

## Bottom up



*Inizia con questo numero la nuova rubrica dedicata al management sanitario. L'intento è di costruire, con il vostro contributo, un laboratorio per analizzare situazioni problematiche connesse alle nostre attività proponendo ipotesi adeguate alla loro soluzione.*

# Carichi di lavoro per attività inerenti la sanità animale

La valutazione dei carichi di lavoro afferenti alle attività di Sanità animale risponde alla necessità di individuare un sistema di pesatura delle prestazioni da erogare a livello provinciale, finalizzato alla programmazione operativa, al debito informativo nei confronti della direzione e anche all'assegnazione e distribuzione del personale medico veterinario nel territorio. Tale studio assume particolare interesse per quelle ASL che, come la ASL 8 di Arezzo, si articolano in strutture organizzative funzionali (UF) che operano in più ambiti territoriali o Zone.

Dall'esperienza della Unità operativa (UO) di Sanità animale della ASL8 di Arezzo è stata ricavata una tabella di calcolo relativa a una Zona "campione", con carichi di lavoro da considerarsi validi. Il metodo si basa sulla ricerca di parametri comuni che consentano, in modo più oggettivo possibile, l'individuazione e la pesatura in termini orari delle prestazioni veterinarie essenziali comuni a tutte le UF, prevedendo anche la possibilità di applicare eventuali correttivi per attività peculiari o straordinarie. I carichi di lavoro, che emergono da questo rilievo, non corrispondono evidentemente al carico di lavoro globale di ciascuna UF, ma esclusivamente a quello

che grava sui dirigenti veterinari della Sanità animale; esulano dal presente studio le attività svolte in condizioni particolari e imprevedibili (epidemie, zoonosi rilevanti ecc.) da gestire quali eccezioni, avvalendosi dei meccanismi di mobilità d'urgenza e della solidarietà di tutto il personale afferente alla UO.

Vengono inoltre escluse alcune attività proprie della UF, ma non direttamente riferibili ai veterinari, con lo scopo di evidenziare nell'ambito di ciascuna prestazione, la sola quota di carico di competenza veterinaria: non è infatti infrequente, che per necessità, il veterinario svolga per intero la prestazione, compiendo anche mansioni connesse non di sua competenza (es. attività amministrative). Per lo stesso motivo la valutazione dei carichi di lavoro non può derivare dai dati statistici rilevati ai fini di budget: questi infatti, sebbene utili a indicare il lavoro complessivamente svolto, non evidenziano se effettivamente i veterinari hanno occupato il proprio tempo esclusivamente per mansioni di competenza oppure, per mancanza di specifici profili professionali, si sono caricati di lavori impropri, alterando di conseguenza effettivo carico orario da attribuire alla propria figura professionale.

Nel nostro lavoro verrà di sovente fatto ricorso al termine "Unità Funzionale" (UF) quale struttura organizzativa di riferimento, ma altrove potrebbe indicarsi quale "Sezione" o ancora in altro modo a seconda dell'organizzazione che ogni ASL si è data.

### Criteri e parametri generali utilizzati

- Il tempo viene calcolato in minuti e ore, arrotondando la cifra all'ora superiore.
- Il tempo necessario per la gestione organizzativa della UF, viene valutato 600 ore/anno, pari a circa il 40% del debito orario del Responsabile della Struttura (RUF), ed è uguale per tutte le Zone tale quota oraria comprende il tempo per attività di programmazione, rendicontazione, gestione flussi, gestione personale, gestioni patrimoniali, riunioni, acquisti, posta, rapporti con altre UO, Enti ecc. Qualora il RUF svolga anche il ruolo di Direttore di UO, viene valutato un carico di lavoro aggiuntivo di 500 ore/anno.
- Per le attività di ufficio e di *front office* (FO) viene previsto un carico orario di tre ore/giorno, uguale per tutte le Zone, cui vanno aggiunti ove presenti, i tempi ne-



# argomenti

Numero 1 - Marzo 2013

**Tabella 1. Tabella di calcolo con carichi di lavoro inerente l'Area 1: allevamenti.**

## 1. a) PROFILASSI

TIPO DI PRESTAZIONE	ACCESSI	TEMPO		INTER-VENTI	TEMPO		TEMPO TOTALE PRESTAZIONI h.
		MEDIO	TOT. (H)		MEDIO	TOT. (H)	
1 Tubercolosi	32x2	45 min.	48	863	7'	11	59
2 Prelievi Brucellosi LBE	30	"	23	493	10 min	83	106
3 Blue Tongue	132	"	99	1476	10 min	246	345
4 Prove a richiesta	35	"	22	40	7 min	5	37
5 Tronchi BSE e Scrapie	30	75min	23	30	15min	8	31
6 Brucellosi Ovi-Caprina	41	45min	31	1393	8 min	164	195
7 Scrapie (genotipo)	0	0	0	0	10 min	0	0
8 MVS/psc	65	"	49	300	10 min	67	116
9 Influenza aviaria	2	"	2	36	5 min	3	5
10 Salmonella avicoli	1	"	1	25	60 min	25	26
11 Equidi anemia WND	75	"	57	170	10 min	29	86
12 Verifiche riprod. bov.	5	"	4	20	20 min	7	11
13 Verifiche selvatici	56	"	42	56	90 min	84	126
14 Verifiche trote	2	"	12	2	45 min	2	14
TOTALI	538	*****	413	4904	*****	734	1147

## 1. b) VIGILANZA

TIPO DI PRESTAZIONE	ACCESSI	TEMPO		INTER-VENTI	TEMPO		TEMPO TOTALE PRESTAZIONI h.
		MEDIO	TOT. (H)		MEDIO	TOT. (H)	
1 Chek bovine	6	45 min.	5	6	180 min.	18	23
2 Chek Ovi-Caprino	5	"	4	5	180 min.	15	19
3 Chek suini	3	"	2	3	180 min.	9	11
4 Biosic.za Avicoli	1	"	1	1	180 min.	3	4
5 Verifiche import.	6	"	5	6	180 min.	18	23
6 Vigilanza manifestaz.	9	"	7	9	180 min.	27	34
TOTALI	30	*****	24	30	*****	90	114

## AREA 1 : ALLEVAMENTI

1a) PROFILASSI	1147	Carico orario totale
1b) VIGILANZA	<b>114</b>	H 1383
1c) SERVIZI ACCESSORI (10%)	<b>122</b>	

cessari per le attività svolte nei distretti; l'orario comprende il tempo occupato per l'erogazione delle prestazioni veterinarie accessorie da svolgere in ufficio, rapporti e consulenza all'utenza diretta e telefonica, archiviazione di prestazioni e documenti, rilascio di pareri/ nullaosta, certificati ai fini assicurativi, ricette, certificazioni senza sopralluogo, Mod. 4, pratiche NIP, cambi di ragione sociale o di proprietà ecc..

- Nel caso di attività svolte contemporaneamente in forma routinaria, l'orario viene conteggiato per un'unica attività (es. mod. II, visite cliniche per BSE ecc.).

### Metodo utilizzato

Tra le varie ipotesi si è scelto privilegiare la rilevazione delle prestazioni per "Macroaree omogenee", individuate sulla base di caratteristiche comuni di attività e asse-

gnando a ciascuna di esse un tempo di intervento e uno di spostamento.

Vengono individuate le seguenti Aree omogenee (AO), che compaiono in modo separato e continuo nelle tabelle di calcolo

1. Area degli Allevamenti (tabella 1)  $\bar{D}$  tempo spostamento (accesso) + tempo intervento singolo.

2. Area dell'Igiene Urbana (tabella 2)  $\bar{D}$  tempo spostamento (accesso) + tempo intervento singolo.

3. Area delle Certificazioni (tabella 3)  $\bar{D}$  tempo spostamento (accesso) + tempo intervento singolo.

4. Area Ufficio e Disponibilità (tabella 4)  $\bar{D}$  tempi standard FO, gestione UF.

La valutazione del carico di lavoro complessivo, calcolato zona per zona (tabella 5) evidenzia le differenze di contesto legate al territorio: si percepiscono così zone fortemente urbanizzate con carichi più spostati

verso l'area di Igiene urbana, e aree a prevalente vocazione rurale con maggiore attività presso gli allevamenti.

### Criteria particolari

- L'impegno di ciascuna attività viene valutato in base alla mole di lavoro riportata nelle previsioni dei programmi annuali di attività presentati all'inizio dell'anno da ciascun RUF: nel caso di dati non presenti nei programmi annuali di attività, viene attinto al valore storico, ottenuto facendo la media dei valori degli ultimi tre anni.

- Le attività vengono suddivise in funzione della priorità in tre fasce:

a) fascia rossa: attività comprese nei LEA, ritenute a priorità assoluta in quanto di competenza esclusiva di personale del SSN, da svolgersi nei tempi e nei modi previsti dalle specifiche Norme (es. profilassi di Stato per TBC/brucellosi/leucosi, verifiche



**Tabella 2. Tabella di calcolo con carichi di lavoro inerente l'Area 2: igiene urbana.****2. a) SOPRALLUOGHI**

TIPO DI PRESTAZIONE	ACCESSI	TEMPO		INTER-VENTI	TEMPO		TEMPO TOTALE PRESTAZIONI h.
		MEDIO	TOT. (H)		MEDIO	TOT. (H)	
1 <b>Vigilanza canile sanitario</b>	52	45 min	39	52	180min.	156	195
2 <b>Inconvenienti igienico/sanitari</b>	50	"	38	50	180min.	150	188
3 <b>Educazione sanitaria</b>	2	"	2	2	180min.	6	8
4 <b>Animali morsicatori</b>	45 X 2	"	68	45	60 min	45	113
TOTALI	194	*****	147	149	*****	357	504

**2b) ATTI OPERATIVI**

TIPO DI PRESTAZIONE	ACCESSI	TEMPO		INTER-VENTI	TEMPO		TEMPO TOTALE PRESTAZIONI h.
		MEDIO	TOT. (H)		MEDIO	TOT. (H)	
1 <b>Iscrizioni anagrafe</b>				160	15 min.	40	40
2 <b>Cani introdotti/anno*</b>							
3 <b>Sterilizzazioni gatti</b>				6	45		4
4 <b>Sterilizzazioni cani</b>				12	120		24
TOTALI		*****			*****	290	68

\* computo orario già compreso nell'orario di vigilanza al canile sanitario

**AREA 2: IGIENE URBANA**

2a) SOPRALLUOGHI	504	Carico orario totale
2b) ATTI OPERATIVI	<b>58</b>	H 622
2c) SERVIZI ACCESSORI (10%)	<b>60</b>	

**Tabella 3. Tabella di calcolo con carichi di lavoro inerente l'Area 3: certificazioni.****3. a) CON SOPRALLUOGO**

TIPO DI PRESTAZIONE	ACCESSI	TEMPO		INTER-VENTI	TEMPO		TEMPO TOTALE PRESTAZIONI h.
		MEDIO	TOT. (H)		MEDIO	TOT. (H)	
1 <b>Spostamenti suini vita</b>	198*	45 min.	149	198	20 min.	66	215
2 <b>Certificati avicoli</b>	10	45 min.	8	6	30 min.	3	11
3 <b>Certi. selvaggina/pesci</b>	170	45 min.	128	170	30 min.	85	213
4 <b>Certificati morte</b>	50	75 min.	62	50	30 min.	25	87
TOTALI	428	*****	323	424	*****	179	526

\* 40% dei certificati emessi (molti contestuali o fatti nella settimana)

**AREA 3: CERTIFICAZIONI**

3a) CON SOPRALLUOGO	579	Carico orario totale
H 578		
3b) DA UFFICIO	*****	
3c) SERVIZI ACCESSORI (10%)	<b>53</b>	

su animali morsicatori ecc.).

b) fascia blu: attività comprese nei LEA ma ritenute non di priorità assoluta, di competenza non esclusiva di personale del SSN, obbligatorie, ma demandabili anche ad altri soggetti (es. anagrafe canina, prelievi per AIE ecc.).

c) fascia verde attività non presenti in questa simulazione): attività non specificatamente comprese nei LEA, utili e non in contrasto con compiti del personale del SSN, possibili e da effettuare solo se congrue rispetto alle risorse aziendali disponibili (attività didattiche, a convenzione ecc.).

- Gli interventi di vigilanza generale, non prevedibili in quanto non codificati da specifici piani di vigilanza obbligatori (es. 5% *check list* da fare negli allevamenti bovini), vengono considerati attività di fascia blu e sono conteggiati in percentuale (20%), da aggiungere al valore del carico di lavoro di ciascuna AO in fase di "valutazione del carico di lavoro complessivo zonale" (tabella 5).
- Per l'attività di vigilanza presso il canile sanitario (fascia rossa) viene previsto un carico orario standard di 3 ore/settimana, uguale per tutte le Zone, che comprende

anche le prestazioni svolte sui singoli animali.

- Il carico orario previsto per i tempi di percorrenza in occasione di attività estemporanee, non programmate e quindi di norma non contemporanee ad altri ingressi, viene anch'esso valutato in forma standard di 75 minuti.
- La voce "servizi accessori" rappresenta il carico orario svolto da ciascun veterinario per attività d'ufficio collegate a qualsiasi intervento operativo: comprende l'attività di definizione di ciascuna attività (programmazione, registrazione, archiviazione



# argomenti

Numero 1 - Marzo 2013

**Tabella 4. Tabella di calcolo con carichi di lavoro inerente l'Area 4: ufficio e disponibilità.**

4 a) UFFICIO E DISPONIBILITÀ				
TIPO DI PRESTAZIONE	ORGANIZZAZIONE ZONALE	CARICO ORARIO ASSEGNATO	TEMPO MEDIO TOT. (H)	TEMPO. TOTALE PRESTAZIONE
1 <i>Front Office</i>	12 ore settimanali	18 ore settimanali	936	936
2 <i>Disponibilità Ufficio</i>	6 ore settimanali			
3 <i>Gestione Unità Funzionale</i>	*****	600 ore annuali	600	600
4 <i>Gestione Unità Operativa</i>	*****		0	0
TOTALI	*****	*****	1.536	1.536
AREA 4 : UFFICIO E DISPONIBILITÀ				
	4a) UFFICIO / DISP.	1536	Carico orario totale H 1.536	

**Tabella 5. valutazione carico di lavoro complessivo zonale.**

AREE DI ATTIVITÀ OMOGENEA	PARZIALE AREE	TOTALE AREE	VIGILANZA (20%)	QUOTA VARIABILE U.O.	CARICO LAVORO ZONALE
1 Area allevamenti	1383	4210	281	*****	H 4582
2 Area igiene urbana	622		125		
3 Area certificazioni	579		116		
4 Area ufficio/disponibilità	1.546		0		
ZONA	VETERINARI DISPONIBILITÀ	ORE DI LAVORO	CARICO	DIFFERENZA	%
XXXXX	3	4.380	4642	262	<5,6%
<b>FASCIA ROSSA</b> 3644	<b>FASCIA BLU</b> 212+264+522=998	% blu sul totale carichi di lavoro 21,00%			

**Tabella 6. Tabella generale zona campione.**

ZONA	VETERINARI	ORE DI DISPONIBILITÀ	CARICO LAVORO	DIFFERENZA	%
XXXXX	3	4.380	4742	-212	-5,30%

ecc.), fa parte del corredo della prestazione professionale, viene quantificata nel 10% del tempo impiegato per l'intervento e viene conteggiata come valore aggiuntivo per ciascuna AO.

- Le ore di disponibilità per le prestazioni considerate per veterinario (circa 1.460/anno) sono al netto delle ferie, delle ore previste per la formazione e per le attività non assistenziali.

## Conclusioni

La necessità di quantificare i tempi di lavoro dei veterinari, soprattutto in questa fase di ristrettezza economica e di osservazione continua per la Pubblica Amministrazione, induce lo studio di

strumenti che si adattino al contesto lavorativo in esame.

I concetti di efficienza, efficacia e appropriatezza delle prestazioni nonché quello di allocazione di risorse, difficilmente vengono sostanza nei servizi se non viene analizzata l'effettiva mole di lavoro svolta e da svolgere. Nulla vieta che esistano altre modalità di calcolo dei carichi di lavoro nelle varie discipline: il metodo da noi adottato e la scelta dei parametri descritti e quantificati nelle tabelle è certamente uno tra i tanti. È infine importante considerare che i tempi assegnati alle singole prestazioni e agli spostamenti possono risentire di variabili dipendenti dalle strutture presenti e da definiti ambiti territoriali, parametri che devono essere valutati di

volta in volta e legittimamente indicati in forma peculiare da ciascun Direttore di UO.. Nel nostro caso l'applicazione per oltre due anni del metodo appena presentato, ha avuto esito certamente positivo e si può affermare che la valutazione dei carichi di lavoro ha costituito un ottimo strumento operativo per analizzare, confrontare ed equilibrare, nei limiti del possibile, l'assegnazione del personale veterinario alle varie Strutture Funzionali della nostra ASL, contraddistinta da dimensioni rilevanti e suddivisa in cinque Zone caratterizzate da contesti lavorativi notevolmente diversi.

**Ettore Barneschi, Fabio Parca**  
Servizio Veterinario ASL di Arezzo

