

AZIENDA SANITARIA  
LOCALE DI **BIELLA**

# PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024

## VERIFICHE E APPROVAZIONI

versione	REDAZIONE		CONTROLLO APPROVAZIONE		AUTORIZZAZIONE EMISSIONE	
	NOME	DATA	NOME	DATA	NOME	DATA
V01	M. Barbieri	28-6-2022	M. Pecchio	28-06-2022	M. Sanò	28-06-2022
	E. Turolla		S. Trinchero		P. Garavana	
	F. Menegon		M. Zettel		C. Sasso	
	O. Camerano		E. Zampese			
	S. Zignone		V. Alastra			
			M. Barbieri			

## STATO DELLE VARIAZIONI

versione	PARAGRAFO O PAGINA	DESCRIZIONE DELLA VARIAZIONE
V01	Tutto il documento	Versione iniziale del documento

## Sommario

1. Premesse e criteri compilativi .....	- 3 -
1.1. Il PIAO in <i>vacatio legis</i> .....	- 3 -
1.2 Contesto di riferimento .....	- 5 -
1.3 L'azienda in breve .....	- 6 -
1.3.1 Servizi sanitari .....	- 7 -
1.3.2 Servizi amministrativi .....	- 8 -
2. Azioni e "valori" del PIAO .....	- 9 -
3. Valore pubblico dell'ASL BI .....	- 11 -
4. Obiettivi programmatici e strategici della performance .....	- 13 -
5. Strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo .....	- 17 -
6. Strumenti e obiettivi del reclutamento di nuove risorse .....	- 19 -
7. Strumenti per la trasparenza e attività di contrasto alla corruzione .....	- 21 -
8. Procedure da semplificare e reingegnerizzare .....	- 22 -
9. Accessibilità fisica e digitale .....	- 24 -
10. Parità di genere .....	- 26 -
11. Modalità di monitoraggio .....	- 28 -
A. Monitoraggio obiettivi programmatici e strategici della performance .....	- 29 -
B. Monitoraggio strategia di gestione del capitale umano e sviluppo organizzativo .....	- 29 -
C. Monitoraggio strumenti ed obiettivi di reclutamento di nuove risorse .....	- 29 -
D. Monitoraggio strumenti per la trasparenza e attività di contrasto alla corruzione .....	- 30 -
E. Monitoraggio "semplificazioni", "reingegnerizzazioni" e accessibilità .....	- 30 -
F. Monitoraggio Parità di genere .....	- 31 -

## Elenco figure nel documento

<i>Figura 1 - Iconografia delle caratteristiche del PIAO</i> .....	- 4 -
<i>Figura 2 - Personale presente (dato al 31.12.2021)</i> .....	- 8 -
<i>Figura 3 - Aree strategiche di riferimento per gli obiettivi aziendali ASL BI</i> .....	- 14 -
<i>Figura 4 - Proposta gerarchia obiettivi aziendali 2022-2024</i> .....	- 15 -
<i>Figura 5 - Mappa degli interventi ASL BI previsti in attuazione del PNRR</i> .....	- 24 -
<i>Figura 6 - Istogramma distribuzione personale ASL BI per genere</i> .....	- 27 -

## 1. Premesse e criteri compilativi

### 1.1. Il PIAO in *vacatio legis*

Al fine di dar corso a quanto previsto dal art. 6 D.L. 80/2021 conv. L 113/2021<sup>1</sup> indicante l'obiettivo di "assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di accesso", ASL BI adotta il seguente PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione, quale misura funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) attraverso le misure previste dalla Missione 6 Salute. Scopo funzionale del PIAO è la programmazione di gestione triennale con revisione annuale, nel quale integrare i profili relativi a:

- ✓ obiettivi programmatici e strategici di performance;
- ✓ strategie di gestione sviluppo organizzativo del personale ed implementazione del lavoro agile;
- ✓ obiettivi formativi annuali e pluriennali,
- ✓ gestione e contrasto alla corruzione in armonia con il Piano Nazionale Anticorruzione e gli indirizzi ANAC;
- ✓ le procedure amministrative da semplificare e reingegnerizzare;
- ✓ obiettivi di accessibilità alle amministrazioni, sia fisica che digitale, per i cittadini ultrasessantacinquenni e con disabilità.

Il D.L. 80/2021 conv. L. n. 113/2021, individua in "appositi DPR" le indicazioni per gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO e la definizione di uno schema tipo di Piano in supporto alle amministrazioni. Il D.L. del 30 aprile 2022 n. 36 ha differito l'attuazione e pubblicazione del PIAO al 30 giugno 2022, e per le Aziende e gli Enti del Servizio Sanitario Nazionale ha demandato alle Regioni gli adempimenti opportuni per l'adeguamento dei propri ordinamenti all'attuazione del PIAO.

**In attesa dei futuri provvedimenti che verranno a disciplinare la materia (*vacatio legis*), ASL BI ha inteso definire questa prima versione del PIAO tramite la ricognizione operativa dei Piani di settore presenti in Azienda, o in corso di attuazione, esponendo i contenuti secondo un criterio di "afferenza" alle tematiche che verranno nelle prossime stesure integralmente assorbite in apposite sezioni, allineandosi al parere n. 151/2022 espresso dal Consiglio di Stato secondo il quale il PIAO dovrà costituire uno strumento di effettiva semplificazione e non un mero adempimento formale aggiuntivo (*layer of bureaucracy*) dei Piani aziendali che in esso confluiranno e di seguito elencati:**

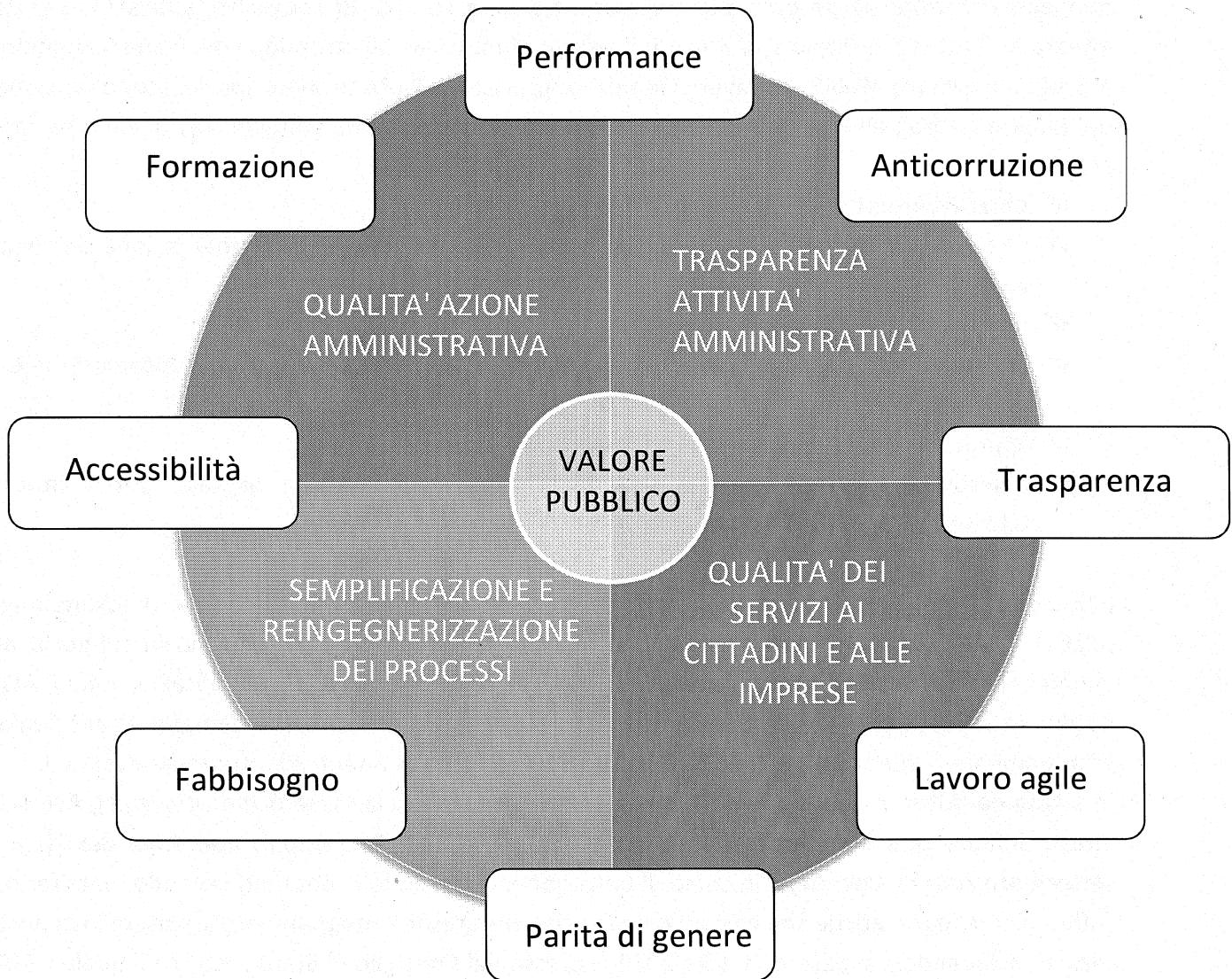
- ✓ Piano della Performance;
- ✓ Piano Triennale del Fabbisogno del Personale;
- ✓ Piano Organizzativo del Lavoro Agile;
- ✓ Piano delle Azioni Positive;

---

<sup>1</sup> Si veda "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia. (21G00093)"

✓ Piano Triennale Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e, trasversalmente a questi, il Piano Annuale della Formazione. Sino al momento dell'adozione dei provvedimenti di riordino della Regione Piemonte concernenti il PIAO i singoli piani aziendali conservano quindi piena efficacia e ad essi si rimanda per le attuazioni specifiche.

Figura 1 - Iconografia delle caratteristiche del PIAO



Fonte: Research Action

L'architettura essenziale del PIAO è già individuata nella normativa istitutiva e nelle misure previste dalla Missione 6 Salute del PNRR. La strutturazione del presente PIAO nasce quindi quale convergenza dei suddetti Piani aziendali favorendo:

- ✓ l'estrapolazione degli obiettivi strategici e programmatici da ciascun Piano aziendale,
- ✓ la selezione degli obiettivi prioritari per il raggiungimento del Valore Pubblico di ASL BI;
- ✓ la convergenza degli obiettivi individuati nel PIAO;
- ✓ il monitoraggio delle attività compiute.

## 1.2 Contesto di riferimento

Il biellese, l'area geografica in cui l'A.S.L. BI opera, è un territorio prevalentemente collinare e comprende n°67 dei n°74 comuni della Provincia di Biella, per un totale di 163.228 abitanti (al 31/12/2020), oltre il 50% dei quali concentrati lungo l'asse Biella-Cossato e nei comuni limitrofi a Biella.

I principali aspetti socio-demografici sono quindi sintetizzabile<sup>2</sup> come segue:

- La popolazione risiede in un territorio prevalentemente collinare e montano con una superficie intorno ai 900 km<sup>2</sup>;
- la superficie dell'A.S.L. BI è relativamente contenuta e la densità di popolazione, nonostante la conformazione del territorio, è pari a circa 190 ab./km<sup>2</sup> ;
- il numero di abitanti, e quindi di utenti serviti, rende l'A.S.L. BI un'azienda di significative dimensioni seppur relativamente piccola se paragonata ad altre A.S.L.;
- la popolazione risulta essere molto anziana, gli over 65 sono saliti dal 27,6% del 2019 al 29,3% della popolazione;
- il tasso di natalità risulta essere il 25% inferiore a quello nazionale;
- il tasso di emigrazione è pari a 160,2‰, superiore alla media del Piemonte pari a 109,1‰;
- il tasso di immigrazione è pari a 135,3‰, superiore alla media del Piemonte pari a 90,3‰;
- il saldo migratorio netto è lievemente negativo.

La significativa percentuale di anziani ha ricadute sul bisogno di salute che ASL BI soddisfa erogando servizi sanitari e conseguenze dirette sull'impiego dei posti letto convenzionati nelle RSA del territorio ed evidenti.

Per motivazioni parzialmente riconducibili a quanto sopra esposto, si riscontra in ASL BI una percentuale di esenti dal pagamento dei ticket per patologia pari al 43,5% della popolazione assistita.

L'economia del territorio biellese<sup>3</sup> è tradizionalmente legata all'industria, ed in particolare ai settori metalmeccanico e tessile:

- il tasso di occupazione è del 66,2%, lievemente maggiore rispetto a quello della Regione (64,6%) e nettamente superiore a quello italiano (58,1%);
- il tasso di disoccupazione si è attestato all'7%, lievemente inferiore al dato regionale (7,2%) e comunque al di sotto del dato nazionale (10%);
- il valore delle esportazioni nel 2020 della provincia di Biella si è attestato a -24,7% rispetto al 2019.

---

<sup>2</sup> Fonte: Osservatorio demografico territoriale del Piemonte – dati anno 2020.

<sup>3</sup> Dati 2020 fonte ISTAT e Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte

### 1.3 L'azienda in breve

L'ASL BI è una "Amministrazione Pubblica" dotata di personalità giuridica pubblica e autonomia imprenditoriale, costituita ai sensi del D.lgs. 30 dicembre 1992 n° 502 e s.m.i. con sede legale in Ponderano (BI), Via dei Ponderanesi n. 2.

L'Azienda Sanitaria Locale di Biella, in breve e di seguito **ASL BI**, **svolge la funzione pubblica di promozione e tutela della salute, intesa sia come diritto fondamentale dell'individuo sia come interesse della collettività**, nel territorio di competenza corrispondente con buona approssimazione al territorio della Provincia di Biella, includendo 67 comuni della Provincia.

L'A.S.L. BI è un ente pubblico appartenente alla pubblica amministrazione italiana afferente al Servizio Sanitario Regionale (SSR). Provvede alla **gestione dei servizi "sanitari" nel territorio** di sua competenza **per erogare i quali si avvale di strutture e servizi "amministrativi" dediti alle molteplici attività necessarie**.

Essa fornisce prevalentemente e direttamente a cittadini tutte le **prestazioni sanitarie in regime di emergenza-urgenza e programmate**, e a cittadini e imprese le attività volte alla **prevenzione**, al **controllo** e al supporto al tessuto produttivo territoriale attraverso i propri servizi/strutture o, alternativamente, acquistando le prestazioni fornite da strutture pubbliche o private accreditate che operano sotto il controllo del Sistema Sanitario Nazionale (SSN).

L'Azienda è organizzata sulla base delle seguenti macro funzioni:

- Funzione di governo;
- Funzioni di staff;
- Funzioni tecnico-amministrative di supporto;
- Funzione di produzione dei servizi sanitari.

Il suo funzionamento è stato quindi basato sull'identificazione di:

- Aree, livello strategico;
- Dipartimenti costituiti da strutture omogenee, omologhe, affini o complementari, che perseguono comuni finalità e sono quindi tra loro interdipendenti, pur mantenendo la propria autonomia e responsabilità professionale.
- Strutture organizzative complesse, semplici, semplici dipartimentali e complesse a direzione universitaria (SC, SS, SSD, SCDU).
- Uffici/Servizi, articolazioni organizzative a cui è attribuita la responsabilità di attività che non richiedono una combinazione di mezzi, di persone o contenuti gestionali tali da giustificare l'istituzione di una struttura organizzativa.
- Gruppi di Progetto costituiti dalla Direzione Strategica temporaneamente e correlati a linee di intervento previste dalla programmazione.

L'Azienda si caratterizza per un assetto organizzativo complesso con un'articolazione interna semplificata dal ridotto numero di soggetti decisori tra territorio e ospedale: un solo presidio ospedaliero a Biella, un distretto territoriale. All'Azienda sono stati assegnati il codice fiscale e la P.I.

01810260024. L'indirizzo di posta elettronica certificata è [ufficio.protocollo@cert.aslbi.piemonte.it](mailto:ufficio.protocollo@cert.aslbi.piemonte.it).  
Il logo aziendale è quello di seguito raffigurato:



### 1.3.1 Servizi sanitari

Anche per far fronte alla domanda di servizi derivante dall'emergenza COVID-19<sup>4</sup>, in ottemperanza alle Linee Guida nazionali e regionali ed in coordinamento con il DIRMEI – Dipartimento Interaziendale Regionale Malattie e Emergenze Infettive<sup>5</sup>, l'Azienda è chiamata quotidianamente, 7 giorni su 7 e 24 ore su 24, a rispondere con efficienza ed efficacia adeguando i processi e i servizi erogati per garantire la presa in carico dei bisogni di salute.

L'organizzazione ed il funzionamento dell'Azienda sono disciplinati con Atto Aziendale, consultabile presso il sito internet istituzionale nella sezione "Chi siamo" -> "Atto Aziendale"<sup>6</sup>.

L'A.S.L. BI assicura l'erogazione delle prestazioni attraverso:

- le strutture del Dipartimento di Prevenzione distribuite sul territorio aziendale;
- le strutture del Distretto Sanitario;
- strutture idonee alla gestione degli aspetti riconducibili all'emergenza COVID-19 anche presso locali di terzi;
- vari ambulatori specialistici e servizi di sportello, collegati al distretto, disseminati sul territorio nelle città e nei comuni più rappresentativi, per dimensione e popolazione, che costituiscono l'Azienda;
- la Medicina Generale (Medici di Base e Pediatri di Libera Scelta) e la Continuità Assistenziale (Guardia Medica) con personale non dipendente A.S.L. BI., ma liberi professionisti che operano in applicazione di una convenzione nazionale;
- l'assistenza domiciliare nelle sue articolazioni di Assistenza Domiciliare Integrata fino alle Cure Palliative (letti di prossimità, lungodegenze, riabilitazione, RSA, CAVS ecc.);
- un Presidio Ospedaliero polispecialistico a gestione diretta: "Ospedale degli Infermi" di Ponderano.

---

<sup>4</sup> Si veda "Prevenzione e risposta a COVID-19: evoluzione della strategia e pianificazione nella fase di transizione per il periodo autunno-invernale - Approfondimento complementare ai documenti generali già resi pubblici su *preparedness*, pianificazione e contesti specifici" al link <https://www.iss.it/documents/20126/0/COVID+19+strategia+ISS+ministero+%283%29.pdf/e463c6e7-6250-109c-1c74-d2f8262f5056?t=1602672178859>

<sup>5</sup> Si veda <https://www.aslcittaditorino.it/dipartimenti/dipartimento-interaziendale-malattie-e-emergenze-infettive/>

<sup>6</sup> Si veda <https://aslbi.piemonte.it/azienda/atto-aziendale/>



### 1.3.2 Servizi amministrativi

I servizi “amministrativi”, oggetto prevalente del presente PIAO, si possono distinguere in:

- **servizi di sportello o “front-end”** a vantaggio diretto degli utenti, e tra essi segreterie e sportelli di prenotazione prestazioni, o attraverso gli altri canali di accesso, programmazione ricoveri e pre-ricoveri, accoglienza e presa in carico richieste inerenti a servizi e prestazioni strumentali e consulenziali ospedaliere, territoriali e di prevenzione;
- **servizi amministrativi di supporto, o “di staff”**, erogati da **personale APT (Amministrativo, Professionale, Tecnico)** e relativi alla gestione degli *asset* e dei fattori produttivi necessari all’azienda tra cui i servizi contabili (in regime economico-patrimoniale), logistici e relativi agli approvvigionamenti, tecnici per la gestione di strumentazioni ad alto contenuto tecnologico e dei numerosi locali distribuiti sul territorio, servizi informatico-informativi tra cui telemedicina e teleassistenza, cartella clinica elettronica e alimentazione del Fascicolo Sanitario Elettronico, di gestione del personale e per la formazione delle numerose e specifiche professionalità che contribuiscono a comporre l’organico operativo pari a circa 2100 unità.

*Figura 2 - Personale presente (dato al 31.12.2021)*

<b>Ruolo</b>	<b>n° persone</b>
Dirigenza ruolo Sanitario	349
Comparto ruolo Sanitario	1.015
<b>Totale ruolo Sanitario</b>	<b>1.364</b>
Dirigenza ruolo Professionale	4
Comparto ruolo Professionale	3
<b>Totale ruolo Professionale</b>	<b>7</b>
Dirigenza ruolo Tecnico	3
Comparto ruolo Tecnico	366
<b>Totale ruolo Tecnico</b>	<b>369</b>
Dirigenza ruolo Amministrativo	9
Comparto ruolo Amministrativo	288
<b>Totale ruolo Amministrativo</b>	<b>297</b>
<b>Totale personale</b>	<b>2.037</b>



## 2. Azioni e “valori” del PIAO

La stesura del presente piano ha quale presupposto fondante la **matrice operativa degli obiettivi generali** sulla base dei “valori” richiamati dall’art. 6 D.L. 80/2021:

- A. Qualità dell’attività/azione amministrativa;
- B. Qualità dei servizi ai cittadini ed alle imprese;
- C. Trasparenza dell’attività amministrativa;
- D. Semplificazione e reingegnerizzazione dei processi in connessione con le aree gestionali individuate

nel proseguo del documento **sviluppati e declinati quale combinato disposto dei contributi dei diversi profili** proposti nei Piani specifici sopra menzionati.

Considerando il PIAO quale programma funzionale di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza - PNRR, esso si propone anche quale “contenitore” delle misure previste dalla Missione 6 Salute contenente tutti gli interventi a titolarità del Ministero della Salute suddivise in:

- Misura M6C1 - reti di prossimità, strutture e telemedicina per l’assistenza sanitaria territoriale<sup>7</sup>;
- Misura M6C2 - innovazione, ricerca e digitalizzazione del SSN<sup>8</sup>.

Il Piano<sup>9</sup> ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

a) gli **obiettivi programmatici e strategici** della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della *performance* individuale ai risultati della performance organizzativa;

b) la **strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo**, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del *project management*, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli **strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne**, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e

---

<sup>7</sup> Attività operative su:

- Case della Comunità - ADI;
- COT - implementazione Centrali Operative Territoriali;
- Telemedicina a supporto pazienti cronici;
- Ospedali di Comunità

<sup>8</sup> Attività:

- Aggiornamento tecnologico e digitale;
- Formazione, ricerca scientifica e trasferimento tecnologico

<sup>9</sup> Art. 6 DL 80 /2021

dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;

d) **gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati** dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dalla Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

e) l'elenco delle **procedure da semplificare e reingegnerizzare** ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) **le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni**, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) **le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere**, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Al fine di dar corso alla **riorganizzazione e integrazione dell'azione amministrativa** descritta nel presente Piano, ASL BI ha provveduto a costituire un gruppo di lavoro, con referenti individuati per le aree di ricognizione dell'operatività del PIAO, al fine d'individuare obiettivi generali e azioni comuni da porre in essere utilizzando la suddetta matrice di valori.

Gli **obiettivi specifici** di settore e le **azioni di monitoraggio** residuano **in capo ai singoli piani aziendali operativi**:

- Piano Performance 2022/2024 approvato con deliberazione n. 105 del 07.03.2022 - SIMIVAP sistema di misurazione e di valutazione delle *performance* deliberazione n. 52 del 08.02.2021;
- Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2022-2024 - Deliberazione n. 33 del 31.01.2022;
- Piano Triennale del Fabbisogno del Personale 2020-2022 - Deliberazione n. 46 del 20.07.2021;
- Piano della Formazione anno 2022 - Deliberazione n. 61 del 10.02.2022.

Sono in fase di sviluppo:

- Piano Organizzativo del Lavoro Agile - POLA<sup>10</sup>, nel quale ASL BI provvederà a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile (*smart working*) ed in particolare individuare le strutture ed i criteri di accesso all'istituto del personale richiedente. Le scelte di programmazione del lavoro agile sono rimesse all'amministrazione che deve elaborare un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio. Ruolo di coordinamento e fulcro nella determinazione dei criteri e misure operative è il Comitato Unico di Garanzia - CUG, organo paritetico composto da rappresentanti di parte sindacale e di parte datoriale. Sono

---

<sup>10</sup> Previsto dall'art. 14 Legge. 124 del 07.08.2015, Legge n. 81 del 22.05.2017 e s.m.i..

attualmente in corso le ricognizioni per la costituzione del CUG che si concluderanno entro il primo semestre del 2022 e la cui operatività entrerà a pieno regime nella seconda metà del 2022.

- Piano Triennale di Azioni Positive - PAP<sup>11</sup>, è volto ad introdurre misure finalizzate a tutelare la maternità e paternità, al fine di rendere più flessibile la fruizione dei congedi parentali e favorire la conciliazione della vita familiare per le lavoratrici e lavoratori del settore pubblico. L'attuazione degli indirizzi forniti si basa su attività di analisi e valutazione, attraverso studi, indagini e monitoraggio delle discriminazioni dirette e indirette che dovranno essere rimosse attraverso specifiche azioni positive con il coinvolgimento del CUG in prossima costituzione.

Il presente elaborato costituisce l'evidenza del lavoro svolto nell'ambito del gruppo di lavoro e relativo ai confronti/incontri tenutisi con i responsabili delle strutture coinvolte per costituire un'articolazione univoca e coerente con i fini stabiliti dalla norma per la formalizzazione del PIAO e delle strategie e relative azioni dal medesimo previste per il consolidamento dell'attività "amministrativa" così come descritta nei paragrafi precedenti.

### 3. Valore pubblico dell'ASL BI

La salute è riconosciuto universalmente essere un bene primario che assurge a diritto fondamentale della persona ed impone piena ed esaustiva tutela. Da questa premessa discende il "valore pubblico" dell'operato dell'ASL BI, i cui **principi fondamentali** sono:

- il rispetto della **dignità umana**;
- l'**equità** delle condizioni di accesso e omogenea distribuzione dei servizi sul territorio dell'azienda;
- l'**etica** professionale;
- la **centralità dell'utente**, intesa come punto di riferimento per la rilevazione del bisogno di salute.

L'A.S.L. BI ispira il proprio funzionamento, in aggiunta ad i principi fondamentali, a **criteri** di:

- **trasparenza** interna ed esterna, nel rispetto delle normative a tutela delle informazioni e dei dati, per una migliore comprensione delle scelte aziendali da parte degli interlocutori interni ed esterni;
- organizzazione e **formalizzazione** dei processi di analisi, valutazione, decisione e monitoraggio;

---

<sup>11</sup> Dlgs n. 198/2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" art. 48 "Azioni positive delle pubbliche amministrazioni" stabilisce che le amministrazioni pubbliche predispongano Piani Triennali di Azioni Positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro. E' prevista quale sanzione nel caso di mancata adozione, il divieto di assumere da parte dell'Amministrazione nuovo personale, compreso quello appartenente alle categorie protette.

- utilizzo prioritario nei processi decisionali di evidenze esplicite e costante orientamento allo sviluppo e all'utilizzo dei criteri di **misurazione della performance**, dei risultati produttivi e dei processi produttivi stessi;
- **orientamento alla flessibilità** e al miglioramento continuo;
- sviluppo di metodiche lavorative che favoriscano la revisione dei processi produttivi di carattere amministrativo favorendo la remotizzazione "parziale" di incarichi e mansioni al fine di dar corso, nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia dell'azione dell'amministrazione, al cd Lavoro Agile con conseguente riduzione degli spostamenti degli operatori, riduzione dei consumi e contestuale miglioramento della qualità della vita soprattutto per chi risiede lontano dalle strutture aziendali;
- rispetto della "Parità di genere" già ampiamente evincibile in tutte le attività e in tutti gli incarichi aziendali;
- Formazione a supporto e per lo sviluppo del "valore" quale risultanza del combinato disposto delle azioni intraprese per il consolidamento dei suddetti criteri.

Guidata dai principi fondamentali e dai criteri ispiratori sopra menzionati, l'**Azienda persegue il "suo valore pubblico" inteso come:**

- **qualità** clinico-assistenziale;
- **appropriatezza** organizzativa;
- coinvolgimento e la qualificazione continua delle risorse umane, da sostenere attraverso la **formazione** ed il costante aggiornamento;
- **gestione responsabile** delle risorse;
- **semplificazione** amministrativa;
- **organizzazione efficiente** e razionale del lavoro;
- attenzione alla dimensione relazionale improntata alla **collaborazione** ed all'**ascolto** reciproco tra personale sanitario, pazienti e loro familiari;
- obiettivi di salute e **sicurezza sul lavoro** anche attraverso idonei strumenti organizzativi;
- **coinvolgimento** di tutti i portatori di interesse;
- sviluppo dei processi di **comunicazione** e informazione, riconoscendone la valenza strategica, rivolta agli interlocutori esterni e interni, finalizzati ad illustrare i servizi e le attività offerte dall'Azienda e la loro fruibilità;
- **trasparenza dell'azione amministrativa**, la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- **evoluzione** tecnologica ed organizzativa
- **welfare** del personale dipendente e di supporto all'erogazione del servizio

Il Valore Pubblico che ASL BI si prefigge, è la creazione di benessere percepito dalla comunità, attraverso l'interconnessione degli obiettivi strategici e valori sociali già individuati o da definire e aggiornare nei piani esistenti ed in corso di attuazione.

L'ASL BI (Azienda Sanitaria Locale di Biella), come detto, provvede alla gestione dei servizi sanitari nel territorio di sua competenza. Svolge altresì la funzione pubblica di promozione e tutela della salute, intesa sia come diritto fondamentale dell'individuo quale interesse della collettività.

#### 4. Obiettivi programmatici e strategici della performance

Premesso che il ciclo di gestione della performance è stato oggetto di una disciplina introdotta dal decreto legislativo n. 150 del 2009, il quale ha dato sviluppo e sistematizzazione a indicazioni in tema di valutazione dei rendimenti e risultati dell'attività delle amministrazioni pubbliche, tratteggiate nel decreto legislativo n. 286 del 1999 e che nell'articolo 10 del D.lgs. n. 150 del 2009 la norma prevede il "Piano della performance" (e, a consuntivo, una "Relazione sulla performance") quale documento programmatico triennale (definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi del Dipartimento della funzione pubblica), il presente PIAO individua e propone gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi definiti nel menzionato Piano Performance 2022/2024 approvato con deliberazione n. 105 del 07.03.2022 – misurati secondo quanto esposto nel SIMIVAP - Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance deliberazione n. 52 del 08.02.2021, con riferimento agli obiettivi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione in essi richiamati e in essi tradotti in obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

L'ASL BI provvede alla gestione dei servizi sanitari nel territorio di sua competenza.

Tenuto conto dell'alto grado di innovazione tecnologica, dell'ampio ventaglio delle specializzazioni che caratterizzano il nuovo presidio ospedaliero, delle sinergie e collaborazioni con le Fondazioni e le Associazioni del territorio e della prospettiva di azione fatta propria dall'ASLBI fondata sull'umanesimo della cura, l'ASL BI intende:

- essere un punto di riferimento specialistico nell'ambito della rete ospedaliera del Quadrante Nord-Est per le patologie neurologiche, cardiovascolari ed ortopediche, e nell'ambito della rete ospedaliera regionale un polo di eccellenza in ambito oncologico;
- distinguersi come polo di eccellenza e laboratorio di sperimentazione e messa a punto di efficaci ed innovativi modelli di presa in carico della fragilità e della cronicità, nonché di realizzazione di azioni di prevenzione e promozione della salute, condotte in una prospettiva di ottimale integrazione con i medici di base, i pediatri di libera scelta, gli specialisti ambulatoriali e le realtà operanti in ambito sociale e assistenziale;
- svolgere sempre più il ruolo di motore di sviluppo in favore della comunità biellese, anche assumendo una valenza attrattiva nei confronti di professionisti e cittadini provenienti da altri territori;
- rappresentare un punto di riferimento culturale, in forte sinergia con gli attori del territorio, conducendo iniziative e progetti atti a promuovere sempre più un umanesimo della cura;
- essere un punto di riferimento per la ricerca e la sperimentazione clinica anche attraverso maggiori sinergie con le Università.

L'ASL BI intende quindi perseguire gli obiettivi strategici nel triennio 2022-24 volti a garantire:

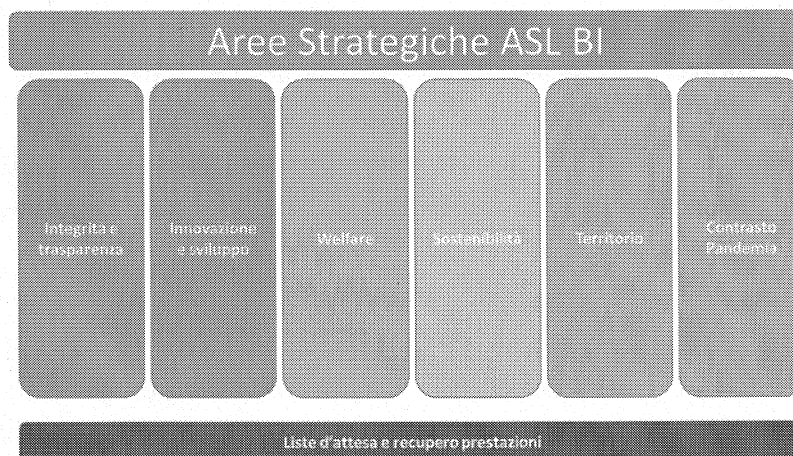
- continuità con quelli individuati dai mandati precedenti ed inerenti il soddisfacimento dei bisogni di salute della popolazione e attese degli stakeholder,
- il perseguimento degli obiettivi fissati dalla Regione Piemonte,
- un rilancio dell'operato di ASL BI secondo le linee di indirizzo individuate a partire dalle indicazioni regionali e nazionali per l'aggiornamento del Piano di per il recupero delle prestazioni sanitarie non erogate in ragione dell'epidemia da SARS-COV-2.

Intende integrare, esplicitando e declinando, gli obiettivi regionali definiti per l'ASL BI anche in corso di anno fornendo i presupposti per la condivisione con i diversi livelli gerarchici aziendali individuati per il loro puntuale perseguimento ai quali sono forniti gli strumenti di monitoraggio nell'ambito di pertinenza dell'ASL BI. Gli ambiti strategici risultano essere:

- proseguire la campagna vaccinale per contrastare la pandemia;
- migliorare la mobilità e liste di attesa;
- assunzione di personale, per far fronte al turn over legato all'età, a trasferimenti e problematiche legate alla pandemia;
- continuità assistenziale Ospedale – Territorio, per garantire una maggior efficienza nella presa in carico dei pazienti;
- recupero delle prestazioni sospese e liste d'attesa.

L'azienda intende perseguire asset organizzativi e interventi operativi inerenti le Aree Strategiche proposte in figure.

Figura 3 - Aree strategiche di riferimento per gli obiettivi aziendali ASL BI



Le diverse "aree strategiche" sono state declinate in "Dimensioni di performance" a loro volta ricondotte a specifici "Programmi" dai quali deriveranno gli obiettivi operativi da assegnare, secondo criteri di competenza e priorità, alle strutture e ai responsabili aziendali. Segue una proposta dello schema gerarchico sopra descritto declinato nelle diverse Schede di Budget in funzione delle caratteristiche e delle specificità della struttura destinataria degli obiettivi e relativi indicatori.

Figura 4 – Proposta gerarchia obiettivi aziendali 2022-2024

AREA STRATEGICA	DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PROGRAMMI
OBIETTIVI REGIONALI	DA DEFINIRE	Da DGR regionale
	PRESA IN CARICO E INTEGRAZIONE	Attuazione Piano recupero prestazioni
CONTRASTO PANDEMIA	PREVENZIONE E DIAGNOSI	Potenziamento dell'attività di tracciamento e diagnostica
		Aggiornamento Regolamenti, Procedure e Protocolli
		Riprogettazione Modelli Organizzativi
INNOVAZIONE E SVILUPPO	CAPITALE INTELLETTUALE	Accrescimento competenze diffuse (tecniche e manageriali)
	PRESA IN CARICO E INTEGRAZIONE	Riprogettazione Modelli Organizzativi
	PROCESSI DI SUPPORTO	Flusso informativi e qualità dei dati sui sistemi informativi
		Implementazione nuovo SIOT - Sistema Informativo Ospedaliero e Territoriale
		Riprogettazione Modelli Organizzativi
Sorveglianza sanitaria		
INTEGRITA' E TRASPARENZA	CAPITALE INTELLETTUALE	Stesura Documento di "Mission" per ogni struttura
	PROCESSI DI SUPPORTO	Aumento della qualità erogata dalle strutture e relativo riscontro dell'utenza
		Aggiornamento Regolamenti, Procedure e Protocolli
PRODUZIONE, LISTE D'ATTESA E RECUPERO PRESTAZIONI	PRESA IN CARICO E INTEGRAZIONE	Programmazione e utilizzo a tempo pieno strutture e tecnologie esistenti
		Attuazione Piano recupero prestazioni
		Ottimizzazione dei volumi di attività erogata
		Ottimizzazione tempi di risposta
	PROCESSI DI SUPPORTO	Ottimizzazione dei fattori produttivi (posti letto, sale operatorie, farmaci...)
		Miglioramento dei percorsi ospedale-territorio
SOSTENIBILITA'	PROCESSI DI SUPPORTO	Aggiornamento Regolamenti, Procedure e Protocolli dei processi trasversali e amministrativi
		Aggiornamento Regolamenti, Procedure e Protocolli per il governo dei consumi
		Flusso informativi e qualità dei dati sui sistemi informativi
		Ottimizzazione dei fattori produttivi (posti letto, sale operatorie, farmaci...)
		Ottimizzazione tempi di risposta atti amministrativi
TERRITORIO	PRESA IN CARICO E INTEGRAZIONE	Implementazione nuovo SIOT - Sistema Informativo Ospedaliero e Territoriale
		Ottimizzazione dei volumi di attività erogata
		Attuazione progressiva del Piano della Cronicità
	PROCESSI DI SUPPORTO	Ottimizzazione dei fattori produttivi (posti letto, sale operatorie, farmaci...)
		Riprogettazione Modelli Organizzativi
Riqualificazione sedi		
WELFARE	CAPITALE INTELLETTUALE	Accrescimento competenze diffuse (tecniche e manageriali)
	PRESA IN CARICO E INTEGRAZIONE	Ottimizzazione tempi di erogazione prestazioni per dipendenti



A tal fine tutti i livelli gerarchici sono responsabilizzati nel tentativo di fornire una risposta aziendale ai bisogni di salute del territorio e degli utenti che ad essa afferiscono secondo il criterio della libera scelta del posto di cura<sup>12</sup>, compresi quelli derivanti dal diffondersi di fenomeni come quello della pandemia Covid-19 che quelli derivanti dai ritardi accumulati sulle liste d'attesa durante la pandemia stessa.

Nell'ambito dei servizi ai cittadini e alle imprese di tipo più specificatamente "sanitario", vere *core activities* del ASL BI, assumono quindi rilevanza le competenze e gli *asset* volti all'erogazione di una qualità "tecnica" e "sanitaria" eterogenea, l'interpretazione dei diversi attori coinvolti coordinati dai diversi livelli gerarchici per perseguire il risultato di salute degli utenti.

Stabilendo il "necessario collegamento" della performance individuale con i risultati dei diversi livelli organizzativi, sino a quello complessivo, i criteri del ciclo della performance per ASL BI, come per qualsiasi pubblica amministrazione, richiedono non solo di raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso un'azione efficace, ma anche mediante un'attività efficiente impiegando i soli mezzi messi a disposizione e favorendo così possibili risparmi di spesa.

Anche per quanto attiene i servizi "sanitari" e di "prevenzione" rivolti a cittadini ed imprese i criteri del ciclo della performance per ASL BI, come per qualsiasi pubblica amministrazione, richiedono non solo di raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso un'azione efficace, ma anche mediante un'attività efficiente impiegando i fattori produttivi (personale, tecnologia, farmaci e dispositivi medici, ...) al fine di coordinare l'offerta dei servizi "specialistici", sia in ambito medico che chirurgico, in regime di ricovero ordinario o di *Day-hospital* e *Day-surgery*, o per la presa in carico di emergenze presso il Pronto Soccorso o di consulenze e prestazioni strumentali presso gli ambulatori in modo adeguato per soddisfare la domanda espressa dal territorio.

A tal fine il cd PdP - Piano delle Performance e il connesso SiMiVaP - Sistema di Misurazione e di Valutazione delle *performance* forniscono le premesse per la definizione e misurazione degli indicatori definiti per il perseguimento degli obiettivi clinico-sanitari, organizzativi, formativi e progettuali individuando le ricadute quali-quantitative stabilite dal cd Comitato di Budget, organo presieduto e coordinato dalla Direzione Generale aziendale.

La progettazione preliminare di materiale informativo adeguato alla comprensione dei modelli e degli strumenti volti alla qualità delle performance erogate dalle diverse strutture risulta premessa per lo sviluppo e l'*empowerment* delle competenze gestionali necessarie.

ASL BI persegue complessivamente, attraverso il suo modello gestionale di definizione e misurazione delle performance, anche la qualità del servizio e dell'azione amministrativa nel

---

<sup>12</sup> Titolo 3° - RAPPORTI CON IL CITTADINO - CAPO II - DOVERI DEL MEDICO E DIRITTI DEL CITTADINO - Art. 24 del Codice di Deontologia Medica - "Libera scelta del medico e del luogo di cura: La libera scelta del medico e del luogo di cura costituisce principio fondamentale del rapporto medico-paziente. Nell'esercizio dell'attività libero professionale svolta presso le strutture pubbliche e private, la scelta del medico costituisce diritto fondamentale del cittadino. E', pertanto, vietato qualsiasi accordo tra medici tendente a influire sul diritto del cittadino alla libera scelta. Il medico può consigliare, ma non pretendere, che il cittadino si rivolga a determinati presidi, istituti o luoghi di cura.". Tale diritto è previsto anche dalla legge di riforma sanitaria 502/90.

rispetto delle quantità attese di prestazioni erogate (anche per il Piano di recupero delle Liste d'attesa) e dei budget di spesa stabiliti dall'Ente regionale con Deliberazione della Giunta Regionale 24 novembre 2021, n. 2-4147 Modifica delle risorse del FSR 2021 assegnate con D.G.R. n. 34-2471 del 4 dicembre 2020: Riparto del Fondo Sanitario definitivo relativo alle risorse indistinte, finalizzate, premialità e vincolate del SSR 2021. Primo riparto delle quote previste del FSR 2022. Riparto delle quote *payback* per l'annualità 2021 e 2022, e ripartizione delle risorse della Gestione Sanitaria Accentrata.<sup>13</sup>

## 5. Strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo

Come evincibile nella figura precedente nell'area "Welfare" l'azienda ha inteso anche individuare lo sviluppo del Capitale Umano<sup>14</sup> anche attraverso la formazione su:

- tematiche tecniche e manageriali;
- sviluppo di competenze riflessive attraverso approcci narrativi ed esperienziali.

Sono le "persone" che possono rendere realisticamente raggiungibili tutti gli obiettivi, soddisfatte tutte le condizioni, garantiti i massimi livelli di salute della popolazione. Per agevolarle nell'arduo compito, la gestione della conoscenza<sup>15</sup> e lo sviluppo del capitale umano e organizzativo, per le caratteristiche stesse del servizio reso da ASL BI, assumono una funzione determinante contribuendo in modo significativo.

Siamo in presenza di una trasformazione radicale nella concezione di tutela della salute e cura. Dalla medicina tradizionale si sta passando alla medicina olistica, dal generalismo allo specialismo, dalla medicina individuale alla medicina "organizzata" e da una visione romantica stiamo giungendo ad una più pragmatica visione problematica.

La resistenza al cambiamento risiede anche in diffusi atteggiamenti autoreferenziali, legati a concetti quali gerarchia, funzione, livello, delega a responsabilità limitata che contribuiscono ad indebolire gli sforzi messi in campo per la creazione e diffusione di conoscenze. L'autorità si vorrebbe sempre accompagnata da autorevolezza, competenza e *empowerment* dei diversi contributi.

Un'organizzazione cresce se gestisce conoscenza cioè se attiva un processo aziendale che ha come obiettivo quello di fornire gli strumenti utili per creare, catturare e riutilizzare la conoscenza aziendale (*Knowledge Management*).

---

<sup>13</sup> Si veda DGR\_04147\_1050\_24112021\_pdf

<sup>14</sup> l'Ocse propone un'interpretazione largamente condivisa a livello internazionale, che indica come capitale umano l'insieme delle "conoscenze, abilità, competenze e altri attributi degli individui che facilitano la creazione di benessere personale, sociale ed economico". Si tratta dunque, come il capitale fisico o naturale, di un "bene" producibile e soprattutto accumulabile, che si incrementa sia attraverso l'istruzione e la formazione professionale, sia con altre forme di apprendimento meno formali nella vita quotidiana o nei luoghi di lavoro. Si veda <https://www.istat.it/it/files//2016/12/nota-stampa-capitale-umano.pdf>

<sup>15</sup> *Knowledge management* (in italiano gestione della conoscenza) è un concetto può riferirsi alla gestione e alla condivisione della conoscenza ed è portato avanti fin dall'antichità con lo sviluppo di biblioteche e strumenti di comunicazione. Con la rivoluzione digitale l'insieme di strategie e metodi per identificare, raccogliere, sviluppare, conservare e rendere accessibile la conoscenza delle persone che fanno parte di una organizzazione (o, al limite, di una comunità di pratica), assume la moderna connotazione e prende il nome di *knowledge management*, o gestione della conoscenza organizzativa, avvalendosi in genere di strumenti delle tecnologie dell'informazione.

Sulla base dei suddetti presupposti ASL BI sta procedendo con la stesura del piano triennale dei fabbisogni di personale, con revisione annuale, per ottimizzare le risorse della Regione Piemonte volte allo sviluppo e rinnovamento dell'organico e i LEA da assicurare ai cittadini.

L'utilizzo delle forme di lavoro agile contribuirà allo sviluppo organizzativo nel suo complesso, stimolando una riflessione e successiva revisione inerente le modalità di "ingaggio" e successiva valutazione della "produzione" dei dipendenti impiegabili "da remoto" senza che ciò implichi limitazioni o criticità alcuna.

L'individuazione di obiettivi chiari e misurabili inerenti le attività "amministrative" in capo ai profili coinvolgibili nel modello "agile" permette una relazione trasparente e a valore aggiunto anche quale conseguenza di un miglioramento della qualità della vita dell'operatore nonché una responsabilizzazione della sua azione a vantaggio dell'amministrazione e di essa degli uffici/processi di afferenza.

#### **Strategie cui si correla il fabbisogno di personale sanitario:**

- Aumentare la capacità ricettiva per i ricoveri di acuzie del dipartimento medico
- Favorire l'ottimizzazione dei tempi di degenza
- Rispondere ai crescenti bisogni di prestazioni ambulatoriali
- Integrare ospedale e territorio per l'attuazione di PDTA di patologie croniche
- Implementare le attività chirurgiche che rispondono alla domanda del territorio di riferimento, in un'ottica di orientamento all'utente
- Programmare l'attivazione dell'Ospedale di Comunità
- Implementare le attività di presa in carico del paziente a domicilio
- Rafforzare la rete con le altre ASR del quadrante nord est

#### **Strategie cui si correla il fabbisogno di personale APT (Amministrativo, Professionale, Tecnico):**

- Digitalizzare funzioni e procedure a vantaggio dell'utenza esterna ed interna
- Garantire il passaggio di competenze da parte di dipendenti pensionandi e costruire un percorso di crescita per chi sostituisce personale già cessato
- Potenziare le aree tecniche/tecnologiche con professionalità dotate di competenze specifiche
- Rafforzare nuove attività previste da norme o collegate a necessità di revisione processi in un'ottica di snellimento dell'azione amministrativa
- Implementare la sinergia tra area amministrativa/tecnica e sanitaria
- Incrementare i lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'ospedale, sia per la sicurezza che per il benessere di personale e pazienti

Si ritengono inoltre indispensabili azioni formative volte allo sviluppo di capacità manageriali sia da parte dei responsabili che da parte degli operatori chiamati ad agire con un maggior livello di autonomia. Risultano propedeutiche ad una maggior qualità dell'azione anche iniziative formative per il rafforzamento delle competenze organizzative, digitali e comunicative anche per la corretta gestione degli strumenti di comunicazione e pianificazione attività resi disponibili dalla suite di posta Google (Calender, Meet, ...).

L'operatività dell'attuale Piano della Formazione 2022 per obiettivi ed attività individuate, a cui si rimanda, costituisce presupposto favorevole per le implementazioni effettuate e programmate, per dare evidenza delle potenzialità, quali ad esempio le modalità di utilizzo degli applicativi informatici di base e specifici al fine di socializzare tutti gli operatori alle novità normative e agli obiettivi organizzativi. La Formazione a supporto dell'implementazione del Sistema Informativo Ospedaliero e Territoriale (SIOT) e alla sua completa funzionalità ed utilizzo è un esempio delle azioni in corso. Approfondire le tematiche di management rispetto alla sperimentazione di nuovi modelli organizzativi nelle diverse strutture aziendali resta un'attività perseguibile come la formazione manageriale, per potenziare e sostenere le funzioni gestionali e di leadership dei Coordinatori e per l'acquisizione da parte dei Dirigenti degli aggiornamenti necessari per la gestione di una Struttura.

Va qui ricordato che il Piano della Formazione, per ovvie ragioni, è prevalentemente orientato a soddisfare i bisogni formativi legati alla necessità di continuo aggiornamento professionale degli operatori che operano in realtà clinico-assistenziali diverse e spesso in frequente evoluzione, così come delle specifiche professionalità ad esse legate, al fine di poter rispondere al meglio ai bisogni dei pazienti e alle esigenze del Servizio sanitario.

L'ASLBI è riconosciuta dalla Regione Piemonte come Provider ECM, quale soggetto attivo e qualificato nel campo della formazione continua in sanità. Per tanto l'ASLBI è abilitata a realizzare attività formative accreditate ECM e ad assegnare direttamente i crediti formativi ai professionisti sanitari partecipanti alle proprie iniziative formative.

## 6. Strumenti e obiettivi del reclutamento di nuove risorse

Il piano del fabbisogno del personale deliberato è annualmente pubblicato sul sito Amministrazione Trasparente, sezione "Personale", sottosezione "Dotazione organica".

In ASL BI si procede con continuità al reclutamento di nuove risorse individuando profili con adeguate conoscenze e specializzazioni sanitarie coerenti con i bisogni dell'organizzazione; gli inserimenti contraddistinti da un background di competenze aggiornato consente altresì la valorizzazione delle risorse interne (come previsto dal DL 80/2021 art.6, comma 2, b) utilizzando quali strumenti di reclutamento di nuove risorse le procedure di concorso mediante avvisi e bandi e, marginalmente se l'assenza di determinate professionalità non possono essere colmate con graduatorie vigenti, l'assunzione di personale interinale e la contrattualizzazione in regime di libera professione.

L'ASL BI lavora anche al fine di garantire capillarità della presenza del personale sul territorio sia per mezzo del piano dei fabbisogni deliberato (che comprende personale dipendente, SUMAlsti ed interinali) sia per mezzo di convenzioni stipulate a livello nazionale (MMG, PLS, ecc.), operando altresì in sinergia con le altre Aziende Sanitarie del quadrante nord est (ad esempio il personale ESACRI/ex Croce rossa, coordinato in modo unificato dall'A.O.U. Maggiore della Carità di Novara).

E' risaputo che il trend di perdita delle professionalità mediche evidenzia, in prospettiva, un deciso incremento nei prossimi anni, l'ASL BI è quindi determinata a perseguire e sviluppare - impattando sulla quasi totalità degli ambiti gestionali dell'Azienda – le misure PNRR “M6C1 - reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale” e “M6C2 - innovazione, ricerca e digitalizzazione del SSN” utilizzando in particolare le “case della comunità”, la telemedicina e il FSE – Fascicolo Sanitario Elettronico.

Gli obiettivi preponderanti che l'ASL BI si pone nel redigere il piano del fabbisogno di personale, sempre nel rispetto dei dettati regionali in primis il rispetto del tetto massimo di spesa, sono i seguenti:

- assicurare il turnover del personale
- migliorare ed efficientare i tempi di attesa delle prestazioni ambulatoriali e degli interventi chirurgici
- mantenere l'equilibrio economico- finanziario dell'Azienda
- garantire il rispetto della normativa in materia di orario di lavoro
- implementare l'attività territoriale

Si sta altresì valutando, in concerto tra il RPCT e l'ufficio Logistica e Acquisti, se possa risultare efficace la creazione di un “Albo Fornitori” (un elenco di operatori economici preventivamente verificato) da utilizzare per individuare i fornitori di servizi sanitari specialistici ad integrazione del personale esistente, al fine di velocizzare le procedure di affidamento diretto sotto soglia UE.

In questo difficile contesto, per quanto attiene ai servizi sanitari l'utilizzo delle forme di lavoro agile risulta difficilmente praticabile nelle strutture sanitarie erogative di servizi alla persona salvo valutare contributi da remoto per “*second opinion*” o attività di telerefertazione e telemedicina da valutarsi nei diversi contesti specifici.

Per quanto riguarda i servizi cd “smartizzabili” invece è necessario che l'organizzazione del lavoro sia progettata e strutturata nell'ottica dell'art. 14 della legge 124/2015 “promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle pubbliche amministrazioni”, che affida a ciascuna amministrazione, nei limiti delle risorse di bilancio e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, il compito di disciplinare lo svolgimento del lavoro agile individuando le modalità attuative, le attività che possono essere svolte in modalità agile, le misure organizzative, i requisiti tecnologici,

percorsi formativi del personale, la rilevazione periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi nonché della qualità dei servizi erogati, stabilendo al contempo che almeno il 15% dei dipendenti possa avvalersene.

ASL BI ha già adottato, in via sperimentale quale misura organizzativa per il contrasto e il contenimento dell'epidemia COVID 19, un disciplinare in materia di "Lavoro agile e *smart working*". L'obiettivo di breve termine dell'ASL BI, in ottemperanza a quanto stabilito dalla normativa vigente, è l'adozione del regolamento interno per la disciplina strutturale del lavoro agile (*smart working*) con il quale si intendono individuare le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

## 7. Strumenti per la trasparenza e attività di contrasto alla corruzione

La normativa anticorruzione si basa sul principio secondo il quale i fenomeni di corruzione all'interno delle amministrazioni pubbliche vanno affrontati e combattuti anche prima che i fenomeni corruttivi si siano consumati. La Trasparenza dell'attività amministrativa è la "leva" per la creazione di valore diffuso che ASL BI si pone per il rafforzamento del senso di appartenenza all'ente, quale motore per la crescita del Capitale Umano da valorizzare a vantaggio dell'organizzazione ed a favore dei cittadini utenti. Obiettivi prioritari e strategie di contrasto sono:

- creare un contesto sfavorevole alla corruzione;
- aumentare la capacità di scoprire comportamenti e fenomeni di corruzione;
- ridurre le condizioni per cui possano manifestarsi eventi corruttivi.

A tal fine ASL BI intende proseguire:

- nel lavoro di mappatura che porti gradualmente alla completa descrizione dei processi rivedendo altresì completamente il registro dei rischi alla luce dell'evoluzione del contesto sociale e normativo;
- a rafforzare il coinvolgimento del personale alla prevenzione del rischio corruttivo;
- nell'attività di sensibilizzazione e responsabilizzazione dei dirigenti e/o funzionari preposti alla pubblicazione degli adempimenti previsti;
- nel monitoraggio ed aggiornamento continuo delle azioni di contrasto alla prevenzione dell'evento corruttivo, all'analisi dei fattori abilitanti al confronto programmato con le varie strutture e servizi aziendali coinvolti nella gestione dei rischi;
- nella verifica di nuovi adempimenti normativi che richiedono alimentazione dell'area specifica coi dati richiesti dalla normativa.

Costituiscono altresì azioni di contrasto all'evento corruttivo, l'analisi del contesto sociale ed operativo tramite interazioni con le altre ASL di quadrante e regionali per l'individuazione comune di "buone pratiche" gestionali sia in tema di gestione rischi che di trasparenza (quali la partecipazione ai Forum Regionali e di *Transparency International – React*), nonché il monitoraggio

ed interscambio d'informazioni dei comuni bisogni tra Aziende ed Enti pubblici operanti nel medesimo ambito territoriale, volta ad una razionale gestione del contesto esterno.

Ribadita l'operatività dell'attuale PTPCT 2022/2024 (Piano Prevenzione della Corruzione e Trasparenza), a cui si rimanda per obiettivi ed attività specifiche, l'azienda proseguendo nella mappatura e nella descrizione del processo dei rischi corruttivi, coinvolgendo a pieno titolo nella disamina del contesto interno i servizi aziendali, si propone non solo di diffondere una cultura diffusa di prevenzione del rischio corruttivo e segnalazione di pratiche non coerenti con i principi e le norme previste, altresì viene a garantire un'attività di monitoraggio e controllo delle azioni di contrasto non pervasive delle funzioni delle singole strutture.

Pertanto nel triennio avvenire l'intento inerente anche la qualità dell'azione sarà quello di ampliare i sub-obiettivi di prevenzione e gestione del rischio corruttivo attraverso *audit* interni. Condividere le proposte collaborative di semplificazione dei processi gestionali e l'eventuale produzione di specifiche procedure, fermo restando il presupposto e la necessità di non appesantire in alcun modo procedure esistenti ma pervenire nello spirito del presente PIAO alla semplificazione e razionalizzare dell'attività operativa.

Particolare attenzione dovrà essere posta nell'immediato futuro, nella gestione dei finanziamenti erogati tramite PNRR Misura 6 Salute di carattere strutturale, all'avvio delle procedure di evidenza pubblica ed affidamento diretto dai servizi preposti (Logistica ed acquisti/Tecnico patrimoniale ed altre strutture coinvolte), che dovrebbe essere supportata da una sempre più ottimale procedura di trasparenza, revisione e semplificazione delle procedure interne.

La valenza degli obiettivi ed azioni sopra richiamati di gestione del rischio corruttivo ed attuazione del PTPCT vigente, trovano declinazione anche per le strutture sanitarie erogatrici di servizi.

Nella gestione della strategia di contrasto al rischio corruttivo ed alla diffusione del valore della trasparenza ASL BI, recependo integralmente nel vigente PTPCT 2022/2024 le azioni operative del PNA 2019, intende incrementare l'attività formativa relativa alla Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, coniugandola su due livelli:

- 1) generale rivolto a tutti i dipendenti, attraverso la prosecuzione dell'erogazione del corso FAD in tema di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, obbligatorio per tutti i dipendenti dell'Azienda<sup>16</sup>;
- 2) specifico e diversificato per figure e ruoli deputati avvalendosi, ove possibile, dei corsi SNA/INPS e PA 110 o delle iniziative formative specifiche messe a disposizione da Enti governativi o ministeriali preposti, da ANAC o da altri attori come il Forum Integrità in Sanità.

## 8. Procedure da semplificare e reingegnerizzare

---

<sup>16</sup> Dal 2019 a metà del 2022, sono stati formati circa 1000 dipendenti.



Il Ministero della Funzione Pubblica ha identificato quale obiettivo primario<sup>17</sup>:

*“Semplificare per crescere e liberare risorse per lo sviluppo del paese.*

*Semplificare per dare certezza ai diritti dei cittadini.*

*Semplificare per un’amministrazione che funzioni meglio e costi meno”*

Come suggerito nelle pagine internet dello stesso Ministero *“L’obiettivo si raggiunge attraverso l’utilizzo di molteplici strumenti: innovazione normativa, organizzativa e tecnologica”* ed in tale prospettiva ASL BI intende progressivamente procedere, attraverso interventi normativi, amministrativi, organizzativi e tecnologici finalizzati a ridurre il peso della burocrazia su operatori, cittadini e imprese.

Assodato che *“La semplificazione oggi si fonda su una logica di risultato”* anche per ASL BI risulta prioritario introdurre accorgimenti orientati al perseguimento dell’obiettivo atti anche all’eliminazione e/o riduzione dei tempi e dei costi. Le leggi da sole non bastano, se non cambiano la vita dei cittadini.

Per rendere più snello il funzionamento dell’amministrazione, grazie alla semplificazione amministrativa, risulta necessario rendere *“più chiaro, facile, comprensibile il funzionamento dell’Amministrazione... Semplificare l’azione amministrativa vuol dire tagliare passaggi procedurali, controlli, adempimenti inutili: cioè vuol dire eliminare tutto quello che è superfluo o addirittura dannoso per un buon funzionamento dell’amministrazione... In questo ultimo senso, semplificare l’azione amministrativa vuol dire allora cercare di raggiungere l’obiettivo fissato dalle norme con modi diversi in quanto più semplici ed efficienti di quelli tradizionali.*

*La semplificazione amministrativa è dunque non un fine, ma un mezzo per migliorare il rapporto con l’amministrazione dei cittadini, dei soggetti economici, delle formazioni sociali nonché, ovviamente, di tutti coloro che operano all’interno del sistema amministrativo stesso. In questo senso si spiega perché la semplificazione amministrativa venga anche considerata come sinonimo di riforma amministrativa, cioè di un cambiamento complessivo dell’amministrazione finalizzato a rendere la sua azione più efficiente, rapida ed economica.”*<sup>18</sup>

ASL BI persegue i suddetti obiettivi a partire da una ricognizione presso tutte le strutture aziendali degli aspetti organizzativi e gestionali<sup>19</sup> volta a condividere i perimetri inerenti i possibili interventi, anche di semplificazione, da agire in accordo con la direzione aziendale.

Contestualmente si ritengono intercettabili alcuni ambiti ritenuti prioritari e tra essi:

<sup>17</sup> Si veda <https://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione>

<sup>18</sup> Si veda <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/open-government/semplificazione-amministrativa/index.html#:~:text=Semplificare%20l'azione%20amministrativa%20vuol,un%20buon%20funzionamento%20dell'amministrazione>

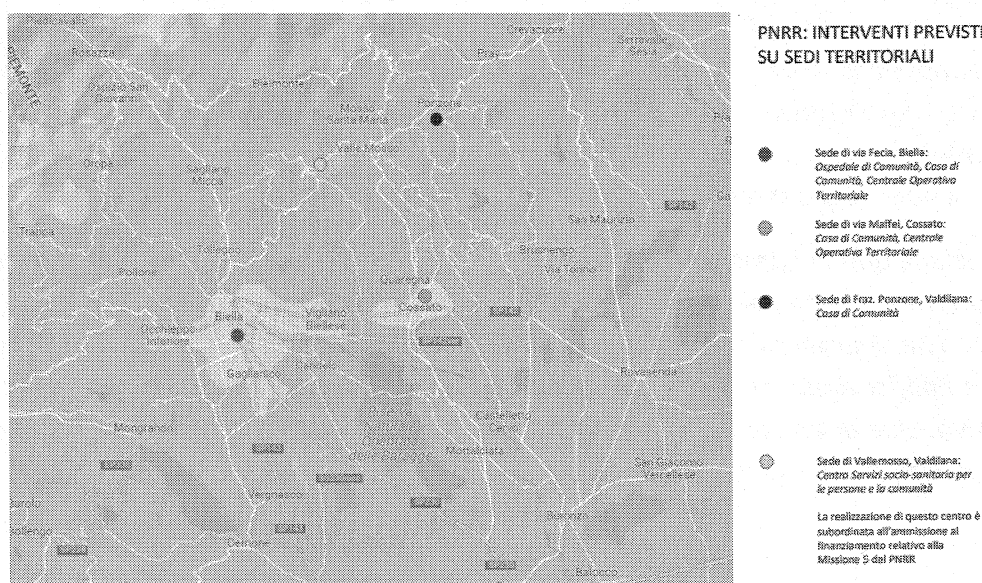
<sup>19</sup> Nelle Schede Obiettivo 2022 è stato richiesto a tutte le strutture aziendali la redazione del cd POG – Piano Organizzativo Gestionale volto a favorire, nei direttori e responsabili di struttura, una ricognizione e formalizzazione di aspetti inerenti “Obiettivi prioritari”, l’Organizzazione interna e gli Strumenti di coordinamento, nonché le aree di miglioramento volte anche alla semplificazione dei processi.

- Pubblicazione sulla intranet aziendale regolamenti e le risposte alle principali domande<sup>20</sup> che insorgono, da parte degli operatori, sulle diverse tematiche;
- Pubblicazione sul sito internet e sui diversi canali di comunicazione istituzionali di analoghe risposte ai principali quesiti dell'utenza;

## 9. Accessibilità fisica e digitale

Con deliberazione n. 121 del 16/03/2022 con oggetto: AGGIORNAMENTO SCHEMA DI PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEI LAVORI PER GLI ANNI 2022 - 2024 ART. 21 D.LGS. 50/2016 E S.M.I..MODIFICHE E INTEGRAZIONI l'ASL BI ha formalizzato le iniziative previste in attuazione del PNRR. Nella programmazione sono indicate le iniziative volte al potenziamento dei servizi erogati nelle strutture territoriali al fine di favorire l'accessibilità fisica e la fornitura dei servizi sanitari in modalità decentrata e organizzata anche nel rispetto delle norme sulle barriere architettoniche. L'Asl a tal fine ha proceduto a valutare il recupero di spazi con precedenti destinazioni d'uso diverse e volte al recupero di *location* in precedenza in capo ad altri enti.

Figura 5 - Mappa degli interventi ASL BI previsti in attuazione del PNRR



Nell'ambito della programmazione sono altresì attesi interventi volti al miglioramento dell'accesso alle strutture e servizi accessori anche per gli operatori dell'azienda quali, ad esempio, il deposito biciclette coperto, i *locker* per la consegna di pacchi, il micro nido e servizi denominati di "*welfare*" dalle ricadute positive e innovative.

<sup>20</sup> Le *Frequently Asked Questions*, meglio conosciute con la sigla FAQ, sono letteralmente le "domande poste frequentemente"; più esattamente sono una serie di risposte stilate in risposta alle domande che vengono poste più frequentemente dagli utilizzatori del portale.

Risulta parimenti prioritario favorire l'accessibilità "digitale" ai servizi sia da parte degli utenti cittadini che da parte degli operatori dell'ASL BI, obiettivo identificato per molte iniziative intraprese dall'ASL tra cui quelle volte alla riduzione del *digital divide* e alla diffusione di SPID necessario anche per consentire ai cittadini di accedere ai servizi digitali regionali<sup>21</sup> tra cui il Fascicolo Sanitario Elettronico, Ritiro Referti, Cambio Medico, Prenotazione di prestazioni ambulatoriali, ... ai quali ASL BI contribuisce grazie anche al SIOT- Sistema Informativo Ospedaliero Territoriale in via di implementazione presso tutte le strutture dell'ASL che consente agli operatori di accedere a tutti i referti digitali e di erogare servizi in telemedicina e teleassistenza.

Il progressivo e costante sviluppo digitale della società contemporanea, richiede ed impone alle Aziende erogatrici di servizio ed in primis alle aziende produttrici di Salute<sup>22</sup>, non solo lo stare al passo coi tempi ma laddove possibile anticipare l'applicazione delle innovazioni tecnologiche.

ASL BI in armonia con tale dettato e con le misure previste dal PNRR, ha già avviato nel corso del 2020, in piena pandemia COVID 19, e sviluppato nel corso del 2021 e 2022, un percorso di impiego della telemedicina, tramite il coinvolgimento di CERISMAS (Centro ricerche e Studi in Management Sanitario) Università Cattolica di Milano e i servizi aziendali Distretto di Biella e Formazione e Sviluppo Risorse Umane. Il progetto s'inserisce proprio in questo contesto evolutivo, di una corretta e tempestiva preparazione degli operatori aziendali in vista delle prossime sfide a beneficio della popolazione biellese quali:

- Televisita per persone diabetiche a domicilio con età superiore ai 65 anni, in terapia con insulina e in condizioni di fragilità sociale e familiare;
- Telemedicina per la Casa circondariale al fine di mettere a punto una tempestiva risposta sui quesiti diagnostici, un minor impegno di risorse e un minor disagio dovuto al trasporto in Ospedale dei detenuti;
- Telemedicina e Cure Palliative produrrebbe il vantaggio della riduzione del rischio di over treatment per il paziente e degli accessi evitabili in ospedale, nonché la diminuzione del rischio di frammentazione del percorso diagnostico terapeutico.

Al fine di migliorare l'accessibilità alle iniziative formative, la S.S. Formazione e Sviluppo Risorse Umane ha avviato la pubblicazione, nella sezione dedicata alla Formazione del sito web aziendale (<https://aslbi.piemonte.it/formazione-e-sviluppo-risorse-umane/>), di:

- una pagina di FAQ *Frequently Asked Questions* (<https://aslbi.piemonte.it/formazione-e-sviluppo-risorse-umane/faq-formazione/>) sui temi legati alla formazione aziendale (sistema di accreditamento ECM, erogazione corsi collettivi, ottenimento credenziali e password per corsi FAD). Nel 2020 tali FAQ sono state allargate anche ai temi legati alla formazione individuale fuori sede (es. aggiornamento obbligatorio o facoltativo, etc.);
- una pagina dedicata alle istruzioni per fruire dei *webinar* aziendali (<https://aslbi.piemonte.it/formazione-e-sviluppo-risorse-umane/istruzioni-per-webinar/>);

<sup>21</sup> Si veda [https://servizi.regione.piemonte.it/catalogo?cerca=&target\\_id%5B13%5D=13](https://servizi.regione.piemonte.it/catalogo?cerca=&target_id%5B13%5D=13)

<sup>22</sup> L'Italia ha aderito ufficialmente all'OMS in data 11 aprile 1947. Secondo la Costituzione dell'OMS, l'obiettivo dell'Organizzazione è "il raggiungimento, da parte di tutte le popolazioni, del più alto livello possibile di salute", definita come "uno stato di totale benessere fisico, mentale e sociale" e non semplicemente "assenza di malattie o infermità".

- una pagina dedicata a raccogliere tutti i numeri della newsletter periodica sul tema della pandemia Covid-19 al fine di offrire un aggiornamento continuo ai professionisti sanitari rispetto alla letteratura nazionale ed internazionale. La newsletter offre una selezione di articoli scientifici e revisioni ed è curata in collaborazione con la Biblioteca Biomedica Biellese 3Bi. Finora i numeri pubblicati sono stati trentacinque (<https://aslbi.piemonte.it/formazione-e-sviluppo-risorse-umane/rassegna-scientifica-covid-19/>).

Tali sezioni sono costantemente implementate ed aggiornate.

## 10. Parità di genere

Negli ultimi anni, nell'ambito degli interventi di promozione dei diritti e delle libertà fondamentali, è stata prestata particolare attenzione agli interventi a sostegno del principio della parità di genere in tutte le sue forme.

Il d.l. n. 80 del 09.06.2021 all'art. 6, nel disciplinare i contenuti del PIAO, prevede, alla lettera g), che esso definisca le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere anche riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Le pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 165/2001, devono garantire "la parità e le pari opportunità tra uomini e donne, l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro, così come un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo".

Il d.lgs. n. 198 del 11.04.2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", riprendendo e coordinando in un unico testo la normativa vigente, individua le azioni positive quali misure preferenziali per porre rimedio agli effetti sfavorevoli indotti dalle discriminazioni.

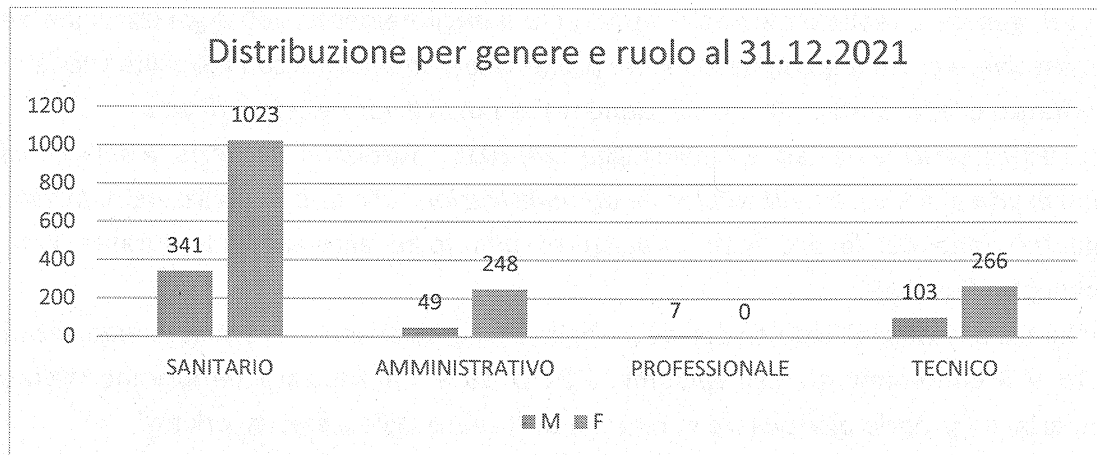
Il ruolo propositivo e propulsivo delle amministrazioni pubbliche ai fini della promozione e della concretizzazione del principio di pari opportunità è più volte ribadito dal legislatore.

Presupposto per l'attuazione di un'efficace politica di promozione delle pari opportunità è la rimozione delle discriminazioni esistenti che deve essere abbinata ad un'attività di prevenzione contro il loro verificarsi. Le azioni dell'ASL BI, in tal senso, sono in linea con i principi e le finalità stabilite dalla legislazione vigente e sono orientate all'adempimento degli obblighi di prevenzione e contrasto delle discriminazioni in ambito lavorativo.

L'ASL BI promuove una cultura della trasparenza e della prevenzione ed eventuale eliminazione delle discriminazioni di genere. La programmazione, all'interno delle amministrazioni pubbliche, delle azioni orientate alla garanzia delle pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale, nei casi di mobilità nonché quelle rivolte alla promozione della cultura di genere e del rispetto del principio di non discriminazione avviene mediante l'adozione del Piano di Azioni Positive –PAP, recentemente trasformato e ricompreso in apposita sezione del PIAO.

Il Piano delle azioni positive dell'ASL BI è, attualmente, in fase di elaborazione e sviluppo e sarà inserito, come previsto dalla normativa vigente, in apposita sezione del presente documento. Seppure in fase di elaborazione è possibile individuare alcune linee di indirizzo che governano le azioni dell'ASL BI in materia di parità di genere.

Figura 6 - Istogramma distribuzione personale ASL BI per genere



Elaborazione della SS Controllo di Gestione su dati SC Personale

Le azioni dell'Azienda sono rivolte all'assolvimento degli adempimenti in materia di organizzazione del lavoro, rafforzamento del ruolo del C.U.G. e alla garanzia delle pari opportunità tra uomini e donne anche riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici.

Con la legge n. 183/2010, art. 21, il legislatore è significativamente intervenuto in tema di pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nella pubblica amministrazione prevedendo la costituzione dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", che sostituiscono, sostanzialmente, il Comitato per le Pari Opportunità e il Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing, unificandone le competenze in un solo organismo e assumendone tutte funzioni previste dalla legge e dai contratti collettivi.

La Direttiva Ministeriale 2/2019 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche" aggiorna alcuni indirizzi forniti con la precedente Direttiva del 4 marzo 2011, in particolare interviene sulle modalità di funzionamento dei C.U.G.

Il C.U.G. è chiamato ad esercitare compiti propositivi, consultivi e di verifica, con l'obiettivo di favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorare l'efficienza delle prestazioni attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo nonché contrastare qualsiasi forma di discriminazione e violenza per i lavoratori

L'ASL BI ha recentemente avviato le procedure necessarie per provvedere al doveroso rinnovo dei componenti del C.U.G. per consentire la celere ripresa dei lavori.

L'Azienda intende rafforzare il ruolo del C.U.G. attraverso una precisa attività di informazione e comunicazione, all'interno e all'esterno dell'amministrazione, tramite aggiornamento ed implementazione degli spazi informativi dedicati al Comitato. L'obiettivo è far conoscere il ruolo e i componenti del C.U.G. ai dipendenti dell'amministrazione e promuoverne la visibilità nonché divulgare le attività del comitato e favorire il coinvolgimento di tutti/e i/le dipendenti.

La parità di genere è realizzabile anche attraverso il miglioramento dell'organizzazione del lavoro che, per assolvere a tale finalità, deve essere progettata e strutturata con modalità che favoriscano, per i lavoratori e le lavoratrici, la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita.

In questa ottica, si richiama l'art. 14 della legge 124/2015, intitolato "*promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle pubbliche amministrazioni*". Le azioni finalizzate al miglioramento dell'organizzazione del lavoro hanno registrato una forte accelerazione durante l'emergenza epidemiologica Covid 19.

L'ASL BI ha fatto ricorso all'istituto del lavoro agile o smartworking quale misura organizzativa per il contrasto e il contenimento dell'epidemia COVID 19 e ha adottato temporaneamente, in via straordinaria, un proprio disciplinare in materia di "Lavoro agile e smartworking".

L'esperienza maturata durante la fase emergenziale ha rappresentato il punto di partenza per la futura definizione del Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA).

Lo "Schema di decreto del Presidente della Repubblica concernente il regolamento recante individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti del PIAO" abroga l'art. 14, comma 1, della legge n. 124/2015, che attualmente disciplina il contenuto e le finalità del POLA e lo ha ricondotto all'interno del PIAO.

Il regolamento per la disciplina del lavoro agile all'interno dell'ASL BI è in fase di definizione e sarà ricompreso all'interno del presente documento come disposto dalla vigente normativa.

L'elaborazione del documento è rivolta all'individuazione di un'impostazione finalizzata alla conciliazione vita – lavoro nonché alla realizzazione di un'organizzazione del lavoro più efficace e, in generale, al miglioramento dell'efficienza amministrativa.

La conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è garantita anche dall'applicazione di alcune importanti misure tra le quali, ad esempio, l'accesso al part-time, la banca delle ore, congedi parentali e permessi L. 104/1992.

In un'ottica di ampliamento della tutela e della garanzia delle pari opportunità, l'impegno dell'ASL BI è rivolto ad un puntuale e corretto assolvimento degli adempimenti, condizione necessaria e indispensabile per consentire la reale realizzazione della parità di genere.

## 11. Modalità di monitoraggio

L'attività di monitoraggio delle azioni intraprese dal costituendo PIAO, vengono non solo definite in sede di Direzione Strategica ma calendarizzate sulla base di *step* convenuti con i responsabili dei servizi aziendali. Tali attività sono altresì in corso di reingegnerizzazione, premessa l'operatività e le

metodologie di verifica e controllo delle azioni sulla base dei piani aziendali esistenti. Segue la descrizione delle iniziative inerenti i diversi profili del PIAO.

#### A. Monitoraggio obiettivi programmatici e strategici della performance

Secondo gli indirizzi stabiliti dalla Direzione Strategica le strutture di *staff* volte al monitoraggio e controllo del perseguimento delle *performance* e dello sviluppo delle azioni volte a veder traggurati gli obiettivi e agite le azioni menzionate nei paragrafi precedenti, operano costruendo un progressivo confronto con i diversi interlocutori, confronto accompagnato da reportistiche prodotte per i diversi perimetri di monitoraggio. A tal fine le attività operative volte alla costruzione e aggiornamento dei report e degli strumenti di monitoraggio e di controllo è in continuo aggiornamento. Gli accorgimenti dovrebbero consentire la revisione degli approcci e dei risultati nonché il valore generato nelle tematiche di pertinenza. Risulta rilevante una attenta gestione delle comunicazioni in entrata/uscita e la corretta e trasparente archiviazione dei materiali oggetto di confronto e valutazione. Le metodologie sono definite e deliberate annualmente nel documento denominato SiMiVaP - Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance orientato ad integrare le dimensioni delle performance organizzative assicurate dalle Strutture che concorrono al risultato aziendale con le performance individuali che, a diversi livelli di responsabilità e professionalità, contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi della propria struttura di appartenenza e dell'organizzazione aziendale nonché a processi di valorizzazione manageriale e professionale.

#### B. Monitoraggio strategia di gestione del capitale umano e sviluppo organizzativo

La collaborazione tra le diverse strutture aziendali coinvolte nella gestione, e conseguente monitoraggio, del macro-processo di gestione del capitale umano (Direzione generale, SC Personale, SS Formazione e Sviluppo risorse umane, SC Direzione Sanitaria di Presidio, SC Direzione delle Professioni Sanitarie, SC Distretto, Dipartimento prevenzione, uff. Qualità, ...) è garantita dalla disponibilità dei dirigenti coinvolti.

Il monitoraggio sull'avanzamento delle procedure di gestione del capitale umano si focalizzerà inizialmente sullo sviluppo del regolamento di definizione del lavoro agile post emergenza pandemica. Verranno coinvolte tutte le Strutture dell'ASL BI al fine di raccogliere le informazioni sui cd "lavori smartizzabili", successivamente si provvederà a un confronto con le parti sindacali ed, in ultimo, il regolamento verrà approvato dalla direzione per la sua piena efficacia. Nel corso del prossimo triennio verranno ideate apposite misure di monitoraggio in merito al lavoro agile, prendendo spunto dal suo effettivo utilizzo.

#### C. Monitoraggio strumenti ed obiettivi di reclutamento di nuove risorse



Il reclutamento di nuove risorse – effettuato esclusivamente nell’alveo del Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale approvato dalla Regione - è costantemente monitorato dalla SC Personale al fine di rispettare i dettami regionali; gli strumenti di reclutamento – salvo modifiche normative – continueranno ad essere quelli attualmente utilizzati. Nel corso dell’anno sono costantemente monitorate le assunzioni e le dimissioni per poter programmare i reclutamenti e prevedere la spesa annuale. L’ASL BI sta altresì sviluppando reportistica volta misurare l’efficacia dei nuovi inserimenti per valutare azioni di miglioramento da avviare per l’ottimizzazione delle iniziative.

#### D. Monitoraggio strumenti per la trasparenza e attività di contrasto alla corruzione

Il monitoraggio delle azioni proposte al contrasto alla corruzione e adempimento all’attività di trasparenza ed obblighi di pubblicazione, è assicurato dal RPCT aziendale. Si ribadisce il ruolo d’integrazione delle strategie anticorruzione e le relative misure di contrasto con gli obiettivi programmatici e strategici della performance. Le Azioni saranno gestite e coordinate trasversalmente all’azienda attraverso un’attività di costante controllo, verifica, monitoraggio ed audit interno. I temi specifici sono dettati tutt’ora dal PTPCT 2022/2024 vigente e con l’avvio del costituendo PIAO, in particolare saranno monitorati tramite incontri programmatici con le strutture aziendali, sia la costante e progressiva mappatura dei rischi nonché l’adeguatezza delle azioni di contrasto poste e loro modifiche. Accanto a queste attività permangono gli adempimenti imposti al RPCT sulla sensibilizzazione al rischio corruttivo degli operatori aziendali, la verifica da parte dei responsabili dei servizi dei regolari, tempestivi e costanti flussi di pubblicazione dati e informative di legge previste. L’OIV aziendale, con il supporto dell’attività del RPCT, certifica annualmente l’assolvimento agli adempimenti di pubblicazione in virtù delle indicazioni predisposte da ANAC.

#### E. Monitoraggio “semplificazioni”, “reingegnerizzazioni” e accessibilità

Così come premesso nel precedente cap. 8 Procedure da semplificare e reingegnerizzare, nell’ambito degli obiettivi assegnati alle strutture aziendali per l’anno 2022 è stato richiesto un contributo da parte dei direttori volti specificatamente all’individuazioni di possibili “semplificazioni” procedurali secondo i criteri espressi dalla norma. Si procederà con il monitoraggio delle possibili applicazioni dei suggerimenti raccolti e successiva verifica “in progress” della validità degli accorgimenti identificati.

Quale mero esempio delle iniziative attese e intraprese l’azienda ha recentemente approvato lo schema di programmazione triennale dei lavori per gli anni 2022/2024 con le deliberazioni 344/2021 e 121/2022 a cui si rimanda per completezza, in adempimento al PNRR, nell’ambito della linea di investimento M6C1: “Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l’assistenza territoriale”, ponendo, tra gli altri, come obiettivi la realizzazione di Ospedali di Comunità, Case di Comunità e Centrali Operative Territoriali, il monitoraggio dello stato di attuazione delle azioni proposte attraverso la costante verifica di cronoprogramma, in fase di definizione con le strutture aziendali coinvolte, che sarà oggetto di obiettivo specifico nella prima fase di attuazione del vigente PIAO.

## F. Monitoraggio Parità di genere

Il monitoraggio degli indicatori relativi alla parità di genere è realizzato mediante la predisposizione, con cadenza biennale, del rapporto sulla situazione del personale, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 48 del Codice della Pari Opportunità.

Il rapporto rileva la situazione del personale maschile e femminile in ognuna delle professioni ed in relazione allo stato:

- delle assunzioni;
- della formazione;
- della promozione professionale, dei livelli e de passaggi di categoria o qualifica;
- di altri fenomeni di mobilità;
- dei licenziamenti e dei pensionamenti;
- della retribuzione effettivamente corrisposta.

Il rapporto è trasmesso alle rappresentanze sindacali aziendali e al consigliere regionale di parità.

Le attività di monitoraggio, finalizzate alla verifica del raggiungimento degli obiettivi proposti con il presente documento, possono essere così sintetizzate:

- verifica dell'avvenuta costituzione del C.U.G. e sua operatività;
- monitoraggio sulle attività di aggiornamento e implementazione degli spazi informativi dedicati al Comitato;
- rendicontazione costante sull'avanzamento lavori in merito alla predisposizione e stesura del Piano triennale delle Azioni Positive, in collaborazione con il C.U.G. a cui sono affidati compiti propositivi;
- verifica dello stato avanzamento lavori in merito alla predisposizione del regolamento sul lavoro agile.

Le attività di monitoraggio sono svolte dalla competente struttura e prevedono momenti di rendicontazione intermedia e finale sull'avanzamento delle attività anche al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi per il rispetto della programmazione effettuata dall'Azienda.

