

MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER
DELL'AZIENDA
OSPEDALIERO -UNIVERSITARIA
"POLICLINICO – VITTORIO
EMANUELE"
CATANIA

**GLI STAKEHOLDER DELL'AZIENDA OSPEDALIERO-
UNIVERSITARIA "POLICLINICO-VITTORIO EMANUELE"
DI CATANIA**

3.1 Presentazione dell'Azienda

L'Azienda Ospedaliero Universitaria "Policlinico – Vittorio Emanuele" di Catania è stata costituita, ai sensi dell'art. 14 della L.R. n. 5 del 14/04/09, con Protocollo d'Intesa sottoscritto in data 12 agosto 2009 dall'Assessore Regionale della Salute e dal Rettore dell'Università degli Studi di Catania come modificato anche con l'integrazione dell'11/17 febbraio 2010.

L'AOU costituisce per l'Università degli studi di Catania l'ente di riferimento per le attività assistenziali essenziali allo svolgimento dei compiti istituzionali di didattica e di ricerca della Facoltà di Medicina e Chirurgia e ne garantisce la reciproca integrazione.

L'Azienda è dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia organizzativa, funzionale e imprenditoriale.

L'Azienda comprende i seguenti Presidi Ospedalieri: Gaspare Rodolico, Vittorio Emanuele, Ferrarotto Alessi, Santo Bambino, Santa Marta.

Degli ospedali che costituiscono l'Azienda:

Il Presidio Ospedaliero G. Rodolico, struttura a padiglioni separati, costituisce il Presidio ospedaliero di riferimento della facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli Studi di Catania, deputato alla formazione degli studenti e degli specialisti, in esso insistono numerose cliniche universitarie e vi convivono specialità di base con alte specialità quali la Neurochirurgia, la Chirurgia dei Trapianti.

Il Presidio Ospedaliero Vittorio Emanuele, struttura a padiglione separata, sede storica di numerose cliniche universitarie, è attualmente sede dell'attività di emergenza-urgenza dell'azienda, infatti, in esso insistono il Pronto Soccorso Generale e Pediatrico, l'Ortopedia, l'UTIC, oltre alla Chirurgia Toracica e a reparti di Chirurgia Generale.

Il Presidio Ospedaliero Ferrarotto è sede di numerosi reparti di alta specializzazione che costituiscono punto di riferimento per l'intera Sicilia Orientale, quali la Cardiochirurgia, la Cardiologia Interventistica, l'Ematologia con Trapianto di Midollo Osseo e l'Odontoiatria speciale per pazienti disabili, fra i pochi centri attivi nell'Italia Meridionale nel trattamento di patologie del cavo orale in pazienti con gravi disabilità mentali e fisiche.

Il Presidio Ospedaliero S. Bambino è un presidio specializzato di Maternità, costituisce il più importante punto nascita della provincia di Catania ed è composto da diversi reparti della specialità di Ostetricia e Ginecologia (ivi compresa una Unità Operativa di Ginecologia ad indirizzo oncologico), che svolgono una intensa attività di ricovero ordinari e DH, oltre che ambulatoriale.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Policlinico-Vittorio Emanuele" di Catania si colloca tra le più grandi strutture ospedaliere del Mezzogiorno del Paese nel cui ambito insistono numerosi reparti e cliniche universitarie di alta specialità, che riconoscono un bacino d'utenza dimensionato oltre i confini regionali quali Cardiochirurgia, Cardiologia con Emodinamica, Ematologia, Chirurgia Vascolare, Chirurgia Toracica e Nefrologia Chirurgica.

3.2 Missione

L'Azienda Ospedaliero Universitaria "Policlinico - Vittorio Emanuele", quale azienda di riferimento dell'Università di Catania, svolge un ruolo centrale nel contribuire alla crescita delle conoscenze ed alla produzione di innovazione.

L'Azienda concorre al raggiungimento degli obiettivi individuati dalla programmazione nazionale e regionale in campo assistenziale, in connessione con le attività di ricerca e di didattica dei corsi di studio e di formazione specialistica della Facoltà di Medicina e Chirurgia.

L'Azienda svolge in modo unitario ed inscindibile le funzioni di assistenza, ricerca e formazione, costituendo al tempo stesso elemento strutturale del Servizio Sanitario Nazionale, ed in particolare del Servizio Sanitario della Regione Sicilia, nell'ambito del quale concorre al raggiungimento degli obiettivi

di tutela globale della salute, e del Sistema Universitario, nell'ambito del quale concorre al raggiungimento delle sue finalità didattiche e di ricerca. La missione dell'Azienda consiste nello svolgimento integrato e coordinato delle funzioni di assistenza, di didattica e di ricerca, al fine di assicurare elevati standard di assistenza sanitaria nel servizio sanitario regionale, di accrescere la qualità dei processi di formazione, di sviluppare le conoscenze in campo biomedico e tecnologico, valorizzando altresì in via paritaria le funzioni e le attività del personale ospedaliero e di quello universitario. L'Azienda promuove l'innovazione, persegue la centralità del Paziente/Utente e dello Studente e favorisce la valorizzazione dei Professionisti anche mediante la condivisione degli obiettivi e la responsabilizzazione sui risultati.

3.2.1. Funzione di assistenza

La funzione di assistenza è diretta al trattamento medico e chirurgico delle patologie in fase acuta che richiedono prestazioni di diagnosi e cura caratterizzate da un elevato impegno assistenziale e qualitativo, in ragione delle professionalità sanitarie operanti, della disponibilità di tecnologie avanzate e di metodiche innovative.

L'attività dell'Azienda è dedicata in particolare:

- ai settori assistenziali di alta specialità, oggetto di elevata mobilità sanitaria interregionale e verso i quali l'Azienda costituisce già centro di riferimento per la Regione e, per talune linee assistenziali, anche extraregionale;
- al settore delle emergenze-urgenze.

L'Azienda, nel rispetto degli obiettivi posti dagli atti della programmazione nazionale e regionale, intende assicurare:

- l'erogazione delle prestazioni comprese nei Livelli Essenziali di Assistenza;

- lo sviluppo del sistema per la qualità aziendale e la sicurezza del paziente;
- la migliore accessibilità dei servizi all'utente;
- la collaborazione con gli enti locali, le altre organizzazioni sanitarie e le organizzazioni di rappresentanza degli utenti e del volontariato.

3.2.2 Funzione di ricerca

L'Azienda realizza il principio dell'inscindibilità delle funzioni di didattica, di ricerca e di assistenza attraverso un rapporto di cooperazione e leale collaborazione con l'Università e con la Facoltà di Medicina e Chirurgia, finalizzato alla qualificazione delle attività stesse e alla realizzazione dei fini istituzionali.

L'Azienda, pertanto, si impegna a sviluppare le conoscenze scientifiche e le loro applicazioni nei vari campi di interesse (biomedico, tecnologico, organizzativo e assistenziale).

L'Azienda promuove ed alimenta, specie tra le nuove generazioni, la passione per la ricerca e lo studio, ponendo lo studente, con i suoi bisogni di apprendimento e le sue esigenze di addestramento, al centro della funzione didattica.

L'Azienda altresì ispira la propria programmazione anche alla necessità di soddisfare la domanda di formazione universitaria, post-universitaria e di aggiornamento continuo del personale.

3.2.3. Funzioni di didattica e formazione

L'Azienda, in ragione del suo ruolo nell'ambito del sistema formativo universitario, si impegna altresì:

- a garantire la massima integrazione tra il sistema della formazione universitaria e il sistema assistenziale, nel rispetto della pari dignità professionale delle componenti ospedaliera ed universitaria che vi operano;
- a promuovere un quadro di leale collaborazione tra personale ospedaliero e universitario, nel rispetto reciproco delle competenze, al fine di perseguire l'obiettivo aziendale di qualità e sviluppo dell'attività assistenziale, didattica e di ricerca;
- a sviluppare un sistema formativo (di base, avanzata e continua) di eccellenza dei professionisti nell'assistenza e nella ricerca.
- Funzione assistenziale e funzione di didattica e di ricerca costituiscono un unicum che va perseguito con il metodo della integrazione e della reciproca connessione.

3.3 La vision

L'Azienda Ospedaliero Universitaria Policlinico Vittorio Emanuele, in ragione della missione aziendale, delle professionalità presenti, delle tecnologie disponibili e dei servizi erogati, intende confermare e sviluppare le attività nell'area delle alte specialità e dell'Emergenza-Urgenza e, in particolare, nei seguenti settori:

- neuroscienze;
- materno-infantile;
- oncoematologico;
- chirurgico, specie in ambito cardio-toraco-vascolare, trapianti ed ortopedico-traumatologico;
- emergenza-Urgenza, specie di quella cardiologica e vascolare;
- imaging diagnostico avanzato;
- riabilitazione.

L'Azienda pertanto intende fornire la migliore risposta alla domanda di prestazioni sanitarie provenienti da un ampio bacino di utenza e ponendosi nel contesto della rete dei servizi sanitari come nodo primario e centro di riferimento per i presidi territoriali di minore complessità, sia regionali che extra-regionali.

L'Azienda intende, inoltre, rafforzare la propria missione di ospedale di alta complessità tecnologica e assistenziale; opererà in tal senso elaborando e sviluppando le condizioni ottimali al dispiegamento delle potenzialità operative funzionali ad un tempestivo ed efficace soddisfacimento della domanda di salute dell'utenza.

L'Azienda intende potenziare il ruolo formativo e ottimizzare i propri criteri di gestione aziendale attraverso:

- lo sviluppo di forme di collaborazione permanente con le strutture dell'Università anche non direttamente integrate nell'azienda, e con organizzazioni nazionali ed internazionali di eccellenza;
- l'utilizzo delle metodiche e delle tecnologie più avanzate e moderne per la formazione e l'addestramento delle professioni sanitarie;
- il coinvolgimento delle professionalità ospedaliere e di altre professionalità presenti nell'università nelle attività di formazione e ricerca.
- L'Azienda, inoltre, intende consolidare il ruolo di riferimento regionale per la gestione del rischio clinico, come definito nell'intesa sottoscritta dal Ministro della Salute e l'Assessore per la Sanità il 27 gennaio 2006, attraverso:
- lo sviluppo del "Sistema Qualità Aziendale" finalizzato alla sicurezza del paziente;
- la collaborazione con le istituzioni regionali e nazionali alle iniziative finalizzate al contrasto del rischio clinico;
- la disponibilità a condividere con altre aziende sanitarie regionali, le attività svolte e le professionalità sviluppate nell'Azienda secondo una logica di network, anche in relazione all'intento di

migliorare la collaborazione interaziendale contenuto nella Legge Regionale n. 5/2009.

Rientra in tale contesto, l'impegno organizzativo e finanziario dell'edificazione del nuovo Ospedale San Marco e del completamento delle strutture del Presidio G. Rodolico che, nell'ottica di una riqualificazione e di un rinnovamento della rete dei servizi, permetterà di raccogliere la sfida di rendere disponibili ai cittadini dell'intera regione le più moderne ed avanzate tecnologie.

L'Azienda, infine, intende sviluppare ulteriormente le attività di didattica e ricerca attraverso una più stretta integrazione con la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli studi di Catania.

3.4 Individuazione degli stakeholder nel contesto pubblico

L'individuazione degli stakeholder nel contesto pubblico, rispetto a quello privato, si rivela complessa per le caratteristiche istituzionali e l'eterogeneità delle aree di intervento: tali fattori configurano gli enti pubblici quali organizzazioni *multistakeholder*.

Ad ogni modo, l'importanza di individuare gli stakeholder vale a maggior ragione per le Pubbliche Amministrazioni, la cui missione non consiste nel realizzare profitti per gli azionisti, ma nel creare beni pubblici e servizi per la collettività. Individuare tutti i possibili stakeholder significa per le Pubbliche Amministrazioni riflettere sulla posta in gioco, considerare con cura i possibili impatti (sociali, economici, urbanistici, ambientali, ecc.) di un intervento, ed individuare quali sono i soggetti che possono rappresentarli nel corso del processo.

Nel contesto pubblico l'attività istituzionale si concentra, principalmente, sullo sviluppo dell'insieme di relazioni intessute con i propri stakeholder indispensabile per ricercare, in modo efficace, il consenso necessario e la legittimazione sociale intorno alle proprie attività¹. E' importante, per un'azienda pubblica, realizzare un adeguato processo di individuazione dei propri stakeholder

¹Cardillo E. (2008), *I presupposti scientifici e culturali dei percorsi di social accounting nel settore pubblico*, G. Giappichelli, Torino.

e creare i presupposti per l'attivazione di un dialogo e un'interazione valida al fine di comprendere le priorità degli stakeholder e, quindi, le risorse da destinare al loro soddisfacimento².

3.5 Strumenti per la mappatura degli stakeholder: la matrice interesse/influenza

Come già detto, nel primo capitolo, la parola stakeholder, letteralmente significa possedere o portare un interesse, e alcuni di questi gruppi hanno un interesse diretto, altri hanno, invece, un interesse mediato.

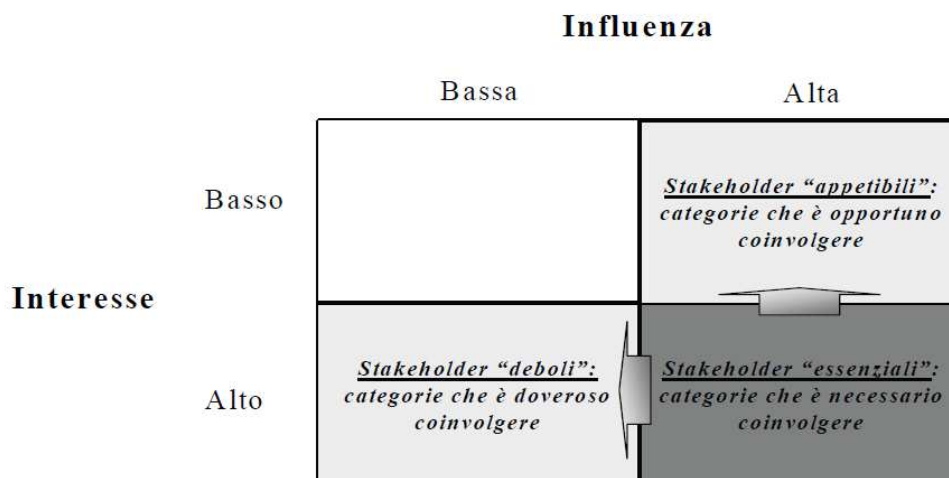
L'identificazione degli stakeholder di un'azienda può essere attuata attraverso diversi metodi. Tra questi, una rilevante importanza assumono l'interesse che essi sono in grado di esercitare e la capacità di influenza sull'attività dell'organizzazione.

Tale risultato può essere raggiunto attraverso l'utilizzo della matrice interesse/influenza.

Nei quadranti di una matrice influenza (per colonna)/interesse (per riga), si rilevano tre tipologie di stakeholder:

²Castellini M. (2007), *il ruolo degli stakeholder per l'efficacia degli obiettivi strategici nelle agenzie pubbliche. Il caso dell'agenzia spaziale italiana*, in *Azienda pubblica*, n.1, vol. 20, gennaio-marzo, pp. 147-148.

Fig. 1 - La matrice influenza / interesse



Fonte: Ricci P. (2007), *Lo standard G.B.S. per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.

In particolare:

- gli stakeholder deboli sono quella categoria che ha un alto interesse ma bassa influenza e che mettendosi in relazione con l'azienda, è doveroso coinvolgere;
- gli stakeholder appetibili sono quella tipologia che ha un basso interesse ma alta influenza e che è conveniente coinvolgere nell'attività aziendale;
- gli stakeholder essenziali sono quella tipologia che ha un alto interesse e un'alta influenza, che hanno quindi, una rilevante capacità di intervento sull'attività aziendale e che è necessario coinvolgere.³

³Lodice C., Nonino O. (2012), *Compendio di organizzazione aziendale*, Maggioli Editori, Rimini.

3.6 La mappatura degli stakeholder dell’Azienda Ospedaliero Universitaria “Policlinico-Vittorio Emanuele” di Catania

In questa parte del presente lavoro si tenta di sviluppare un percorso di mappatura degli stakeholder dell’Azienda Ospedaliero Universitaria “Policlinico Vittorio-Emanuele” di Catania scelta come azienda sanitaria di riferimento per le caratteristiche specifiche che detiene in ordine alla vocazione di ente in cui sinergicamente insistono sia l’attività assistenziale che quella di didattiche e di ricerca.

L’individuazione dei portatori di interessi nei confronti dell’Azienda rappresenta un passaggio necessario per diversi motivi.

La mappatura degli stakeholder, infatti, individua i soggetti dotati di maggior potere di influenza, nonché quelli che detengono numerose aspettative dall’ente pubblico. Ciò consente alla direzione strategica dell’Azienda di poter meglio indirizzare l’attività volta, per definizione, al soddisfacimento dei bisogni pubblici.

In secondo luogo, l’individuazione degli stakeholder rappresenta l’architettura fondamentale per la redazione del bilancio sociale di un’azienda sanitaria.

Nei paragrafi che seguono si procederà ad un’elencazione – seppure non esaustiva, ma abbastanza completa – degli stakeholder dell’AOU, che abbiamo posizionato all’interno dei tre quadranti della matrice interesse/influenza (precedentemente descritta): stakeholder deboli, stakeholder appetibili e stakeholder essenziali.

Per la mappatura degli stakeholder, si prevede l’individuazione delle principali caratteristiche di ciascun gruppo di portatori di interessi attraverso la valutazione del livello di interesse e del livello di influenza.

Per livello di interesse si intende l’utilità, il beneficio e il vantaggio che uno stakeholder può trarre, direttamente o indirettamente, dai servizi/attività e dai risultati generati dall’AOU in quanto vede soddisfatte le proprie aspettative;

Per livello di influenza si intende la capacità che uno stakeholder ha di incidere, con le sue decisioni e i suoi comportamenti, sui servizi/attività e sui risultati generati dall'AOU per tutelare i propri interessi/aspettative.

Prima di procedere alla descrizione di ciascuno stakeholder dell'Azienda, si elencano, qui di seguito i seguenti stakeholder:

- Pazienti/cittadini;
- Risorse umani;
- Associazioni di categoria (Comitato Consultivo);
- Organizzazioni sindacali;
- Fornitori;
- Azienda sanitaria provinciale;
- Altre strutture;
- Università degli studi di Catania;
- Rettore;
- Regione Sicilia;
- Ministero della Salute.

3.6.1 Pazienti/cittadini

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Policlinico Vittorio-Emanuele" riconosce l'importanza del ruolo dell'utente quale elemento centrale del processo di erogazione dei servizi, convenendo sulla necessità di orientare i servizi assistenziali, dall'accettazione alla dimissione, verso una più efficace risposta alle esigenze ed alle aspettative dell'utente.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria pone al centro della sua azione la persona e i suoi diritti, attuando i principi della Carta europea dei diritti del malato di Cittadinanza attiva. A tal fine, l'Azienda si impegna a garantire il diritto di ogni cittadino che si rivolge alla stessa a:

- ricevere servizi appropriati a prevenire la malattia;
- accedere ai servizi sanitari che il suo stato di salute richiede;

- accedere a tutti i tipi di informazione che riguardano il suo stato di salute e i servizi sanitari e sulle modalità di accesso;
- accedere alle prestazioni sanitarie la ricerca scientifica e la innovazione tecnologica rendono disponibili;
- accedere a tutte le informazioni che utili a partecipare attivamente alle decisioni che riguardano la sua salute;
- scegliere liberamente tra differenti procedure ed erogatori di trattamenti sanitari sulla base di adeguate informazioni;
- avere tutelata la confidenzialità delle informazioni di carattere personale, incluse quelle che riguardano il suo stato di salute e le possibili procedure diagnostiche o terapeutiche, nonché la protezione della propria privacy durante l'attuazione di esami diagnostici, visite specialistiche e trattamenti medico-chirurgici in generale;
- ricevere i necessari trattamenti sanitari in un periodo di tempo predeterminato e congruo;
- accedere a servizi sanitari di alta qualità, sulla base del rispetto di precisi standard;
- essere tutelato da danni derivanti dal cattivo funzionamento dei servizi sanitari;
- ricevere trattamenti sanitari che garantiscano elevati standard di sicurezza;
- accedere a programmi diagnostici o terapeutici quanto più possibile adatti alle sue esigenze personali anche al fine la sofferenza, in ogni fase della malattia;
- reclamare ogni qual volta abbia sofferto un danno e a ricevere una adeguata risposta.

L'Azienda, attraverso la redazione della propria Carta dei Servizi, assume un preciso impegno nei confronti dei cittadini a fornire informazioni circa l'accesso ai servizi e l'erogazione quali quantitativa dei servizi a loro destinati. All'interno dell'Azienda è presente l'Ufficio Relazioni con il Pubblico con il compito di promuovere programmi per il miglioramento della soddisfazione del

cittadino/utente ed individuare idonei strumenti per l'ascolto e la comunicazione con i cittadini.

La categoria in esame si colloca, all'interno della matrice influenza/interesse, nel gruppo degli stakeholder deboli in quanto soggetti ad elevatissimo interesse nei confronti delle aziende sanitarie ma che ancora non riescono ad influenzare in maniera determinante l'attività sanitaria. Tale assunto è, peraltro, confermato dalla c.d. "asimmetria informativa" che influenza i rapporti medico-paziente. Tuttavia, le recenti riforme del SSN spingono sempre di più verso un maggior coinvolgimento di questa categoria di soggetti con l'instaurazione di numerosi istituti di partecipazioni sociali.

3.6.2 Risorse umane

Il tema delle risorse umane, in ambito sanitario, è particolarmente strategico, in quanto il personale rappresenta la principale risorsa produttiva che condiziona la qualità delle prestazioni, influisce sulla soddisfazione del paziente-utente.

Pertanto, l'Azienda Ospedaliero Universitaria "Policlinico - Vittorio Emanuele" - Catania promuove lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze professionali di elevata specializzazione attraverso il riconoscimento del ruolo della formazione e dell'aggiornamento professionale e dei sistemi di valutazione basati sulle capacità professionali.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria, consapevole della centralità della risorsa umana nell'erogazione dei propri servizi al cittadino/utente, pone le politiche per la valorizzazione e la motivazione delle competenze professionali del personale, al centro del sistema organizzativo aziendale mediante l'attuazione dei seguenti principi:

- il riconoscimento del ruolo della formazione e dell'aggiornamento professionale quale elemento per la qualificazione del personale in relazione alle esigenze aziendali nei vari settori di attività;

- l'adozione di apposito regolamento riguardante i sistemi di valutazione e verifica del personale dipendente;
- l'adeguata utilizzazione delle risorse umane disponibili in relazione agli obiettivi di risultato prescelti;
- la realizzazione di interventi volti a garantire la sicurezza degli ambienti di lavoro ed il benessere dei lavoratori;
- la realizzazione di idonei e distinti spazi per l'esercizio dell'attività libero professionale intramuraria, disciplinata da apposito regolamento aziendale, con monitoraggio dell'attività svolta, mediante tenuta di una contabilità separata, e verifica dell'attività erogata attraverso l'istituzione di apposito organismo paritetico di cui all'art. 54, comma 6, CCNL della Dirigenza medica.

L'azienda fa propri gli obiettivi di valorizzazione del merito, del talento e della buone professionalità del personale utilizzato, previsti dal d.lgs. n.150/09.

La categoria delle risorse umane va inquadrata, all'interno della matrice, nel gruppo degli stakeholder essenziali. Tale codificazione discende dalle caratteristiche dell'attività svolta dall'impresa sanitaria fondata sul lavoro professionale degli operatori sanitari risorsa imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e dalla cui qualificazione professionale dipende l'efficacia dell'attività di cura del paziente. Al contempo i lavoratori dipendenti detengono un notevole interesse personale a che l'azienda si sviluppi nel migliore dei modi e consente una crescita professionale ed economica.

3.6.3 Associazioni di categoria (Comitato Consultivo)

I comitati consultivi sono organismi istituzionali delle Aziende Sanitarie della Regione Sicilia, istituiti dalla riforma della sanità regionale (articolo 9, commi 8 e 9 della Legge Regionale 14 aprile, n. 5).

In ogni Azienda Sanitaria della Regione Sicilia è istituito un comitato consultivo composto da utenti e operatori dei servizi sanitari e socio sanitari nell'ambito territoriale di riferimento. Il comitato esprime pareri non vincolanti e

formula proposte al direttore generale in relazione alla programmazione sanitaria, ai piani di educazione sanitaria, alla verifica della funzionalità dei servizi sanitari. Il comitato redige annualmente una relazione sull'attività dell'Azienda.

L'obiettivo del Comitato Consultivo "Policlinico-Vittorio Emanuele" è la tutela dei diritti degli utenti e degli operatori del settore sanitario e socio-sanitario e l'empowerment del cittadino al fine di renderlo partecipe e responsabile degli eventi che lo riguardano e attribuirgli un ruolo attivo nella gestione della propria salute.

Tra gli obiettivi prioritari del Comitato Consultivo dell'Azienda "Policlinico-Vittorio Emanuele" di Catania è di realizzare la completa partecipazione dei pazienti ai processi assistenziali, in un lavoro di sinergia tra cittadini e operatori sanitari

Questa categoria, pur essendo collocabile tra gli stakeholder deboli, rappresenta senz'altro uno dei maggiori tentativi di trasformare il paziente/utente da stakeholder debole ad essenziale.

3.6.4 Le organizzazioni sindacali

L'Azienda adotta politiche e stili relazionali improntati alla chiarezza e alla trasparenza delle proprie scelte e dei propri comportamenti confrontandosi con le Organizzazioni Sindacali di categoria e con le Rappresentanze Sindacali Unitarie secondo i criteri e le prassi definite dai Contratti Nazionali di Lavoro e delle disposizioni di legge in materia e nel rispetto delle funzioni e delle distinte responsabilità proprie dei Sindacati e dell'Azienda.

Le relazioni sindacali si articolano negli strumenti operativi della corretta gestione dell'informazione, della consultazione, della concertazione e della contrattazione integrativa aziendale, in riferimento alle materie per le quali è prevista l'applicazione di detti strumenti dalla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale.

L'Azienda periodicamente indice conferenze d'organizzazione con l'intento di aumentare la partecipazione dei propri dipendenti ai cambiamenti organizzativi.

I regolamenti relativi alle materie individuate dal contratto nazionale e dalla legge per le quali è prevista l'informazione, la consultazione o la concertazione, vengono emanati dal Direttore Generale dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria nel rispetto delle prerogative sindacali previste dalla legge e dai contratti collettivi.

Composizione delle delegazioni trattanti e modalità di organizzazione e funzionamento delle sedute di concertazione e negoziazione sindacale sono stabiliti in apposito regolamento, nel rispetto di quanto previsto dal contratto collettivo di riferimento.

Il contratto collettivo di riferimento sarà quello previsto per le altre AOU regionali.

Tale gruppo può collocarsi nella categoria degli stakeholder appetibili. Le organizzazioni sindacali rappresentano gli interessi dei lavoratori dipendenti ed attraverso un'attività di condivisione e concertazione, influenzano notevolmente le decisioni aziendali concernenti le risorse umane.

3.6.5 I fornitori

L'attività contrattuale per la fornitura di beni e servizi dell'Azienda si ispira ai principi determinati dal D.Lgs. 163/2006 "Codice degli appalti" e s.m.i. nonché dalla L. n. 109/94 nel testo coordinato con le LL.RR. n. 7/2002, 7/2003 e 16/2005.

L'Azienda, in congruenza alle disposizioni sopra citate, conferma la propria attività contrattuale ai principi di economicità, efficacia, tempestività e correttezza, nonché ai principi comunitari di libera concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza, proporzionalità, pubblicità.

I contenuti dell'attività contrattuale e le modalità di svolgimento delle procedure ad essa collegate sono finalizzati ad assicurare libera e paritaria concorrenza tra gli operatori economici, nel rispetto delle norme a tutela dei diritti dei lavoratori in tema di sicurezza e di regolarità delle posizioni retributive, contributive ed assicurative.

L'Azienda, per uniformare le proprie attività ai principi di economicità, efficienza ed efficacia può affidare a terzi, secondo modalità previste da leggi o regolamenti, singole attività, specifici servizi o rami di attività purché queste non costituiscano attività istituzionali di natura sanitaria.

L'Azienda informa preventivamente gli operatori economici sui criteri e le modalità di individuazione dei contraenti avvalendosi, di volta in volta, di sistemi che privilegiano i profili economici ovvero quelli funzionali e qualitativi dell'offerta ed utilizzando tutti i sistemi di comparazione delle offerte, comprese quelle pervenute per via telematica.

Nell'ambito delle sinergie tra le aziende del Sistema Sanitario Regionale, l'Azienda fa propri i principi delineati dalla pianificazione regionale relativamente alla riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative (consorzi interaziendali dei servizi di supporto) ed all'avvio di forme di aggregazione sovra aziendali di servizi sanitari di supporto.

I contratti si concretizzano di norma con l'incontro, in forma scritta o per via telematica documentata, delle volontà delle parti. In mancanza di atti documentali (corrispondenza, comunicazioni telematiche ecc.) il processo negoziale è riassunto dal responsabile del procedimento in apposito verbale debitamente sottoscritto.

In ordine all'utilizzazione di strumenti privatistici, per quanto qui non disciplinato, si rinvia alle norme contenute nella legge 7 agosto 1990 n. 241 e successive modifiche ed integrazioni.

L'Azienda si impegna a stipulare uno specifico protocollo con la Prefettura di Catania per il monitoraggio e il controllo sull'applicazione dei contratti.

In tale contesto, si evidenzia che l'Azienda conforma la propria attività a criteri di efficacia, efficienza, economicità di gestione, nel rispetto del vincolo di bilancio. Pertanto, l'Azienda si impegna a utilizzare correttamente e tempestivamente le

risorse finanziarie destinate al pagamento di fornitori di beni e servizi al fine di ridurre gli oneri legati ai ritardi ed ai contenziosi.

Questo gruppo di soggetti si colloca nella categoria degli stakeholder deboli. Essi detengono un elevatissimo interesse economico pur subendo spesso le condizioni economiche di mercato quali elevati ritardi nei pagamenti delle fatture.

3.6.6L'Azienda Sanitaria Provinciale

L'Azienda partecipa e promuove l'organizzazione in rete dei servizi sanitari integrati con l'ASP di Catania, al fine di garantire l'unitarietà dei processi di assistenza, dalla prevenzione alla riabilitazione, e la riduzione dei tempi di attesa delle prestazioni ambulatoriali attraverso la partecipazione al CUP provinciale.

L'Azienda al fine di diminuire la durata della degenza, di promuovere la deospedalizzazione dei pazienti e di garantire la continuità assistenziale per i dimessi, specie nei casi di soggetti non autosufficienti e/o disabili, collabora attivamente con l'ASP. Sempre, nell'ambito dell'assistenza ai disabili l'Azienda ha stipulato convenzioni con le ASP di Ragusa, Siracusa e di Trapani nonché con l'Assessorato ai Servizi Sociali del Comune di Catania.

Di particolari interessi è il rapporto stabilito con la ASP di Catania sia per la negoziazione dei volumi di attività che per la prossima realizzazione, sul principio organizzativo "dell'HUB and SPOKE", della rete cardiologica per il trattamento dell'infarto del miocardio.

L'ASP inoltre svolge una fondamentale attività di coordinamento dell'attività sanitaria nell'ambito della provincia con particolare riferimento alla gestione delle risorse finanziarie per la quota di fondo sanitario regionale di competenza provinciale. A tal fine provvede alla negoziazione dei budget di spesa per le attività sanitarie erogate dalle strutture private e dalle strutture pubbliche individuando i limiti di spesa per ciascuna di esse. Tale ultima funzione colloca l'ASP nella categoria degli stakeholder essenziali in quanto soggetto in grado di influenzare in maniera significativa l'attività dell'AOU.

3.6.7 Le altre strutture

Fondamentale appare il rapporto avviato fra l'Azienda Ospedaliera Universitaria Policlinico – Vittorio Emanuele, l'A.R.N.A.S. Garibaldi, l'Azienda Ospedaliera Cannizzaro e l'ASP di Catania attraverso la negoziazione dei volumi di attività e le stesse attivazione del Centro Unificato di Prenotazione per la gestione delle attività ambulatoriali che, come testimoniato dalle liste di attesa, in taluni settori appare inadeguata rispetto alle esigenze espresse dalla cittadinanza.

Peraltro tale particolare condizione ad una prima analisi appare quanto mai paradossale poiché la città e la provincia di Catania presentano un'offerta sanitaria varia e completa in ragione della presenza delle aziende sopra citate ma anche di elevato numero di strutture accreditate per attività di ricovero, oltre alle numerose strutture accreditate per le prestazioni ambulatoriali.

La definizione dei rapporti istituzionali con le altre Aziende e le stesse strutture accreditate è un obiettivo da conseguire per un migliore utilizzo della rete ospedaliera, peraltro l'azienda ha già definito convenzioni con l'ospedale Cannizzaro per le urgenze di pronto soccorso per i quali non è stato possibile reperire il posto letto presso strutture pubbliche.

Questo gruppo di st può essere classificato tra la categoria tra gli stakeholder appetibili in quanto, soggetti che appare opportuno coinvolgere solo eventualmente, come nel caso di convenzioni o altro.

3.6.8.L'Università degli Studi di Catania

I rapporti tra l'Azienda e l'Università degli Studi di Catania sono regolati dal Protocollo d'Intesa vigente tra Regione Siciliana e l'Università.

L'Azienda e l'Università di Catania promuovono la massima integrazione e collaborazione tra il sistema della formazione ed il sistema assistenziale, nel reciproco rispetto delle proprie competenze, al fine di perseguire gli obiettivi di

qualità e potenziamento della formazione del personale medico e sanitario, dello sviluppo della ricerca medica e dell'efficienza del servizio sanitario pubblico.

La dotazione organica dell'Azienda ed eventuali modifiche o integrazioni della stessa è adottata dal Direttore Generale, d'intesa con il Rettore nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 14 n. 6 del protocollo di intesa.

Il personale ospedaliero è quello indicato in apposito atto redatto a cura dell'Ufficio competente dell'Azienda e trasmesso all'Università.

Il personale universitario che opera presso l'Azienda è quello indicato in apposito atto redatto a cura dell'Università e trasmesso all'Azienda.

In caso di modifiche dei superiori atti e di variazione di qualifica del personale già inserito nel detto elenco, l'Università e l'Azienda provvederanno alle comunicazioni di rito.

L'Università si impegna altresì a comunicare all'Azienda tutti i provvedimenti adottati sullo stato giuridico del personale, aventi conseguenze sulla gestione dell'attività assistenziale.

3.6.9II Rettore

Il 2 ottobre 2006 è eletto il Magnifico rettore dell'etnea il Prof. Antonino Recca, succedendo a Ferdinando Latteri. Il 27 aprile 2009 è stato rieletto, conseguentemente rimarrà in carica fino al 2013.

Al rettore sono attribuite la rappresentanza legale dell'università, le funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, nonché la responsabilità del perseguimento dell'ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il rettore, in particolare, all'interno del policlinico, si impegna a fare pervenire all'Assessore per la sanità una terna di candidati, scelti tra gli iscritti all'elenco degli aspiranti idonei alla nomina direttore generale. Il contratto di quest'ultimo è stipulato con la Regione-Assessore per la sanità-sulla base di uno schema tipo condiviso con il rettore, che interviene alla stipula del contratto, siglando per adesione e presa d'atto.

Sia il rettore che l'università di Catania che egli rappresenta sono da collocare tra gli stakeholder essenziali. Infatti trattandosi di azienda ospedaliero universitaria un gran numero di scelte aziendali coinvolgono interessi propri dell'università e dipendono da decisioni del rettore.

3.6.10 Gli studenti universitari

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Policlinico Vittorio Emanuele" di Catania, quale azienda di riferimento dell'Università di Catania, pone lo studente con i suoi bisogni di apprendimento e le sue esigenze di addestramento, al centro della funzione didattica promuovendo ed alimentando la passione per la ricerca e lo studio.

Pertanto, gli studenti universitari usufruiscono di molteplici servizi durante il loro percorso universitario, volti a tutelare il diritto allo studio universitario e a migliorare la qualità della vita universitaria.

Questa categoria di soggetti è senz'altro classificabili nella categoria degli stakeholder deboli. Infatti, detengono un altissimo interesse che si concretizza nello studio associato alla pratica sanitaria in corsia ma allo stato non influenzano in maniera significativa l'attività dell'Azienda.

3.6.11 La Regione Sicilia

All'interno del più vasto sistema nazionale, ai sensi della L.R. 56/94 la Regione Sicilia svolge funzioni di programmazione, indirizzo, controllo nonché di coordinamento nei confronti delle Unità locali socio-sanitarie e delle Aziende ospedaliere attraverso le indicazioni del Piano Sanitario Regionale (art. 1 del Decreto Legislativo n. 502/92).

Il Policlinico Vittorio Emanuele si propone a livello regionale come centro di riferimento di eccellenza ed innovazione sia per i servizi sanitari sia per quelli gestionali e tecnico-amministrativi.

La regione è per essa l'assessorato alla salute rappresenta senz'altro un stakeholder di tipo essenziale. Oltre a guidare l'attività sanitaria attraverso l'emanazione del piano sanitario e l'emanazione di linee guida in materia sanitaria ed amministrativa costituisce il "finanziatore" delle aziende sanitarie attraverso l'erogazione del fondo sanitario costituente l'ammontare di risorse annuali attribuite all'azienda. E' di tutta evidenza che ad un tale livello di influenza corrisponde un altrettanto elevato interesse ad ottenere risposte dall' ente sanitario sia in termini di risultati sia sanitari sia economici.

3.6.12 Il Ministero della Salute

Ministero della Salute è l'organo centrale del Servizio Sanitario Nazionale. La Legge 317 del 2001 che lo ha istituito, scorporandolo dal Ministero del Welfare e abbandonando definitivamente la denominazione "della Sanità", gli attribuisce "le funzioni spettanti allo Stato in materia di tutela della salute umana, di coordinamento del Sistema sanitario nazionale, di sanità veterinaria, di tutela della salute nei luoghi di lavoro, di igiene e sicurezza degli alimenti". Il Ministero opera tuttavia nel contesto devolutivo sancito dalla riforma della Costituzione del 2001, in particolare dell'articolo 117, che ha introdotto la potestà di legislazione concorrente dello Stato e delle Regioni e la potestà regolamentare delle Regioni in materia di tutela della salute (che sostituisce la precedente dizione "assistenza sanitaria e ospedaliera"), ma anche in altre discipline di carattere sanitario come la tutela e la sicurezza sul lavoro, l'ordinamento delle professioni, l'alimentazione, la ricerca scientifica.

Il Ministero della Salute ha avviato una serie di iniziative atte a diffondere nelle organizzazioni la dimensione del coinvolgimento come asse portante del sistema sanitario, in quanto essenziale per assicurare efficacia ed efficienza del sistema medesimo.

In particolare, il Ministero della Salute intende "Sviluppare strumenti idonei ad assicurare il coinvolgimento attivo dei pazienti e degli operatori e di tutti gli altri soggetti che interagiscono con il S.S.N." attraverso cui è stata fatta la

ricognizione della situazione in atto nel nostro paese e sono stati prodotti strumenti per sviluppare il coinvolgimento dei pazienti e degli operatori nel processo assistenziale.

Il Ministero della Salute è sicuramente da inquadrare tra gli stakeholder essenziali anche se esso rappresenta il livello nazionale della programmazione e della gestione sanitaria. Come è noto, infatti, in esito del federalismo fiscale tutte le funzioni di programmazione gestione controllo e potere di spese sono state devolute alle regione. Tuttavia è, innegabile, il ruolo fondamentale di coordinamento nazionale svolto da tale amministrazione che pertanto detiene forte capacità di intervento e notevole interesse all’ottenimento di risultato in ambito sanitario.

3.7 La matrice influenza/interesse dell’AOU

Il quadro riassuntivo degli stakeholder chiavi individuati, sopra, dell’Azienda Ospedaliero “Policlinico-Vittorio Emanuele” di Catania, è rappresentato nella matrice interesse/influenza di seguito (fig. 2)

Fig. 2 Matrice influenza/interesse

	Stakeholder appetibili: 1) organizzazioni sindacali.
Stakeholder “deboli”: 1) pazienti/cittadini; 2) associazioni di categoria (comitato consultivo); 3) fornitori; 4) studenti.	Stakeholder “essenziali”: 1) risorse umane; 2) università degli studi di Catania; 3) rettore; 4) regione Sicilia; 5) Ministero della Salute.

Dall'immagine, grafica, emerge come gli stakeholder dell'AOU siano molti e come non tutti possono essere posti sullo stesso piano, differenziandosi in base all'influenza e all'interesse che esercitano nei confronti dell'AOU.