

## ALLEGATO A

### **LINEE GUIDA PER L'ADOZIONE DELL'ATTO AZIENDALE PER L'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA "RENATO DULBECCO" DI CATANZARO.**

#### **PREMESSA**

L'articolo 1 della legge regionale n. 33 del 16 dicembre 2021, "*Razionalizzazione e miglioramento dell'offerta assistenziale del territorio Regionale*" prevede che al fine di migliorare l'offerta assistenziale sul territorio regionale, assicurare la razionalizzazione della spesa assistenziale e l'ottimizzazione delle risorse, in conformità alle previsioni del Piano di rientro dai disavanzi del Servizio sanitario regionale e in considerazione dell'intesa intervenuta tra il Commissario ad acta per l'attuazione del Piano di rientro nella Regione Calabria e l'Università degli Studi "Magna Graecia" di Catanzaro, l'Azienda Ospedaliera "Pugliese-Ciaccio" di Catanzaro è incorporata nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Mater Domini".

Al comma 2 del medesimo articolo è poi stabilito che l'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Mater Domini" assume la denominazione di Azienda Ospedaliero-Universitaria "Renato Dulbecco".

Le presenti linee guida sono destinate alle Azienda Ospedaliero-Universitaria "Renato Dulbecco" per l'adozione dell'atto aziendale.

Le linee guida hanno la finalità di offrire alle aziende sanitarie, sia territoriali che ospedaliere, principi e criteri comuni per la stesura dei singoli atti aziendali.

Le linee guida hanno una valenza temporale fino all'adozione di atti successivi, integrativi o correttivi. L'atto aziendale è adottato dal direttore Generale ai sensi dell'art. 3 comma 1 bis del d lgs 502/1992 e d'intesa con il rettore dell'università limitatamente ai dipartimenti ed alle strutture ad attività integrata (art. 3, comma 3 d lgs 517/1999).

I regolamenti di organizzazione devono comprendere, quale parte integrante, l'organigramma dell'azienda, che deve riportare tutte le forme organizzative dell'azienda e la dotazione organica.

Tutte le aggregazioni di strutture devono essere ricondotte ai dipartimenti.

Il documento deve riportare il numero dei dipendenti in organico suddivisi per ruolo/qualifica professionale e per struttura di assegnazione.

In merito ai dipartimenti, essi possono essere definiti di natura strutturale o funzionale, a decisione dell'azienda basata sulle proprie esigenze ma con il divieto per una struttura di appartenere a più di un dipartimento.

#### **AMBITO DI APPLICAZIONE E OBIETTIVI GENERALI**

Il presente atto di indirizzo è adottato ai sensi dell'articolo 7, comma 2, della legge regionale 11/2004 che prevede che l'organizzazione ed il funzionamento delle aziende siano disciplinati con atto aziendale di diritto privato adottato dal Direttore Generale conformemente all'atto di indirizzo adottato dalla Giunta Regionale o dal Commissario *ad acta* per l'attuazione del Piano di Rientro.

Le presenti linee guida sono destinate all'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Renato Dulbecco" per la redazione dell'atto aziendale in coerenza con quanto previsto dal Programma operativo 2022-2025 approvato con DCA 162 del 18/11/2022 e smi e dagli ulteriori atti programmatori di carattere nazionale (DM 70/2015, DM 77/2022, ecc.) e regionale (rete ospedaliera, emergenza-urgenza, rete territoriale)

#### **I CONTENUTI OBBLIGATORI EX LEGE**

Nella redazione dell'atto aziendale dovranno in ogni caso essere osservati i seguenti contenuti obbligatori *ex lege*:

- individuazione delle strutture, amministrative e sanitarie, che pongono in essere atti amministrativi e che erogano prestazioni preventive, curative e riabilitative, nonché quelle che

svolgono attività non curativa, definendo, in questo contesto, le strutture dotate di autonomia gestionale e tecnico-professionale soggette a rendicontazione analitica (art. 3, comma 1- bis, D.Lgs. 502/1992 e s.m.i.);

- sono altresì disciplinati, sulla base dei principi e dei criteri stabiliti nei protocolli d'intesa tra regione e università, la costituzione, l'organizzazione e il funzionamento dei dipartimenti ad attività integrata e sono individuate le strutture complesse che li compongono, indicando quelle a direzione universitaria (art 2, comma 2 d. lgs 517/1999).
- individuazione dei criteri, delle modalità di costituzione e di funzionamento dei dipartimenti nonché, all'interno degli stessi, delle strutture complesse e semplici ( dipartimentali e semplici propriamente dette);
- individuazione dei criteri e delle modalità di affidamento degli incarichi di cui al comma 4, art. 15, D.Lgs. 502/1992 e s.m.i., nel rispetto delle disposizioni contenute nei vigenti CCNL, nonché, come previsto nell'art. 15 ter del medesimo D.Lgs., l'individuazione delle modalità per la verifica dei risultati;
- individuazione dei criteri e delle modalità di affidamento della direzione delle strutture organizzative a valenza sanitaria e amministrativa (art. 15 - bis, comma 2, D.Lgs. 502/1992 e s.m.i.);
- attribuzione, al Direttore amministrativo, al Direttore sanitario, ai Direttori di dipartimento e ai Dirigenti responsabili di struttura, dei compiti finalizzati, all'attuazione degli obiettivi definiti nel piano programmatico e finanziario aziendale (art. 15 - bis, comma 1, D.Lgs. 502/1992 e s.m.i.);

## **L'INDICE DELL' ATTO AZIENDALE**

I contenuti dell'atto aziendale sono delineati dalle norme del D.Lgs. 502/92 e smi, nonché dalle norme della Regione Calabria nell'ambito della propria autonomia.

Nella redazione dell'atto le aziende dovranno attenersi allo schema di indice di seguito riportato al fine di garantire uniformità e comparabilità tra le aziende del SSR e facilitare la verifica sovraordinata da parte dell'organismo commissariale.

### **A. ELEMENTI IDENTIFICATIVI DELL'AZIENDA**

- 1 Ragione sociale, sede, riferimenti fiscali, patrimonio, logo e sito internet aziendale
- 2 Missione istituzionale
- 3 Visione aziendale

### **B. L'AZIENDA E I SUOI INTERLOCUTORI ESTERNI**

- 4 Partecipazione dei cittadini e le relazioni con la società civile
- 5 Relazioni con gli enti istituzionali
- 6 Rete regionale dei servizi sanitari

### **C. L'ASSETTO ISTITUZIONALE**

- 7 Organi dell'azienda: Il Direttore generale
- 8 Organi dell'azienda: Il Collegio sindacale
- 9 Organi dell'azienda: Il Collegio di direzione
- 10 Organi dell'azienda: L'organo d'indirizzo
- 11 Il Direttore sanitario
- 12 Il Direttore amministrativo
- 13 Il consiglio dei sanitari
- 14 L'Organismo indipendente di valutazione
- 15 I collegi tecnici
- 16 Il comitato consultivo misto
- 17 Comitati e commissioni aziendali

- 18 deleghe e poteri
- 19 Le relazioni sindacali

## **A. ELEMENTI IDENTIFICATIVI DELL'AZIENDA**

### ***1. Denominazione, ragione sociale, sede, riferimenti fiscali, logo e patrimonio***

Oltre alla denominazione, alla sede legale dell'Azienda, ai riferimenti fiscali e al patrimonio, l'atto aziendale dovrà riportare anche le modalità di utilizzo del logo del SSR che è unico per tutte le aziende del servizio sanitario regionale.

L'azienda, inoltre, dovrà indicare la necessità di assolvere gli obblighi di pubblicazione degli atti, dei provvedimenti amministrativi e tutti gli obblighi relativi alla trasparenza nella sezione "amministrazione trasparente".

### **2. Missione istituzionale**

L'atto aziendale dovrà indicare la mission aziendale soprattutto rispetto alla tutela, miglioramento e promozione della salute dei cittadini ed alle attività di didattica, ricerca e sperimentazione, in coerenza con le politiche regionali e gli atti di programmazione nazionale e regionale, sviluppando sinergie con le altre aziende sanitarie del territorio e con tutti quei soggetti che nell'ambito delle istituzioni e dell'associazionismo possono contribuire a qualificare le risposte ai bisogni di salute della popolazione.

### **3. Visione aziendale**

L'atto aziendale dovrà indicare la visione strategica che l'Azienda promuove per realizzare la propria mission. Tale visione deve essere orientata alla creazione di una organizzazione che:

- assicuri un accesso equo e trasparente ai propri servizi sanitari e socio- sanitari;
- ricerchi l'eccellenza degli stessi mediante un'organizzazione basata sui principi del total quality management (TQM);
- promuova i rapporti con le Istituzioni politiche e sanitarie e con tutto il contesto socio-economico del territorio di riferimento, in una logica di sinergia e politica di alleanza per il benessere e la salute della popolazione;
- investa nel proprio capitale professionale e fornisca opportunità di formazione permanente e crescita professionale, unitamente alle attività di didattica, ricerca ed assistenza ed alle funzioni traslazionali proprie di una AOU

## **B. L'AZIENDA E I SUOI INTERLOCUTORI ESTERNI**

### **4. Partecipazione dei cittadini e le relazioni con la società civile**

L'atto aziendale dovrà riportare le modalità con cui l'azienda garantisce la partecipazione dei cittadini e delle loro associazioni alle attività aziendali, garantendo anche la corretta comunicazione/informazione.

Nello specifico l'atto dovrà indicare le modalità individuate per garantire la comunicazione, l'informazione, l'educazione e la partecipazione dei cittadini, soprattutto in merito a:

- la carta dei servizi socio - sanitari
- la conferenza annuale dei servizi
- il comitato consultivo degli utenti
- l'ufficio relazioni con il pubblico.

### **5. Relazioni con gli enti istituzionali**

L'atto aziendale dovrà, in questo paragrafo, indicare gli strumenti individuati per garantire l'informazione, partecipazione e quando previsto dalla concertazione con le istituzioni e le associazioni che possono

contribuire a qualificare le risposte ai bisogni di salute della popolazione (le aziende sanitarie, gli ordini ed i collegi professionali, le organizzazioni sindacali, l'università, le associazioni di volontariato, ecc.).

## **6. Rete regionale dei servizi sanitari**

L'atto aziendale dovrà, in questo paragrafo, indicare le reti di servizi ad integrazione ospedale-territorio e sociale-sanitario, anche in modalità interaziendale, presenti in azienda e le loro modalità di sviluppo. L'atto, inoltre, in questa parte, dovrà indicare gli strumenti utilizzati per garantire i percorsi assistenziali ed il miglioramento continuo della qualità dei servizi.

## **C. L'ASSETTO ISTITUZIONALE**

### **7. Organi dell'azienda: il Direttore Generale**

L'atto aziendale dovrà definire le funzioni del Direttore Generale in relazione alla responsabilità che gli attribuisce l'art. 3, comma 1-quater, del D.Lgs. 502/1992 e s.m.i. e l'art. 14, comma 1 della Legge Regionale n. 11/2004 e s.m.i. nonché le materie di competenza esclusiva specificandone la forma con cui sono disciplinate, ossia provvedimento amministrativo o determina di diritto privato.

In quest'ultimo dovrà essere prevista la modalità con cui sono formulati tali atti.

L'atto aziendale, inoltre, dovrà indicare le funzioni esercitate direttamente da Direttore Generale o quelle esercitate mediante delega, indicando anche le modalità e le forme, tenendo conto di quanto previsto dall'art. 15-bis del D.Lgs. n. 502/92 e s.m.i. e altri atti per i quali la normativa nazionale e regionale dispone l'indelegabilità e le questioni relative alla sicurezza.

L'esercizio delle funzioni delegate avverrà, garantendo la trasparenza, la esaustività e la chiarezza espositiva della motivazione e della decisione, nel rispetto della compatibilità finanziaria e degli obiettivi generali dell'azienda.

### **8. Organi dell'azienda: Il Collegio sindacale**

L'atto aziendale dovrà definire la composizione, le funzioni e le modalità di costituzione del Collegio Sindacale in linea con i riferimenti normativi vigenti (D.Lgs. 502/1992 art. 3 ter e s.m.i.; L.R. 11/2004 art. 16 e s.m.i.; D.Lgs. 517/99 art. 4, comma 3)

### **9. Organi dell'azienda: Il collegio di direzione**

L'atto aziendale dovrà definire la composizione, le funzioni e le modalità di costituzione del Collegio di direzione, ai sensi dell'art. 3, comma 1-quater, art. 17 del D.Lgs. 502/92 e s.m.i.

In particolare, il Collegio di direzione dovrà essere presieduto dal Direttore Generale, o suo delegato, e sarà composto da:

- il direttore sanitario;
- il direttore amministrativo;
- i direttori di dipartimento, inclusi quelli interaziendali e funzionali;
- i direttori sanitari di presidio ospedaliero;
- il direttore dell'Area Programmazione e Controllo.

Il Direttore generale costituirà, con proprio provvedimento, il Collegio di direzione, prevedendo uno specifico regolamento per le modalità di funzionamento che tenga conto, oltre che delle indicazioni contenute nel presente atto di indirizzo, anche delle funzioni del Collegio di direzione previste dalla normativa vigente.

### **10. Organi dell'azienda: L'organo di indirizzo**

L'Organo d'indirizzo di cui all'articolo 4, comma 4, del D. Lgs. 21 dicembre 1999, n. 517 e s.m.i. sarà

costituito da cinque membri:

- uno, con funzioni di Presidente, nominato congiuntamente dal Presidente della Giunta Regionale e dal Rettore;
- due nominati dal Presidente della Giunta Regionale;
- uno membro nominato dal Rettore, in rappresentanza dell'Università;
- il Presidente della Scuola della Facoltà di Medicina e Chirurgia, membro di diritto.

Non potranno far parte dell'organo di indirizzo i dipendenti dell'Azienda, né altri componenti della Scuola di Medicina e Chirurgia.

### **11. Il Direttore Sanitario**

L'atto aziendale dovrà definire le funzioni e compiti del Direttore Sanitario Aziendale secondo quanto espressamente previsto dall'art. 3, comma 7, del D. Lgs. 502/92 e s.m.i., dall'art. 15, comma 1, della L.R. 11/2004 e s.m.i., nonché da ogni altra norma, regolamento, legge e atto della programmazione regionale.

L'atto aziendale dovrà, nel rispetto della normativa vigente, specificare le funzioni e i compiti del Direttore sanitario aziendale, anche quando assicura, attraverso il direttore sanitario di ciascun presidio, le funzioni previste dalla Legge 135/2012.

### **12. Il Direttore amministrativo**

L'atto aziendale dovrà definire le funzioni del Direttore Amministrativo secondo quanto espressamente previsto dall'art. 3, comma 7, del D.Lgs. 502/92 e s.m.i., dall'art. 15, comma 2, della L.R. 11/2004 e s.m.i.

### **13. Il consiglio dei sanitari**

L'atto aziendale dovrà indicare la composizione e le funzioni del Consiglio dei sanitari, previsto dall'art. 3, comma 12, del D.Lgs. 502/92 e s.m.i. e dall'art. 8 della L.R. 22 Gennaio 1996 n. 2.

### **14. Organismo Indipendente di Valutazione**

L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) sarà istituito ai sensi e nei termini previsti dal D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. con atto del Direttore Generale e sarà costituito, di norma, in forma collegiale.

L'O.I.V. supporta la Direzione generale per la verifica e valutazione annuale:

- dei risultati delle strutture operative aziendali;
- dei risultati di gestione dei dirigenti di struttura complessa e di struttura semplice;
- dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati, anche al fine dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

Secondo quanto definito ai sensi del combinato disposto dagli artt. 14 del D.lgs. 150/2009 e 44 del D.lgs. 33/2013, l'O.I.V. ha le seguenti funzioni:

- monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso; comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei Conti, al Dipartimento della funzione pubblica;
- validare la relazione sulla performance e assicurarne la pubblicazione sul sito istituzionale dell'azienda;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009 secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- proporre la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al già citato Titolo III;

assicurare la corretta applicazione delle linee guida delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica;

- promuovere ed attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo IV del D.lgs. 150/2009;
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 10 del D.lgs. 33/2013 e quelli indicati nel Piano della Performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori.
- verifica la coerenza tra gli obiettivi e le azioni previste nel Piano Integrato di attività e di organizzazione (PIAO), triennale ma ad aggiornamento annuale, da redigere ai sensi dell'art.6 del d.l. n. 80 del 9 giugno 2021, convertito con modificazioni, dalla L. del 6 agosto 2021 n. 113, finalizzato al raggiungimento della piena trasparenza dei risultati dell'attività dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi previsti in materia di contrasto alla corruzione e per migliorare la qualità dei servizi ai cittadini ed alle imprese, per giungere infine alla semplificazione e reingegnerizzazione dei processi soprattutto in materia di accesso agli atti nel rispetto del d.lgs. 150/2009 e della L. 190/2012.

### **15. Collegio tecnico**

L'atto aziendale dovrà indicare la composizione tipo e le funzioni del Collegio Tecnico, ai sensi del combinato disposto dell'art. 15, comma 5, del D.Lgs. 502/1992 e dei CCNL di Area Dirigenza Medica, Veterinaria, Sanitaria, Tecnica, Professionale e Amministrativa nonché della Deliberazione della Giunta Regionale n. 99/2007. Il Collegio Tecnico è l'organismo preposto alla valutazione dell'attività professionale della dirigenza.

È chiamato ad esprimere un giudizio complessivo (di seconda istanza) sulle attività professionali del dirigente valutato, tenuto conto anche delle valutazioni annuali dell'OIV.

L'atto aziendale dovrà specificare le attribuzioni, in linea con la normativa vigente e la procedura di nomina, rimandandone a uno specifico regolamento il funzionamento e la composizione.

### **16. Il Comitato consultivo misto**

L'atto aziendale dovrà indicare la composizione e le funzioni del Comitato consultivo misto ai sensi dell'art. 14, comma 7 del D. Lgs n. 502/1992 e smi.

Tale Comitato, in particolare, dovrà essere costituito, senza alcun onere economico aggiuntivo; Tratterà il controllo della qualità dal lato degli utenti e la sperimentazione di modalità di raccolta e di analisi dei segnali di disservizio, rappresentando la possibilità di partecipazione organizzata delle Associazioni di volontariato e di tutela dei diritti dei cittadini.

Le funzioni, di massima, saranno le seguenti:

- formulare proposte su campagne di informazione sui diritti degli utenti, sulle attività di prevenzione ed educazione alla salute, sui requisiti e criteri di accesso ai servizi sanitari e sulle modalità di erogazione dei servizi medesimi;
- collaborare con l'ufficio relazioni con il pubblico per rilevare il livello di soddisfazione dell'utente rispetto ai servizi sanitari e per verificare sistematicamente i reclami inoltrati dai cittadini;
- esprimere pareri non vincolanti e formulare proposte al Direttore Generale in ordine agli atti di programmazione dell'azienda, all'elaborazione dei Piani di educazione sanitaria, alla verifica della funzionalità dei servizi aziendali nonché alla loro rispondenza alle finalità del Servizio sanitario regionale ed agli obiettivi previsti dai Piani sanitari nazionale e regionale, redigendo ogni anno una relazione sull'attività dell'Azienda.

Le modalità di costituzione, funzionamento, organizzazione, attribuzione dei compiti, articolazioni e composizione del Comitato consultivo aziendale dovranno essere disciplinate da specifico regolamento aziendale.

### **17. Comitati e commissioni aziendali**

L'atto aziendale dovrà prevedere i comitati e le commissioni previste da specifiche norme, che dovranno essere organizzati mediante regolamenti specifici.

### **18. Deleghe e poteri**

Nell'atto aziendale dovranno essere specificati, dettagliatamente, gli ambiti oggettivi e soggettivi delle attribuzioni dirigenziali e delle deleghe conferite ai singoli dirigenti.

### **19. Le relazioni sindacali**

L'azienda attiverà un corretto rapporto con le organizzazioni sindacali, nel rispetto delle rispettive prerogative e responsabilità.

Le relazioni sindacali riguardano:

- contrattazione collettiva integrativa, che si svolge sulle materie e con le modalità indicate nei contratti nazionali di categoria e decentrati;
- informazione, concertazione e consultazione;
- interpretazione autentica dei contratti integrativi sottoscritti;
- quanto previsto dai rispettivi CCNL in tema di relazioni sindacali.

## **D. LINEE GUIDA PER L'ORGANIZZAZIONE**

Nella redazione dell'organizzazione l'Azienda dovrà attenersi allo schema di indice più oltre riportato.

### **20. I principi ispiratori della organizzazione**

Nella predisposizione dell'atto aziendale occorrerà tenere nella debita considerazione i principi che hanno ispirato il Programma Operativo 2022/2025 e gli atti applicativi dello stesso, con particolare riferimento alla riorganizzazione dell'offerta assistenziale.

Gli interventi e le azioni previsti nel Programma Operativo 2022/2025 e negli atti applicativi identificano nei seguenti valori/obiettivi, le coordinate su cui l'Azienda dovrà delineare le scelte organizzative nell'Atto Aziendale:

- Misurabilità e valutazione delle prestazioni, della performance delle singole strutture organizzative e degli esiti
- Sicurezza delle cure
- Integrazione ospedale e territorio
- Multidisciplinarietà e integrazione professionale
- Efficientamento della gestione
- Integrazione di funzioni interaziendali;
- Sviluppo di politiche di valorizzazione delle risorse umane e professionali;

L'Atto Aziendale dovrà prevedere che, in fase di prima applicazione, le strutture complesse siano quelle previste dal DCA n. 64 del 2016 e sue eventuali modifiche e/o integrazioni, oltre a quelle ulteriori specificatamente previste negli atti applicativi del Programma Operativo 2022/2025.

L'Atto Aziendale dovrà altresì prevedere le modalità con le quali, a cadenza annuale, si dovrà procedere alla riduzione e/o modifica delle stesse in base a criteri organizzativi e funzionali individuati negli atti di programmazione sanitaria regionali ed alle relative soglie operative che saranno, in linea di principio, riconducibili a quelle del D.M. n. 70/2015 al quale si rimanda anche in relazione a sue eventuali modifiche e/o integrazioni.

## **21. La struttura organizzativa**

### **21.1 I dipartimenti e l'organizzazione dipartimentale.**

### **21.2 Le Strutture complesse e semplici**

### **21.3I Dipartimenti ad attività integrata**

### **21.4 La rete ospedaliera, emergenza-urgenza**

### **21.5 L'organizzazione delle attività delle professioni ex L. 42/1999 e del Servizio Sociale Professionale**

### **21.6 Organizzazione delle funzioni tecnico-amministrative**

### **21.7 Le funzioni di staff**

### **21.8 Gli incarichi dirigenziali**

### **21.9 Le posizioni organizzative**

## **22. SISTEMI E STRUMENTI DI GESTIONE E DI CONTROLLO**

### **22.1 La pianificazione strategica**

### **22.2 La programmazione e controllo e i sistemi informativi di governo**

### **22.3 I sistemi di gestione e valutazione del personale**

### **22.4 Le rilevazioni contabili e il controllo ex ante ed ex post di regolarità amministrativa, contabile e gestionale**

### **22.5 L'attività libero professionale intramuraria**

## **23 INDICAZIONI FINALI**

### **21.LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

#### **21. 1 I Dipartimenti e l'organizzazione dipartimentale**

L'atto aziendale, in questo paragrafo, fornirà indicazioni in merito all'organizzazione dipartimentale definendola ai sensi dell'art.17 -bis del D.Lgs 502/1992 e s.m.i.

I dipartimenti possono essere strutturali o funzionali e una struttura, semplice o complessa che sia, non può far parte di più di un dipartimento strutturale.

I dipartimenti strutturali dovranno essere composti da un numero significativo di strutture complesse, di norma non inferiore a cinque ed eventualmente da strutture semplici, semplici a valenza dipartimentale e, ove necessario, da programmi infra-dipartimentali, ai sensi dell'art. 4, comma 7, del D.P.C.M. 24 maggio 2001. Ogni eccezione dovrà essere soggetta ad autorizzazione del Dipartimento Salute.

Nei dipartimenti sono applicate le logiche di governo collegiale i cui processi di coordinamento e controllo sono previsti e descritti negli appositi regolamenti secondo le Linee di Indirizzo emanate dal Dipartimento Tutela della Salute e dalla Struttura Commissariale.

L'atto aziendale deve indicare gli organi del dipartimento, garantendo il rispetto di quanto previsto dal citato art. 17-bis del D.lgs. 502/1992 e s.m.i. Sono organi del dipartimento:

- il Direttore del dipartimento;
- il Comitato di dipartimento.

I Direttori dei dipartimenti dipendono e rispondono direttamente alla Direzione generale aziendale.

Lo svolgimento di attività interdipartimentali, che non può trovare rispondenza nell'ambito di un singolo dipartimento (ad es. attività di trapianto) può essere effettuato attraverso l'istituzione di un gruppo operativo interdipartimentale, coordinato da un responsabile formalmente incaricato dal Direttore generale. Tali gruppi non devono comportare un maggior onere a carico del bilancio

dell'azienda.

I dipartimenti funzionali o tecnico scientifici (amministrativi, dello staff e strutture di supporto ed eventualmente sanitario interaziendale) operano come tecnostrutture con compiti di coordinamento, di produzione di indirizzi anche tecnico-scientifici, di elaborazione di linee guida e protocolli, di supervisione di eventuali progetti speciali, di programmazione della formazione, di controllo sulla qualità dei servizi e delle prestazioni rese dalle Unità Organizzative di erogazione, al fine di omogeneizzare e rendere coerenti le attività delle aree e delle strutture che ad essi afferiscono ed i comportamenti dei professionisti. Essi non hanno autorità gerarchica sulle unità operative che li compongono, ma le coordinano funzionalmente al fine di renderne l'attività coerente con gli indirizzi della Direzione strategica.

Le unità operative afferiscono ad un solo dipartimento strutturale, ma possono afferire a più dipartimenti funzionali.

## 21.2 Le strutture complesse e le strutture semplici

L'Atto Aziendale prevederà che, in fase di prima applicazione, il numero delle strutture semplici e complesse sia quello previsto dalle presenti linee guida, oltre a quelle ulteriori specificatamente previste negli atti applicativi del Programma Operativo 2022/2025.

Si riporta nella seguente tabella il numero totale delle strutture, complesse e semplici, assegnate all'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Renato Dulbecco" in fase di prima applicazione.

<b>STRUTTURE SEMPLICI E COMPLESSE SUDDIVISE PER AZIENDA</b>					
Azienda		N° strutture complesse		N° strutture semplici	
		OSP.	NON OSP.	OSP.	NON OSP.
AO CZ	Azienda Ospedaliero-Universitaria "Renato Dulbecco"	89	13	107	17
AOU MD					

L'Atto Aziendale dovrà altresì prevedere le modalità con le quali, con cadenza annuale, si dovrà procedere alla riduzione e/o modifica delle stesse in base a criteri organizzativi e funzionali individuati negli atti di programmazione sanitaria regionali ed alle relative soglie operative che saranno, in linea di principio, riconducibili a quelle del D.M. n. 70/2015 al quale si rimanda, anche in relazione a sue eventuali modifiche e/o integrazioni.

Per quanto attiene alle strutture complesse non ospedaliere, si è ottemperato a quanto richiesto dal Ministero della Salute, in quanto in tale gruppo sono state fatte rientrare, per come richiesto, tutte le strutture di area tecnica, professionale, amministrativa e di staff di livello aziendale, il cui numero è stato calcolato in relazione al numero di abitanti per una regione con meno di 2,5 milioni di abitanti. Si è altresì calcolato il numero delle UOS in relazione a quello delle UOC moltiplicato per il parametro stabilito negli standard (1,31).

## 21.3 I Dipartimenti.

I Dipartimenti ad attività integrata di cui all'art. 4 del D.lgs. 517/99 caratterizzano le attività dell'azienda ospedaliera universitaria e sono previsti nell'atto aziendale. Similmente alle altre Aziende Ospedaliere, l'atto aziendale prevederà altresì i Dipartimenti assistenziali, il Dipartimento amministrativo e il Dipartimento di staff.

## 21.4 La rete ospedaliera, emergenza –urgenza

Il ruolo dell'Azienda ed il suo conseguente assetto organizzativo, all'interno del sistema dell'emergenza-urgenza, dovranno essere disegnati in coerenza con i documenti di programmazione regionale e con gli standard nazionali.

## 21.5 L'organizzazione delle attività delle professioni ex L. 42/1999 e L. 251/2000 e smi

L'Azienda dovrà definire l'organizzazione delle attività assistenziali anche istituendo in staff alla Direzione Sanitaria Aziendale i seguenti servizi:

- Servizio delle professioni sanitarie infermieristiche e professioni sanitarie ostetriche;
- Servizio delle professioni sanitarie riabilitative;
- Servizio delle professioni tecnico-sanitarie;

## 21.6 Organizzazione delle funzioni tecnico- amministrative

Per il corretto funzionamento dei processi aziendali di gestione delle risorse e di erogazione di servizi ai cittadini, sono essenziali funzioni di supporto amministrativo e tecnico.

Tali funzioni dovranno essere individuate sulla base dei seguenti criteri:

- ✓ svolgimento di processi di governo delle risorse umane, economiche, tecnologiche e strumentali
- ✓ svolgimento di processi di supporto logistico e organizzativo all'erogazione dei servizi ai cittadini
- ✓ gestione dei contratti di fornitura di beni e servizi
- ✓ gestione degli investimenti e valorizzazione del patrimonio aziendale, anche al fine dell'autorizzazione e dell'accreditamento istituzionale e della sicurezza sui luoghi di lavoro.

## 21.7 Le funzioni di staff

L'atto aziendale, inoltre, dovrà disciplinare le funzioni di staff. All'intero di ciascuna Azienda sarà possibile individuare, se non già diversamente allocate, funzioni di Staff, anche con aggregazioni di più funzioni tra quelle di seguito indicate, mediante incarichi professionali di alta specializzazione e/o posizioni organizzative e/o strutture semplici a valenza dipartimentale e/o strutture complesse o riallocando in esse anche strutture già comprese nel Dipartimento Amministrativo, senza incremento del numero totale delle strutture stesse previste.

Le funzioni di Staff, che per loro natura devono essere organizzate in modo flessibile, anche per poter assolvere ad eventuali necessità emergenti, potranno essere organizzate anche in forma di dipartimento funzionale, insieme alle funzioni ed alle strutture di supporto, affidato ad un dirigente di struttura complessa dello staff, e dovranno essere individuate sulla base dei seguenti criteri:

- supporto al processo di programmazione e di gestione del ciclo della performance;
- trasversalità delle funzioni svolte;
- funzioni strategiche essenziali.
- Garanzia di terzietà ed indipendenza dall'organizzazione aziendale.

Le funzioni di Staff alla Direzione Aziendale sono:

- **Ricerca e governo dell'eccellenza:** governa i fattori e i risultati del sistema EFQM come indicato nella premessa, contribuendo a diffondere la cultura dell'eccellenza, misurando, con periodicità biennale, il valore dell'eccellenza raggiunto.  
Monitora e controlla l'appropriatezza delle prestazioni di ricovero ospedaliero, e promuove azioni correttive in caso di scostamento dai valori standard individuati, mediante i controlli analitici e le revisioni sdo- cartella clinica e tutte le attività previste dal dpgr 53 e successivi.  
Con periodicità biennale attiva un'indagine di clima interno per conoscere e misurare il trend di soddisfazione degli operatori è un'indagine di soddisfazione degli utenti. (Customer satisfaction)
- **Governo clinico e Risk Management:** supporta l'attività di identificazione, analisi, quantificazione, comunicazione, eliminazione e monitoraggio dei rischi associati a qualsiasi attività o processo operativo, in modo da rendere l'organizzazione capace di minimizzare le perdite e massimizzare l'efficacia e l'efficienza del risultato. (può essere parte della struttura ricerca e governo dell'eccellenza).
- **Ufficio Relazioni con il Pubblico e comunicazione istituzionale:** assicura la gestione della comunicazione con gli utenti, cura la comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alla collettività e ad altri enti, elabora la Carta dei Servizi, coordina il Tavolo Permanente del Volontariato.
- **Servizio di prevenzione e protezione:** cura la corretta applicazione delle normative in vigore in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al D.Lgs. n. 81/08 e s.m.i.
- **Trasparenza e anticorruzione:** assicura la definizione e la gestione del Piano della Trasparenza e del Piano per l'Anticorruzione in conformità con quanto sancito dalla Legge 6 novembre 2012,

n. 190 e dal D. Lgs. n. 33/2013.

- **Ingegneria Clinica:** svolge attività multidisciplinari inerenti le funzioni di ricerca e sviluppo innovativo di tecnologie biomediche e nell'Health Technology Assessment.
- **Gestione della privacy:** assicura la gestione e il coordinamento dei dati personali secondo quanto definito dal D. Lgs. n. 196/2003.
- **Programmazione e Controllo :** assicura la gestione delle attività di programmazione attraverso le funzioni di budgeting, di gestione della contabilità analitica (per centri di costo e quella analitica per le prestazioni in alpi), di reporting e quale supporto alle funzioni di controllo di gestione in relazione ai sistemi premianti ed a quelli di valutazione in stretta collaborazione con i sistemi informativi.
- **Sistemi Informativi :** assicurano la gestione del sistema delle informazioni, in stretta collaborazione con l'Area programmazione e controllo, e dei sistemi informatici a supporto di tutte le strutture operative aziendali sanitarie e non.
- **Struttura di Supporto all'OIV :** assicura la funzione di supporto all'OIV ed al sistema di valutazione del personale ( dirigenziale e del comparto) .
- **Affari Legali**

### 21.8 Gli incarichi dirigenziali

L'atto aziendale dovrà , inoltre, disciplinare il sistema di conferimento degli incarichi dirigenziali. Il sistema degli incarichi segue quanto previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro rispettando la necessità di una graduazione degli incarichi di struttura aggiornabile in relazione all'eventuale evoluzione organizzativa.

### 21.9 Le posizioni organizzative e gli incarichi di coordinamento per il personale del comparto.

L'atto aziendale dovrà, inoltre, disciplinare le modalità di conferimento degli incarichi. Il sistema delle posizioni organizzative per il personale del comparto segue quanto previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro, rispettando la necessità di una graduazione degli incarichi di struttura aggiornabile in relazione all'eventuale evoluzione organizzativa.

La natura delle funzioni di coordinamento s'inquadra in una funzione direttiva e organizzativa alle dipendenze della dirigenza.

Le aziende del SSR dovranno prevedere un adeguato rapporto numerico di posizioni organizzative e di incarichi di coordinamento, tra attività ospedaliere e territoriali, sanitarie e amministrative. Il numero delle posizioni organizzative e degli incarichi di coordinamento, così come richiesto dal Ministero al punto 6) del parere 488 del 2012 e nel P.O. P10.1.4, sarà rispettoso dei seguenti parametri:

- **Posizioni Organizzative:** 1 (una) ogni 60 dipendenti
- **Incarichi di Coordinamento:** 1 (uno) Incarico di Coordinamento per ogni Struttura Complessa, fatti salvi casi particolari da approvare preventivamente a cura della Regione.

## 22. SISTEMI E STRUMENTI DI GESTIONE E DI CONTROLLO

### 22.1 Pianificazione strategica

In questo paragrafo l'atto fornirà indicazioni sulle modalità e gli strumenti previsti per garantire la pianificazione strategica. Le direzioni aziendali, come previsto dal modello EQM, definiscono le strategie in coerenza con la missione e la vision aziendali. L'estrinsicazione delle strategie costituisce la pianificazione pluriennale.

La Pianificazione Strategica si riferisce al medio- lungo termine (3-5 anni) che si traduce nella programmazione annuale affidata specificamente all'Area Programmazione e Controllo che provvederà alla predisposizione dei controlli operativo-gestionali.

## **22.2 La programmazione e controllo e i sistemi informativi di governo**

In questo paragrafo l'atto fornirà indicazioni sulle modalità e gli strumenti previsti per garantire il sistema di programmazione e controllo. Le Aziende, attraverso l'Area Programmazione e Controllo, collocata nello staff, gestiscono il sistema di budget, di contabilità analitica e di reporting per governare le attività e sviluppare sistemi di valutazione delle prestazioni e delle persone. Attraverso tale struttura le Aziende provvedono alle attività di Programmazione degli obiettivi operativo-gestionali, anche in relazione alla gestione dei sistemi premianti e di valutazione della performance, per i quali si opera in stretta collaborazione con la Struttura di supporto all'OIV e con l'area Risorse Umane e a quella della ricerca e governo dell'eccellenza, sia al monitoraggio dei costi per i quali si opera in collaborazione con l'area Acquisizione beni e servizi e con l'area Finanziaria. Al contempo assicurano la piena integrazione dei propri servizi anche all'interno dei sistemi sviluppati a livello regionale, così come previsto dalle norme vigenti.

## **22.3 I sistemi di gestione e valutazione del personale**

In questo paragrafo l'atto fornirà indicazioni sulle modalità e gli strumenti previsti per garantire il sistema di gestione e valutazione del personale. Le aziende, nello specifico, definiscono sistemi di valutazione del personale dirigenziale e del comparto capaci di incidere realmente sui risultati e di orientare i comportamenti. Il sistema di valutazione permanente è sviluppato a partire da quanto previsto nei CCNL di lavoro, dai principi espressi dal D.lgs. 150/2009 e dalle linee guida regionali in materia già emanate e da emanare.

Per rendere più efficace il sistema di valutazione dei dirigenti e l'azione dei colleghi tecnici e dell'OIV, l'azienda, utilizzando di concerto la Struttura di supporto all'OIV, l'area risorse umane e l'area programmazione e controllo e quella ricerca e governo dell'eccellenza, s'impegna a sviluppare sistemi informativi capaci di raccogliere, rendere fruibili e comparabili i seguenti dati:

- dati quali-quantitativi sull'attività professionale individuale e d'équipe;
- informazioni sull'adozione di linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico-terapeutiche aziendali;
- informazioni sulle attività di ricerca clinica applicata, sulle sperimentazioni, sulle attività di tutoraggio formativo;
- dati relativi all'appropriatezza clinica, ivi compresa quella prescrittiva;
- dati gestionali di attività ed economico-finanziari.

Per il personale del Comparto le Aziende dovranno porre cura a sviluppare sistemi di valutazione permanente della performance individuale e collettiva che garantiscano la misurazione e la valorizzazione del contributo fornito dal singolo e dal gruppo in termini di comportamenti organizzativi espressi e di risultati raggiunti in relazione con gli obiettivi di budget negoziati con i direttori della struttura. Tali sistemi dovranno essere integrati con i vari istituti contrattuali legati alla valutazione (in particolare la produttività collettiva e la progressione economica orizzontale) e dovranno assicurare la selettività della valorizzazione riconoscendo le prestazioni meritevoli da quelle insufficienti e negative, evitando la tipica "distribuzione a pioggia" dei riconoscimenti economici legati ad istituti retributivi variabili.

A tal fine la struttura commissariale emanerà un decreto ad hoc previo confronto con le OOSS regionali.

## **22.4 Le rilevazioni contabili e il controllo ex ante ed ex post di regolarità amministrativa, contabile e gestionale**

Le Aziende si atterrano ed adegueranno a quanto previsto dalla DCA n. 5 del 1-4-2015 in relazione al Percorso attuativo per la certificabilità dei bilanci, recependo le prescrizioni- raccomandazioni al PAC regionale approvato con DPGR-CA n. 96/2013 e mantenendo la responsabilità dell'attuazione in capo al Direttore amministrativo pro tempore.

### **22.5 La libera professione Intramuraria**

L'atto aziendale indicherà le modalità con cui è regolata e monitorata l'attività libero professionale intramuraria, con indicazione dei principi ai quali dovrà ispirarsi il relativo regolamento, specificando i compiti e le attività che sono in capo al responsabile, ivi compresa la tenuta della contabilità separata e il relativo obbligo di chiusura annuale a pareggio. L'Azienda regola le attività libero-professionali dei propri dirigenti secondo le disposizioni contrattuali e regionali di settore .

### **23 INDICAZIONI FINALI**

La proposta di atto aziendale dovrà contenere anche i seguenti elementi:

- la dotazione di personale delle Aziende correlate ai diversi ruoli e profili professionali, che ricomprenda l'individuazione delle risorse umane, e che sia coerente con i dati ad oggi forniti dalle Aziende d'origine in termini di "fabbisogno" di personale e rilevazione dell'esistente.
- il Sistema di Valutazione degli incarichi dirigenziali, con indicazione delle procedure e degli esiti delle valutazioni;
- le modalità di conduzione dei processi di trasparenza delle attività e di anticorruzione, nell'ambito dell'individuazione della relativa struttura o funzione.
- Le modalità di rimodulazione/riorganizzazione della Azienda, per fronteggiare eventuali emergenze pandemiche e/o situazioni catastrofiche.