ALLEGATO A

REGIONE DEL VENETO

AZIENDA ZERO

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

Documento di pianificazione triennale
redatto ai sensi del D.Lgs. 150/2009 e della L.R. n. 22/2011

Sommario

1. Presentazione del Piano della Performance **2**
1.1. Principi e riferimenti normativi del Piano della Performance 2
1.2. Il Piano della Performance 2021-2023 2

2. Presentazione dell'Azienda **5**
2.1. Azienda Zero 5
2.2. Missione e funzioni 5
2.3. L'Azienda in cifre 12
2.4. Le risorse aziendali 12
Risorse umane 12
Risorse economico-finanziarie 17
Risorse strumentali 19

3. Pianificazione triennale **21**
3.1. Le fonti 21
3.2. Le linee strategiche 22

4. Dalla pianificazione strategica alla performance organizzativa: la programmazione annuale **32**

5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale **34**

6. Azioni per il lavoro agile **36**

1. Presentazione del Piano della Performance

1.1. Principi e riferimenti normativi del Piano della Performance

Al fine del miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione, il D.Lgs. n. 150/2009 stabilisce che ogni azienda o ente pubblico è tenuto a misurare e a valutare la propria performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, perseguendo la valorizzazione del merito e la trasparenza dei risultati raggiunti in relazione alle risorse impiegate.

A questo scopo, uno degli strumenti previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 è il Piano della performance, un documento di pianificazione triennale, adottato in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli obiettivi strategici e gli indicatori per la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché le modalità di assegnazione degli obiettivi nei confronti del personale.

Il decreto in parola si applica direttamente agli Enti dello Stato, mentre gli Enti Locali e le Regioni (comprese quindi le amministrazioni del Servizio Sanitario) adeguano i propri ordinamenti ai principi del decreto. La Regione Veneto, con la L.R. n. 9/2011, modificata dalla L.R. n. 22/2011, ha disposto che la valutazione del personale delle aziende del Servizio Sanitario Regionale si attenga ai principi dei Titoli II e III del D.Lgs. n. 150/2009, secondo le omogenee indicazioni allo scopo definite dalla Giunta regionale con DGR n. 140/2016.

Fatti salvi i principi, il dettato del decreto va quindi contemperato con le disposizioni in materia di pianificazione e programmazione vigenti per il Servizio Sanitario Regionale, segnatamente la L.R. n. 55/1994. Le linee guida contenute nella DGR n. 140/2016 specificano infatti che le fasi del ciclo di gestione della valutazione dei risultati vanno inserite all'interno della metodologia della negoziazione per budget, metodologia richiamata e specificata nella citata L.R. n. 55/1994.

1.2. Il Piano della Performance 2021-2023

Il piano della performance è il documento attraverso il quale l'Azienda definisce ed esplicita le proprie linee strategiche.

Come noto, il 2020 è stato un anno del tutto particolare sul fronte sanitario, fortemente contraddistinto dalla pandemia da Sars-Cov-2 iniziata a fine febbraio 2020 con i primi casi accertati.

Come ribadito dalla Corte dei Conti nella deliberazione n. 18/SEZAUT/2020/INPR "*nell'ambito della PA, le aziende del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) sono state le strutture maggiormente interessate dal fenomeno della pandemia da Covid-19, sotto l'aspetto operativo, gestionale e finanziario. Il nostro sistema sanitario, come del resto quello di tantissimi altri Paesi, chiamato a sopportare l'impatto dell'imprevista e pesante situazione, ha sostenuto nuovi costi ed ha dovuto adeguare improvvisamente i moduli organizzativi per fare fronte alle necessità del contrasto alla pandemia*".

La pandemia ha avuto un deciso impatto sull'organizzazione e sulle modalità di erogazione delle attività e dei servizi di Azienda Zero.

Azienda Zero ha avuto, e continuerà ad avere nel corso del 2021, un ruolo centrale nell'emergenza. Va infatti ricordato che il Presidente della Giunta Regionale con decreto n. 1 del 2/3/2020 ha incaricato Azienda Zero ad effettuare gli acquisti di beni e servizi necessari ai fini del superamento dell'emergenza da Covid-19, in conformità con le disposizioni e le direttive di cui all'Ordinanza del Capo di Dipartimento della Protezione Civile n. 630/2020 e successivi connessi provvedimenti.

Inoltre Azienda Zero ha avuto e avrà una funzione chiave sia nel processo di reclutamento del personale sanitario e non per adeguare la dotazione organica delle aziende sanitarie regionali, sia nello sviluppo di alcune soluzioni informatiche ed informative specificatamente dedicate alla gestione dell'emergenza sanitaria (ad esempio il sistema di Biosorveglianza).

Il 2021 è iniziato sulla scia del precedente, con una situazione sanitaria ancora incerta ed in continua evoluzione soprattutto sul fronte dei contagi. Ma il 2021 sarà anche l'anno della vaccinazione e della progressiva ripresa dell'attività ordinaria a pieno regime.

Il particolare contesto sanitario descritto ha giocoforza influenzato la predisposizione del piano della performance 2021-2023, includendo nell'orientamento strategico aziendale del prossimo periodo il supporto all'amministrazione regionale e alle aziende nella gestione e nelle azioni in atto per il superamento dell'emergenza sanitaria.

Va altresì considerato che con il 31.12.2020 si è concluso il mandato della precedente Direzione Generale di Azienda Zero nominata con Decreto n. 122 dell'8 ottobre 2018 del Presidente della Regione del Veneto.

Al fine di garantire continuità ai vertici delle Aziende ed Enti del SSR nella gestione dell'emergenza pandemica da COVID-19, consentendo di proseguire nel perseguimento delle progettualità programmatorie in essere, il Presidente della Giunta Regionale con proprio decreto n. 188 del 30 dicembre 2020 ha conferito l'incarico di Commissario di Azienda Zero al precedente Direttore Generale per un arco temporale limitato di due mesi, quindi fino al 28.02.2021.

Infine, altro fattore di contesto da considerare, è l'assenza ad oggi del perfezionamento della programmazione regionale per il 2021. Il provvedimento recante gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi delle aziende sanitarie per il 2021 non è ancora stato emanato, così come non è disponibile il provvedimento giuntale per l'anno in corso con gli indirizzi per l'attività di Azienda Zero, così come previsto al comma 9 dell'articolo 2 della L.R. 19/2016.

Per l'anno appena trascorso i due provvedimenti sono stati adottati dalla Giunta Regionale rispettivamente a settembre ed a dicembre 2020.

Pertanto, in virtù di quanto sopra descritto e nelle more dell'adozione da parte dell'Amministrazione Regionale dei provvedimenti programmatori per il 2021, il presente Piano della Performance si pone in piena continuità con la precedente programmazione strategica aziendale e, di riflesso, con quella regionale. Si confermano e rimangono quindi centrali le seguenti linee strategiche:

- la centralizzazione di procedure ed attività tecnico – amministrative, specialmente nelle aree degli acquisti e dei concorsi pubblici,

- la promozione di strumenti per il controllo e la mitigazione del rischio clinico e del rischio amministrativo - contabile;
- lo sviluppo informatico ed informativo, in particolare rivolto al completamento del fascicolo sanitario elettronico ed alla convergenza degli applicativi aziendali;
- l'integrazione e l'omogeneizzazione del sistema contabile, unitamente alla presa in carico, centralizzata, di processi e attività gestionali a rilievo amministrativo e contabile.

Tali linee sono completate da:

- quanto previsto dal Piano Socio Sanitario 2019-2023 che ritaglia un ruolo importante per Azienda Zero anche per il supporto all'attuazione della programmazione sanitaria, con riferimento in particolare alle reti cliniche, ai PDTA, alla misurazione dell'appropriatezza erogativa, all'ambito degli screening oncologici di popolazione (Azienda Zero svolge una funzione di coordinamento e monitoraggio delle attività delle Aziende ULSS e Ospedaliere nei suddetti ambiti);
- una linea strategica legata all'emergenza sanitaria da Covid19, in considerazione del ruolo e delle funzioni attribuite ad Azienda Zero nel corso del 2020 e del forte impatto sul sistema sanitario che la pandemia continuerà molto probabilmente ad avere nel corso del 2021.

Infine, si fa presente che il presente Piano è stato redatto in modo coordinato con:

- il Bilancio Economico di Previsione 2021, approvato con Deliberazione del Direttore Generale n. 813 del 29.12.2020;
- il Programma Triennale 2021 - 2023 ed Elenco annuale 2021 dei lavori pubblici aziendali adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 689 del 17.11.2020;
- il Piano Triennale dei fabbisogni di Personale 2021-2023 adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 800 del 28.12.2020;
- lo schema di Piano di Sistema Informativo Socio-Sanitario regionale 2019-2023 adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 622 del 09.12.2019;
- il programma di gare centralizzate indicate dalla DGR n. 554/2020, nelle more dell'analogo provvedimento di Giunta per il periodo 2020-21.

Alla luce dell'emanazione delle nuove disposizioni normative e programmatorie regionali seguirà un aggiornamento del Piano della Performance 2021-2023.

2. Presentazione dell'Azienda

2.1. Azienda Zero

L'*Azienda per il Governo della Sanità della Regione Veneto – Azienda Zero* è stata istituita con la L.R. n. 19 del 25 ottobre 2016 e rappresenta l'ente di governance della Sanità Regionale Veneta. L'Azienda Zero è un ente del Servizio Sanitario Regionale dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, con autonomia amministrativa, patrimoniale, organizzativa, tecnica, gestionale e contabile. La sede aziendale principale, dove è ubicata la Direzione Strategica, è sita in Passaggio Luigi Gaudenzio n. 1, a Padova. Oltre a quest'ultima sono attive altre due sedi fisiche, in via J. Avanzo e via U. Foscolo sempre all'interno della città di Padova.

L'istituzione di Azienda Zero si inserisce in un ampio progetto della Regione Veneto finalizzato a un processo di riorganizzazione della Sanità, che vede il cittadino al centro di un sistema di servizi omogeneo, egualitario e rispettoso delle diverse esigenze territoriali.

Tale progetto ha previsto il passaggio da 21 Aziende Ulss a 9, configurando un assetto organizzativo di tipo holding basato su tre livelli: Azienda Zero (holding) – Aziende provinciali (livello divisionale) e livello operativo. Ciascun livello svolge un ruolo essenziale nel nuovo assetto e nel processo di cambiamento.

2.2. Missione e funzioni

La missione di Azienda Zero è definita nell'Atto Aziendale, adottato con decreto del Commissario di Azienda Zero n. 107 del 26/6/2017 e approvato con Decreto del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale n. 84 del 7/7/2017 nonché successivamente aggiornato, nel corso del 2019, con delibera del Direttore Generale n. 341 del 19/7/2019. Consiste nel garantire la razionalizzazione, l'integrazione e l'efficientamento dei servizi sanitari, socio-sanitari e tecnico amministrativi delle strutture regionali, impiegando nel processo le risorse ad esse assegnate in modo efficiente.

Nell'assolvimento delle funzioni conferite, l'Azienda, perseguendo obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità, contribuisce con le Aziende sanitarie alla realizzazione della programmazione regionale.

Le funzioni che spettano ad Azienda Zero, secondo la L.R. 19/2016, sono:

- le funzioni e le responsabilità della Gestione Sanitaria Accentrata (GSA) previste dal D.Lgs. n. 118/2011 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42", secondo le direttive impartite dalla Giunta regionale;
- la gestione dei flussi di cassa relativi al finanziamento del fabbisogno sanitario regionale di cui all'articolo 20 del D.Lgs. n. 118/2011, confluiti negli appositi conti di tesoreria intestati alla sanità;
- la tenuta delle scritture della GSA di cui all'articolo 22 del D.Lgs. n. 118/2011;

- la redazione del bilancio preventivo e consuntivo della GSA e dei relativi allegati, sui quali l'Area Sanità e Sociale appone il visto di congruità;
- la redazione del bilancio consolidato preventivo e consuntivo del Servizio Sanitario Regionale e dei relativi allegati, sui quali l'Area Sanità e Sociale appone il visto di congruità;
- gli indirizzi in materia contabile delle Aziende ULSS e degli altri enti del Servizio Sanitario Regionale;
- la gestione di attività tecnico-specialistiche per il sistema e per gli enti del Servizio Sanitario Regionale, quali:

1) gli acquisti centralizzati nel rispetto della qualità, della economicità e della specificità clinica, previa valutazione della Commissione Regionale per l'Investimento in Tecnologia ed Edilizia (CRITE), come previsto secondo un regolamento approvato dalla Giunta regionale;

2) le procedure di selezione del personale del comparto sanità, secondo un regolamento approvato dalla Giunta regionale, sentita la competente commissione consiliare;

3) il supporto tecnico alla formazione manageriale e del rischio clinico di valenza regionale;

4) le procedure di accreditamento ECM;

5) il supporto al modello assicurativo del sistema sanitario regionale, in particolare per il contenzioso e per le eventuali transazioni;

6) le infrastrutture di tecnologia informatica, connettività, sistemi informativi e flussi dati in un'ottica di omogeneizzazione e sviluppo del sistema ICT;

7) l'autorizzazione all'esercizio delle strutture sanitarie e socio-sanitarie svolgendo le funzioni di organismo tecnicamente accreditante;

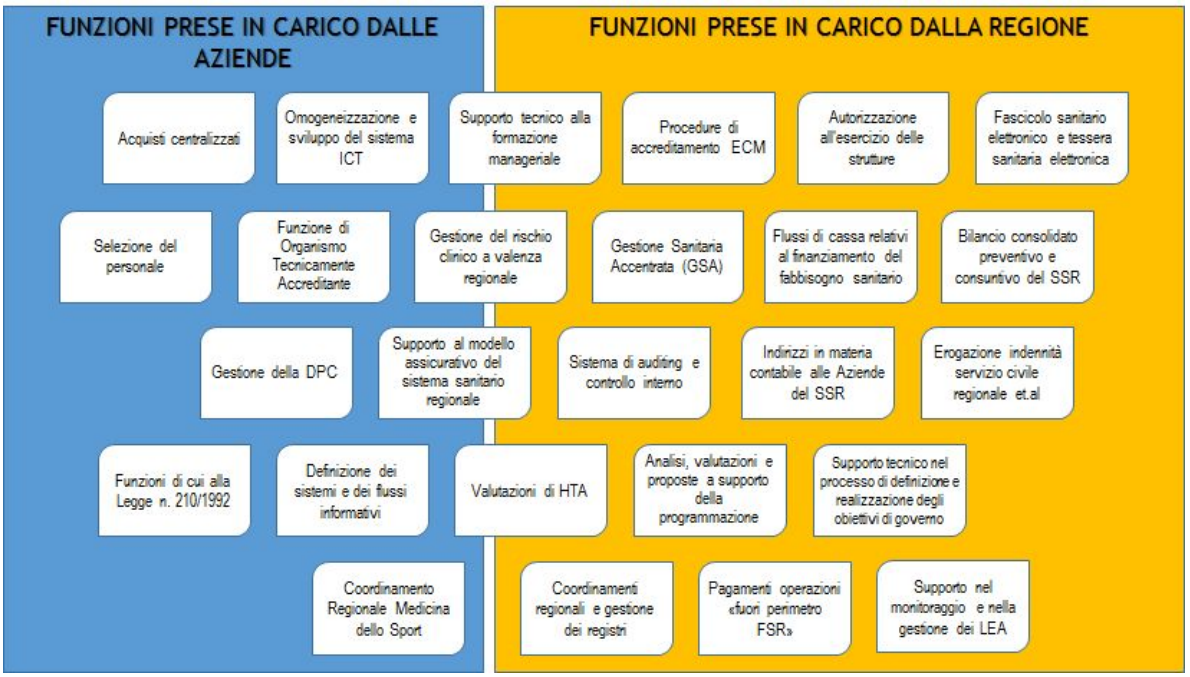
8) la gestione del contenzioso del lavoro e sanitario, attraverso la sottoscrizione di una convenzione tra ogni singola Azienda ULSS, Aziende ospedaliere e ospedaliero universitarie, Istituto Oncologico Veneto (IOV) e l'Azienda Zero, che garantisce il patrocinio e la difesa; il modello di convenzione è deliberato dalla Giunta regionale;

9) la progressiva razionalizzazione del sistema logistico;

10) i servizi tecnici per la valutazione della HTA;

11) l'attivazione del fascicolo sanitario elettronico e la conseguente tessera sanitaria elettronica per tutta la popolazione veneta;

12) l'indirizzo e il coordinamento degli Uffici Relazioni con il Pubblico in materia sanitaria e socio-sanitaria, presso le Aziende ULSS.



La Giunta Regionale, sentita la competente commissione consiliare, a norma dell'art. 2 co. 2 della L.R. 19/2016, ha attribuito ulteriori funzioni ad Azienda Zero, tra cui quelle richiamate nelle DGR n. 733 e 1122 del 2017:

- la produzione di analisi, valutazioni e proposte a supporto della programmazione sanitaria e socio-sanitaria regionale di competenza della Giunta regionale e del Consiglio regionale;
- il supporto tecnico alla Giunta regionale, per il tramite della competente Area Sanità e Sociale, nel processo di definizione e realizzazione degli obiettivi di governo in materia sanitaria e sociale;
- il supporto alla determinazione degli obiettivi dei direttori delle Aziende ULSS e degli altri enti del Servizio Sanitario Regionale;
- la proposta di definizione del sistema degli obiettivi e dei risultati delle Aziende ULSS e degli altri enti del Servizio Sanitario Regionale nonché la proposta alla Giunta regionale di definizione dei costi standard ed il loro monitoraggio;
- la definizione dei sistemi e dei flussi informativi, il sistema di auditing e il controllo interno;
- le funzioni attribuite dalla alla L.R. 29 giugno 2012, n. 23 "Norme in materia di programmazione socio sanitaria e approvazione del Piano socio-sanitario regionale 2012-2016." ai Coordinamenti regionali, al Sistema Epidemiologico Regionale (SER) anche con riferimento alla gestione dei relativi registri".

Successivi provvedimenti hanno assegnato ulteriori compiti all'Azienda. Tra questi si richiamano:

- la DGR 2231 del 29/12/2017 (modifica del riparto regionale 2017-2018), che pone in capo ad Azienda Zero, dal 2019, la gestione della distribuzione per conto (DPC);
- alcuni provvedimenti che individuano Azienda Zero per la gestione di pagamenti a vario titolo non rientranti nel FSR:

- DGR 1917/2017: individua Azienda Zero per l'esercizio della funzione di cui alla Legge n. 210/1992 (Indennizzo a favore dei soggetti danneggiati da complicanze di tipo irreversibile a causa di vaccinazioni obbligatorie, trasfusioni e somministrazioni di emoderivati);
- DGR 815 del 8/6/2018: delega ad Azienda Zero l'erogazione delle indennità di servizio civile regionale volontario spettanti per gli anni 2018 e 2019;
- DGR 242 del 6/3/2018: assegna ad Azienda Zero l'erogazione delle somme assegnate per l'anno 2018 a favore delle scuole dell'infanzia non statali e dei servizi per la prima infanzia, nonché gli adempimenti connessi;
- Decreto del Direttore dei Servizi Sociali n. 79 del 14/8/2018: delega al pagamento dei contributi per le c.d. "funzioni non fondamentali" delle province;
- Decreto del Direttore dei Servizi Sociali n. 102 del 24/10/2018: erogazione dei contributi per le famiglie numerose.

- la DGR 227 del 06/03/2018 che assegna ad Azienda Zero dal 2018 il coordinamento della rete regionale della medicina dello sport, ivi comprese le attività di organizzazione della Commissione Regionale d'Appello dell'attività sportiva agonistica, nonché la fase istruttoria alla redazione del decreto di rinnovo dell'Albo Regionale Ambulatori Privati di Medicina dello Sport.

Infine, con L.R. n. 48 del 28 dicembre 2018, il Consiglio regionale del Veneto ha legiferato il Piano Socio Sanitario regionale (PSSR) 2019-2023, consolidando le linee di sviluppo del Servizio Socio Sanitario veneto del precedente piano, alla luce della riforma introdotta con la già richiamata L.R. 19/2018.

Nel PSSR 2019-2023 viene richiamata la missione di Azienda Zero (*La governance – Azienda Zero*):

- supporto all'attuazione degli indirizzi regionali in materia sanitaria e socio-sanitaria;
- coordinamento e supporto alle aziende sanitarie nel miglioramento dei processi tecnico amministrativi e di organizzazione sanitaria e socio sanitaria;
- gestione di attività tecnico amministrative specialistiche a livello regionale.

Il nuovo PSSR indica specificamente le aree di attività di interesse di Azienda Zero (*La programmazione socio sanitaria della Regione Veneto*), come sintetizzato nel seguito.

- Le **reti cliniche** dovranno prevedere come punto di riferimento l'Azienda Zero per gli aspetti tecnico-organizzativi ed amministrativi. Azienda Zero deve altresì fornire il supporto tecnico ai gruppi di lavoro per la stesura dei PDTA.
- Tramite Azienda Zero, deve essere sviluppato il **sistema di monitoraggio e controllo sull'appropriatezza erogativa** e sulla congruità delle prestazioni sanitarie erogate dalle strutture pubbliche e private accreditate.
- Sempre con riferimento alle analisi di appropriatezza erogativa, nell'attuale sistema di governo multilivello, la Regione continuerà a definire linee guida per la codifica delle schede di dimissione ospedaliera e di altri flussi informativi e appropriatezza clinica e organizzativa. Azienda Zero, invece, **coordinerà i controlli aziendali ed effettuerà approfondite analisi periodiche sulle singole attività** per verificare l'uniformità di applicazione delle indicazioni

supportata, in materia di sanità pubblica veterinaria e sicurezza alimentare, dalla competente struttura regionale, alla quale spetta la supervisione dei controlli aziendali tramite il sistema di audit.

- Azienda Zero garantirà la massima diffusione della conoscenza dello stato dell'arte in termini di **performance** ottenute dalle singole Aziende/Distretti e la più efficiente estensione delle prestazioni oggetto di monitoraggio.
- Presso Azienda Zero viene previsto un **Osservatorio regionale** cui affidare funzioni di monitoraggio e vigilanza su tutte le **forme di sanità integrative** con l'importante finalità di attuare un raccordo tra sanità pubblica e sanità privata.
- Nel confermare l'attuale modello organizzativo nelle Aziende Sanitarie SSSR – che prevede il coinvolgimento di direzione medica e responsabile del rischio, comitato valutazione sinistri, medico legale aziendale e la componente giuridica nonché dell'Ufficio sinistri centrale e l'URP aziendale - si evidenzia quale linea tendenziale, in conformità alla L.R. 19/2016, una progressiva assunzione di responsabilità da parte dell'Azienda Zero, sia nella **trattazione di sinistri, sia nelle attività stragiudiziali e di contenzioso**.

Azienda Zero è chiamata a fornire un contributo anche nella definizione e monitoraggio degli **standard di programmazione**:

- l'Area Sanità e Sociale, avvalendosi dell'Azienda Zero, stabilisce annualmente gli **obiettivi strategici di governo e limiti di costo**, tra loro organicamente integrati e correlati con le esigenze del territorio di riferimento, da assegnare alle Aziende ULSS, alle Aziende ospedaliere e all'IRCCS Istituto Oncologico Veneto, nonché alle strutture private accreditate per quanto concerne la spesa a carico SSSR tenendo in debita considerazione l'interrelazione tra le stesse, in modo da rendere effettivamente coordinata l'offerta dei servizi ai cittadini;
- la programmazione per standard di riferimento deve continuare ad essere uno degli elementi portanti della programmazione regionale e, attraverso Azienda Zero, devono essere individuati **nuovi standard di riferimento rispondenti a principi base di efficienza, efficacia e sicurezza ed economicità**;
- Azienda Zero deve inoltre prevedere ed attuare tutti gli strumenti di monitoraggio necessari a **verificare l'adeguatezza degli standard utilizzati** per l'assegnazione delle risorse in rapporto al grado di soddisfacimento dei bisogni e deve monitorare gli esiti dei processi;
- l'utilizzo di un sistema di standard rende necessario che Azienda Zero monitori l'organizzazione dei servizi, dei processi e delle performance, delle risorse umane, della tecnologia e dei risultati di salute del SSSR, mediante una **verifica costante dei risultati raggiunti**.

Azienda Zero inoltre è titolare quale Organismo Tecnicamente Accreditante della fase di istruttoria tecnica all'interno del processo di accreditamento istituzionale. L'accreditamento istituzionale si pone come uno degli strumenti atti a garantire l'attuazione dei principi necessari **per assicurare una governance efficace del sistema**. Attraverso il percorso dell'accreditamento, che coinvolge in modo trasversale ogni attore che eroghi servizi sanitari, socio-sanitari o sociali, la Regione "provvede affinché l'assistenza sia di elevato livello tecnico-professionale e scientifico, sia erogata in condizioni di efficacia ed efficienza, nonché di equità e pari accessibilità a tutti i cittadini e sia appropriata rispetto ai reali bisogni di salute..." (art.1 L.R. 22/2002).

L'accreditamento istituzionale permette al Sistema socio sanitario regionale di individuare, secondo quanto previsto dalla norma regionale e nazionale e secondo le finalità sopra espresse, i potenziali erogatori per suo conto e a suo carico. Gli elementi cardine per il rilascio dell'accreditamento sono: **la rispondenza ai requisiti ulteriori di qualificazione** e alla verifica dell'attività svolta e la funzionalità degli erogatori rispetto agli indirizzi di programmazione regionale.

Sotto il profilo della **gestione specialistica dei servizi tecnico – amministrativi**:

- oltre all'attuazione del Fascicolo Sanitario Elettronico, già esplicitato nella L.R. 19/2016 e richiamato nella L.R. 48/2018, Azienda Zero deve strutturare un **sistema informativo**, costantemente aggiornato e facilmente consultabile, che permetta a tutti di operare una scelta consapevole del luogo di cura;
- l'Azienda Zero attiva un programma per addivenire alla completa **centralizzazione di tutti gli acquisti di beni e servizi** necessari alle Aziende ULSS, alle Aziende ospedaliere e all'IRCCS Istituto Oncologico Veneto avvalendosi di metodiche di HTA e di piattaforme informatiche per la rilevazione dei fabbisogni delle Aziende;
- la **gestione del procedimento di accreditamento provvisorio e standard degli erogatori ECM** e le diverse attività amministrative connesse alla realizzazione degli eventi, sono ora affidate all'Azienda Zero;
- altri processi tecnico amministrativi che necessitano di una gestione più vicina al luogo dove si eroga la prestazione o che sono a supporto delle funzioni gestionali aziendali restano in capo alle aziende sanitarie, ma Azienda Zero svolge un fondamentale **ruolo di supporto all'omogeneizzazione e al coordinamento** delle stesse a livello regionale.

In riferimento all'**emergenza sanitaria** precedentemente descritta che ha caratterizzato l'ultimo anno, diversi provvedimenti hanno assegnato all'Azienda ulteriori compiti con massima priorità, tra questi si richiamano:

- Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 1 del 02.03.2020: conferimento ad Azienda Zero dell'incarico d**i effettuare gli acquisti di beni e servizi necessari ai fini del superamento dell'emergenza da Covid-19**, in conformità con le disposizioni e le direttive di cui all'Ordinanza del Capo di Dipartimento della Protezione Civile n. 630/2020 e successivi connessi provvedimenti;
- DGR n. 1405 del 16/9/2020 sono stati assegnati gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi ad Azienda Zero per l'anno 2020. Relativamente alla pandemia ad Azienda Zero sono stati assegnati obiettivi di:
  - efficienza e tempestività nell'attività di supporto alle Aziende/Istituti del SSR nell'attività di **acquisizione di competenza regionale delle apparecchiature necessarie alle Aziende/Istituti del SSR all'attivazione del piano delle terapie intensive e semi-intensive**;
  - efficienza e tempestività nell'attività di supporto alle Aziende/Istituti del SSR nelle **acquisizioni necessarie per garantire le prestazioni di ricovero e ambulatoriali nel periodo emergenza Covid (DPI e DM)**;

- **attuazione di strumenti di supporto straordinari per rispondere tempestivamente alle richieste di prestazioni ambulatoriali e di ricovero** nel periodo 15/08/2020-31/12/2020 come da Piano Operativo Regionale recupero delle liste di attesa.

- DGR n. 1724 15/12/2020: determinazione degli indirizzi di Azienda Zero per l'anno 2020. Tale provvedimento ha consolidato gli obiettivi strategici per Azienda Zero in ambito Covid già previsti dalla DGR di cui al punto precedente.

- Nota del Consiglio Regionale del Veneto n. 16491 del 03.12.2020 con la quale la Quinta Commissione Regionale ha assegnato alle aziende ed ad Azienda Zero gli obiettivi di propria competenza per il 2020. Con riferimento all'emergenza sanitaria, ad Azienda Zero la Commissione ha assegnato i seguenti obiettivi:
  - **completezza del flusso informativo regionale sul Covid-19 e produzione reportistic**a;
  - coordinamento e monitoraggio delle attività di competenza relative all'a**ttuazione del piano di riorganizzazione della rete ospedaliera in emergenza Covid-19** di cui alle Dgr n. 552/2020 e n. 1103/2020;
  - efficacia nel piano di **potenziamento dell'assistenza territoriale di cui al D.L. n. 34/202**0 e alla DGR n. 782/2020 (assistenza domiciliare, USCA, COT) rapportato all'andamento del quadro epidemiologico regionale.

2.3. L'Azienda in cifre

Si riportano nella tabella seguente alcuni valori chiave dell'Azienda. Il pannello di indicatori andrà ampliandosi man mano che si sviluppano le linee di lavoro dell'Azienda.

	Al 31.12.2017	Al 31.12.2018	Al 31.12.2019	Preventivo 2020	Preventivo 2021
Valore della produzione	594.959.567€	615.413.509€	555.998.392€	906.721.131€	1.444.880.143€
Costo della produzione	466.095.379€	522.670.334€	477.824.572€	468.783.873€	1.075.418.680€
Risultato di esercizio	195.252.182€	98.084.651€	84.463.415€	488.824.460€	368.240.049€
Valore degli investimenti	3.731.105€	5.636.832€	9.661.465€	16.817.620€	37.989.528€
Costo del personale	0€	9.720.577€	11.896.747€	14.664.978€	17.317.922€
N. personale Dipendente	0	177	204	223	

2.4. Le risorse aziendali

Nelle linee guida sul Piano della performance adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica[1], tra le principali dimensioni da utilizzare per la misurazione è riportato lo "*stato delle risorse*", inteso come presupposto della performance organizzativa. Gli indicatori sullo stato delle risorse misurano la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione nelle tre principali aree:

- risorse umane
- risorse economico-finanziarie
- risorse strumentali.

Si riportano nel seguito, per ciascuna area, le principali informazioni.

Risorse umane

In considerazione dello scenario emergenziale correlato all'epidemia di COVID-19, verificatosi nel corso di quasi di tutto il 2020, gran parte delle attività di Azienda Zero sono state rimodulate per far fronte alle esigenze contingenti e quindi, anche l'attività di acquisizione delle risorse umane prevista nel corso dell'anno 2020 – al fine di completare la copertura della dotazione organica come definito nel Piano Triennale del Piano dei Fabbisogni 2020/2022 – ha subito un rallentamento ed in parte è stata posposta nell'anno 2022.

Le attività legate alla gestione dell'emergenza hanno comportato importanti modifiche all'organizzazione del lavoro, derivanti anche dall'utilizzo dello strumento dello smart working, per le attività che non richiedevano la presenza fisica, al fine di ridurre e/o mitigare

[1] Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica; Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance n.2, dicembre 2017.

il rischio di contagio, a tal proposito si rinvia al capitolo 6 sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA).

Inoltre, sempre in relazione all'emergenza epidemiologica, è stato elaborato un nuovo documento di valutazione del rischio biologico per SARS-COV-2 , redatto in collaborazione con RSPP e il Medico competente aziendale, ed è stato nominato il Covid Manager con il compito di coordinare l'attuazione delle misure di prevenzione e protezione dal contagio.

In tema di misure di sorveglianza sanitaria, tutto il personale è stato informato, con nota prot. 25733 del 4/11/2020 della possibilità di richiedere una visita straordinaria al medico competente qualora ritenesse di rientrare nella fattispecie di "lavoratore fragile". E' stata agevolata, infine, la fruizione dei permessi previsti per i genitori con figli minori di 12 anni, ex art. 25, comma 1, del Decreto Legge n. 18 del 17/03/2020.

Quando la normativa emergenziale lo ha consentito, Azienda Zero ha espletato procedure concorsuali, alcune delle quali finalizzate anche all'assunzione diretta di personale, oltre a procedure di mobilità riservata al personale dipendente a tempo indeterminato delle aziende ULSS e degli enti del servizio sanitario regionale ai sensi degli accordi sottoscritti nel corso del 2017 e del 2018.

In corso d'anno sono stati conferiti due incarichi dirigenziali di Direttore di Unità Operativa Complessa (UOC) "Affari Generali" e "Gestione Risorse Umane", un incarico di sostituto responsabile della UOC SEF, ai sensi dell'art. 18 del CCNL 1998/2001 Dirigenza PTA, e uno di sostituto responsabile della UOC HTA, ai sensi dell'art. 22 del CCNL 1998/2001 Dirigenza Sanitaria. Inoltre, sono stati conferiti due incarichi di Responsabile di Struttura Semplice afferenti alla UOC Sistemi Informativi e un incarico di Responsabile di Struttura Semplice afferente alla UOC SEF.

E' stato approvato un nuovo assetto degli incarichi di funzione, con deliberazione n. 734 del 3 dicembre 2020, previsti dagli artt. 14-23 del CCNL Comparto Sanità del 21 Maggio 2018 al fine di valorizzare il personale del comparto attraverso uno strumento atto a potenziare il modello gestionale di Azienda Zero, che si caratterizza per flessibilità, ottimizzazione delle risorse e decentramento delle responsabilità.

Con le organizzazioni sindacali del comparto è stato concordato che nell'arco del biennio 2020/2021, siano svolte delle progressioni economiche orizzontali, stabilendo che queste coinvolgono il 30 % del personale dipendente al primo gennaio di ogni annualità di riferimento.

Infine, in tema di valorizzazione delle risorse umane, con deliberazione n. 679 del 17/11/2020 è stato costituito il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (C.U.G.), il quale dovrà svolgere le funzioni, previste dalle linee guida n. 2/2019 del Ministro per la pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità.

Alcuni dati di sintesi rispetto alla composizione del personale sono riportati nelle tabelle che seguono.

Profilo	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato al 01/01/2020	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato al 31/12/2020
Dirigenza medica	14	13
Dirigenza sanitaria	5	6
Dirigenza ruoli PTA	15	22
Totale Dirigenza	**34**	**41**
Personale sanitario	30	30
Personale PTA cat. D e Ds	93	89
Personale PTA cat. C	46	59
Personale PTA cat. A, B, Bs	1	4
Totale Comparto	170	182
Totale	**204**	**223**

La successiva tabella illustra la suddivisione di personale per ruolo e tipologia contrattuale: nelle colonne b) e c) sono stati riportati i dati relativi al personale dipendente a tempo indeterminato e determinato, nella colonna e) le borse di studio e nella colonna f) il personale dipendente di altri enti che collabora a vario titolo con Azienda Zero.

L'azienda si avvale per la maggior parte di personale dipendente, una minima percentuale di personale è stato acquisita mediante altre forme di collaborazione, quali comandi, distacchi e missioni.

Personale per tipologia di contratto (al 31/12/2020)

Profilo (a)	a tempo indeterminato (b)	a tempo determinato (c)	Totale Dipendenti b+ c =(d)	Borse di studio (e)	altre forme di collaborazione: comandi, distacchi e missioni (f)	Totale Dipendenti & Collaboratori (g)
Dirigenza medica	13	0	13	0	**3**	**16**
Dirigenza sanitaria	6	0	6	3	**1**	**10**

Dirigenza ruoli PTA	20	2	22	0	**4**	**26**
Totale Dirigenza	**39**	**2**	**41**	**3**	**8**	**52**
Personale sanitario	30	0	30	0	**1**	**31**
Personale PTA cat. D e Ds	88	1	89	0	**7**	**96**
Personale PTA cat. C	58	1	59	0	**3**	**62**
Personale PTA cat. A, B, Bs	4	0	4	0	**0**	**4**
Totale Comparto	180	2	182	0	11	**193**
Totale	**219**	**4**	**223**	**3**	**19**	**245**

Personale suddiviso per titolo di studio (al 31/12/2020)

Profilo	Laureato	Non Laureato	Totale Dipendenti
Dirigenza medica	13	0	13
Dirigenza sanitaria	6	0	6
Dirigenza ruoli PTA	22	0	22
Totale Dirigenza	**41**	**0**	**41**
Personale sanitario	24	6	30
Personale PTA cat. D e Ds	76	13	89
Personale PTA cat. C	28	31	59
Personale PTA cat. A, B, Bs	0	4	4
Totale Comparto	128	54	182
Totale	**169**	**54**	**223**

Personale suddiviso per genere (al 31/12/2020)

Profilo	Femmine	Maschi	Totale
Dirigenza medica	8	5	13
Dirigenza sanitaria	6	0	6
Dirigenza ruoli PTA	13	9	22
Totale Dirigenza	**27**	**14**	**41**
Personale sanitario	8	22	30

Personale PTA cat. D e Ds	53	36	89
Personale PTA cat. C	45	14	59
Personale PTA cat. A, B, Bs	0	4	4
Totale Comparto	106	76	182
Totale	**133**	**90**	**223**

Nella programmazione prevista nel PTFP del 2021/2024, adottato in forma provvisoria con deliberazione n. 800 del 28 dicembre 2020, sono state inserite le assunzioni descritte nelle seguenti tabelle:

ASSUNZIONI GIA' FORMALIZZATE ANNO 2021	
DIRIGENZA SANITARIA	2
DIRIGENZA MEDICA	2
TECNICO COMPARTO	1
AMMINISTRATIVO COMPARTO	20
SANITARIO COMPARTO	3
TOTALE	**28**

ULTERIORE PREVISIONE ASSUNZIONI ANNO 2021	
DIRIGENZA SANITARIA	1
DIRIGENZA MEDICA	3
DIRIGENZA PTA: dirigenti amministrativi e dirigente avvocato	7
TECNICO COMPARTO	12
AMMINISTRATIVO COMPARTO (comprensivi di collaboratori amministrativi e collaboratori legali)	43
SANITARIO COMPARTO	2
TOTALE	**68**

Il costo del personale secondo l'ultima stima fornita dalla UOC Risorse Umane è riportato nella seguente tabella.

	Consuntivo 2019	Pre-consuntivo 2020	Preventivo 2021
6) Costi del personale	**11.896.746,76**	**12.818.378,61**	**17.317.921,38**
a) Personale dirigenza medica	1.591.709,80	1.742.409,28	2.335.992,05
b) Personale dirigente ruolo sanitario non medico	709.548,96	737.034,24	863.886,68
c) Personale comparto ruolo sanitario	1.310.673,16	1.546.017,48	1.692.181,42
d) Personale dirigente altri ruoli	2.062.616,15	2.022.580,82	3.130.242,00
e) Personale comparto altri ruoli	6.222.198,69	6.770.336,79	9.295.619,23

Risorse economico-finanziarie

Con Deliberazione del Direttore Generale n. 813 del 29.12.2020 è stato adottato il Bilancio Economico Preventivo per l'anno 2021. Come previsto dalla normativa specifica (D. Lgs. 118/2011), al conto economico previsionale è allegato un piano triennale di investimento.

In aderenza alle indicazioni regionali ricevute con la nota prot. 541239 del 21.12.2019 "Bilancio Economico Preventivo 2021 (artt. 25 e 32 D. Lgs. 118/2011)", nelle more dell'adozione degli atti formali di determinazione del fabbisogno sanitario standard e relative fonti di finanziamento per il corrente anno, la quantificazione delle risorse del Fondo sanitario indicate nel bilancio di previsione regionale 2021, è stata effettuata assumendo prudenzialmente come riferimento quelle assegnate alla Regione del Veneto con i provvedimenti statali di riparto nel 2020, integrate dalle risorse emergenziali assegnata alla regione dai vari provvedimenti nazionali (DL 2020 n. 14, n. 18, n. 34 e n. 104).

Le risorse del Fondo sanitario regionale che transitano patrimonialmente, ed in parte anche economicamente, in Azienda Zero sono finalizzate a coprire quattro differenti tipologie di attività, come illustrato nello schema seguente:

- i trasferimenti alle Aziende sanitarie, vale a dire tutte le operazioni patrimoniali (credito e debito) relative ai trasferimenti da Regione ad Azienda Zero e, da questa, alle Aziende ed altri Enti del SSR;
- il contributo ad Azienda Zero per le proprie spese di funzionamento (personale, forniture, tecnologia, gestione immobili);
- il contributo ad Azienda Zero a ristoro dei costi delle attività centralizzate, a beneficio delle aziende sanitarie (come ad esempio la plasmaderivazione e il telesoccorso);
- i trasferimenti alle Aziende ed Enti del SSSR (a titolo indistinto o vincolato) ovvero ad altri soggetti pubblici e privati, su progetti ed attività disposti dalla Giunta regionale.

	BEP 2021	Consuntivo 2019	Variazione
FSR mobilità esclusa (AA0030)	9.045.229.230	8.838.700.548	206.528.682
Obiettivi di piano (AA0040)	93.226.443	98.383.837	-5.157.394
subtotale 1	**9.138.455.673**	**8.937.084.385**	**201.371.288**
Altre risorse vincolate statali (AA0040)	106.262.859	100.315.292	5.947.567
subtotale 2	**9.244.718.532**	**9.037.399.678**	**207.318.854**
di cui Aziende Sanitarie	8.236.114.078	8.616.243.392	-380.129.314
di cui Azienda Zero	1.008.604.454	421.156.286	587.448.168
di cui Azienda Zero per proprio funzionamento	*35.000.000*	*35.000.000*	*0*
di cui Azienda Zero per attività SSR	*75.857.481*	*48.908.314*	*26.949.167*
di cui altro indistinto e vincolato per SSR	*897.746.973*	*337.247.972*	*560.499.001*

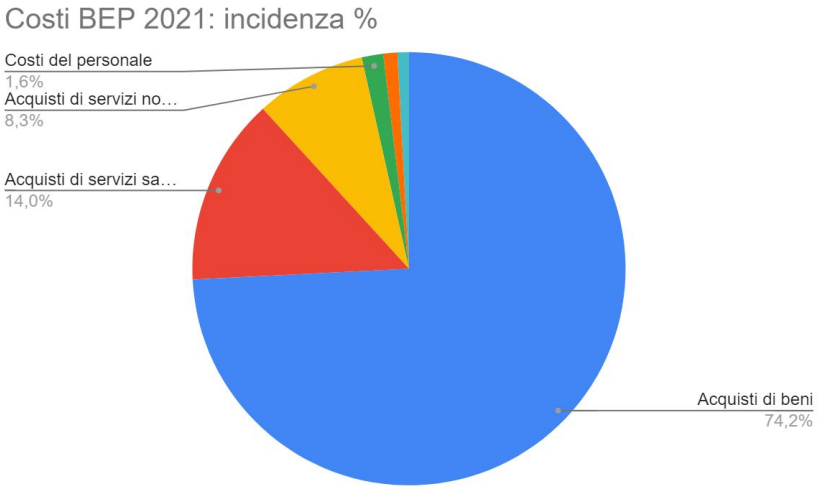
Sul versante dell'utilizzo delle risorse finanziarie, è opportuno distinguere le attività di funzionamento e quelle centralizzate a beneficio delle Aziende del SSSR, rispetto a quelle gestite per conto regionale e finanziate mediante le risorse di cui all'ultima riga dello schema sopra riportato (*altra indistinta e vincolata per SSR)*.

Nel 2021, come accaduto nel 2020, sono da considerarsi e dettagliare i costi sostenuti per l'emergenza sanitaria Covid-19.

Lo schema che segue, ed il relativo grafico, evidenziano i costi - preventivati per il 2021[2] - per il funzionamento di Azienda Zero, per la gestione centralizzata di attività per conto delle Aziende ed Enti del SSSR e per l'emergenza da Covid.

	Costi 2021 (bep)	Incidenza %	di cui costi di funzionamento e in gestione c/terzi	di cui costi per gestione emergenza Covid
Acquisti di beni	798,0	74,21%	169,5	628,5
Acquisti di servizi sanitari	150,7	14,01%	17,9	0,1
Acquisti di servizi non sanitari	88,9	8,27%	51,7	8,2
Costi del personale	17,3	1,61%	17,3	0,0
Accantonamenti	11,2	1,04%	1,2	0,0
Altre voci di costo	9,3	0,86%	9,0	0,3
Tot costi della produzione	1075,4	100,00%	266,6	637,1

[2] Il BEP 2021 è stato adottato ed è in attesa di approvazione da parte della Giunta



Emerge chiaramente che alcune voci di bilancio, quali ad esempio gli acquisti di beni sono per la maggior parte riconducibili alla gestione Covid (acquisto di DPI, tamponi e reagenti) e per la restante parte alla gestione c/terzi (DPC); mentre altre voci (ad esempio personale) sono interamente riconducibili ai processi interni di Azienda Zero.

Per altre voci, ad esempio gli accantonamenti, appare evidente la destinazione regionale.

Gli acquisti di servizi, sanitari e non, si riferiscono sia a forniture finalizzate a processi interni ad Azienda Zero che forniture gestite per conto regionale (telesoccorso, plasmaderivazione sul fronte sanitario; informatica e polizza RCT sul fronte non sanitario). I necessari dettagli possono essere rinvenuti nella documentazione di bilancio economico previsionale.

Per quanto concerne gli investimenti, la programmazione aziendale presenta i seguenti valori complessivi con riferimento all'intero triennio:

2020: euro 37,9 milioni;

2021: euro 17,9 milioni;

2022: euro 16,9 milioni.

Con particolare riferimento all'anno 2021 gli investimenti per quasi 38 milioni di euro sono conseguenti alla previsione di investimenti in IT (hardware e software), in edilizia (sedi di Azienda Zero) e in attrezzature sanitarie ed informatiche per l'emergenza da Covid-19.

Risorse strumentali

Azienda Zero ha sede legale individuata in Padova, Passaggio Gaudenzio 1, in un immobile di proprietà della Regione del Veneto che, con DGR n. 1023 del 4/7/2017, lo ha concesso in comodato d'uso gratuito per trent'anni.

L'immobile in parola, costituito da circa 140 vani distribuiti su 3 piani, non è mai stato ritenuto sufficiente rispetto alle necessità dell'Azienda, che ha che ha quindi attivato nel 2019 una seconda sede presso la c.d. "Casa Rossa", un immobile di proprietà dell'ULSS 6 Euganea situato a Padova, Via Jacopo Avanzo n. 35.

L'immobile, concesso in comodato d'uso gratuito per trent'anni, è stato oggetto di una ristrutturazione ad opera della proprietà, ed è attualmente destinato ad ospitare le UUOO di area sanitaria.

Azienda Zero, progressivamente e a far data dalla sua istituzione, ha dato avvio al processo di acquisizione del personale programmato in mobilità/trasferimento dalla Regione del Veneto e dalle Aziende sanitarie per il quale, quindi, sono stati attivati nel 2019/2020 tutti gli adattamenti necessari per il pieno funzionamento dell'Ente, tramite:

- il trasferimento di Unità Operative e personale dalle sedi regionali a quella di Via J. Avanzo, 35 e Passaggio Gaudenzio n. 1;
- la locazione dell'immobile sito Padova in Corso del Popolo, n.4 quale nuovo ingresso per gli utenti di Azienda Zero, con tre spazi allestiti per lavori e/o riunioni;
- l'attivazione della locazione di nuovi uffici in via U. Foscolo - Padova;
- la manutenzione dei fabbricati aziendali assicurata tramite appositi contratti di manutenzione ordinaria e straordinaria.

Per quanto concerne, in particolare, la sede di Passaggio Gaudenzio, nel 2020 si procederà alla sostituzione dei serramenti esterni. Sono altresì previsti interventi per il completamento degli impianti di sicurezza antincendio, interventi di manutenzione dei servizi igienici, modifica e potenziamento degli impianti di climatizzazione.

3. Pianificazione triennale

3.1. Le fonti

Gli obiettivi strategici di Azienda Zero derivano in primo luogo dalle funzioni assegnate dall'articolo 2 della L.R. n. 19/2016.

La pianificazione triennale viene aggiornata a scorrimento ogni anno, per tenere conto dell'evoluzione del contesto e delle direttive impartite dalla Giunta Regionale e dalla competente commissione consiliare per l'anno in corso. Tali direttive sono contenute in numerosi atti di programmazione, di cui il principale è il provvedimento riguardante gli indirizzi per l'attività dell'Azienda Zero, come previsto al comma 9 dell'articolo 2 della L.R. 19/2016, nonché gli obiettivi di salute e funzionamento dei servizi delle aziende sanitarie. Per il 2020 si trattava della DGR 1405 del 16.9.2020 con cui sono stati assegnati gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi ad Azienda Zero per l'anno 2020, della nota del consiglio Regionale prot. 16491 del 3.12.2020 (V Commissione) e della DGR 1724 del 15.12.2020 "Determinazione degli indirizzi per l'attività di Azienda Zero per l'anno 2020. DGR n. 115/CR del 10/11/2020 (articolo 2, comma 9, L.R. 19/2016) ", mentre per il 2021 il documento non è ancora stato approvato.

Va inoltre tenuto conto che una parte degli obiettivi aziendali sono oggetto di specifici piani "di settore", tra cui:

- Deliberazione della Giunta Regionale n. 554 del 05 maggio 2020 di approvazione del programma relativo alle procedure di gara centralizzate di acquisizione di beni e servizi in carico all'Azienda Zero per il biennio 2020-2021;
- la DDG n. 57 del 6.2 2020 ,recante l'approvazione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) per gli esercizi 2020-2022, definitivo e DDG n. 800 del 28.12.2020 con la revisione dello stesso e approvazione del Piano Triennale 2021-2023;
- lo schema di Programma Programma Triennale 2021 - 2023 ed Elenco annuale 2021 dei lavori pubblici aziendali, approvato con DDG n. 689 del 17.11.2020;
- la DDG n. 813 del 29.12.2020, con cui è stato adottato Adozione della proposta di Bilancio Preventivo Economico Annuale per l'esercizio 2021 ed il Piano investimenti 2021-2023;
- il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022 approvato con DDG n. del 31.01.2020;
- il Piano triennale di audit approvato con DDG n.33 del 31.01.2020;
- Schema di Piano Sistema Informativo Socio Sanitario regionale 2019-2023 approvato con DDG n.622 del 10.12.2019

In merito al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza(PTPC) 2021-2023, il Presidente dell'ANAC in data 2 Dicembre 2020, ha differito al 31 marzo 2021 la scadenza del 31 Gennaio di presentazione del documento.

Ulteriori fonti per la definizione delle linee strategiche 2021 derivano dal Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 1 del 02 marzo 2020 "*Emergenza relativa al rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili. COVID-19. Modalità operative per l'attuazione del Decreto rep. n. 573 del 23 febbraio 2020 del Capo Dipartimento*

della protezione civile - Coordinatore interventi ai sensi dell'OCDPC n. 630/2020 e disposizioni del Soggetto attuatore" e dai successivi decreti ministeriali e regionali.

Infine, altra fonte utilizzata per la definizione delle linee strategiche è rappresentata dal Piano Socio-Sanitario Regionale 2019-2023 nel quale sono indicate specificamente le aree di attività di interesse di Azienda Zero. Tra le altre si riportano:

- supporto per gli aspetti tecnico-organizzativi ed amministrativi con riferimento alle reti cliniche;
- supporto tecnico ai gruppi di lavoro per la stesura dei PDTA;
- supporto per lo sviluppo del sistema di monitoraggio e controllo su appropriatezza e congruità delle prestazioni sanitarie erogate dalle strutture pubbliche e private;
- coordinamento dei nuclei aziendali di controllo;
- garantire governo dei costi delle assicurazioni con un progressiva assunzione di responsabilità da parte dell'Azienda Zero sia nella trattazione di sinistri che nelle attività stragiudiziali e di contenzioso;
- supporto alla programmazione con individuazione di nuovi standard di riferimento rispondenti ai principi base di efficienza, efficacia, sicurezza ed economicità;
- supporto all'attuazione degli indirizzi regionali in materia sanitaria e socio-sanitaria;
- supporto per il governo del patrimonio informativo socio-sanitario;
- supporto tecnico al ciclo annuale di performance delle Direzione Strategiche Aziendali;
- ruolo attivo nella valutazione delle tecnologie.

3.2. Le linee strategiche

Sono sei le linee strategiche previste in questo piano triennale della performance, in forte continuità con quanto previsto nel precedente piano e con gli atti di programmazione regionale emanati nel corso del 2020, così come illustrato nella prima parte del documento.

A seguito dell'emanazione degli atti 2021 così come dell'insediamento della nuova Direzione Strategica aziendale sarà valutata la necessità di aggiornare il documento e conseguentemente gli indirizzi strategici.

LINEA STRATEGICA 1
CENTRALIZZAZIONE GARE, CONCORSI E SUPPORTO CRITE

Questa linea strategica si concretizza con i seguenti obiettivi strategici:

1. Rispetto programma relativo alle procedure di gara centralizzate di acquisizione di beni e servizi in carico all'Azienda Zero per il biennio 2020-2021 di cui alla DGRV 554/2020 ed indicate dalla successiva programmazione regionale;
2. Espletamento delle selezioni del personale nel rispetto della programmazione formulata ed aggiornata in funzione delle priorità espresse dall'Amministrazione regionale o dalle aziende, in accordo con il Comitato dei Direttori Generali;
3. Supporto tecnico alla CRITE, mediante:

a. approfondimenti di letteratura e produzione di linee di indirizzo per l'appropriatezza allocativa delle apparecchiature biomediche;

b. supporto alle procedure di gara centralizzate nell'acquisizione ed elaborazione di informazioni utili ai gruppi tecnici;

c. monitoraggio delle autorizzazioni concesse dalla CRITE;

Indicatore di misurazione	*Valore atteso 2021*	*Valore atteso 2022*	*Valore atteso 2023*
Adozione relazione sulla riduzione dei costi del sistema grazie alla centralizzazione processi	*Entro 31.12*	*Entro 31.12*	*Entro 31.12*
% gare indette sul totale gare approvate in CRITE nel 2021	*>=70%*	*>=70%*	*>=70%*
% gare aggiudicate su totale gare indette nell'anno N-1 (salvo ricorsi)	*>=80%*	*>=80%*	*>=80%*
% istruttorie CRITE complete nei termini stabili	*100%*	*100%*	*100%*
Presa in carico delle richieste ed avvio dei concorsi ed espletamento nelle tempistiche previste dalla normativa di settore	*Sì*	*Sì*	*Sì*

LINEA STRATEGICA 2

SVILUPPO DELL'INFRASTRUTTURA INFORMATICA ED INFORMATIVA DEL SERVIZIO SOCIO-SANITARIO REGIONALE

Questa linea strategica si concretizza con i seguenti obiettivi strategici:

1. Completamento della realizzazione del Fascicolo Sanitario Elettronico, secondo i termini di legge, quale strumento per il governo dei dati e documenti digitali che consente agli assistiti l'accesso, la consultazione e la gestione delle proprie informazioni cliniche;
2. Prosecuzione delle attività di convergenza dei sistemi informatici ed informativi;
3. Potenziamento delle infrastrutture e delle reti a supporto di tutti i servizi ICT del SSSR;
4. Perseguire le finalità di governo e ricerca del SSSR attraverso l'utilizzo dei big data, sistemi avanzati di data warehouse, applicazioni avanzate di intelligenza artificiale;
5. Perseguire il disegno partecipato e lo sviluppo di nuovi servizi, secondo un approccio centrato sull'utente (operatori e cittadini)

Gli obiettivi strategici riportati sono coerenti con quanto previsto nel piano del sviluppo del sistema informativo socio-sanitario regionale per il quinquennio 2019-2023, già adottato con Deliberazione del Direttore Generale di Azienda Zero n. 622/2019.

Il citato piano si inserisce nel contesto tracciato dal PSSR 2019-2023 sul fronte del patrimonio informativo socio-sanitario. Nel PSSR è confermata la necessità di sviluppare in modo coordinato ed integrato il sistema informativo regionale con le aziende ULSS e le aziende Ospedaliere al fine di assicurare la continuità e la sicurezza dell'assistenza socio-sanitaria.

Il mantenimento e l'evoluzione del Fascicolo Sanitario Elettronico rimangono obiettivi cardine per Azienda Zero e per il sistema, in coerenza anche con la programmazione nazionale sul tema. Prioritaria sarà la sua alimentazione continuativa con dati e documenti digitali permettendo al cittadino l'accesso, la consultazione e la gestione degli stessi.

Anche la convergenza e razionalizzazione della componente ICT delle aziende sanitarie del SSR è obiettivo strategico rilevante, che trova anche ampia rappresentazione economica nella programmazione annuale economica 2021 di Azienda Zero. Il 2021 sarà contraddistinto dalla prosecuzione nel processo di convergenza dei sistemi informativi, attraverso la razionalizzazione degli strumenti informativi e la revisione dei modelli organizzativi, promuovendo la cooperazione tra tutte le strutture socio-sanitarie regionali, potenziando le infrastrutture di data center, delle reti e dei componenti trasversali a tutti i servizi di Information and Communications Technology "ICT" del sistema socio-sanitario regionale. Tale percorso, trasversale a tutti i settori della Regione del Veneto garantirà inoltre l'ottimizzazione delle risorse ICT regionali e dovrà necessariamente fondarsi su un approccio centrato sull'utente, attraverso un disegno partecipato e lo sviluppo di nuovi servizi, garantendo altresì la protezione e la sicurezza dei dati attraverso un approccio data protection e privacy by design.

Proseguirà nel 2021 l'attenzione particolare ai progetti per la centralizzazione, omogeneizzazione e razionalizzazione dei servizi software per la governance in ambito farmaceutico, dispositivi medici e protesici, a supporto delle analisi e valutazioni di HTA.

Indicatore di misurazione	*Valore atteso 2021*	*Valore atteso 2022*	*Valore atteso 2023*
Superamento adempimento LEA AAD) FSE	*Sì*	*Sì*	*Sì*
Attività di coordinamento, sviluppo ed implementazione conseguenti alle gara SIO efficienti e tempestive, esaustivamente rappresentate in report/relazioni inviate all'Area Sanità e Sociale secondo le tempistiche/richieste di quest'ultima	*Sì*	*Sì*	*Sì*
Disponibilità delle piattaforme informatizzate di cui alla Determinazione di Azienda Zero 1/2018 e 13/2018	*Sì*	*Sì*	*Sì*
% Completamento allestimento infrastruttura Cloud per FSE	*100%*		

LINEA STRATEGICA 3

SUPPORTO ALLA PROGRAMMAZIONE SANITARIA CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA PROMOZIONE E VALUTAZIONE DELL'APPROPRIATEZZA EROGATIVA E PRESCRITTIVA, ALLE RETI CLINICHE, AI PDTA E ALL'ATTIVITA' ISPETTIVA

Questa linea strategica si concretizza con i seguenti obiettivi strategici:

1. Supporto alle Commissioni Regionali Farmaci, Dispositivi Medici, Protesica;
2. Produzione di reportistica e supporto al monitoraggio e valutazione sulle reti cliniche, sui PDTA, sull'attività erogata e sull'utilizzo delle tecnologie delle aziende sanitarie;
3. Analisi dei tempi di attesa e gestione delle liste di attesa.

Il supporto alle Commissioni regionali si concretizza su diversi fronti, di seguito riportate:

- supporto alla CTRF-Commissione Tecnica Regionale Farmaci: istruttorie per l'identificazione dei centri prescrittori, linee di indirizzo e raccomandazioni evidence based, report di HTA, Horizon Scanning, documentazione tecnico-scientifica per la richiesta di equivalenza terapeutica, piani terapeutici per l'appropriatezza prescrittiva, documenti di confronto costi tra alternative terapeutiche ad elevato impatto di spesa e altri approfondimenti ed elaborazioni dati su richiesta;
- supporto al Gruppo Farmaci Oncologici della ROV-Rete Oncologica Veneta: raccomandazioni evidence based su farmaci oncologici, Horizon Scanning e altri approfondimenti ed elaborazioni dati su richiesta;
- supporto al Gruppo Farmaci Oncoematologici della REV-Rete Ematologica Veneta: raccomandazioni evidence based su farmaci onco-ematologici, Horizon Scanning e altri approfondimenti ed elaborazioni dati su richiesta;
- supporto alla Cabina di regia regionale per il programma di eliminazione dell'epatite C (HCV) in Veneto;
- supporto alla CTRDM-Commissione Tecnica Regionale Dispositivi Medici: linee di indirizzo e raccomandazioni evidence based, report di HTA e altri approfondimenti ed elaborazioni dati su richiesta;
- supporto alle attività del network di EUnetHTA: coauthorship e review di report di HTA su farmaci e dispositivi medici;
- supporto alle attività della Cabina di Regia e al Programma Nazionale HTA Dispositivi Medici: report di HTA;
- supporto al TRAP-tavolo regionale assistenza protesica: linee di indirizzo, valutazioni HTA, approfondimenti ed elaborazioni dati su richiesta;
- supporto al TTC–tavolo tecnico continenza: linee di indirizzo, valutazioni HTA, approfondimenti ed elaborazioni dati su richiesta;
- supporto al TT-AIR: linee di indirizzo, valutazioni HTA, approfondimenti ed elaborazioni dati su richiesta;

- supporto alla Commissione Celiachia: linee di indirizzo, valutazioni HTA, approfondimenti ed elaborazioni dati su richiesta;
- supporto alle CTA-Commissioni Tecniche Aziendali: condivisione delle istruttorie per l'identificazione dei centri prescrittori.

Sul fronte delle reti cliniche, PDTA, analisi attività erogata e appropriatezza prescrittiva è stata data evidenza precedentemente del ruolo attribuito ad Azienda Zero dal PSSR 2019-2023.

La riduzione delle liste di attesa è un obiettivo strategico del SSR. La L.R. 19/2016 ha ulteriormente rafforzato questo aspetto prevedendo all'articolo 28 un programma straordinario per la loro riduzione e l'inserimento del miglioramento dei tempi di attesa nella programmazione annuale e negli obiettivi di mandato dei Direttori generali.

Lo stesso PSSR 2019-2013 prevede un ruolo attivo di Azienda Zero per la riduzione delle liste di attesa, mediante attività di definizione e monitoraggio di indicatori di efficienza e performance.

Indicatore di misurazione	*Valore atteso 2021*	*Valore atteso 2022*	*Valore atteso 2023*
% Produzione di istruttorie di HTA/report a supporto delle Commissioni Regionali Farmaci, Dispositivi Medici, Protesica trasmesse nei tempi previsti dalla programmazione regionale	*100%*	*100%*	*100%*
Identificazione precoce delle tecnologie secondo indicazioni e tempistiche regionali	*Sì*	*Sì*	*Sì*
% richieste puntualmente soddisfatte provenienti dalla struttura Regionale per l'attività ispettiva e di vigilanza	*100%*	*100%*	*100%*
Recupero di eventuali impegni del Questionario LEA 2020 e puntuale espletamento di tutte le attività richieste dagli adempimenti 2021	*Sì*	*Sì*	*Sì*
% di adempimento direttive definite tramite DGR	*100%*	*100%*	*100%*
% di adempimento direttive definite tramite Decreto del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale	*100%*	*100%*	*100%*
% PDTA valutati su totale richieste pervenute da Area Sanità e Sociale	*100%*	*100%*	*100%*
Supporto alla redazione della relazione annuale socio sanitaria di cui all'art. 115 della L.R. 11/2001	*Sì*	*Sì*	*Sì*

Attuazione strumenti di supporto straordinari per rispondere tempestivamente alle richieste di prestazioni ambulatoriali e di ricovero nel periodo come da piano operativo regionale recupero liste di attesa	*Sì*	*Sì*	*Sì*
% monitoraggi trimestrali sulla liste di attesa completati (prestazioni ambulatoriali, DRG chirurgici oncologici, DRG chirurgici non oncologici)	*100%*	*100%*	*100%*
Produzione report di monitoraggio e rendicontazione del rispetto dei volumi assegnati alle strutture private	*Sì*	*Sì*	*Sì*
Tempestività nel dare risposta alle richieste di documentazione inoltrate dalla competente Commissione consiliare	*Sì*	*Sì*	*Sì*

LINEA STRATEGICA 4

CONSOLIDARE E POTENZIARE IL RUOLO DI AZIENDA ZERO DI COORDINAMENTO NEI PROCESSI CONTABILI A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA REGIONALE

Questa linea strategica si concretizza con i seguenti obiettivi strategici:

1. Mantenimento funzioni delegate della Gestione Sanitaria Accentrata;
2. Supporto alla programmazione regionale in ambito economico-finanziario;
3. Potenziamento del sistema direzionale regionale e del sistema di contabilità ed analisi dei costi;
4. Sviluppo di strumenti e metodiche di internal auditing, al fine di creare processi di sistematica rilevazione, analisi e mitigazione dei rischi amministrativo- contabili; tale obiettivo in particolare sarà perseguito mediante:

a. l'elaborazione e messa a disposizione delle aziende del SSR di strumenti per la rilevazione e l'analisi dei rischi di processo;

b. rilascio processi standard nei tempi previsti dal piano triennale di audit 2021-2023.

Indicatore di misurazione	*Valore atteso 2021*	*Valore atteso 2022*	*Valore atteso 2023*

Elaborazione delle proposte, revisione e verifica dei Limiti di costo/pro capite dell'area farmaceutica e dei dispositivi per le aziende sanitarie e per i privati accreditati nel rispetto tempi fissati da Area Sanità e Sociale	*Sì*	*Sì*	*Sì*
Produzione e trasmissione della reportistica di monitoraggio sui consumi di farmaci, dispositivi medici e altro materiale sanitario e verifica dei limiti di costo/indicatori nel rispetto tempi fissati da Area Sanità e Sociale	*Sì*	*Sì*	*Sì*
Rispetto dei tempi di pagamento programmati (ITP)	*<= 0 giorni*	*<= 0 giorni*	*<= 0 giorni*
Incidenza % pagato oltre i termini previsti da DPCM 22/09/2014 sul totale pagato	*<= 0%*	*<= 0%*	*<= 0%*
% audit completati su totale audit richiesti da Regione	*100%*	*100%*	*100%*
% modelli ministeriali LA e CP prodotti centralmente e trasmessi nel NSIS entro le scadenze ministeriali	*100%*	*100%*	*100%*
% report di analisi economico-gestionali prodotti su totale report richiesti da CRITE/Area Sanità e Sociale o Aziende sanitarie	*100%*	*100%*	*100%*
% istruttorie per Tavolo adempimenti inviate in Regione nei tempi richiesti	*100%*	*100%*	*100%*
Formalizzazione ed invio nei tempi richiesti Regione Veneto della proposta per la definizione di standard di fabbisogno finanziario delle aziende del SSR	*Sì*	*Sì*	*Sì*
Superamento adempimento LEA AT) PAC	*Sì*	*Sì*	*Sì*

LINEA STRATEGICA 5

CONSOLIDARE E POTENZIARE IL RUOLO DI AZIENDA ZERO DI COORDINAMENTO NEI PROCESSI AMMINISTRATIVO-GESTIONALI

Questa linea strategica si concretizza con i seguenti obiettivi strategici:

1. Mantenimento gestione centralizzata degli acquisti di beni per la distribuzione per conto;
2. Mantenimento gestione centralizzata dell'attività amministrativa e finanziaria legata all'erogazione degli indennizzi ai soggetti emotrasfusi ex L. 210/92;
3. Mantenimento gestione centralizzata del rischio clinico e del contenzioso sanitario;
4. Razionalizzazione del sistema logistico regionale;
5. Presidio dei flussi informativi regionali e ministeriali.

Indicatore	*Valore atteso 2021*	*Valore atteso 2022*	*Valore atteso 2023*
% indicatori di completezza e qualità dei flussi informativi rispettati compresi nel NSIS e/o rilevanti ai fini del Questionario LEA/NSG	*100%*	*100%*	*100%*
Emissione pareri medico legali/giuridici entro 30gg dalla conclusione delle indagini peritali	*100%*	*100%*	*100%*
% rilascio risposte tempestive su totale richieste di supporto tecnico-consulenziale per particolari criticità giuridiche/medico legali	*100%*	*100%*	*100%*
% istruttorie legate alle procedure di accreditamento complete entro i termini	*100%*	*100%*	*100%*
% Completamento integrazione tra sistema gestionale DPC e sistema amministrativo contabile di Azienda Zero ed implementazione fatturazione attiva DPC	*100%*		
Superamento adempimento LEA AS) Rischio clinico e sicurezza del paziente	*Sì*	*Sì*	*Sì*
Eventi formativi sulla gestione del rischio clinico e delle richieste risarcitorie	*>=2*	*>=2*	*>=2*
Report semestrale andamento sinistrosità SSR	*2*	*2*	*2*

LINEA STRATEGICA 6

SUPPORTO AL SSR PER IL CONTRASTO ED IL SUPERAMENTO DELL'EMERGENZA SANITARIA DA COVID19

Questa linea strategica si concretizza con i seguenti obiettivi strategici:

1. Supporto alle Aziende/Istituti del SSR nell'attività di acquisizione di competenza regionale delle apparecchiature necessarie all'attivazione del piano delle terapie intensive e semi-intensive;
2. Supporto alle Aziende/Istituti del SSR nelle acquisizioni necessarie per garantire le prestazioni di ricovero e ambulatoriali nel periodo di emergenza sanitaria causato dal Covid-19;
3. Supporto alle Aziende/Istituti del SSR nel reclutamento straordinario di risorse professionali mediche e sanitarie per fronteggiare l'emergenza sanitaria e per garantire i livelli essenziali di assistenza;
4. Mantenimento e sviluppo dei sistemi informativi per gestire l'emergenza COVID-19 al fine di soddisfare i bisogni conoscitivi che permettano ai soggetti attori di governare l'epidemia avendo i dati necessari a disposizione;
5. Supporto all'Area Sanità e Sociale nell'attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività legate all'emergenza sanitaria da Covid-19.

Indicatore di misurazione	*Valore atteso 2021*	*Valore atteso 2022*	*Valore atteso 2023*
Completezza del flusso informativo regionale sul COVID e predisposizione reportistica	*Sì*	*Sì*	*Sì*
Efficienza e tempestività nell'attività di supporto alle Aziende/Istituti del SSR nell'attività di acquisizione di competenza regionale delle apparecchiature necessarie alle Aziende/Istituti del SSR all'attivazione del piano delle terapie intensive e semi-intensive	*Sì*	*Sì*	*Sì*
Efficienza e tempestività nell'attività di supporto alle Aziende/Istituti del SSR nelle acquisizioni necessarie per garantire le prestazioni di ricovero e ambulatoriali nel periodo emergenza Covid (DPI e DM).	*Sì*	*Sì*	*Sì*

Per le azioni di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza si rimanda al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022, approvato con DDG n.34 del 31.01.2020. Come anticipato l'adozione del piano della corruzione e della trasparenza 2021-2023 è stato posticipato al 31.03.2021.

Nel piano 2020-2022 sono descritti in modo dettagliato, con riferimento ai tempi e alle responsabilità, i seguenti obiettivi aziendali:

Azioni volte a prevenire i fenomeni corruttivi:

- Adozione Piano Annuale di Formazione aziendale con previsione di eventi in materia di anticorruzione;

- Realizzazione del piano formativo;
- Verifica presenza delle dichiarazioni incompatibilità compilate dal personale e componenti commissioni;
- Verifica e controllo incompatibilità del personale dipendente;
- Verifica tempistica acquisizione dichiarazione di incompatibilità per incarichi;
- Aggiornamento attività di Control Risk Self Assessment (CRSA) nei processi Aziendali;
- Per i processi oggetto di CRSA che hanno evidenziato un livello di rischio Alto : analisi dettagliata di fasi ed attività, nonché individuazione e descrizione degli eventi rischiosi associati, con il supporto della Matrice Rischi e Controlli, strumento appositamente predisposto in azienda;
- Predisposizione dei Piani di Contenimento connessi ai rischi ALTI;
- Individuazione delle Azioni di miglioramento in termini di efficacia ed efficienza del processo;
- Monitoraggio Piani di contenimento e adozioni misure di prevenzione;
- Pianificazione di Audit nei processi che presentano indici di rischi elevati;
- Progettazione di un software atto alla corretta gestione dell'organizzazione e al corretto presidio del rischio.

Azioni volte a favorire la trasparenza:

- Stesura e condivisione con tutte le strutture aziendali della mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione, con individuazione delle strutture responsabili;
- Completamento migrazione dati nel nuovo sito istituzionale e alimentazione e aggiornamento "area della trasparenza";
- Monitoraggio obblighi trasparenza;
- Aggiornamento e approvazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- Esposizione all'Organismo Indipendente di Valutazione del rendiconto di attuazione del Piano (scheda ANAC) e attestazione "obblighi di pubblicazione";
- Pubblicazione del piano in "Amministrazione Trasparente" nella sezione "Altri contenuti-Corruzione";
- Relazione rendiconto di attuazione del Piano riferita all'anno e trasmissione alla Direzione;
- Regolamento interno per la revisione dei documenti di Health Technology Assessment (HTA);
- Regolamento interno per la conduzione di analisi mediante flussi informativi sanitari a disposizione di Azienda Zero.

4. Dalla pianificazione strategica alla performance organizzativa: la programmazione annuale

Gli obiettivi strategici, articolati così come descritto nel precedente paragrafo, danno origine a obiettivi aziendali di orizzonte annuale, assicurando così il raccordo tra la pianificazione strategica e la programmazione annuale.

Nella programmazione annuale si terrà inoltre conto della definizione degli obiettivi di salute e funzionamento che saranno definiti dalla Giunta Regionale per il 2021 e che, al momento, non sono ancora stati formalizzati.

L'azienda assegnerà obiettivi e risorse alle proprie unità operative tramite il processo di budget, come previsto dalla L.R. Veneto 55/1996.

Tempi, modalità e soggetti coinvolti nel processo di budget saranno descritti nel Documento di Direttive, redatto ai sensi dell'art. 14 della citata L.R. 55/1994.

Le risorse, gli obiettivi, gli indicatori per il monitoraggio e le soglie da raggiungere saranno invece definiti nella scheda budget di ciascuna unità operativa, negoziata in appositi incontri con le unità operative.

Le schede, oltre a recepire gli obiettivi e indicatori di cui al precedente paragrafo, espliciteranno gli ulteriori obiettivi che la Direzione riterrà utili al fine del pieno sviluppo delle attività aziendali, come meglio esplicitato nel Documento di Direttive.

Nel corso dell'anno si svolgeranno gli incontri periodici di monitoraggio con le unità operative.

La valutazione della performance organizzativa avverrà su due piani differenti.

Da un lato, il piano sovra-ordinato regionale. A questo livello, la valutazione complessiva di Azienda Zero sarà fatta dalla Giunta regionale, per il tramite dell'Area Sanità e Sociale. La Giunta regionale, infatti, ai sensi della L.R. 19/2016, determina annualmente gli indirizzi per l'attività dell'Azienda Zero, sentita la competente commissione consiliare, e ne verifica l'attuazione. La Giunta regionale esercita altresì la vigilanza e il controllo sull'Azienda Zero per il tramite del Direttore generale dell'Area Sanità e Sociale.

Azienda Zero sarà valutata, al pari delle Aziende ed Enti del SSR, in ragione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati con deliberazione di Giunta. Il Direttore Generale, infatti, come previsto dalla L.R. 56/1994, all'art. 13, c. 8 quinquies, è sottoposto a valutazione annuale, con riferimento agli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale. Tale valutazione è operata, come previsto dalla DGR n. 2172 del 23/12/2016, a norma dei commi 8 sexies, 8 septies e 8 octies dell'art. 13 della L.R. 56/1994 e ss.mm.ii., dalla Giunta Regionale per l'80% e dalla competente commissione consiliare per il restante 20%.

Il secondo piano di valutazione è interno, e riguarda le singole unità organizzative di Azienda Zero, che saranno valutate in ordine al livello di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa necessitano di essere documentati da un set di indicatori concordati e capaci di cogliere, con significatività, accuratezza e tempestività, le dimensioni dell'efficienza e dell'efficacia delle attività e dei processi aziendali.

Lo sviluppo di un set di misure di output e di processo in ambito amministrativo, costituisce un'area di interesse e di innovazione per il servizio sanitario pubblico, per il quale, storicamente, sono state sviluppate misure prevalentemente per le attività sanitarie.

La correlazione tra gli obiettivi definiti nelle schede di budget ed il sistema premiante sarà garantita dalla pesatura degli obiettivi, il cui raggiungimento incide sulla valutazione del direttore di unità operativa e su ciascun dipendente afferente alla stessa, come descritto nella procedura operativa "Ciclo della Performance" presente nella sezione Amministrazione Trasparente alla voce "Sistema di misurazione e valutazione della Performance".

A garanzia del regolare svolgimento del ciclo della performance, l'Organismo Indipendente di Valutazione sarà tenuto informato di ogni fase, dall'assegnazione, al monitoraggio e valutazione.

5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Azienda Zero, come previsto dall'art. 18 del decreto legislativo n. 150/2009, promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti, secondo logiche meritocratiche, e valorizza il proprio personale, attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici a coloro che conseguono le migliori performance. Ne riconosce, così, professionalità e qualità delle prestazioni individuali.

La valutazione della performance individuale riguarda tutti i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, ha periodicità annuale ed è il presupposto per l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance, rispettivamente al personale dirigenziale ed al personale del comparto.

A seguito della negoziazione degli obiettivi di budget con i direttori delle unità operative, i direttori procedono con l'assegnazione degli obiettivi individuali; essi devono essere chiari, precisi e sintetici e, nella loro assegnazione, il direttore dovrà tener conto dei compiti affidati al valutato, improntando l'assegnazione ai principi della partecipazione e della trasparenza.

Al fine di orientare efficacemente l'operato dei collaboratori, è necessario che il direttore, in primo luogo, illustri ai propri collaboratori gli obiettivi di budget della struttura, e successivamente avvii una discussione sufficientemente analitica sugli obiettivi individuali da raggiungere, affinché gli stessi siano il frutto di un confronto con il collaboratore sul contenuto dell'obiettivo, sulle modalità attuative e sulle condizioni alle quali l'obiettivo si considera conseguito; devono essere resi noti anche i parametri di valutazione ed esplicitati i risultati attesi.

La fase dell'assegnazione degli obiettivi si conclude con la sottoscrizione di un'apposita scheda comprovante la condivisione e l'accettazione degli stessi.

La struttura delle schede, che sono differenziate per Dirigenza SPTA, Medici e Comparto, è stata concordata con le OO.SS. negli accordi:

- del 30.5.2018, per la dirigenza medica e SPTA, modificato in data 26.62019;
- del 6.7.2018, per il comparto, modificato in data 11.4.2019.

In tali accordi sono definite anche le modalità di monitoraggio e valutazione, come sintetizzato nel seguito.

La valutazione della performance individuale è di responsabilità del superiore gerarchico, eventualmente previa autovalutazione del valutato quale ulteriore elemento di confronto e apprendimento tra valutato e valutatore.

Sia per il comparto che per la dirigenza, sono previste due valutazioni intermedie, tese a verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi, prima della valutazione finale, tesa a verificare il raggiungimento effettivo degli stessi.

Le valutazioni intermedie si svolgono secondo la stessa metodologia della valutazione finale, che prevede un colloquio tra direttore e valutato, durante il quale è possibile raccogliere informazioni utili sull'avanzamento degli obiettivi e, in fase di valutazione finale, sui risultati raggiunti, consentendo al direttore di disporre di ulteriori elementi per la decisione.

La valutazione viene effettuata attraverso apposite schede individuali, differenti per il personale della dirigenza e del comparto, che hanno in comune un fattore di valutazione basato direttamente sul punteggio raggiunto dalla struttura di afferenza in sede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi di budget annuali assegnati.

Gli altri fattori oggetto di valutazione, relativi al personale dirigenziale e distinti a seconda di incarichi che prevedano o meno la gestione di risorse, riguardano oltre alla partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget, l'efficacia dei modelli gestionali adottati, le capacità manageriali e/o professionali, l'osservanza dell'orario di lavoro e delle direttive, la gestione e valutazione del personale, il rispetto del processo di valutazione ed il rapporto con l'utenza.

I fattori di valutazione per il personale del comparto, differenziati tra dipendenti senza incarico di funzione, dipendenti con incarico di organizzazione e dipendenti con incarico professionale, riguarderanno oltre alla partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget, le competenze e i comportamenti professionali, i comportamenti organizzativi e le capacità relazionali.

Il direttore compila, quindi, le schede di valutazione intermedie e finale, determinando, in quest'ultimo caso, il punteggio di realizzazione di ciascun ambito di valutazione. Le schede di valutazione intermedie e finale devono essere sottoscritte dal direttore e, per presa visione del contenuto, dal valutato.

I soggetti valutatori sono differenti a seconda che i dipendenti rivestono profili dirigenziali o meno, in particolare:

- i direttori di Unità Operative Complesse (UOC) vengono valutati dal Direttore di Area di riferimento;
- i responsabili delle Unità Operative Semplici, articolazione interna di UOC, sono valutati dal direttore della Struttura Complessa di riferimento. In caso di mancanza, la valutazione viene effettuata dal Direttore di Area di riferimento;
- il personale dirigenziale viene valutato dal direttore di UOC di afferenza; per il personale dirigenziale afferente a UOS, la valutazione viene effettuata dal responsabile di UOS;
- il personale del comparto viene valutato dal direttore di UOC o dal responsabile di UOS di afferenza, di concerto con il direttore di UOC.

Ulteriori dettagli sono definiti nella procedura operativa "Ciclo della Performance" presente nella sezione Amministrazione Trasparente alla voce "Sistema di misurazione e valutazione della Performance".

Le fasi e le tempistiche sono le seguenti:

- negoziazione degli obiettivi di budget;
- assegnazione degli obiettivi individuali;
- entro il 31 maggio di ciascun anno prima valutazione intermedia;
- entro il 30 settembre di ciascun anno seconda valutazione intermedia;
- entro il 30 giugno dell'anno successivo valutazione definitiva.

6. Azioni per il lavoro agile

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Si caratterizza per:

- flessibilità organizzativa;
- conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- utilizzo di strumentazioni tecnologiche che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, tablet e smartphone);
- esecuzione del rapporto di lavoro stabilita mediante accordo tra le parti anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di sede di lavoro;
- prestazione lavorativa eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

1.1. Disciplina del lavoro agile.

La disciplina del lavoro agile (detto anche smart working) è prevista dalla L. n. 81/2017 recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato".

Il comma 3 dell'art.18 della predetta legge prevede l'estensione del lavoro agile anche al pubblico impiego, disponendo che la disciplina dettata si applichi, in quanto compatibile, "**...** *anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti*".

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), previsto dall'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo. Deve essere redatto dalle amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ciascun anno, come specifica sezione del Piano della Performance.

1.2. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile.

L'attivazione del lavoro agile, così come delineato prima dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, aveva carattere volontario, tanto per l'Amministrazione quanto per il personale.

Dal mese di marzo 2020, con il dilagare dell'epidemia da Covid-19, le pubbliche amministrazioni, tra le quali anche Azienda Zero, hanno dovuto, in un tempo limitatissimo, trasformare quello che era un istituto sperimentale in uno degli strumenti ordinari della prestazione lavorativa.

I provvedimenti normativi nazionali e le successive direttive ministeriali, oltre a semplificare la modalità di autorizzazione del lavoro agile, hanno confermato la possibilità che lo stesso possa essere svolto anche per il tramite di strumentazione personale del dipendente, richiedendo l'individuazione delle attività che avrebbero dovuto comunque svolgersi in presenza fisica, stante l'indifferibilità e l'urgenza delle stesse.

Il Direttore dell'Area Sanità e Sociale della Regione del Veneto ha disposto, con nota prot. n. 120472 del 13 marzo 2020, misure organizzative delle attività di tutte le Aziende Sanitarie della Regione e ha rappresentato, nello specifico contesto emergenziale, l'esigenza che l'attività di Azienda Zero fosse garantita dalle ore 8:00 alle ore 20:00 su sette giorni.

Pertanto, con nota prot. 6381 del 17 marzo 2020 il Direttore Generale di Azienda Zero ha fornito ai Direttori delle UOC di Azienda Zero indicazioni in merito alla modalità di svolgimento del lavoro agile nel periodo emergenziale, chiedendo di conformarsi a quanto disposto dal Direttore dell'Area Sanità e Sociale, anche ricorrendo ad articolazioni orarie che prevedessero la turnazione del personale. In ogni caso, nell'ambito delle misure dirette alla mitigazione del rischio, i Direttori delle UOC hanno dovuto individuare, tra le attività funzionali alla gestione dell'emergenza, quelle indifferibili e quelle che richiedevano necessariamente la presenza sul luogo di lavoro.

Per le attività che non richiedevano la presenza fisica, i Direttori hanno definito quante unità di personale potevano essere coinvolte nello svolgimento delle stesse utilizzando il lavoro agile. I Direttori, attraverso la compilazione di una modulistica predisposta dalla UOC Gestione Risorse Umane, si sono resi responsabili dell'attribuzione, della quantificazione e della verifica, secondo tempistiche congrue rispetto agli obiettivi assegnati, dello smart working.

Successivamente, a seguito dell'adozione della legge n. 77 del 17 luglio 2020 nella quale si ipotizzava un graduale ritorno in sede dei lavoratori, è stata predisposta una ricognizione/verifica delle attività svolte in smart working al fine di organizzare il lavoro dei dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, ferme restando le norme di sicurezza da adottare e il distanziamento sociale da garantire.

Le tabelle seguenti rendicontano la fruizione dello smart working da parte dei dipendenti, suddivisa per strutture, nei mesi da marzo a dicembre 2020.

MARZO				
UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	22 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	7	2	154	0,09
UOC - UFFICIO LEGALE	2	0	44	0,00
UOC - COMUNICAZIONE E URP	3	0	66	0,00
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	24	0	528	0,00
UOC - CRAV	23	2	506	0,09
UOC - LOGISTICA	6	8	132	0,36
UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	12	4	264	0,18
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	20	74	440	3,36
UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	2	0	44	0,00
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	7	0	154	0,00
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	6	0	132	0,00
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	38	0	836	0,00
UOC - HTA	11	0	242	0,00
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	2	396	0,09
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	11	18	242	0,82
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	6	0	132	0,00
UOC AFFARI GENERALI	7	0	154	0,00
UOC INTERNAL AUDIT	2	0	44	0,00
UOC RISCHIO CLINICO	3	0	66	0,00
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	44	0,00

APRILE				
UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	21 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	7	24	147	1,14
UOC - UFFICIO LEGALE	2	0	42	0,00
UOC - COMUNICAZIONE E URP	3	0	63	0,00
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	23	0	483	0,00
UOC - CRAV	22	10	462	0,48
UOC - LOGISTICA	6	23	126	1,10
UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	12	41	252	1,95
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	20	159	420	7,57
UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	2	0	42	0,00
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	7	2	147	0,10
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	7	0	147	0,00
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	37	53	777	2,52
UOC - HTA	11	17	231	0,81
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	11	378	0,52
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	11	42	231	2,00

UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	11	42	231	2,00
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	7	3	147	0,14
UOC AFFARI GENERALI	7	0	147	0,00
UOC INTERNAL AUDIT	2	0	42	0,00
UOC RISCHIO CLINICO	4	0	84	0,00
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	42	0,00

MAGGIO

UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	20 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	7	14	140	0,7
UOC - UFFICIO LEGALE	2	0	40	0
UOC - COMUNICAZIONE E URP	3	24	60	1,2
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	24	5	480	0,25
UOC - CRAV	22	21	440	1,05
UOC - LOGISTICA	6	2	120	0,1
UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	12	27	240	1,35
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	20	222	400	11,1
UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	2	28	40	1,4
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	8	2	160	0,1
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	7	7	140	0,35
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	37	240	740	12
UOC - HTA	11	151	220	7,55
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	34	360	1,7
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	11	139	220	6,95
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	7	29	140	1,45
UOC AFFARI GENERALI	7	0	140	0
UOC INTERNAL AUDIT	2	0	40	0
UOC RISCHIO CLINICO	4	0	80	0
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	40	0

GIUGNO

UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	21 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	6	0	126	0
UOC - UFFICIO LEGALE	1	0	21	0
UOC - COMUNICAZIONE E URP	3	0	63	0
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	24	0	504	0
UOC - CRAV	22	22	462	1,05
UOC - LOGISTICA	6	0	126	0
UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	13	7	273	0,33
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	20	191	420	9,10

UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	2	34	42	1,62
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	8	0	168	0
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	6	8	126	0,38
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	36	207	756	9,86
UOC - HTA	11	131	231	6,24
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	18	378	0,86
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	11	104	231	4,95
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	7	0	147	0
UOC AFFARI GENERALI	7	0	147	0
UOC INTERNAL AUDIT	2	0	42	0
UOC RISCHIO CLINICO	4	0	84	0
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	42	0

LUGLIO				
UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	23 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	6	0	138	0
UOC - UFFICIO LEGALE	1	0	23	0
UOC - COMUNICAZIONE E URP	2	0	46	0
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	24	0	552	0
UOC - CRAV	22	18	506	0,78
UOC - LOGISTICA	6	0	138	0
UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	13	0	299	0
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	20	147	460	6,39
UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	2	24	46	1,04
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	8	2	184	0,09
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	6	0	138	0
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	36	189	828	8,22
UOC - HTA	11	124	253	5,39
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	17	414	0,74
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	11	134	253	5,83
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	7	0	161	0
UOC AFFARI GENERALI	8	0	184	0
UOC INTERNAL AUDIT	2	0	46	0
UOC RISCHIO CLINICO	4	0	92	0
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	46	0

AGOSTO				
UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	21 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	6	0	126	0
UOC - UFFICIO LEGALE	1	0	21	0

UOC - COMUNICAZIONE E URP	2	0	42	0
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	24	0	504	0
UOC - CRAV	23	30	483	1,43
UOC - LOGISTICA	6	0	126	0
UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	14	0	294	0
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	20	79	420	3,76
UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	2	14	42	0,67
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	8	0	168	0
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	6	0	126	0
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	37	128	777	6,10
UOC - HTA	12	72	252	3,43
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	7	378	0,33
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	11	72	231	3,43
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	7	0	147	0
UOC AFFARI GENERALI	7	0	147	0
UOC INTERNAL AUDIT	2	0	42	0
UOC RISCHIO CLINICO	4	0	84	0
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	42	0

SETTEMBRE

UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	22 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	7	0	154	0,00
UOC - UFFICIO LEGALE	2	0	44	0,00
UOC - COMUNICAZIONE E URP	2	8	44	18,18
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	29	0	638	0,00
UOC - CRAV	24	25	528	4,73
UOC - LOGISTICA	6	0	132	0,00
UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	14	0	308	0,00
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	22	144	484	29,75
UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	3	18	66	27,27
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	8	0	176	0,00
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	6	0	132	0,00
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	37	147	814	18,06
UOC - HTA	14	108	308	35,06
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	7	396	1,77
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	10	80	220	36,36
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	7	0	154	0,00
UOC AFFARI GENERALI	9	0	198	0,00

UOC INTERNAL AUDIT	1	0	22	0,00
UOC RISCHIO CLINICO	4	0	88	0,00
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	44	0,00

OTTOBRE

UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	22 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	7	0	154	0,00
UOC - UFFICIO LEGALE	3	0	66	0,00
UOC - COMUNICAZIONE E URP	2	0	44	0,00
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	30	0	660	0,00
UOC - CRAV	24	5	528	0,95
UOC - LOGISTICA	6	0	132	0,00
UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	14	0	308	0,00
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	22	106	484	21,90
UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	3	17	66	25,76
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	8	16	176	9,09
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	6	0	132	0,00
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	37	193	814	23,71
UOC - HTA	13	115	286	40,21
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	21	396	5,30
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	10	48	220	21,82
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	7	3	154	1,95
UOC AFFARI GENERALI	8	0	176	0,00
UOC INTERNAL AUDIT	1	0	22	0,00
UOC RISCHIO CLINICO	3	0	66	0,00
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	44	0,00

NOVEMBRE

UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	21 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	7	7	147	4,76
UOC - UFFICIO LEGALE	3	15	63	23,81
UOC - COMUNICAZIONE E URP	2	0	42	0,00
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	30	0	630	0,00
UOC - CRAV	25	22	525	4,19
UOC - LOGISTICA	6	18	126	14,29

UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	14	28	294	9,52
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	22	236	462	51,08
UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	3	20	63	31,75
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	10	64	210	30,48
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	6	20	126	15,87
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	37	236	777	30,37
UOC - HTA	12	186	252	73,81
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	22	378	5,82
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	10	126	210	60,00
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	6	0	126	0,00
UOC AFFARI GENERALI	7	0	147	0,00
UOC INTERNAL AUDIT	1	0	21	0,00
UOC RISCHIO CLINICO	3	0	63	0,00
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	42	0,00

DICEMBRE				
UOC	TOT DIPENDENTI	GIORNATE IN SW	21 giorni	% SW
UOC - CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMP	7	6	147	0,29
UOC - UFFICIO LEGALE	3	18	63	0,86
UOC - COMUNICAZIONE E URP	2	0	42	0
UOC - GESTIONE RISORSE UMANE	30	0	630	0
UOC - CRAV	27	52	567	2,48
UOC - LOGISTICA	7	23	147	1,10
UOC - SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARI	14	14	294	0,67
UOC - SISTEMI INFORMATIVI	22	207	462	9,86
UOC - CONVENZIONI E ASSICURAZIONI S	3	21	63	1
UOC - GOVERNO CLINICO - ASSISTENZIA	10	36	210	1,71
UOC - SCREENING E VALUTAZIONE DI IM	6	19	126	0,90
UOC - SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIO	38	238	798	11,33
UOC - HTA	12	125	252	5,95
UOC - AUT.NE ALL'ESERCIZIO E ORG.MO	18	18	378	0,86
UOC - ANALISI ATT.TA' ASS.LI SANIT.	10	77	210	3,67
UOC - FORM. E SVIL. PROF. SANITARIE	6	0	126	0
UOC AFFARI GENERALI	7	0	147	0
UOC INTERNAL AUDIT	1	0	21	0
UOC RISCHIO CLINICO	3	0	63	0
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	2	0	42	0

1.3. Modalità attuative del lavoro agile.

Il lavoro agile, attualmente garantito al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità, ai sensi dell'art. 263 del dl 34/2020, sarà oggetto di rivisitazione anche in relazione alla imminente nomina della nuova Direzione Aziendale. Sarà, altresì, oggetto di condivisione con le parti sociali, secondo le modalità di relazione previste dai vigenti CC.CC.NN.LL..

In relazione alla strutturazione del piano e sulla base dell'esperienza fin qui maturata, l'Azienda valuterà la possibilità di ampliare le attività da svolgere in modalità agile, muovendo dall'analisi dello stato di salute organizzativa, professionale, digitale ed economico- finanziario dell'Ente.

Verrà, quindi, rivalutata la percentuale di attività e di dipendenti che possono essere impiegati nel lavoro agile, rivedendo i singoli processi, incentivando la diffusione dell'utilizzo degli strumenti informatici e favorendo l'ampliamento della dotazione aziendale di strumentazioni tecnologiche che consentano di lavorare da remoto.

Verrà, inoltre, predisposto un "modello" di accordo individuale, ex art. 19 legge 22 maggio 2017 n. 81, che disciplinerà il lavoro agile, sarà, infine, monitorato l'impatto di quest'ultimo in termini di economicità, efficienza ed efficacia.

1.4. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile.

Un ruolo fondamentale nell'attuazione e nello sviluppo del lavoro agile è svolto dai Direttori delle Strutture di Azienda Zero, chiamati ad individuare le attività ed il personale coinvolto nel lavoro agile, garantendo equità e non discriminazione nella distribuzione delle attività e nella correlata fase successiva di valutazione. Alla dirigenza viene richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati.

A livello di unità organizzativa di coordinamento, un ruolo centrale lo riveste la UOC Gestione Risorse Umane che funge da cabina di regia dell'intero processo, secondo le indicazioni della Direzione Strategica Aziendale.

Sarà cura, poi, dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV) di verificare che la definizione degli indicatori che saranno utilizzati per programmare, misurare, valutare e rendicontare la *performance* organizzativa e individuale sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Il Responsabile della transizione digitale (RTD) ha il compito di definire un *maturity model* per il lavoro agile individuando gli adeguamenti tecnologici necessari.

1.5. Programma di sviluppo del lavoro agile.

Al fine di verificare lo sviluppo del lavoro agile, nella fase di avvio e di sviluppo intermedio ed avanzato, nell'arco del triennio 2021-2023, si intende utilizzare lo schema che segue, come da linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del dicembre 2020.

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA 1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile 2) Monitoraggio del lavoro agile 3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile 4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi ...			
	SALUTE PROFESSIONALE Competenze direzionali: *5) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno* *6) -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale* Competenze organizzative: *7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno* *8) -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi* Competenze digitali: *9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno* *10) -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione*			
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA 11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile 12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile 13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi			

	SALUTE DIGITALE 14) N. PC per lavoro agile 15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati 16) Sistema VPN 17) Intranet 18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) 19) % Applicativi consultabili in lavoro agile 20) % Banche dati consultabili in lavoro agile 21) % Firma digitale tra i lavoratori agili			
	22) % Processi digitalizzati 23) % Servizi digitalizzati			
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI 24) % lavoratori agili effettivi 25) % Giornate lavoro agile INDICATORI QUALITATIVI 26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ **27)** Riflesso economico: Riduzione costi **28)** Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi			
	EFFICIENZA **29)** Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività **30)** Economica: Riduzione di costi per output di servizio **31)** Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie			

	EFFICACIA **32)** Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita **33)** Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita ...			
I M P A T T I	IMPATTI ESTERNI **34)** Sociale: per gli utenti, per i lavoratori **35)** Ambientale: per la collettività **36)** Economico: per i lavoratori			
	IMPATTI INTERNI **37)** Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa **38)** Miglioramento/Peggioramento salute professionale **39)** Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria **40)** Miglioramento/Peggioramento salute digitale			

A consuntivo, dopo ogni fase, si provvederà a verificare il livello raggiunto rispetto al livello programmato.