

# ***La riorganizzazione per intensità di cura nell’Azienda Ospedaliera- Universitaria di Careggi***

*Convegno Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali- Age.na.s  
“Reti ospedaliere. Strumenti e modelli per la programmazione”  
Roma, 5 novembre 2008*

*A CURA DI:*



**Per ARS**

**Agenzia Regionale di Sanità della**

**Toscana**

# La metodologia

## 17 interviste condotte tra giugno e luglio 2009

- 6 direzione generale e sanitaria
- 2 dipartimento Oncologia (comparto medico e infermieristico)
- 2 dipartimento Dea e Medicina e Chirurgia (comparto medico e infermieristico)
- 2 dipartimento del Cuore e dei Vasi (comparto medico e infermieristico)
- 5 rappresentanti sindacali

Le interviste sono state registrate su supporto audio, integralmente trascritte e tematizzate con l'ausilio del software per l'analisi del testo

*Atlas.ti*

# Il processo di cambiamento

Avvio del programma di ristrutturazione edilizia "Nuovo Careggi"  
(Fine anni '90)

La creazione dell'Azienda Ospedaliera Universitaria e la dipartimentalizzazione  
(2004: I atto aziendale)

La riorganizzazione per intensità di cura

- Dipartimento del Cuore e dei Vasi
- Dipartimento Dea e Medicina e Chirurgia Generale e di Urgenza
- Dipartimento di Oncologia

## I numeri di Careggi

**74** ettari di estensione

**54.115** ricoveri in degenza ordinaria\*

**25** padiglioni, **42** edifici

**22.360** ricoveri in day hospital\*

**5.800** dipendenti

**131.533** accessi al Pronto Soccorso\*

**1.650** posti letto

**9.778.857** prestazioni ambulatoriali (pazienti interni ed esterni)\*

\* dati relativi all'anno 2008 tratti dal sito internet [www.aou-careggi.toscana.it](http://www.aou-careggi.toscana.it)

# criticità

*"Il fatto di lavorare insieme non è culturalmente ancora acquisito. L'ostacolo è la conservazione, cioè il nuovo fa sempre paura. [...] Il nuovo in sé spaventa perché il vecchio in un certo senso è confortante. Devo dire se c'è una cosa da abbattere è la paura del cambiamento, questo è l'elemento che io vedo come eventuale ostacolo." (int. 5)*

- fisiologica resistenza al cambiamento e impatto culturale del nuovo modello organizzativo
- ostacolo logistico □ edilizio rappresentato dalle numerose cantierizzazioni
- dimensioni dell'Azienda e la sua particolare struttura a padiglioni
- sistema gerarchico tradizionale caratterizzante il modello classico del "reparto"
- percezione di un'eccessiva attenzione agli aspetti economici della direzione



Difficoltà  
nella gestione  
dei  
**flussi  
comunicativi**

# Punti di forza

*"La parte veramente grossa in termini quantitativi si è fatta, abbiamo già riorganizzato in questa direzione il dipartimento del cuore e dei vasi che è uno dei più grossi all'interno dell'ospedale. Si sono anche riorganizzati alcuni aspetti delle medicine d'urgenza, il resto è collegato al proseguimento della ristrutturazione dell'ospedale. Credo che al massimo in cinque anni dovremmo avere l'80% dell'ospedale e forse più organizzato per intensità di cura." (int. 4)*

- riorganizzazione strutturale degli spazi
- motivazione della leadership
- aspetto istituzionale e normativo
- allineamento delle diverse volontà interessate (volontà politica e istituzionale - direzione generale - direzione sanitaria)
- presenza di specializzandi