

## **Incontro con il personale dell'OSC del 15 novembre 2006: riconoscimento dell'OSC quale Unità amministrativa autonoma (UAA) del Cantone**

Care colleghe, cari colleghi,

è con piacere che vi do il mio saluto e vi porto quello della signora Patrizia Pesenti che per altri impegni di Consiglio di Stato non può intervenire di persona.

L'attribuzione dello statuto di Unità amministrativa autonoma (la così detta UAA) all'OSC costituisce una decisione importante per più ragioni.

Per capire il suo interesse vale la pena di ricordare l'origine dei lavori che hanno portato l'Autorità politica a voler promuovere questa nuova modalità di gestione all'interno dell'Amministrazione cantonale.

Il contesto in cui è nata è quello del progetto Amministrazione 2000, con il quale il Consiglio di Stato, sull'esempio di altre importanti organizzazioni pubbliche e private, già alla fine del 1996 aveva chiesto al Gran Consiglio un credito per assegnare un mandato esterno al fine "radiografare l'amministrazione, di proporre delle soluzioni di razionalizzazione delle funzioni e dei flussi di lavoro e di riformare il processo di produzione."

L'esigenza di rivedere globalmente il funzionamento dell'Amministrazione cantonale è stata determinata almeno da tre fattori principali:

- innanzitutto la sua complessità sempre più grande sia per il numero di compiti svolti, sia per il tipo di attività sempre più specializzata;
- il secondo è la crisi delle finanze pubbliche di quel momento che faceva seguito alla recessione economica iniziata nel 1992;
- il terzo è lo sviluppo delle nuove tecnologie, in particolare informatiche che diventavano sempre più di uso comune e lasciavano intravedere la possibilità di semplificare il lavoro e di svolgerlo in tempi più brevi.

Dopo diversi decenni in cui l'Amministrazione cantonale svolgeva i suoi compiti con le stesse regole amministrative si è dunque sentito il bisogno di procedere a un suo ammodernamento generale.

In questo senso dopo lo studio descrittivo della situazione menzionato prima, alla fine del 1998 furono avviati una serie di progetti.

Fra questi venne indicato anche il "progetto autonomia e contrattualizzazione".

Al riguardo vale la pena di leggere cosa si diceva nel Messaggio del Consiglio di Stato del giugno 1998:

"Si deve comunque essere sin d'ora coscienti che per impostare in maniera diversa il discorso, occorre vincere le rigidità che si manifestano oggi:

- nella gestione che vuole si faccia costantemente capo ai servizi centrali dello Stato anche per decisioni di importanza relativa (vincoli operativi);
- nelle scelte finanziarie, graniticamente legate alle voci di preventivo;
- nelle assunzioni che si rivelano impermeabili ad ogni flessibilità tanto nel numero quanto nelle condizioni;

- nel quadro normativo che impedisce d'operare nell'ambito di un ventaglio che permetta adattamenti rapidi a soddisfazione dell'utenza.

Per ovviare a questi inconvenienti pare di grande utilità definire uno statuto specifico a vantaggio delle singole unità amministrative che deroghi alle norme generali sulla gestione dei mezzi, delle risorse umane e dei processi aziendali. Parallelamente si dovrà stipulare tra Consiglio di Stato e l'unità stessa un contratto di prestazione che permetta di determinare con chiarezza il mandato anche per ciò che attiene alla qualità e quantità dei servizi da rendersi come pure ai tempi ed ai prezzi degli stessi.”

L'obiettivo era dunque quello di assicurare una risposta appropriata ai bisogni della popolazione e nel contempo limitare l'uso improprio di risorse.

Queste esigenze sono particolarmente prioritarie per quelle Unità amministrative come l'OSC o i laboratori d'analisi (patologico e microbiologico) la cui missione è di fornire prestazioni dirette all'utenza, Nel caso concreto dell'OSC a un disagio che in questi ultimi decenni, a seguito dei rapidi e profondi cambiamenti della struttura sociale ed economica del nostro paese, tocca un numero crescente di persone e necessita di nuove risposte.

Per dare nuove risposte è innanzitutto importante distinguere e agire in due direzioni principali: quella del **"cosa" fare** e quella del **"come" fare**.

**Il "cosa" fare** riguarda la definizione del tipo di risposta (quale servizio), della relativa qualità, della quantità, della garanzia o meno di tali prestazioni

a tutte le persone. Si tratta delle grandi scelte di competenza della politica: delle Autorità legislative ed esecutive e se del caso, tramite i diritti democratici, del popolo.

Il "**come**" **fare** affronta invece le questioni organizzative e gli strumenti necessari per promuovere appropriatamente quanto stabilito dal politico per il "cosa". In questo caso si tratta di temi che rientrano prevalentemente nelle competenze degli organi esecutori: le amministrazioni delle unità fornitrici di prestazione da una parte (OSC) e le amministrazioni di monitoraggio e di controllo dall'altra (Sezione sanitaria).

Fatta la distinzione di base tra il "cosa" e il "come", per evitare malintesi, è bene precisare subito che **le Unità amministrative autonome e la relativa gestione tramite mandato di prestazione e budget globale (il così detto "contratto di prestazione") appartengono essenzialmente alla sfera del "come"**.

Anche se elementi come il tipo di servizi, la loro quantità e qualità, la loro accessibilità da parte della popolazione sono ripresi nei mandati di prestazione delle UAA, essi sono stabiliti preliminarmente a livello politico, in particolare nelle leggi e nelle pianificazioni settoriali.

Per l'OSC fanno stato la Legge sanitaria, la Legge sociopsichiatrica , la LAMal come pure la Pianificazione ospedaliera art. 39 LAMal e soprattutto la Pianificazione sociopsichiatrica cantonale.

E' a questo livello che si stabilisce quale istituto autorizzare, per quale tipo di prestazioni, con quanti posti e con quali garanzie di qualità.

Il riorientamento di questi aspetti dell'offerta dei servizi, che si tratti di potenziamenti o di riduzioni, non passa dai mandati di prestazione delle UAA, **si trova a monte**.

Il mandato di prestazione e il budget globale delle UAA, essendo una modalità di gestione, costituiscono **uno strumento con il quale si intende agire sul "come" fornire le prestazioni**.

Sinteticamente si deve pertanto affermare che non si tratta di uno strumento di razionamento delle prestazioni (si veda di diminuzione o di limitazione delle stesse a determinate categorie di beneficiari), bensì di **razionalizzazione**.

Da un punto di vista tecnico, l'aspetto centrale della gestione delle UAA tramite mandato di prestazione e budget globale è **il finanziamento in base al controllo delle prestazione fornite** (i risultati).

Diversamente dalla copertura del fabbisogno, con questa modalità di finanziamento per principio non si controllano più direttamente le risorse utilizzate.

Con questo cambiamento, per la promozione della qualità delle prestazioni e per favorire un uso razionale delle risorse, si vuole **far leva sulla maggiore autonomia e sulla maggiore responsabilità** che viene concessa tramite lo statuto di UAA ai servizi che forniscono prestazioni.

Si tratta di un cambiamento culturale e tecnico importante che necessita tempo e impegno per tutte le parti coinvolte: le autorità politiche, i funzionari dei servizi di monitoraggio e di controllo come pure i responsabili e il personale delle strutture e dei servizi fornitori di prestazione .

Per quanto riguarda **l'autorità politica, il Gran Consiglio e il Consiglio di Stato**, oltre all'apprendimento di nuovi strumenti di controllo più complessi, si tratterà di rispettare i limiti delle proprie sfere di competenza: il passaggio dal controllo delle risorse al controllo delle prestazioni non sarà automatico, non sarà evidente delegare ai responsabili delle Unità amministrative le decisioni relative alla gestione delle risorse, in particolare del personale, dell'acquisto dei beni e servizi, della realizzazione degli investimenti.

**Per i servizi di monitoraggio e controllo (la Sezione sanitaria e la Divisione della salute pubblica)**, a cui spetta la promozione e la gestione del finanziamento in base alla nuova modalità, si tratterà di saper abbinare alle conoscenze tecniche specifiche un approccio pragmatico. Un buon senso che sa distinguere le cose importanti da quelle secondarie. Che sa adeguare le soluzioni tecniche in modo proporzionato alle esigenze di gestione, che sa individuare le soluzioni più semplici.

A livello **di responsabili e di personale dell'OSC, l'Unità amministrativa autonoma fornitrice di prestazione**, oltre l'onere di una maggiore responsabilità che deriva da una maggiore autonomia, la nuova modalità di gestione comporterà un impegno professionale importante per l'apprendimento e l'introduzione dei nuovi strumenti, in particolare quello della contabilità analitica di cui oggi l'OSC è dotata solo parzialmente.

Questo strumento, imperniato sulla raccolta capillare di informazioni concernenti l'attività svolta (penso ad esempio le ore di consultazione effettuate dalle singole categorie di operatori sociosanitari oppure le prestazioni tra i diversi servizi), non è unicamente di competenza dei servizi finanziari, ma richiede il coinvolgimento e la partecipazione di tutto il personale.

Per l'OSC ci vorrà molto impegno e molta pazienza anche perché la normativa attuale sulle UAA, come spiegherà Riccardo Crivelli, è molto prudente nel concedere l'autonomia. Penso però che si tratti solo di una fase iniziale. L'esperienza dovrebbe portare anche una maggiore fiducia da parte dell'Autorità politica e a media scadenza la nuova modalità di gestione dovrebbe diventare un aiuto molto utile all'esecuzione delle vostre prestazioni.

Infatti, **per tutte le parti interessate**, il nuovo strumento di gestione deve essere innanzitutto uno spazio di collaborazione e di fiducia reciproca. Come per ogni contratto e ogni accordo, anche per la gestione basata sui mandati di prestazione e il budget globale la componente fondamentale è costituita dalla volontà comune di promuovere un obiettivo.

Nel nostro caso un servizio di qualità che sia una valida risposta a bisogni vitali di numerose persone toccate dalla sofferenza e non fortunate.

E' con questo auspicio che vi ringrazio per la vostra partecipazione e vi auguro un buon lavoro.

Bellinzona, 15 novembre 2006

Giovanni Petazzi