riabilitazione equestre
- centro per la malattie rare (oltre 120 patologie trattate)

L'attività legata ai ricoveri, nell'ultimo biennio 2013/14, è stata la seguente:

SERVIZIO	2014	2013
1 - DEGENZA	32.881	32.917
2 - DAY_HOSPITAL	7.599	7.901
Totale complessivo	40.480	40.818

Per quanto attiene l'attività prestata ai pazienti esterni, i dati dell'ultimo biennio sono i seguenti:

PARAMETRO	2014	2013
PRESTAZIONI AMBULATORIALI	2.479.168	2.498.982
ACCESSI MAC	44.045	43.263
PRESTAZIONI IN PS	456.098	430.486
ACCESSI PS	91.927	90.364

L'implementazione del complesso di tecnologie ed impianti nel nuovo ospedale deve tener conto della riduzione del rischio clinico e della formazione continua degli operatori sanitari.

Il sistema è quindi incentrato sulla necessità di maggiore efficienza ed appropriatezza delle cure e teso verso la razionalizzazione delle risorse disponibili, massimizzando la centralizzazione delle attività sanitarie ed utilizzando articolazioni organizzative come day hospital, day surgery e "macroattività ambulatoriali complesse" sia mediche che chirurgiche (MAC e BIC).

L'ospedale viene organizzato in livelli differenziati a seconda dell'intensità dell'assistenza richiesta dal singolo paziente e ciò comporta il superamento delle Strutture Complesse specialistiche. In questa ottica si è mosso l'Ospedale Niguarda e la progettazione del Nuovo Ospedale è incentrata, per quanto attiene l'assistenza al paziente, sui principi dell'assistenza per intensità di cure.

Vengono classicamente individuati quattro livelli: Livello 1 assistenza intensiva, Livello 2 ad alta intensità di assistenza, Livello 3 a media intensità di assistenza, Livello 4 a bassa intensità di assistenza.

Strutture Territoriali

L'azienda, oltre al presidio ospedaliero di Piazza Ospedale Maggiore 3, comprende le seguenti strutture territoriali operanti nell'area dell'assistenza specialistica e della salute mentale che vengono comunque coordinate/monitorate dalla direzione di presidio:

Poliambulatorio (2)

CAL (1)

Neuropsichiatria Infantile territoriale (6)

Psichiatria territoriale

- CPS (Centri Psicosociali) (5)
- Centri diurni (4)
- CRA (Comunità Riabilitative ad Alta assistenza) (2)
- CRM (Comunità Riabilitative a Media assistenza) (2)
- CPA (Comunità Protette ad Alta assistenza) (2)
- CPM (Comunità Protette a Media assistenza) (1)
- RL (Residenzialità Leggera) (12)

Cure Palliative Hospice

Attività

L'A.O. ed il suo presidio riveste un ruolo di eccellenza in alcuni settori di attività sia in ambito regionale che nazionale, comprovata dall'alto livello di sviluppo tecnico scientifico, di attrazione extraregionale e di sviluppo alla ricerca clinica, inserendosi a pieno titolo nella rete del sistema sanitario lombardo negli ambiti sopra segnalati sia per le patologie dell'adulto che dell'età evolutiva.

L'azienda non riconosce come settori prioritari di intervento bassa complessità e lungo-degenza, tuttavia si sono sviluppati alcuni servizi destinati alla fase post-acuta allo scopo di garantire la continuità di cura. Complessivamente l'offerta di servizi prevede un ospedale di elezione per l'alta specialità che affianca e completa l'emergenza urgenza.

Organizzazione dipartimentale

L'organizzazione dipartimentale è riconosciuta come il modello ordinario di gestione operativa di tutte le attività dell'azienda ospedaliera e del presidio. Il dipartimento è un'aggregazione organizzativa di strutture complesse e strutture semplici, raggruppate in base all'affinità del loro sistema tecnico di riferimento (dipartimenti di specialità, di area assistenziale omogenea) o della loro interdipendenza nell'assistenza da erogare a definiti target (di patologia, d'organo/apparato), che realizza il governo clinico attraverso la partecipazione delle professioni sanitarie al processo decisionale.

Nei confronti delle strutture complesse afferenti, il dipartimento può svolgere un ruolo prevalentemente gestionale o funzionale.

Il momento gestionale si articola nelle seguenti responsabilità:

- produzione di prestazioni e di servizi assistenziali centrati sul bisogno della persona e caratterizzati da elevati livelli di appropriatezza, efficacia e di qualità tecnica;
- organizzazione e gestione efficiente delle risorse assegnate in sede di negoziazione di budget;

- individuazione degli obiettivi da perseguire, in coerenza con gli obiettivi del piano di sviluppo aziendale, e conseguentemente indicazioni delle modalità organizzative assistenziali e delle risorse necessarie per

realizzare i livelli di assistenza concordati;

- ricerca costante del miglioramento nell'uso delle risorse professionali, tecnologiche, logistiche e finanziarie assegnate;
- utilizzo razionale dei posti letto degli spazi per assistiti, e delle attrezzature, al fine di consentire qualità delle cure, efficienza nell'impiego di risorse e attenzione al paziente;
- promozione di nuove attività o nuovi modelli operativi nel settore di competenza.

Il ruolo funzionale, di indirizzo tecnico professionale, consiste nei seguenti aspetti:

- progettazione, realizzazione e verifica dei risultati dei protocolli diagnostici terapeutici, valutando anche le conseguenze sul piano assistenziale;
- individuazione degli indicatori per la valutazione dell'appropriatezza e dell'efficacia delle prestazioni;
- mantenimento e sviluppo delle conoscenze e delle competenze tecniche e professionali che operano nel dipartimento attraverso specifici programmi di formazione/aggiornamento e di ricerca clinica;
- supporto alla gestione, nel rispetto dei principi di efficacia, dei percorsi di cura e degli aspetti socio-sanitari ad essi correlati, attraverso il coordinamento e l'integrazione tra le diverse fasi assistenziali ed i professionisti coinvolti.

I **dipartimenti** sanitari aziendali, **a carattere gestionale**, sono i seguenti :

Dipartimento Medico Polispécialistico

Dipartimento Cardiotoracovascolare "A. De Gasperis"

Dipartimento Chirurgico Polispécialistico

Dipartimento Tecnologie Avanzate Diagnostico-Terapeutiche

Dipartimento Medicina di Laboratorio

Dipartimento Materno-Infantile

Dipartimento Neuroscienze

Dipartimento Emergenza Urgenza –E.A.S.

Dipartimento Salute Mentale

Dipartimento Ematologia ed Oncologia.

Accanto ai dipartimenti "gestionali" sono presenti anche **dipartimenti funzionali** volti ad integrare trasversalmente le attività clinico-assistenziali previste dalla mission aziendale e secondo i ruoli funzionali sopra descritti :

Niguarda Cancer Center

Niguarda Trauma Center

Niguarda Transplant Center

Dipartimento di Anestesia e Rianimazione

11
u
S
de
H
MC

Assetto organizzativo della Direzione Sanitaria

Ai fini dell'assolvimento del mandato il Direttore Sanitario aziendale si avvale di una tecnostruttura definita

come segue:

- Direzione organizzazione, governo clinico e qualità
- Direzione infermieristica, tecnica e riabilitativa aziendale (DITRA)

Direzione organizzazione, governo clinico e qualità

La *mission* della struttura a valenza dipartimentale è quella di consentire al direttore sanitario aziendale di attuare la direzione igienico organizzativa delle attività sanitarie e la promozione del governo clinico e della qualità. È sovraordinata ai dipartimenti sanitari ed alle strutture che li compongono.

Comprende al suo interno diverse strutture che concorrono alla sua *mission*:

S.C. Direzione medica di presidio

S.C. Qualità, privacy e rischio clinico

S.C. Farmacia

S.S. Medicina e sorveglianza dei lavoratori

Direzione medica di presidio

La direzione medica di presidio opera sulla base di indirizzi stabiliti e delle deleghe attribuite dal Direttore Sanitario aziendale e concorre al raggiungimento degli obiettivi strategici fissati dalla direzione generale. Nell'esercizio delle proprie competenze si avvale degli uffici *in line* e di staff aziendali. Su delega del Direttore Sanitario cura la gestione ed organizzazione generale delle strutture, il coordinamento dei dipartimenti sanitari e delle strutture complesse sia per le attività sanitarie di competenza, sia per garantire il necessario raccordo istituzionale, assicurando qualità, continuità ed appropriatezza nel rispetto delle normative vigenti.

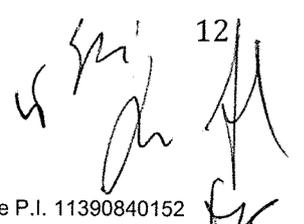
Le competenze gestionali-organizzative della Direzione Medica di presidio sono:

- igienico sanitarie e di prevenzione;
- medico legali e di legislazione sanitaria;
- di edilizia ospedaliera;
- di raccolta, archiviazione e custodia della documentazione sanitaria;
- di accreditamento istituzionale e "volontario";
- di promozione della qualità e della sicurezza dei servizi e delle prestazioni sanitarie anche attraverso la stretta collaborazione con la S.C. Qualità, privacy e rischio clinico.

Tale struttura complessa collabora inoltre, assieme alle altre strutture in staff al Direttore Sanitario, al processo di governo clinico, inteso come sistema integrato di iniziative attraverso le quali, in collaborazione con la S.C. Qualità, privacy e rischio clinico, si avviano progetti di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati e si assicurano elevati livelli di assistenza e di integrazione professionale, realizzando un ambiente che favorisce l'espressione dell'eccellenza clinica.

A tal fine la Direzione Medica di presidio:

- collabora al processo di definizione e di assegnazione del budget e degli obiettivi aziendali per struttura

12

FK

complessa, verificando la congruità delle risorse assegnate ed i risultati ottenuti;

- cura l'integrazione tra le strutture complesse ed i dipartimenti promuovendo appositi gruppi di lavoro su temi e progetti specifici di carattere interdisciplinare;
- attraverso la metodologia dell'HTA (health technology assessment) ed in accordo con altri servizi aziendali, persegue e vigila sull'efficacia, appropriatezza e sicurezza delle procedure e delle prestazioni erogate, avvalendosi di competenze multidisciplinari al fine della razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse disponibili (specie nella fase di introduzione di nuove tecnologie sanitarie) e degli assetti organizzativi, integrandosi con la S.C. Qualità, privacy e rischio clinico per quanto di sua competenza;
- cura la raccolta, l'archiviazione e la trasmissione dei dati sanitari ai competenti uffici (Ministero, Regione, ASL, Sistema informativo aziendale, utenti) e vigila sul rispetto della privacy;
- collabora alla programmazione ed al monitoraggio della dotazione di risorse umane necessarie all'organizzazione dei servizi aziendali;
- collabora alla definizione del piano di formazione ed aggiornamento del personale sanitario, in particolare medico e della dirigenza sanitaria;
- collabora ai progetti di ricerca e di sviluppo aziendali, specie su aree tematiche volte alla reingegnerizzazione dei processi;
- collabora al coordinamento ed allo svolgimento delle attività di emergenza/urgenza nonché a quelle di prelievo d'organi-tessuti/trapianti;
- vigila sull'ammissione e sulle attività del personale volontario, frequentatore, specializzando ed in formazione nelle strutture complesse;
- svolge competenze gestionali ed organizzative su tutta l'attività ambulatoriale aziendale e su tutte le strutture territoriali, coadiuvandone i collegamenti;
- coordina e coadiuva le attività di assistenza sociale;
- promuove forme di collaborazione con il terzo settore ed il territorio;
- coordina le attività di ricerca documentale biomedica.

Nell'ambito della Direzione Medica di presidio sono individuate le seguenti strutture e funzioni:

S.S. prevenzione infezioni ed edilizia ospedaliera

Svolge funzioni di prevenzione, monitoraggio ed indicazioni di profilassi/cura delle infezioni ospedaliere, garantendo il collegamento con gli enti e gli uffici competenti sovraordinati; coordina il CIO ed il relativo gruppo operativo aziendali; svolge funzioni di coordinamento e gestione delle attività di edilizia ospedaliera relativa a padiglioni/strutture ospedaliere esistenti ed in costruzione.

S.S. health technology assessment

Attraverso la metodologia dell'HTA (health technology assessment) ed in accordo con altri servizi aziendali, persegue e vigila sull'efficacia, appropriatezza e sicurezza delle procedure e delle prestazioni erogate, avvalendosi di competenze multidisciplinari al fine della razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse disponibili (specie nella fase di introduzione di nuove tecnologie sanitarie) e degli assetti organizzativi, integrandosi con la S.C. Qualità, privacy e rischio clinico per quanto di sua competenza.

S.S. attività ambulatoriali e territoriali

Alla struttura semplice di coordinamento delle attività ambulatoriali e delle strutture territoriali fanno capo le competenze gestionali e organizzative, igienico sanitarie, di prevenzione, medico legali e di promozione della qualità di tutta l'attività ambulatoriale e di tutte le strutture territoriali. Il responsabile della struttura semplice opera sulla base di indirizzi stabiliti dal direttore medico e concorre al raggiungimento degli obiettivi

fissati dalla direzione generale. Nell'esercizio delle proprie competenze si avvale degli uffici di dipartimento e di staff aziendali con i quali è chiamato a collaborare.

Ufficio coordinamento prelievo d'organi e tessuti.

Servizio di assistenza sociale.

Servizio di ricerca documentale biomedica aziendale e di collaborazione col Sistema Bibliotecario Biomedico Lombardo.

PROFILO SOGGETTIVO

Il perseguimento degli obiettivi sopra descritti presuppone la necessità che il direttore, con specialità in Igiene e Medicina Preventiva, possieda elevate competenze tecniche e manageriali nelle seguenti aree di attività :

- Conoscenza e coordinamento nella gestione dei diversi setting assistenziali (DO, BIC/MAC, Week e Day Hospital/Surgery) e per intensità di cura.
- Consolidata esperienza di gestione di strutture semplici e/o complesse in Presidi di alta complessità, con dimostrata spiccata capacità di governo, di coordinamento processi e di progetti complessi specie dipartimentali.
- Consolidata esperienza e conoscenza degli standard e delle procedure di accreditamento istituzionale ed all'eccellenza.
- Esperienza e collaborazione alla gestione di strutture sanitarie realizzate con progetti regionali di collaborazione pubblico/privato profit e no profit.
- Conoscenza ed esperienza nella progettazione, realizzazione e messa in esercizio/monitoraggio di nuove strutture sanitarie di degenza e di attività ambulatoriale.
- Alta conoscenza ed esperienza nella tutela della salute e sicurezza di operatori sanitari, comprensiva della tutela radioprotezionistica.
- Conoscenza ed utilizzo degli strumenti di graduazione delle posizioni, valutazione e gestione delle risorse umane.
- Adeguata conoscenza e consolidato utilizzo dei sistemi qualità e gestione del rischio clinico, e di sviluppo dello stesso anche attraverso un ruolo di leadership e di promozione del miglioramento delle SS.CC.
- Conoscenza e consolidata esperienza nella valutazione, monitoraggio e gestione delle infezioni correlate all'assistenza ospedaliera.
- Adeguata esperienza nella promozione, elaborazione e controllo dell'uso di PDTA in sinergia con i clinici.
- Conoscenza ed utilizzo degli elementi del governo clinico.
- Utilizzo degli strumenti di verifica dell'appropriatezza delle prestazioni sanitarie.
- Utilizzo sistemi di verifica e miglioramento della documentazione sanitaria.
- Utilizzo degli strumenti di budget e del conto economico.
- Capacità nel favorire il lavoro di gruppo, lo sviluppo professionale dei professionisti anche attraverso lo strumento della formazione, della collaborazione e dello sviluppo delle capacità professionali individuali.
- Conoscenza e partecipazione alle attività di Comitato Etico.
- Esperienza e gestione di centri di Documentazione Biomedica nonché collaborazione col Sistema Bibliotecario Biomedico Lombardo.
- Consolidata esperienza nella didattica formativa aziendale ed anche relativamente ad insegnamenti in corsi di laurea di medici, della dirigenza sanitaria e delle professioni sanitarie, nonché di specializzazioni post laurea.

14
[Handwritten signature]
MC