



# ATTO AZIENDALE

# INDICE

<b>TITOLO I GENERALITÀ E PRINCIPI</b> .....	4
<b>Art. 1. Denominazione, sede e logo</b> .....	4
<b>Art. 2. Le finalità istituzionali e la <i>vision</i> aziendale</b> .....	4
<b>Art. 3. La dichiarazione di Mission</b> .....	5
<b>Art. 4. Le macro funzioni dell’Azienda</b> .....	6
<b>TITOLO II ASSETTO ISTITUZIONALE</b> .....	9
<b>Art. 5. Gli Organi</b> .....	9
<b>Art. 6. Il Direttore Generale</b> .....	9
<b>Art. 7. Il Collegio Sindacale</b> .....	10
<b>Art. 8. Gli Organismi collegiali</b> .....	11
<b>Art. 9. La Direzione Strategica</b> .....	13
<b>Art. 10. Il Direttore Amministrativo</b> .....	14
<b>Art. 11. Il Direttore Sanitario</b> .....	15
<b>Art. 12. Il Direttore dei Servizi Sociosanitari</b> .....	16
<b>TITOLO III L’ARTICOLAZIONE ORGANIZZATIVA</b> .....	16
<b>Art. 13. Principi generali di organizzazione</b> .....	16
<b>Art. 14. Le articolazioni organizzative</b> .....	17
<b>Art. 15 Definizione della Struttura Complessa</b> .....	18
<b>Art. 16 Definizione della Struttura Semplice a valenza dipartimentale</b> .....	19
<b>Art. 17 Definizione della Struttura Semplice</b> .....	20
<b>Art. 18 Definizione di Dipartimento</b> .....	20
<b>Art. 19. Il modello generale di riferimento e la macro Struttura Organizzativa di ARCS</b> .....	22
<b>Art. 20 I livelli di responsabilità</b> .....	25

<b>TITOLO IV PRINCIPI DI GESTIONE E FUNZIONAMENTO</b> .....	30
<b>Art. 21</b> Processo di programmazione e controllo .....	30
<b>Art. 22</b> il ciclo della performance .....	32
<b>Art. 23</b> Sistema dei controlli .....	33
<b>Art. 24</b> La gestione per processi .....	34
<b>Art. 25</b> Il risk management e lo sviluppo della qualità .....	34
<b>Art.26</b> Lo sviluppo delle competenze e la formazione .....	35
<b>TITOLO V GLI INCARICHI E L'ASSEGNAZIONE DELLE RESPONSABILITA'</b> .....	36
<b>Art. 27</b> – La disciplina del conferimento degli incarichi dirigenziali .....	36
<b>Art. 28</b> – L'autonomia della Dirigenza .....	38
<b>Art. 29</b> – La valutazione dei Dirigenti e del personale .....	38
<b>TITOLO V PATRIMONIO</b> .....	39
<b>Art. 30</b> Patrimonio.....	39
<b>TITOLO VI DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE</b> .....	40
<b>Art. 31</b> – L'attuazione della potestà regolamentare .....	40
<b>Art. 32</b> – Le norme di prima applicazione .....	40
<b>Art. 33</b> – Norma di rinvio .....	41
<b>Art. 34</b> Norme transitorie .....	41
<b>Allegato 1: ORGANIGRAMMI</b> .....	43

## TITOLO I GENERALITÀ E PRINCIPI

### Art. 1. Denominazione, sede e logo

1. L'Azienda Regionale di Coordinamento per la Salute (di seguito ARCS) è istituita dal 1 gennaio 2019 con Decreto del Presidente della Regione n. 0240/Pres. del 21 dicembre 2018 in attuazione alla Legge Regionale di riordino del Servizio Sanitario Regionale n. 27 del 17 Dicembre 2018, quale ente dotato di personalità giuridica pubblica ed è disciplinato dalle vigenti disposizioni di legge concernenti le Aziende Sanitarie Locali di cui al D.lgs n. 502 del 1992 e s.m.i.. ARCS è riconosciuta dal Ministero della Salute come Azienda Sanitaria Regionale e come tale è stata classificata nel "Nuovo Sistema Informativo Sanitario" (NSIS). ARCS ha sede legale a Udine in via Pozzuolo 330, CF e Partita Iva 02948180308. Oltre alla sede legale ARCS opera anche presso le sedi operative di Pordenone - Centro Ingrosso Interporto – settore E loc. Villanova, per quanto concerne la logistica centralizzata, e di Palmanova in via Natisone per quanto riguarda la Sala Operativa Regionale Emergenza Sanitaria. ARCS potrà avvalersi di altre sedi operative in funzione dello sviluppo di ulteriori attività.
2. ARCS è contraddistinta dal seguente logo adottato con Del. n.81 del 10/06/2019:



### Art. 2. Le finalità istituzionali e la *vision* aziendale

1. ARCS assicura, in favore della Direzione Centrale compiti di carattere tecnico specialistico, per la definizione e la realizzazione degli obiettivi di governo in materia sanitaria e sociosanitaria. Ad ARCS è attribuito il processo di programmazione gestionale attuativa, mediante la quale esprime le modalità e gli strumenti da utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi definiti dal livello decisionale; il processo decisionale di questo livello si esprime in un insieme di decisioni e di azioni in considerazione di valutazioni tecnico specialistiche atte ad accompagnare gli Enti del Servizio Sanitario Regionale verso il fine predeterminato, tenendo conto delle priorità e delle risorse disponibili.

ARCS assicura inoltre la centralizzazione di alcune funzioni e servizi di supporto alle Aziende del Servizio Sanitario Regionale in un'ottica non solo di efficientamento del sistema, ma di omogeneità di comportamenti e di servizi/funzioni erogate.

2. ARCS per le finalità istituzionali assegnate si configura come un'esperienza unica nel panorama italiano avendo sostanzialmente tre ruoli:
  - di supporto al livello politico istituzionale per le scelte strategiche;
  - di trasferimento delle scelte strategiche in programmazione attuativa e successivo coordinamento delle Aziende nella sua realizzazione;
  - di erogatore di servizi accentrati sia di natura sanitaria che tecnico – amministrativi.

ARCS mira pertanto ad operare come elemento di congiunzione tra il momento politico-strategico e livello operativo aziendale assicurando un governo coordinato, orientato e sostenibile del Sistema Sanitario Regionale nell'ottica di fornire la massima aderenza dell'offerta ai bisogni della popolazione, in un quadro di continua evoluzione tecnologica ed organizzativa. In tale contesto ARCS punta a divenire un'organizzazione solida e duratura, punto di riferimento per l'intero sistema regionale, non suscettibile a modifiche degli assetti istituzionali, in definitiva un modello innovativo di riferimento nel panorama nazionale.

### Art. 3. La dichiarazione di Mission

1. ARCS supporta l'elaborazione degli orientamenti strategici del livello politico istituzionale e li fa propri nel rispetto del principio di autonomia, condizione essenziale per il perseguimento dell'economicità.
2. ARCS assume quale finalità preminente il coordinamento del sistema di Aziende della Regione Friuli Venezia Giulia promuovendo:
  - la centralità della persona e l'aderenza dell'offerta ai suoi bisogni;
  - particolare attenzione al tema della fragilità in tutte le sue forme e manifestazioni;
  - equità ed omogeneità nell'accesso alle cure;
  - la sicurezza nell'erogazione dei servizi e del lavoro;

Promuove altresì politiche e attività orientate ad assicurare la sostenibilità del sistema sia nel breve che nel medio-lungo periodo.

3. ARCS realizza il proprio progetto strategico attraverso:
  - la gestione diretta di attività sanitarie e di attività tecnico amministrative centralizzate;
  - il coordinamento di attività sanitarie e di attività tecnico amministrative su base regionale;
  - la costruzione e il coordinamento di reti;
  - uno stimolo costante all'innovazione, e allo sviluppo tecnologico e del Know-how;

- lo sviluppo delle professionalità con particolare riferimento al middle management e la formazione continua.

#### Art. 4. Le macro funzioni dell'Azienda

1. Nell'ideazione dell'Atto Aziendale è stato seguito un percorso logico che parte dalle attività che vengono attribuite all'Azienda dalla L.R. 27/2018 , oltre a quelle ereditate dal precedente ente EGAS, di seguito sinteticamente riepilogate:

- 1) Acquisti centralizzati per il Servizio Sanitario Regionale;
- 2) Acquisti centralizzati per Direzione Regionale;
- 3) Gestione accentrata di funzioni amministrative;
- 4) Gestione assicurativa dei rischi centralizzata;
- 5) Misurazione esiti;
- 6) Health Technology Assessment;
- 7) Valutazione degli investimenti;
- 8) Reti cliniche e PDTA;
- 9) Rischio clinico e progetto cure sicure;
- 10) Formazione e valorizzazione delle competenze;
- 11) Gestione delle tecnologie;
- 12) Sistema informativo e informatico regionale;
- 13) Flussi ministeriali;
- 14) Osservatorio epidemiologico regionale;
- 15) Monitoraggio e vigilanza delle Aziende;
- 16) Gestione Sanitaria Accentrata (GSA);
- 17) Analisi e valutazione per pianificazione regionale (programmazione e controllo);
- 18) Attività di supporto tecnico alle decisioni regionali in materia sanitaria;
- 19) Attività sanitarie a gestione diretta;
  - 19a) Emergenze extraospedaliere – 118;
  - 19b) CUP;
  - 19c) Centro regionale trapianti;
  - 19d) Programmi di screening;

2. Le attività sopra elencate sono state aggregate per funzioni omogenee sulla base dei seguenti criteri:

- a) destinatari delle funzioni, così identificati:
  - utenti (intesi sia come pazienti che come operatori del SSR);
  - Aziende del SSR e livello politico istituzionale.
- b) Tipologia di prodotto e/o tecnologia utilizzata, così identificate:
  - Indirizzo e controllo;
  - Atti e procedimenti amministrativi;
  - Servizi.

Da tale aggregazione è delineata la seguente matrice:

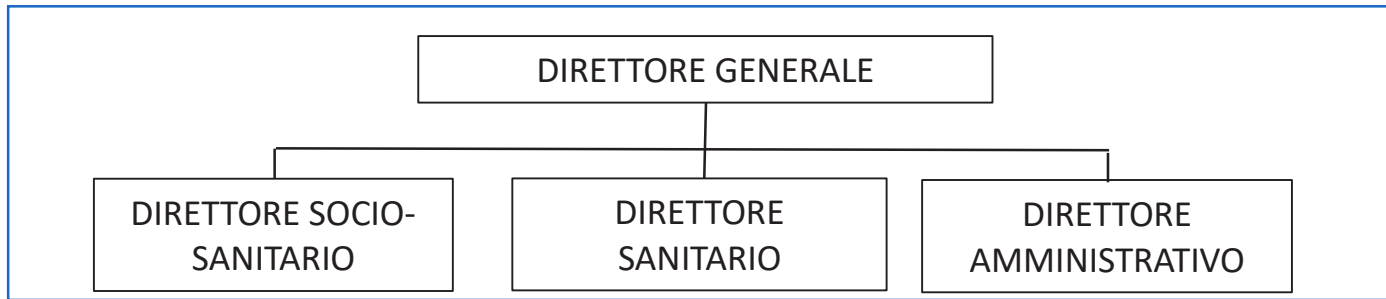
<b>DESTINATARI</b> <b>PRODOTTO</b> <b>TECNOLOGIA</b>	<b>UTENTI (pazienti</b> <b>e operatori SSR)</b>	<b>AZIENDE DEL SSR E</b> <b>LIVELLO POLITICO</b> <b>ISTITUZIONALE</b>
<b>INDIRIZZO E</b> <b>CONTROLLO</b>		3)* 5) 6) 7) 8) 9) 12) 14) 15) 16) 17) 18)
<b>ATTI E PROCEDIMENTI</b> <b>AMMINISTRATIVI</b>		1) 2) 3) * 4) 13)
<b>SERVIZI</b>	3) * 19a) 19b) 19c) 19d) 10)	3) * 11)

\* la funzione 3 è stata suddivisa come da dettagli descritto nell'art.19

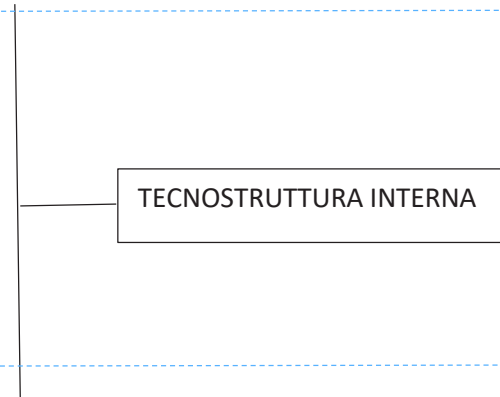
3. L'aggregazione delle funzioni descritte ha permesso di progettare il funzionigramma, sulla base del quale è stato in seguito sviluppato l'organigramma (allegato 1), seguendo una logica di aree omogenee di "mandato". Le macro funzioni identificate sono pertanto le seguenti:

- Funzioni di governo dell'Azienda
- Funzioni tecnico amministrative di supporto e funzioni di *staff*
- Funzioni di "produzione/erogazione"

FUNZIONI DI GOVERNO



FUNZIONI DI TECNICO  
AMMINISTRATIVO DI  
SUPPORTO E STAFF



FUNZIONI DI PRODUZIONE





## TITOLO II ASSETTO ISTITUZIONALE

### Art. 5. Gli Organi

1. Sono organi di ARCS:
  - il Direttore Generale;
  - il Collegio Sindacale;

### Art. 6. Il Direttore Generale

1. Il Direttore Generale di ARCS svolge le proprie funzioni coadiuvato dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario secondo quanto previsto all'art. 3 del D.lgs n. 502 del 1992 s.m.i.. Il Direttore Generale è, ai sensi della normativa vigente, l'organo responsabile della gestione complessiva di ARCS del quale è il legale rappresentante e ne assicura il regolare funzionamento su mandato della Regione, alla quale risponde del proprio operato. La responsabilità di gestione complessiva è da intendersi in senso pieno anche rispetto all'azione di indirizzo nei confronti dei Responsabili delle strutture operative. Il Direttore Generale è altresì responsabile della gestione del budget complessivo di ARCS, nel rispetto del vincolo delle risorse assegnate dalla Regione, nonché dell'assegnazione dei budget ai singoli Dirigenti, i quali rispondono della rispettiva gestione. Infine, è garante dei processi di qualità e sicurezza aziendale.
2. Al Direttore Generale competono in via esclusiva i seguenti atti:
  - nomina e revoca del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario;
  - nomina del Collegio Sindacale e dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
  - nomina del Comitato di Coordinamento Aziendale;
  - nomina del:
    - Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
    - Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione dei Rischi;
    - Responsabile della Protezione dei Dati (RPD);
    - Responsabili dell'Anagrafe della Stazione Appaltante (RASA);
    - Responsabile della Transizione al Digitale (RTD);
  - conferimento, conferma e revoca incarico:
    - Responsabile Dipartimento;
    - Responsabile Struttura Operativa Complessa;
    - Responsabile Struttura Semplice Dipartimentale;

- Responsabili Struttura Semplice;
  - di natura professionale;
  - Titolare di incarico di funzione.
- nomina dei Collegi Tecnici per la valutazione dei Dirigenti;
  - nomina delle commissioni concorsuali;
  - costituzione del Comitato Unico di Garanzia;
  - adozione e modifica dell'Atto aziendale;
  - atti fondamentali di programmazione aziendale quali:
    - Piano Attuativo Annuale (PAA), bilancio di previsione e *report* infrannuali;
    - Piano della performance;
    - Bilancio di esercizio e relativa relazione;
    - Piani e programmi pluriennali di investimento;
    - Piano annuale della formazione;
    - Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza.
    - Relazione sulla performance;
  - adozione dei regolamenti interni di portata generale;
  - decisione di stare in giudizio;
  - stipula dei contratti di lavoro del Personale Dipendente;
  - ogni altro atto ad elevato contenuto discrezionale, non di natura tecnico-professionale, la cui materia non sia stata preventivamente regolamentata e non sia riservata, espressamente, ad altri soggetti aziendali.
3. Gli atti ed i provvedimenti non attribuiti al Direttore Generale sono di competenza dei Dirigenti che li adottano, nei limiti e per il raggiungimento degli obiettivi di budget loro assegnati dal Direttore Generale e nel rispetto delle direttive in materia eventualmente impartite.

### Art. 7. Il Collegio Sindacale

1. Il Collegio Sindacale, esercitando le competenze previste dall'art. 3 *ter* del D.Lgs. n. 502/1992 s.m.i., è l'organo collegiale titolare della funzione di controllo istituzionale sull'andamento delle attività di ARCS e sulla rispondenza delle attività di governo e di gestione dello stesso ai principi di legalità e di economicità, in particolare sotto il profilo della gestione economica, finanziaria e patrimoniale.

2. Il Collegio Sindacale, in carica per tre anni, è costituito da 3 componenti e nello specifico: un membro nominato dalla Regione FVG, uno dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e uno nominato dal Ministero della Salute.

## Art. 8. Gli Organismi collegiali

1. Gli organismi collegiali di ARCS sono:

- Comitato di coordinamento aziendale;
- Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- Collegi Tecnici;
- Comitato Unico di Garanzia;
- Comitato Scientifico per le Attività Formative per il personale ARCS.

### **a) Il comitato di coordinamento aziendale**

1. Il comitato di coordinamento aziendale svolge funzione consultiva per la Direzione generale, la coadiuva nell'assunzione delle decisioni gestionali e collabora all'elaborazione ed attuazione degli indirizzi della programmazione aziendale.
2. Al fine di garantire la partecipazione di tutte le figure professionali presenti in ARCS, il comitato di coordinamento aziendale è composto come segue:
  - Direttore Generale;
  - Direttore Sanitario;
  - Direttore Amministrativo;
  - Direttore Socio-Sanitario (se nominato)
  - Direttori dei Dipartimenti
  - due rappresentanti degli altri Dirigenti in servizio nell'ARCS individuati attraverso consultazione interna.
3. La partecipazione al comitato di coordinamento aziendale rientra tra le attività ordinarie dei componenti.
4. Il comitato di coordinamento aziendale definisce con apposito regolamento interno le proprie modalità di funzionamento.

## **b) Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

1. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) di ARCS è collegiale ed è composto da 3 componenti. L'OIV è costituito, con atto del Direttore Generale, da professionalità esterne all'Azienda nel rispetto della normativa vigente.
2. Le funzioni dell'OIV sono definite dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.. In generale l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; valida la Relazione sulla performance redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi; propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.
3. L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale: in particolare formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione. Inoltre l'OIV promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti ai fini della valutazione della performance organizzativa.
4. L'OIV infine adempie ai propri compiti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione secondo quanto stabilito nella Legge 190/2012 s.m.i., così come modificato dal D.Lgs. 97/2016 (FOIA), nonché secondo gli indirizzi espressi in materia da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione.

## **c) Collegi Tecnici**

1. I Collegi Tecnici sono nominati dal Direttore Generale e provvedono alla verifica delle attività professionali svolte da parte di tutti i Dirigenti di ARCS, sulla base della regolamentazione aziendale ed in coerenza con quanto previsto dalla vigente normativa contrattuale nazionale.

I Collegi tecnici sono composti dal Direttore del Dipartimento ove presente o dal Direttore Sanitario o Direttore Amministrativo per area di competenza e da due dirigenti della disciplina oggetto di valutazione, ove presente, o area contrattuale di appartenenza del valutato. In particolare, procedono alla verifica e valutazione:

- dei dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito, compresi gli incarichi di Direttore di Struttura Complessa, in relazione alle attività professionali svolte;

- dei dirigenti di nuova assunzione, al termine del primo quinquennio di servizio;
- dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

#### **d) Comitato Unico di Garanzia**

1. Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, come previsto dalla L.183/2010, unifica le competenze in un solo organismo, dei comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni.
2. Il Comitato Unico di Garanzia contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico nell'obiettivo di migliorare l'efficienza delle prestazioni garantendo, nel contempo, un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.
3. Il Comitato ha composizione paritetica ed è formato da componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali rappresentative e da un pari numero di rappresentanti di ARCS, nonché da componenti supplenti.
4. Le modalità di costituzione e l'attività del Comitato Unico di Garanzia di ARCS sono disciplinate da apposito regolamento aziendale da emanare entro 6 mesi dall'adozione dell'Atto Aziendale.

#### **e) Comitato Scientifico per le Attività Formative per il personale ARCS**

1. A seguito dell'adozione della Delibera n. 43 del 10/04/2019 e in conformità al Decreto n. 1701/SPS del 13.12.2016 del Direttore dell'Area Risorse Umane ed Economico-Finanziarie della Direzione Centrale Salute "*Manuale dei requisiti per l'accreditamento dei provider del sistema regionale di formazione continua e di educazione continua in medicina nel Friuli Venezia Giulia*", è stato costituito il Comitato Scientifico (CS) per le Attività Formative in ragione della funzione di *Provider* per le attività formative assunta da ARCS. La composizione e il funzionamento del Comitato Scientifico per le Attività Formative è definito da apposito Regolamento aziendale.

### Art. 9. La Direzione Strategica

1. La Direzione Strategica è composta dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Socio-sanitario. In particolare, ai sensi dell'art. 3,

comma 1-quinquies del D.Lgs. 502/1992 e ai sensi della L.R. 27/2018, il Direttore Sanitario, il Direttore Socio-Sanitario e il Direttore Amministrativo partecipano, unitamente al Direttore Generale, che ne ha la responsabilità, alla direzione dell'azienda, assumono diretta responsabilità delle funzioni attribuite alla loro competenza e concorrono, con la formulazione di proposte e pareri, alla formazione delle decisioni della direzione generale. Sono, quindi, tutti soggetti attori della funzione di programmazione, allocazione e committenza propria della direzione generale.

2. La Direzione strategica esercita le proprie funzioni attraverso il processo di budget. La Direzione strategica predispone le linee strategiche e assolve alle funzioni di controllo direzionale, verificando il corretto impiego delle risorse assegnate rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Garantisce le interrelazioni necessarie per conseguire il perseguimento dei fini aziendali con organi ed organismi e con altre Aziende e Istituzioni.
3. Per lo svolgimento delle proprie attività la Direzione Strategica si avvale della tecnostruttura e delle funzioni di staff.
4. Per la natura delle funzioni assegnate ad ARCS che non delineano una netta separazione tra area sanitaria e area amministrativa, le strutture operative dell'Azienda non hanno un'afferenza gerarchica diretta dal direttore amministrativo o sanitario o socio sanitario. L'afferenza gerarchica è riferita alla Direzione strategica nel suo complesso, viene mantenuta invece una referenza professionale laddove la singola attività sia univocamente attribuibile.

#### Art. 10. Il Direttore Amministrativo

1. Il Direttore Amministrativo è nominato dal Direttore Generale, lo coadiuva e indirizza le strutture tecnico-amministrative dell'Azienda, in conformità alle linee generali di programmazione ed alle disposizioni del Direttore Generale, al fine di garantire efficacia organizzativa e ottenere il miglior impiego delle competenze tecnico-professionali e gestionali presenti ai vari livelli dirigenziali.
2. Concorre al governo aziendale e partecipa ai processi di pianificazione strategica e di pianificazione annuale e, inoltre, coadiuva il Direttore Generale nella definizione e direzione del sistema di governo economico-finanziario aziendale garantendo l'efficace ed efficiente espletamento delle funzioni di supporto tecnico, amministrativo e logistico.
3. Formula altresì proposte al Direttore Generale dell'ambito dei procedimenti finalizzati al conferimento di incarichi dirigenziali dell'area PTA.

4. Il Direttore Amministrativo assicura il funzionamento dei servizi amministrativi dell'Azienda in conformità agli indirizzi generali di programmazione e alle disposizioni del Direttore generale.
5. Assicura la correttezza, completezza e trasparenza dei processi di formazione dei documenti rappresentativi delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali, assicura altresì la legittimità degli atti ed il corretto assolvimento delle funzioni di supporto tecnico, amministrativo e logistico. Definisce gli orientamenti operativi delle strutture assegnate al governo economico-finanziario aziendale e promuove programmi specifici per la formazione del personale amministrativo.
6. Il Direttore amministrativo adotta i provvedimenti o gli atti di diritto privato nelle aree di competenza a lui attribuite o delegate dal Direttore generale. Infine può avocare a sé l'adozione degli atti di competenza dei Dirigenti responsabili in caso di inerzia degli stessi.

#### Art. 11. Il Direttore Sanitario

1. Il Direttore Sanitario è nominato dal Direttore Generale, ai sensi delle previsioni di cui all'art. 3 del D.Lgs, 502/92 s.m.i. la diretta responsabilità delle funzioni attribuite alla sua competenza concorrendo alla formulazione di proposte e di parere, alla formazione delle decisioni della direzione generale.
2. In particolare:
  - fornisce parere obbligatorio al Direttore Generale sugli atti relativi alle materie di competenza;
  - concorre al governo aziendale e partecipa ai processi di pianificazione strategica e di pianificazione annuale;
  - concorre, con il Direttore Amministrativo, all'elaborazione della pianificazione attuativa in aderenza agli indirizzi espressi del Direttore Generale;
  - formula proposte al Direttore Generale, per le parti di competenza, anche ai fini della elaborazione dei piani pluriennali, dei programmi annuale e dei piani di attività, nonché per la nomina dei responsabili delle strutture organizzative di valenza sanitaria;
  - indirizza le strutture sanitarie dell'Azienda, in conformità alle linee generali di programmazione e alle disposizioni del Direttore Generale, al fine di garantire efficacia organizzativa ed igienico-sanitaria e ottenere il miglior impiego delle competenze tecnico professionali e gestionali presenti ai vari livelli dirigenziali;
  - cura l'organizzazione ed assicura il monitoraggio e la verifica del volume e della qualità dell'attività sanitaria, sempre nell'ambito degli indirizzi strategici generali, avvalendosi delle indicazioni dei direttori di struttura;

3. Il Direttore Sanitario svolge ogni altra funzione ivi compresa l'adozione di atti a rilevanza esterna, attribuitagli dalla legislazione vigente, dal presente atto, dai regolamenti aziendali attuativi ovvero delegatagli dal Direttore Generale.

#### Art. 12. Il Direttore dei Servizi Sociosanitari

1. Il Direttore dei Servizi Sociosanitari verrà nominato solo in seguito all'attribuzione ad ARCS di funzioni di natura socio sanitaria e secondo le indicazioni che verranno fornite in maniera specifica dalla Regione;
2. Il Direttore dei Servizi Sociosanitari coadiuva il Direttore Generale nell'esercizio del proprio mandato in merito alla definizione delle politiche aziendali finalizzate all'erogazione delle prestazioni sociosanitarie e sociali, tenendo conto dell'accesso, dell'appropriatezza e della qualità delle stesse. Partecipa, unitamente al Direttore Amministrativo, al Direttore Sanitario e al Direttore Generale alla formulazione di proposte e di pareri e alla formazione delle decisioni della direzione generale.

### TITOLO III L'ARTICOLAZIONE ORGANIZZATIVA

#### Art. 13. Principi generali di organizzazione

1. L'Azienda Regionale per il Coordinamento della Salute ispira la propria organizzazione a criteri di:
  - delega e responsabilizzazione diffusa;
  - valorizzazione dell'autonomia gestionale di ciascuna articolazione organizzativa e dell'autonomia professionale dei singoli operatori;
  - orientamento alla flessibilità, all'innovazione e al miglioramento continuo.

Ciò si traduce in un assetto di *Governance* che prevede l'attribuzione e la delega esplicita di poteri, l'assegnazione di obiettivi e la predisposizione di sistemi di controllo funzionali:

- al coinvolgimento e alla responsabilizzazione dei singoli operatori nella gestione aziendale
  - alla valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.
2. L'Azienda specifica con ulteriori successivi atti l'articolazione dei poteri e delle responsabilità dei dirigenti e le funzioni delle strutture identificate.



3. Le macro funzioni aziendali di cui all'art. 4 trovano la loro rappresentazione nell'assetto organizzativo.
4. L'assetto organizzativo aziendale è definito dalla **struttura organizzativa** che individua e rappresenta i criteri di specializzazione e di divisione del lavoro, gli ambiti correlati di autonomia e responsabilità organizzativa, le relazioni gerarchiche e le altre relazioni organizzative tra ambiti diversi; dall'insieme dei **meccanismi operativi**, ossia dei sottoinsiemi (metodologie e strumenti) che svolgono ruoli di attivatori e facilitatori del buon funzionamento della struttura organizzativa. Tra questi una particolare attenzione è attribuita ai sottoinsiemi:
  - di pianificazione strategica;
  - di programmazione e controllo di gestione;
  - di governo dei processi;
  - informativo;
  - audit interno;
  - gestione del personale;
  - valutazione e incentivazione;
  - formazione e sviluppo delle professionalità;
  - comunicazione interna ed esterna;
5. L'assetto organizzativo definito nell'Atto Aziendale è da considerare a tendere; lo stesso verrà realizzato compatibilmente con la possibilità, che dovrà essere concessa dal livello regionale, di costituire dei fondi adeguati ad attribuire gli incarichi previsti per l'assolvimento delle nuove funzioni attribuite all'Azienda rispetto a quelle già presenti al momento della sua costituzione ed ereditate dal precedente ente EGAS, nonché a valorizzare adeguatamente gli incarichi qui previsti per funzioni già presenti, ma dimensionate su un'organizzazione di dimensioni e complessità inferiori a quella che si stanno costituendo con il presente atto.

#### Art. 14. Le articolazioni organizzative

1. Lo svolgimento delle funzioni cui è chiamata l'Azienda sono assicurate principalmente tramite articolazioni organizzative denominate:
  - “*Dipartimenti*” costituiti da Strutture Complesse e Semplici omogenee, affini o complementari aggregate per perseguire comuni finalità;
  - “Strutture Complesse” e “Strutture Semplici”. In particolare:
    - le “Strutture Complesse” sono articolazioni dotate di elevato grado di autonomia decisionale ed operativa in ambito organizzativo, gestionale o scientifico, di responsabilità funzionale e di risorse proprie dedicate allo svolgimento dei processi e delle funzioni di competenza. Esse operano nell'ambito dei principi e

delle direttive generali formulate dal Direttore di Dipartimento al quale appartengono o dalla Direzione Strategica alla quale riferiscono;

- le “Strutture Semplici” sono articolazioni caratterizzate da un limitato grado di autonomia gestionale e da responsabilità specifica nella realizzazione dei processi integrati; esse operano nell’ambito dei principi e delle direttive generali formulate dal Direttore di Struttura Complessa di cui costituiscono una sub-articolazione e/o Direttore del Dipartimento e dalla Direzione Strategica;

2. Le **Strutture Complesse e Semplici** sono individuate nell’ottica di una gestione unitaria e di integrazione delle attività, evitando la frammentazione delle funzioni e tenendo conto dei livelli di attività legati alle ipotesi di sviluppo o di contrazione delle funzioni medesime. Costituiscono articolazioni organizzative che programmano, organizzano ed erogano prestazioni/servizi in piena autonomia gestionale e tecnico-professionale, secondo gli indirizzi definiti dal Direttore del Dipartimento o della Struttura Complessa o della Direzione Strategica, a seconda della relativa afferenza, e sono dotate di specifico budget;
3. All’interno delle Strutture vengono identificati degli **incarichi professionali anche di alta specializzazione** e di quelli **di particolare rilevanza strategica** ovvero per i quali siano fissati obiettivi strategici; questo avviene previa determinazione dei criteri/fattori da utilizzare al riguardo a seguito di confronto con le organizzazioni sindacali della dirigenza. Gli incarichi professionali vengono attivati al fine di assicurare specifiche funzioni ad alto contenuto tecnico-professionale, di alta specializzazione, di consulenza, di studio e di ricerca. Gli incarichi ad alta specializzazione possono riguardare anche ambiti di prestazioni non sanitarie, tesi a produrre servizi particolarmente complessi oppure a fornire attività di consulenza per materie ad elevato contenuto tecnico-professionale. In questo ambito è fondamentale la specifica competenza professionale.

### Art. 15 Definizione della Struttura Complessa

1. Le Strutture Complesse assieme alle Strutture Semplici costituiscono le articolazioni organizzative elementari della strutturale aziendale. Le Strutture Complesse sono articolazioni in cui si concentrano elevate competenze professionali e risorse umane, tecnologiche e finanziarie, finalizzate allo svolgimento di specifiche funzioni e alle quali viene affidata la responsabilità di svolgere attività istituzionali specifiche e di gestire le risorse umane e strumentali affidate.
2. Le Strutture Complesse sono stabilite dall’atto aziendale e sono definite in primo luogo sulla base delle funzioni attribuite ad ARCS dalla LR. 27/2018. I criteri utilizzati per individuare altre Strutture Complesse, sono i seguenti:

- la rilevanza strategica dell'unità operativa per il perseguimento della missione dell'Azienda;
  - la necessità di garantire alla struttura un elevato livello di autonomia e responsabilità per un appropriato, efficace ed efficiente assolvimento delle funzioni affidate;
  - la rilevanza qualitativa e quantitativa delle risorse che la struttura deve allocare, organizzare, gestire, monitorare e rendicontare;
  - il grado di intersettorialità, interdisciplinarietà e interprofessionalità necessario per assicurare i migliori livelli di performance della struttura;
  - la rilevanza, intensità e frequenza dei rapporti istituzionali da intrattenere con i soggetti esterni all'Azienda.
3. Le Strutture Complesse possono comprendere al loro interno una o più Strutture Semplici qualora, per motivi assistenziali e/o scientifico-professionali e/o organizzativi e/o strutturali e/o normativo-programmatori, sia opportuno evidenziare un certo grado di autonomia all'interno delle strutture stesse.
  4. Le Strutture Complesse gestiscono il budget assegnato ed erogano le prestazioni e le attività connesse con gli specifici processi assistenziali e tecnico-amministrativi di competenza. Esse costituiscono l'articolazione principale del Dipartimento.
  5. Le Strutture Complesse possono, a loro volta, afferire ai Dipartimenti aziendali strutturali o ai dipartimenti funzionali. Ogni Struttura Complessa può appartenere a un solo dipartimento strutturale gerarchico, mentre può afferire anche a più dipartimenti funzionali.

#### Art. 16 Definizione della Struttura Semplice a valenza dipartimentale

1. Le Strutture Semplici a valenza dipartimentale sono articolazioni aziendali che aggregano competenze professionali e risorse umane, tecnologiche e finanziarie, finalizzate allo svolgimento di specifiche funzioni e alle quali viene affidata la responsabilità di svolgere attività istituzionali specifiche e di gestire le risorse umane e strumentali affidate.
2. Le Strutture Semplici a valenza dipartimentale sono stabilite dall'Atto Aziendale e sono definite prioritariamente sulla base delle funzioni attribuite ad ARCS dalla LR. 27/2018. I criteri utilizzati per individuare altre Strutture Semplici a valenza dipartimentale sono i seguenti:
  - la rilevanza strategica dell'unità operativa per il perseguimento della missione dell'Azienda;
  - la necessità di garantire alla struttura un elevato livello di autonomia e responsabilità per un appropriato, efficace ed efficiente assolvimento delle funzioni affidate;
  - la rilevanza qualitativa e quantitativa delle risorse che la struttura deve allocare, organizzare, gestire, monitorare e rendicontare;
  - il grado di intersettorialità, interdisciplinarietà e interprofessionalità necessario per assicurare i migliori livelli di performance della struttura.

3. Le Strutture Semplici a valenza dipartimentale gestiscono il budget assegnato e svolgono le prestazioni e le attività connesse con i processi assistenziali e i processi tecnico e/o amministrativi di competenza.

#### Art. 17 Definizione della Struttura Semplice

1. Le Strutture Semplici sono articolazioni aziendali che, all'interno di Strutture Complesse, aggregano competenze professionali e risorse umane, tecnologiche e finanziarie finalizzate allo svolgimento di specifiche funzioni.
2. Le Strutture Semplici sono istituite dal Direttore Generale con propri decreti e sono definite in primo luogo sulla base delle funzioni attribuite ad ARCS dalla LR. 27/2018. Il criterio generale utilizzato per individuare altre Strutture Semplici è la necessità di evidenziare, all'interno di una Struttura Complessa esistente, uno o più aggregati di attività e risorse che, per motivi assistenziali e/o scientifico-professionali e/o organizzativi e/o strutturali e/o normativo programmatori, necessitano di un certo grado di autonomia all'interno della Struttura Complessa di appartenenza.

#### Art. 18 Definizione di Dipartimento

1. I **Dipartimenti** raggruppano strutture tra di loro interdipendenti come previsto dall'art. 17 bis del D.Lgs. n. 502/1992 e s.m.i.. L'Azienda riconosce nell'organizzazione dipartimentale il modello più appropriato di gestione operativa delle attività espletate in un'organizzazione complessa qual è l'Azienda, per consentire l'approccio per processi che postula:
  - a) l'integrazione delle attività di professionisti operanti in settori diversi e portatori di competenze specialistiche diverse e specifiche;
  - b) la razionalizzazione dell'impiego delle risorse;
  - c) il miglioramento della qualità dei processi
  - d) la creazione di una struttura di *governance* intermedia più contigua agli operatori e agli utenti e, pertanto, più recettiva nel cogliere le esigenze e nel fornire risposte tempestive ed efficaci;
  - e) la buona gestione amministrativa e finanziaria.

I Dipartimenti possono appartenere alle seguenti tipologie:

- *Dipartimenti aziendali di natura strutturale;*
- *Dipartimenti interaziendali di natura funzionale.*

2. Il Dipartimento è costituito da strutture omogenee, omologhe, affini o complementari rispetto ai destinatari dell'attività tipologia di prodotto ovvero di tecnologia utilizzata, che perseguono comuni finalità e sono quindi tra loro interdipendenti, pur mantenendo la propria autonomia e responsabilità professionale. Le strutture che costituiscono il Dipartimento sono aggregate in una specifica tipologia organizzativa e gestionale, volta a dare risposte unitarie, flessibili, tempestive, razionali e complete rispetto ai compiti assegnati. Il Direttore Generale, in coerenza alla vigente normativa nazionale e regionale, istituisce i Dipartimenti individuando le Strutture Complesse e le Strutture Semplici dipartimentali afferenti.
3. Sono organi del Dipartimento:
  - Il Direttore del Dipartimento;
  - Il Comitato di Dipartimento qualora sia ritenuta necessaria la sua costituzione.
4. Il Direttore del Dipartimento è nominato dal Direttore Generale su base fiduciaria, tra i Direttori delle Strutture Complesse aggregate, mantenendo la titolarità della struttura complessa di appartenenza.
5. Il **Dipartimento strutturale aziendale** è costituito da Strutture Complesse, Strutture Semplici a valenza dipartimentale il cui scopo è la gestione comune, appropriata, efficiente ed efficace delle risorse per lo svolgimento delle proprie attività istituzionali. Ogni Struttura Complessa, Struttura Semplice Dipartimentale appartiene ad un solo Dipartimento strutturale.
6. Dal punto di vista organizzativo, il Dipartimento strutturale aziendale è di tipo verticale con gestione gerarchica delle strutture facenti parte del Dipartimento con ordinamento organizzativo e responsabilità in tal senso definite.
7. I Dipartimenti strutturali aziendali sono stabiliti dal presente Atto aziendale.
8. L'Azienda può attivare Dipartimenti funzionali interaziendali al fine di perseguire obiettivi di miglioramento della continuità e dell'efficacia assistenziale nonché dell'efficienza operativa, coinvolgendo altri enti del Servizio Sanitario Regionale. Tali Dipartimenti funzionali possono essere attivati anche in assenza di puntuali indicazioni regionali e possono essere attivati anche al di fuori dell'Atto Aziendale. In tal caso, essi vengono resi operativi a seguito di formali accordi tra le amministrazioni coinvolte. Gli accordi devono prevedere l'adozione di specifici regolamenti che esplicitano gli obiettivi generali di tali dipartimenti, le procedure di nomina e il profilo di ruolo del Responsabile di Dipartimento, le modalità di coordinamento, l'eventuale svolgimento di attività in comune, l'eventuale gestione di risorse in comune e, ove applicabili, le modalità di applicazione operativa dei sistemi di gestione dei rischi nonché le modalità di riparto degli oneri a carico di ciascuna Azienda.

9. Il **Dipartimento funzionale interaziendale** rappresenta uno strumento cui affidare il compito di perseguire le finalità e gli obiettivi di collaborazione e integrazione concordati tra le amministrazioni aderenti, sia sul piano assistenziale che su quello tecnico-amministrativo.
10. Si fa rinvio all'allegato 1 al presente Atto Aziendale contenente lo schema dell'organigramma derivante dal modello organizzativo definito con il medesimo.

#### Art. 19. Il modello generale di riferimento e la macro Struttura Organizzativa di ARCS

1. L'Azienda Regionale per il Coordinamento della Salute, nel rispetto dalla normativa nazionale e regionale in materia, si dota di una struttura organizzativa basata sul principio della chiara ed univoca attribuzione alle unità organizzative delle funzioni, delle risorse strutturali, tecnologiche ed umane disponibili.
2. Il modello generale di riferimento utilizzato è un modello divisionale in quanto aggrega le funzioni attribuite all'Azienda per aree omogenee (dipartimenti) rispetto ai destinatari dell'attività tipologia di prodotto ovvero di tecnologia utilizzata (utenti interni all'Azienda, servizi alla persona, governo delle aziende sanitarie e del sistema e attività centralizzate in favore delle aziende), nel contempo contiene anche una componente matriciale avendo individuato un dipartimento a servizio e supporto degli altri dipartimenti "di produzione" (sistema informativo e informatico e valutazione tecnologica).
3. Le aggregazioni omogenee sopra descritte identificano 5 dipartimenti:
  - Dipartimento della tecnostruttura;
  - Dipartimento dei servizi alla persona;
  - Dipartimento del governo delle aziende e del Sistema;
  - Dipartimento delle attività centralizzate di farmaceutica, approvvigionamento e logistica dei beni;
  - Dipartimento informativo e informatico e di valutazione tecnologica.
4. Visto il ruolo di coordinamento regionale è inoltre identificato un dipartimento funzionale interaziendale riferito al sistema di emergenza e urgenza extra-ospedaliera.
5. Afferiscono inoltre in staff alla direzione strategica
  - il Comitato Etico Unico Regionale (CEUR),
  - la funzione di programmazione operativa e ciclo performance;

#### **a) Il Dipartimento della tecnostruttura**

Il dipartimento della tecnostruttura e delle funzioni di staff aggrega le funzioni a supporto del funzionamento interno dell'Ente, come descritto negli organigrammi allegati (All.1), è collocato in staff alla Direzione Strategica ed è composto da strutture che hanno afferenza professionale amministrativa. Le strutture che compongono il dipartimento della tecnostruttura sono le seguenti:

- SC Affari generali;
- SC Politiche e Gestione Risorse Umane;
- SC Bilancio e Programmazione finanziaria;
- SSD Sistema informativo e informatico.

Le funzioni delle strutture saranno declinate in successivi atti di organizzazione interna.

La SC Politiche e Gestione Risorse Umane, oltre alle funzioni che verranno definite gli atti di cui sopra, assicura l'attività concorsuale centralizzata. Per lo svolgimento di tale specifica attività si rimanda ad un regolamento che preveda le modalità di programmazione e attuazione, partecipata dalle Aziende del SSR, delle procedure concorsuali.

#### **b) I Dipartimento dei Servizi alla Persona**

Il Dipartimento dei Servizi alla Persona aggrega funzioni rivolte al servizio degli utenti esterni intesi sia come utenti-pazienti che come operatori del sistema sanitario regionale. Il Dipartimento, come descritto negli organigrammi allegati (All.1), è collocato in linea con la Direzione Strategica ed è composto da strutture che hanno chiara afferenza professionale alla Direzione sanitaria e strutture che per la natura gestionale che le caratterizza non hanno afferenza professionale specifica. Le strutture che compongono il dipartimento dei servizi alla persona sono i seguenti:

- SC Centro Regionale Trapianti
- SC Centro Regionale Formazione
- SSD URP, CUP regionale
- SSD Gestione Screening
- SC Sistema Regionale 118

Le funzioni delle strutture saranno declinate in successivi atti di organizzazione interna.

La SC Centro Regionale Formazione, oltre alle funzioni che verranno definite gli atti di cui sopra, in seguito agli atti normativi necessari, assicurerà altresì le funzioni del Centro Regionale di Formazione per l'Area delle Cure Primarie (Cefomed).

#### **c) Il Dipartimento del Governo delle Aziende e del Sistema**

Il Dipartimento del Governo delle Aziende e del Sistema aggrega le funzioni rivolte al coordinamento e governo delle Aziende e al supporto strategico rivolto al livello politico istituzionale. Il Dipartimento, come descritto negli organigrammi allegati (All.1), è collocato in linea con la Direzione Strategica ed è composto perlopiù da strutture che per la natura

gestionale e multidisciplinare non hanno afferenza professionale specifica. Oltre a 3 strutture “di produzione” il dipartimento contiene 3 strutture di servizio e supporto configurandosi in un’organizzazione matriciale.

Le strutture “di produzione” sono:

- SC Governo Clinico;
- SC Programmazione e controllo strategico e sviluppo organizzativo;
- SC Governo economico;

Le strutture di servizio e supporto sono:

- SC Data Warehouse, flussi informativi ed epidemiologia;
- SSD Valutazione HTA;
- SSD Gestione assicurativa dei rischi centralizzati.

Le funzioni delle strutture saranno declinate in successivi atti di organizzazione interna.

La SC Governo economico, oltre alle funzioni che verranno definite gli atti di cui sopra, in seguito agli atti normativi necessari, assicurerà altresì le funzioni della Gestione Sanitaria Accentrata (GSA).

#### **d) Il Dipartimento Attività Centralizzate di Farmaceutica, Approvvigionamento e Logistica dei Beni**

Il dipartimento delle Attività Centralizzate di Farmaceutica, approvvigionamento e logistica dei beni aggrega tutte le funzioni che delineano la supply chain dei beni del Servizio Sanitario Regionale. Il Dipartimento, come descritto negli organigrammi allegati (All.1), è collocato in linea con la Direzione Strategica ed è composto da 2 strutture che hanno un’afferenza professionale amministrativa, una struttura che ha afferenza professionale sanitaria e una struttura per la natura gestionale non ha afferenza professionale specifica. Le strutture che compongono il dipartimento Attività Centralizzate di Farmaceutica, Approvvigionamento e Logistica dei Beni sono:

- SC Farmacia;
- SC Approvvigionamento centralizzati e acquisti *on demand*;
- SC Gestione Contratti;
- SC Logistica dei beni.

Le funzioni delle strutture saranno declinate in successivi atti di organizzazione interna.

#### **e) Il Dipartimento informatico, informativo e di valutazione tecnologica**



Il Dipartimento informatico, informativo e di valutazione tecnologica aggrega funzioni tecniche di servizio al funzionamento degli altri dipartimenti. Il Dipartimento, come descritto negli organigrammi allegati (All.1), è collocato in linea con la Direzione Strategica, ma per la natura delle attività che svolge è in rapporto funzionale con gli altri dipartimenti. Le strutture non hanno afferenza professionale specifica e sono le seguenti:

- SC sistema informativo ed informativo;
- SC Ingegneria clinica;
- SC investimenti ed edilizia.

#### **f) Il Dipartimento interaziendale del sistema di Emergenza e urgenza extra-ospedaliera**

Il Dipartimento interaziendale del sistema di emergenza e urgenza extra-ospedaliera garantisce la gestione integrata delle attività svolte nell'ambito dell'emergenza extraospedaliera con un ruolo di indirizzo e di governo culturale e tecnico al fine di favorire la collaborazione e l'integrazione tra i Dipartimenti di Emergenza Urgenza delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale, le postazioni territoriali e la Sala Operativa Regionale delle Emergenze Sanitarie (SORES), al fine di realizzare un sistema unico ed omogeneo di soccorso.

Il Dipartimento, di tipo funzionale, riassume le funzioni del Comitato Regionale delle Emergenze Urgenze della DGR 2039/2015.

#### **Art. 20 I livelli di responsabilità**

1. Gli elementi organizzativi ai quali sono affidati livelli di responsabilità in seno all'organizzazione sono:
  - Strutture Complesse;
  - Strutture Semplici e Strutture Semplici a valenza dipartimentale;
  - Incarichi di natura professionale di alta specializzazione, di consulenza, di studio e di ricerca;
  - Dipartimenti;
  - Incarichi di funzione
2. Con atti successivi verranno definite le *job description* per i diversi ruoli di responsabilità.
3. Le Strutture Complesse (SC) rappresentano le aggregazioni più ampie di risorse umane e tecniche. Esse si collocano al più alto livello nella organizzazione dipartimentale. Operano in piena autonomia per le specifiche competenze assegnate e per le specifiche competenze in campo gestionale ed organizzativo, con responsabilità piena dell'utilizzo delle risorse assegnate e degli obiettivi stabiliti.

4. Le Strutture Complesse sono dirette da un Direttore, cui compete sia la gestione degli aspetti professionali specifici sia la gestione del personale e delle altre risorse materiali affidate per il raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi prefissati.
5. Per quanto riguarda la dirigenza medico veterinaria e sanitaria, l'incarico di Direttore di Struttura Complessa è affidato dal Direttore Generale sulla base delle procedure concorsuali pubbliche previste dalla normativa nel tempo vigente. Il Direttore delle Strutture Complesse di tipo tecnico e amministrativo è nominato dal Direttore Generale, su proposta del Direttore Amministrativo, scelto tra il personale dell'Azienda avente qualifica dirigenziale che abbia i requisiti previsti dalla normativa vigente e sulla base dei criteri e delle procedure definiti in apposito regolamento aziendale.
6. Le competenze dei Direttori di Struttura Complessa sono dettagliate nei rispettivi profili di ruolo, che descrivono le competenze scientifico-professionali, organizzative-gestionali e relazionali connesse all'incarico dirigenziale, cioè le responsabilità, le conoscenze, le capacità, le relazioni organizzative e i comportamenti attesi. Tali competenze sono di carattere generale e comune a tutti i Direttori di Struttura Complessa, in quanto caratterizzano tale incarico sotto il profilo del contenuto delle funzioni e responsabilità proprie di tale ruolo dirigenziale.
7. Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Direttore di Struttura Complessa riferisce al Direttore di Dipartimento strutturale nel quale è inserita la struttura medesima.
8. I Direttori di Struttura Complessa, ciascuno per la parte di propria competenza, esercitano, fra gli altri, i seguenti compiti e poteri:
  - a. curano l'attuazione dei piani, programmi e direttive generali definite dal Direttore Generale e propongono allo stesso l'attribuzione, ai dirigenti non responsabili di struttura nonché al personale in dotazione, di incarichi e responsabilità di specifici progetti ed attività; definiscono gli obiettivi che i dirigenti e i responsabili individuati devono perseguire e attribuiscono le necessarie risorse;
  - b. adottano gli atti relativi all'organizzazione delle strutture loro assegnate;
  - c. coordinano e controllano l'attività dei dirigenti e dei responsabili individuati, nonché dei responsabili dei procedimenti amministrativi anche mediante l'emanazione di direttive e propongono l'adozione, nei confronti dei dirigenti, delle misure disciplinari previste dalla normativa vigente in materia;
  - d. svolgono le attività di organizzazione e gestione del personale, quali: la programmazione delle presenze/assenze, la verifica dell'incompatibilità tra l'attività istituzionale e l'eventuale svolgimento di attività in libera professione, l'espressione del parere relativo all'eventuale svolgimento di incarichi per prestazioni non comprese nei compiti e doveri d'ufficio; la valutazione degli

incarichi e degli obiettivi; l'avvio di eventuali procedimenti disciplinari; la valutazione di prima istanza;

- e. curano i rapporti con l'esterno nelle materie di competenza secondo le specifiche direttive del Direttore Generale, sempreché tali rapporti non siano espressamente affidati ad apposita struttura od organo;
- f. sono responsabili della conservazione delle apparecchiature loro affidate, nonché delle procedure per il loro utilizzo;
- g. esercitano in maniera straordinaria e temporanea, il potere sostitutivo nell'esercizio delle funzioni proprie del Direttore di Struttura Semplice in caso di inerzia o di assenza contemporanea dello stesso e del suo sostituto, fatto salvo il rispetto delle specifiche competenze scientifico-professionali.
- h. svolgono, per quanto di competenza, gli adempimenti connessi alla gestione dei rischi nella Struttura Complessa in materia di sicurezza sul lavoro, sicurezza clinica, tutela dei dati e privacy, sicurezza amministrativa-contabile, trasparenza e integrità della pubblica amministrazione;
- i. segnalano alla Direzione Generale le carenze nell'attuazione degli adempimenti di sicurezza per gli ambienti di lavoro, previsti dal D.Lgs. n. 81/2008 e successive modificazioni;
- j. riferiscono al Direttore di Dipartimento e alla Direzione Generale sull'attività da essi svolta correntemente e in tutti i casi in cui gli stessi lo richiedano o lo ritengano opportuno.

9. Le Strutture Semplici si distinguono in:

- Strutture Semplici a valenza dipartimentale (SSD);
- Strutture Semplici (SS).

10. Le SSD e le SS sono caratterizzate da specifici e definiti ambiti di autonomia, con correlate responsabilità riguardanti la gestione diretta delle risorse assegnate dal direttore di riferimento per il perseguimento degli obiettivi gestionali e di governo che questi ha fissato; tali obiettivi costituiscono il presupposto necessario per la successiva verifica da parte dello stesso Direttore. A queste strutture vengono assegnati, dalla struttura di riferimento, sia professionisti che ore di prestazioni di professionisti.

11. Le Strutture Semplici a valenza dipartimentale sono guidate da un Responsabile, cui compete sia la gestione degli aspetti professionali specifici sia la gestione del personale e delle altre risorse materiali affidate alla struttura per il raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi prefissati.

12. L'incarico di Responsabile di Struttura Semplice a valenza dipartimentale è affidato dal Direttore Generale secondo le procedure previste dai CCNL e dai Contratti integrativi aziendali nonché dall'apposito Regolamento aziendale. Le competenze dei Responsabili di Struttura Semplice a valenza dipartimentale sono dettagliate nei rispettivi profili di ruolo, che descrivono le competenze scientifico-professionali, organizzative-gestionali e relazionali connesse all'incarico dirigenziale, cioè le responsabilità, le conoscenze, le capacità, le relazioni organizzative e i comportamenti attesi. Tali competenze generali, comuni a tutti i Responsabili di Struttura Semplice a valenza dipartimentale, caratterizzano tale incarico sotto il profilo del contenuto delle funzioni e responsabilità proprie di tale ruolo dirigenziale.
13. Le competenze generali del Responsabile di Struttura Semplice a valenza dipartimentale sono riconducibili, di norma, a quelle del Direttore di Struttura Complessa, descritte in precedenza, ferme restando le diverse condizioni giuridiche ed economiche previste dalla normativa vigente. Nello svolgimento delle sue funzioni, il Responsabile di Struttura Semplice a valenza dipartimentale riferisce al Direttore di Dipartimento strutturale nel quale è inserita la stessa Struttura.
14. Le Strutture Semplici sono dirette da un Responsabile cui compete, in stretta relazione con il Direttore della Struttura di appartenenza, sia la gestione degli aspetti professionali specifici sia la gestione del personale e delle altre risorse materiali affidate per il raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi prefissati.
15. L'incarico di Responsabile di Struttura Semplice è affidato dal Direttore Generale secondo le procedure previste dai CCNL e dai Contratti integrativi aziendali nonché dall'apposito Regolamento aziendale. Le competenze dei Responsabili di Struttura Semplice sono dettagliate nei rispettivi profili di ruolo, che descrivono le competenze scientifico-professionali, organizzative-gestionali e relazionali connesse all'incarico dirigenziale, cioè le responsabilità, le conoscenze, le capacità, le relazioni organizzative e i comportamenti attesi. Tali competenze, comuni a tutti i Responsabili di Struttura Semplice, caratterizzano tale incarico sotto il profilo del contenuto delle funzioni e responsabilità proprie di tale ruolo dirigenziale.
16. Le competenze generali del Responsabile di Struttura Semplice sono quelle di coadiuvare il Direttore della Struttura di appartenenza nello svolgimento delle proprie funzioni con riferimento specifico alla Struttura di cui ha la responsabilità, tramite:
- la formulazione di proposte e pareri al Direttore della Struttura Complessa;
  - la cura dell'attuazione dei progetti e delle attività ad egli assegnati, dirigendo coordinando e controllando le attività ed adottando i relativi atti e provvedimenti;
  - la gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate alla Struttura Semplice;
  - il concorso alla realizzazione, nell'ambito del proprio ruolo e profilo professionale, delle attività ordinarie della Struttura Complessa di appartenenza;

- lo svolgimento di tutti gli altri compiti ad egli delegati dal Direttore di Struttura Complessa.

17. Il Responsabile di Struttura Semplice dipende gerarchicamente e funzionalmente dal Direttore della Struttura Complessa nella quale è collocata la Struttura Semplice.
18. Al fine di assicurare la rilevanza delle funzioni ad alto contenuto tecnico-professionale, il Direttore Generale, sentito il Direttore di SOC competente, può individuare ambiti di competenza specialistica per i quali conferire incarichi di natura professionale, di alta specializzazione, di consulenza, di studio e di ricerca. Gli incarichi di alta specializzazione possono riguardare anche ambiti di prestazioni tesi a produrre servizi particolarmente complessi oppure a fornire attività di consulenza per materie ad elevato contenuto tecnico-professionale, nonché per la realizzazione di programmi di ricerca, aggiornamento, tirocinio e formazione.
19. I Dipartimenti, come già descritto negli articoli 18, sono aggregazioni omogenee di strutture complesse e strutture semplici dipartimentali. Il presente atto identifica due tipologie di dipartimento: il dipartimento strutturale aziendale e il dipartimento interaziendale.
20. Il Direttore del Dipartimento strutturale aziendale è nominato, su base fiduciaria e secondo le modalità specifiche previste dall'apposito regolamento aziendale, dal Direttore generale fra i dirigenti con incarico di direzione di Struttura Complessa aggregata nel dipartimento medesimo. Egli rimane titolare della Struttura Complessa cui è preposto. L'incarico è sottoposto a verifica ed è rinnovabile, salve eventuali eccezioni definite a livello regolamentare aziendale per specifici incarichi. Al Direttore del Dipartimento strutturale aziendale spetta la relativa maggiorazione dell'indennità di posizione prevista dal vigente CCNL sulla base della misura definita dal Contratto integrativo aziendale.
21. L'incarico di Direttore di Dipartimento strutturale aziendale comporta l'attribuzione sia di responsabilità di coordinamento, nel rispetto delle competenze proprie delle discipline che caratterizzano il Dipartimento stesso, sia di responsabilità gestionali in ordine alla razionale e corretta programmazione e gestione delle risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi attribuiti.
22. Le competenze del Direttore di Dipartimento strutturale aziendale sono dettagliate nei rispettivi profili di ruolo, che descrivono le competenze scientifico-professionali, organizzative-gestionali e relazionali connesse all'incarico dirigenziale. Tali competenze sono comuni a tutti i Direttori di Dipartimento strutturale, fermo restando le peculiari attribuzioni per lo specifico incarico.
23. Il Direttore del Dipartimento strutturale aziendale ha la responsabilità complessiva del medesimo instaurandosi anche un rapporto di sovra-ordinazione gerarchica nei confronti di tutti i Responsabili delle Strutture aggregate, ferma restando la loro autonomia e la loro

responsabilità tecnico-professionale rispetto allo svolgimento delle attività della propria Struttura.

24. L'incarico di Direttore di Dipartimento funzionale interaziendale comporta esclusivamente l'attribuzione di responsabilità di coordinamento delle attività svolte dalle strutture dipartimentali. Tutte le responsabilità connesse alla gestione delle risorse (personale, spazi, attrezzature, dotazioni informatiche, ecc.) restano in capo ai singoli Direttori/Responsabili delle strutture che compongono il Dipartimento funzionale. In ragione di ciò, al Direttore del Dipartimento funzionale interaziendale non spetta l'indennità di posizione per la direzione di Dipartimento strutturale aziendale. Tale incarico può essere invece valorizzato con sistemi incentivanti riconducibili all'indennità di risultato, a fronte del raggiungimento di specifici obiettivi di coordinamento annualmente definiti dalla Direzione Strategica sulla base degli Accordi integrativi aziendali.
25. Al personale del comparto al quale vengono attribuiti ruoli di responsabilità, l'Azienda conferisce un incarico di funzione secondo criteri e modalità previste dai contratti collettivi nazionali del lavoro e dai regolamenti aziendali. Tali incarichi sono istituiti e conferiti con provvedimento del Direttore Generale.

## TITOLO IV PRINCIPI DI GESTIONE E FUNZIONAMENTO

### Art. 21 Processo di programmazione e controllo

1. Le scelte operative dell'Azienda si fondano sul Piano sanitario nazionale, sul Piano sociosanitario regionale e sugli altri atti di pianificazione e programmazione nazionale e regionale. Tali scelte si effettuano attraverso un insieme coordinato di documenti, nel contesto di un quadro complessivo di pianificazione e programmazione dell'assistenza.
2. L'Azienda adotta il metodo della pianificazione strategica delle proprie attività intesa come processo di correlazione fra gli obiettivi predeterminati e le decisioni assunte a livello organizzativo per il loro conseguimento.
3. La pianificazione strategica è la funzione con la quale la Direzione Generale con il supporto del comitato di coordinamento aziendale definisce gli obiettivi generali aziendali e le strategie per il loro raggiungimento, nel rispetto dei principi e degli obiettivi del Piano sociosanitario regionale.
4. Il processo di pianificazione è articolato in modo integrato e flessibile in fasi successive:
  - Individuazione delle aree di bisogno e di domanda di servizio;
  - Individuazione degli obiettivi prioritari di intervento nel quadro delle indicazioni della programmazione sanitaria nazionale e regionale;

- Valutazione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi nei limiti delle disponibilità effettive;
  - Approvazione del programma di attività annuale;
  - Attuazione del programma;
  - Controllo dei risultati conseguiti, intermedi e finali, a conferma o modifica del processo, in relazione agli indici di scostamento verificati nel raffronto obiettivi/risultati.
5. L'attività di pianificazione strategica è supportata dall'attività di valutazione e controllo strategico
6. L'Azienda procede al coinvolgimento dei dirigenti nell'assegnazione e negoziazione degli obiettivi per livello di responsabilità conseguente agli incarichi conferiti attraverso il processo di programmazione e provvede, altresì, al sistematico monitoraggio degli obiettivi al fine di garantirne il raggiungimento. Tale sistema di programmazione e controllo direzionale si dota di strumenti di supporto individuati nel sistema di budget e nel sistema di reporting. I principali documenti di pianificazione e programmazione aziendale sono:
- Il Piano Attuativo Aziendale
  - il Piano della performance;
  - il Bilancio annuale di previsione;
  - il Budget.
7. Il Piano Attuativo Aziendale di cui alla normativa nel tempo vigente è lo strumento cardine della programmazione aziendale con cui annualmente l'Azienda definisce gli obiettivi generali aziendali e le strategie per il loro raggiungimento. Il Piano Attuativo Aziendale è composto dal Bilancio annuale di previsione e dalla programmazione dell'attività. E' proposto dal Direttore generale ed è approvato dalla Regione;
8. Il Piano della performance (art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009) è il documento programmatico triennale, a scorrimento annuale, adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi dell'Azienda e definisce, con riferimento agli obiettivi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.
9. Il Bilancio annuale di previsione è il documento di base di riferimento per la gestione economica annuale aziendale e dà dimostrazione del previsto risultato economico complessivo dell'Azienda. Esso rappresenta la sintesi degli obiettivi economici aziendali dell'anno di riferimento: è composto dai documenti contabili preventivi previsti dalla normativa di riferimento e dai relativi indirizzi operativi, corredati dalla relazione del Direttore Generale. Gli schemi e i termini di presentazione del bilancio preventivo sono

definiti dalla normativa specifica in materia e annualmente integrati dalla Regione attraverso appositi indirizzi operativi.

10. I tempi, le modalità e le procedure per l'approvazione dei principali documenti di pianificazione e programmazione aziendale sono definiti da specifiche indicazioni regionali.

### Art. 22 il ciclo della performance

1. L'Azienda adotta un proprio sistema di definizione, misurazione, valutazione e trasparenza della performance aziendale, volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti e alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle strutture aziendali, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati ottenuti e rendicontazione delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. I principi generali del sistema aziendale di definizione, misurazione, valutazione e trasparenza della performance tengono conto che:
  - l'attuazione del ciclo della performance si interrela con il processo di budget in un'ottica di integrazione con i sistemi programmatori e valutativi già esistenti dell'amministrazione nel suo complesso, delle singole strutture aziendali, dei processi aziendali e di tutti i dipendenti, dirigenti e non, che vanno resi allineati ai principi recati dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.;
  - la differenziazione della retribuzione di risultato dei dirigenti e dei compensi connessi all'incentivazione alla produttività degli altri dipendenti va attuata attraverso la valorizzazione delle capacità, delle prestazioni e dei risultati ottenuti da ciascuno di essi;
  - i risultati della valutazione individuale della performance vanno integrati con il processo di valutazione degli incarichi aziendali;
  - il miglioramento della qualità, dell'efficacia, dell'efficienza e dell'appropriatezza delle prestazioni erogate dalle singole unità organizzative vanno misurate anche in funzione del soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative dell'utenza;
  - la garanzia della trasparenza va attuata, anche attraverso la pubblicazione sul sito internet aziendale, di tutti gli aspetti dell'attività amministrativa, dell'organizzazione aziendale e delle varie fasi del ciclo della performance.
3. Per sostenere il ciclo della performance, l'Azienda integra tra di loro attività, processi e strumenti diversi quali, per esempio, la gestione del bilancio, la metodica di budget, i processi di valutazione del personale, gli strumenti di comunicazione con i cittadini; inoltre attiva il funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).



4. Nello svolgimento delle attività connesse al ciclo della performance, le strutture aziendali sono supportate dalla funzione di programmazione e ciclo della performance collocata in staff alla Direzione Strategica.

### Art. 23 Sistema dei controlli

1. L'Azienda si adopera per integrare in una visione unitaria tutte le attività di controllo, svolte a diverso titolo e da soggetti diversi, per rendere conto di come sono state svolte le attività a favore dei cittadini e di come sono state utilizzate le risorse messe a disposizione.
2. Il concetto di "controllo" ha un duplice significato perché comprende non solo le attività di ispezione, verifica e vigilanza, ma anche le attività che consentono di governare e di guidare i processi. I controlli hanno quindi un duplice scopo:
  - dare garanzia che quanto "viene fatto" è conforme a quanto "doveva essere fatto";
  - intervenire nel caso fosse necessario correggere la rotta.

Il controllo non può quindi essere lasciato solo al momento della misurazione finale dei risultati, ma deve essere svolto in modo sistematico e frequente lungo tutto l'iter dei processi, sia di quelli sanitari che di quelli tecnico-amministrativi. Compatibilmente con le risorse disponibili, minore è l'intervallo tra un controllo e l'altro e maggiori sono le possibilità di correzione della rotta.

3. Per quanto riguarda le strutture dell'Azienda, i meccanismi di controllo sono:
  - a) Controllo di regolarità amministrativa e contabile (demandato al Collegio Sindacale);
  - b) Controllo di gestione (effettuato da apposita funzione aziendale);
  - c) Valutazione e controllo strategico (svolti dalla Direzione Strategica);
  - d) Valutazione della dirigenza (svolta dai soggetti preposti sulla base delle disposizioni dei CCNL).
4. L'Azienda dispone del Servizio Ispettivo, costituito anche in forma interaziendale, ai fini di verificare l'eventuale violazione da parte dei dipendenti e del personale a rapporto convenzionale del divieto di incompatibilità ex art. 1, comma 62, della Legge 23.12.1996, n. 662. Con apposito Regolamento aziendale sono regolate le modalità di composizione e di funzionamento del Servizio Ispettivo che, se costituito unitamente ad altre Aziende, saranno definite di comune accordo con le medesime.
5. Per quanto riguarda il rapporto con i fornitori di beni e servizi, va valorizzata la figura del Direttore dell'esecuzione del contratto (DEC) quale elemento chiave di controllo del rapporto con i fornitori. In relazione invece alla verifica dell'esecuzione dei lavori

relativi alle opere va valorizzata la figura del Responsabile unico del procedimento (RUP).

6. Lo svolgimento di tutte le attività di controllo sopra descritte rappresenta un compito di istituto per tutto il personale che, coerentemente con lo sviluppo del sistema per l'integrità della pubblica amministrazione, dovrà segnalare la presenza di eventuali incompatibilità.

#### Art. 24 La gestione per processi

1. L'attività dell'Azienda si articola in un insieme di processi e attività gestiti in ottica di sistema quindi reciprocamente integrati. L'approccio fondato sui processi persegue contemporaneamente obiettivi diversi: la soddisfazione del "cliente", la razionalizzazione delle risorse interne, la flessibilità e l'innovazione.
2. La "lettura dei processi" comporta un'analisi e una progettazione dell'organizzazione aziendale che non si incentra sui concetti classici di attività, compiti e funzioni, gerarchicamente legati, ma che si basa su un insieme di attività omogenee dal punto di vista dell'output e correlate tra loro al di là dei confini funzionali, regolate da meccanismi di coordinamento che trascendono l'aspetto puramente gerarchico strutturale; a tal fine i processi sono sistematicamente monitorati ed analizzati per potervi intervenire con azioni di miglioramento.

#### Art. 25 Il risk management e lo sviluppo della qualità

1. L'Azienda sviluppa sistemi specifici per la gestione dei rischi aziendali connessi allo svolgimento delle proprie attività istituzionali. In termini generali, la gestione dei rischi comprende sia attività di analisi e valutazione e sia attività di intervento sui rischi stessi quali, per esempio, la prevenzione, l'eliminazione, la minimizzazione, l'accettazione, l'assicurazione.
2. Il sistema aziendale di gestione dei rischi è un insieme coordinato, coerente e diffuso di attività e strumenti che si prefigge di governare i rischi presenti attraverso una rete di iniziative di miglioramento continuo.
3. I principali rischi aziendali riguardano i seguenti valori da tutelare:
  - la sicurezza dei pazienti (rischio clinico);
  - la salute e la sicurezza dei lavoratori (rischio lavorativo);
  - la tutela dei dati e la privacy (rischio informativo);

- la correttezza amministrativa e contabile (rischio amministrativo e contabile);
  - l'integrità della pubblica amministrazione (rischi di conflitti di interesse, incompatibilità, non trasparenza e corruzione).
4. Ciascun sistema specifico per la gestione dei rischi va considerato quale processo aziendale poiché comprende attività che, pur realizzate da strutture aziendali diverse, devono svolgersi in maniera coerente e integrata per perseguire un obiettivo comune; di conseguenza, il processo è guidato da un responsabile, nominato dal Direttore Generale.

### Art.26 Lo sviluppo delle competenze e la formazione

1. L'Azienda riconosce il valore strategico delle risorse professionali, che costituiscono il principale capitale della sua dotazione. A tal fine, promuove e tutela forme di valorizzazione del personale, favorendone la partecipazione consultiva, propositiva e decisionale negli ambiti di competenza riconosciuti, il coinvolgimento nelle responsabilità, nel quadro di strategie incentivanti e con il supporto della formazione e dell'aggiornamento finalizzato.
2. Il processo di valorizzazione del personale costituisce impegno prioritario della Direzione Strategica e di tutti coloro che, a diverso titolo, svolgono compiti di direzione e coordinamento. Esso riguarda tutte le componenti professionali operanti nell'Azienda, è coadiuvato dalle specifiche iniziative del Collegio di direzione e si concretizza mediante progetti e programmi specifici, definiti dall'Azienda e realizzati prioritariamente all'interno della stessa.
3. L'Azienda si impegna a valorizzare il ruolo di tutti i professionisti che operano in Azienda, quali portatori di competenze specifiche.
4. L'Azienda stabilisce inoltre modalità di pianificazione, attuazione e registrazione delle iniziative di formazione continua, finalizzate a garantire che i dipendenti dell'Azienda acquisiscano e migliorino le conoscenze e le capacità necessarie ad attuare le prestazioni di loro competenza.
5. Annualmente è formulato il Piano Annuale della Formazione, sulla base di una raccolta dei bisogni formativi.
6. Le attività connesse alla formazione del personale aziendale sono realizzate in modo coerente con quanto previsto dal sistema nazionale di educazione continua in medicina (ECM).
7. Le risorse per la formazione sono definite annualmente nel Piano Attuativo Aziendale.

## TITOLO V GLI INCARICHI E L'ASSEGNAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

### Art. 27 – La disciplina del conferimento degli incarichi dirigenziali

1. Gli incarichi di direzione o responsabilità di strutture aziendali sono affidati secondo le procedure previste dalla legislazione vigente, dalle norme contrattuali e dal regolamento aziendale. In sede di contrattazione aziendale, sono determinati i criteri generali relativi al modello di graduazione delle posizioni dirigenziali ed all'attribuzione alle stesse del correlato valore economico.
2. L'Azienda, mediante il conferimento degli incarichi, tende a realizzare modalità di organizzazione e di funzionamento delle proprie strutture coerenti con la normativa nazionale e regionale sul Servizio Sanitario e, più in generale, con la riforma della pubblica amministrazione, riconducibili ai principi di unitarietà, completezza, efficacia/efficienza, economicità, appropriatezza, qualità, centralità dell'utenza, valorizzazione e responsabilizzazione delle risorse professionali, autonomia organizzativa e gestionale.
3. Il Direttore Generale conferisce, con provvedimento motivato e a tempo determinato per la durata prevista in base alla normativa vigente, le seguenti tipologie di incarichi:
  - a) Incarichi di direzione di Struttura Complessa a dirigenti del ruolo sanitario, conferibili tramite selezione pubblica di cui alle disposizioni di cui alla Legge n. 189/2012. Tra gli incarichi di Struttura Complessa che il Direttore Generale è deputato ad attribuire con proprio provvedimento sono previsti quelli di Direttore dei Dipartimenti strutturali, affidati, su base fiduciaria, ad uno dei Direttori di Struttura Complessa aggregata al Dipartimento;
  - b) Incarichi di direzione di Struttura Complessa a dirigenti dei ruoli amministrativo, professionale tecnico, conferibili sulla base delle disposizioni contrattuali a personale della dirigenza dei suddetti ruoli con almeno cinque anni di esperienza con positivo superamento delle verifiche sugli incarichi ricoperti;
  - c) Incarichi di direzione di Struttura Semplice di tutti i ruoli, conferibili tramite l'applicazione delle disposizioni contrattuali nel tempo vigenti ai dirigenti con almeno cinque anni di esperienza con positivo superamento delle verifiche sugli incarichi ricoperti;
  - d) Incarichi di natura professionale di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e controllo, conferibili tramite l'applicazione delle norme contrattuali nel tempo vigenti ai dirigenti con almeno cinque anni di esperienza con positivo superamento delle verifiche sugli incarichi ricoperti;

- e) Incarichi di natura professionale, con riferimento a dirigenti con cinque anni di servizio, rilevanti all'interno della struttura di assegnazione e caratterizzati dallo sviluppo di attività omogenee che richiedono una competenza specialistica e funzionale di base della disciplina di appartenenza, conferibili, ad integrazione del contratto individuale di lavoro stipulato all'assunzione, tramite l'applicazione delle disposizioni contrattuali nel tempo vigenti.
4. Gli incarichi di cui al comma 3 possono essere conferiti, a tempo determinato, ai sensi dell'art. 15 septies del D.Lgs. n. 502/1992 e s.m.i. dal Direttore Generale con proprio provvedimento motivato.
  5. Per l'attuazione di progetti finalizzati, non sostitutivi dell'attività ordinaria, l'Azienda può, ai sensi dell'art. 15 octies del D.Lgs. n. 502/1992 e s.m.i., nei limiti delle risorse di cui all'art. 1, comma 34 bis della Legge 23.12.1996, n. 662 a tal fine disponibili, assumere con contratti di diritto privato a tempo determinato soggetti in possesso di diploma di laurea ovvero di diploma universitario, di diploma di scuola secondaria di secondo grado o di titolo di abilitazione professionale nonché di abilitazione all'esercizio della professione, ove prevista.
  6. A ogni incarico aziendale di direzione o responsabilità di strutture aziendali e di coordinamento dei processi aziendali è associato uno specifico profilo di ruolo, che descrive le competenze scientifico-professionali, organizzative-gestionali e relazionali connesse all'incarico stesso, cioè le responsabilità, le conoscenze, le capacità, le relazioni organizzative e i comportamenti attesi per ricoprire l'incarico stesso. Tali competenze sono generali, comuni cioè a ciascuna tipologia di incarico, e specifiche per ciascun specifico incarico.
  7. Il profilo di ruolo (*job description*) è l'elemento qualificante del sistema aziendale di gestione del personale cui collegare, di volta in volta, la pianificazione delle attività, le procedure di reclutamento e selezione, la graduazione degli incarichi, la stesura dei contratti individuali, la valutazione degli incarichi, l'organizzazione del lavoro, la sicurezza sul lavoro e la formazione continua.
  8. In relazione al ruolo e al profilo del dipendente interessato, la Direzione Strategica può affidare anche altri incarichi per l'espletamento di particolari attività come, per esempio, coordinamento di processi, guida di commissioni e comitati, attività di controllo, responsabilità di specifici progetti e attività finalizzate, partecipazione a iniziative regionali.

## Art. 28 – L'autonomia della Dirigenza

1. A tutti i livelli di responsabilità legati all'esercizio della funzione dirigenziale si applica il principio della chiara attribuzione di responsabilità ed autonomia connesse ad una oggettiva valutazione.
2. Alla dirigenza possono competere le seguenti tipologie di autonomia:
  - Autonomia tecnico-professionale;
  - Autonomia gestionale ed organizzativa;
  - Autonomia provvedimentoale;
  - Autonomia di budget.
3. L'autonomia tecnico-professionale è propria di tutti i dirigenti e va esercitata nel limite degli indirizzi e delle indicazioni generali dell'Azienda, dei programmi di attività e dell'osservanza degli obiettivi prestazionali a ciascuno assegnati.
4. L'autonomia gestionale ed organizzativa è propria dei Direttori di Struttura Complessa e dei Responsabili di Struttura Semplice dipartimentale e di Struttura Semplice quale articolazione di Struttura Complessa. Essa riguarda l'organizzazione delle attività proprie della struttura cui il dirigente è preposto e va esercitata nei limiti dell'osservanza delle direttive impartite dalla Direzione Generale e/o dalla Direzione di Dipartimento eventualmente sovraordinata, delle risorse assegnate e degli obiettivi conferiti.
5. L'autonomia provvedimentoale è propria dei Direttori di Struttura Complessa e dei Responsabili di Struttura Semplice dipartimentale e di Struttura Semplice quale articolazione di Struttura Complessa per quanto attiene all'adozione delle determinazioni dirigenziali sulle materie di specifica competenza.
6. L'autonomia di budget è propria di tutti i Dirigenti ai quali sono attribuiti poteri di spesa con conseguente assegnazione di idonee risorse finanziarie.

## Art. 29 – La valutazione dei Dirigenti e del personale

1. La valutazione degli incarichi aziendali di direzione o responsabilità di strutture aziendali, di coordinamento dei processi aziendali e di tipo professionale e organizzativo vengono effettuati secondo le specifiche modalità operative definite dalla normativa nazionale, dalla contrattazione collettiva generale e locale e in armonia con le specifiche indicazioni regionali.
2. L'Azienda adotta, in conformità alle disposizioni di cui al comma 1, criteri e strumenti per valutare le competenze espresse in ambito tecnico-professionale, gestionale organizzativo e comportamentale-relazionale. Gli strumenti utilizzati dall'Azienda sono

finalizzati, tra l'altro, a verificare la capacità del dirigente di soddisfare i parametri di selezione ed individuazione che hanno caratterizzato la fase di nomina.

3. Le attività finalizzate alla valutazione degli incarichi aziendali di direzione o responsabilità di strutture aziendali, di coordinamento dei processi aziendali e di tipo professionale e organizzativo sono integrate con il Sistema aziendale per la definizione, misurazione, valutazione e trasparenza della performance.
4. I rinnovi degli incarichi dirigenziali sono disposti dal Direttore Generale sulla base della valutazione positiva effettuata alla scadenza dei medesimi da parte degli organismi preposti (Collegi tecnici) in relazione ai criteri definiti nel contratto individuale di lavoro sottoscritto, alle attività professionali ed ai risultati raggiunti.

## TITOLO V PATRIMONIO

### Art. 30 Patrimonio

1. Il patrimonio di ARCS è costituito da tutti i beni mobili ed immobili di proprietà trasferiti all'Azienda dal cessato Ente EGAS, acquisiti nell'esercizio dell'attività o a seguito di atti di liberalità e risultanti in sede di ricognizione.
2. L'elenco dei beni mobili ed immobili trasferiti dal cessato EGAS ad ARCS è contenuto nell'atto ricognitivo dei beni immobili e mobili registrati, adottato con Decreto del Direttore Generale di EGAS n° 115 del 14.12.2018 e contenuto altresì nel Decreto del Presidente della Regione n. 240/Pres del 21.12.2018 con cui viene costituita l'Azienda Regionale di Coordinamento per la Salute.
3. L'utilizzo in qualsiasi forma, da parte di ARCS dei beni mobili e immobili degli altri enti del servizio sanitario regionale per lo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, avviene a titolo gratuito.
4. Rispetto all'elenco dei beni immobili acquisiti in dotazione, ARCS assicura la valutazione e il controllo strutturale ed individua nel proprio bilancio i finanziamenti necessari per provvedere:
  - alla manutenzione ordinaria;
  - alla copertura degli ordinari costi di funzionamento;
  - alla copertura assicurativa;
  - all'adeguamento ai fini dell'applicazione delle disposizioni sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, qualora previsto.

5. In riferimento ai beni mobili, oltre alla custodia e alla manutenzione ordinaria e straordinaria, ARCS assicura la sostituzione delle attrezzature e dei beni in base al grado di obsolescenza ed al livello di ammortamento.
6. Previa valutazione di coerenza con la strategia aziendale e di opportunità, l'Azienda può accettare donazioni, legati ed eredità.
7. ARCS dispone del patrimonio secondo la disciplina della proprietà privata, ferme restando le disposizioni di cui all'art. 830, c. 2 del Codice civile. Gli atti di trasferimento a terzi di diritti reali su immobili sono assoggettati ad autorizzazione della Regione. I beni mobili e immobili che l'Azienda utilizza per il perseguimento dei propri fini istituzionali costituiscono patrimonio indisponibile e sono soggetti alla disciplina del Codice civile.

## TITOLO VI DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE

### Art. 31 – L'attuazione della potestà regolamentare

1. Sono rimessi all'esercizio del potere regolamentare dell'Azienda la disciplina di particolari materie afferenti alla gestione organizzativa e alla definizione degli indirizzi necessari all'attuazione delle disposizioni contenute nel presente Atto aziendale, fermo restando il riferimento alle fonti normative nazionali e regionali in materia, per quanto non espressamente contemplato.

### Art. 32 – Le norme di prima applicazione

1. La riorganizzazione aziendale conseguente all'applicazione del presente Atto Aziendale approvato verrà completata per fasi tenuto conto della complessità e molteplicità dei procedimenti amministrativi da attuare. Lo stesso verrà realizzato compatibilmente con la possibilità, che dovrà essere concessa dal livello regionale, di costituire dei fondi adeguati ad attribuire gli incarichi previsti per l'assolvimento delle nuove funzioni attribuite all'Azienda rispetto a quelle già presenti al momento della sua costituzione ed ereditate dal precedente ente EGAS, nonché a valorizzare adeguatamente gli incarichi qui previsti per funzioni già presenti, ma dimensionate su un'organizzazione di dimensioni e complessità inferiori a quella che si stanno costituendo con il presente atto.
2. Per ciascuna struttura aziendale identificata nell'Atto Aziendale (Dipartimento strutturale, Struttura complessa, Struttura semplice dipartimentale) o per le Strutture semplici individuate successivamente dal Direttore Generale, deve essere definita una



scheda con le specifiche competenze attribuite alle stesse, da cui trarre il profilo di ruolo del relativo direttore/responsabile e la graduazione del connesso incarico dirigenziale.

3. La successiva attivazione delle citate strutture aziendali avviene a seguito di apposite delibere del Direttore generale, in coerenza con gli atti programmatori e con le risorse disponibili.
4. L'applicazione dell'Atto Aziendale e la relativa assegnazione dei nuovi incarichi avverrà in ossequio a quanto previsto all'art. 9, comma 32, del DL 31.5.2010, n. 78 convertito con la Legge 30.7.2010, n. 122 anche in riferimento alla scadenza degli incarichi dirigenziali.

#### Art. 33 – Norma di rinvio

1. Per quanto non contemplato nel presente Atto Aziendale, si rinvia alle leggi fondamentali del SSN, dell'organizzazione amministrativa e del pubblico impiego, alle leggi regionali di riordino del SSR, ai contenuti dei CC.CC.NN.LL. ed ai Regolamenti aziendali in vigore, in quanto compatibili o non superati dal presente Atto Aziendale.

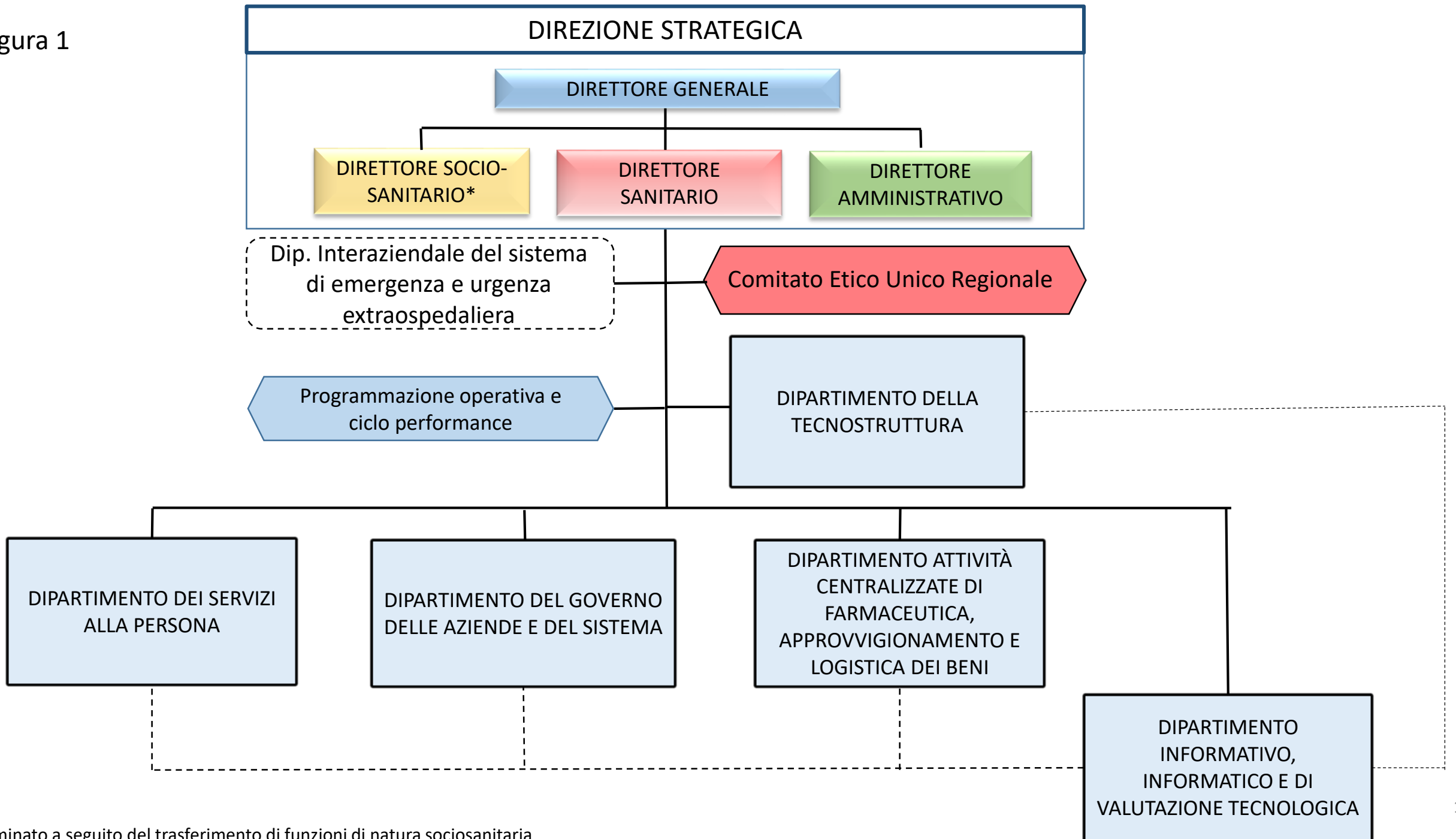
#### Art. 34 Norme transitorie

1. la Legge di riforma regionale ha previsto che la direzione di ARCS, a far data dal 1 gennaio 2019 per un periodo di 12 mesi, eventualmente prorogabile di ulteriori 6 mesi (art. 12, comma 3 L.R. 27/2018), è affidata a un Commissario straordinario, cui si applica la disciplina giuridica, economica e previdenziale prevista per i direttori generali degli enti del Servizio sanitario regionale (art.12, comma 2 L.r. 27/2018).
2. Il Commissario straordinario di ARCS svolge le proprie funzioni coadiuvato da due Vicecommissari straordinari, cui sono attribuiti rispettivamente i poteri e le funzioni di direttore amministrativo e i poteri e le funzioni di coordinamento per l'attuazione del nuovo assetto del Servizio sanitario regionale, nonché da un ulteriore Vicecommissario straordinario cui sono attribuiti i poteri e le funzioni del direttore sanitario (art. 12, comma 9 della L.R. 27/2018). I vicecommissari sono nominati dal Commissario straordinario che li individua tra soggetti in possesso dei requisiti previsti dall' articolo 3, comma 7, del decreto legislativo 502/1992. Ai Vicecommissari, ivi compreso il vicecommissario con funzioni di coordinamento, si applica la disciplina giuridica, economica e previdenziale prevista per i direttori amministrativo, sanitario o sociosanitario degli enti del Servizio sanitario regionale.
3. La citata legge di riforma prevede nell'assetto definitivo di ARCS la figura del Direttore dei servizi socio sanitari. Tale figura verrà nominata solo in seguito all'effettiva attribuzione ad ARCS di funzioni di natura socio sanitaria e la nomina avverrà, vista la

peculiarità di ARCS a cui non afferiscono ambiti territoriali, secondo le modalità che dovranno essere specificatamente precisate dalla Regione.

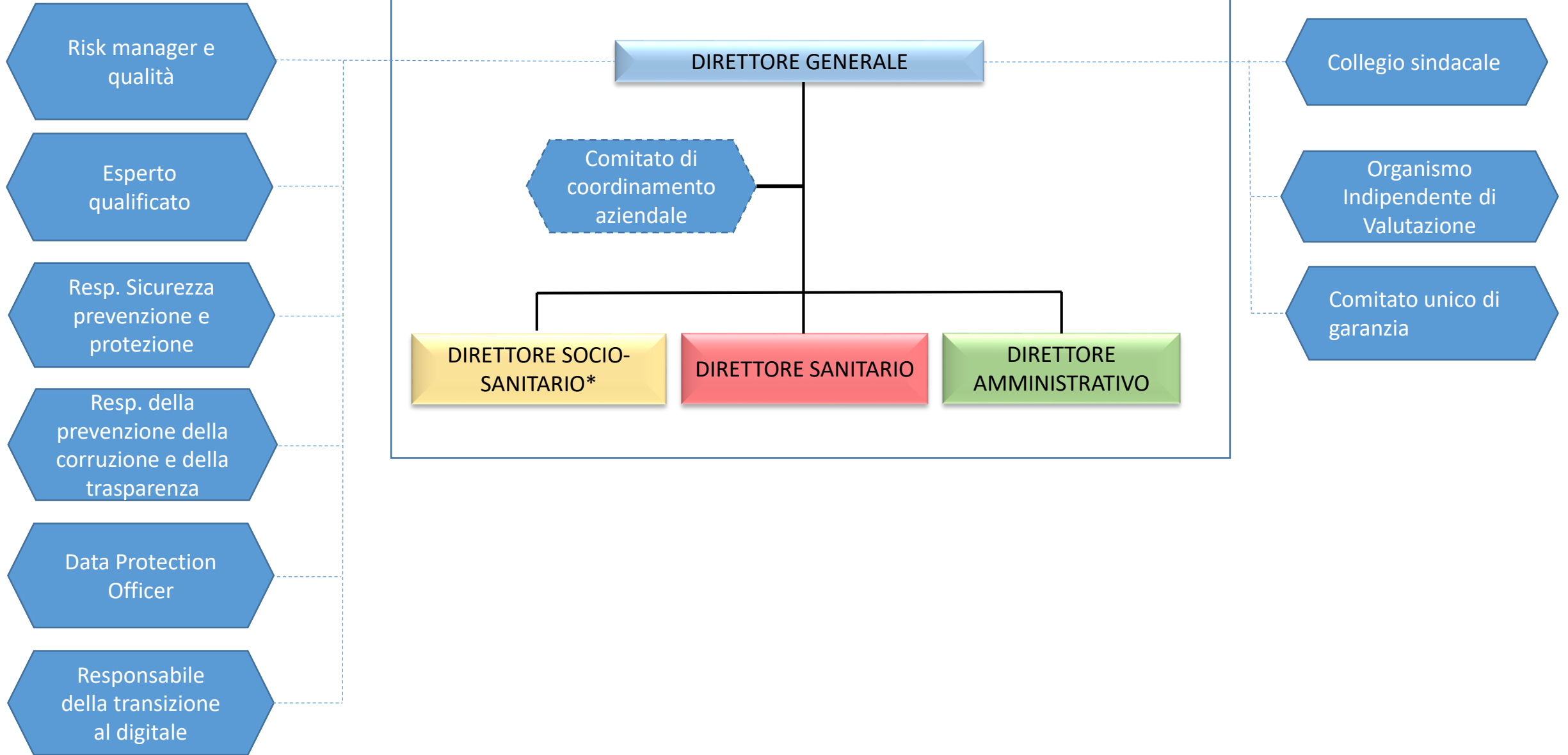
## Allegato 1: ORGANIGRAMMI

Figura 1



\*nominato a seguito del trasferimento di funzioni di natura sociosanitaria

Figura 2



\*nominato a seguito del trasferimento di funzioni di natura sociosanitaria

Figura 3

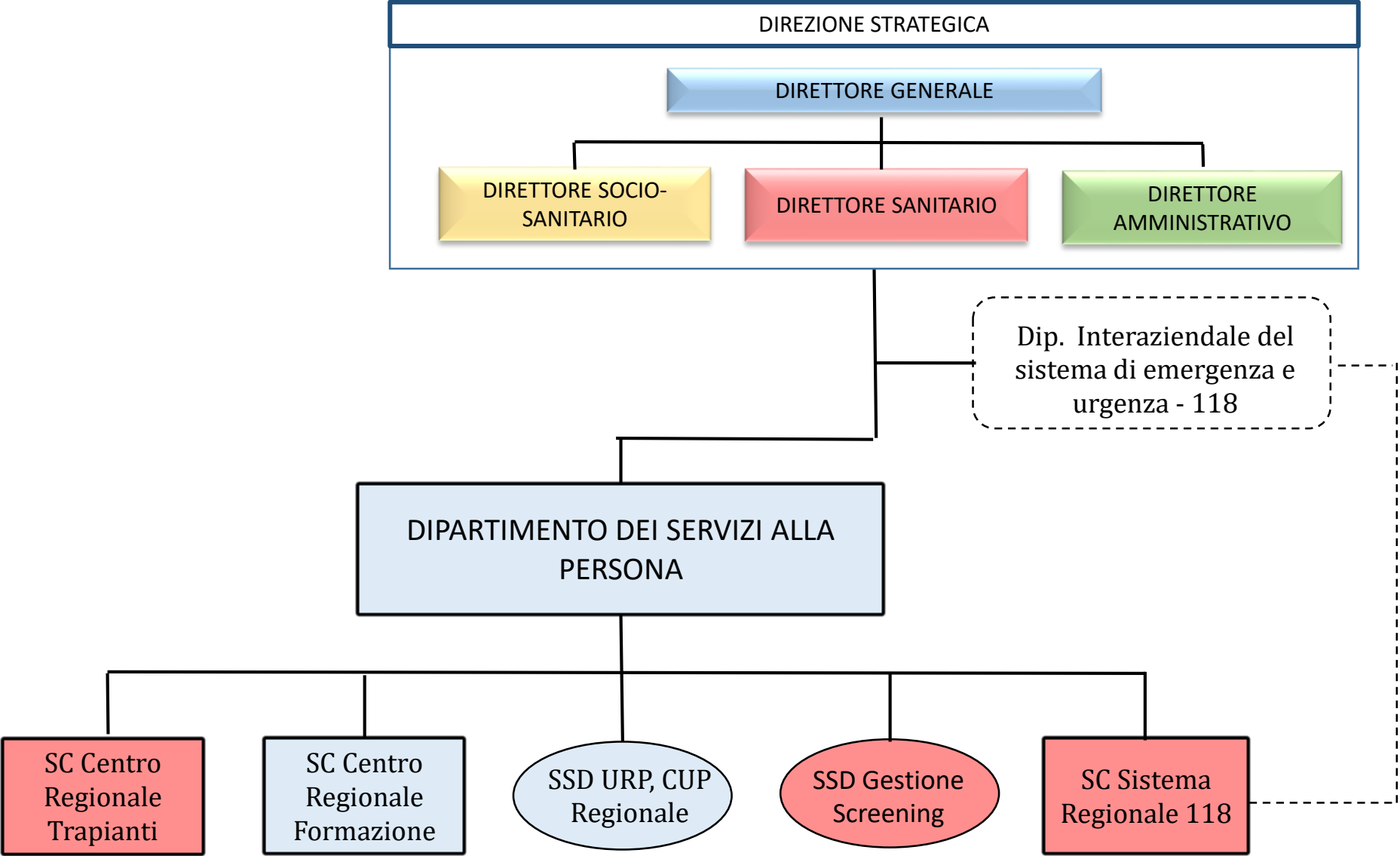


Figura 4

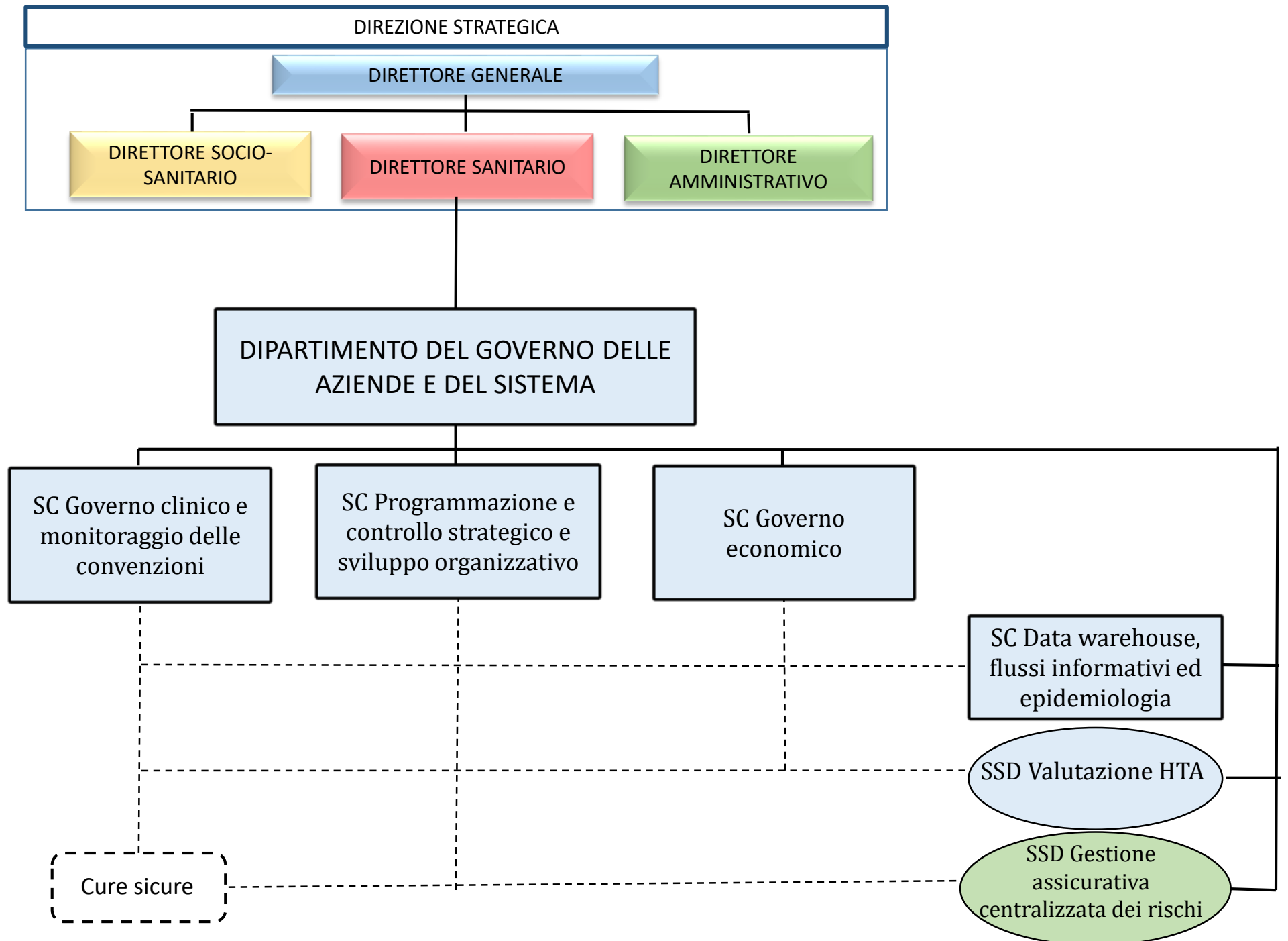


Figura 6

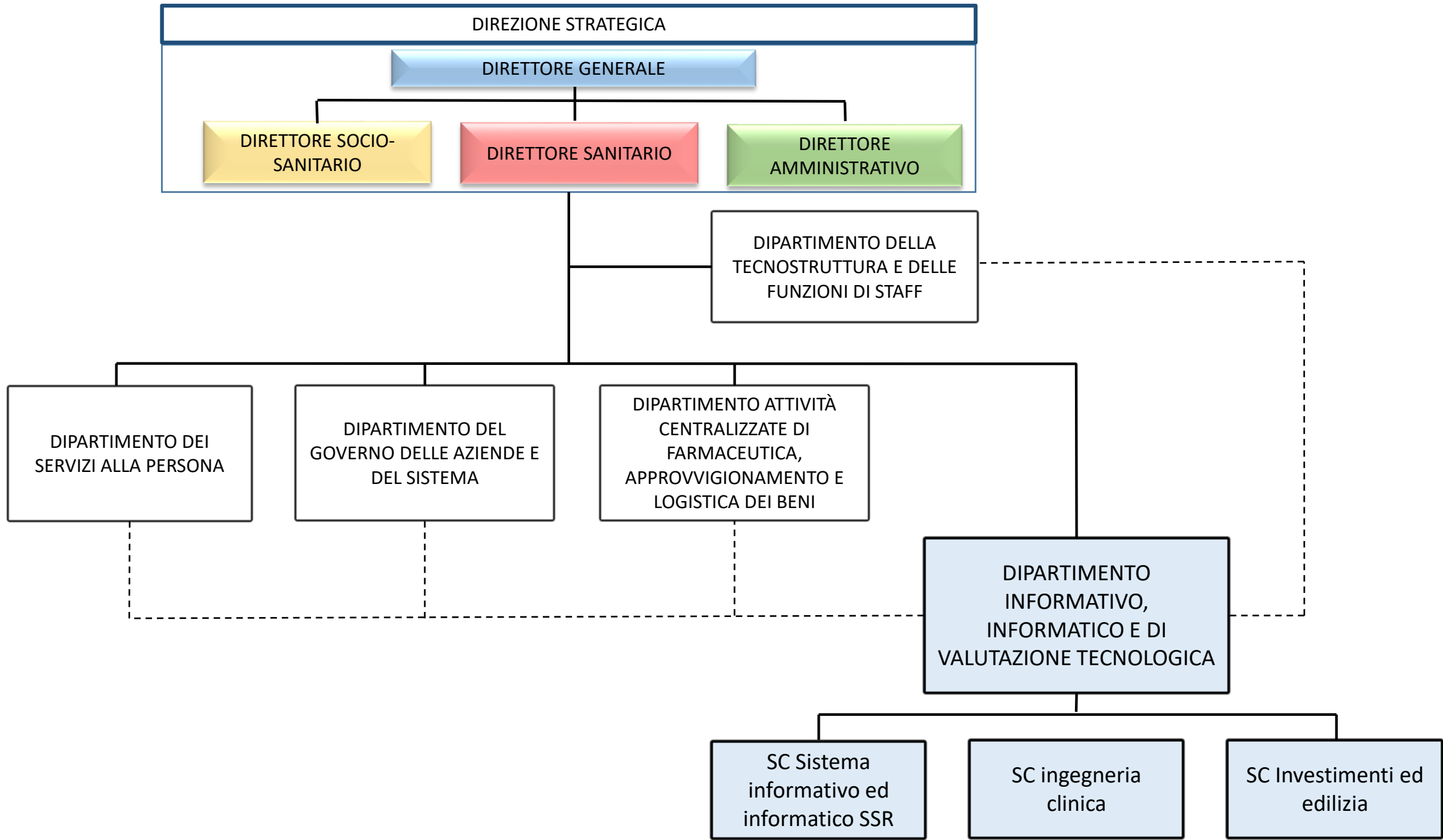
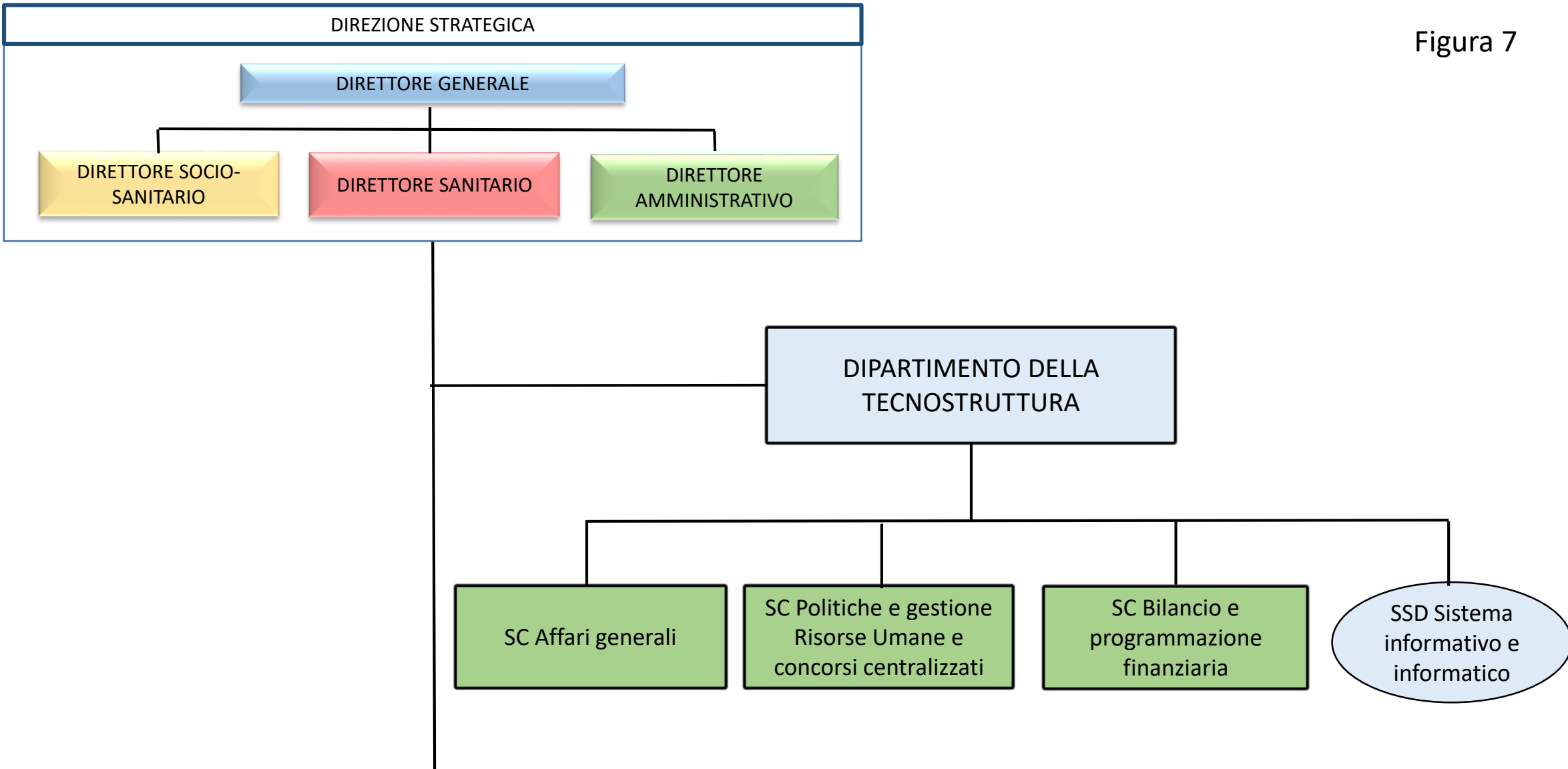




Figura 7



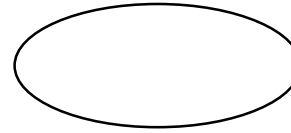
## LEGENDA AGLI ORGANIGRAMMI:



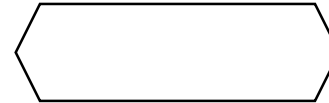
DIPARTIMENTO







STRUTTURA COMPLESSA







STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE



FUNZIONE

COLORE		Afferenza professionale di natura sanitaria
COLORE		Afferenza professionale di natura amministrativa
COLORE		Afferenza professionale di natura sociosanitaria
COLORE		Afferenza professionale non determinata in maniera univoca

Contorno forme		Articolazione organizzativa di natura strutturale
Contorno forme		Articolazione organizzativa di natura funzionale
Linee di relazione		Relazione di natura gerarchica
Linee di relazione		Relazione di natura funzionale