

AUTONOME PROVINZ  
BOZEN – SÜDTIROL



PROVINCIA AUTONOMA  
DI BOLZANO – ALTO ADIGE

PROVINCIA AUTONOMA DE BULSAN – SUDTIROL

Südtiroler  
Sanitätsbetrieb



Azienda Sanitaria  
dell'Alto Adige

Azienda Sanitera de Sudtirol

# Piano integrato di attività e organizzazione

## 2024

# Sommario

<b>PREMESSA</b> .....	2
-----------------------	---

## **SEZIONE 1**

1.1 Scheda anagrafica dell'Amministrazione .....	2
1.2 Analisi del contesto esterno .....	2

## **SEZIONE 2**

### **Valore pubblico, performance e anticorruzione**

2.1 Valore pubblico .....	3
2.2 Performance .....	4
2.2.1 Obiettivi di performance .....	4
2.3 Accessibilità fisica e digitale .....	7
2.4 Semplificazione .....	8
2.5 Le parti opportunità e l'equilibrio di genere .....	9
2.5.1 Analisi di contesto .....	9
2.5.2 Basi normative .....	11
2.5.3 Strategie e obiettivi aziendali .....	12
2.6 Rischi corruttivi e trasparenza .....	12

## **SEZIONE 3**

### **Organizzazione e capitale umano**

3.1 Struttura organizzativa .....	13
3.2 Previsione economico – finanziaria per il triennio 2024 - 2026 .....	15
3.3 Organizzazione del lavoro agile .....	16
3.4 Piano triennale dei fabbisogni del personale .....	16
3.4.1 Strategia di copertura del fabbisogno .....	18
3.4.2 Formazione del personale .....	19

## **SEZIONE 4**

<b>Monitoraggio</b> .....	23
---------------------------	----

## **PREMESSA**

Il Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021 n. 80, convertito dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113, è un documento programmatico triennale che viene aggiornato annualmente.

Il Piano integrato di attività e organizzazione è il documento unico di programmazione e governance che assorbe, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di semplificazione, molti dei Piani che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione.

## **SEZIONE 1.**

### **1.1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**

L'Azienda sanitaria dell'Alto Adige, ai sensi dell'art. 4 della Legge Provinciale 21 aprile 2017, n. 3 "Struttura organizzativa del Servizio sanitario provinciale", è un ente strumentale della Provincia Autonoma di Bolzano dotato di personalità giuridica pubblica e di autonomia gestionale. Ha la finalità di tutelare, promuovere e migliorare la salute dei cittadini in conformità alle disposizioni di legge europee, statali, regionali e provinciali ed in linea con i principi e gli obiettivi contenuti nel "Piano sanitario provinciale 2016 - 2020" approvato il 29.11.2016 con delibera N. 1331 della Giunta provinciale e del nuovo Piano Sanitario attualmente in elaborazione.

L'Azienda sanitaria ha il codice fiscale/P.IVA 00773750211 ed ha la propria sede legale a Bolzano, in via Thomas Alva Edison 10/D.

### **1.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**

#### **Indicatori demografici, sociosanitari e struttura della popolazione**

Il contesto demografico evidenzia una continua progressione di invecchiamento; nel prossimo futuro il carico assistenziale delle persone anziane è destinato ad accrescersi così come aumenterà il bisogno di servizi socio-sanitari, legato alla crescita complessiva delle patologie che caratterizzano i processi degenerativi e la cronicizzazione delle forme morbose; di particolare interesse per la programmazione sanitaria è l'evidenza che nel prossimo futuro il carico assistenziale delle persone molto anziane è destinato a registrare un brusco aumento con il conseguente incremento del bisogno di servizi sanitari che vanno continuamente adattati all'evoluzione del quadro nosologico.

Come conseguenza, la pressione sull'Azienda aumenta perché le malattie croniche impongono alla popolazione anziana un peso elevato in termini di salute ed economico a causa proprio della lunga durata di queste malattie, della diminuzione della qualità di vita e dei costi per le cure.

Gli indicatori e le informazioni riguardanti la struttura della popolazione assistibile sono contenute nella relazione sanitaria annuale, prodotta dall'Osservatorio per la salute dell'Amministrazione provinciale, reperibile al seguente link (<https://www.provincia.bz.it/salute-benessere/osservatorio-salute/default.asp>).

Per maggiori dettagli in merito al contesto esterno in cui si svolge l'attività dell'Azienda sanitaria dell'Alto Adige con focus principale sull'istruzione e sull'occupazione, sui fallimenti, la sicurezza e la delittuosità oltre che sull'indice di percezione della corruzione si rinvia alla sezione 2.6. parte descrittiva dei rischi corruttivi e trasparenza.

## **SEZIONE 2**

### **VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

Il Servizio sanitario dell'Alto Adige deve affrontare grandi sfide. In sostanza, ha l'obiettivo di garantire una qualità elevata dell'assistenza sanitaria alla popolazione altoatesina, offrendo prestazioni e servizi intersettoriali mirati al fabbisogno reale, rispettando i principi dell'efficienza, dell'appropriatezza, ma anche della sicurezza, della sostenibilità, della trasparenza e del benessere organizzativo, in modo tale che i pazienti siano assistiti nel "best point of service" e quanto più vicino possibile ai loro luoghi di residenza.

#### **2.1 Valore pubblico**

Il valore pubblico è inteso come miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi rispetto alle condizioni di partenza.

Il valore pubblico dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige si riferisce allo stato di salute della popolazione e questo ha spesso un impatto sul benessere sociale della popolazione.

Le strategie con le quali l'Azienda intende contribuire all'aumento del valore pubblico sono riassunte in 5 macro-gruppi, che peraltro sono gli stessi previsti anche dal documento annuale delle direttive programmatiche della Giunta Provinciale basate sulla metodica della "Balanced Scorecard", e sono i seguenti:

- A. Riqualificare l'organizzazione dei servizi, dei processi e dei prodotti;
- B. Migliorare la salute e qualificare il governo clinico (Qualità, appropriatezza e risk management);
- C. Sviluppare le risorse e il patrimonio professionale;
- D. Sviluppare la governance, migliorando la programmazione ed il controllo;
- E. Sviluppare i sistemi informativi e i supporti informatici.

Alle citate cinque macro-aree sono ricondotte tutte le singole azioni e gli obiettivi attraverso le quali l'Azienda persegue la propria missione. Annualmente le azioni e gli obiettivi previsti a livello aziendale sono formalizzate nel Programma operativo annuale. Per la presa visione dell'elenco completo degli obiettivi previsti dal Programma operativo si rinvia all'apposito allegato al presente documento.

Inoltre, come previsto dall'articolo 6, del D.L. n. 80/2021, che introduce il Piano di attività e organizzazione, il valore pubblico si persegue e si ottiene seguendo quattro dimensioni e precisamente:

1. Assicurare la qualità dell'attività aziendale;
2. Assicurare la trasparenza dell'attività aziendale;
3. Migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese;
4. Procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Al fine di evidenziare il contributo alla produzione del valore aggiunto tramite le singole azioni e gli obiettivi aziendali, all'interno del Programma operativo annuale allegato, le stesse sono state classificate - per prevalenza - anche secondo le quattro dimensioni previste dal Piano di attività e organizzazione.

## **2.2 Performance**

### **2.2.1 Obiettivi di performance**

Come previsto dal Decreto del Presidente della Repubblica 81/2022, "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione", all'articolo 1 riporta l'"Individuazione di adempimenti assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione". Precisamente al comma 1, lettera c) è riportato il Piano della performance, che dunque è soppresso, in quanto assorbito nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione.

La performance è il contributo che un'azienda, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali è stata costituita. La sua misurazione e valutazione per l'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige nel suo complesso, nonché delle unità organizzative in cui si articola e dei singoli dipendenti di cui si compone, sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali presenti nell'Azienda stessa.

L'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige sviluppa il proprio ciclo della gestione della performance in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e del bilancio esplicitando gli obiettivi e gli indicatori sui quali si baserà in seguito la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il ciclo della gestione della performance parte dalla definizione e l'assegnazione dei macro-obiettivi che l'Azienda si propone per il triennio, demandando al Programma operativo annuale (POA) la misurazione e la valutazione della performance delle unità organizzative e dei singoli dipendenti, come anche la fissazione dei valori attesi di risultato con identificazione dei relativi indicatori di misurazione per il primo anno del periodo triennale contemplato dal PIAO, comprese le unità operative coinvolte (vedasi allegato 1). Il Programma operativo annuale 2024, approvato con delibera aziendale 1519/2023 riporta oltre agli obiettivi annuali 2024 anche il piano della produzione annuale e pluriennale delle strutture pubbliche e private convenzionate (vedasi allegati 2 e 3).

Affinchè sia garantita la qualità della modalità di formulazione degli obiettivi è previsto che gli stessi siano:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con conferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

L'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige per il triennio 2024 – 2026 si è proposta i seguenti **9 obiettivi strategici**:

1. Garanzia di qualità anche attraverso Accreditation Canada + Sostegno alla ricerca e all'innovazione
2. Ampliamento dell'assistenza domiciliare in conformità con il PNRR
3. Consolidamento della riforma dell'amministrazione ed unificazione dei processi
4. Evoluzione del sistema informativo ospedaliero, territoriale ed amministrativo con servizi online per utenti esterni ed interni
5. Collegamento in rete a livello aziendale dei 7 ospedali nella gestione dei flussi di pazienti ed istituzione di centri di riferimento
6. Implementazione del concetto di sviluppo della leadership
7. Evoluzione ed attuazione del piano d'azione per il reclutamento ed il mantenimento del personale
8. Sviluppo di un sistema di comunicazione orizzontale e verticale, interno ed esterno
9. Governo dei tempi di attesa

Nella formulazione degli obiettivi prefissati per l'anno in corso l'Azienda sanitaria dell'Alto Adige tiene conto, come negli anni passati, dei piani e delle linee guida previsti per il settore sanitario, sia nazionali che provinciali. Tra questi possono essere indicati il Piano Sanitario Provinciale 2016-2020 ed il nuovo piano sanitario in fase di elaborazione, il Piano Provinciale di prevenzione, il Piano Provinciale per il governo dei tempi di attesa, il Piano nazionale esiti, le linee guida sull'appropriatezza delle prestazioni e delle prescrizioni, le disposizioni riguardanti la privacy, la trasparenza e anticorruzione e altri ancora.

Oltre a ciò, il Piano tiene conto anche degli obiettivi contenuti nel documento delle direttive della Giunta provinciale per l'anno 2024 secondo il metodo "balanced scorecard", ancora in fase di approvazione con delibera della Giunta provinciale. Nella continuazione del processo di partecipazione e nella trasformazione guidata dell'Azienda sono stati coinvolti, dalla primavera 2023, i vari interlocutori e responsabili della stessa nella definizione degli ambiti strategici e degli obiettivi per l'anno 2024.

Qui di seguito vengono riportate e brevemente esposte le sopracitate 5 macro-aree e gli obiettivi previsti per l'anno 2024.

#### **A. Riquilibrare l'organizzazione dei servizi, dei processi e dei prodotti**

L'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige intende proseguire nel migliorare la propria organizzazione e i propri servizi, promuovendo la responsabilizzazione e la partecipazione nelle scelte strategiche e di gestione da parte del maggior numero possibile di collaboratori coinvolti nell'erogazione dei servizi sanitari e di supporto rivolti al paziente/cittadino.

Essa è orientata al continuo miglioramento della qualità dei propri servizi ed al raggiungimento/mantenimento di elevati standard assistenziali, stimolando la creazione di un ambiente che favorisca l'eccellenza professionale.

Il tutto è riferito sia alla definizione, al mantenimento e alla verifica della qualità clinica, sia ai meccanismi di responsabilizzazione, gestione e governo dei processi assistenziali.

In questo ambito sono inseriti principalmente interventi per il miglioramento dell'appropriatezza, ivi incluse le misure per il contenimento delle liste d'attesa.

## **B. Migliorare la salute e qualificare il governo clinico (Qualità, appropriatezza e risk management)**

Nell'ambito della riqualificazione del governo clinico si prevede soprattutto la prosecuzione nell'implementazione graduale del Piano sanitario provinciale nel settore clinico-assistenziale.

A partire dal 2022 l'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige è impegnata nel grande progetto orientato al conseguimento dell'Accreditation Canada.

## **C. Sviluppare le risorse e il patrimonio professionale**

Le conoscenze e la professionalità degli operatori sanitari sono la risorsa più importante per la qualità, la capacità innovativa e la competitività dei servizi sanitari. Oltre a migliorare costantemente le competenze del personale già alle proprie dipendenze con interventi di formazione e aggiornamento continuo è importante reclutare nuovo personale qualificato fidelizzandolo in modo mirato, e ponendo al centro della politica del personale dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige l'obiettivo di rafforzare l'impegno e la capacità produttiva di tutti gli operatori. Oltre allo sviluppo del personale anche la cultura aziendale incide notevolmente sulla soddisfazione dei collaboratori.

Con l'attuazione del progetto di sviluppo della dirigenza, la Ripartizione dello Sviluppo del Personale si propone di offrire consulenza, formazione e supporto nelle mansioni manageriali. Per raggiungere questo obiettivo, il reparto si occuperà di condurre colloqui di sviluppo dei dipendenti con un supporto digitale a tappeto, di sviluppare e implementare un programma di gestione sistematico, di fornire strumenti dirigenziali a tutti i 700 dirigenti/coordinatori/-ici e di strutturare il programma di sviluppo dei futuri dirigenti.

Per quanto riguarda il reclutamento, è prevista l'attuazione del progetto One Stop Shop. Questo fornirà ai candidati una consulenza competente e rapida e li supporterà nelle fasi operative dell'assunzione e in tutte le procedure amministrative e di riconoscimento associate. Rafforzando l'employer branding, il marchio del datore di lavoro SABES sarà ulteriormente rafforzato per essere ancora più attraente per i futuri dipendenti. Nell'area della formazione e dell'aggiornamento professionale si stanno standardizzando processi e procedure.

Vengono organizzati corsi di lingua regolari a tutti i livelli linguistici ed esami di lingua certificati per fornire il miglior supporto possibile al personale che non possiede un certificato bilingue nell'apprendimento della seconda lingua.

## **D. Sviluppare la governance, migliorando la programmazione ed il controllo**

L'Azienda sanitaria è impegnata ad ottimizzare la governance, investendo soprattutto in programmazione e controllo. A tal fine sono previste varie azioni e misure, che in parte fanno parte di un processo iniziato già negli anni precedenti.

In particolare, alcune misure del Piano per la parità di genere saranno attuate nel 2024.

## **E. Sviluppare i sistemi informativi e i supporti informatici**

Per essere in grado di rispondere in modo adeguato alle sfide che ci attendono è necessario intraprendere strade innovative. E qui entra in gioco la tecnologia informatica che offre molte possibilità anche per quanto riguarda l'assistenza sanitaria alla popolazione: dalla prenotazione delle prestazioni, al ritiro dei referti, fino alla cartella clinica digitale integrata, che accompagna il cittadino/la cittadina dalla nascita alla morte.

## 2.3 ACCESSIBILITÀ FISICA E DIGITALE

**Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità**

### Ambiti di intervento

L'accessibilità digitale è riferita e misurata quindi per tutti i siti SABES esposti in internet sui quali sono possibili interazioni con i cittadini.

In alto Adige SABES espone direttamente servizi ai cittadini in tre siti:

1. il sito web istituzionale <https://www.sabes.it>, che presenta molteplici notizie, iniziative, dati e numeri sulle numerose attività svolte dalle varie articolazioni aziendali;
2. il sito web per scaricare i Referti on line per indagini diagnostiche eseguite dai laboratori provinciali e dalle radiologie aziendali:  
<https://refonline.sabes.it/Privacy/Index?lang=it-IT>;
3. il sito web per prenotare, consultare e gestire appuntamenti sanitari:  
<https://appcuppmobile.civis.bz.it/main/home>

In alto Adige SABES espone direttamente servizi ai cittadini con due APP:

- a) MYASDAA (o MYSABES in lingua tedesca) on varie comode info aziendali;
- b) SaniBook (prenotazione/disdetta gestione appuntamenti)

rilasciate sia per piattaforma Android che IOS.

In alto Adige SABES espone indirettamente servizi ai cittadini attraverso il sito provinciale [civis.bz.it](https://civis.bz.it), la cui pagina <https://civis.bz.it/it/temi/salute-benessere.html> elenca tutti i servizi forniti dalla Provincia. Questi accessi richiedono lo SPID.

Gli interventi di SABES sono limitati ai servizi esposti direttamente.

### Misure messe in atto

Gli ambiti 1 (sito web istituzionale) e 2 (Referti on line) fanno capo ad uno stesso "contesto" gestito da identiche regole e modello di presentazione.

In questo ambito gli interventi sul miglioramento dell'accessibilità sono:

- immediatamente disponibili nella testata di tutte le pagine del sito:



[Deutsch](#) | [Feedback](#) | [Mappa del sito](#) | [Note legali](#) | [Login](#) | [RSS](#) | [Cookie](#) | [Alto contrasto](#)

- puntualmente elencati alla pagina linkata nel colophon della home page:



nella quale sono presenti i seguenti punti:

- a) Elenco delle accesskeys messe a disposizione per navigare nel sito;
- b) Elenco Browser supportati, con versione e sistema operativo;
- c) Elenco Strumenti di valutazione utilizzati per testare l'accessibilità;
- d) La Conformità ai 22 requisiti della legge Stanca.

Per le due APP le misure di accessibilità sono legate alle scelte dell'utente direttamente impostate sul sistema operativo del cellulare.

## 2.4 SEMPLIFICAZIONE

### Azioni finalizzate alla semplificazione dei processi

Nel corso del 2023 sono state realizzate tutte le cinque verifiche di audit programmate sui seguenti procedure/processi:

- Ricavi per Prestazioni Sanitarie e non (ricavi ed incassi e gestione del credito)
- Affidamenti Diretti;
- Prestazioni Servizio Veterinario, Medicina Legale e Medicina del Lavoro;
- Chiusure Contabili (accantonamenti per fatture da ricevere);
- Gestione Contributi (rendicontazione dei progetti finanziati).

Nel corso del 2024 verranno sottoposte a verifica le seguenti procedure/processi:

- Organizzazione e presidi di controllo in ambito di normativa Privacy;
- Determinazione del saldo IVA;
- Gestioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali;
- Progettazione e implementazione misure di sicurezza (terze parti);
- Gestione e controllo accessi identità logica (amministratori di sistema).

L'ordinario processo di audit prevede di norma la valutazione dell'opportunità di semplificazione e di reingegnerizzazione delle procedure in esame, formalizzata se del caso con specifiche richieste di intervento indirizzate al *process owner* e condivise col medesimo.

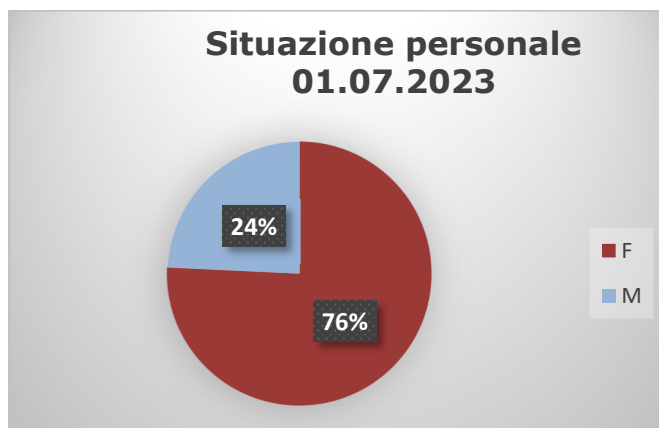
L'eventuale ricorso alla tecnologia verrà sottoposto in ogni caso ad una stima preventiva costi/benefici, da realizzarsi con il supporto della Ripartizione Informatica.

Valore pubblico conseguito	Descrizione macroarea	Obiettivo 2024	Risultato atteso 2024	Indicatori	Entro il
<b>Semplificazione</b> Azioni finalizzate alla semplificazione dei processi	Sviluppare la <i>Governance</i> , migliorando la programmazione ed il controllo	Realizzazione delle verifiche del piano di audit 2024	Gli audit per le aree di bilancio, previsti nel piano di audit per il 2024, sono stati effettuati	Numero audit eseguiti / numero audit programmati a piano 2024	31/12/2024

## 2.5 LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

### 2.5.1 Analisi di contesto

In Azienda predomina fortemente la presenza femminile (dato del 01.07.2023): ben il 76% dei/delle dipendenti è femmina e il 24% maschio. In valore assoluto il personale di genere femminile risulta pari a 8.104 unità mentre quello di genere maschile pari a 2.628.



### Tipo di presenza: tempo pieno e forme part-time

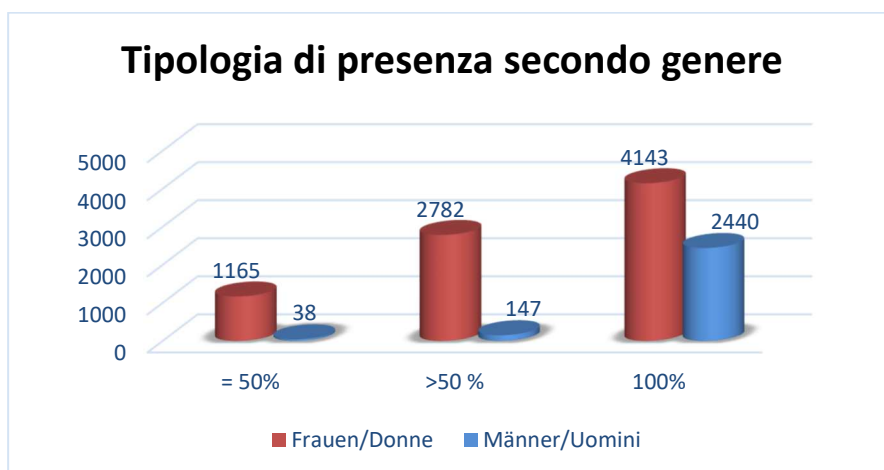
Tipo di presenza	Nr. dipendenti
Part-time <50%	17
Part-time 50%	1.213
Part-time >50%	2.929
Tempo pieno	6.583
<b>Totale</b>	<b>10.732</b>



Come si evince dal grafico soprastante il personale a tempo pieno rappresenta il 61% del totale, 12% del personale ha un contratto part-time al  $\leq 50\%$  e 27% del personale lavora con un contratto part-time  $>50\%$ . Il numero di dipendenti che usufruisce di un part-time  $<50\%$ ; è solamente di 17 unità, un numero in assoluto molto piccolo che rappresentarlo da solo sarebbe percentualmente irrilevante; si è quindi optato per aggiungerlo al numero di dipendenti che effettuano un part-time al 50% in un'unica rappresentazione grafica ( $\leq 50\%$ ).

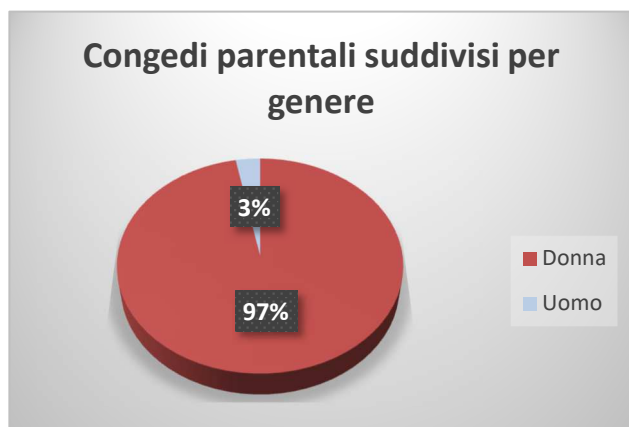
## Forme di lavoro full e part-time secondo genere

<b>Tipo di presenza</b>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Totale</b>
<i>Part-time &lt;50%</i>	14	3	17
<i>Part-time 50%</i>	1.165	38	1203
<i>Part-time &gt;50%</i>	2.782	147	2.929
<i>Tempo pieno</i>	4.143	2.440	6.583
<b>Totale</b>	<b>8.104</b>	<b>2.628</b>	<b>10.732</b>



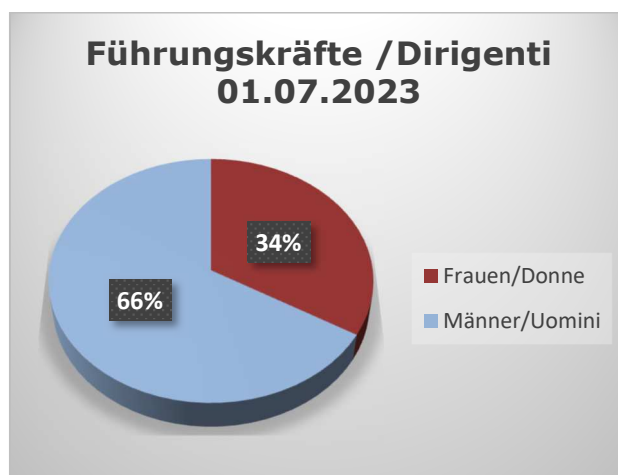
Come sopra esplicitato il 61% dei/delle dipendenti lavora a tempo pieno; secondo l'analisi di genere, ca. il 93 % dei maschi (in cifre: 2440) lavora a tempo pieno contro ca. il 51% delle femmine (in cifre 4143). Ca. 14% delle donne scelgono una forma di part time al 50% e ca.34% delle donne scelgono una forma di part-time superiore al 50%. Si può notare che vi è un notevole sbilanciamento di genere nell'utilizzo di tale istituto, usufruito da parte del genere femminile in ca. il 95% dei casi (vedasi grafico soprastante).

## Congedi e genere



Alla data del 01.07.2023 solo il 6% ca. di tutto il personale operante presso l'Azienda è assente per motivi di famiglia (in termini assoluti n. 677 dipendenti), pochissimi i padri. La cura dei figli, infatti, viene sostenuta ancora prevalentemente dalle donne: dei 677 dipendenti che hanno usufruito di un congedo per prendersi cura dei figli ben il 97% è di genere femminile.

## Posizioni apicali



Osservando il grafico si evince che la consistenza, per genere, del personale nel suo complesso vede la presenza di un 76% di femmine e un 24% di maschi (grafico sulla situazione del personale); se osserviamo il dato relativo alle posizioni apicali (grafico in alto) possiamo rilevare che sono solamente il 34% le femmine che ricoprono tali ruoli mentre i maschi sono il 66%.

Questa sproporzione evidenzia l'esistenza di una notevole disparità di genere nelle posizioni apicali.

### 2.5.2 Basi normative

**Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile:** Tra i 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, il **Goal 5** si prefissa l'obiettivo di **raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze**. Mira quindi a realizzare **condizioni di pari opportunità** dal punto di vista economico e retributivo, nell'accesso a posizioni di leadership nei vari livelli decisionali, contrasto delle varie forme di violenza.

**La Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2026**, che si ispira alla **Gender Equality Strategy 2020-2025 dell'Unione Europea**, è strettamente correlata al **PNRR**; la **Legge 5 novembre**

**2021, n. 162** apporta modifiche al cosiddetto "Codice delle pari opportunità (D.Lgs. n. 198/2006), introducendo , tra l'altro la possibilità delle aziende virtuose di conseguire la "certificazione sulla Parità di genere".

### 2.5.3 Strategia e obiettivi aziendali

L'obiettivo generale è l'attuazione di interventi che consentano di ridurre il gender gap esistente, migliorando le condizioni femminili in termini di opportunità di crescita professionale, maggiore rappresentanza femminile nei ruoli apicali, promozione delle misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e di sostegno alla genitorialità, prevenzione di ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale sui luoghi di lavoro.

Dopo l'approvazione da parte della Direzione generale del Piano per l'uguaglianza di genere (Equality plan), che evidenzia la questione di genere e le sfide ad essa associate, le misure in esso contenute saranno attuate nel 2024.

Descrizione macroarea	Obiettivo 2024	Risultato atteso 2024	Indicatori	Entro il
Sviluppare le risorse e il patrimonio professionale	Elaborare azioni e obiettivi concreti volti a combattere la discriminazione di genere, a promuovere l'uguaglianza e a creare un ambiente di lavoro basato sulla diversità e sulla sensibilità di genere.  Attuazione di alcune misure individuate nel Piano per la parità di genere.	Aumentare la consapevolezza sulle tematiche della gender equality, ridurre i pregiudizi e gli stereotipi e valorizzare le diverse prospettive e competenze di tutte/i le/i dipendenti nella nostra Azienda.	- Aggiornamento dei dati sulla situazione del personale, approfondimento ed analisi dell'evoluzione dei processi occupazionali in azienda; - Diffusione del codice di condotta contro ogni forma di discriminazione, molestie sessuali, mobbing sui luoghi di lavoro; - realizzazione di corsi di formazione sulla parità di genere.	31.12.2024

### 2.6 Rischi corruttivi e trasparenza

Si rinvia ai seguenti allegati:

- ✓ Sezione 2.6 PIAO I - Parte descrittiva dei rischi corruttivi e trasparenza – allegato 4
- ✓ Sezione 2.6 PIAO II - Mappatura dei processi decisionali e analisi del rischio – allegato 5
- ✓ Sezione 2.6 PIAO III - Elenco obblighi di pubblicazione vigenti – allegato 6

## **SEZIONE 3**

### **Organizzazione e capitale umano**

#### **3.1 Struttura organizzativa**

##### **Analisi del contesto interno**

##### **Organizzazione e funzioni dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige**

L'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige, di seguito denominata Azienda Sanitaria, è un ente strumentale della Provincia, dotato di personalità giuridica pubblica e di autonomia gestionale.

L'Azienda Sanitaria assume tutte le attribuzioni previste per le aziende sanitarie dalla normativa nazionale vigente in materia, nonché quelle contenute nel piano sanitario provinciale. All'Azienda Sanitaria compete la strategia aziendale, la programmazione operativa, e l'erogazione delle prestazioni sanitarie nel rispetto dei livelli essenziali di assistenza e sulla scorta dei principi di efficienza ed efficacia nell'uso delle risorse disponibili che caratterizzano l'agire amministrativo. L'Azienda Sanitaria assicura un'assistenza completa alla popolazione e garantisce la continuità assistenziale attraverso l'erogazione delle prestazioni sanitarie in forma coordinata, vale a dire attraverso la collaborazione con il settore sociale, ai fini dell'integrazione sociosanitaria sull'intero territorio provinciale. Per assolvere a questi compiti l'Azienda Sanitaria opera in conformità a quanto previsto dal piano sanitario provinciale, ai piani di settore nonché agli indirizzi e alle disposizioni della Giunta Provinciale.

A tal fine l'Azienda Sanitaria garantisce i Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) e le prestazioni aggiuntive (extra-LEA), definite dalla Giunta Provinciale, avvalendosi di servizi gestiti direttamente dall'Azienda Sanitaria o erogati da altri soggetti pubblici e privati convenzionati, sulla base delle caratteristiche qualitative e quantitative specificate dagli accordi contrattuali, nel rispetto del vincolo di bilancio.

L'Azienda Sanitaria è consapevole dell'importanza dello sviluppo di forme di collaborazione e sinergie con le realtà istituzionali locali, quali portatrici degli interessi della collettività, pertanto, chiamate a svolgere un proficuo ruolo di impulso, partecipazione e controllo dell'operato dell'Azienda Sanitaria. Quest'ultima persegue, a tal proposito, i propri obiettivi orientando l'attività aziendale e le decisioni intraprese ad un'ottica collegiale, secondo i rispettivi ambiti di competenza.

L'ambito territoriale dell'Azienda Sanitaria è la Provincia Autonoma di Bolzano ed è suddiviso in quattro comprensori sanitari:

- Comprensorio Sanitario di Bolzano;
- Comprensorio Sanitario di Merano;
- Comprensorio Sanitario di Bressanone;
- Comprensorio Sanitario di Brunico.

La Giunta provinciale definisce gli ambiti territoriali dei comprensori sanitari. I comprensori sanitari a loro volta si suddividono in distretti sanitari secondo i bacini di utenza determinati dalle disposizioni vigenti. Ai comprensori sanitari compete, in base al principio di sussidiarietà, la gestione dei servizi sanitari nonché la collaborazione con il settore sociale ai fini dell'integrazione sociosanitaria nel rispettivo ambito territoriale. In particolare, ai comprensori sanitari compete la gestione del rispettivo ospedale comprensoriale con una ovvero, ove previste, più sedi.

Il Distretto sanitario garantisce la tutela della salute dei soggetti iscritti al SSN quale centro di riferimento a livello territoriale ed eroga i propri servizi in un contesto caratterizzato da forte e progressiva

integrazione con i servizi sociali. Garantisce, altresì la continuità dell'assistenza, attraverso il pieno utilizzo delle risorse offerte dalla rete dei medici di medicina generale e dei pediatri di libera scelta. Inoltre, filtra l'accesso alle prestazioni ospedaliere, specialistiche ambulatoriali ed integrative a carico del Servizio Sanitario provinciale, distribuendole in base a disponibilità e competenze dei Comprensori facenti capo all'Azienda Sanitaria.

Nell'Azienda Sanitaria operano i seguenti presidi ospedalieri:

- Ospedale provinciale di Bolzano;
- Ospedale comprensoriale di Merano-Silandro, con le sedi di Merano e Silandro;
- Ospedale comprensoriale di Bressanone-Vipiteno, con le sedi di Bressanone e Vipiteno;
- Ospedale comprensoriale di Brunico-San Candido, con le sedi di Brunico e San Candido.

I presidi ospedalieri del Servizio sanitario provinciale sono strutture dell'Azienda Sanitaria che svolgono compiti di assistenza ospedaliera secondo le disposizioni di legge, di regolamento nonché le direttive e linee guida contenute nella programmazione sanitaria provinciale e aziendale.

Con riferimento all'organizzazione aziendale apicale, si specifica che con deliberazione del Direttore Generale del 30 settembre 2013, n. 217 è stato approvato il nuovo organigramma della dirigenza amministrativa dell'Azienda Sanitaria, pubblicato nel sito web aziendale nella sezione "Amministrazione trasparente", sottosezione "Organizzazione", "Articolazione degli uffici".

Con deliberazione del Direttore generale dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige n. 2018-A-000717 del 20.12.2018 è stata poi approvata la "Modifica dell'Atto organizzativo provvisorio dell'Azienda Sanitaria della Provincia Autonoma di Bolzano e approvazione dell'organigramma della dirigenza amministrativa, tecnica e professionale".

A causa della pandemia COVID 19 con delibera aziendale n. 701/2021 il termine per la graduale implementazione dell'organigramma dell'amministrazione è stato prorogato al 30.06.2023. Al fine di completare l'implementazione, con delibera aziendale n. 927 del 30.06.2023, il termine è stato prorogato al 31.12.2023 e successivamente, con delibera aziendale n. 1662 del 20.12.2023, è stato ulteriormente spostato al 30.06.2024.

Proseguendo oltre, in data 29 novembre 2016, con delibera della Giunta provinciale n. 1331 è stato approvato il piano sanitario provinciale (vedi: <http://www.provincia.bz.it/salute-benessere/salute/pubblicazioni.asp> e <https://www.provincia.bz.it/salute-benessere/salute/piano-di-riforma-sanita-2020.asp>).

La Riforma sanitaria può essere riassunta con quattro termini: sicurezza, qualità, appropriatezza e sostenibilità. Si tratta soprattutto di rafforzare l'assistenza sanitaria sul territorio e di ottimizzare l'organizzazione aziendale al fine di una migliore allocazione delle risorse, in ossequio al principio di buon andamento della PA.

Il Piano Sanitario Provinciale dell'Alto Adige stabilisce che la riorganizzazione del sistema sanitario prevede una ridefinizione delle competenze fra la Provincia di Bolzano, la Ripartizione Sanità Provinciale e l'Azienda Sanitaria, stabilendo una separazione netta fra la cosiddetta governance, ossia chi stabilisce le linee d'indirizzo della sanità monitorandone la realizzazione, e chi; invece, è chiamato a dare alle stesse attuazione operativa. Per applicare in modo mirato questo modello di gestione è necessario garantire un adeguato scambio di informazioni tra i soggetti coinvolti.

Infatti, alla Giunta Provinciale e, nello specifico, alla Ripartizione Sanità, compete la definizione degli orientamenti dell'assistenza sanitaria pubblica, l'allocazione delle risorse finanziarie ed il controllo di gestione (ossia la verifica qualitativa, quantitativa e finanziaria degli obiettivi conseguiti). L'Azienda Sanitaria ha, d'altro canto, il compito di dare attuazione operativa alle linee d'indirizzo.

Inoltre, per assicurare un'adeguata assistenza, l'Azienda Sanitaria può ricorrere a servizi erogati da strutture non pubbliche, tenendo presente che il relativo accreditamento istituzionale e l'eventuale stipula di convenzioni – anche nel caso di enti erogatori pubblici – deve avvenire in base a un'analisi del fabbisogno e nel rispetto dei vincoli legislativi.

Pertanto, si delinea il seguente modello di governance:

<b>Provincia Autonoma di Bolzano:</b>	<b>Ripartizione salute:</b>	<b>Azienda sanitaria:</b>
Indirizzo Stanzamenti	Strategia Pianificazione Controllo di Gestione	Gestione, direzione Attuazione

L'Azienda Sanitaria delegherà l'erogazione territoriale delle prestazioni, chiaramente definite, ai quattro Comprensori sanitari.

In conformità al principio di buon andamento ed economicità della PA, potranno essere ottimizzate posizioni direttive e amministrative, con un considerevole snellimento dei processi tecnico-amministrativi. Pertanto, per una migliore allocazione delle risorse è stato deliberato un progetto di riorganizzazione aziendale (per ulteriori approfondimenti vedasi delibera aziendale n. 717 del 20 dicembre 2018) che si concluderà a breve.

Per l'organigramma amministrativo si rinvia all'allegato 7.

Per il settore sanitario si rinvia all'allegato 8.

### **3.2 Previsione economico-finanziaria per il triennio 2024-2026**

Per gli anni 2024-2026 la Provincia ha approvato un bilancio "tecnico" (Legge provinciale 19 settembre 2023, n. 23) che applica criteri maggiormente prudenziali rispetto alle previsioni di entrata future e si limita sostanzialmente alla rimodulazione delle spese previste dalla normativa vigente, delle spese obbligatorie e delle spese vincolate. Le decisioni di bilancio, per quanto attiene il triennio 2024- 2026 verranno assunte dalla nuova maggioranza ad avvio di legislatura. In tale occasione sarà rivisto anche il gettito in entrata, consentendo di rimodulare gli stanziamenti di spesa giudicati inadeguati. La Giunta Provinciale con delibera n. 1044 del 28.11.2023 ha definito il finanziamento per l'Azienda sanitaria tenuto conto dei finanziamenti previsti dal bilancio tecnico.

Il finanziamento provinciale per gli anni 2024, 2025 e 2026 è da considerare finanziamento provvisorio, a causa del quale, in questo momento, non è possibile predisporre una previsione economico-finanziaria triennale equilibrata. Nel 2024, se non saranno previsti nuovi finanziamenti, l'Azienda potrebbe essere costretta a limitare da maggio in poi le spese a quelle obbligatorie e strettamente necessarie per la garanzia dei LEA.

Per il prospetto di finanziamento triennale si rinvia all'allegato n. 9 (Allegato D della delibera della Giunta provinciale Nr. 1044 del 28.11.2023).



### **3.3 Organizzazione del lavoro agile**

Il CCI del 12/02/2008 prevede fra le forme di flessibilità dell'orario di lavoro e le norme di tutela della qualità del tempo di lavoro e della vita il lavoro agile (smart working).

Ai sensi dell'art. 19 "Le parti confermano l'impegno a migliorare qualitativamente e quantitativamente il rapporto tra le prestazioni contrattualmente dovute e quelle effettivamente rese, identificando anche nuove articolazioni e modalità di gestione flessibile dell'orario di lavoro".

Il lavoro agile o smart-working è una modalità volontaria di esecuzione del rapporto di lavoro che ha lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e che si realizza tramite la stipula di appositi accordi individuali tra le parti nel rispetto della disciplina quadro.

Sulla base di tale norma l'Azienda sanitaria ha adottato la circolare del 29/03/2022, con la quale sono state definite le linee guida in ordine allo svolgimento dello smart working.

Per usufruire dello smart working si rende necessario sottoscrivere un accordo individuale tra il diretto superiore ed il dipendente.

Alla circolare è allegata una bozza dell'accordo individuale.

È altresì allegato un modello per la definizione degli obiettivi e per la valutazione del raggiungimento dei medesimi.

Nel 2024 l'Azienda Sanitaria svilupperà un concetto di smart working e come può essere introdotto un metodo di lavoro moderno all'interno dell'Azienda.

### **3.4 Piano triennale dei fabbisogni del personale**

Il presente documento si pone l'obiettivo di delineare il fabbisogno della forza lavoro dell'Azienda per gli anni 2024, 2025 e 2026 alla luce delle indicazioni provinciali, della programmazione aziendale, dei principali trend che interessano il campo di azione sanitario in generale e dell'impatto del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il piano triennale del fabbisogno del personale è parte integrante del Piano integrato attività e organizzazione (PIAO). È finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e quindi di aumentare il valore pubblico dell'azienda in termini di migliori servizi alla collettività.

Con l'aiuto di questo strumento verranno ottimizzati la gestione di concorsi e l'assunzione di personale. Inoltre, si tiene conto del fatto che sarà necessario personale aggiuntivo nelle nuove strutture territoriali che saranno implementate nei prossimi anni per effetto del PNRR.

Partendo dai posti di lavoro attualmente occupati la direzione aziendale, i singoli Comprensori Sanitari e le ripartizioni aziendali hanno pianificato per gli anni 2024, 2025 e 2026 e proposto alla Direzione aziendale gli ulteriori posti necessari, calcolati in tempo pieno equivalente (TPE). Sono stati presi in considerazione sia l'ampliamento di servizi esistenti, sia nuovi progetti, con una rispettiva motivazione. Sono anche garantiti gli standard minimi di assistenza nei reparti di degenza per acuti dell'Azienda sanitaria dell'Alto Adige.

Nuovi servizi:

- Reparto Reuma-Riabilitazione San Candido
- Implementazione Chirurgia plastica nell'Ospedale di Bolzano

- Intensificazione delle cure palliative
- Ampliamento radioterapia
- Potenziamento personale di riabilitazione
- Potenziamento della medicina nucleare
- Attivazione di programmi di tutela della salute orale

Una parte significativa delle nuove assunzioni è dovuta ai nuovi servizi da creare entro il 2026 secondo il PNRR.

Sul Territorio verranno creati tra l'altro i seguenti servizi/strutture:

- 5 Centrali operative territoriali COT
- 10 Case della Comunità
- 4 Unità di Continuità Assistenziale
- 3 Ospedali della Comunità

Il fabbisogno di personale va dall'ambito prevenzione all'assistenza per acuti e alla riabilitazione ospedaliera e territoriale, includendo anche i servizi di supporto amministrativo.

Il fabbisogno di personale riguardante i collaboratori amministrativi include sia i servizi sanitari che i servizi amministrativi.

### **RISULTATO COMPLESSIVO DELLA PIANIFICAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE**

Il fabbisogno di personale pari a 699,31 collaboratori tempo pieno equivalenti (vedasi allegato 10 Figure professionali) corrisponde ad un incremento di ca. l'8% rispetto alla situazione attuale (compresi contratti d'opera e altre forme contrattuali). Su base annua l'aumento corrisponderebbe ad un 2,6% (1,8% senza il PNRR).

### **DISTRIBUZIONE SERVIZI SANITARI, AMMINISTRATIVI E TECNICI**

Il fabbisogno si distribuisce come segue: l'84% è destinato ai servizi sanitari, il 10% ai servizi amministrativi ed il 6% ai servizi tecnici (Ripartizione Tecnica e Ripartizione Ingegneria clinica).

### **DISTRIBUZIONE OSPEDALE – TERRITORIO**

La distribuzione del fabbisogno di personale relativamente ai servizi sanitari tra ospedale e territorio è pari al 53% a favore dell'ospedale e al 47% a favore del territorio.

### **DISTRIBUZIONE IN BASE AI PROFILI PROFESSIONALI**

Complessivamente le professioni sanitarie rappresentano circa l'80% del citato fabbisogno. Con il 12% relativo ai medici, il 37% agli infermieri e il 13% agli operatori socio-sanitari (OSS), il fabbisogno delle tre professioni sanitarie più comuni rappresenta circa il 62%. In seguito, la categoria più numerosa è quella del personale amministrativo con il 17% (9% per i servizi sanitari, 8% per quelli amministrativi).

### **RIFLESSI DEL PNRR SUL FABBISOGNO DI PERSONALE**

Nell'ambito del PNRR sono previsti per l'Azienda sanitaria 223,87 tempi pieni equivalenti (pari al 32% del fabbisogno totale di personale). Di questi, il 52% sono infermieri, il 18% OSS e il 12% medici (vedasi allegato 11 PNRR).

## **PIANTA ORGANICA**

I posti per il PNRR sono da considerarsi aggiuntivi a quelli dell'Azienda sanitaria, per i quali l'Azienda dovrà chiedere un aumento della pianta organica. I posti aggiuntivi alla pianta organica necessari per il PNRR fanno tutti riferimento al servizio territoriale.

### **Rappresentazione della consistenza di personale al 31/12/2023**

Al 31/12/2023 risultano 10.103 dipendenti in servizio in Azienda sanitaria.

La situazione del personale suddiviso per profili professionali è rappresentata nella tabella di cui all'allegato 12.

#### **3.4.1 Strategia di copertura del fabbisogno**

La copertura dei posti vacanti avviene in primo luogo con procedure di mobilità interna. Questo allo scopo di soddisfare diverse esigenze e opportunità: venire incontro alle richieste di trasferimento interno in un'ottica di benessere dei lavoratori, aderire al principio di rotazione, garantire crescita e scambio professionale, cercare la risorsa più adeguata per la qualità del servizio.

In seconda battuta si procede con il tentativo di copertura con procedure di mobilità esterna tra enti dell'intercomparto.

Esperiti i tentativi di cui sopra, l'Azienda attiva procedure pubbliche di concorso precedute da procedure pubbliche per il conferimento di incarichi temporanei in attesa dell'esito della procedura concorsuale.

Contribuiscono ad aumentare l'attrattività dell'Azienda gli istituti di progressione professionale previsti dai contratti collettivi nella forma delle posizioni organizzative e degli incarichi di natura professionale. Tale forma di carriera professionale che si pone in alternativa alla carriera gestionale, consente di valorizzare le alte specializzazioni e le competenze personali di maggior rilievo e maggiormente strategiche per l'Azienda. Queste opportunità verranno comunicate ai cittadini anche attraverso la homepage e i processi di reclutamento.

L'Azienda garantisce la propria visibilità sui social media ed attraverso il sito internet pubblicando regolarmente bandi e avvisi. Vengono inoltre organizzati annualmente due eventi riservati rispettivamente ai futuri diplomati nelle professioni sanitarie e ai futuri medici. A questi eventi vengono presentate la formazione e l'aggiornamento del personale, le opportunità di carriera, le reti con cliniche internazionali, i benefit, le modalità di reclutamento, il trattamento economico e giuridico previsto dai contratti collettivi e la più generale organizzazione del SSP. Per quanto riguarda i medici l'evento è finalizzato a presentare le possibili alternative in materia di formazione specialistica e di reclutamento.

L'Azienda Sanitaria si presenta regolarmente alle più importanti università di medicina per reclutare personale medico adeguato.

Annualmente è prevista la presentazione dei percorsi di formazione specialistica presso l'Università di medicina di Innsbruck e altre università di importanza strategica con un evento aperto a tutti gli studenti dell'ateneo.

Inoltre l'Azienda ha alcuni rappresentanti nel consiglio di ateneo presso la Libera Università di Bolzano in qualità di stake holders che suggeriscono adeguamenti ai programmi di studio dei vari percorsi universitari, presentano l'Azienda alle classi di studenti, coinvolgono i professori universitari nella predisposizione dei bandi di concorso e nelle procedure di selezione.

Lo sportello unico sarà implementato dall'Ufficio reclutamento nel 2024. Ciò consentirà ai candidati di avere un unico punto di contatto per tutte le questioni relative al futuro lavoro in Azienda Sanitaria. Inoltre, il one stop shop fornisce un forte supporto nelle varie fasi burocratiche associate all'assunzione.

### **3.4.2 Formazione del personale**

Il Piano Aziendale della Formazione Continua (PAFC) nasce su mandato della Direzione aziendale dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige nell'intenzione di rendere esplicita e nota a tutti i collaboratori dell'Azienda Sanitaria, l'attività di formazione continua che sarà organizzata ed a cui potranno avere accesso. Tale informazione è utile al fine di pianificare l'attività individuale di formazione continua e costruire il proprio dossier formativo, come pure al fine di elaborare piani di sviluppo di team (dossier formativo di team).

Il PAFC costituisce quindi uno strumento di orientamento strategico riferito all'aggiornamento professionale e viene integrato dalle proposte che nascono all'interno delle Unità Operative dai collaboratori e dai loro diretti superiori.

L'offerta rispetta gli obiettivi formativi provinciali che recepiscono a loro volta gli obiettivi nazionali ed è funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il Piano Aziendale della Formazione Continua (PAFC) nasce su mandato della Direzione aziendale dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige nell'intenzione di rendere esplicita e nota a tutti i collaboratori dell'Azienda Sanitaria, l'attività di formazione continua che sarà organizzata ed a cui potranno avere accesso. Tale informazione è utile al fine di pianificare l'attività individuale di formazione continua e costruire il proprio dossier formativo, come pure al fine di elaborare piani di sviluppo di team (dossier formativo di team).

Considerando gli orientamenti del Piano sanitario provinciale dell'Alto Adige 2016-2020, l'attività di educazione continua dovrà prevedere i seguenti ambiti tematici:

- la prevenzione e la promozione della salute
- l'assistenza territoriale e l'assistenza socio-sanitaria:
  - il ruolo degli attori ed il cambiamento necessario
  - l'assistenza alle persone affette da malattia e condizioni croniche
  - l'assistenza nelle strutture residenziali
  - l'assistenza domiciliare
  - l'assistenza a persone con disabilità, dipendenze e disturbi psichici
  - l'assistenza ai minori
  - l'assistenza a donne e famiglie
- l'assistenza ospedaliera:
  - rete ospedaliera e profili di prestazioni
  - assistenza a persone affette da condizioni acute
  - la struttura organizzativa
- l'assistenza a persone affette da condizioni specifiche: oncologiche, psichiatriche e demenza
- le cure complementari
- l'assistenza sanitaria internazionale
- lo sviluppo del personale.

I principali ambiti di sviluppo dell’Azienda Sanitaria sono:

- sviluppo del personale
- sviluppo dei dirigenti
- istituzione dell’Università di Medicina dell’Alto Adige in collaborazione con l’Università Cattolica
- aspetti medico-legale e responsabilità professionale
- attuazione del Piano provinciale della prevenzione
- farmaceutica, dispositivi medici, diagnostica e terapie innovative
- gestione del rischio clinico
- gestione dell’epidemia COVID 19
- governo delle liste d’attesa
- implementazione del Chronic Care Model
- integrazione socio-sanitaria
- Leading an Empowered Organization
- Lean Healthcare
- privacy e trasparenza
- Relationship based Care
- digitalizzazione e telemedicina
- collaborazioni con enti ed istituti internazionali
- PNRR
- Accreditation Canada
- Panflu
- Innovation and Clinical Research and bedside teaching

In considerazione di quanto esposto sopra, come pure della normativa in tema di obbligatorietà della formazione, sono definite le seguenti aree tematiche in cui è strutturato il PAFC:

- accreditamento, certificazioni, qualità e sicurezza del paziente
- settore dell’emergenza/urgenza
- etica
- competenze specifico-professionali a tutti i livelli dell’organizzazione
- competenze comunicativo-relazionali
- management e leadership
- competenze necessarie alla realizzazione di progetti di rilevanza strategica
- responsabilità giuridiche (trasparenza, anticorruzione, privacy, ecc.)
- gestione del rischio clinico (risk management)
- sicurezza sul lavoro

<b>Descrizione Macroarea</b>	<b>Obiettivo 2024</b>	<b>Risultato atteso 2024</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Entro il</b>
La formazione continua è finalizzata alla qualificazione, alla promozione e allo sviluppo del personale. Essa contribuisce in modo	Pianificazione, organizzazione e realizzazione di corsi di formazione per tutti i profili professionali e tutti i settori. Rendere	Pianificazione, organizzazione e realizzazione di almeno 550 eventi di formazione interna con almeno	Numero corsi interni: 550 Numero partecipanti a corsi interni: 11.000	31.12.2024

significativo al mantenimento e allo sviluppo della capacità lavorativa e della motivazione, nonché al raggiungimento degli obiettivi aziendali.	possibile la partecipazione a corsi di formazione da parte di organizzatori esterni. Offerte formative per i dirigenti di tutti i gruppi professionali. Pianificazione, organizzazione e attuazione dello sviluppo dei futuri dirigenti per tutti i gruppi professionali.	11.000 partecipanti. Rendere possibile ai dipendenti la partecipazione a corsi esterni; almeno 12.000 partecipazioni. Organizzazione di ulteriori eventi formativi per i dirigenti di tutti i gruppi professionali dell'Azienda Sanitaria.	Numero partecipazioni a corsi esterni: 12.000 Organizzazione di ulteriori eventi formativi per i dirigenti.	
--	---	--	--	--

### Promozione del bilinguismo

L'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige supporta il personale sanitario nell'acquisizione del bilinguismo.

Per contrastare la carenza del personale qualificato nel settore sanitario, l'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige promuove e finanzia offerte formative linguistiche che accompagnano il personale sanitario già in servizio nell'acquisizione del certificato di bilinguismo.

Vengono offerte le seguenti misure di sostegno per promuovere il bilinguismo:

- corsi interni regolari di lingua di base per tutti i nuovi dipendenti privi del necessario certificato di bilinguismo
- corsi di lingua interni regolari per avanzati di tutti i livelli linguistici
- contributo costi e riconoscimento ore per corsi di lingua esterni (corsi di lingua in forma collettiva, lezioni individuali, video preregistrati)
- contributo alle spese e riconoscimento delle ore per soggiorni intensivi linguistici all'estero
- consulenza linguistica individuale
- organizzazione interna degli esami di lingua certificati

Descrizione macroarea	Obiettivo 2024	Risultato atteso 2024	Indicatori	Entro il
A fronte della carenza di personale qualificato nel settore sanitario, l'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige promuove misure di sostegno che accompagnano il personale sanitario già in servizio nell'ottenimento dell'attestato di bilinguismo, al fine di sostenere l'acquisizione delle	- Creazione di un database per fornire una panoramica della situazione linguistica di partenza - Monitoraggio del successo dell'apprendimento linguistico - Organizzazione di corsi interni regolari di lingua di base per tutti i nuovi assunti privi del necessario certificato di bilinguismo	Aumento del numero dei professionisti sanitari in possesso di un certificato linguistico	Organizzazione di 12 corsi interni di lingua da almeno 80 ore ciascuno e min. 1 corso estensivo di lingua per ogni livello linguistico Consulenza linguistica di 15 collaboratori	31.12.2024

<p>competenze linguistiche rilevanti per il lavoro di e investire in un rapporto di lavoro a lungo termine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corsi di lingua interni regolari per avanzati di tutti i livelli linguistici</li> <li>- Aggiornamento delle linee guida per la promozione del bilinguismo</li> <li>- Maggiore sensibilizzazione e comunicazione dei dirigenti sul tema dell'apprendimento delle lingue</li> <li>- Organizzazione di ulteriori offerte linguistiche</li> <li>- Consulenza individuale per l'apprendimento delle lingue</li> </ul>			
---	---	--	--	--

## **4. MONITORAGGIO**

### **Misure di monitoraggio della performance**

Come previsto dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 l'Azienda sanitaria verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati per il periodo di riferimento e segnala la necessità e l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella Relazione sulla performance.

A tal fine, i referenti degli obiettivi definiti nel Programma operativo annuale (POA) condividono con tutte le unità operative coinvolte le azioni programmate ed i tempi di espletamento, e verificano costantemente il livello di raggiungimento degli obiettivi al fine di identificare tempestivamente eventuali interventi correttivi da attuare. Qualora nel corso dello svolgimento delle azioni programmate, emerga l'impossibilità di raggiungimento dell'obiettivo pianificato, il referente competente è tenuto ad informarne tempestivamente la Direzione Aziendale indicando le motivazioni da tenere eventualmente in considerazione in sede di valutazione finale.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo al periodo di riferimento, l'Azienda sanitaria approva la Relazione annuale sulla performance, che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Per procedere alla misurazione ed alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi prefissati i referenti dei singoli obiettivi predispongono una relazione sui risultati conseguiti e motivano eventuali scostamenti. Le stesse vengono raccolte e predisposte in una relazione conclusiva da sottoporre per analisi ed approvazione da parte della Direzione Aziendale dell'Azienda.

### **Monitoraggio Internal Audit**

Il Regolamento di Internal Audit (delibera nr. 150/2021) sancisce che il Direttore dell'Ufficio rendiconti sull'attività svolta tramite la "Relazione Annuale" inviata al Direttore Generale entro due mesi dalla scadenza annuale, essa contiene l'informazione sul grado di copertura delle verifiche ossia il numero di attività eseguite diviso quelle programmate.

### **Misure di monitoraggio dell'attuazione del PTPC e degli obblighi di trasparenza**

Si rinvia alla sezione 2.6 PIAO I - Parte descrittiva dei rischi corruttivi e trasparenza – allegato 4.