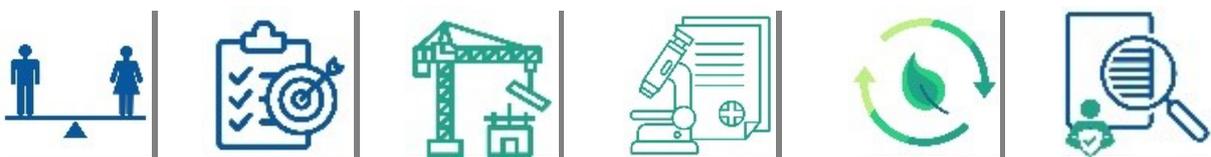




Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2024/2026



sommario

<u>PREMESSA</u>	3
<u>COME LEGGERE IL PIAO</u>	5
<u>SEZIONE I - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</u>	7
<u>SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</u>	10
SOTTOSEZIONE IIA - VALORE PUBBLICO.....	10
SOTTOSEZIONE IIB – PERFORMANCE.....	14
SOTTOSEZIONE IIC - RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	22
<u>SEZIONE III ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</u>	23
SOTTOSEZIONE IIIA - STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	23
SOTTOSEZIONE IIIB - LAVORO AGILE.....	24
SOTTOSEZIONE IIIC - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI.....	25
<u>SEZIONE IV MONITORAGGIO</u>	27
<u>SVILUPPI E TENDENZE EVOLUTIVE</u>	29

ALLEGATO – STRATEGIA (S01)

ALLEGATI – PIANI ATTUATIVI (DA P01 A P21)

PREMESSA

La normativa in attuazione del PNRR (D.L. 80/2021) ha introdotto per le pubbliche amministrazioni un nuovo strumento programmatico: il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), finalizzato ad assicurare un miglior coordinamento dell'attività programmatica della PA, la semplificazione dell'attività di programmazione, una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa, la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Il PIAO assorbe, come previsto esplicitamente dalla normativa, i vari piani già previsti a livello centrale:

- Il piano delle performance (che definisce gli obiettivi e i risultati dell'Ente);
- Il piano anticorruzione e trasparenza (che individua i rischi e le misure contro la corruzione);
- Il piano dei fabbisogni di personale (che programma quantità e modalità di reclutamento del personale);
- Il piano organizzativo del lavoro agile (che indica gli strumenti per sviluppare un'organizzazione agile comprensiva anche della modalità del lavoro a distanza);
- Il piano delle azioni positive (che definisce le azioni per la parità di genere).

L'Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4 (Asl4) ha deciso di mutuare il principio ispiratore del PIAO, finalizzato alla unificazione e semplificazione dell'attività programmatica, inserendo nel presente documento i principali strumenti di programmazione introdotti da Regione Liguria dalla Legge Regionale n 41 del 7/12/2006 Titolo III Capo I Art. 30 (Piano strategico aziendale) e Art. 31. (Piano attuativo annuale), tenuto conto della coerenza di contenuti e di tempistiche:

- Il piano strategico aziendale ha durata triennale, è aggiornato annualmente a scorrimento. Determina: a) gli obiettivi di tutela della salute; b) la quantificazione dei fabbisogni di prestazioni; c) i servizi e le attività da istituire, potenziare o dismettere; d) i livelli programmati di prestazioni da erogare attraverso la stipula di accordi e contratti con gli erogatori pubblici e privati; e) il piano per gli investimenti relativo alle strutture, alle tecnologie, all'aggiornamento ed alla qualificazione degli operatori. Il piano strategico identifica in modo specifico per le attività ospedaliere il fabbisogno di posti letto e la loro riqualificazione al fine di raggiungere gli obiettivi regionali;
- Il piano attuativo aziendale è adottato annualmente, delinea, rispetto alle macro aree organizzative aziendali, i programmi di attività ed i progetti operativi, definendo gli standard quantitativi e qualitativi, gli indicatori di verifica e attribuendo le risorse necessarie. Il piano attuativo si realizza attraverso l'adozione delle metodiche di budget.

Secondo quanto previsto nel Titolo II Capo III Art. 16, La Conferenza dei Sindaci i due piani sono approvati previa intesa con la Conferenza dei Sindaci, al fine di garantire nell'ambito della programmazione regionale e delle risorse definite, la concertazione e la cooperazione tra l'Azienda sanitaria locale e gli enti locali.

A completamento della ricognizione dei piani programmatori aziendali, sono considerati parte integrante ed allegati al PIAO ulteriori altri strumenti programmatori che, in base ad indicazioni nazionali, regionali o aziendali, sono stati sviluppati per meglio gestire il ciclo di programmazione-attuazione-controllo (secondo le modalità PLAN DO CHECK ATC tipiche della gestione dei processi). Sono quindi integrati del PIAO, oltre ai piani già citati:

- Piano attività territoriali
- Gestione tempi attesa ambulatoriali
- Gestione del percorso del paziente chirurgico programmato e delle liste d'attesa dei ricoveri chirurgici programmati
- Prevenzione
- Campagne di salute di prossimità
- Piano organizzazione aziendale
- Centralità della persona nelle relazioni di cura e engagement del paziente
- One health
- Programmazione triennale fabbisogni
- Piano di Qualità accreditamento e rischio clinico
- Piano annuale di prevenzione e gestione delle Infezioni correlate all'assistenza
- Sicurezza negli ambienti di lavoro per il personale Asl4
- Formazione strategica – Academy Asl4
- Piano Formazione
- Piano Comunicazione
- Edilizia e PNRR, Approvvigionamenti
- Sostenibilità e green

COME LEGGERE IL PIAO

Il PIAO è articolato in quattro sezioni principali, a loro volta suddivise in sottosezioni:

- Scheda anagrafica dell'ente;
- Valore pubblico, performance e anticorruzione;
- Organizzazione e capitale umano;
- Monitoraggio.

Il PIAO ha valenza triennale con aggiornamento annuale. Per tale motivo i contenuti del Piano evidenziano ove disponibile, il livello raggiunto negli anni precedenti, gli obiettivi per l'anno in corso, che pongono la base per il ciclo di programmazione annuale di budget, e gli obiettivi a medio termine.

Nel primo aggiornamento, PIAO 2023-2025, a seguito della prima esperienza maturata con il PIAO 2022-2024, con quanto messo in evidenza dal Questionario di "Monitoraggio PIAO" somministrato dal Dipartimento della Funzione Pubblica a ottobre 2022 si è cercato di dare maggiore organicità al documento, prevedendo:

- una maggiore condivisione del "disegno" con la Direzione Strategica,
- allineando i diversi piani che ne sono divenuti parte,
- coinvolgendo tutti gli attori aziendali nella fase di definizione (sincronizzandoli sia in termini di orizzonti temporali e di tempistiche che di formato dei diversi allegati e di coerenza tra politiche, obiettivi e indicatori previsti nei piani)
- fornendo una lettura omogenea e trasversale che partendo dal Valore Pubblico, che guida la scelta delle politiche aziendali, arriva alla declinazione in ottica di Performance da perseguire, di sviluppo del Capitale Umano, leva principe per il raggiungimento degli obiettivi, e di Monitoraggio periodico dell'effettivo risultato raggiunto, in ottica di una rendicontazione non autoreferenziale.

Il principale risultato è rappresentato da una maggiore coerenza nel percorso di programmazione e quindi tra gli obiettivi dei piani e la declinazione negli obiettivi di budget, benché già da anni il processo di budget prevedeva un'articolazione degli obiettivi che integrava obiettivi economico-finanziari con obiettivi previsti nei diversi piani.

Il presente documento, quale aggiornamento PIAO 2024-2026 capitalizza le precedenti esperienze, sviluppando una lettura "in continuità" delle azioni individuate come strategiche, in un approccio di supporto alla "prosecuzione", in un processo di continua valutazione dei progetti attivati (stato dell'arte raggiunto dopo un anno, rilettura e eventuale rivalutazione/rimodulazione/aggiornamento degli obiettivi-indicatori-target) ed integrando in modo coerente i nuovi progetti attivati nel 2025.

Il presente documento, nella sua sintesi, non deve essere considerato come una rappresentazione esaustiva di tutte le attività aziendali, avendo rappresentato alcune linee strategiche secondo i seguenti principi:

- Semplificazione
- Selettività
- Adeguatezza
- Integrazione
- Funzionalità al Valore Pubblico
- Chiarezza dei ruoli, partecipazione dei referenti aziendali PIAO e degli Stakeholders.

Il Bilancio di Mandato del triennio 2021-2023, approvato con deliberazione n. 905 del 29/12/2023, si è posto nel contesto di monitoraggio delle strategie aziendali ora sintetizzate nel PIAO, come un primo, sintetico strumento di comunicazione dei risultati agli Stakeholders esterni, assieme al Bilancio Sociale da anni implementato dall'Asl4.

SEZIONE I - SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

SEDE LEGALE

L'Asl4 ha sede legale in Chiavari, con indirizzo Via G.B. Ghio n. 9.

La Direzione Generale organizza le sedi operative aziendali presenti sul proprio territorio in relazione ai bisogni di salute della popolazione.

LEGALE RAPPRESENTANTE

Il Legale Rappresentante dell'Azienda, al momento dell'adozione del PIAO, è il dott. Paolo Petralia, nomina disposta dalla Giunta Regionale Ligure con deliberazione n. 1137 del 30/12/2020, per il periodo 2021-2023, come prorogata con deliberazione n. 906 del 29/12/2023 per il periodo 2024-2025.

COSTITUZIONE E NATURA DELL'ENTE

L'Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4, ai sensi e per gli effetti dell'art. 3, comma 1 bis, del D.Lgs. n. 502/92 e s.m.i. e dell'art. 17 della Legge Regionale n. 41/2006 e s.m.i., è costituita in Azienda con personalità giuridica pubblica ed autonomia imprenditoriale; agisce mediante atti di diritto privato nei limiti previsti dalla vigente normativa.

Con LL.RR. 10.05.1993 n. 20, 08.07.1994 n. 42, 20.01.1997 n. 2 e 24.02.1997 n. 7 è stata costituita l'Azienda Sanitaria Ligure 4 "Chiavarese"; con deliberazione della Regione Liguria n. 256 del 31.03.2017 è stato approvato il nuovo logo degli Enti del sistema regionale.

All'Asl4 sono stati assegnati il codice fiscale e la partita P. Iva 01038700991.

LOGO DELL'AZIENDA

Il logo ufficiale dell'Asl4 è costituito dalla scritta "Asl4" affiancata dallo stemma della Regione Liguria e riporta la scritta Sistema Sanitario Regione Liguria, così come rappresentato dall'immagine seguente:



IL TERRITORIO

L'Asl4 si estende per circa 928 Km²; un'area vasta che comprende il territorio di 30 Comuni, grandi comuni costieri, piccoli centri situati nell'entroterra e zone montane, con evidenti differenze di accessibilità, densità di popolazione e bisogni sanitari.

L'ambito territoriale di operatività dell'Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4 è suddiviso in 3 Distretti Socio Sanitari ciascuno dei quali coincide con i confini del Distretto, definiti ai sensi del D.Lgs. n. 502/92 e s.m.i., e della Zona Sociale di cui alla Legge n. 328/2000, come recepiti dalla Legge Regionale n. 12/2006.

L'Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4, comprende i territori dei Comuni di: Borzonasca, Carasco, Carro, Casarza Ligure, Castiglione Chiavarese, Chiavari, Cicagna, Cogorno, Coreglia Ligure, Favale di Malvaro, Lavagna, Leivi, Lorsica, Maissana, Mezzanego, Moconesi, Moneglia, Ne, Neirone, Orero, Portofino, Rapallo, Rezzoaglio, S. Colombano Certenoli, S. Margherita Ligure, S. Stefano d'Aveto, Sestri Levante, Tribogna, Varese Ligure e Zoagli.

La popolazione residente sul territorio dell'Asl4, pur con periodiche fluttuazioni, mantiene un andamento costante nell'ultimo decennio, al 1/1/2023 pari a 140.302 residenti con una leggera prevalenza della popolazione femminile rispetto a quella maschile (fonte dati ISTAT).



IL PATRIMONIO AZIENDALE

Il patrimonio dell'Azienda è costituito da tutti i beni mobili e immobili ad essa appartenenti.

I beni appartenenti all'Azienda sono classificati, in conformità alle vigenti disposizioni legislative, in beni patrimoniali disponibili e in beni patrimoniali indisponibili e sono descritti

in appositi inventari e regolamenti contenenti le indicazioni utili alla identificazione dei beni (titoli di provenienza, dati catastali, valori, rendite, ecc).

I beni patrimoniali indisponibili sono i beni direttamente strumentali all'esercizio delle funzioni istituzionali, quali definiti dall'ultimo comma dell'articolo 826 del codice civile nonché i beni di interesse storico, artistico, scientifico, tecnologico, archivistico, bibliografico, naturalistico e di valore culturale.

Sono beni patrimoniali disponibili i beni destinati a produrre un reddito costituito da frutti naturali o civili e comunque tutti i beni non compresi tra quelli indicati al periodo precedente.

L'Asl4 riconosce la valenza strategica del proprio patrimonio quale strumento di potenziamento e di qualificazione strutturale e tecnologica e, in questa prospettiva, si riserva iniziative di investimento anche mediante processi di alienamento del patrimonio da reddito e di trasferimento di diritti reali, previa necessaria autorizzazione regionale, ai sensi dell'art. 5 comma 3 del D.Lgs. 229/1999.

SITO ISTITUZIONALE E CANALI DI COMUNICAZIONE

Il sito Internet dell'Azienda è raggiungibile all' indirizzo www.asl4.liguria.it, in cui è disponibile tra l'altro la sezione "Amministrazione Trasparente" prevista dalla normativa.

L'Azienda dispone di casella di posta elettronica certificata (PEC) presso il protocollo generale: protocollo.generale@pec.asl4.liguria.it (per tutti gli interlocutori dotati di posta elettronica certificata).

Sono stati attivati anche alcuni canali social media, al fine di favorire una informazione e comunicazione più immediata e globale: Instagram, LinkedIn e Facebook. Dal 2023 è stato attivato anche il podcast "Missione Salute" sulla piattaforma Spotify.

SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

SOTTOSEZIONE IIA - VALORE PUBBLICO

VALORE PUBBLICO - DEFINIZIONE

Per Valore Pubblico generale s'intende il livello di benessere complessivamente generabile (in fase di pianificazione) e generato (in fase di monitoraggio e rendicontazione) dall'Asl4 nei confronti dei propri utenti e stakeholder di riferimento.

Asl4 fa riferimento alla definizione di Valore Pubblico e alle metodologie di pianificazione e misurazione elaborate dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico secondo la letteratura scientifica e in linea le Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Asl4 secondo questa lettura, genera Valore Pubblico

- IN SENSO STRETTO quando impatta in modo migliorativo rispetto al livello complessivo e multidimensionale del benessere dei propri stakeholders (nelle dimensioni economiche, sociali, ambientali, sanitari cc.);
- IN SENSO AMPIO, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti; s'intende il benessere addizionale ottenuto tramite il miglioramento delle performance a ciò funzionali, a partire dal miglioramento delle diverse dimensioni di salute delle risorse a ciò funzionali;
- SETTORIALE quando impatta in modo migliorativo sulle singole prospettive del benessere dei propri stakeholders, rispetto alla loro baseline.

VALORE PUBBLICO – LA MISSION AZIENDALE COME SINTESI DEL VALORE PUBBLICO GENERATO DA ASL4

La mission che Asl4 è si è data:

garantire un'attività volta alla produzione, all'acquisizione e all'erogazione dei servizi sanitari e socio-assistenziali e socio-sanitari ad elevata integrazione sanitaria, per promuovere, mantenere e recuperare la salute psico-fisica dei cittadini secondo un approccio bio-psico-sociale, in conformità ai livelli essenziali ed uniformi di assistenza, nonché dai Piani Sanitari Nazionali e Regionali.

Questa mission già individua il principale Valore Pubblico costruito dall'azienda: **LA SALUTE**, da promuovere, recuperare e mantenere. A fianco di tale principio, è presente un secondo destinatario della costruzione di Valore Pubblico in azienda: **IL CAPITALE UMANO**.

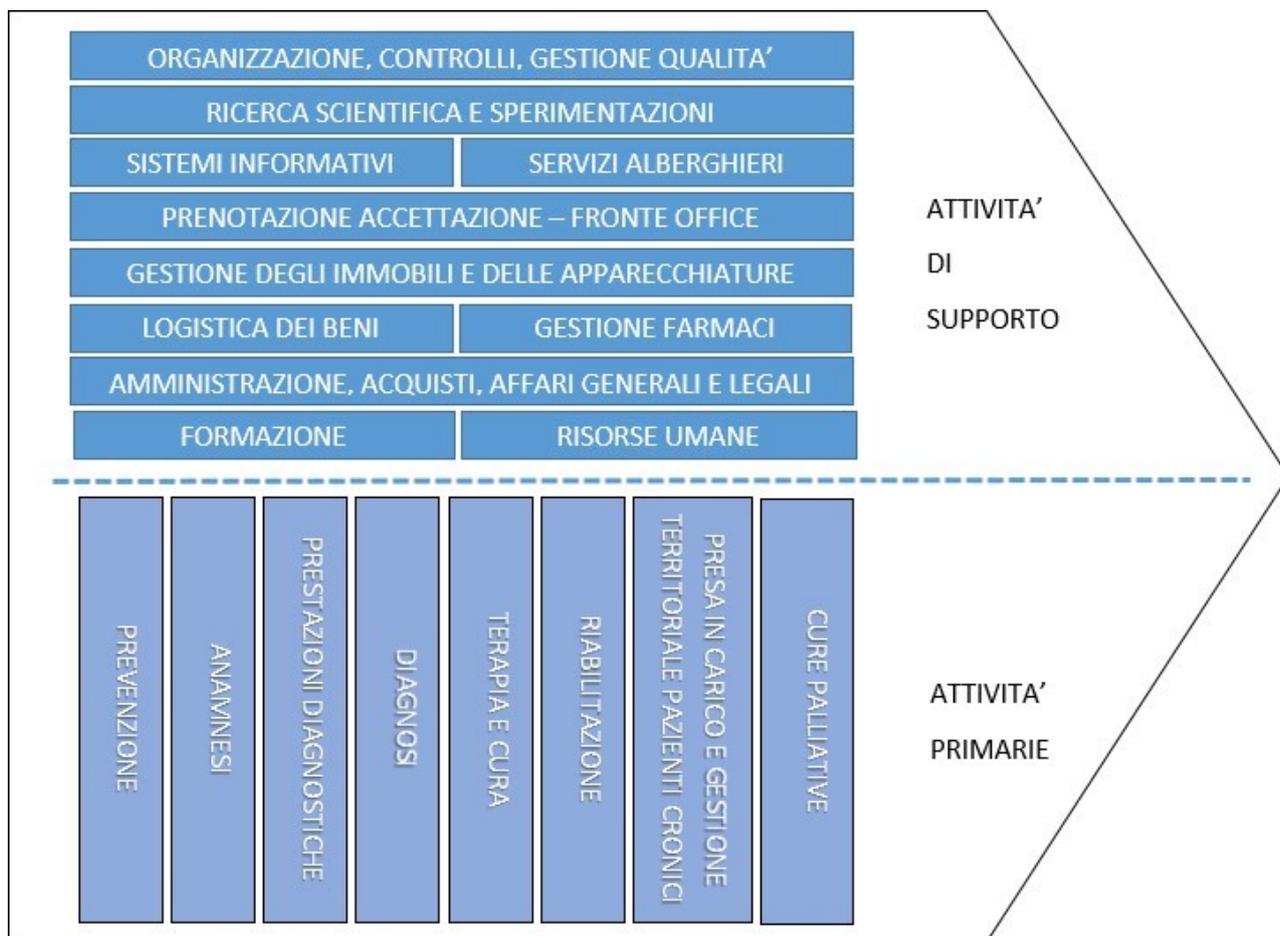
Per definire il quadro di Valore Pubblico costruito in ASL4, è utile partire dall'individuazione di tutti i destinatari dell'attività aziendale (**STAKEHOLDERS** - qualsiasi soggetto che sia "portatore di interesse" effettivo o potenziale, rispetto alle attività della ASL4).

Da questa analisi emerge che, oltre agli Assistiti/Caregiver/Famiglie e del Capitale Umano (personale dipendente, convenzionato, acquisito con altre tipologie di contratti), sono individuabili altre tipologie di stakeholders verso i quali l'ASL4 è tenuta a orientare l'attività in ottica di costruzione del Valore Pubblico: le Istituzioni e le altre Pubbliche Amministrazioni in particolare quelle facenti parte della rete delle Strutture Sanitarie, il Volontariato, i Fornitori.

Al fine di meglio focalizzare il significato di valore pubblico e la sua correlazione con la diversa natura degli stakeholders aziendali, risulta utile rifarsi ai concetti sintetizzati nella "Catena di valore di Porter" (vedi figura a pagina successiva), adattata alle attività della ASL4.

Lo Stakeholder prioritario, come individuato nella Mission aziendale, è innegabilmente il CITTADINO/UTENTE/PAZIENTE. Le funzioni individuate come "ATTIVITÀ PRIMARIE" sono tutte le attività che generano per il cittadino un VALORE AGGIUNTO percepito per la salute, la qualità di vita o il supporto alla gestione della malattia, che quindi diventa il prioritario VALORE PUBBLICO cui deve tendere l'intera attività dell'ASL.

FIGURA 1: CATENA DEL VALORE DI PORTER PER LE STRUTTURE SANITARIE



Le altre funzioni, le ATTIVITÀ DI SUPPORTO, che non danno di norma diretto apporto al VALORE PUBBLICO per il cittadino, devono agire al fine di generare servizi per gli altri Stakeholder (capitale umano, enti locali e altri nodi della rete di assistenza, fornitori), ponendo in essere le attività necessarie in una ottica di MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PROCESSI di supporto e di riduzione degli SPRECHI (in termini di attività inutili o duplicate o da rifare, attese, movimenti di persone o beni, scorte di beni o di capacità produttive non utilizzate, competenze sotto-utilizzate o male utilizzate).

Secondo tale interpretazione, tutta l'organizzazione deve agire pensando di essere parte di PROCESSI DI EROGAZIONE (principali o di supporto) finalizzati all'erogazione di servizi che GENERANO VALORE per almeno uno stakeholder, ripensandosi in ottica di RIDUZIONE DEGLI SPRECHI (definiti come visto sopra), RIDUZIONE DEL SOVRACCARICO del personale e ricerca di RIDUZIONE DELLA VARIABILITÀ nei processi di cura (attraverso percorsi di cura e PDTA, tenuto conto che a modelli standard di cura deve coincidere la "sartorializzazione" della cura sul singolo paziente, in relazione alle patologie, co-patologie ed alla rete di supporto) e nei processi di supporto.

Per pianificare e monitorare concretamente il Valore Pubblico si è deciso di declinare lo stesso in 12 "LINEE" di sviluppo del Valore Pubblico individuate nella tabella 1, e che si declinano coerentemente nelle altre sezioni del presente Piano.

VALORE PUBBLICO – LINEE DI GENERAZIONE DEL VALORE PUBBLICO PER ASL4 E CORRELAZIONE DEL VALORE PUBBLICO COI PIANI ATTUATIVI PARTI INTEGRANTI DEL PIAO (TABELLA 1)

LINEE DI GENERAZIONE DI VALORE PUBBLICO PER ASL4	
VP01 	EROGAZIONE LIVELLI ESSENZIALI ASSISTENZA P01 – attività territoriali P02 – gestione tempi attesa ambulatoriali P03 – gestione del percorso del paziente chirurgico programmato e delle liste d'attesa dei ricoveri chirurgici programmati P04 – prevenzione + Delibera "PRISA" n. 486/2023 P05 – campagne di prossimità
VP02 	GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE S01 - strategia P06 – piano organizzazione strategica + Delibera "POA" n. 551/2018 P07 – performance e budget
VP03 	ENGAGEMENT DEL PAZIENTE E ONE HEALTH P08 – Centralità della persona nelle relazioni di cura e engagement del paziente + Delibera "Tavolo operativo interdisciplinare violenza" n. 865/2023 P09 – Progetto "Nuovi Ambienti" Dipartimento Ecosostenibile

VP04		POLITICHE DEL PERSONALE P10 – Programmazione triennale fabbisogni P11 – Lavoro Agile
VP05		QUALITA' E SICUREZZA DEL PAZIENTE P12 – Qualità accreditamento e rischio clinico P13 – Infezioni correlate all'assistenza
VP06		SICUREZZA DEGLI OPERATORI P14 – Salute e sicurezza negli ambienti di lavoro per il personale Asl4
VP07		PARI OPPORTUNITA', WELFARE E INCLUSIONE P15 - Pari opportunità e inclusione
VP08		FORMAZIONE E RICERCA P16 – Formazione strategica – Academy Asl4 P17 – Formazione
VP09		INFO-COMUNICAZIONE P18 – Comunicazione
VP10		EDILIZIA E PNRR, APPROVVIGIONAMENTI P19 – PNRR + Delibera “Programma triennale dei lavori pubblici 2024-2026” n. 858 del 19/12/2023 + Delibera “Programma biennale dell’acquisto di beni e servizi 2024-2026” (in corso di adozione) + Delibere attuative PNRR
VP11		SOSTENIBILITA' E GREEN P20 – Sostenibilità
VP12		ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA P21 – Piano triennale prevenzione corruzione e trasparenza

VALORE PUBBLICO - INDICATORI

Numerosi sono gli indicatori sviluppati in letteratura per misurare gli “outcome” sulla salute delle attività sanitarie. In particolare Age.n.a.s. (Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali) ha sviluppato nel tempo, e sta ampliando, un sistema di indicatori che misurano, in funzione dei dati dei flussi sanitari disponibili, indicatori di volume, di processo e di esito (nel cosiddetto Programma

Nazionale Esiti (<https://pne.agenas.it/>) che rappresenta uno strumento di valutazione a supporto dei piani di audit clinico ed organizzativo finalizzati a garantire maggiore qualità e sicurezza delle cure.

A tale analisi, rivolta allo stakeholder principale (l'assistito) sono aggiunti alcuni indicatori rappresentativi di alcune linee strategiche di Asl4, volte a individuare almeno un indicatore per gli stakeholders principali per l'azienda (assistiti, capitale umano, fornitori) correlati alle attività erogate da Asl4 (ricovero, prestazioni ambulatoriali, altri livelli di assistenza territoriali e di prevenzione, attività organizzativa ed amministrativa).

Per l'individuazione degli indicatori, di fatto sempre correlati sia alla costruzione di Valore Pubblico che ad una delle dimensioni della Performance (come evidenziato nella tabella 2 che correla linee di costruzione del valore pubblico ai diversi programmi aziendali), si rimanda al dettaglio per singola sotto-sezione e relativi allegati.

SOTTOSEZIONE IIB - PERFORMANCE

OBIETTIVI STRATEGICI PLURIENNALI

Secondo quanto previsto dalla Legge Regionale n. 41/2006, l'Azienda deve definire un "Piano Strategico triennale", con aggiornamento annuale a scorrimento. Tale piano, secondo i contenuti del DM che ha istituito il PIAO e l'ottica di semplificazione e unicità degli atti di programmazione, non può che essere parte fondante del PIAO, dando atto che dalla programmazione strategica, ispirata dalla creazione di valore pubblico per gli stakeholders, discende la definizione degli obiettivi performance annuale. Tale indicazione trova coerenza e sinergia con i contenuti dell'ex Piano Performance, divenuto parte integrante del PIAO.

Secondo le indicazioni regionali, tra i contenuti del piano strategico, si prevedono:

- gli obiettivi di tutela della salute,
- la quantificazione dei fabbisogni di prestazioni, le attività ospedaliere e i posti letto,
- i servizi e le attività da istituire, potenziare o dismettere.

Tenuto conto che gli obiettivi strategici aziendali sono definiti in coerenza con gli indirizzi pluriennali di programmazione nazionale e regionale, nonché degli obiettivi annuali assegnati ai Direttori Generali in tema di tutela della salute, di volumi di attività e di qualità delle prestazioni, le linee strategiche aziendali per il triennio 2024-2026, sono sintetizzate nell'allegato S01 "Sintesi della programmazione strategica per il triennio 2024-2026" al presente piano.

Per quanto concerne gli obiettivi annuali assegnati ad Asl4 da parte di Regione Liguria – Alisa, al momento della redazione del presente documento non sono ancora stati definiti. La definizione delle linee di sviluppo e di erogazione si rifanno quindi alle indicazioni fornite per

l'anno 2023 (DGR 658/2023) di seguito sintetizzate, e che trovano riscontro nella programmazione degli obiettivi di performance delle articolazioni aziendali (budget):

- tempi di pagamento dell'amministrazione
- area prevenzione: copertura vaccinale e screening, sorveglianza PASSI e prevenzione malattie bovini
- area socio-sanitaria: potenziamento presa in carico domiciliare
- appropriatezza ospedaliera e liste d'attesa: tasso cesarei, degenza media, utilizzo emoderivati, tempi d'attesa ambulatoriali (classi B e D)
- area farmaceutica: farmaci biosimilari e flussi di rendicontazione

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ANNUALI

In Asl4, il ciclo della programmazione si esplicita:

- Nella definizione delle strategie di lungo periodo, definite ed aggiornate nel presente documento tenendo conto delle linee di indirizzo nazionale e regionale e degli obiettivi di mandato ricevuti dal Direttore Generale, ora confluite nel processo che annualmente vedrà la collaborazione di tutti gli attori aziendali per l'aggiornamento del PIAO;
- Nella definizione di obiettivi annuali che si declinano a tutte le articolazioni aziendali attraverso il processo di budgeting, al fine di orientare le azioni di tutti al perseguimento delle strategie aziendali, secondo una declinazione che permette di condividere la direzione con ogni livello dell'organizzazione, individuando i livelli di responsabilità e rendendo coerenti le linee di indirizzo pluriennali con le indicazioni regionali annuali fornite con le Regole di sistema annuali, con gli Obiettivi annuali del Direttore Generale.

Il Processo di Budget è un percorso attraverso il quale la direzione orienta, misura e valuta la performance organizzativa e, assieme ad altri strumenti di valutazione, la performance individuale del personale dipendente.

L'ASL4, per guidare la propria gestione, si dota di un sistema multilivello di condivisione delle strategie che permette di diffondere a tutto il personale dipendente, con modalità diverse, le linee di sviluppo pluriennali e gli obiettivi annuali individuati dalla Direzione Strategica, così da coordinare l'attività nella ricerca del miglioramento continuo nel rispondere ai bisogni di salute in un'ottica di sicurezza, qualità, efficienza, efficacia ed economicità e di valorizzazione del capitale umano. Il Processo di Budget rappresenta lo strumento principale di tale sistema di diffusione:

- a livello aziendale il Processo di Budget permette la traduzione delle strategie pluriennali definite dalle linee di indirizzo nazionali e regionali, nonché quelle definite aziendalmente, in obiettivi annuali e l'allocazione delle risorse disponibili, in un

contesto caratterizzato da una domanda di prestazioni in crescita ed in evoluzione a fronte di un livello di risorse disponibili stabili o in riduzione;

- a livello di singola articolazione aziendale il Processo di Budget è un momento di esplicitazione degli obiettivi in coerenza con le strategie aziendali, e di responsabilizzazione sui livelli di attività qualitativi/quantitativi in coerenza con le risorse assegnate.

Il processo di budget, gli indicatori individuati per il 2024 e le azioni di miglioramento del processo sono meglio dettagliate nel sub-allegato P07 “Performance e budget”. I diversi contributi a questo Piano, sono da intendersi declinabili quali obiettivi di sviluppo e di performance, sugli specifici temi. In particolare, in applicazione alle indicazioni in tema di contenuti del PIAO, si richiamano la presenza di un Piano per l’equilibrio di genere e l’inclusione (in cui sono inserite anche azioni legate alla medicina di genere, finalizzata ad un equo accesso alle cure ANCHE in tema di differenza di genere rispetto alle patologie) nonché ad un Piano “Green” nel quale sono definite le politiche relative alla sostenibilità.

OBIETTIVI DI PERFORMANCE - SEMPLIFICAZIONE

LA CENTRALITA’ DELLA PERSONA NELLE RELAZIONI DI PRESA IN CURA E DI CURA

Poiché le persone, accanto a bisogni di salute, manifestano sempre più anche esigenze di ascolto e attenzione, l’approccio di cura non può più essere incentrato sulla sola erogazione di singole prestazioni sanitarie, sociosanitarie e sociali, ma deve prevedere percorsi di cura integrati e trasversali, che incrocino le aree di attività declinate nei livelli di assistenza sanitaria territoriale e ospedaliera e di assistenza socioeducativa, ma anche le dimensioni emotive, espressive e relazionali dei singoli e delle comunità, per supportare l’autonomia della persona nel proprio ambiente di vita ed in tutti i luoghi di cura, anche attraverso una presa in carico proattiva da parte della rete allargata territoriale e professionale.

Al raggiungimento di tale obiettivo si presta il modello del Community Building, inteso come “un orientamento per il quale i soggetti facenti parte di una comunità stessa si impegnano ad operare congiuntamente nel processo di evoluzione della comunità stessa”. Esso si fonda sulla collaborazione, co-organizzazione e co- responsabilità, tra soggetti pubblici e gli stakeholder presenti nella Comunità Supportano il servizio pubblico nel raggiungere gli obiettivi di salute valorizzando e promuovendo le reti sociali, capaci di intercettare, sostenere, supportare gli individui più deboli e fragili, favorendone l’inclusione sociale e il coinvolgimento attivo.

La promozione e lo sviluppo dell’umanizzazione della medicina e la medicina di prossimità, oggetto dell’allegato P08 “Centralità della persona nelle relazioni di cura e engagement”; in tale ottica, sono state individuate alcune azioni “semplici” come obiettivi di performance che faciliteranno l’accesso più semplice e guidato ad alcuni servizi.

In modo analogo la ricerca di un approccio di prossimità, diviene strumento di facilitazione all’accesso ai servizi, oggetto dell’allegato P05 “Campagne di screening di prossimità”.

OBIETTIVI DI PERFORMANCE - DIGITALIZZAZIONE

Sistemi informativi di collaboration

Fin dalle prime fasi dell'emergenza pandemica, ASL4 ha attivato una serie di strumenti atti a garantire la continuità dei servizi anche attraverso l'utilizzo di videoconferenze e riunioni a distanza. I programmi attualmente in uso sono la piattaforma Cisco Webex e il sistema di comunicazione Avaya.

Oltre a tali strumenti, si sono affiancati altri tools di collaborazione web utilizzati da parte dei vari stakeholders di ASL4.

Le comunicazioni attivate in un'organizzazione agile sono rilevanti e supportate da strumenti digitali adeguati che permettono al personale di utilizzare semplicemente ed al meglio la tecnologia: a tale scopo è stata rivisitata l'interfaccia grafica del portale del dipendente, strumento accessibile anche da remoto.

Sistemi informativi amministrativi

ASL4 ha introdotto piattaforme digitali che hanno portato a work flow operativi finalizzati alla razionalizzazione e dematerializzazione delle procedure operative del protocollo informatico, nonché degli atti dirigenziali. Nel corso del 2023 verranno dematerializzate anche le delibere aziendali.

Ha inoltre completato il percorso relativo alla revisione economica, organizzativa ed informatica del sistema economico-contabile integrato delle Aziende ed Enti del S.S.R.

A seguito dell'emergenza pandemica, ASL4 ha sostituito i terminali orologio con nuovi dispositivi integrati con una telecamera utile al controllo dei greenpass, come richiesto a fronte delle normative che deve osservare la ASL.

Lo strumento del portale del dipendente è stata rivisitato dal punto di vista dell'interfaccia grafica, rendendolo accessibile anche dall'esterno e da dispositivi mobili, e potenziato con nuove funzionalità di interesse per il dipendente, sia di carattere informativo e di qualità, sia operative quali strumenti di gestione del personale, nonché servizi di trouble ticketing diretti a diversi servizi aziendali, nonché come porta di accesso/autenticazione verso altri servizi.

Peculiare delle attività relative al 2024 sarà la revisione dei processi aziendali legati al percorso di digitalizzazione degli appalti: introduzione dell'utilizzo delle identità digitali e la nuova modalità di acquisizione dei CIG.

L'avvenuta centralizzazione degli acquisti a livello nazionale e regionale, a seconda delle regioni, arriva a coprire anche l'80% dei fabbisogni in valore e numero di procedure di acquisto, purtuttavia una media Azienda acquisisce ogni anno centinaia di CIG per quanto non rinvenibile in accordi quadro, convenzioni ecc., per una pluralità di motivi (forniture specifiche/esclusive, carenze farmaci, servizi customizzati, ecc.). Tali innovazioni, che stanno facendo rilevare nella fase di kick off del progetto, avranno un forte impatto sia sull'operatività di dettaglio che sull'intero percorso di approvvigionamenti.

Sistemi informativi sanitari

ASL4 sta concludendo la progettualità che prevede l'interoperabilità dei sistemi PACS delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere della Regione Liguria per la condivisione interaziendale delle immagini diagnostiche secondo standard internazionali come elemento abilitante per una sempre maggiore possibilità di cooperazione clinica tra Enti nell'ambito dell'emergenza e continuità di cura.

ASL4 ha altresì avviato un percorso che culminerà nell'implementazione di un sistema centralizzato a livello regionale, integrato con i LIS di tutte le ASL ed ospedali liguri, che operi come un sistema di laboratorio analisi unico regionale abilitante per un'organizzazione hub & spoke.

Sempre in merito all'interoperabilità tra sistemi, nell'ambito delle progettualità previste dall'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ASL4 è impegnata nel progetto di digitalizzazione delle strutture ospedaliere sede DEA del presidio unico ospedaliero che riguarda una soluzione regionale per la digitalizzazione e l'informatizzazione dei sistemi ospedalieri (SIO) e dei pronto soccorso e DEA in termini di integrazione e cooperazione di soluzioni esistenti comprensivi di infrastrutture locali, centrali e di disaster recovery.

ASL4 ha portato a conclusione la diffusione in tutti i reparti aziendali della Cartella Clinica Elettronica, supportata dalla connettività wireless presente nei poli ospedalieri aziendali, che vede anche l'alimentazione della lettera di dimissione nel Fascicolo Sanitario Elettronico.

Data center e Sicurezza informatica

Di particolare interesse è lo sviluppo del c.d. Polo Strategico Nazionale, scenario in cui Liguria Digitale si propone quale Polo a carattere Regionale, cioè soggetto aggregatore delle infrastrutture IT per la Pubblica Amministrazione ligure, a valle dell'accordo tra Regione Liguria e AgID, per offrire, in maniera continuativa e sistematica, servizi infrastrutturali on-demand e servizi cloud, servizi di disaster recovery e business continuity, nonché servizi a supporto della gestione della sicurezza IT a tutti i soggetti soci interessati alla migrazione in cloud dei propri Data center di gruppo B prossimi all'eliminazione per norma, situazione in cui si trova ASL4 in fase di ultimazione del percorso di migrazione dei servizi verso il Data center di Liguria Digitale.

Valutata la necessità di effettuare azioni specifiche e strutturate per la cybersecurity a difesa dei dati della pubblica amministrazione, ASL4 si è dotata del servizio di Endpoint Detection and Response (EDR), tramite il SOC di Liguria Digitale, per il monitoraggio continuo dello stato di sicurezza dell'organizzazione, in particolare per la prevenzione, rilevazione, analisi e risposta agli incidenti di sicurezza informatica.

ASL4 ha anche avviato un'azione di sensibilizzazione su aspetti della sicurezza delle informazioni, volta principalmente ad incrementare il livello di consapevolezza degli utenti, innalzando di conseguenza il livello di sicurezza dell'organizzazione e l'efficacia in termini di protezione dei dati personali e dei dati sanitari.

OBIETTIVI DI PERFORMANCE – ACQUISTI DI BENI E SERVIZI e LAVORI PUBBLICI

Dato che per l'anno in corso non è stato possibile rendere coerenti le tempistiche di adozioni del PIAO e dei due documenti pluriennali che programmano l'acquisizione di beni e servizi e di lavori pubblici, si rimanda integralmente a quanto contenuto nei documenti già adottati

- Delibera “Programma triennale dei lavori pubblici 2024-2026” n. 858 del 19/12/2023 presente sul sito aziendale nella sezione amministrazione trasparente al link: https://www.asl4.liguria.it/wp-content/uploads/2023/12/delibera-858-del-19_12_2023.pdf
- Delibera “Programma biennale dell'acquisto di beni e servizi 2024-2026” in corso di approvazione
- Delibere attuative P.N.R.R.

OBIETTIVI DI PERFORMANCE – COERENZA TRA OBIETTIVI DI PERFORMANCE E RISORSE DEL BILANCIO DI PREVISIONE 2024

Il quadro economico del 2023

L'esercizio 2023 sotto il profilo economico si è caratterizzato per i seguenti principali effetti:

- Progressiva attenuazione dell'impatto covid sulle attività e sui processi organizzativi aziendali;
- Parziale progressivo riassorbimento dell'impatto della crisi geopolitica in est Europas sui costi di approvvigionamento energetici;
- Progressivo impatto degli effetti inflazionistici rilevati a livello nazionale ed internazionale nel biennio 2022-2023 riscontrati sia in sede di revisione prezzi dei principali appalti di servizi non sanitari, sia in sede di approvvigionamento di beni sanitari, in particolare dispositivi medici;
- Assorbimento di oneri contrattuali rilevanti sul personale (CCNL comparto e Legge di stabilità 2023) per 2,6 milioni di euro ed in ambito sociosanitario (Incremento temporaneo tariffe ex DGR 842/23);
- Lieve incremento del livello complessivo della produzione tariffata aziendale
- Perdurante incremento dei servizi erogativi farmaceutici territoriali di farmaci ed ausili protesici;
- Potenziamento di alcuni servizi di supporto necessari a fronteggiare l'evolvere del quadro sociale (es. presidio di tutela personale sanitario presso PS)
- Evoluzione costante dei processi e dei sistemi informatici a supporto dei processi aziendali.

Quanto sopra espresso è stato accompagnato da una mirata politica di contenimento di alcune componenti di costo, consentendo all'azienda di assorbire gli effetti inflattivi e garantire lo stesso livello di costi dell'esercizio precedente.

Il quadro economico per il 2024

Con riferimento a quanto sopra richiamato lo scenario economico del 2024 è sviluppato sulla base delle seguenti ipotesi:

- Intensificazione degli sforzi per il progressivo abbattimento dei tempi di attesa in ambito specialistico;
- Lieve incremento della produzione ospedaliera anche in forza del maggiore impatto atteso dalla collaborazione in ambito ortopedico con Asl3 e Ospedali Galliera nell'ambito del dipartimento interaziendale ad hoc costituito;
- Ulteriore ottimizzazione della struttura dei costi anche grazie al pieno dispiegarsi a regime d'anno di alcune misure già adottate nel corso del 2023;
- Completo riassorbimento atteso dell'impatto sui costi energetici conseguente alla crisi geopolitica.

Alla data di stesura del presente documento non risulta ancora disponibile la valorizzazione delle assegnazioni regionali di contributi per il 2024 in funzione delle quali potranno rendersi necessarie ulteriori misure di rimodulazione degli assetti di processo aventi impatto sulla struttura dei costi.

Nel corso del 2024 proseguiranno le attività di investimento correlate al PNRR – PNC e finanziate ex art 20 L. 67/1988. In particolare:

PNRR-PNC (10,8 milioni)

- COT di Sestri Levante e Chiavari da completarsi entro il primo trimestre dell'anno per un valore complessivo di 0,3 milioni di euro;
- Case di comunità di Rapallo, Sestri Levante e Chiavari con sviluppo progressivo atteso nel 2024 per 2,4 milioni di euro;
- Ospedali di Comunità di Sestri Levante e Rapallo per complessivi 2,5 milioni.
- Interventi di antisismica Lavagna, Sestri Levante Carro e Chiavari per complessivi 2,9 milioni di euro;
- Acquisto ambulatorio mobile per 0,2 milioni di euro;
- Acquisto di tecnologie informatiche per 1,0 milione di euro;
- Acquisto di attrezzature sanitarie per 1,2 milioni (Tac di Rapallo, Mammografo di Sestri Levante, ADR di Chiavari, vari device) oltre lavori per 0,3 Milioni di euro.

Finanziamenti DGR 500/21

- Acquisto di una TAC per Lavagna per 0,8 milioni;

Art 20 (5,9 milioni)

- Lavagna 0,6 di oneri progettuali oltre eventuale anticipazione su lavori per 2,7 milioni di euro
- Antincendio Sestri Levante e Chiavari per complessivi 0,7 milioni di euro;
- Antincendio e migliorie per accreditamento Lavagna eventuale anticipo su lavori per 0,9 milioni di euro;
- Attrezzature sanitarie: RMN Rapallo e Angio Oct per Rapallo per complessivi 1,0 milione di euro.

OBIETTIVI DI PERFORMANCE – ACCESSIBILITA' FISICA

Nulla da rilevare in termini di obiettivi di sviluppo.

L'accessibilità fisica è oggetto di attenzione già nelle fasi di progettazione degli spazi da dedicare ai nuovi servizi. Nella valutazione preliminare di progettazione dei nuovi interventi su Lavagna, oltre a verificare l'accessibilità dei percorsi a persone con disabilità motorie, si è valutato anche l'impatto di afflussi di pazienti/accompagnatori per migliorare la logistica all'interno dei nuovi spazi.

Per l'accessibilità ai servizi, si rimanda al progetto inserito nell'allegato P01 Assistenza Territoriale, Percorsi sanitari di accesso alle cure dei pazienti affetti da disabilità grave e gravissima.

OBIETTIVI DI PERFORMANCE – ACCESSIBILITA' DIGITALE

ASL4, come amministrazione pubblica, pubblica la Dichiarazione di accessibilità digitale in cui attesta lo stato di conformità del proprio sito istituzionale ai requisiti di accessibilità, conformemente al D.lgs 10 agosto 2018, n. 106 che ha recepito la direttiva UE 2016/2102 del Parlamento europeo e del Consiglio.

L'Azienda è costantemente impegnata a rendere i propri sistemi informatici in grado di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari: a tal proposito, agli inizi dell'emergenza pandemica, ha distribuito inizialmente ai reparti Covid e in seguito anche a disposizione dei poli ospedalieri, dispositivi mobili dotati di app in grado di permettere la comunicazione tra operatori e utenti con disfunzioni dell'apparato uditivo che, con l'utilizzo delle mascherine, si trovavano in situazioni di maggior disagio.

Le politiche di accesso digitale ai servizi (es. prenotazione delle prestazioni) o di gestione digitale di documenti sanitari (es. fascicolo sanitario elettronico) si sviluppano per Asl4 nell'alveo delle linee di sviluppo definite dalla Regione Liguria.

SOTTOSEZIONE IIC - RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

In prosecuzione con quanto avvenuto nei precedenti anni, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, dott.ssa Geronima Caffarena, in collaborazione con le articolazioni aziendali maggiormente coinvolte in termini di mappatura di processi a maggior rischio ed individuazione delle azioni di mitigazione, adempimenti di pubblicazione legati alla trasparenza, definizione e implementazione delle misure generali obbligatorie, hanno provveduto all'aggiornamento del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il triennio 2024-2026, che diviene parte integrante.

Come ultimo aggiornamento, il presente documento recepisce le indicazioni ANAC in tema di ampliamento dei contenuti della griglia degli adempimenti di trasparenza.

Come già previsto in passato, il raccordo tra obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza e la performance, viene garantito con l'inserimento nelle schedi di budget, di specifici obiettivi di budget, oggetto di valutazione da parte del RPCT.

Per il dettaglio del PTPCT si rimanda all'allegato P21 ed ai sotto-allegati A-B-C.

SEZIONE III – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

SOTTOSEZIONE IIIA – STRUTTURA ORGANIZZATIVA

ORGANIZZAZIONE – ATTO DI AUTONOMIA AZIENDALE

L'Atto di Autonomia Aziendale, di diritto privato, costituisce lo strumento di auto-organizzazione e di funzionamento dell'Azienda. Il suo contenuto riflette i valori ed i principi generali di organizzazione e di funzionamento del Servizio Sanitario Regionale (SSR) mutuati dalla Legge Regionale n. 41 del 07/12/2006 e s.m.i., così come integrata e modificata dalla Deliberazione del Consiglio Regionale n. 8 del 28/02/2008 e dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 945 del 01/08/2008, dalla Legge Regionale n. 57/2009, dalla Legge Regionale n. 36/2011, e dalla Legge Regionale n. 29/2012, dalla Legge Regionale n. 17/2016 e dalla Legge Regionale n. 27/2016.

L'Atto di Autonomia aziendale di Asl4 attualmente vigente, è definito con delibera aziendale n. 305 del 16/05/2018 con successive modifiche ed integrazioni, adottato a seguito della validazione regionale avvenuta con DGR n. 551 del 06/08/2018.

Per il dettaglio del Piano Organizzativo si rimanda all'allegato P06 ed al sotto-allegato A (organigramma in forma grafica).

ORGANIZZAZIONE – EVOLUZIONE FUTURA

L'organizzazione aziendale definita in tale Atto di Autonomia è prossima a un profondo aggiornamento, legato all'applicazione delle linee di indirizzo regionali definite con DGR n. 1380 del 28/12/2022 "Approvazione delle Linee di indirizzo regionali sulla predisposizione degli atti di autonomia aziendale delle Aziende Socio Sanitarie e degli IRCCS del Sistema Sanitario Regionale".

In particolare, rispetto all'attuale organizzazione definita con l'Atto del 2018, risultano essere prefigurati dalle linee guida rilevanti cambiamenti nell'organizzazione, prevedendo:

- un modello organizzativo Hub & Spoke;
- l'istituzione del Dipartimento di Emergenza e Accettazione a supporto del sistema emergenza-urgenza, punto cruciale del sistema sanitario, di cui va garantita la massima funzionalità;
- il potenziamento e nuovo modello dell'offerta residenziale mediante la ridefinizione e adeguamento delle attività di Cure Intermedie che risultano attualmente inserite nel contesto della disponibilità di posti letto ospedalieri ridefinendo anche la filiera territoriale;
- il modello territoriale regionale incentrato sui Distretti, le responsabilità gerarchiche dirette sulle strutture territoriali che lo compongono, ovvero rapporti funzionali con le strutture non gerarchicamente riconducibili ai Distretti stessi;
- l'individuazione, in linea con le normative vigenti, dei dipartimenti, strutturali e funzionali, le afferenze dei dipartimenti alla direzione sanitaria, socio-sanitaria e amministrativa o in staff alla Direzione Generale, oltre al Dipartimento interaziendale regionale (DIAR); l'individuazione

dell'assetto delle funzioni amministrative-professionali, di norma afferenti agli Staff di Direzione o al Dipartimento Amministrativo;

- la definizione delle Strutture Complesse, Semplici Dipartimentali e Semplici, la cui numerosità massima è stata definita, nelle linee guida regionali, per Asl4 secondo la tabella seguente:

Aziende/Enti SSR	Numero Max S.C. ospedaliere	Numero Max S.C. non ospedaliere	Tot. Max S.C.	Tot Max S.S.D./S.S.
<i>Area ottimale di levante</i>				
ASL 4	29	15	44	57

SOTTOSEZIONE IIIB – LAVORO AGILE

CAPITALE UMANO – LAVORO AGILE

L'ASL 4 intende percorrere l'opportunità del Lavoro Agile quale modalità flessibile di esecuzione della prestazione lavorativa, in quanto fattore abilitante dello sviluppo della digitalizzazione, del miglioramento della produttività, di promozione della sostenibilità sociale, economica e ambientale e per favorire la conciliazione tra i tempi di lavoro e vita personale.

Nel dettaglio l'implementazione del Lavoro Agile risponde alle seguenti finalità:

- Sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati;
- Introdurre modalità innovative di organizzazione del lavoro e conseguentemente di gestione del personale finalizzati alla conciliazione delle necessità dei dipendenti con quelle aziendali;
- Promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro;
- Dare la possibilità al personale di fruire di una diversa modalità di lavoro, che salvaguardi il sistema di relazioni personali e collettive in termini di formazione, crescita professionale, motivazione e responsabilizzazione;
- Razionalizzare l'uso dei locali e degli spazi aziendali e modernizzare le dotazioni informatiche e tecnologiche in utilizzo in Azienda.

Capitalizzando l'esperienza delle attività di smart-working implementate durante il periodo di emergenza pandemica, Asl4 ritiene di darsi come obiettivo per l'anno 2023 lo sviluppo del regolamento, propedeutico alla messa a regime del lavoro agile.

Per il dettaglio si rimanda all'allegato P11.

SOTTOSEZIONE IIIC – PIANO TRIENNALE FABBISOGNI DI PERSONALE

CAPITALE UMANO – PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

La programmazione dei fabbisogni di personale costituisce per Asl4 lo strumento di sintesi e di coordinamento di tutte le politiche specifiche di gestione delle risorse umane e di raccordo di queste con la programmazione aziendale.

La principale funzione è quella di assicurare la disponibilità qualitativa e quantitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione dei piani aziendali e di assicurare nel contempo le condizioni per una loro gestione in coerenza con la dinamica legislativa, contrattuale, tecnico-economica e sociale.

Le competenti Direzioni Aziendali, sulla base degli obiettivi strategici da realizzare, della necessità di garantire il mantenimento delle prestazioni assistenziali e di accesso alle cure specialistiche, dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro, della struttura esistente e delle sue possibili variazioni, hanno definito, in primis il quadro degli organici necessari per garantire l'equilibrio del fabbisogno di personale.

Per il dettaglio si rimanda all'allegato P10 e relativi allegati A-B1-B2-C1-C2-C3, definiti in coerenza con la stima di risorse disponibili a bilancio.

CAPITALE UMANO - FORMAZIONE DEL PERSONALE

La formazione continua e l'aggiornamento professionale rappresentano uno strumento indispensabile per favorire il cambiamento di comportamenti individuali e collettivi nell'ambito delle attività che ogni operatore svolge nel contesto organizzativo dell'Azienda e per promuovere lo sviluppo professionale a garanzia della qualità e dell'innovazione dei servizi.

La formazione svolge un ruolo prioritario in tutti gli ambiti organizzativi in cui la qualità delle prestazioni dipende essenzialmente dalle risorse umane e dall'organizzazione delle attività, contribuendo a migliorare la qualità dell'assistenza erogata ed a garantire il rispetto dei livelli minimi assistenziali indicati nel Piano sanitario nazionale e negli atti di programmazione a livello locale.

In quanto tale, è rappresentativa della qualità del servizio erogato, soprattutto se viene intesa come bagaglio di abilità e competenze tecnico professionali, come cultura, come modo di saper leggere e interpretare la realtà, che riguarda gli aspetti relazionali e interattivi della persona.

La ASL4 garantisce il proprio impegno in riferimento alle proprie caratteristiche, alla sua organizzazione e al rigore qualitativo dell'offerta formativa per fornire un'attività pertinente, rilevante ed appropriata.

La formazione e l'aggiornamento del personale sono assunti da questa Amministrazione come strumento sia per il miglioramento continuo della qualità, delle prestazioni erogate, sia per lo sviluppo della professionalità degli operatori e per la realizzazione delle finalità istituzionali.

La formazione, a tutti i livelli, rappresenta quindi una leva essenziale nel processo di innovazione, nelle fasi di sviluppo dell'organizzazione e costituisce un cardine fondamentale della qualità dei servizi e della attività scientifica prodotta.

Per il dettaglio del si rimanda all'allegato P16 (FORMAZIONE STRATEGICA – ACADEMY) e P17 (PIANO FORMATIVO ANNUALE).

SEZIONE IV MONITORAGGIO

L'attività di monitoraggio, ancora prima di quella di valutazione e rendicontazione finale, risulta fondamentale nella definizione di un piano strategico, dando atto che rilevare tempestivamente disallineamenti tra target atteso e andamento effettivo, permettendo di porre in essere l'intero ciclo di gestione della performance (inteso come PLAN DO CHECK ACT).

Il monitoraggio diviene, una volta raggiunti gli obiettivi, anche uno strumento di mantenimento dei risultati raggiunti (SUSTAIN), utile ad evitare pericolosi quanto frequenti ritorni allo stato precedente.

Per quanto riguarda il monitoraggio dei contenuti del presente documento, si sintetizza in tabella, in base alle competenze, responsabilità e modalità di monitoraggio

CONTENUTO	RESPONSABILITA'	MODALITA'
P01 ATTIVITA' TERRITORIALI	SC DISTRETTI 14-15-16 DIP. SALUTE MENTALE DIPENDENZE	MONITORAGGIO ALMENO ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P02 TEMPI ATTESA AMBULATORIALI	CABINA DI REGIA TEMPI ATTESA AMBULATORIALI	MONITORAGGIO PERIODICO (INCONTRO CON DIREZIONE STRATEGICA) E SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO
P03 PERCORSO PAZIENTE CHIRURGICO PROGRAMMATO E LISTE D'ATTESA RICOVERI	CABINA DI REGIA TEMPI ATTESA RICOVERI	MONITORAGGIO PERIODICO (INCONTRO CON DIREZIONE STRATEGICA) E SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO
P04 PREVENZIONE	DIP. PREVENZIONE	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P05 CAMPAGNE DI PROSSIMITA'	DIRETTORE SOCIO SANITARIO	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE CAMPAGNA)
P06 PIANO ORGANIZZAZIONE STRATEGICA	SC RISORSE UMANE	ANNUALE (SECONDO PIANO ATTUATIVO DEFINITO IN FASE DI ADOZIONE ATTO)
P07 PERFORMANCE E BUDGET	SC CENTRO DIREZIONALE DI CONTROLLO+OIV	MONITORAGGIO OBIETTIVI DI BUDGET (INTERMEDIO E A FINE ANNO) E RELAZIONE PERFORMANCE
P08 CENTRALITA' DELLA PERSONA E ENGAGEMENT	SSD COMUNICAZIONE E URP	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)

P09 PROGETTO "NUOVI AMBIENTI" DIPARTIMENTO ECOSOSTENIBILE	SC GESTIONE TECNICA	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P10 PIANO TRIENNALE FABBISOGNI	SC RISORSE UMANE	MONITORAGGIO PERIODICO (INCONTRO CON DIREZIONE STRATEGICA) E SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO
P11 LAVORO AGILE	SC RISORSE UMANE	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P12 QUALITA' ACCREDITAMENTO E RISCHIO CLINICO	SC QUALITA' ACCREDITAMENTO E RM	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P13 INFEZIONI CORRELATE ALL'ASSISTENZA	SC DIREZIONE MEDICA DI PRESIDIO UNICO	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P14 SALUTE E SICUREZZA NEGLI AMBIENTI DI LAVORO	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE - MEDICO COMPETENTE	MONITORAGGIO PERIODICO (INCONTRO CON DIREZIONE STRATEGICA) E SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO
P15 PARI OPPORTUNITA' E INCLUSIONE	SC RISORSE UMANE SC CENTRO DIREZIONALE DI CONTROLLO	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P16 FORMAZIONE STRATEGICA - ACADEMY ASL4	SSD COMUNICAZIONE E URP - FORMAZIONE	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P17 FORMAZIONE	SSD COMUNICAZIONE E URP - FORMAZIONE	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P18 COMUNICAZIONE	SSD COMUNICAZIONE E URP - FORMAZIONE	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P19 PNRR	SC GESTIONE TECNICA SC SISTEMA INFORMATIVO SSD INGEGNERIA CLINICA	MONITORAGGIO MENSILE (PORTALE REGIS) E SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO
P20 SOSTENIBILITA'	SC GESTIONE TECNICA	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)
P21 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	RESPONSABILE PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA	ANNUALE (SINTESI STATO AVANZAMENTO A FINE ANNO)

SVILUPPI E TENDENZE EVOLUTIVE PIAO ASL4

Asl4 con questo secondo aggiornamento del documento PIAO, sta rendendo strutturale un percorso di definizione e condivisione dello sviluppo strategico aziendale: l'attività di raccolta dei contributi da parte delle articolazioni aziendali ha rinforzato l'interrelazione tra i diversi "piani", difficilmente agibili come percorsi a se stanti, da leggere come interconnessi avendo lo stesso punto di partenza (il Capitale Umano) e gli stessi strumenti (formazione, ciclo di programmazione e controllo) e gli stessi obiettivi, leggibili sotto diversi punti di vista.

Nei prossimi anni l'evoluzione di questo processo accompagnerà le azioni programmatiche, ed in specie quelle innovative, coinvolgendo nella fase di programmazione nel modo più compiuto e trasparente gli *stakeholder esterni*.

In tal senso il PIAO conferma il suo scopo di diventare, a regime, lo strumento che ordinariamente rappresenterà la base della programmazione aziendale, in piena rispondenza alle finalità della normativa istitutiva dello stesso.

Arrivederci dunque al PIAO 2025-2027!