



AZIENDA  
OSPEDALIERO  
UNIVERSITARIA  
DI CAGLIARI

# FORMARE, COSTRUIRE E IMPLEMENTARE LA STRUTTURA DI GOVERNANCE DELLA RICERCA

PROGETTO DI FORMAZIONE AZIENDALE DI ISTITUZIONE  
DELL'UFFICIO DI RICERCA E SPERIMENTAZIONI CLINICHE

**UFFICIO FORMAZIONE**

SC. SVILUPPO ORGANIZZATIVO, FORMAZIONE, STATISTICA ED  
EPIDEMIOLOGIA SANITARIA

DIRETTORE: PROF. LUIGI MINERBA

# **FORMARE, COSTRUIRE E IMPLEMENTARE LA STRUTTURA DI GOVERNANCE DELLA RICERCA**

Progetto di formazione aziendale di istituzione dell'Ufficio di ricerca e sperimentazioni cliniche.

## **Premessa**

La complessità del contesto nel quale si trovano ad agire le Aziende sanitarie, richiede una forte capacità di modernizzare e modellare modelli organizzativi, semplificare e migliorare i processi di lavoro. La definizione e l'azione di role model sempre più centrati su modelli di competenze, la capacità di gestire e anticipare i processi di cambiamento sempre più intensi e veloci, l'innovazione dei sistemi di gestione e sviluppo del capitale umano, gestire in maniera sempre più efficiente, efficace ed appropriata le risorse tecniche ed economiche. In questo panorama, le Aziende ospedaliere universitarie rappresentano una delle realtà a maggior complessità e delicatezza dato che devono assicurare integrazione istituzionale, finanziaria, organizzativa e professionale e, ancor di più, l'integrazione fra i tre processi primari che gli appartengono: Assistenza, Didattica e Ricerca

Dal punto di vista operativo si pongono alcuni problemi che rappresentano anche la sfida del progetto:

- Trovare delle soluzioni organizzative e gestionali che favoriscano integrazione dei e tra i processi: appropriatezza, efficacia, compatibilità con i sistemi di vincoli e fattibilità;
- stabilire quali indicatori di processo e di risultato possano misurare il livello di integrazione tra assistenza, didattica e ricerca
- creare una governance per la gestione della Ricerca e dei progetti di innovazione, anche da un punto di vista amministrativo-gestionale, per meglio liberare le risorse dei professionisti che insistono su di essa.

La missione dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Cagliari prevede, tra le sue funzioni, quella di RICERCA DI BASE E CLINICA (NAZIONALE ED INTERNAZIONALE) E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO. Inoltre, la ricerca e l'innovazione, rappresentano i valori fondanti che orientano l'attività istituzionale dell'AOU.

L'Azienda svolge la propria funzione di promozione, coordinamento e gestione dell'attività di ricerca attraverso strutture specifiche e UO, con il compito di fornire supporto metodologico e tecnico alle attività di ricerca in tutte le sue fasi, sia nell'ambito di studi spontanei non finanziati che come componente effettivo inserito all'interno del gruppo di lavoro nei progetti che beneficiano di finanziamento esterno.

Attualmente non è presente in Azienda una funzione specifica in grado di svolgere le funzioni di raccordo tra le diverse UO coinvolte nella progettazione e gestione dell'attività di ricerca finanziata o spontanea.

Il presente progetto cerca di colmare tale lacuna con la formalizzazione di un ufficio specifico o un'area funzionale, all'interno della SC Sviluppo Organizzativo, Formazione,

Statistica ed Epidemiologia sanitaria, che si occupi di ricerca, innovazione e sperimentazione con gli altri Servizi, di cui alla delibera n.612 /2023, e delle procedure amministrativo-contabili relative alla gestione dei fondi costituiti nelle varie fasi di sviluppo di progetti finanziati e/o di fondi erogati a favore di questa AOU.

Tale funzione viene a configurarsi come precisazione delle competenze della SC Sviluppo Organizzativo, Formazione, Statistica ed Epidemiologia sanitaria che, secondo quanto riportato nell'Atto Aziendale vigente, *“fornisce indicazioni operative utili ad un efficace strutturazione sull'uso dei dati e delle informazioni qualitative disponibili in azienda (modalità di implementazione, strumenti per la raccolta), nonché per il loro corretto utilizzo “ , fornisce **supporto statistico metodologico** allo sviluppo ...., dei sistemi di qualità e **della ricerca**, inoltre sviluppa attività e processi relativi a Fundraising e supporto alle unità organizzative proponenti per la presentazione, predisposizione e rendicontazione di progetti su linee di finanziamento regionale, nazionale e internazionale”*. Attività peraltro già svolta come supporto al Comitato Etico e a diversi proponenti gli studi, nell'elaborazione di atti preliminari e istruttori, quali protocollo di ricerca, piano di analisi statistica dei dati....

Si sottolinea, inoltre, che, con Deliberazione n. 15/9 del 20 aprile 2023 è stato istituito il Comitato Etico Territoriale della Regione Sardegna ai sensi della legge 11 gennaio 2018, n. 3, che rivede le modalità di presentazione della domanda di parere al comitato etico e di conduzione e valutazione degli studi clinici. Le novità introdotte necessitano di attività di supporto soprattutto per gli Studi Spontanei e di nuove procedure riguardanti l'iter aziendale per la gestione degli stessi.

L'ufficio che si intende implementare dovrà essere dotato di figure adeguate, con una formazione specifica, e dovrà fornire supporto tecnico-scientifico alla ricerca svolta dall'AOU di Cagliari, interagire e collaborare con i proponenti la ricerca e con gli altri servizi dell'AOU , fornire supporto metodologico ai proponenti per la predisposizione di protocolli , predisporre un'anagrafe della ricerca avvalendosi della collaborazione degli altri servizi e strutture che svolgono o supportano le attività di ricerca, monitorare le iniziative intraprese nell'ambito della ricerca all'interno dell'azienda, interagendo con i dipartimenti e strutture, predisporre per la DG quanto necessario per sostenere la partecipazione a bandi internazionali per il finanziamento della ricerca, curandone gli aspetti tecnico-amministrativi; curare la pubblicazione delle informazioni di competenza sul portale Aziendale in collaborazione con l'UO comunicazione.

### **1. I finanziamenti per la ricerca: PNRR e Programmi di ricerca di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN)**

La pandemia Covid-19 ha causato impatti devastanti sulle persone, sulla comunità e sul sistema economico/produttivo internazionale. In particolare, è stato necessario definire nuove strategie e nuovi modelli di competenze per gestire l'importante sfida della ripresa economica. In un'ottica di resilienza è necessario ripensare il sistema di governance della sanità. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), è senza alcun dubbio un'occasione unica per consentire anche in sanità l'attuazione di una serie di interventi divenuti da tempo necessari al sistema Paese. Il PNRR dedica la Missione 6 alla Salute. In questo punto il Piano

elenca i problemi resi ancora più evidenti dalla pandemia Covid-19. In particolar modo, vengono evidenziati la strategicità: delle tecnologie, delle competenze digitali, professionali e manageriali, la revisione del modello organizzativo delle cure territoriali, la capacità di produrre innovazione attraverso la gestione di progetti di ricerca. La Missione 4 mira a rafforzare le condizioni per lo sviluppo di una economia ad alta intensità di conoscenza, di competitività e di resilienza, partendo dal riconoscimento delle criticità del nostro sistema di istruzione, formazione e ricerca.

I Programmi di ricerca di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) invece finanzia proposte di ricerca libere e autonome, senza obbligo di riferimenti a tematiche predefinite a livello centrale. Ha lo scopo di sostenere la ricerca di base delle Università e degli Enti vigilati dal MIUR, finanzia progetti che per complessità e natura possono richiedere la collaborazione di più unità di ricerca stabilite sul territorio nazionale. I principi guida del programma sono: l'alto profilo scientifico dei partecipanti, la sostenibilità, l'originalità e la fattibilità della ricerca proposta.

## **2. Obiettivi del progetto**

L'AOU di Cagliari ha la necessità di migliorare la gestione dei progetti di ricerca e innovazione e per questo motivo, intende avviare un percorso che contribuisca a identificare le dissonanze organizzative e le cause che determinano una gestione non efficace dei fondi destinati ai progetti di ricerca e innovazione; di proporre strategie di intervento per sviluppare l'integrazione fra Assistenza, Didattica e Ricerca.

Per le motivazioni precedentemente esposte, dunque, è essenziale avviare un progetto in grado di raggiungere gli obiettivi, a breve termine in grado, per sostenere l'AOU di Cagliari nella gestione dei progetti di ricerca e innovazione.

In particolare, gli obiettivi del progetto sono:

- Costruire la governance dell'unità aziendale dedicata alla ricerca, con un confronto con altre realtà, con l'analisi di buone prassi e le attività partecipate di formazione sul campo;
- Progettare e istituire una struttura di gestione capace di essere svolgere un ruolo centrale per la ricerca, con funzioni e attività integrate nel sistema aziendale e al passo con la normativa e con i modelli maturati a livello nazionale;
- Identificare il ruolo, le funzioni e le competenze da inserire nella struttura di ricerca aziendale;
- Definire le procedure e la documentazione organizzativa necessaria per regolamentare i processi relativi alla gestione dei progetti di ricerca e innovazione;
- Strutturare un piano di monitoraggio dei progetti attivi ad oggi e un piano, a medio e lungo termine, per la gestione dei progetti di nuovo avvio;
- Predisporre un piano di divulgazione interna e di formazione intervento per allineare tutti gli attori del processo al nuovo modello a tendere;
- Sviluppare e consolidare i meccanismi di integrazione formale e informale fra i tre processi fondamentali della mission aziendale: Assistenza, Didattica, Ricerca

### 3. Obiettivi formativi

Gli obiettivi dell'intervento saranno perseguiti con un percorso che prevede una fase di analisi e diagnosi organizzativa (discover), una fase di disegno di possibili scenari di miglioramento (design) e una fase di implementazione delle soluzioni adottate (prototype & execute).

### 4. Attività previste nel progetto formativo

La complessità dell'organizzazione e gestione dell'ufficio richiede un percorso formativo articolato in diverse modalità didattiche, suddiviso in diverse fasi, come di seguito riportato.

Nella prima fase è previsto:

1. Ricognizione documentazione aziendale/regionale/nazionale per la gestione dei progetti
2. Costituzione gruppo guida e Identificazione dei progetti target per l'analisi **as-is** (due progetti «eccellenti» e due progetti «problematici»)
3. Analisi desk As-Is organizzativa (mappatura processi di gestione dei progetti, ...) e rilevazione punti di forza, criticità, requisiti di qualità e di performance
4. Analisi organizzativa con il metodo dell'intervista in grado di rappresentare come oggi vengono gestire i progetti, rilevando il modello delle competenze agito (tecnico professionali e trasversali) che sostiene il personale nell'esercizio del proprio ruolo
5. Realizzazione di visite guidate presso realtà nazionali che hanno già implementato metodi e strumenti, con l'utilizzo della metodologia action learning

Per la realizzazione di questa fase sono previste le seguenti azioni del docente esperto che segue il progetto:

- benchmark con un'altra azienda ospedaliero universitaria per identificare il modello organizzativo, regolamenti/procedure/protocolli e il modello delle competenze a tendere
- partecipazione ai tavoli di discussione fra la dimensione strategica ed operativa del progetto
- condivisione degli obiettivi e l'articolazione complessiva del progetto, da sottoporre alla validazione del Gruppo tecnico e del Gruppo di pilotaggio
- condivisione di un piano operativo di progetto definendone fasi, attività, WBS, OBS, cronogramma, sistemi di controllo e monitoraggio
- condivisione dell'impianto metodologico e degli strumenti tecnici più appropriati in funzione degli obiettivi del progetto
- partecipazione diretta alla realizzazione di tutte le attività previste dal progetto: analisi desk e on site, focus group, interviste, analisi documentale, etc.
- condivisione di tutti i documenti di progetto ed in particolare gli steps intermedi ed i report col Gruppo di pilotaggio e col Gruppo tecnico
- facilitazione del collegamento con le strutture previste dal progetto

La seconda fase prevede la costruzione di un programma di formazione sul campo con il personale impegnato nella gestione dei processi afferenti al progetto di governance della ricerca. Prevede inoltre giornate di formazione con lavori di gruppo e sul campo, per analisi dei processi legati alle attività previste e infine giornate di costruzione, implementazione e monitoraggio del servizio con analisi di esperienze di rilievo nel territorio nazionale.

## **6. Attività previste nell'Ufficio di ricerca e sperimentazioni cliniche**

La complessità e la delicatezza del progetto, la numerosità dei soggetti coinvolti, l'ampiezza del campo di indagine e sperimentazione, la diversificazione delle attività da realizzare, richiedono che venga definito un unico punto di coordinamento organizzativo interno del progetto che garantisca il governo operativo dello stesso, il rispetto della pianificazione e della tempistica.

Pertanto, si ipotizza una struttura di progetto a geometria variabile, costituita da un gruppo ristretto (gruppo di pilotaggio) e da un gruppo che varia in funzione delle attività di analisi, diagnosi, e ridisegno.

Si prevede inoltre la predisposizione di un regolamento interno per il funzionamento dell'Ufficio, condiviso con tutta l'equipe di lavoro.

L'Ufficio fornirà inoltre supporto tecnico/metodologico per i progetti di ricerca proposti da sperimentatori che non fanno parte dell'Azienda Ospedaliero Universitaria ma che includono nel team di lavoro sperimentatori dell'AOU di Cagliari., attività formalizzata tramite un accordo con l'Università.

Questo supporto potrà essere formalizzato anche con le altre Aziende del Servizio Sanitario Regionale.

## **7. Risorse Umane dell'Ufficio**

È necessario dotare l'Ufficio Ricerca delle seguenti figure professionali:

- n.1 collaboratore amministrativo esperto nella gestione amministrativo/procedurale dei progetti di ricerca
- n.2 assistenti amministrativi
- n.1 collaboratore tecnico/analista esperto in gestione applicativi e banche dati
- n.1 ricercatore universitario settore disciplinare SSD MED01 equiparato al SSN