

PUBBLICAZIONE

Copia della presente deliberazione è stata affissa all'Albo delle Pubblicazioni presso la Sede

Legale dell' Azienda Sanitaria Locale Roma 5 in data : 28 GEN. 2021

Il Direttore UOC Affari Generali e Legali
(Avv. Claudia Borzi)

L'addetto alla Pubblicazione

Per copia conforme all'originale, per uso amministrativo

Il Direttore UOC Affari Generali e Legali
(Avv. Claudia Borzi)

Tivoli _____



**REGIONE LAZIO
AZIENDA SANITARIA LOCALE ROMA 5**

DELIBERAZIONE DIRETTORE GENERALE N° 000154 DEL 28 GEN. 2021

STRUTTURA PROPONENTE: UOC Programmazione, Organizzazione e Controllo di Gestione

OGGETTO: PIANO DELLA PERFORMANCE 2021- 2023.

PARERE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Dott. Filippo Coiro

Favorevole
Filippo Coiro

Non favorevole (vedi motivazioni allegate)

data 28 GEN. 2021

PARERE DEL DIRETTORE SANITARIO

Dott. ssa Velia Bruno

Favorevole
Velia Bruno

Non favorevole (vedi motivazioni allegate)

data 28 GEN. 2021

Atto trasmesso al Collegio Sindacale

Senza osservazioni

Con osservazioni (vedi allegato)

Il Presidente _____ data _____

Il Dirigente addetto al controllo del budget, con la sottoscrizione del presente atto, attesta che lo stesso non comporta scostamenti sfavorevoli rispetto al budget economico.

Voce del conto economico su cui si imputa la spesa: _____

Registrazione n. cont/pagel 132 del 28/01/2021

Il Dir. UOC Bilancio e Contabilità (Dott.ssa Marilù Saletta) Marilù Saletta

Il Dirigente e/o il responsabile del procedimento proponente, con la sottoscrizione del presente atto a seguito dell'istruttoria effettuata attesta che l'atto è legittimo nella forma e nella sostanza ed è utile per il servizio pubblico

Il Responsabile del Procedimento
Dr.ssa Maria Teresa Volponi
Il Direttore
UOC Programmazione, Organizzazione e
Controllo di Gestione
Dr. Fabio Filippi

Maria Teresa Volponi
Fabio Filippi

La presente deliberazione è costituita da n. 3 pagine e da n 3 allegati composti da un totale di pagine 66

PROPOSTA

Il Direttore UOC Programmazione, Organizzazione e Controllo di Gestione relazione al Direttore Generale quanto segue e sottopone il seguente schema di deliberazione:

RICHIAMATI

il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i. che, all'art. 10, con lo scopo di assicurare qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance aziendale, stabilisce l'adozione, in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria, del Piano della Performance.

la Legge Regione Lazio n. 1 del 16 marzo 2011 "Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni regionali. Modifiche alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 (Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale) e successive modifiche" di recepimento dei contenuti del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

la Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.), che ha sostituito la CIVIT, n. 6 del 17 gennaio 2013, con cui sono definite le "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013", in particolare fornendo alcune indicazioni da considerare ai fini della redazione del Piano della performance;

il Decreto Legislativo n. 33 del 14 marzo 2013 recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

CONSIDERATO

che, l'articolo 10 del D.Lgs. 150/2009, "Piano della performance e Relazione sulla performance", modificato dal D.Lgs. 74 del 22 giugno 2017, al primo comma, lettera a), richiede la redazione annuale "entro il 31 gennaio" di "un documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica";

che a norma dell'art. 3 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., la misurazione e la valutazione della performance sono volte al raggiungimento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

DATO ATTO

che il Piano della performance è un documento programmatico triennale ed è lo strumento che dà avvio, ogni anno, entro il 31 gennaio, al ciclo di gestione della performance individuando gli indirizzi e gli obiettivi strategici da raggiungere per realizzare con successo la propria mission.

che il Piano della performance è uno con adeguamenti periodici, di norma annuali, legati dall'esigenza di garantire un raccordo stabile ed immediato con gli atti di programmazione nazionale, regionale ed aziendale.

PRESO ATTO

che con decreto ministeriale del 9 dicembre 2020, a supporto delle pubbliche amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria sono state pubblicate le "Linee Guida sul Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance" (art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4 - bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77);

che il POLA deve essere inserito come sezione del Piano della Performance 2021 - 2023 da adottare, in sede di prima applicazione, entro il 31.01.2021.

Ritenuto di condividere il contenuto della medesima proposta;

DELIBERA

Di approvare la superiore proposta, che qui si intende integralmente riportata e trascritta, per come sopra formulata e sottoscritta dal Dott. Fabio Filippi, Direttore UOC Programmazione, Organizzazione e Controllo di Gestione.

di disporre che il presente atto venga pubblicato nell'Albo Pretorio on-line aziendale ai sensi dell'Art. 32 comma 1 della Legge n. 69 del 18 giugno 2009;

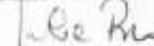
Il Direttore Amministrativo
Dott. Filippo Goiro



Il Direttore Generale
Dott. Giorgio Gallo Santonocito



Il Direttore Sanitario
Dott.ssa Velia Bruno



TENUTO CONTO

che il POLA è un documento di programmazione organizzativa triennale adottato dall'amministrazione, sentite le Organizzazioni Sindacali e, pertanto, con mail del 25 gennaio 2021 detto Piano è stato trasmesso a cura delle Relazioni Sindacali alle OO.SS. dirigenza e comparto.

PRESO ATTO

che con comunicato del 2 dicembre 2020 il Presidente dell'ANAC, per le motivazioni legate all'emergenza sanitaria da Covid - 19, ha differito, alla data del 31.03.2021, il termine ultimo per la predisposizione e pubblicazione dei Piani Triennali per la prevenzione e la trasparenza 2021 -2023 e che, pertanto, l'Azienda si riserva, eventualmente, di aggiornare ed integrare il Piano della Performance 2021-2023 per garantire la coerenza con gli obiettivi che saranno fissati nel Piano anticorruzione.

PROPONE

Per le motivazioni espresse in premessa che si intendono qui riportate:

- di adottare il Piano della Performance 2021-2023, allegato quale parte integrante del presente provvedimento (allegato A);
- di disporre la pubblicazione del Piano in parola sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente" a cura del responsabile del procedimento;
- di disporre che il presente atto **venga pubblicato** nell'Albo Pretorio on-line aziendale ai sensi dell'Art. 32 comma 1 della Legge n. 69 del 18 giugno 2009;

Attesta, altresì, che la presente proposta, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza, è legittima e pienamente conforme alla normativa che disciplina la fattispecie trattata.

Il Direttore UOC Programmazione, Organizzazione
e Controllo di Gestione
Dott. Fabio Filippi

SULLA SUPERIORE PROPOSTA VENGONO ESPRESSE

Parere
Data

Favorevole
28 GEN. 2021

Il Direttore Amministrativo
Dott. Filippo Coiro

Filippo Coiro

Parere
Data

Favorevole
28 GEN. 2021

Il Direttore Sanitario
Dott. ssa Velia Bruno

Velia Bruno

IL DIRETTORE GENERALE

Dott. Giorgio Giulio Santonocito, nominato con Decreto del Presidente della Regione Lazio n. T00262 del 22 ottobre 2019

Vista la superiore proposta di deliberazione, formulata dal Dott. Fabio Filippi, Direttore UOC Programmazione, Organizzazione e Controllo di Gestione che, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza, ne ha attestato la legittimità e la piena conformità alla normativa che disciplina la fattispecie trattata;



SISTEMA SANITARIO REGIONALE

ASL
ROMA 5



REGIONE
LAZIO

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021 – 2023

Indice

1. **Presentazione del piano**
2. **Introduzione**
3. **Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni**
4. **Analisi del contesto**
 - 4.1 **Contesto interno**
 - 4.2 **Contesto esterno**
5. **Mandato istituzionale e missione**
6. **Le risorse finanziarie**
7. **Albero della Performance**
8. **Gli obiettivi strategici**
9. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
10. **Il processo seguito per la realizzazione del Ciclo di gestione per la Valutazione delle Performance**
 - 10.1 **Il Ciclo di gestione delle performance**
 - 10.2 **La definizione delle strategie aziendali**
 - 10.3 **Il sistema di gestione della performance organizzativa (sistema di budgeting)**
 - 10.4 **Il sistema di gestione della performance individuale**
 - 10.5 **I sistemi aziendali correlati al governo della performance.**
 - 10.6 **Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della prestazione e dei risultati**
11. **Il Coinvolgimento degli Stakeholder**
12. **Iniziative aziendali per promuovere la Trasparenza**
 - 12.1 **Sito web aziendale**

Allegati:

- 1) **Il Piano Operativo del Lavoro Agile (POLA)**
- 2) **albero della performance**
- 3) **obiettivi strategici e obiettivi operativi**

1. Presentazione del piano

Il Piano della *performance* è adottato ai sensi dell'articolo 5, comma 2, lett. B) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e della Legge Regione Lazio 16 marzo 2011 n. 1, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*.

E' lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *Performance*, processo che raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione, di monitoraggio, di misurazione e di valutazione.

Con il presente aggiornamento al Piano Triennale della Performance questa Direzione sviluppa le linee di indirizzo strategiche e programmatiche dell'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 per il periodo 2021-2023, in coerenza con le risorse assegnate per il raggiungimento di obiettivi congrui alla missione dell'Azienda ed alle sue articolazioni organizzative.

Inoltre, questa Direzione prosegue l'attività di gestione del sistema di responsabilizzazione degli operatori ispirato al ciclo di gestione della *performance* introdotto dall'articolo 4 del D.Lgs. 150/2009 e che ha trovato nella redazione dei piani della performance precedenti le prime applicazioni e le prime esperienze di verifica della performance da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.).

Attraverso l'adozione del presente documento, ci si propone di accrescere le conoscenze circa l'operato dell'Azienda per migliorare i processi decisionali e per orientare e responsabilizzare tutti i componenti dell'organizzazione.

I principi generali del Piano della performance sono la trasparenza nel processo di formulazione del Piano, attraverso la comunicazione dei contenuti; l'immediata intellegibilità, in termini di articolazione e sviluppo del Piano dei principi generali alle indicazioni operative; partecipazione; orizzonte temporale pluriennale.

Il Piano è stato strutturato, coerentemente con gli indirizzi ministeriali e regionali per rispondere anche all'obiettivo di rendere noti ai cittadini gli obiettivi, le azioni e i risultati che l'Azienda intende perseguire. Il Piano ed i documenti relativi al Ciclo di Gestione annuale della *Performance* saranno pubblicati sul sito *web* istituzionale dell'Azienda nella specifica sottosezione di "*Amministrazione Trasparente*".

In particolare, ai sensi dell'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020, le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal 2021), redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della Performance (allegato 1).

La collocazione del POLA all'interno del Piano della Performance evidenzia, tra le altre cose, che:

- L'implementazione del lavoro agile costituisce, per ciascuna amministrazione, un obiettivo di performance;
- Il lavoro agile concorre al miglioramento della performance individuale e di quella organizzativa, e quindi al miglioramento dei servizi erogati;
- I dirigenti sono valutati in relazione ai risultati colti relativamente alla introduzione e alla gestione del lavoro agile, ma anche quelli realizzati attraverso il lavoro agile.

2. Introduzione

Una parte di contenuti di questo Piano quali l'organizzazione, le funzioni, i valori, i principi di riferimento, le politiche e gli obiettivi dell'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 sono già declinati in altri documenti quali Il Sistema di misura e valutazione, in corso di adozione; l'Atto Aziendale; la Carta dei Servizi.

Da sottolineare il collegamento e l'integrazione con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziario e di bilancio ed il collegamento al piano triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza.

Essi sono consultabili e scaricabili dal sito web aziendale, sezione "*Amministrazione Trasparente*".

La novità è rappresentata dal Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che rappresenta lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

La programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile sono inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance o nelle schede individuali (Linee Guida 1/2017).

3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

L'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 è un ente pubblico dipendente e strumentale della Regione (ai sensi del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165).

Mediante l'Atto Aziendale, l'Azienda delinea e formalizza la propria autonomia imprenditoriale ed organizzativa per la realizzazione delle finalità proprie, nel rispetto dei principi e criteri emanati dalla Regione (ex articolo 2, comma sexies, del decreto legislativo n. 502/1992 come modificato dall'art.1 del decreto legislativo n. 168/2000). L'Atto Aziendale di riferimento è quello pubblicato sul BURL n. 65 del 13.8.2019 e s.m.i..

Il patrimonio della ASL Roma 5 è costituito da tutti i beni mobili ed immobili ad essa appartenenti ivi compresi quelli da trasferire o trasferiti dallo Stato o da altri enti pubblici in virtù di leggi o provvedimenti amministrativi, nonché tutti i beni comunque acquisiti nell'esercizio della propria attività o a seguito di atti di liberalità. L'Azienda dispone del proprio patrimonio secondo il regime della proprietà privata, ferme restando le disposizioni di cui all'art. 830, 2° comma, del Codice Civile.

I beni mobili ed immobili che l'azienda utilizza per il perseguimento dei propri fini istituzionali costituiscono patrimonio indisponibile della stessa, soggetti a disciplina dell'articolo 828, 2° comma, C.C.. Tutti i beni di proprietà dell'Azienda sono iscritti nel libro degli inventari redatto ai sensi dell'art. 2117 c.c. e , a nome della stessa, presso i pubblici registri.

L' Azienda Sanitaria Locale Roma 5 ha sede legale in Tivoli (RM) in Via Acquaregna nn. 1/15, codice fiscale e partita IVA 04733471009.

L'Azienda svolge le proprie funzioni assegnate dalla legge perseguendo l'obiettivo di assicurare il più appropriato livello di risposta alla domanda di salute in ambito clinico ed assistenziale, preventivo, diagnostico-terapeutico, palliativo e riabilitativo. Nell'ambito delle risorse disponibili, l'Azienda impronta pertanto la propria attività a criteri di appropriatezza clinica, organizzativa e gestionale nel rispetto degli obiettivi posti dagli atti della programmazione nazionale e regionale.

Per il perseguimento della propria missione l'Azienda riconosce la centralità del cittadino, quale titolare del diritto alla tutela della salute, nella definizione delle prestazioni sanitarie e nella fruizione dei servizi. In tale ottica obiettivo prioritario è rappresentato dal servizio al cittadino e dal sistema di relazione e comunicazione con il cittadino stesso, singolo o rappresentato da associazioni.

Per lo svolgimento della propria attività l'Azienda persegue inoltre il principio di separazione tra funzioni di programmazione - indirizzo - controllo e funzioni di gestione, al fine di garantire il decentramento operativo e gestionale, in applicazione della normativa vigente.

4. Analisi del contesto

4.1 Contesto interno

1.6.1 Contesto interno

(fonte Atto Aziendale pubblicato sul BURL n. 65 del 13 agosto 2019)

LA DIREZIONE STRATEGICA AZIENDALE



La Direzione Strategica è costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo ed esercita il governo dell'Azienda.

I Direttori Amministrativo e Sanitario partecipano, unitamente al Direttore Generale, alla direzione dell'Azienda, assumono diretta responsabilità delle funzioni attribuite alla loro competenza e concorrono, mediante proposte e pareri, alla formazione e alle decisioni del Direttore Generale.

La Direzione Strategica Aziendale rappresenta, pertanto, la sede ove si svolgono le interrelazioni permanenti che consentono il perseguimento della "missione direzionale", intendendo per tali:

- i rapporti istituzionali con gli organi e gli organismi;
- i rapporti con i dirigenti che coadiuvano, in forma collegiale, la direzione aziendale nelle attività di governo (Collegio di Direzione).

In particolare, spetta alla Direzione Strategica Aziendale:

- l'individuazione degli obiettivi e dei programmi annuali e pluriennali definiti sulla base degli obiettivi istituzionali dell'azienda ed in coerenza con le linee di programmazione ed indirizzo regionali;
- l'organizzazione aziendale e la programmazione della produttività e della qualità delle prestazioni;
- la pianificazione delle risorse e degli investimenti;
- le relazioni interne ed esterne;
- la garanzia della sicurezza e la prevenzione;
- le attività e funzioni del controllo di gestione.

La Direzione Aziendale coordina l'attività di vigilanza e di controllo esterno sull'assistenza erogata dalle strutture sanitarie ubicate nel territorio di competenza.

Le Direzione Strategica Aziendale vigila affinché le risultanze economiche dell'attività di controllo sull'appropriatezza dell'assistenza e della verifica della capacità produttiva trovino riscontro contabile.

Inoltre assolve alla gestione ed al controllo delle prestazioni sanitarie acquistate per conto del SSR dai soggetti erogatori privati provvisoriamente accreditati, uniformandosi ai sistemi informativi specifici previste dalla Regione Lazio in merito alle modalità per la fatturazione e per il controllo sulle prestazioni erogate.

In tal senso i provvedimenti regionali in materia, riportando nella piena responsabilità delle Aziende la gestione ed il controllo di tutte le prestazioni sanitarie acquistate per conto del SSR dai soggetti erogatori privati provvisoriamente accreditati, stabiliscono, per alcune attività (assistenza ospedaliera, specialistica ambulatoriale), procedure di controllo della fatturazione semplificate, chiare e certe, connesse ai sistemi informativi specifici esistenti. Per le altre (RSA, comunità terapeutiche riabilitative e socio-riabilitative, Hospice, Centri Alzheimer, case di cura neuropsichiatriche etc.), in attesa dell'avvio delle indispensabili rilevazioni informatiche, l'Azienda individua i procedimenti relativi al controllo delle prestazioni ed alla liquidazione delle fatture, uniformandoli ai medesimi principi e criteri.

LA TECNOSTRUTTURA AZIENDALE

Le funzioni amministrative, tecniche e sanitarie di supporto alla Direzione Strategica aziendale sono erogate tramite una tecnostruttura aziendale. Tali funzioni sono aggregate in aree che necessitano di competenze affini o di un alto livello di integrazione e collaborazione per garantire all'Azienda il puntuale ed efficiente svolgimento delle funzioni loro assegnate.

Le aree che compongono la tecnostruttura e le unità operative al loro interno sono:

- **AREA COORDINAMENTO, ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE**

UOC DIREZIONE AMMINISTRATIVA POLI OSPEDALIERI E DISTRETTI

UOS CONTROLLI ED ESECUZIONE CONTRATTI

UOC PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

- **AREA POLITICHE DEL PERSONALE, SERVIZI GIURIDICI E ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI**

UOC GESTIONE DEL PERSONALE

UOS TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZA

UOC APPALTI E CONTRATTI

UOC AFFARI GENERALI E LEGALI

- **AREA TECNICO ECONOMICA**

UOC TECNICA

UOS PATRIMONIO

UOC BILANCIO E CONTABILITA'

UOC IT

UOS FLUSSI INFORMATIVI E CUP

- **STAFF DIREZIONE STRATEGICA**

UOC GOVERNO DELLA RETE DEGLI EROGATORI

UOS VIGILANZA

UFFICIO LEGALE

URP

UFFICIO STAMPA E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

UOS RISK MANAGEMENT QUALITA' DEI PROCESSI ED AUDITING

UOS FORMAZIONE DEL PERSONALE ED UNIVERSITARIA

UOS PRVENZIONE E PROTEZIONE

UOS INGEGNERIA CLINICA

CENTRO FORMAZIONE DI VALMONTONE

- **FUNZIONI AFFERENTI ALLA DIREZIONE GENERALE**

RESPONSABILE PROTEZIONI DATI PERSONALI

RESPONSABILE TRASPARENZA ED ANTICORRUZIONE

MEDICO COMPETENTE

ESPERTO QUALIFICATO

- **STAFF DELLA DIREZIONE SANITARIA AZIENDALE**

CONSIGLIO DEI SANITARI

COORDINAMENTO LOCALE TRAPIANTI

REFERENTE WEB COMMUNITY

LIBERA PROFESSIONE

LISTE D'ATTESA

UOS FARMACOECONOMIA

UOC DIREZIONE SANITARIA POLO TIVOLI-MONTEROTONDO-SUBIACO

UOC DIREZIONE SANITARIA POLO COLLEFERRO – PALESTRINA

UOS PSICOLOGIA CLINICA AZIENDALE

UOC PERFORMANCE OSPEDALIERE E TERRITORIALI E SISTEMI DI MONITORAGGIO

UOC FARMACIA TERRITORIALE

UOS APPROPRIATEZZA PRESCRITTIVA

UOC FARMACIA OSPEDALIERA POLO TIVOLI-MONTEROTONDO-SUBIACO

PREPARAZIONI GALENICHE E ONCOLOGICHE

UOC FARMACIA OSPEDALIERA POLO COLLEFERRO – PALESTRINA

PREPARAZIONI GALENICHE E ONCOLOGICHE

- **DIPARTIMENTO DELLE PROFESSIONI SANITARIE**

Il Dipartimento è composto da due unità operative complesse e sette unità operative semplici:

UOC PROFESSIONI INFERMIERISTICHE ED OSTETRICHE

UOS PROFESSIONI INFERMIERISTICHE ED OSTETRICHE OSPEDALIERE

UOS PROFESSIONI INFERMIERISTICHE ED OSTETRICHE TERRITORIALI

UOS FORMAZIONE PROFESSIONI SANITARIE

UOS UDD

FACILITATORE DEI PROCESSI DI RICOVERO E DI DIMISSIONI

FACILITATORE DEI PROCESSI NEL PIANO DELLE FRAGILITA' E CRONICITA'

UOC PROFESSIONI TECNICO – PROFESSIONALI – SANITARIE E DELLA PREVENZIONE

UOS AREA DELLA RIABILITAZIONE

UOS TECNICI SANITARI

UOS TECNICI DELLA PREVENZIONE

LE MACROSTRUTTURE AZIENDALI

Le strutture operative sono aggregazioni organizzative che riuniscono più strutture complesse e che gestiscono, in funzione dei programmi aziendali e degli obiettivi assegnati, le attività sanitarie assicurando la massima efficacia ed efficienza delle risorse umane, tecniche e finanziarie attribuite. Alle strutture operative è assegnato, a seguito di negoziazione con la direzione aziendale, un budget ovvero risorse predefinite per il perseguimento di obiettivi predeterminati che esse perseguono con autonomia gestionale in conformità a procedure e processi monitorati attraverso il sistema di controllo interno.

Ogni struttura operativa aziendale si caratterizza, in quanto sistema organizzativo complesso, per la presenza obbligatoria di un solo responsabile, per la rilevanza quantitativa e strategica delle attività svolte e per l'attribuzione di un budget (obiettivi e risorse). Le strutture operative dell'Azienda sono:

- Il Distretto
- Il Dipartimento
- il Polo Ospedaliero

- COLLEGIO DI DIREZIONE
- COLLEGIO SINDACALE
- DIV
- DPC

DIREZIONE GENERALE

FUNZIONI AFFERENTI ALLA DIREZIONE GENERALE

- RESPONSABILE PROTEZIONE DATI PERSONALI
- RESPONSABILE TRASPARENZA ED ANTICORRUZIONE
- MEDICO COMPETENTE
- ESPERTO QUALIFICATO

STAFF DIREZIONE STRATEGICA

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> UOC GOVERNO DELLA RETE DEGLI EROGATORI UOS VIGILANZA UFFICIO LEGALE URP UFFICIO STAMPA E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE | <ul style="list-style-type: none"> UOS RISK MANAGEMENT QUALITÀ (BI PROCCON ED AUDITING) UOS FORMAZIONE DEL PERSONALE ED UNIVERSITARIA UOS PREVENZIONE E PROTEZIONE UOS INGEGNERIA CLINICA Centro Formazione di Valmontone |
|--|--|

DIREZIONE AMMINISTRATIVA AZIENDALE

AREA COORDINAMENTO, ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> UOC DIREZIONE AMMINISTRATIVA POLI OSPEDALIERI E DISTRETTI UOC PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE | <ul style="list-style-type: none"> UOS CONTROLLI ED ESECUZIONE CONTRATTI |
|---|---|

AREA POLITICHE DEL PERSONALE, SERVIZI GIURIDICI E ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> UOC GESTIONE DEL PERSONALE UOC APPALTI E CONTRATTI UOC AFFARI GENERALI E LEGALI | <ul style="list-style-type: none"> UOS TRATTAMENTO ECONOMICO e PREVIDENZA |
|---|--|

AREA TECNICO ECONOMICA

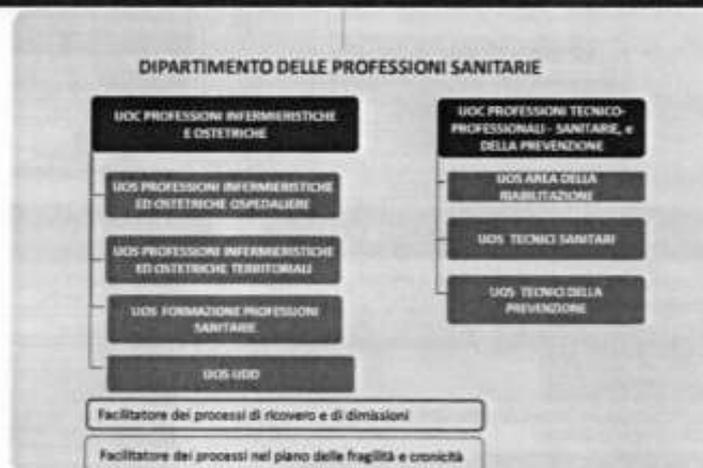
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> UOC TECNICA UOC BILANCIO E CONTABILITÀ UOC IT | <ul style="list-style-type: none"> UOS PATRIMONIO REDAZIONE DOCUMENTI CONTABILI UOS FLUSSI INFORMATIVI E CUP |
|---|---|

DIREZIONE SANITARIA AZIENDALE

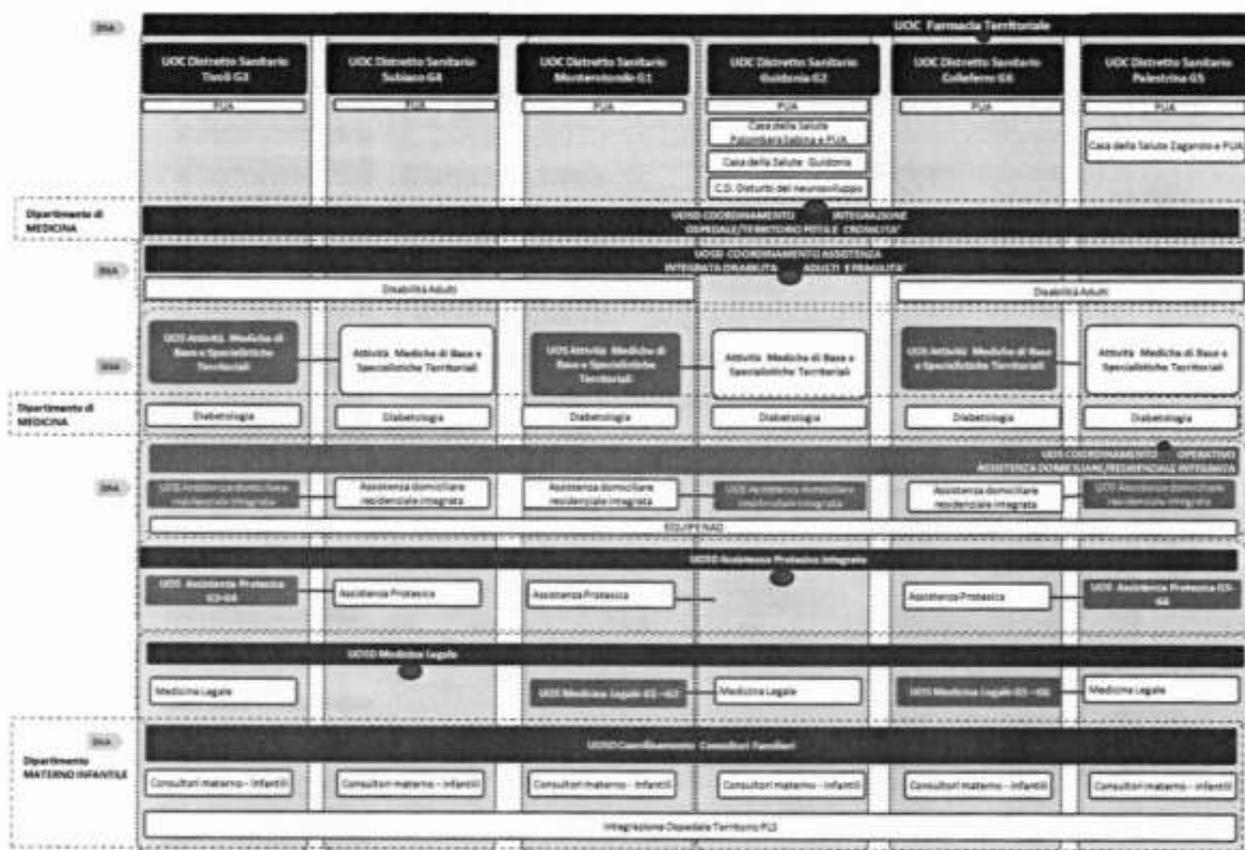
STAFF DELLA DIREZIONE SANITARIA AZIENDALE

- | | |
|------------------------|--------------------------------|
| Consiglio dei Sanitari | Coordinamento locale trapianti |
| Libera professione | Referente web community |
| UOS E' UTILE | |

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> UOS FARMACOECONOMIA UOC DIREZIONE SANITARIA POLO TIVOLI - MONTEROTONDO - SUBIACO UOC DIREZIONE SANITARIA POLO COLLEFERRO - PALESTRINA UOS PSICOLOGIA CLINICA AZIENDALE UOC PERFORMANCE OSPEDALIERE E TERRITORIALI E SISTEMI DI MONITORAGGIO UOC FARMACIA TERRITORIALE UOC Farmacia Ospedaliera Polo Tivoli - Monterotondo - Subiaco UOC Farmacia Ospedaliera Polo Colferro - Palestrina | <ul style="list-style-type: none"> UOS MONTEROTONDO UOS SUBIACO UOS COLLEFERRO - PALESTRINA UOS APPROPRIATEZZA PRESCRITTIVA Preparazioni galeniche e oncologiche Preparazioni galeniche e oncologiche |
|--|---|



AREA TERRITORIALE - Distretti



IL PERSONALE DIPENDENTE DELLA ASL ROMA 5

Il numero del personale in servizio al 31.12.2019 con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato suddiviso per ruolo, è così composto:

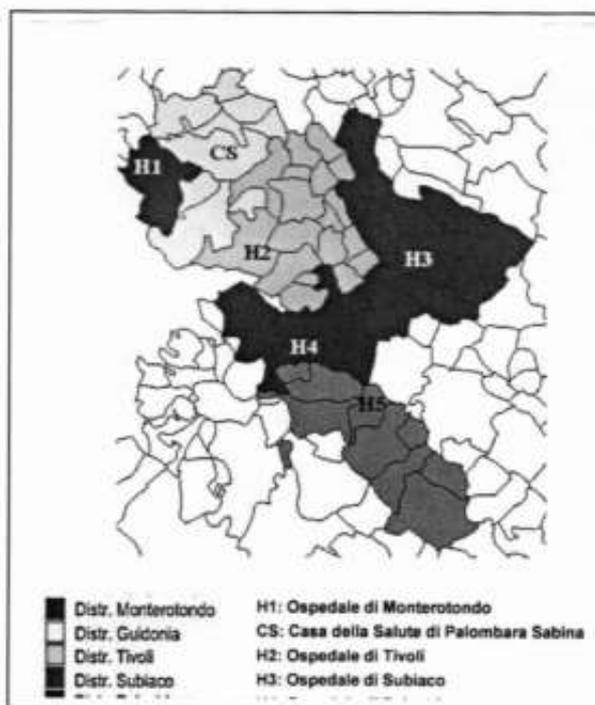
	RUOLO	N.
001	Ruolo Sanitario Medico e Veterinario	560
002	Ruolo Professionale	44
003	Ruolo Tecnico	293
004	Ruolo Amministrativo	308
005	Ruolo Sanitario	1628
009	Religiosi	7

Periodicamente, sulla base delle modalità previste dalla vigente normativa, l'Azienda provvede a rideterminare il fabbisogno occorrente per il funzionamento ottimale dei servizi e per il raggiungimento degli obiettivi, tenuto conto dell'assetto organizzativo previsto e della programmazione pluriennale, nonché dei soggetti accreditati presenti sul proprio territorio.

4.2 Contesto esterno

Il territorio dell'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 si estende per 1.813,7 Km² e comprende 70 comuni con una popolazione pari a 502.143 abitanti (31.12.2019).

Il territorio della ASL Roma 5 all'interno della Regione Lazio e la sua articolazione organizzativa sono rappresentate nelle figure 1 e 2.



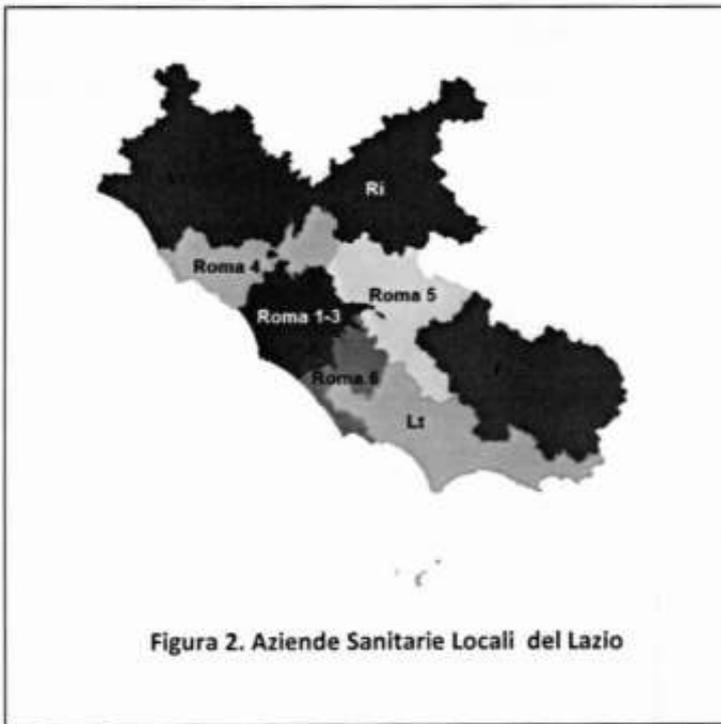


Figura 2. Aziende Sanitarie Locali del Lazio

Sotto il profilo organizzativo la Asl Roma 5 si articola in **sei Distretti** territoriali, **cinque Ospedali** (Monterotondo, Tivoli, Subiaco, Palestrina e Colferro), due Case della Salute (Palombara Sabina e Zagarolo):

G1: Monterotondo-Mentana, con 3 Comuni.

G2: Guidonia-Montecelio, con 9 Comuni.

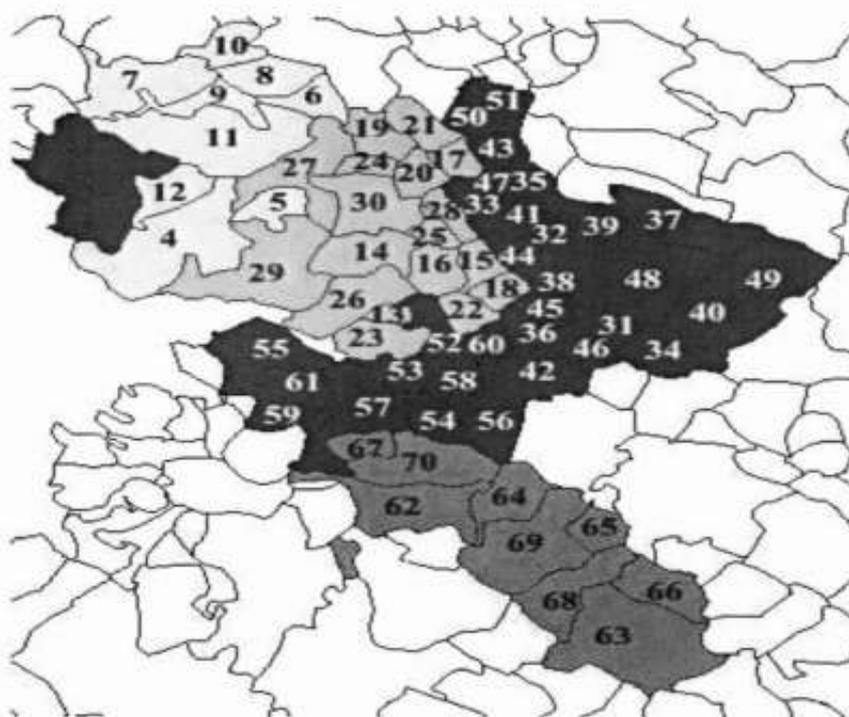
G3: Tivoli, con 18 Comuni.

G4: Subiaco, con 21 Comuni.

G5: Palestrina, con 10 Comuni.

G6: Colferro, con 9 Comuni.

L'organizzazione aziendale è data da



1 Fonte Nuova, 2 Mentana, 3 Monterotondo, 4 Guidonia Montecelio, 5 Marcellina, 6 Monteflavio, 7 Montelibretti, 8 Montorio Romano, 9 Moricone, 10 Nerola, 11 Palombara Sabina, 12 Sant'Angelo Romano, 13 Casape, 14 Castel Madama, 15 Cerreto Laziale, 16 Ciciliano, 17 Cineto Romano, 18 Gerano, 19 Licenza, 20 Mandela, 21 Percile, 22 Pisoniano, 23 Poli, 24 Roccagiovine, 25 Sambuci, 26 San Gregorio da Sassola, 27 San Polo dei Cavalieri, 28 Saracinesco, 29 Tivoli, 30 Vicovaro, 31 Affile, 32 Agosta, 33 Anticoli Corrado, 34 Arcinazzo Romano, 35 Arsoli, 36 Bellegra, 37 Camerata Nuova, 38 Canterano, 39 Cervara di Roma, 40 Jenne, 41 Marano Equo, 42 Olevano Romano, 43 Riofreddo, 44 Rocca Canterano, 45 Rocca Santo Stefano, 46 Roiate, 47 Roviano, 48 Subiaco, 49 Vallepietra, 50 Vallinfreda, 51 Vivaro Romano, 52 Capranica Prenestina, 53 Castel San Pietro Romano, 54 Cave, 55 Galliciano nel Lazio, 56 Genazzano, 57 Palestrina, 58 Rocca di Cave, 59 San Cesareo, 60 San Vito Romano, 61 Zagarolo, 62 Artena, 63 Carpineto Romano, 64 Colferro, 65 Gavignano, 66 Gorga, 67 Labico, 68 Montelanico, 69 Segni, 70 Valmontone.

5. Mandato istituzionale e missione

L'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 promuove la salute nel proprio territorio sulla base dei dati epidemiologici rilevati sulla popolazione residente e, sulla base dei suoi bisogni, eroga servizi sanitari di diagnosi e cura in regime domiciliare, in regime ambulatoriale e di ricovero ospedaliero.

Per il raggiungimento dei fini assegnati, l'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 si avvale delle proprie strutture gestite direttamente, nonché delle strutture private accreditate con la Regione Lazio nei limiti della programmazione pluriennale ASL.

L'Azienda riconosce la necessità di perseguire alcuni obiettivi che richiedono elasticità nella gestione del servizio, rapidità e sensibilità nel cogliere i nuovi bisogni emergenti della popolazione, con conseguente rapidità nel cambiamento delle modalità e caratteristiche dell'offerta dei servizi sanitari.

L'Azienda, in linea con le indicazioni della Regione Lazio, si trova al centro come protagonista della strategia di riequilibrio dell'offerta del sistema sanitario regionale e pertanto opera, già con questo Atto Aziendale, una riprogrammazione dei livelli assistenziali potenziando, anche con nuove strutture, l'offerta territoriale e razionalizzando nel contempo quella ospedaliera rimodulandone i vari presidi ospedalieri.

Al centro dell'attività dell'Azienda si colloca la persona con i suoi bisogni di salute nei cui confronti si svolgono tutte le pratiche di medicina preventiva, diagnostiche, terapeutiche e riabilitative finalizzate al benessere bio-psicofisico, nella logica della presa in carico del paziente finalizzata ad una valutazione personalizzata delle condizioni di salute.

Visti i complessi meccanismi che regolano l'ordinamento sociale, l'azienda indirizza la propria attività in modo da colmare le iniquità nell'accesso e le disparità nell'offerta dei servizi, compensando in tal modo tali differenze e raggiungendo la complessità della domanda di salute lì dove origina e garantendo la continuità assistenziale e la presa in carico.

In particolare l' Azienda Sanitaria Locale Roma 5:

- applica protocolli di prevenzione, diagnostici, terapeutici e riabilitativi nonché procedure sanitarie, assistenziali ed amministrative efficaci, efficienti ed appropriate;
- ricerca modalità di gestione della salute secondo programmi individuali per pazienti che necessitano di interventi preventivi, specialistici o di tipo riabilitativo;

- collabora con i cittadini affinché si possa trovare una risposta qualificata ai loro bisogni sanitari, anche nei casi in cui non possa intervenire direttamente;
- opera per mantenere o restituire all'assistito la migliore qualità di vita possibile;
- sviluppa e modula i propri sistemi di miglioramento continuo dell'offerta sanitaria a partire dall'analisi del bisogno sanitario locale, nel rispetto delle indicazioni regionali, dell'analisi delle attività e delle indicazioni dei cittadini e degli operatori sanitari;
- sviluppa i propri sistemi informativi anche con mezzi informatici, al fine di favorire l'approccio del cittadino al sistema delle prestazioni sanitarie e sociali secondo la più concreta applicazione delle tecnologie elettroniche-informatiche: principio della trasparenza.

6. Le risorse finanziarie

Le risorse finanziarie ed economiche di cui l'Azienda dispone per il compimento della propria "missione" appaiono fondamentali per sostenere i costi della produzione delle prestazioni sanitarie rese all'Utenza.

Esse derivano, principalmente, dalle assegnazioni effettuate dal Fondo Sanitario regionale, sulla base della cosiddetta " quota capitaria", mentre una piccola quota deriva dal Fondo Sanitario Nazionale.

L'Azienda, come per gli altri anni, utilizzerà, per il triennio economico 2019-2021, gli schemi del Conto Economico (modelli CE) previsti dal Ministero della salute (D.M. 11 Febbraio 002), in cui si espongono in termini presuntivi i valori della produzione e dei costi della produzione, fermo restando che si avrà cura di rispettare eventuali nuove indicazioni, nonché nuovi modelli, che dovessero essere forniti da parte del Ministero della Salute.

L'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 elaborerà, seguendo la tempistica e le indicazioni regionali, il proprio previsionale perseguendo l'obiettivo di ottimizzare le risorse a disposizione e ridurre al massimo i costi cercando comunque di assicurare livelli di produzione quantitativamente e qualitativamente accettabili. Il Bilancio di Previsione ed il Budget per centri ordinatori di spesa (2019) saranno da considerarsi quali necessari atti collegati al presente Piano dopo la loro approvazione.

7. Albero della Performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami fra **mandato istituzionale, missione, aree strategiche e obiettivi strategici nell'ottica della trasversalità delle funzioni**. Fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della

performance aziendale. Infatti le aree strategiche forniscono una rappresentazione degli outcome perseguiti dall'azienda, che spesso si rivelano trasversali rispetto alle articolazioni organizzative (Allegato 2).

8.Gli obiettivi strategici

Al fine di garantire l'integrazione tra gli strumenti programmatici e, quindi, il collegamento tra *performance*, programmazione economico-finanziaria e di bilancio, processo di *budget*, processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, alla integrità e in generale alla prevenzione della corruzione (*Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza*), gli obiettivi e gli indicatori sono costruiti in modo tale da facilitare l'integrazione tra i diversi piani e la massimizzazione del raggiungimento delle loro finalità meglio declinate nella stesura degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale.

A) AREA GOVERNO CLINICO

A1 – Miglioramento dell'accessibilità delle cure e presa in carico

A2 – Miglioramento della qualità dell'assistenza ed esiti degli interventi

A3- Ottimizzazione della produttività clinico assistenziale

B) AREA GOVERNO ECONOMICO

B1- Contenimento dei costi diretti e indiretti

C) AREA GOVERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

C1 – Contributo alla riorganizzazione aziendale

C2 – partecipazione e tutela dei diritti dei cittadini anticorruzione e trasparenza

C3 – miglioramento dell'accessibilità ai servizi

C4 – ottimizzazione della produttività specifica e dell'innovazione tecnologica

C5 – miglioramento della puntualità delle prestazioni

C6 – organizzazione del lavoro agile

9.Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

(Allegato 3).

10. Il processo seguito per la realizzazione del Ciclo di gestione per la Valutazione delle Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, introdotto dal **D.Lgs 150/2009**, recepito a livello regionale dalla **L.R. n.1/2011**, adottato dall'Azienda con deliberazione n. 397 del 4.5.2012 e aggiornato annualmente, costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo della metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo e la cui attuazione consente all'Azienda di pervenire, in modo sistemico, a misurare e valutare i risultati organizzativi ed individuali, rendendone quindi conto ai propri portatori d'interesse.

La performance rappresenta infatti il contributo prestato da ciascuna équipe organizzata o singola professionalità dell'Azienda per il conseguimento delle finalità aziendali, quindi per la soddisfazione dei fabbisogni di salute per i quali l'organizzazione stessa è costituita. In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del concetto di "performance", l'Azienda programma, monitora, misura, valuta e porta a conoscenza i propri risultati, in riferimento alla complessità del proprio modello organizzativo ed in relazione ai diversi livelli di governo aziendale (azienda, macrostrutture/aree, unità operative, gruppi/linee di attività, singoli individui). Con l'attuazione di tale logica, l'Azienda è in grado di misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto ai propri obiettivi istituzionali (*accountability*), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, uno strumento di responsabilizzazione ed orientamento delle proprie professionalità, dunque opportune politiche del personale.

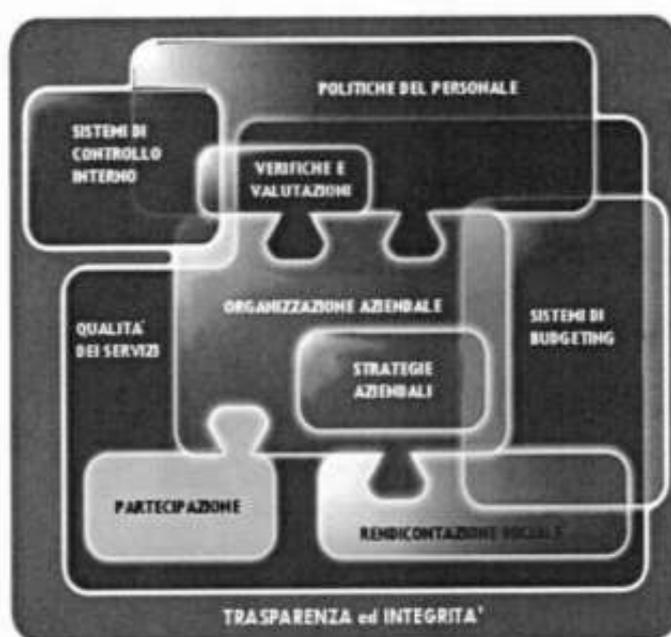
Il Sistema adottato dall'Azienda Sanitaria Locale Roma 5, costituendo di fatto la sintesi dei contenuti aziendali di programmazione ed orientamento nel percorso di conseguimento della propria *mission*, in linea con la logica del c.d. "albero delle performance", prevede:

- la chiara individuazione delle strategie aziendali cui tutta l'organizzazione è chiamata a far riferimento;
- l'attuazione del ciclo annuale di gestione della performance, declinando le suddette strategie in obiettivi operativi ed individuando il puntuale coinvolgimento dei singoli Centri di Responsabilità aziendali (sistema di budgeting);
- l'analisi e la valorizzazione degli apporti individuali in relazione al contributo assicurato per il conseguimento dei suddetti risultati organizzativi;
- l'attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità.

In considerazione delle suddette finalità e di quanto disposto dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, la ASL Roma 5 prevede un sistema integrato, che si articola di fatto in sottosistemi aziendali, direttamente o indirettamente correlati alla gestione dei diversi livelli di performance.

Vengono inoltre individuati i soggetti coinvolti ed i relativi livelli di responsabilità, elementi oggetto di sistematica valutazione secondo opportuni e trasparenti percorsi aziendali.

Fanno quindi riferimento al Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati i seguenti sottosistemi e funzioni, ciascuno dei quali disciplinato da apposita regolamentazione aziendale.



ORGANISMI E FUNZIONI:

- **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).**
- **Struttura Tecnica Permanente (STP).**

SOTTOSISTEMI E DOCUMENTI CHE COMPONGONO IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PRESTAZIONE E DEI RISULTATI:

- **Piano della performance.**
- **Sistema di gestione della Performance organizzativa (sistema di budgeting).**
- **Sistema di gestione della Performance individuale (e correlato sistema di incentivazione del personale).**
- **Relazione annuale sulla prestazione e sui risultati.**

SISTEMI CORRELATI AL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PRESTAZIONE E DEI RISULTATI:

- Sistema di valutazione permanente degli incarichi.
- Piano triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza.

10.1 Il Ciclo di gestione delle performance.

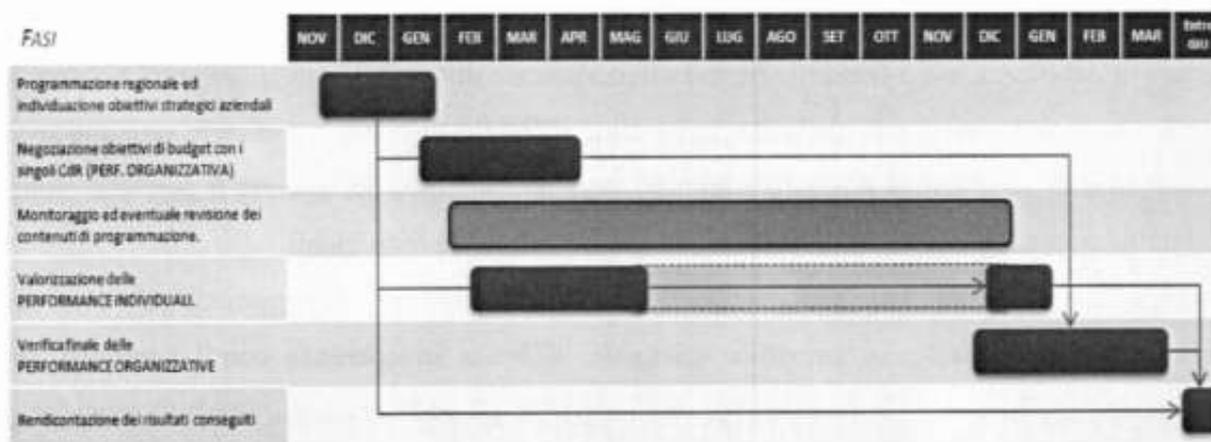
Se il Sistema di gestione delle performance rappresenta la capacità della ASL Roma 5 di programmare e render conto della propria azione, l'effettiva messa in atto delle procedure annuali di misurazione e valutazione dei risultati (organizzativi ed individuali) si svolge secondo uno schema logico-temporale, il c.d. ciclo di gestione delle performance, che prevede le seguenti fasi:



- **individuazione delle aree e degli obiettivi strategici** da parte della Direzione aziendale, in attuazione della propria *vision*, in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale;

- **attivazione del processo annuale di budgeting**, con la definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, oltre all'allocazione delle risorse disponibili;
- **monitoraggio ed eventuale rimodulazione dei contenuti della programmazione strategica e/o operativa**;
- **misurazione e valutazione delle performance conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali**;
- **rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organismi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.**

Il timing annuale delle diverse fasi del Ciclo di gestione delle performance già attivato dalla ASL Roma 5, pur condizionabile da fattori "esterni" al governo aziendale, una volta messo a regime è rappresentabile nel seguente cronogramma.



Facendo riferimento alle diverse dimensioni della performance (strategica, organizzativa ed individuale), la ASL Roma 5 dà attuazione al proprio Ciclo di gestione delle performance facendo riferimento alla logica del c.d. "albero della performance".

Secondo tale impostazione, vengono chiaramente rappresentati i legami fra **gli obiettivi strategici, gli obiettivi a carattere operativo ed i correlati apporti individuali**, fornendo in tal modo una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata dei risultati aziendali.

Gli ambiti di programmazione a carattere strategico, ovviamente, forniscono una rappresentazione degli *outcome* perseguiti dall'Azienda, generalmente attraverso un coinvolgimento di tipo trasversale rispetto agli ambiti delineati dall'organigramma, quindi coinvolgendo diverse aree in forma integrata e necessariamente coordinata.

L'attuazione del Ciclo della performance attraverso tale logica, oltre a rassicurare la Direzione strategica circa il confluire dei risultati organizzativi ed individuali verso il perseguimento delle proprie strategie, rappresenta anche un chiaro punto di riferimento e di responsabilizzazione nei confronti degli stessi dipendenti.

10.2 La definizione delle strategie aziendali.

La *vision* direzionale deriva dalla normativa nazionale di riferimento e dalle linee di indirizzo strategico dettate dalla Regione Lazio ed annualmente la Direzione della ASL Roma 5 valuta l'opportunità di riconsiderare i propri indirizzi strategici alla luce delle suddette fonti.

Previa analisi del contesto esterno ed interno di riferimento, quindi delle opportunità, minacce, punti di forza e di debolezza, oltre che delle risorse effettivamente disponibili e degli impegni economico-finanziari assunti nei confronti della Regione Lazio, all'inizio di ciascun esercizio possono essere quindi ricalibrati gli obiettivi strategici triennali, quale presupposto per attivare il percorso annuale di budgeting operativo e le dinamiche correlate alle performance individuali.

I contenuti di analisi sopra richiamati vengono annualmente elaborati ed aggiornati nel *Piano della performance*, documento programmatico triennale, adottato in coerenza con i contenuti della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, oltre a definire gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Azienda e gli obiettivi assegnati al personale con i relativi indicatori.

10.3 Il sistema di gestione della performance organizzativa (sistema di budgeting).

Il sistema di programmazione e controllo della performance organizzativa deriva logicamente i propri contenuti dalle linee strategiche direzionali e, in linea con quanto disposto dall'ANAC (ex CIVIT) con Delib. n. 89/2010, orienta il proprio focus, in termini di processi, risultati, *input*, *output* ed *outcome*, verso i seguenti ambiti di valutazione dei risultati:

- attuazione delle politiche riferite alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;



- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il Sistema, attraverso l'attuazione delle logiche di budgeting riferite ad ogni Centro di Responsabilità (CdR), mira a perseguire i livelli di efficienza ed efficacia sintetizzate nelle strategie aziendali, oltre a responsabilizzare, secondo opportuni livelli, il personale afferente ai diversi ambiti organizzativi.

Per la gestione del proprio sistema di budgeting la ASL Roma 5 ha come modello di riferimento la c.d. "*Balanced ScoreCard*" (BSC) in modalità adattata al contesto no-profit dell'organizzazione e finalizzata ad un miglioramento continuo dei processi. Con la BSC l'Azienda ha adottato una visione programmatoria multidimensionale che risulta particolarmente efficace nella misurazione e valutazione dell'attività di un'Azienda del servizio sanitario.

Il **processo annuale di budgeting** prende formalmente avvio con la trasmissione delle relative linee di indirizzo a tutti i Direttori di Dipartimento/UOC/UOSD da parte della Direzione strategica aziendale, contenuti verso cui dovrà convergere, in modo integrato, l'impegno operativo di tutta l'organizzazione (strutture e singole professionalità) nell'anno di riferimento.

La Direzione strategica ASL Roma 5 coinvolge tutti i Dirigenti titolari di struttura (CdR) nell'analisi della programmazione da sviluppare in considerazione del contesto e delle risorse effettivamente disponibili. In considerazione di tale passaggio, anche tutto il restante personale dell'Azienda è chiamato a far riferimento ad un'unica matrice organizzativa, all'interno della quale sono individuati gli specifici obiettivi operativi e i relativi indicatori di risultato.

In riferimento a ciascun CdR, sono previsti i seguenti documenti di budgeting:

- analisi di contesto (SWOT);
- report sulla numerosità e tipologia delle risorse umane e strumentali assegnate;
- report riferito ai dati storici di attività e di costo;
- indicazione degli obiettivi strategici di riferimento;

- scheda indicante gli obiettivi operativi ed i relativi indicatori di risultato;
- piano operativo di budget;
- verbale di negoziazione.

Le schede di budget dei CdR, insieme a quelle riferite ai più complessivi obiettivi strategici, sono annualmente allegate al Piano triennale delle performance.

Oltre alle debite operazioni di monitoraggio e verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi in corso d'anno, a partire dal mese di dicembre l'Azienda attiva i percorsi di **verifica dei definitivi risultati di budget conseguiti nell'esercizio**. Le funzioni integrate della STP acquisiscono ed elaborano le informazioni derivanti dai flussi informativi aziendali, dalle relazioni annuali prodotte dai singoli CdR, oltre che dall'ulteriore documentazione utile ad esaminare le prestazioni conseguite dalle singole strutture nell'anno di riferimento.

L'istruttoria derivante da tale fase, ove opportuno può essere trasmessa ai rispettivi titolari di CdR, i quali hanno la possibilità di integrare i suddetti contenuti con debite osservazioni e puntualizzazioni.

Il percorso si conclude con la trasmissione dell'istruttoria così completata all'OIV, ai fini del perfezionamento delle verifiche di propria competenza.

Tenuto presente il Piano triennale delle prestazioni e dei risultati ed in considerazione delle performance annuali verificate, l'Azienda entro il mese di giugno predispone la **Relazione annuale della performance** riferita all'esercizio precedente, documento in cui vengono evidenziati i risultati raggiunti rispetto a quelli programmati, quindi il grado di conseguimento delle strategie pluriennali, oltre all'analisi delle opportunità e degli elementi di criticità evidenziatesi nell'esercizio.

La Relazione, analizzata e validata dall'OIV, viene quindi portata a conoscenza degli *stakeholders* aziendali nelle forme previste dalla ASL Roma 5 in termini di trasparenza; inoltre, impostata in tale forma, la Relazione annuale rappresenta il logico punto di riferimento per procedere ad eventuali aggiornamenti del Piano triennale della prestazione e dei risultati.

10.4 Il sistema di gestione della performance individuale.

Sempre in linea con il modello dell'albero della performance, la programmazione e verifica della performance individuale è necessariamente collegata alla dimensione della performance organizzativa, quale contributo organizzato dei singoli dipendenti ai fini del conseguimento dei risultati d'equipe. A tal proposito la ASL Roma 5, nel rispetto dei debiti passaggi di contrattazione integrativa, ha disciplinato in appositi protocolli applicativi la metodologia di analisi delle

performance individuali effettivamente prestate e le correlate modalità di calcolo degli incentivi individuali.

L'OIV monitora costantemente la validità della metodologia adottata, nonché la corretta applicazione della stessa in corso d'anno.

A partire, quindi, dai contenuti di programmazione operativa risultanti dal processo di budgeting, l'Azienda, ai fini della massima trasparenza e partecipazione, richiede ai propri direttori di CdR, nonché alle Posizioni Organizzative ed alle Funzioni di Coordinamento del Comparto, di attivare momenti di informazione nei confronti dei rispettivi collaboratori. In tale fase tutto il personale viene coinvolto nel conseguimento degli obiettivi di struttura, procedendo all'analisi delle modalità attraverso cui organizzare i necessari apporti individuali (qualitativi e quantitativi).

In relazione a ciò, vengono individuati e condivisi i criteri che risulteranno alla base della valorizzazione delle performance individuali, esplicitando per ciascuno di questi il significato oggettivabile del livello di apporto individuale in una scala a cinque livelli.

Al termine dell'esercizio il relativo responsabile è chiamato a compilare le schede di valorizzazione individuale con il coinvolgimento del personale interessato, per poi trasmettere le stesse agli uffici amministrativi per i successivi adempimenti legati al calcolo degli incentivi.

Alla luce della complessità del modello organizzativo aziendale, nel calcolo degli incentivi sono tenuti in debita considerazione anche i diversi livelli di responsabilizzazione nel conseguimento degli obiettivi.

Il sistema di calcolo è inoltre impostato secondo un'analisi di tipo multidimensionale, che tiene in considerazione i diversi elementi d'analisi in chiave moltiplicativa, quindi riuscendo a valorizzare il merito individuale sia in base alla quantità del servizio prestato, che in considerazione della qualità dei suoi contenuti.

10.5 I sistemi aziendali correlati al governo della performance.

- Il sistema di valutazione permanente del personale.

In applicazione di quanto previsto dai Contratti nazionali della Sanità, la ASL Roma 5 ha adottato con apposita regolamentazione i sistemi di valutazione permanente per la conferma o meno degli incarichi dirigenziali, di posizione organizzativa e di funzione di coordinamento.

Tali sistemi recepiscono le informazioni relative alle performance organizzative ed individuali ed integrano le stesse per procedere ad un'analisi complessiva del ruolo svolto dal personale in questione, sia in termini di professionalità dei comportamenti che di capacità gestionali/organizzative dimostrate nello svolgimento del proprio incarico.



A tal fine ed in considerazione delle caratteristiche proprie di tale valutazione permanente, vengono previste valutazioni di prima istanza da parte dei diretti superiori del valutato, e valutazioni di seconda istanza, gestionali e professionali, affidate rispettivamente all'OIV ed ai relativi Collegi tecnici. Le risultanze definitive delle valutazioni in questione (valutazione positiva o negativa) vengono annotate nel fascicolo personale di ciascun dipendente e concorrono alle dinamiche di carriera degli interessati.

Anche in merito a tale sistema, si prevede il coinvolgimento della STP, con particolare riferimento all'area Risorse Umane, a supporto delle attività di seconda istanza.

- **Gestione della trasparenza.**

L'attuazione del principio della trasparenza, di fatto, rappresenta l'impegno di un'organizzazione nel render conto, sia all'interno che all'esterno della stessa, circa le modalità di gestione delle risorse disponibili ed i risultati conseguiti.

In considerazione di quanto previsto dalla vigente normativa di riferimento, che qualifica il principio della trasparenza come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche, la ASL Roma 5 adotta un **Programma Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**, strumento attraverso il quale l'Amministrazione, rendendo conoscibili i livelli di performance conseguiti, intende responsabilizzarsi nei confronti dei propri *stakeholders*.

Il Programma, oltre ad attivare un costante osservatorio dei livelli di efficacia ed efficienza dell'attività dell'Azienda, prevede una serie di iniziative per la conoscibilità dei suoi stessi contenuti, quindi per garantire un opportuno livello di trasparenza, legalità e sviluppo della cultura della responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

Il Programma precisa i compiti e le funzioni dei "responsabili della trasparenza", prevede una sistematizzazione complessiva dei principali vigenti obblighi di pubblicazione, introducendone anche di nuovi, disciplina l'istituto dell'accesso civico, implementa il sistema dei controlli e delle sanzioni sull'attuazione delle norme in materia di trasparenza.

Il pieno rispetto degli obblighi di trasparenza, oltre a costituire un livello essenziale delle prestazioni erogate, rappresenta un valido strumento di diffusione ed affermazione della cultura delle regole, nonché di prevenzione e di lotta ai fenomeni corruttivi, indica le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi facenti capo ai dirigenti responsabili dei vari uffici/strutture.

Gli obiettivi ivi contenuti sono, altresì, formulati in collegamento con la programmazione strategica ed operativa definita nel Piano triennale delle performance e negli altri documenti di programmazione.

10.6 Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della prestazione e dei risultati.

La gestione del Ciclo della performance prevede un continuo monitoraggio di tutti gli ambiti e fasi che lo compongono; a tal proposito l'OIV, con il supporto della STP, oltre ad accertare della corretta applicazione dei relativi sottosistemi, ove ne ravveda l'opportunità, può sottoporre all'attenzione della Direzione aziendale la necessità di procedere ad interventi correttivi o migliorativi, riferendoci in particolare ai seguenti elementi:

- tempistica delle diverse procedure di programmazione e controllo;
- oggettività, trasparenza ed equità dei contenuti di programmazione;
- tipologia degli strumenti di programmazione, con particolare riferimento alle schede di budget;
- qualità e tempestività dei flussi informativi aziendali e della connessa reportistica;
- cultura diffusa in ambito aziendale circa la corretta gestione della performance in sanità;
- funzioni svolte dai diversi soggetti coinvolti nella gestione delle performance.

11. Il Coinvolgimento degli Stakeholder

In coerenza con le "Linea guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance" (Delibera n° 1 del 2012 della CIVIT), l'ASL Roma 5 prevede un sempre più ampio coinvolgimento degli stakeholder nelle varie fasi del ciclo stesso. Per quanto riguarda quelli esterni, l'Azienda tiene conto non solo delle segnalazioni dei cittadini all'URP, ma anche delle iniziative organizzate dalle Associazioni presenti nel proprio territorio.

12. Iniziative aziendali per promuovere la Trasparenza

12.1 Sito web aziendale

Negli ultimi anni è fortemente cresciuta l'esigenza di trasformare le potenzialità dell'innovazione tecnologica in maggiore efficienza, efficacia e soddisfazione dei cittadini.

La struttura intuitiva e funzionale del portale internet aziendale della ASL Roma 5 (www.aslromag5.it) e il suo continuo aggiornamento mirano ad ampliare e migliorare l'offerta dei servizi e delle informazioni rivolte al cittadino-utente, ispirandosi ai principi dell'Amministrazione digitale e delle relative recenti disposizioni normative.

Attraverso il sito internet istituzionale l'ASL Roma 5, a norma dell'art. 11 del DLgs 150/2009, intende garantire la massima trasparenza nei confronti della propria utenza attraverso l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli

andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Il Portale www.aslromag.it rappresenta specularmente tutti i servizi presenti nella Asl Roma 5, eroga informazioni contribuendo, grazie alla rete costruita nel tempo, ad avvicinarsi e ad interagire con il cittadino-utente distribuito sul vasto territorio della Asl Roma 5.

I requisiti di fruibilità ed accessibilità, totalmente presenti, sono in continua via di perfezionamento, così come l'interazione con il cittadino-utente.

Oltre ad una sezione dedicata alle domande più frequenti (Come fare per...), un Team di Operatori dell'URP risponde quotidianamente a tutte le richieste inoltrate a mezzo Forum e alle schede per le segnalazioni, dove l'utente può compilare questionari di valutazione delle prestazioni ambulatoriali ed ospedaliere ed inoltre esprimere suggerimenti, osservazioni, e presentare reclami per eventuali disservizi. La modulistica, facilmente reperibile, è divisa in sezioni ed è compilabile on line tramite moduli in formato accessibile, utilizzando standard certificati e diffusi.

Allegato 1

Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA)

Premessa

Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche è stato introdotto dall'art. 14 legge n. 124 del 2015 e successivamente disciplinato dall'art. 18 della legge n. 81 del 2017.

La Direttiva del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 3 del 2017 ha individuato gli strumenti organizzativi e operativi che le pubbliche amministrazioni dovevano porre in essere per la promozione e lo sviluppo del lavoro agile.

A seguito dell'emergenza sanitaria determinata dalla pandemia da Covid-19, a partire da marzo 2020, il lavoro agile è stato promosso nelle amministrazioni pubbliche quale "modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa" per preservare la salute dei dipendenti pubblici e, nel contempo, garantire la continuità dell'azione amministrativa. Conseguentemente, la fase di attuazione sperimentale del lavoro agile, avviata dalla legge n. 124 del 2015, è stata dichiarata chiusa.

La disciplina del lavoro agile nella fase emergenziale è stata affidata ad una serie di provvedimenti normativi che, anche in relazione alla prevedibile evoluzione della pandemia, hanno fissato le percentuali di dipendenti pubblici incaricati di svolgere le proprie prestazioni lavorative da remoto, disciplinato le modalità operative del lavoro agile e, più in generale, quelle relative alla organizzazione degli uffici in modo da assicurare adeguati livelli di performance. Il Ministro della pubblica amministrazione ha definito, attraverso l'adozione di circolari e direttive, indicazioni per tutte le amministrazioni pubbliche volte alla promozione e alla diffusione del lavoro agile, e strumenti operativi per monitorarne l'applicazione.

Con decreto ministeriale del 9 dicembre 2020, a supporto delle pubbliche amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria sono state pubblicate le "Linee Guida sul Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance" (art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4 – bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77).

Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance o nelle schede individuali (Linee Guida 1/2017).

In continuità con le precedenti circolari e direttive del Ministero, sul tema, si percepisce chiara una accelerazione nel proporre ed auspicare un radicale e decisivo cambiamento, con un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, che porti ad un aumento della produttività e a migliorare l'offerta ai cittadini e alle imprese.

Le Linee Guida indicano un percorso opportuno (sebbene non obbligatorio), ma ammettono anche il ritardo e la mancanza di un quadro normativo di riferimento utile, ad esempio, l'adeguamento dei contratti collettivi di lavoro e, pur rappresentando una guida metodologica che indica possibili ambiti di applicazione, offre utilissimi strumenti per l'adozione del lavoro agile "a regime".

Il POLA è un documento di programmazione organizzativa triennale adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, all'interno del quale l'amministrazione riporta i seguenti contenuti minimi:

- I) **Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile** (*da dove si parte?*)
- II) **Modalità attuative** (*come attuare il lavoro agile?*)
- III) **Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile** (*chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?*)
- IV) **Programma di sviluppo del lavoro agile** (*come sviluppare il lavoro agile?*)

I Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

Nell'ambito delle misure adottate dal Governo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 (coronavirus), il Presidente del Consiglio dei Ministri ha emanato il 1° marzo 2020 il Decreto che interviene sulle modalità di accesso allo smart working, confermate poi dalle successive disposizioni emanate per far fronte all'emergenza.

Anche il DPCM del 14 gennaio 2021 raccomanda il massimo utilizzo della modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza.

Ai sensi dell'art. 26 del Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito in Legge 24 aprile 2020, n. 27, come da ultimo modificato dalla Legge di Bilancio 2021 (L. 30 dicembre 2020, n. 178), a decorrere dal 1° gennaio 2021 e fino al 28 febbraio 2021, i lavoratori dipendenti, pubblici e privati, in possesso di certificazione attestante una condizione di rischio derivante da immunodepressione o da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita (c.d. lavoratori fragili) nonché i lavoratori in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità ai sensi dell'art. 3, comma 3, L. n. 104/1992 svolgono di norma la prestazione lavorativa in modalità agile, anche attraverso l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento, come definite dai contratti collettivi vigenti, o lo svolgimento di specifiche attività di formazione professionale anche da remoto.

In base all'art. 21 bis del Decreto Legge 14 agosto 2020, n. 104 (Decreto Agosto), convertito in Legge 13 ottobre 2020, n. 126, come modificato dal Decreto Legge 28 ottobre 2020, n. 137 (Decreto Ristori), convertito con modificazioni in Legge 18 dicembre 2020, n. 176, i genitori lavoratori dipendenti, il cui figlio convivente minore di anni sedici è stato sottoposto a quarantena o al quale è stata sospesa la didattica in presenza hanno diritto a svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile utilizzando la procedura semplificata di comunicazione.

Come previsto dall'art. 19 del D.L. 31 dicembre 2020, n. 183 (c.d. Decreto Mille Proroghe), fino al 31 marzo 2021, le modalità di comunicazione del lavoro agile restano quelle previste dall'art. 90, commi 3 e 4, del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito in L. n. 77 del 17 luglio 2020, n. 77, utilizzando la procedura semplificata già in uso (per la quale non è necessario allegare alcun accordo con il lavoratore), con modulistica e applicativo informatico resi disponibili dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Nel periodo dell'emergenza sanitaria in questa Azienda si è reso necessario, ove possibile, il ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, attuata in forma semplificata



e temporanea, in deroga alla disciplina normativa e quindi in assenza di un accordo individuale e dell'adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole di svolgimento della prestazione in modalità agile.

Con deliberazione n. 242 del 5 marzo 2020 "attivazione del "lavoro agile" (smart working) in modalità semplificata per la gestione e l'emergenza epidemiologica da COVID – 19, ai sensi DPCM 1° marzo 2020", che si allega a corredo del POLA 2021-2022-2023 (allegato 1), è stata adottata la modulistica per l'attivazione del lavoro agile consistente in:

- Modello A "Proposta di svolgimento in attività in smart working"

E' un modello che il Direttore/Dirigente della Struttura compila e trasmette alla UOC Gestione del Personale e per conoscenza allo smart worker con il quale propone che lo stesso, nelle giornate di smart working (stabilite nel modello) svolga delle precise attività (dettagliate nel modello).

- Modello B "Linee guida per i lavoratori in smart working"

Questo modello fornisce ai Lavoratori Agili (o smart worker) informazioni utili in relazione alla tutela della salute e sicurezza durante l'esecuzione della prestazione lavorativa in smart working ovvero all'esterno dei locali aziendali.

Lo smart working rappresenta l'evoluzione del telelavoro resa possibile dall'innovazione degli strumenti digitali e dalla diffusione della connettività e si distingue per la flessibilità nella *individuazione delle giornate da dedicare a questo tipo di svolgimento del lavoro e nella scelta del luogo ove prestare l'attività lavorativa, che non coincide necessariamente con il domicilio del lavoratore. In virtù di ciò, lo smart worker è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.*

I lavoratori Agili (o smart worker) autorizzati dal Dirigente devono mettere in atto ogni comportamento utile a limitare i rischi derivanti dall'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, dove viene meno la possibilità da parte del datore di lavoro di verifica puntuale del rispetto dei principi ergonomici e tecnici di salute e sicurezza del lavoro.

Nella tabella sottostante si riporta il numero di smart worker riferito al mese di dicembre. Si tratta di un numero assoluto (126) che non è possibile, al momento, rappresentare percentualmente in quanto non sono state censite le attività "smartizzabili" e, quindi, non è stato possibile determinare il numero potenziale di smart worker.

La mappatura delle attività lavorabili in modalità agile verrà effettuata nella prima fase del “Programma di sviluppo del lavoro agile” e consentirà di stabilire, oltre ad un eventuale ampliamento del numero delle attività individuate nella direttiva n. 3/2017 del 1/6/2017, anche la possibile percentuale di smart worker per gli anni 2022 e 2023.

unità operativa	(Tutto)
-----------------	---------

cdr	qua	descrizione qualifica	Dati	
			Dipendenti SW	Totale Dip x Qualifica
1.001	BB301	Coadiutore amministrativo	1	1
	CC301	Assistente amministrativo	1	3
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	1
1.001 Totale			3	5
1.01	CC301	Assistente amministrativo		2
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1	1
	POD	Posizione Organizzativa (Categoria D)		1
1.01 Totale			2	6
1.02	BB301	Coadiutore amministrativo	1	1
	BS201	Op.tecn.specializzato		1
	CC301	Assistente amministrativo	2	6
	DD801	Collab.amministr.prof.		6
	DPTA_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
1.02 Totale			3	15
1.04	DD801	Collab.amministr.prof.	2	2
	DS401	Coll.amm.pr.esperto		1
	POD	Posizione Organizzativa (Categoria D)	1	1
1.04 Totale			3	4
1.05	CC301	Assistente amministrativo	1	2
	DD101	Infermiere professionale		5
	DD202	Tecn.san.radiol.medica		1
	DD401	Tecn.prev.ambiente luoghi lav.		3
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DPTA_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DS109	Coll.San.Esp.-Tecn.Radiologia		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
1.05 Totale			1	15
1.06	CC301	Assistente amministrativo	1	2
	DD101	Infermiere professionale		4
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
1.06 Totale			1	8
1.07	CC301	Assistente amministrativo	1	1
	DD101	Infermiere professionale		3
	DD105	Assistente sanitario		3
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	1

	DS401	Coll.amm.pr.esperto	1
1.07 Totale			2 9
A.01M	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	4
	AA102	Ausil.spec.s.t.e.	1
	AA201	Commesso	1
	BB100	Operatore tecnico autista	1
	BB101	Operatore tecnico	6
	BB105	Op.tecn.Centralinista	1
	BB201	Op.tecn.add.assistenza	1
	BB301	Coadiutore amministrativo	3
	BS201	Op.tecn.specializzato	2
	BS206	Op.tecn.spec.Autista ambulanza	1
	BS301	Operat.sociosanitario	3
	BSS01	Infermiere generico	1
	CC301	Assistente amministrativo	3
	CC401	Inferm.Categ.C	1
	CC404	Oper. Tec. spec. esp. cat. C	4
	DD101	Infermiere professionale	36
	DD103	Ostetrica	1
	DD105	Assistente sanitario	1
	DS401	Coll.amm.pr.esperto	1
A.01M Totale			1 72
A.02M	DD101	Infermiere professionale	1
	DD201	Tecn.san.labor.biomedico	7
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
	DS108	Coll.San.Esp.-Tecn.Laboratorio	1
A.02M Totale			10
A.03C	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	2
	AA102	Ausil.spec.s.t.e.	1
	BS301	Operat.sociosanitario	7
	DD101	Infermiere professionale	39
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	6
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	11
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	7	
A.03C Totale			74
A.04M	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	1
	BS301	Operat.sociosanitario	5
	DD101	Infermiere professionale	34
	DD202	Tecn.san.radiol.medica	5
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	4
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
	DS109	Coll.San.Esp.-Tecn.Radiologia	1
RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	6	
A.04M Totale			59
A.05C	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	1
	BS301	Operat.sociosanitario	7
	DD101	Infermiere professionale	28
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	4

A.05C Totale			47
A.06M	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	1
	BS401	Coadiut.amm.esperto	1
	DD101	Infermiere professionale	5
	DD201	Tecn.san.labor.biomedico	18
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	3
	DS108	Coll.San.Esp.-Tecn.Laboratorio	1
	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
A.06M Totale			32
A.07.02M	DD101	Infermiere professionale	2
A.07.02M Totale			2
A.07M	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	2
	BS301	Operat.sociosanitario	7
	DD101	Infermiere professionale	27
	DD303	Fisioterapista	4
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	6
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	3
A.07M Totale			51
A.08M	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	2
	AA102	Ausil.spec.s.t.e.	1
	BS206	Op.tecn.spec.Autista ambulanza	1
	BS301	Operat.sociosanitario	17
	CC401	Inferm.Categ.C	1
	DD101	Infermiere professionale	35
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	4
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	4
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	4
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	1
A.08M Totale			70
A.09M	BS301	Operat.sociosanitario	3
	DD101	Infermiere professionale	25
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	6
A.09M Totale			36
A.10M	DD203	Tecn.neurofisiopatologia	5
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	1
A.10M Totale			7
A.11C	BS301	Operat.sociosanitario	1
	DD101	Infermiere professionale	5
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	5
A.11C Totale			12
A.12M	BB301	Coadiutore amministrativo	1
	DD101	Infermiere professionale	6
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	2
A.12M Totale			11
A.13C	DD101	Infermiere professionale	4

	DD301	Tecnico audiometrista	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	2
A.13C Totale			9
A.14C	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	3
	BS301	Operat.sociosanitario	3
	DD101	Infermiere professionale	16
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	3
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	1
A.14C Totale			29
A.15C	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	2
	BS301	Operat.sociosanitario	6
	DD101	Infermiere professionale	14
	DD103	Ostetrica	15
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	5
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	2
A.15C Totale			46
A.16M	BS301	Operat.sociosanitario	3
	CC405	Puericultrice esp. cat. C	3
	DD101	Infermiere professionale	21
	DD106	Infermiere pediatrico	2
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
A.16M Totale			35
A.17M	BS201	Op.tecn.specializzato	1
	CC301	Assistente amministrativo	1
	DD101	Infermiere professionale	11
	DD202	Tecn.san.radiol.medica	15
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	3
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	5
	DS109	Coll.San.Esp.-Tecn.Radiologia	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	1
A.17M Totale			39
A.18M	BB301	Coadiutore amministrativo	1
	BS301	Operat.sociosanitario	1
	DD101	Infermiere professionale	6
	DD201	Tecn.san.labor.biomedico	8
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
A.18M Totale			20
A.19C	BS301	Operat.sociosanitario	1
	DD101	Infermiere professionale	2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
A.19C Totale			4
A.23L	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	1
	BS301	Operat.sociosanitario	2
	DD101	Infermiere professionale	16

	DD307	Tecn.ed.riab.psichiatr.psic.		1
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		3
A.23L Totale				29
AALL	BB301	Coadiutore amministrativo		2
	CC301	Assistente amministrativo		2
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	4
	PODS	Posizione Organizzativa (Categoria DS)		1
AALL Totale				1 9
AP	BB301	Coadiutore amministrativo		2
	BS401	Coadiut.amm.esperto		1
	CC301	Assistente amministrativo	5	11
	DD801	Collab.amministr.prof.	2	8
	DPTA_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	PODS	Posizione Organizzativa (Categoria DS)	1	1
AP Totale				8 24
B.01	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	BB100	Operatore tecnico autista		1
	BB101	Operatore tecnico		1
	BB105	Op.tecn.Centralinista		1
	BB301	Coadiutore amministrativo	1	5
	BS301	Operat.sociosanitario		3
	BS401	Coadiut.amm.esperto		2
	CC301	Assistente amministrativo		2
	CC404	Oper. Tec. spec. esp. cat. C		2
	DD101	Infermiere professionale		6
	DD303	Fisioterapista		2
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	3
	DS106	Coll.San.Esp.-Dietista		1
	DS201	Coll.Ass.soc.esperto		1
B.01 Totale				2 31
B.03	BS301	Operat.sociosanitario		2
	DD101	Infermiere professionale		5
B.03 Totale				7
B.04	DD101	Infermiere professionale		2
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
B.04 Totale				4
B.05.01	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	BB201	Op.tecn.add.assistenza		1
	BS301	Operat.sociosanitario		1
	DD101	Infermiere professionale		10
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
B.05.01 Totale				16
B.06	BB101	Operatore tecnico		1
	DD101	Infermiere professionale		2
	DD201	Tecn.san.labor.biomedico		3
B.06 Totale				6

B.07	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	1
	BB201	Op.tecn.add.assistenza	1
	BS301	Operat.sociosanitario	8
	DD101	Infermiere professionale	21
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	1
B.07 Totale			37
B.08	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	1
	BS301	Operat.sociosanitario	5
	DD101	Infermiere professionale	11
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	3
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
B.08 Totale			21
B.17	BB101	Operatore tecnico	1
	BB201	Op.tecn.add.assistenza	1
	DD101	Infermiere professionale	3
	DD202	Tecn.san.radiol.medica	5
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	2
B.17 Totale			12
C.01	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	6
	AA201	Commesso	1
	BB101	Operatore tecnico	1
	BB201	Op.tecn.add.assistenza	3
	BB301	Coadiutore amministrativo	3
	BS301	Operat.sociosanitario	6
	CC301	Assistente amministrativo	1
	DD101	Infermiere professionale	13
	DD103	Ostetrica	1
	DD801	Collab.amministr.prof.	1
C.01 Totale			36
C.03	BS301	Operat.sociosanitario	1
	DD101	Infermiere professionale	14
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
C.03 Totale			21
C.04	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
C.04 Totale			2
C.05	BS301	Operat.sociosanitario	5
	DD101	Infermiere professionale	21
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	3
	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere	1
C.05 Totale			33
C.06	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	1
	DD101	Infermiere professionale	3
	DD201	Tecn.san.labor.biomedico	10
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DS108	Coll.San.Esp.-Tecn.Laboratorio	1

C.06 Totale			16
C.07	BS301	Operat.sociosanitario	3
	DD101	Infermiere professionale	15
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	4
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
C.07 Totale			24
C.08	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	4
	BB201	Op.tecn.add.assistenza	1
	BS301	Operat.sociosanitario	5
	DD101	Infermiere professionale	21
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	6
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	1
C.08 Totale			41
C.09	DD101	Infermiere professionale	9
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	3
C.09 Totale			13
C.14	DD101	Infermiere professionale	20
	DD303	Fisioterapista	1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere	1
C.14 Totale			25
C.15	DD101	Infermiere professionale	13
	DD103	Ostetrica	13
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	4
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	2
C.15 Totale			34
C.16	CC405	Puericultrice esp. cat. C	3
	DD101	Infermiere professionale	17
	DD106	Infermiere pediatrico	1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
C.16 Totale			25
C.17	DD101	Infermiere professionale	3
	DD202	Tecn.san.radiol.medica	9
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	2
C.17 Totale			15
C.21	DD101	Infermiere professionale	5
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
C.21 Totale			6
CFA	BB301	Coadiutore amministrativo	1
	CC201	Programmatore	1
	CC301	Assistente amministrativo	1
	DD801	Collab.amministr.prof.	1
CFA Totale			4

D.01	AA201	Commesso	1	1
	BB301	Coadiutore amministrativo	1	1
	BS301	Operat.sociosanitario		1
	CC301	Assistente amministrativo	2	4
	CC404	Oper. Tec. spec. esp. cat. C	1	1
	DD101	Infermiere professionale		2
	DD801	Collab.amministr.prof.	2	2
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DS401	Coll.amm.pr.esperto		1
D.01 Totale			7	14
D.03	DD101	Infermiere professionale		7
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
D.03 Totale				11
D.05	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	BB201	Op.tecn.add.assistenza		1
	BS301	Operat.sociosanitario		2
	DD101	Infermiere professionale		16
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		5
D.05 Totale				26
D.06	DD201	Tecn.san.labor.biomedico		4
D.06 Totale				4
D.07	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		2
	BB201	Op.tecn.add.assistenza		1
	BS301	Operat.sociosanitario		7
	CC401	Inferm.Categ.C		1
	DD101	Infermiere professionale		23
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
D.07 Totale				40
D.08	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		2
	BS301	Operat.sociosanitario		5
	DD101	Infermiere professionale		23
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		5
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
D.08 Totale				37
D.14	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		2
D.14 Totale				3
D.17	DD101	Infermiere professionale		2
	DD202	Tecn.san.radiol.medica		9
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
D.17 Totale				13
D.23.L	BS301	Operat.sociosanitario		5
	DD101	Infermiere professionale		15
	DD307	Tecn.ed.riab.psichiater.psic.		1
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		1

	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		6
	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		3
D.23.L Totale				32
DAA	DPTA_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DPTA_UOC	Direttore Dipartimento / Area / UOC		7
DAA Totale				8
DP01	DD101	Infermiere professionale		3
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
DP01 Totale				7
DP02	CC301	Assistente amministrativo		1
	DD101	Infermiere professionale		1
DP02 Totale				2
DP03	CC301	Assistente amministrativo		1
	DD101	Infermiere professionale		3
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
DP03 Totale				8
DP04	DD101	Infermiere professionale		3
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
DP04 Totale				8
DP05	DD101	Infermiere professionale		2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		2
DP05 Totale				5
DSA	DIRPRS_UOC	Dirigente Professioni Sanitarie UOC		1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		3
	DMV_UOC	Direttore Dipartimento / Area / UOC	1	28
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1	23
	DMV_UOSD	Dirigente UOSD	1	6
	DSAN_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DSAN_UOC	Direttore Dipartimento / Area / UOC		2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		7
DSA Totale			3	71
E.01	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	BB100	Operatore tecnico autista		1
	BB101	Operatore tecnico		1
	BB102	Op.tecn.Magazziniere		1
	BB201	Op.tecn.add.assistenza		2
	BB301	Coadiutore amministrativo	2	3
	BS201	Op.tecn.specializzato		1
	BS301	Operat.sociosanitario		10
	CC301	Assistente amministrativo		2
	CC404	Oper. Tec. spec. esp. cat. C		2

	DD101	Infermiere professionale		34
	DD103	Ostetrica		3
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	3
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	DS107	Coll.San.Esp.-Ass.Sanitario		1
	DS401	Coll.amm.pr.esperto		2
E.01 Totale			3	71
E.03	AA102	Ausil.spec.s.t.e.		1
	BB201	Op.tecn.add.assistenza		2
	BS301	Operat.sociosanitario		3
	DD101	Infermiere professionale		31
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		4
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		3
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		2
E.03 Totale				47
E.04	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	DD101	Infermiere professionale		19
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
E.04 Totale				25
E.05	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	DD101	Infermiere professionale		15
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
E.05 Totale				22
E.06	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	DD201	Tecn.san.labor.biomedico		9
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	DSAN_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
E.06 Totale				14
E.07	BS301	Operat.sociosanitario		1
	DD101	Infermiere professionale		20
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		3
E.07 Totale				28
E.08	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	BS301	Operat.sociosanitario		6
	DD101	Infermiere professionale		22
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		3
E.08 Totale				37
E.09	DD101	Infermiere professionale		12
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1

	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	3
E.09 Totale			17
E.11	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	4
E.11 Totale			4
E.12	DD101	Infermiere professionale	4
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	1
E.12 Totale			7
E.13	DD101	Infermiere professionale	6
	DD301	Tecnico audiometrista	1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	3
E.13 Totale			11
E.14	BS301	Operat.sociosanitario	1
	DD101	Infermiere professionale	17
	DD303	Fisioterapista	2
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	1
E.14 Totale			24
E.17	BB301	Coadiutore amministrativo	1
	DD101	Infermiere professionale	6
	DD202	Tecn.san.radiol.medica	9
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
	DS109	Coll.San.Esp.-Tecn.Radiologia	1
E.17 Totale			20
E.19	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale	1
	DD101	Infermiere professionale	14
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	2
E.19 Totale			18
E.23.L	BS301	Operat.sociosanitario	2
	DD101	Infermiere professionale	17
	DD307	Tecn.ed.riab.psichiatr.psic.	2
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	3
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	2
	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere	2
	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO	2
E.23.L Totale			34
F	CC301	Assistente amministrativo	1
	DD101	Infermiere professionale	4
	DD103	Ostetrica	1
	DPS05	Dirigente Professioni Sanitarie e Tecniche < 5 anni	2
	POD	Posizione Organizzativa (Categoria D)	2
	PODS	Posizione Organizzativa (Categoria DS)	4
	F Totale		
F.01	DD101	Infermiere professionale	18
	DD103	Ostetrica	1

	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere		13
	DS105	Coll.San.Esp.-Ostetrica		1
	DS113	Coll.San.Esp.-Inferm.Capo-Sala		5
	PODS	Posizione Organizzativa (Categoria DS)		1
F.01 Totale				39
F.02	BS401	Coadiut.amm.esperto	1	1
	DD101	Infermiere professionale		7
	DD303	Fisioterapista		1
	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere		2
	POD	Posizione Organizzativa (Categoria D)		3
F.02 Totale			1	14
FOA	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	BB201	Op.tecn.add.assistenza		1
	BB301	Coadiutore amministrativo		2
	BS401	Coadiut.amm.esperto		2
	CC102	Ass.tecn.Per.chimico		1
	CC301	Assistente amministrativo		4
	DD101	Infermiere professionale		1
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	1
	DSAN_BASE	Dirigente con incarico di base		2
	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	DSAN_UOSD	Dirigente UOSD		1
FOA Totale			1	18
G1	BB101	Operatore tecnico		1
	BB301	Coadiutore amministrativo	1	3
	BS401	Coadiut.amm.esperto		3
	CC301	Assistente amministrativo		5
	DD101	Infermiere professionale		23
	DD103	Ostetrica		3
	DD105	Assistente sanitario		2
	DD303	Fisioterapista		4
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		1
	DD801	Collab.amministr.prof.		1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base	1	4
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	2	5
	DS113	Coll.San.Esp.-Inferm.Capo-Sala		1
	DS201	Coll.Ass.soc.esperto		1
	DS401	Coll.amm.pr.esperto		1
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1	2
G1 Totale			5	60
G2	BB101	Operatore tecnico		1
	BB301	Coadiutore amministrativo		3
	BS401	Coadiut.amm.esperto		2
	CC301	Assistente amministrativo		7
	DD101	Infermiere professionale		26
	DD103	Ostetrica		2
	DD303	Fisioterapista		3
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		2
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	5
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1	6

	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere		1
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	3	3
G2 Totale			5	64
G2.02	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	BB102	Op.tecn.Magazziniere	1	1
	BS201	Op.tecn.specializzato		1
	BS401	Coadiut.amm.esperto		1
	CC301	Assistente amministrativo	1	2
	CC401	Inferm.Categ.C		2
	DD101	Infermiere professionale		25
	DD103	Ostetrica		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere		1
	DS106	Coll.San.Esp.-Dietista		1
	DS113	Coll.San.Esp.-Inferm.Capo-Sala		1
G2.02 Totale			2	41
G2.02.05	BS401	Coadiut.amm.esperto		1
	CC301	Assistente amministrativo		3
	DD101	Infermiere professionale		1
	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		2
G2.02.05 Totale				7
G2.02.06	DD301	Tecnico audiometrista		1
G2.02.06 Totale				1
G3	BB301	Coadiutore amministrativo		2
	BS401	Coadiut.amm.esperto	2	2
	CC301	Assistente amministrativo	3	5
	DD101	Infermiere professionale		22
	DD103	Ostetrica		2
	DD303	Fisioterapista		6
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		6
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		2
G3 Totale			5	49
G4	BB301	Coadiutore amministrativo		1
	CC301	Assistente amministrativo	2	6
	CC401	Inferm.Categ.C		1
	DD101	Infermiere professionale		12
	DD105	Assistente sanitario		1
	DD106	Infermiere pediatrico		1
	DD303	Fisioterapista		2
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	DMV_UOSD	Dirigente UOSD		1
	DS113	Coll.San.Esp.-Inferm.Capo-Sala		1
	DS201	Coll.Ass.soc.esperto		1
G4 Totale			2	30
G5	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		2
	BB201	Op.tecn.add.assistenza		1
	BB301	Coadiutore amministrativo	1	2
	BS201	Op.tecn.specializzato		1
	BS301	Operat.sociosanitario		3

	CC301	Assistente amministrativo		1
	CC401	Inferm. Categ. C		1
	DD101	Infermiere professionale		30
	DD103	Ostetrica		4
	DD106	Infermiere pediatrico		2
	DD202	Tecn. san. radiol. medica		1
	DD303	Fisioterapista		5
	DD304	Logopedista		1
	DD501	Coll. prof. Ass. sociale		3
	DD801	Collab. amministr. prof.		4
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	DS105	Coll. San. Esp. - Ostetrica		1
	DSAN_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
G5 Totale			1	67
G6	BB101	Operatore tecnico		1
	BB301	Coadiutore amministrativo	1	4
	CC301	Assistente amministrativo	3	3
	DD101	Infermiere professionale		39
	DD103	Ostetrica		3
	DD105	Assistente sanitario		1
	DD106	Infermiere pediatrico		2
	DD108	Igienista dentale		1
	DD303	Fisioterapista		4
	DD501	Coll. prof. Ass. sociale		4
	DD801	Collab. amministr. prof.	3	4
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		4
	DPTA_BASE	Dirigente con incarico di base	1	1
	DS113	Coll. San. Esp. - Inferm. Capo-Sala		1
	DS201	Coll. Ass. soc. esperto		1
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1	3
RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1	
G6 Totale			9	79
H	BB301	Coadiutore amministrativo	2	4
	CC301	Assistente amministrativo	2	10
	DD801	Collab. amministr. prof.	4	6
	DMV_UOC	Direttore Dipartimento / Area / UOC		3
	DMV_UOSD	Dirigente UOSD		2
	DS401	Coll. amm. pr. esperto	1	1
	PODS	Posizione Organizzativa (Categoria DS)		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
H Totale			9	28
H1.1	DD101	Infermiere professionale		2
	DD401	Tecn. prev. ambiente luoghi lav.		10
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	DS104	Coll. San. Esp. - Infermiere		1
	DS114	Coll. San. Esp. - Tecn. Prevenzione		2
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1	
H1.1 Totale				20

H1.2	DD401	Tecn.prev.ambiente luoghi lav.		12
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni	1	4
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		3
	DS114	Coll.San.Esp.-Tecn.Prevenzione		3
H1.2 Totale			1	22
H1.3	DD101	Infermiere professionale		1
	DD401	Tecn.prev.ambiente luoghi lav.		20
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere		1
DS114	Coll.San.Esp.-Tecn.Prevenzione		1	
H1.3 Totale				26
H2.1	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		3
	DMV_UOC	Direttore Dipartimento / Area / UOC		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		6
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
H2.1 Totale				11
H2.2	DD401	Tecn.prev.ambiente luoghi lav.		6
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		4
	DS114	Coll.San.Esp.-Tecn.Prevenzione		2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		2
H2.2 Totale				18
H2.3	DD401	Tecn.prev.ambiente luoghi lav.		2
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DMV_UOC	Direttore Dipartimento / Area / UOC		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		3
	PODS	Posizione Organizzativa (Categoria DS)		1
H2.3 Totale				9
L	CC301	Assistente amministrativo	3	3
	DD101	Infermiere professionale		2
	DD104	Dietista		1
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DMV_UOC	Direttore Dipartimento / Area / UOC		3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		3
	DMV_UOSD	Dirigente UOSD		1
	DSAN_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
L Totale			4	19
L.04	BB301	Coadiutore amministrativo		1
	BS301	Operat.sociosanitario		1
	CC301	Assistente amministrativo		1
	DD101	Infermiere professionale		13
	DD307	Tecn.ed.riab.psichiater.psic.		5
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		3
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		3
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1

	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		3
L.04 Totale				34
L.05	CC301	Assistente amministrativo		1
	CC401	Inferm.Categ.C		1
	DD101	Infermiere professionale		17
	DD307	Tecn.ed.riab.psichiatri.psic.		3
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		1
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1	7
	DS104	Coll.San.Esp.-Infermiere		1
	DS201	Coll.Ass.soc.esperto		1
	DSAN_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		2
L.05 Totale			1	40
L.06	DD101	Infermiere professionale		19
	DD307	Tecn.ed.riab.psichiatri.psic.		6
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		2
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		5
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		2
	DS201	Coll.Ass.soc.esperto		1
	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		2
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1	4
RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1	
L.06 Totale			1	44
M	CC301	Assistente amministrativo		1
	DD101	Infermiere professionale		1
	DS113	Coll.San.Esp.-Inferm.Capo-Sala		1
M Totale				3
R2	AA201	Commesso		1
	BB301	Coadiutore amministrativo	1	1
	CC301	Assistente amministrativo		3
	DD701	Collab.tecnico-professionale		1
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	4
R2 Totale			2	10
REMS1	BB201	Op.tecn.add.assistenza		1
	BS301	Operat.sociosanitario		4
	DD101	Infermiere professionale		13
	DD307	Tecn.ed.riab.psichiatri.psic.		5
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		2
	DD801	Collab.amministr.prof.	2	2
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		2
REMS1 Totale			2	30
REMS2	BS301	Operat.sociosanitario		5
	DD101	Infermiere professionale		15
	DD307	Tecn.ed.riab.psichiatri.psic.		5
	DS201	Coll.Ass.soc.esperto		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		4

REMS2 Totale				30
REMS3	AA101	Ausil.spec.socio-assistenziale		1
	BB301	Coadiutore amministrativo	1	2
	BS301	Operat.sociosanitario		2
	DD101	Infermiere professionale		16
	DD307	Tecn.ed.riab.psichiatr.psic.		4
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		1
	DSAN_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		4
REMS3 Totale			1	31
S	BB301	Coadiutore amministrativo	2	2
	BS401	Coadiut.amm.esperto		1
	CC301	Assistente amministrativo	6	11
	DD801	Collab.amministr.prof.	6	10
	DS401	Coll.amm.pr.esperto	1	1
	POD	Posizione Organizzativa (Categoria D)		2
	S Totale			15
T.01	BB301	Coadiutore amministrativo	1	2
	BS401	Coadiut.amm.esperto	1	1
	CC301	Assistente amministrativo	4	6
	DD801	Collab.amministr.prof.	4	5
	DS401	Coll.amm.pr.esperto	1	1
T.01 Totale			11	15
T.05	BB101	Operatore tecnico		1
	BS401	Coadiut.amm.esperto	1	1
	CC101	Assistente tecnico	2	7
	CC104	Ass.tecn.Geometra	1	1
	CC301	Assistente amministrativo		2
	CC404	Oper. Tec. spec. esp. cat. C		13
	DD701	Collab.tecnico-professionale		2
	DD801	Collab.amministr.prof.	1	3
	DPTA_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		1
T.05 Totale			5	31
T.06	BS401	Coadiut.amm.esperto	1	1
	CC101	Assistente tecnico	1	2
T.06 Totale			2	3
TSR01	CC301	Assistente amministrativo		2
	DD101	Infermiere professionale		3
	DD303	Fisioterapista		7
	DD304	Logopedista		19
	DD306	Terap.neuro psicomotr.eta ev.		2
	DD501	Coll.prof.Ass.sociale		7
	DMV_BASE	Dirigente con incarico di base		1
	DMV_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		2
	DMV_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità		1
	DS112	Coll.San.Esp.-Logopedista		2
	DS201	Coll.Ass.soc.esperto		1
	DSAN_M5	Dirigente con incarico < 5 anni		2
	DSAN_UOSAP	Dirigente UOS e Alta Professionalità	1	7
	RNE	RAPPORTO NON ESCLUSIVO		1
TSR01 Totale			1	57
(vuoto)	(vuoto)	(vuoto)		
(vuoto) Totale				

Totale complessivo	126	2877
--------------------	-----	------

Per quanto riguarda i beni strumentali resi disponibili per lo smart working, è stato effettuato un monitoraggio, al 31 dicembre 2020, riassunto nella sottostante tabella (fonte UOC IT).

Assenza/Presenza di un Help desk informatico dedicato	Presenza
lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile	177
N. PC a disposizione per lavoro agile	45
• % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	100%, PERSONALI
• Assenza/Presenza di un sistema VPN	Presenza
• Assenza/Presenza di una intranet	Presenza
• Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Presenza (ACCESSO FILE SERVER AZIENDALE TRAMITE VPN)
• % Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	90%
• % Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	90%
• % Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	<5%
• % Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	5%
• % Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	80%
€ Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	0
• € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile (AL 31/12/2020)	€ 194.712,00
• € Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi)	0

II) Modalità attuative

Come evidenziato nella deliberazione n. 242 del 5 marzo 2020, l'Azienda ha attuato uno smart working in modalità semplificata per la gestione e l'emergenza epidemiologica da Covid – 19 ai sensi del DPCM 1° marzo 2020.

E' stato promosso, nell'anno 2020, il ricorso al lavoro agile con delle modalità a metà fra lo smart working e il telelavoro con il mero trasferimento della postazione lavorativa del dipendente al di fuori dei locali dell'Azienda.

Il lavoro agile non è un obiettivo in sé, ma si configura come uno strumento per il raggiungimento di obiettivi specifici di ogni organizzazione.



- Benessere e conciliazione vita- lavoro
- Innovazione organizzativa e digitalizzazione
- Adeguamento al futuro, attraction, retention
- Riduzione dei costi e smart places.

L'attuazione dello smart working, che ha come obiettivo primario l'efficientamento del sistema con una riduzione di costi, minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi, la diminuzione di assenze e aumento di produttività con una riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche, procederà secondo il piano di sviluppo e dovrà consentire lo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto con piena autonomia di scelta tra dove e quando lavorare al fine di favorire il bilanciamento degli interessi della vita lavorativa con quelli della vita privata (*work life balance*).

Lo smart working è una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una responsabilizzazione sui risultati.

Alla base di questa trasformazione organizzativa si pone la garanzia che i dipendenti non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera e l'adozione del lavoro agile attraverso un regolamento che verrà redatto nella prima fase del "programma di sviluppo del lavoro agile" unitamente all'accordo individuale (art. 19 legge 81/2017) cui aderiranno i dipendenti interessati.

Lo smart working presuppone un approccio organizzativo che richiede una revisione complessiva della disciplina del lavoro pubblico in quanto l'attuale disciplina normativa e contrattuale del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche riflette modelli organizzativi basati sulla presenza fisica in ufficio, con la conseguenza che numerosi istituti relativi al trattamento giuridico ed economico non sempre si conciliano con il cambiamento in atto (es. disciplina dei permessi, lavoro straordinario) e richiede un'azione di revisione complessiva da porre in essere con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali.

Il principio guida del lavoro agile è "far but close" ovvero "lontano ma vicino", una collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori 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. Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- autonomia nell'organizzazione del lavoro;
- responsabilizzazione sui risultati;
- benessere del lavoratore;
- utilità per l'amministrazione;
- tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile;
- cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti;
- organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive;
- equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano in proprio work -life-balance.

Tra questi fattori rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa e le tecnologie digitali in una logica di gestione del cambiamento organizzativo basato sui risultati .

“L’adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi (...) costituiscono oggetto di valutazione nell’ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa ed individuale all’interno delle amministrazioni pubbliche . Le amministrazioni pubbliche adeguano altresì i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell’impatto sull’efficacia e sull’efficienza dell’azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative” art. 14 legge 7 agosto 2015, n. 124.

III) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati è svolto dai dirigenti quali “promotori dell’innovazione dei sistemi organizzativi”.

I dirigenti sono chiamati ad adottare uno stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull’accrescimento della fiducia reciproca, spostando l’attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati.

Inoltre sono chiamati a individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l’assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

Importante è la collaborazione dei Comitati Unici di Garanzia (CUG), degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) e dei Responsabile della Transazione al Digitale (RTD).

La direttiva 2/2019 DFP chiarisce il ruolo dei CUG nell’attuazione del lavoro agile nell’ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

Il ruolo dell’OIV è fondamentale sia per la valutazione della performance organizzativa che per il monitoraggio sulla scelta degli indicatori condivisi da tutti i soggetti coinvolti nel processo.

La Circolare n. 3/2018 DFP contiene le indicazioni relative al ruolo dei Responsabili per la transizione al digitale (RTD) con il compito di definire un maturity model per il lavoro agile.

Altrettanto fondamentale la presenza del Responsabile per la sicurezza informatica e la gestione dei rischi legati all’adozione delle tecnologie digitali e quella del DPO (Data Protection Officer), figura chiave per la protezione del patrimonio informativo aziendale.

IV) Programma di sviluppo del lavoro agile

Dopo l'esperienza emergenziale, occorrerà evitare di innestare il lavoro agile sulle consuetudini organizzative tradizionali, quindi la sua messa a regime dovrà essere relativa all'allineamento sul significato del lavoro agile, allo sviluppo delle competenze relative all'utilizzo degli strumenti, al supporto del nuovo ruolo di leadership dei capi.

Il lavoro agile andrà organizzato per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

L'obiettivo sarà quello di incrementare la competitività e di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La prestazione lavorativa verrà 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.

Essenziale è l'accordo scritto fra le parti.

Il successo del lavoro agile dipende dalla capacità di ciascuna amministrazione di programmare, misurare e valutare:

- Le condizioni abilitanti del lavoro agile (le caratteristiche organizzative, le risorse strumentali e le competenze individuali)
- Le modalità tecniche e organizzative necessarie per attuare il lavoro agile
- I risultati di performance individuale, i risultati organizzativi (a livello di ufficio e di singola PA) e gli impatti del lavoro agile all'esterno.

Il Programma triennale di sviluppo di lavoro agile è articolato in tre fasi:

- Anno 2021 – avvio;
- Anno 2022 - sviluppo intermedio;
- Anno 2023 - sviluppo avanzato.

Il lavoro agile è una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una responsabilizzazione sui risultati.

L'evoluzione del lavoro agile all'interno dell'Azienda seguirà l'andamento dell'emergenza epidemiologica e avverrà in modo graduale attraverso una completa reingegnerizzazione dei processi di lavoro.

Una volta dettagliate le condizioni abilitanti al lavoro agile sarà più facile implementare tale modello che consentirà, per le attività “smartizzabili”, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene.

Per disegnare il Programma di Sviluppo si è proceduto, preliminarmente, all’analisi dello stato di salute organizzativa, professionale, digitale ed economico – finanziaria.

La gradualità di sviluppo del lavoro agile è pensata sulle condizioni di partenza che costituiscono la “baseline” di riferimento.

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE				
		2021	2022	2023
condizioni abilitanti	misure organizzative	1) adozione regolamento lavoro agile; 2) schema accordo individuale; 3) firma accordi individuali; 4) nomina Coordinamento organizzativo del lavoro agile; 5) mappatura attività lavorabili in modalità agile; 6) monitoraggio del lavoro agile; 7) mappatura dei processi; 8) revisione dei processi e dei modelli di lavoro; 9) monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività in smart working; 10) programmazione per obiettivi e/o progetti e/o processi; 11) analisi dell'organizzazione reale del lavoro; 12) analisi del benessere organizzativo; 13) verifica sulla possibilità di creare spazi di lavoro condivisi; 14) analisi delle competenze direzionali; 15) analisi e mappatura del personale e rilevazione dei relativi bisogni formativi	1) sottoscrizione accordo individuale; 2) monitoraggio del lavoro agile; 3) revisione dei processi e dei modelli di lavoro; 4) monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività in smart working; 5) programmazione per obiettivi e/o progetti e/o processi	1) sottoscrizione accordo individuale; 2) monitoraggio del lavoro agile; 3) revisione dei processi e dei modelli di lavoro; 4) monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività in smart working; 5) programmazione per obiettivi e/o progetti e/o processi
	requisiti tecnologici	1) individuazione attività e processi nell'ottica della reingegnerizzazione e della transizione al digitale; 2) Help desk informatico dedicato; 3) monitoraggio dotazione PC; 4) monitoraggio dotazione di dispositivi e traffico dati; 5) monitoraggio per acquisto applicativi consultabili da remoto; 6) monitoraggio per creazione Banche dati consultabili da remoto; 7) monitoraggio acquisto firma digitale;		
	percorsi formativi del personale	1) formazione dirigenti/posizione organizzativa per sviluppare la competenza digitale su nuove procedure digitali; 2) formazione smart worker; 3) formazione digitale su nuove procedure digitali	1) formazione dirigenti/posizione organizzativa per sviluppare la competenza digitale su nuove procedure digitali; 2) formazione smart worker; 3) formazione digitale su nuove procedure digitali	1) formazione dirigenti/posizione organizzativa per sviluppare la competenza digitale su nuove procedure digitali; 2) formazione smart worker; 3) formazione digitale su nuove procedure digitali
modalità e stato di implementazione del lavoro agile		1) monitoraggio % lavoratori in lavoro agile; % lavoratori che svolgono attività lavorabili in modalità agile;	1) % lavoratori in lavoro agile; % lavoratori che svolgono attività lavorabili in modalità agile	1) % lavoratori in lavoro agile; % lavoratori che svolgono attività lavorabili in modalità agile $\geq 60\%$
strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti	miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa	1) monitoraggio assenze; 2) monitoraggio produttività; 3) monitoraggio costi;	1) monitoraggio assenze; 2) monitoraggio produttività; 3) monitoraggio costi;	1) monitoraggio assenze; 2) monitoraggio produttività; 3) monitoraggio costi;
	digitalizzazione dei processi	1) processi digitalizzati; 2) servizi digitalizzati		
	qualità dei servizi erogati anche con il coinvolgimento dei cittadini	1) qualità percepita dagli utenti interni ed esterni in contatto con i dipendenti smart worker	1) qualità percepita dagli utenti interni ed esterni in contatto con i dipendenti smart worker	1) qualità percepita dagli utenti interni ed esterni in contatto con i dipendenti smart worker
impatti interni ed esterni		1) monitoraggio costi: straordinari; buoni pasto; utenze; carta; 2) monitoraggio work-life/balance; 3) monitoraggio spazi occupati	1) monitoraggio dei costi: straordinari; buoni pasto; utenze; carta; 2) monitoraggio work-life/balance; 3) monitoraggio spazi occupati	1) monitoraggio dei costi: straordinari; buoni pasto; utenze; carta; 2) monitoraggio work-life/balance; 3) monitoraggio spazi occupati

Nell'arco del triennio, il percorso di sviluppo dovrà condurre l'Azienda verso la fase avanzata di organizzazione del lavoro agile in cui dovranno essere monitorate tutte le dimensioni indicate e valutati gli impatti sulla performance organizzativa, sulla performance individuale, sulla conciliazione vita-lavoro, sul benessere individuale e organizzativo, sui servizi erogati a cittadini e imprese, sulla collettività e settore produttivo, sull'ambiente, sulla riduzione dei contagi.

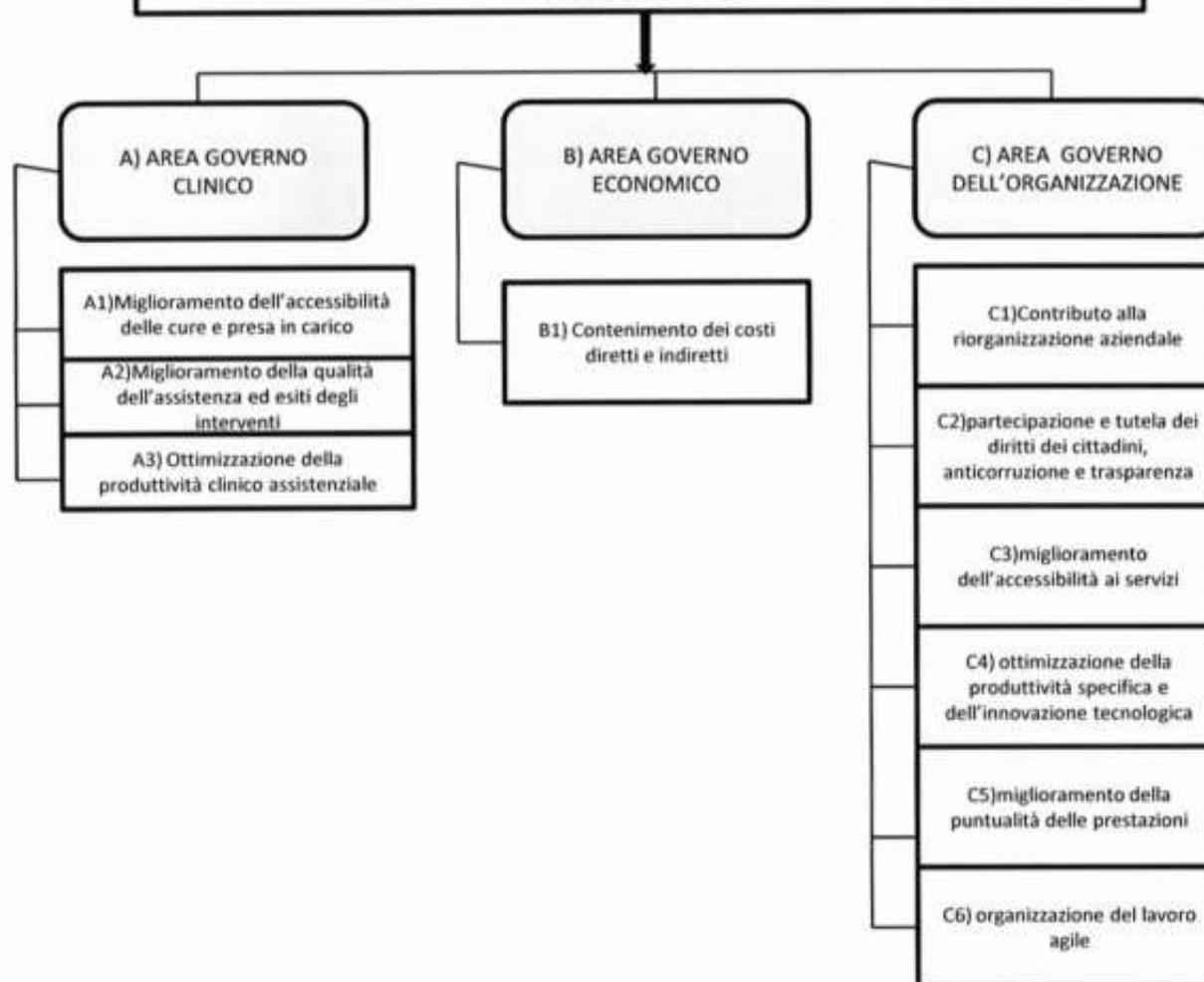
IMPATTI DEL LAVORO AGILE



LAVORO AGILE

Albero della Performance Piano 2021-2022-2023

MISSIONE



AREA STRATEGICA	OBIETTIVO GENERALE	OBIETTIVO SPECIFICO
A) AREA GOVERNO CLINICO	A1) MIGLIORAMENTO DELL'ACCESSIBILITA' DELLE CURE E PRESA IN CARICO	Recuperare DRG Ord. + DH ed attività ambulatoriale
		Facilitare l'accesso al regime APA
		Incrementare i servizi verso gli utenti interni e esterni e migliorarne l'accesso
		potenziare l'attività ambulatoriale e favorire la corretta gestione delle agende per la piena disponibilità RECUP
		Migliorare l'accesso dei pazienti ricoverati / ambulatoriali
		promuovere la sanità di iniziativa e i PDTA per la presa in carico delle persone con patologia cronica
		potenziare gli orari di apertura
		Facilitare l'accesso ai servizi
	A2)MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELL'ASSISTENZA ED ESITI DEGLI INTERVENTI	orientare e promuovere la salute e l'offerta formativa
		potenziare 1° Ciclo di cure farmaci a degenti dimessi
		Potenziare la qualità dell'assistenza durante l'accesso ospedaliero
		potenziare l' attivazione della continuità assistenziale a domicilio e con strutture accreditate di lunga assistenza
		adottare e applicare raccomandazioni e linee guida
		valorizzare le risorse attraverso strumenti di programmazione
	A3)OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUTTIVITA' CLINICO ASSISTENZIALE	personalizzare e umanizzare l'assistenza
		assicurare le corrette procedure per la sicurezza del paziente
		facilitare i Percorsi
		migliorare le prestazioni
monitorare le infezioni correlate all'assistenza		
definire percorsi di cura/ PDTA		
potenziare le attività		

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO GENERALE	OBIETTIVO SPECIFICO
B)AREA GOVERNO ECONOMICO	B1) CONTENIMENTO DEI COSTI DIRETTI ED INDIRETTI	
		Ottimizzare l'impiego delle risorse (Umane/Strum./Beni sanitari)
		favorire l'appropriatezza farmaceutica contenere la spesa
		ottimizzare gli inserimenti presso le strutture controllare i flussi di spesa organizzati per centri di responsabilità, per ottimizzare le risorse assegnate
		razionalizzare la spesa attraverso la rimodulazione/rinegoziazione dei contratti
		attivare il processo per la gestione della spesa nell'ambito del budget 2019 (attivazione fasi ciclo passivo)



AREA STRATEGICA	OBIETTIVO GENERALE	OBIETTIVO SPECIFICO
C) AREA GOVERNO DELL'ORGANIZZAZIONE	C1) CONTRIBUTO ALLA RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE	Adottare idonei protocolli assistenziali /organizzativi
		reingegnerizzare i percorsi e i servizi
		riorganizzare gli spazi a disposizione in rapporto al variato volume di lavoro delle unità operative
		potenziare la comunicazione e informazione
		riorganizzare i processi e migliorare i controlli ed i monitoraggi sul personale
	C2) PARTECIPAZIONE E TUTELA DEI DIRITTI DEI CITTADINI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	migliorare l'immagine aziendale
		riorganizzare le attività secondo il ciclo del passivo
		mettere in esercizio i moduli di Business Intelligence
		programmare eventi formativi a supporto della diffusione della cultura della prevenzione della corruzione
		monitorare attività poste in essere per attuazione del Piano anticorruzione: anomalie accertate ed azioni correttive attivate
		linee guida/regolamento per la composizione di commissioni interne
		linee guida che limitino il ricorso al criterio DEPVI in caso di affidamento di beni e servizi standardizzati
		elaborare rapporti periodici che sintetizzino l'andamento del contratto rispetto a tempi, costi e modalità preventive
		linee guida per il contenimento dei costi di assistenza protesica
		monitorare appropriatezza prescrittiva farmaci
		Definire un regolamento per l'individuazione beni immobile e/o definizione delle condizioni di acquisto e locazione
		regolamentare l'utilizzo del patrimonio immobiliare e mobiliare
		monitorare il fuori uso
		proceduralizzare le verifiche a campione sulla presenza
		applicare regolamento in uso sulle attività conseguenti al decesso in ambito intraospedaliero
C3) MIGLIORAMENTO DELL'ACCESSIBILITA' AI SERVIZI	diffondere le informazioni e i contenuti dell'Azione dell'Azienda a dipendenti e stakeholder	
	ottimizzare la gestione dei reclami	
	applicare normativa su attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage-revolving doors)	
	applicare normativa patti di integrità negli affidamenti	
	Incrementare la produzione verso gli utenti esterni	
C4) OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUTTIVITA' SPECIFICA E DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	Sviluppare e realizzare percorsi formativi per il potenziamento delle competenze sui modelli organizzativi	
	aggiornare le informazioni sui servizi e le relative attività amministrative	
	Efficientare le attività di liquidazione	
	Semplificare i processi amministrativi per i dipendenti attraverso l'utilizzo di strumenti informatici	
	implementare l'offerta per i dipendenti di strumenti di supporto distribuiti tramite piattaforma intranet	
C5) MIGLIORAMENTO DELLA PUNTUALITA' DELLE PRESTAZIONI	Ridurre i tempi di pagamento	
	Fornire servizi amministrativi di alto standard qualitativo (Scadenze e tempi consegna)	
	abbattere i tempi di risoluzione delle chiamate pervenute al servizio di assistenza tecnologica per gli utenti esterni	
	Elaborare indicatori di bilancio	
	Incrementare l'attività riducendo gli arretrati con il ricorso alla modernizzazione informatica	
	incrementare il livello di automazione dei processi amministrativi anche trasversali tra Strutture	
	Programmare gli interventi inseriti nella terza fase dell'art.20 L.67/88	

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO GENERALE	OBIETTIVO SPECIFICO
C) AREA GOVERNO DELL'ORGANIZZAZIONE	C1) CONTRIBUTO ALLA RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE	Adottare idonei protocolli assistenziali /organizzativi
		reingegnerizzare i percorsi e i servizi
		riorganizzare gli spazi a disposizione in rapporto al variato volume di lavoro delle unità operative
		potenziare la comunicazione e informazione
		riorganizzare i processi e migliorare i controlli ed i monitoraggi sul personale
		migliorare l'immagine aziendale
	C2) PARTECIPAZIONE E TUTELA DEI DIRITTI DEI CITTADINI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	riorganizzare le attività secondo il ciclo del passivo
		mettere in esercizio i moduli di Business Intelligence
		programmare eventi formativi a supporto della diffusione della cultura della prevenzione della corruzione
		monitorare attività poste in essere per attuazione del Piano anticorruzione: anomalie accertate ed azioni correttive attivate
		linee guida/regolamento per la composizione di commissioni interne
		linee guida che limitino il ricorso al criterio DEP/ in caso di affidamento di beni e servizi standardizzati.
		elaborare rapporti periodici che sintetizzino l'andamento del contratto rispetto a tempi, costi e modalità preventive.
		linee guida per il contenimento dei costi di assistenza protesica
		monitorare appropriatezza prescrittiva farmaci
		Definire un regolamento per l'individuazione beni immobile e/o definizione delle condizioni di acquisto e locazione.
		regolamentare l'utilizzo del patrimonio immobiliare e mobiliare.
		monitorare il fuori uso
		proceduralizzare le verifiche a campione sulla presenza.
		applicare regolamento in uso sulle attività conseguenti al decesso in ambito intraspedaliero
		diffondere le informazioni e i contenuti dell'Azione dell'Azienda a dipendenti e stakeholder
ottimizzare la gestione dei reclami		
applicare normativa su attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage-revolving doors)		
applicare normativa patti di integrità negli affidamenti		
C3) MIGLIORAMENTO DELL'ACCESSIBILITA' AI SERVIZI	Incrementare la produzione verso gli utenti esterni	
	Sviluppare e realizzare percorsi formativi per il potenziamento delle competenze sui modelli organizzativi	
	aggiornare le informazioni sui servizi e le relative attività amministrative	
C4) OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUTTIVITA' SPECIFICA E DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	Efficientare le attività di liquidazione	
	Semplificare i processi amministrativi per i dipendenti attraverso l'utilizzo di strumenti informatici	
	implementare l'offerta per i dipendenti di strumenti di supporto distribuiti tramite piattaforma intranet	
	Ridurre i tempi di pagamento	
C5) MIGLIORAMENTO DELLA PUNTUALITA' DELLE PRESTAZIONI	Fornire servizi amministrativi di alto standard qualitativo (Scadenze e tempi consegna)	
	abbattere i tempi di risoluzione delle chiamate pervenute al servizio di assistenza tecnologica per gli utenti esterni	
	Elaborare indicatori di bilancio	
C6) ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	Incrementare l'attività riducendo gli arretrati con il ricorso alla modernizzazione informatica	
	Incrementare il livello di autonomia dei processi amministrativi anche trasversali tra Strutture	
	Programmare gli interventi inseriti nella terza fase dell'art.20 L.67/88	
	reingegnerizzare i processi della struttura	
	adottare misure previste nel Programma di sviluppo del lavoro agile	
	monitoraggio degli impatti del lavoro agile	