



Assessore a Prevenzione sanitaria e Salute

Egr. Cons. Prov.
Sandro Repetto
Consiglio Provinciale
Sede

Bozen, 23.09.2025

Zur Kenntnis:
Signor Presidente
Arnold Schuler
Consiglio Provinciale
Sede

Redato da:
Cristina Ghedina

Risposta all'interrogazione n. 932-25 – Appalto da oltre un milione per la consulenza sulla gestione delle sale operatorie e richiesta chiarimenti e accesso agli atti

Gentile consigliere,

in merito all'interrogazione di cui in oggetto si comunica secondo le informazioni fornite dall'Azienda Sanitaria quanto segue:

1. Per quale motivo si sia deciso di bandire una nuova gara per un incarico di importo così elevato, e quali elementi abbiano giustificato l'esclusione di soluzioni interne all'Azienda sanitaria?

Premesso che l'importo a base di gara ammonta a 450.000,00 € (Iva esclusa) e che il valore complessivo stimato dell'appalto pari a 900.000,00 € comprende sia l'eventuale opzione del 50% (ex art. 48, c. 1 lett. a) l.p. 16/2015) che eventuali proroghe, la decisione di bandire una nuova gara è stata assunta in seguito a un'attenta valutazione delle esigenze specifiche dell'Azienda sanitaria ed oggettivata dalle seguenti necessità:

- a) terziarietà e neutralità: il management delle sale operatorie coinvolge professionisti diversi con interessi e ruoli diversi. Un contributo esterno garantisce imparzialità nelle valutazioni, favorisce mediazioni efficaci e riduce i conflitti aumentando l'accettazione delle proposte riorganizzative
- b) competenze specifiche di project management sanitario (legati alla specificità e complessità dell'ambito), che ad oggi non sono stabilmente disponibili internamente all'organizzazione
- c) intensità e continuità operativa elevate e costanti, durante tutte le singole fasi progettuali: le risorse interne, pur qualificate, si trovano già assegnate ad altri incarichi istituzionali ed attività ordinarie, rendendo impossibile garantire l'impegno e la focalizzazione necessarie sul progetto
- d) specificità dell'intervento richiesto ed il suo orizzonte temporale
- e) esigenza di una visione esterna: l'apporto di un soggetto esterno consente di acquisire esperienze maturate in altri contesti, best practices e soluzioni innovative, a beneficio di un confronto oggettivo e di un miglioramento continuo delle performances.

2. Quali risultati concreti siano stati prodotti dalla precedente consulenza del 2019, costata 500.000 euro e in che misura siano stati utilizzati nella gestione attuale delle sale operatorie?

L'iniziativa pregressa si è focalizzata sui seguenti ambiti di intervento:

- identificazione di un modello organizzativo ed operativo per i reparti operatori di ASDAA
- elaborazione ed introduzione di un set di principi e regole universalmente applicabili
- definizione e condivisione di metriche comuni per la misurazione trasparente delle performance e l'identificazione degli sprechi.
- organizzazione e attivazione di uno strumento di governance (OP-Konferenz)

conseguendo i seguenti principali risultati:

1. Definizione ed implementazione di un organigramma gerarchico-funzionale del blocco operatorio, condiviso in tutte le strutture di ASDAA, con l'introduzione, in ciascuna di esse, di un OP-Management (terna coordinatore medico, coordinatore infermieristico di sala e di anestesia) con finalità di gestione, supervisione ed ottimizzazione delle attività e di risoluzione delle criticità operative
2. Elaborazione ed introduzione della job description per il coordinatore medico e ridefinizione dei profili professionali per i coordinatori infermieristici di sala e di anestesia
3. Elaborazione ed introduzione del regolamento aziendale di sala operatoria (raccolta di indicazioni comuni, condivise e vincolanti per tutte le professionalità coinvolte (chirurghi, infermieri anestesisti, personale tecnico-assistenziale), applicabili in ogni blocco operatorio dell'Azienda Sanitaria
4. Elaborazione ed introduzione, nelle singole strutture, di declinazioni locali del regolamento aziendale, per accogliere le relative specificità (aspetti logistici ed infrastrutturali, risorse umane e strumentali, ...), pur mantenendo la struttura/forma ed i contenuti vincolanti ed essenziali della versione aziendale
5. Definizione di un dataset condiviso di tempi a rilevazione obbligatoria e un set facoltativo di tempi, utilizzando una nomenclatura standardizzata basata su documentazione scientifica riconosciuta
6. Definizione di un set obbligatorio e facoltativo di indicatori aziendali
7. Sulla base dei punti 5 e 6, elaborazione e diffusione mensile di una dashboard di sala operatoria aziendale contenete dati quantitativi e qualitativi sulla produzione
8. Supporto alla diffusione dell'approccio data-driven alla gestione del blocco operatorio, attraverso iniziative di formazione/approfondimento periodiche sui contenuti della dashboard e sull'interpretazione dei relativi dati
9. Definizione ed implementazione dell'OP-Konferenz, con focus su revisione dei processi, consolidamento ed evoluzione degli strumenti di reporting, supporto specialistico alla direzione aziendale
10. Elaborazione ed unificazione su tutti gli ospedali delle checklist di sala operatoria, con introduzione di un sistema di monitoraggio delle non conformità o delle interruzioni
11. Standardizzazione del processo di rilevazione dell'esposizione del personale sanitario alla radiazione ionizzante in fase intra-operatoria
12. Elaborazione ed implementazione di un sistema di rilevazione delle criticità a livello organizzativo/funzionale dell'ambito di sala operatoria, attraverso la somministrazione periodica di un questionario on-line, l'analisi dei risultati e la relativa pubblicazione
13. Elaborazione di strategie per il miglioramento iso-risorsa della capacità operatoria e revisione dell'assetto organizzativo del personale tecnico-assistenziale nella fase intra-operatoria

Per le attività che lo prevedevano, oltre all'elaborazione concettuale dei contenuti, sono seguite fasi di implementazione e di accompagnamento all'introduzione degli strumenti nel contesto aziendale.

3. Se la Giunta ritenga coerente e giustificabile, anche in termini di impatto sulla spesa pubblica, l'affidamento di un secondo incarico esterno, a pochi anni di distanza dal precedente, per un'attività molto simile?

L'affidamento oggetto della presente procedura non configura una semplice riproposizione di attività già svolte, bensì rappresenta una necessaria evoluzione e una prosecuzione coerente del percorso già avviato con il precedente incarico. Non si tratta, quindi, di attività "molto simili", ma di interventi di secondo livello, volti a consolidare i risultati ottenuti e ad affrontare aspetti strategici non inclusi nella fase iniziale, con l'obiettivo di rendere strutturali i cambiamenti organizzativi avviati. La complessità del contesto sanitario, unita alla delicatezza dei processi di change management ed alla difficoltà nell'introdurre un cambiamento culturale duraturo, richiede continuità e coerenza nelle azioni, nonché un supporto esterno qualificato (per le ragioni indicate al punto 1), capace di accompagnare l'organizzazione nel passaggio da una fase operativa a una di governance strategica delle sale operatorie.

Sotto il profilo dell'impatto sulla spesa pubblica, la scelta di procedere con un nuovo incarico è da considerarsi coerente, giustificata e sostenibile, in quanto finalizzata a valorizzare gli investimenti già effettuati, a evitare la dispersione dei risultati ottenuti e a garantire una progressiva autonomia gestionale dell'Azienda Sanitaria, in un'ottica di maggiore efficienza, efficacia e appropriatezza nell'uso delle risorse.

4. Se si intenda verificare eventuali duplicazioni o sovrapposizioni tra il lavoro già svolto e quello oggetto della nuova consulenza.

In riferimento alla nuova procedura di gara, si precisa che non vi è alcuna sovrapposizione né duplicazione tra le attività oggetto della nuova consulenza e quelle svolte precedentemente. Al contrario, la presente iniziativa rappresenta una continuazione necessaria e strutturata del percorso avviato dall'Azienda Sanitaria con la precedente consulenza, della quale intende riprendere e sviluppare gli open points emersi. L'obiettivo è valorizzare e dare continuità agli sforzi e ai risultati già conseguiti ed integrarne di nuovi (soprattutto nell'ambito strategico), evitando che il lavoro svolto in precedenza venga vanificato o depotenziato, soprattutto alla luce delle complessità del contesto operativo e delle criticità legate ai processi di change management e al necessario cambiamento culturale, che per loro natura richiedono tempo, gradualità e coerenza nelle azioni. La presente iniziativa, pertanto, non si sovrappone ma si integra con quanto già realizzato, con l'intento di consolidare le basi già poste e accompagnare l'Azienda Sanitaria in un'evoluzione organizzativa sostenibile e duratura.

5. Si chiede inoltre, ai sensi della normativa vigente sull'accesso agli atti di poter visionare i risultati e la documentazione tecnica prodotta a seguito dell'incarico assegnato nel 2019 per la riorganizzazione delle sale operatorie.

Si allega la delibera Aziendale n° 903 del 31.08.2022 con il Regolamento aziendale, Regolamento Conferenza aziendale, Tempi di sala ed indicatori e Job description.

Cordiali saluti

Hubert Messner
Assessore

Landesrat für Gesundheitsvorsorge und Gesundheit
Landhaus 12, Kanonikus-Michael-Gamper-Straße 1,
39100 Bozen
hubert.messner@provinz.bz.it
www.provinz.bz.it

Assessore a Prevenzione sanitaria e Salute
Palazzo 12, via Canonico Michael Gamper 1, 39100
Bolzano
hubert.messner@provincia.bz.it
www.provincia.bz.it

Assessëur per la Prevenzion sanitera y la Sanità
Palaz provinziel 12, via Canonico Michael Gamper 1,
39100 Bulsan
hubert.messner@provinzia.bz.it
www.provinzia.bz.it

Tel.0471 41 88 00 St.-Nr. / Cod. Fisc. – P.IVA 00390090215 hubert.messner@pec.prov.bz.it