



Agenzia
Regionale
per la Salute
ed il Sociale
Puglia

ATTO AZIENDALE

Premessa

Il contesto normativo

L'Agenzia regionale strategica per la salute ed il sociale (A.Re.S.S.) è stata istituita con la legge regionale pugliese n. 29/2017, quale pubblica amministrazione avente natura di ente pubblico non economico strumentale della Regione Puglia, ai sensi del combinato disposto di cui agli artt. 1, 2 ed 8, c. 2 della detta legge regionale, nonché dell'art. 1, c. 2, d. lgs. 165/2001.

A tale qualificazione consegue la soggezione dell'Agenzia alla vigente legislazione in materia di ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche (d. lgs 165/2001) e, in ragione della esplicita caratterizzazione in termini di ente di nuova istituzione, contenuta all'art. 1, c. 1, l.r. 29/2017, l'applicabilità delle disposizioni di cui all'art. 9, c. 36, d.l. 78/2010.

L'Agenzia ha personalità giuridica pubblica, piena autonomia e può darsi ordinamenti autonomi nel rispetto delle proprie finalità istituzionali e con propri regolamenti, al fine di esercitare la propria autonomia organizzativa, finanziaria, gestionale e contabile, riconosciuta dalla legge istitutiva, nel rispetto dei principi di cui all'articolo 51 dello Statuto della Regione Puglia e sotto la vigilanza della Regione Puglia.

Lart. 12, c. 2, l.r. 29/2017, prevede la successione dell'Agenzia in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi facenti capo all'Agenzia regionale sanitaria della Puglia, contestualmente soppressa.

La medesima legge regionale n. 29/2017 prevede:

- all'art. 7, c. 4, che l'atto aziendale di organizzazione e funzionamento:
 - a) delinea il modello organizzativo e funzionale dell'Agenzia e le relative linee strategiche, con l'individuazione degli uffici dotati di autonomia gestionale e del riparto di competenza tra poteri del Direttore Generale e della dirigenza;
 - b) istituisce le articolazioni dell'Agenzia, dichiarandone funzioni e competenze e descrivendone i relativi nessi gerarchico-funzionali;
 - c) istituisce le strutture complesse e semplici e definisce le caratteristiche e tipologie di incarico dirigenziale per i restanti uffici;
 - d) disciplina le modalità per il controllo di gestione e di regolarità amministrativa;
 - e) delinea le interazioni tra l'Agenzia e gli organi in staff alla Direzione Generale;
- all'art. 8 c. 2., che il personale dell'A.Re.S.S., che riveste lo stato di dipendente pubblico, è collocato, ai fini giuridici ed economici, nel comparto della sanità secondo quanto stabilito dai vigenti contratti collettivi nazionali di lavoro, in attuazione dell'accordo quadro per la definizione dei comparti e aree della contrattazione collettiva nazionale 2016-2018, salva l'attuazione dell'articolo 7, comma 3, del medesimo, con riferimento alla dirigenza amministrativa, tecnica e professionale;
- all'art. 10, c. 4, che la Giunta regionale approvi l'atto aziendale di organizzazione e funzionamento, entro sessanta giorni dalla ricezione;
- all'art. 13, c. 5, l'applicabilità della normativa statale e regionale vigente relativa alle aziende sanitarie locali, ove compatibile con la natura dell'Agenzia.

Il presente atto aziendale viene, pertanto, redatto, nel rispetto della disciplina dettata dalla l.r. Puglia 29/2017 nonché, per le parti ivi non previste, dal d. lgs. 502/1992 e dalla disciplina regionale in materia.

Quest'ultima, in particolare:

- con il regolamento regionale n. 9/2002 ha fissato principi, criteri ed indirizzi per l'adozione dell'atto aziendale, in attuazione dell'art. 3, d.lgs. 502/1992, evidenziando l'importanza di un'organizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali ispirata a principi di efficacia, efficienza ed economicità;

- con la l.r. n. 4/2010, in attuazione dell'art. 3, c. 1-bis, ult. periodo, d. lgs. 502/1992, ha disposto l'atto aziendale individuando, tra l'altro, le unità operative complesse, le unità operative semplici e le strutture di staff nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia, adeguatamente motivando *"in relazione alla tipologia delle strutture di cui è prevista l'istituzione e alla coerenza della spesa derivante dall'articolazione organizzativa con i vincoli previsti dalle norme nazionali e regionali in materia di patto di stabilità, spesa sanitaria e costi del personale del SSR"* (art. 19, comma 9);
- da ultimo, con deliberazione della Giunta regionale n. 879/2015, in attuazione del medesimo art. 3, c. 1-bis, d. lgs. 502/1992, ha stabilito principi e criteri per l'adozione dell'atto aziendale di organizzazione e funzionamento.

L'applicazione delle norme generali sull'ordinamento del lavoro pubblico, di cui al decreto legislativo 30.3.2001, n. 165, e successive modifiche ed integrazioni, ai sensi dell'art. 1, comma 2, dello stesso, determina, altresì, l'applicazione diretta delle disposizioni di coordinamento della finanza pubblica che interessano le amministrazioni pubbliche in generale, con particolare riferimento alle disposizioni statali e regionali che, in materia di obiettivi finanziari del sistema pubblico, attengono alle aziende sanitarie locali, ove compatibili con la specifica natura e con le inderogabili finalità istituzionali dell'Agenzia.

Da ultimo si evidenzia che, con legge regionale n. 5 del 07/02/2018, sono state approvate modifiche e integrazioni alla prefata legge n. 29/2017, finalizzate a recepire un'interlocuzione con il Ministero della salute su alcune formulazioni delle disposizioni legislative in vigore.

TITOLO I

Principi Generali

Art. 1 Denominazione, sede, logo, sito web

L'Agenzia, ai sensi dell'art. 1. c. 1, l.r. 29/2017 è denominata "Agenzia regionale strategica per la salute ed il sociale". Essa è indicata anche come "A.Re.S.S. o Agenzia".

L'Agenzia ha sede legale in Bari, al lungomare Nazario Sauro n°33.

Il logo Aziendale risulta composto da un quadrato con angoli arrotondati, nel quale insistono i due elementi principali dell'identità aziendale, il segno e il logotipo.

Come segno, è stata stilizzata la forma della Regione Puglia, la quale appare quasi come un segno di spunta, posizionata più in alto e allargata fino a fuoriuscire dal quadrato in alcuni punti, in modo da interrompere la continuità del perimetro.

Il logotipo "AReSS", posizionato in basso a sinistra del quadrato, ha un font lineare e "condensato", scelto sia per contrastare la morbidezza della forma del segno, sia per riempire il più possibile lo spazio rimanente all'interno, per una maggiore leggibilità.

Completa il logo la denominazione completa dell'Agenzia, in linea (a sinistra) con il logotipo, posta al di sotto del quadrato.

Il logo, di seguito rappresentato, nel suo complesso risulta essere di facile leggibilità e riconoscibilità e ha, inoltre, il vantaggio di poter essere riprodotto facilmente su qualsiasi tipo di supporto sia nella sua versione a colori (solo due, il rosso scuro e il nero), sia in quella in bianco e nero.



Il sito web istituzionale dell'Agenzia, raggiungibile al link www.sanita.puglia.it/web/aress, è inserito nel portale Puglia salute della Regione Puglia, dal quale sono consultabili i siti internet di tutti gli enti del Servizio sanitario regionale.

Art. 2 Finalità e missione, principi guida dell'azione dell'Agenzia

L'azione dell'Agenzia, nel quadro delle risorse ad essa destinate, ha come finalità la promozione e la tutela della salute e del benessere sociale, sia in forma individuale che collettiva, della popolazione residente o comunque presente, a qualsiasi titolo, nel territorio pugliese, per consentire la migliore qualità di vita possibile.

Ai sensi dell'art. 2, l.r. n. 29/2017, l'A.Re.S.S. concorre indirettamente alla realizzazione della più vasta missione del servizio sanitario della Regione Puglia, mediante lo svolgimento di attività a supporto della definizione e gestione delle politiche in materia sociale e sanitaria, a servizio della Regione in particolare e della pubblica amministrazione in generale, operando quale agenzia di studio, ricerca, analisi, verifica, consulenza e supporto di tipo tecnico-scientifico. Essa si propone di organizzare e migliorare, attraverso il monitoraggio e la verifica continua degli esiti, la prontezza di risposta del sistema sanitario regionale alle esigenze e aspettative della domanda di salute dei cittadini pugliesi. A tal fine, identifica, programma e promuove linee di sviluppo in materia di salute e benessere sociale, anche definendo e implementando strategie di innovazione dei servizi sanitari

e sociali, finalizzate al pieno soddisfacimento del bisogno di salute, declinato nella duplice prospettiva della prevenzione e della cura sanitaria.

In qualità di Agenzia strategica, acquisisce e sviluppa nuove conoscenze strategiche e organizzative; a tal fine, sperimenta percorsi di innovazione e di miglioramento, analizza e diffonde i migliori protocolli sociosanitari esistenti sia in ambito nazionale sia in ambito internazionale, promuove e verifica modelli gestionali innovativi di governo clinico, anche nel rispetto delle esigenze di razionalizzazione ed ottimizzazione delle spese a carico del bilancio regionale.

L'A.Re.S.S. svolge, altresì, attività di studio sul miglioramento della fruizione dei servizi sociali indispensabili, sulla domanda di servizi conseguente ai bisogni emergenti, sulla coesione sociale. Favorisce e accresce relazioni virtuose in ambito sanitario e socio-sanitario tra il mondo della ricerca, il settore dell'impresa e la collettività, attraverso lo studio delle interazioni interne alla società civile; promuove l'integrazione tra diritti di cittadinanza e cultura della salute, a mezzo della formazione in sanità.

Le finalità generali dell'Agenzia vengono declinate, dall'art. 3 della legge istitutiva (al quale si rinvia), in puntuali competenze e funzioni: trattasi, tuttavia, di un catalogo aperto, non costituente elencazione tassativa, ma ampliabile a mezzo di espressa delega da parte della Regione, nell'alveo delle attribuzioni generali dedotte direttamente nella legge.

Tali funzioni delegate, aggiuntive rispetto a quelle elencate dall'art. 3, l. r. 29/2017, vengono individuate dalla Giunta regionale, di norma, nel provvedimento di indirizzo previsto all'art. 7, c. 3 della medesima legge, con cui esprime l'indirizzo strategico contingente ed assegna, in tale direzione, gli obiettivi triennali al Direttore Generale, ferma la facoltà della Giunta regionale di prevedere ulteriori compiti/funzioni delegati con separato provvedimento deliberativo. In sede di prima applicazione, la Giunta Regionale provvederà ad impartire l'indirizzo strategico e gli obiettivi al Commissario straordinario – validi fino alla nomina del Direttore generale dell'Agenzia – congiuntamente all'approvazione del bilancio preventivo economico 2018.

Nello svolgimento delle competenze di cui all'art. 3, l. r. 29/2017, ovvero, nell'espletamento delle ulteriori attività delegate dalla Giunta regionale, l'Agenzia ispira le azioni poste in essere ai fini del perseguimento della propria missione ai seguenti principi guida:

- rispetto della persona, della centralità e priorità dei suoi bisogni;
- orientamento alla qualità e all'innovazione, in una logica di miglioramento continuo dell'organizzazione;
- appropriatezza delle prestazioni, costantemente orientate all'innovazione per allineare l'azione svolta all'evoluzione dei fabbisogni e della domanda;
- centralità del valore della cultura e della formazione continua, attraverso lo sviluppo di attività di ricerca e divulgazione in ambito regionale, nazionale ed internazionale;
- coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi nella realizzazione della missione, attraverso la condivisione delle responsabilità e lo sviluppo delle esperienze professionali interne, nel rispetto delle risorse disponibili e del principio di legalità;
- collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, finalizzata allo sviluppo ed attivazione di progettualità in grado di migliorare la qualità dei servizi sanitari e sociali offerti sul territorio pugliese;
- economicità nell'uso delle risorse, nel quadro degli indirizzi strategici perseguiti dalla Regione Puglia, secondo principi di legalità e di perseguimento di elevati livelli di efficienza ed efficacia degli interventi, di partecipazione e trasparenza delle informazioni nei confronti dei cittadini, dei professionisti e dei dipendenti, nonché di prevenzione di fenomeni di maladministration ai sensi della legge n. 190/2012.

Art. 3 Criteri di organizzazione e funzionamento

Ai sensi dell'art. 7 l.r. n. 29/2017, l'Agenzia possiede autonomi poteri per la determinazione delle norme concernenti la propria organizzazione e il proprio funzionamento e gode dell'autonomia di bilancio, in risposta ad esigenze di speditezza, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

L'organizzazione e il funzionamento dell'Agenzia sono disciplinati dal presente Atto, da atti organizzativi specifici adottati dai dirigenti con i poteri del privato datore di lavoro ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Dlgs. n. 165/2001, e dai regolamenti interni, anche di natura datoriale privatistica. Transitoriamente, secondo l'art. 12, comma 5, l.r. n. 29/2017, i provvedimenti di carattere regolamentare e gli atti di natura programmatica della soppressa A.Re.S. conservano efficacia fino all'adozione dei corrispondenti provvedimenti e atti da parte dell'A.Re.S.S.

Il presente Atto:

- a) delinea il modello organizzativo e funzionale dell'Agenzia e le relative linee strategiche, con l'individuazione delle strutture organizzative dotate di autonomia gestionale e del riparto di competenza tra poteri del Direttore Generale e della dirigenza;
- b) istituisce le articolazioni dell'Agenzia, dichiarandone le funzioni e competenze e descrivendone i relativi nessi gerarchico-funzionali;
- c) ai sensi dell'art. 3, c. 1-bis, d. lgs. 502/1992, "*individua le strutture operative dotate di autonomia gestionale o tecnico-professionale, soggette a rendicontazione analitica*"; il presente Atto aziendale istituisce le strutture complesse e semplici e definisce le caratteristiche e tipologie di incarico dirigenziale per i restanti uffici, fermo restando che le strutture di micro-organizzazione (articolazioni interne della Struttura complessa o semplice) costituiscono sistema organizzativo di primo impianto modificabile, da parte dei competenti dirigenti con propri atti di organizzazione interna;
- d) disciplina le modalità per il controllo di gestione e di regolarità amministrativa;
- e) delinea le interazioni tra l'Agenzia e gli organi in staff alla direzione generale.

L'Agenzia è strutturata secondo un'organizzazione a matrice, nell'ambito della quale le strutture di massima dimensione, caratterizzate da competenza specialistica e approccio funzionale, sono individuate nell' "Area", quale insieme di competenze complesse aventi omogeneità, complementarità ed integrazione di intervento. Essa è articolata nelle seguenti aree direzionali di vertice che curano il perseguimento delle finalità socio-sanitarie di *line*, di competenza dell'Agenzia:

- Area Epidemiologia e Care Intelligence
- Area Valutazione e Ricerca
- Area Innovazione Sociale, Sanitari a ed Sistema-CRSS
- Area Telemedicina

Le aree di direzione sono supportate, trasversalmente, dalla seguente Area in *staff* alla direzione generale, che assicura l'integrazione ed il supporto di progetto e/o commessa:

- Area Direzione Amministrativa.

Le aree direzionali e le aree in staff sono articolate in servizi, diretti da dirigenti.

In difformità rispetto alla classica organizzazione distrettuale e dipartimentale delle Aziende sanitarie locali, inapplicabile in ragione della differente natura dell'Agenzia e dell'assenza di un'utenza diretta - pur gravitando, gli enti in discorso, nell'alveo del medesimo comparto contrattuale della Sanità - l'organizzazione dell'A.Re.S.S. vede quali strutture operative apicali le strutture complesse non dipartimentali, corrispondenti alle linee strategiche di maggiore impatto della missione dell'Ente; parimenti, non sono previste strutture semplici dipartimentali, ma unicamente strutture semplici quali articolazione organizzativa delle strutture complesse, che vengono definite, ai fini di omogeneità di contenuti e di individuazione della relativa dimensione organizzativa, quali "Servizi".

Quanto, invece, ai ruoli e le nomine corrispondenti a funzioni istituzionali imposte dalla legge – quali, a titolo meramente esemplificativo, l'Organismo indipendente di valutazione, il Comitato unico di garanzia, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la Trasparenza, il Responsabile del servizio prevenzione e protezione, per i quali l'art. 12, comma 5, l.r. n. 29/2017 prevede che conservino efficacia gli atti vigenti presso la soppressa A.Re.S, fino all'adozione dei corrispondenti provvedimenti e atti da parte dell'A.Re.S.S. – essi operano quali organismi posti in posizione di *staff* alla Direzione generale.

Atti di diritto privato e di diritto pubblico

L'Agenzia uniforma la propria attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario e dei vincoli di spesa e di bilancio, garantendo, nelle scelte strategiche ed operative, la massima responsabilizzazione ed autonomia delle articolazioni interne e la valorizzazione del principio della trasparenza amministrativa e delle competenze.

Le attività gestionali sono esercitate, di norma, con atti di diritto privato, ovvero con provvedimenti amministrativi nei casi previsti dalla legge.

Gli atti di diritto privato si manifestano generalmente mediante determinazioni e decisioni dirigenziali, rispettano le forme ed i contenuti previsti dal codice civile e vengono espressamente motivati soltanto quando la motivazione è richiesta da specifiche disposizioni normative. Essi, fermo restando l'obbligo della trasparenza, sono redatti tendendo alla massima semplificazione delle procedure, sono soggetti a pubblicazione e, se delegati, a controllo interno per la verifica della rispondenza ai criteri direttivi della delega.

I provvedimenti amministrativi, che generalmente si manifestano mediante deliberazioni del Direttore Generale, su proposta del dirigente competente per materia, osservano i principi generali dell'azione amministrativa di governo dell'Azienda e vengono adottati nel rispetto delle disposizioni che disciplinano tali azioni.

Tutti gli atti di competenza degli organi dell'Agenzia rispondono al principio della deformalizzazione, nel senso che particolari tipologie di configurazione formale degli atti e provvedimenti sono ammesse nei limiti strettamente necessari e laddove prescritto espressamente da apposite previsioni normative, statali o regionali.

Le strutture

Le strutture sono quelle articolazioni dell'Agenzia in cui si concentrano competenze professionali e risorse (umane, tecnologiche e strumentali), finalizzate allo svolgimento di funzioni di amministrazione, di programmazione e di committenza, o di produzione di prestazioni e di servizi in campo socio-sanitario.

La valenza strategica e la complessità organizzativa sono gli elementi che rendono opportuna l'individuazione di una struttura. La valenza strategica è definita dal livello d'interfaccia con istituzioni o organismi esterni all'Agenzia, dal volume delle risorse da allocare, dalla rilevanza del problema, dal livello d'intersectorialità che caratterizza gli interventi, dal livello di autonomia e di responsabilità che è necessario assicurare per un appropriato, efficace ed efficiente assolvimento della funzione. La complessità organizzativa è definita dalla numerosità e dalla eterogeneità delle risorse professionali, dal dimensionamento tecnologico, dai costi di produzione, dalla gestione di centri di costo e dalla presupposta disponibilità di un budget operativo (obiettivi e risorse). Ai fini dell'accezione di "complessità organizzativa" si tiene conto anche dell'apporto complementare di professionalità, risorse e relazioni esterne.

L'individuazione delle strutture, così definite, avviene sulla base del quadro complessivo risultante dalla convergenza delle variabili esposte; in particolare, le strutture si distinguono in complesse e

semplici, in relazione all'intensità assunta dalle variabili citate e all'ampiezza degli ambiti di autonomia e di responsabilità conferiti dall'Agenzia.

La struttura viene caratterizzata come semplice allorché, pur in presenza degli indici sopra riportati, essa non si prevede possa raggiungere le dimensioni operative ed i requisiti di più ampia responsabilità propri della struttura complessa; essa svolge funzioni omogenee, precisamente individuabili, corrispondenti ad un delineato fabbisogno di prestazioni, non interamente coincidenti con quelle svolte dalla struttura complessa, sebbene in questa rientranti; dispone necessariamente di risorse umane, tecniche e finanziarie specificatamente dedicate, ma non ha una piena autonomia organizzativa, dipendendo, direzionalmente, dalla struttura complessa. Quest'ultima gestisce ordinariamente più centri di costo, mentre la struttura semplice, al suo interno, gestisce un solo centro tra questi ultimi.

Nella delineazione delle strutture, l'Agenzia non si è vincolata al rispetto dei parametri standard regionali per l'individuazione delle strutture complesse, semplici e delle posizioni organizzative, come neppure alla normativa regionale, che impone un catalogo minimo di strutture complesse, trattandosi di linee guida che, in quanto chiaramente ancorate a valori tipici dell'azienda sanitaria locale e del presidio ospedaliero, risultano totalmente incongrue rispetto all'organizzazione peculiare richiesta dall'Agenzia, visti i compiti direttamente connessi alla programmazione sanitaria regionale, in stretto raccordo con l'Ente vigilante di riferimento, e data l'assenza di valori misurabili, quali i posti letto o il bacino di utenza/cittadinanza. Allo stesso modo, non risultano istituiti gli organismi di consultazione tipici dell'Azienda sanitaria locale, in quanto rivolti al contesto delle prestazioni sanitarie dirette erogate; peraltro, l'A.Re.S.S. annovera esclusivamente due organi istituzionali e manca delle figure del Direttore amministrativo e del Direttore sanitario, con contestuale venir meno di una serie di istituti di consultazione correlati ai detti ruoli.

Vincoli di spesa

Circa la compatibilità dell'assetto organizzativo delineato con i vincoli in materia di spesa sanitaria e costi del personale del Servizio sanitario regionale, l'Agenzia, in quanto Ente di nuova istituzione ai sensi di quanto espressamente disposto dall'art. 1, comma 1, della LR n. 29/2017, soggiace al vincolo imposto dalla clausola di invarianza finanziaria di cui all'art. 14 della medesima l.r. 29/2017, a mente del quale: *"Dall'attuazione della presente legge regionale non derivano nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Gli enti interessati alla relativa attuazione vi provvedono con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione regionale vigente"*.

In ragione della esplicita caratterizzazione in termini di ente di nuova istituzione, contenuta all'art. 1, c. 1, l.r. 29/2017, sono applicabili all'Agenzia le disposizioni di cui all'art. 9, c. 36, d.l. 78/2010, secondo cui *"per gli enti di nuova istituzione non derivanti da processi di accorpamento o fusione di precedenti organismi, limitatamente al quinquennio decorrente dall'istituzione, le nuove assunzioni, previo esperimento delle procedure di mobilità, fatte salve le maggiori facoltà assunzionali eventualmente previste dalla legge istitutiva, possono essere effettuate nel limite del 50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo e, comunque nel limite complessivo del 60% della dotazione organica. [...]"*

Organigramma grafico

La rappresentazione grafica dell'organizzazione dell'Agenzia, compendiata in un organigramma recante l'articolazione delle strutture organizzative, è allegata al presente atto, sub all. A), per costituirne parte integrante e sostanziale. Essa è oggetto di registrazione nel Sistema Informativo sanitario regionale.

Art. 4 Patrimonio dell'Agenzia

Il patrimonio dell'Agenzia, ereditato dalla soppressa A.Re.s, è costituito unicamente da beni mobili utilizzati per il perseguimento dei fini istituzionali, i quali costituiscono patrimonio indisponibile e, pertanto, non possono essere sottratti alla loro destinazione, se non nei modi stabiliti dalla legge.

Per la descrizione analitica del patrimonio mobiliare aziendale si rinvia agli atti inventariali, allegati al bilancio.

Gli immobili che ospitano l'Ente alla Via Gentile n. 52 in Bari, detenuti a titolo gratuito, sono beni di proprietà della Regione Puglia.

TITOLO II

Gli Organi dell'Agenzia

Art. 5 Organi

Sono organi dell'Agenzia il Direttore Generale e il Collegio Sindacale.

Art. 6 Direttore Generale

Il Direttore Generale è il legale rappresentante dell'Agenzia, esercita il ruolo di indirizzo generale dell'organizzazione e del funzionamento della stessa, di cui ha, inoltre, la responsabilità gestionale complessiva.

Si applica al Direttore Generale che rivesta lo status di dipendente di pubblica amministrazione il diritto al collocamento in aspettativa e il trattamento previdenziale, di cui all'articolo 3 bis, comma 11, del d.lgs. 502/1992. Il rapporto di lavoro del Direttore Generale è regolato, in applicazione dell'art. 3-bis c. 8, d. lgs. 502/1992, da contratto di collaborazione autonoma e disciplinato in osservanza delle norme del titolo terzo del libro quinto del codice civile. Esso ha durata quinquennale, rinnovabile una sola volta, è esclusivo e a tempo pieno.

Ai sensi dell'art. 3, c. 6, d. lgs. 502/1992, tutti i poteri di gestione sono riservati al Direttore Generale che, quale responsabile delle funzioni di indirizzo amministrativo e strategico dell'Agenzia, li esercita attraverso la definizione degli obiettivi e dei programmi da attuare e verificando la rispondenza dei risultati dell'attività e della gestione agli indirizzi impartiti. Egli assicura, inoltre, il rispetto delle linee di indirizzo dettate dalla Regione Puglia e la coerenza dell'azione dell'Agenzia con gli indirizzi strategici della Giunta regionale, a garanzia dei principi di imparzialità e trasparenza e dei criteri di efficacia, efficienza, qualità ed economicità della gestione complessiva; adotta ogni atto a rilevanza esterna dell'Agenzia, ad eccezione di quelli riservati dal presente Atto aziendale ai dirigenti.

Al Direttore Generale spettano, pertanto, la competenza di indirizzo e programmazione e quella gestionale, organizzativa ed operativa che non sia riservata, dal presente atto, alla dirigenza.

In particolare il Direttore provvede:

- all'approvazione del Budget Generale dell'Agenzia;
- alla verifica, mediante valutazione, anche comparativa dei costi e dei ricavi, della corretta ed economica gestione delle risorse, nonché dell'imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa, così come previsto dall'art. 3, c. 6, d. lgs. 502/1992;
- alla verifica e al controllo dei risultati conseguiti, avvalendosi dell'Organismo Indipendente di Valutazione, valutando direttamente i Dirigenti che rispondono alla Direzione Generale e i Direttori di struttura complessa;
- all'adozione del bilancio preventivo economico, del bilancio di esercizio e della relazione annuale sui risultati conseguiti, nonché degli atti riguardanti l'uso e la distribuzione delle risorse da bilancio, compresi quelli che definiscono le dotazioni organiche;

- all'approvazione dell'Atto Aziendale e degli altri regolamenti interni, ferma restando la facoltà di adozione di atti datoriali ed organizzativi di diritto privato in capo a tutti i dirigenti, in relazione alle rispettive competenze;
- all'adozione di ogni decisione in merito alla promozione e resistenza alle liti, esercitando, altresì, il potere di conciliare e transigere, nonché alla nomina dei legali in rappresentanza dell'Amministrazione, laddove tali funzioni non siano rimesse ad altri dirigenti;
- all'adozione di tutti gli altri atti che, per espressa norma di legge statale o regionale, sono riservati alla sua competenza, tra i quali vanno, comunque, ricompresi tutti gli atti soggetti ad approvazione del Consiglio regionale e della Giunta regionale e secondo quanto previsto dalle direttive regionali in materia.

Il Direttore Generale provvede inoltre alla/al:

- a) predisposizione e attuazione del piano annuale e del piano triennale delle attività dell'A.Re.S.S.;
- b) coordinamento, alla verifica e al controllo delle attività tecnico-scientifiche dell'Agenzia;
- c) predisposizione ed adozione del piano delle performance e della relazione sulle performance, secondo i principi dettati dalla legislazione nazionale in materia;
- d) adozione degli atti di macro-organizzazione dell'A.Re.S.S., così da assicurarne l'imparzialità, l'economicità e l'efficienza;
- e) all'attribuzione di tutti incarichi dirigenziali nell'Ente con atto scritto e motivato e in conformità con quanto previsto dalle norme contrattuali applicabili e su proposta vincolante del dirigente di struttura assegnatario, ove esistente.

Al Direttore Generale spettano, altresì:

- le decisioni e l'adozione degli atti di indirizzo interpretativo ed applicativo in materia di norme nazionali e regionali;
- l'adozione di atti recanti programmi concernenti approvvigionamenti ed appalti per l'acquisizione di beni e servizi;
- l'individuazione delle risorse umane, materiali ed economico - finanziarie da destinare alle diverse finalità e la loro ripartizione tra le strutture complesse;
- l'adozione di tutti gli atti deliberativi riguardanti l'assunzione di personale, ivi comprese le procedure concorsuali, il trasferimento e la cessazione del personale, la gestione dei procedimenti disciplinari che rientrino nella competenza dell'UPD (Ufficio per i Procedimenti Disciplinari), anche nei confronti dei dirigenti; la nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione e del CUG, in relazione ai membri di competenza nonché del Comitato dei Garanti;
- la nomina dei Collegi Tecnici;
- la stipula dei contratti di competenza;
- la cura dei rapporti con le Organizzazioni Sindacali e la nomina della Delegazione Trattante di parte pubblica;
- le nomine, designazioni e atti analoghi a esso attribuiti da specifiche disposizioni;

In caso di assenza, impedimento o cessazione dell'incarico del Direttore Generale, le funzioni dello stesso vengono esercitate da un dirigente di ruolo a tal fine nominato dal Direttore Generale entro venti giorni dall'insediamento. La nomina del nuovo Direttore Generale avviene entro novanta giorni dalla cessazione dell'incarico. Qualora l'assenza o l'impedimento si protragga oltre sei mesi, si attiva la procedura per la nomina del nuovo Direttore Generale.

Art. 7 Collegio sindacale

Ai sensi dell'art. 6 l.r.n. 29/2017, il Collegio sindacale è composto da tre membri, di cui uno con funzioni di presidente, nominati dalla Giunta regionale, su proposta dell'assessore competente, tra

coloro che sono iscritti nel registro dei revisori contabili; i sindaci durano in carica tre anni e sono riconfermabili una volta sola.

Il Collegio sindacale verifica la regolare tenuta della contabilità e controlla la gestione economica e finanziaria dell'Agenzia provvedendo, inoltre, a trasmettere annualmente alla Giunta regionale e alla competente commissione consiliare relazioni sulla attività svolta, denunciando immediatamente, tuttavia, i fatti, se vi è fondato sospetto di gravi irregolarità.

I componenti del Collegio sindacale, in quanto organi istituzionali dell'Agenzia, fermo restando il ruolo di controllo interno ad essi assegnato dalla normativa, ispirano l'esercizio delle rispettive funzioni al principio della massima collaborazione e della sinergia operativa, favorendo costanti e reciproche forme di coinvolgimento e di consultazione, con particolare riferimento alla fase istruttoria dei provvedimenti più incidenti sul processo di programmazione e gestione dell'Ente.

il Collegio, in particolare, anche alla luce della normativa delle Aziende Sanitarie Locali compatibile, in virtù del rinvio contenuto nell'art. 13, comma 5, l.r. n. 29/2017:

- verifica l'attività dell'Ente sotto il profilo della gestione economica, finanziaria e patrimoniale;
- vigila sull'osservanza della legge, sulla regolarità amministrativa, accerta la regolare tenuta della contabilità e la conformità del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- effettua periodicamente verifiche di cassa, almeno trimestralmente;
- controlla il bilancio preventivo economico ed il bilancio di esercizio, esprimendo parere sui relativi documenti e sui criteri di formazione;
- svolge le altre funzioni al medesimo attribuite da leggi nazionali e regionali;

I componenti del Collegio possono svolgere, anche individualmente, atti di ispezione e di controllo. Ogni attività del Collegio è registrata in appositi verbali.

Tutti gli atti del Direttore Generale sono notificati al Collegio all'atto della pubblicazione: entro quindici giorni dal ricevimento, quest'ultimo notifica al Direttore eventuali rilievi.

Si applicano, in quanto compatibili con la presente disciplina, le disposizioni del codice civile.

TITOLO III

L'assetto organizzativo dell'Agenzia

CAPO I

Le Aree e gli organismi in staff alla direzione generale

Art. 8 Aree in staff alla direzione generale

La Direzione Generale, a supporto delle attività tipiche di governo strategico esercitate dalle Aree di direzione, si avvale di Aree trasversali, poste in staff e caratterizzate come strutture complesse, che sono parte integrante del sistema delle funzioni di supporto, valutazione, ricerca e sviluppo riferite ai processi di tutta l'organizzazione aziendale.

Per tali funzioni, si individua in fase di prima applicazione la sottoelencata Area in staff:

- Area Direzione Amministrativa.

La strutturazione organizzativa delle funzioni di staff sopra descritte è stata concepita come flessibile ed elastica, permettendo, ove necessario, una rapida ed efficace integrazione delle diverse attività svolte, tali da essere ascritte alle ampie competenze generali dichiarate di seguito.

Art. 9 Area Direzione Amministrativa

L'Area di direzione amministrativa, retta da dirigente di profilo amministrativo con incarico di struttura complessa, assicura la direzione ed il coordinamento delle strutture organizzative

amministrative dell'Agenzia, delle strutture operative e delle funzioni di programmazione sociale assegnate. Essa, in particolare:

- sovrintende all'attuazione del sistema di governo economico, finanziario e patrimoniale dell'Agenzia; in particolare dirige la gestione delle finanze dell'AReSS, mediante la realizzazione di politiche contabili, fiscali, negoziali, di bilancio, di pianificazione e di controllo, al fine di garantire la gestione ottimale della liquidità finanziaria, il rispetto degli adempimenti, nonché la gestione delle procedure per gli appalti ed i contratti;
- assicura, in un processo di innovazione continua, la coerenza delle funzioni di supporto amministrativo con le strategie definite dal Direttore Generale, l'innovazione in materia di risorse umane, acquisti e informatiche, la reingegnerizzazione dei processi nonché la promozione di una evoluzione continua degli strumenti manageriali di programmazione, gestione e controllo. In particolare, persegue l'attuazione delle politiche di governo e di gestione in materia di Programmazione delle Risorse, di Reclutamento, di Sviluppo delle competenze e di gestione delle carriere del Personale dell'Agenzia.

All'Area di Direzione amministrativa sono, inoltre più specificamente ascrivibili, le competenze in materia di:

- acquisizione, manutenzione e dismissione del patrimonio;
- acquisizione e gestione di servizi;
- gestione delle risorse umane e valorizzazione del merito;
- gestione del bilancio di previsione e consuntivo, delle entrate e delle spese, della contabilità e degli adempimenti tributari;
- gestione degli affari generali e legali e dei rapporti con il pubblico;
- coordinamento delle iniziative finalizzate alla prevenzione della corruzione, anche mediante lo strumento della trasparenza. L'evoluzione e la diversificazione dei bisogni della collettività, la scarsità di risorse finanziarie ed il crescente fabbisogno di innovazione che caratterizzano il contesto socio-sanitario regionale, inducono a progettare l'Area come rivolta da un lato verso l'autofinanziamento e l'innovazione, dall'altro verso politiche di internazionalizzazione. Essa assicura l'integrazione ed il coordinamento di progetti e commesse trasversali alle Aree direzionali ed il raggiungimento dei risultati attesi, anche con qualificato presidio delle opportunità progettuali esterne.

Retta, come detto, da un dirigente amministrativo con incarico di struttura complessa, l'Area Direzione Amministrativa è ripartita nei seguenti servizi:

Servizio Risorse Umane

Retto da incarico dirigenziale professionale di base di profilo amministrativo, esso gestisce tutto il personale dipendente e con diverso rapporto contrattuale, sotto l'aspetto giuridico, economico, previdenziale ed amministrativo. Assicura l'organizzazione, lo sviluppo ed il coordinamento delle politiche relative alle risorse umane secondo gli obiettivi strategici definiti dal Direttore Generale; concorre alla definizione delle politiche di reclutamento, gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane e ne garantisce l'attuazione in coerenza con le strategie e la *mission* dell'Ente. Collabora alla pianificazione e definizione del fabbisogno del personale; costituisce e gestisce i fondi contrattuali aziendali; collabora allo sviluppo e gestione di politiche retributive; tratta i rapporti con le organizzazioni sindacali.

Svolge, in particolare, le seguenti funzioni:

- gestisce le procedure concorsuali e selettive per il reclutamento del personale e le procedure per l'applicazione di forme di lavoro flessibili applicabili alla pubblica amministrazione; predispone i contratti individuali di lavoro; gestisce i rapporti di lavoro dalla instaurazione alla cessazione;

- cura i rapporti con le Organizzazioni Sindacali sotto l'aspetto della convocazione delle delegazioni trattanti e relativa formazione degli ordini del giorno, della convocazione dei tavoli tecnici finalizzati alla redazione e proposizione di regolamenti aziendali devoluti alla contrattazione decentrata e rientranti in tale ambito nonché della calendarizzazione degli incontri secondo le previsioni stabilite dai C.C.N.L.;
- gestisce la rilevazione informatizzata delle presenze-assenze dei dipendenti;
- corrisponde gli emolumenti relativi al rapporto di lavoro e gestisce la procedura informatizzata degli stipendi. Coordina la costituzione, l'alimentazione e la modifica dei Fondi Contrattuali della Dirigenza e del Comparto;
- gestisce i procedimenti relativi al collocamento a riposo dei dipendenti, ai riscatti, ricongiunzioni, cause di servizio e di equo indennizzo fornendo anche assistenza di natura contributiva e pensionistica;
- avvia, istruisce e conclude i procedimenti disciplinari devoluti alla sua competenza ai sensi del d.lgs. 165/2001 e s.m.i. Cura, altresì, tutte le informazioni correlate alla pendenza di procedimenti disciplinari nonché alla comminazione di sanzioni ai dipendenti. La costituzione ed il funzionamento dell'UPD è disciplinato da apposito regolamento interno;
- gestisce ed organizza ogni altra competenza integrativa, complementare e sussidiaria in termini di organizzazione e gestione delle risorse umane.

Servizio Appalti e Contratti

Retto da incarico dirigenziale professionale di base di profilo amministrativo, il Servizio provvede alla gestione delle procedure negoziali; in particolare si occupa delle procedure di appalto pubblico di cui al Codice degli Appalti (D.Lgs. 50/2016 e smi), in tutte le fasi, dalla scelta del contraente fino alla stipula dei contratti ed al rispetto degli adempimenti conseguenti. In particolare, il servizio cura la gestione di tutte le procedure di acquisto dei beni e dei servizi, finalizzati allo svolgimento delle attività dell'Agenzia, utilizzando gli strumenti previsti dalla legge più consoni allo scopo (CONSIP, Mercato Elettronico, Mercato "libero"). Gestisce la banca dati SIMOG e il sistema AVCPass; gestisce i contratti generali e cura l'emissione dei buoni d'ordine; redige e pubblica le deliberazioni e le determine necessarie all'espletamento dell'attività negoziale. In tale contesto, il Servizio gestisce, anche, la contrattazione attiva, curando le fasi necessarie alla stipula di convenzioni e/o contratti attivi aventi ad oggetto l'erogazione di prestazioni per conto di terzi (Enti pubblici o privati), previo il pagamento di corrispettivo. Al Servizio compete la gestione patrimonio dell'Agenzia e, a tal fine, si occupa di classificare e codificare i beni patrimoniali; effettua la ricognizione e l'aggiornamento annuale del patrimonio immobiliare (eventuale); gestisce il carico inventariale dei beni nei registri degli inventari dei beni mobili ed immobili e lo scarico inventariale dei beni mobili dismessi.

Il Servizio si occupa anche della gestione del magazzino del materiale di consumo e, attraverso la figura dell'Economo, gestisce le erogazioni ed i pagamenti tramite cassa economale, aggiornando il registro di cassa Economale.

Servizio Affari istituzionali, integrità e performance

Retto da incarico dirigenziale professionale di base di profilo amministrativo, sovrintende le funzioni di carattere amministrativo e legale; rappresenta l'Agenzia, su delega della Direzione Generale, in tutte le attività di carattere giuridico-legale. Elabora proposte, pareri e risposte da inviare ad uffici interni o a soggetti esterni; fornisce supporto all'attività normativa regionale nelle materie di competenza dell'Agenzia.

Supporta la Direzione Generale ai fini della verifica di compatibilità con i principi normativi, di diritto e giurisprudenziali nonché ai fini della verifica della sussistenza dei requisiti di legalità e legittimità,

formale e sostanziale, degli atti amministrativi di produzione, di gestione dei contratti (anche di lavoro, in tutte le loro forme) ed obbligazioni, di reclutamento, di acquisizione di beni e servizi.

Cura gli aspetti giuridico-amministrativi dell'attività negoziale e consensuale dell'Agenzia con soggetti pubblici e privati, con la sola esclusione dei contratti di appalto; garantisce attività di consulenza giuridica in favore delle articolazioni aziendali.

Provvede all'affidamento di incarichi per il patrocinio processuale ovvero stragiudiziale in tutte le controversie in sede stragiudiziale ed amministrativa ovvero in sede giudiziale nelle quali l'Agenzia è parte attiva o passiva, supportando nel merito i professionisti officiati; provvede alla liquidazione delle spese legali e procedurali.

Sovrintende all'attività di gestione del ciclo della performance dell'Agenzia e fornisce il supporto giuridico-amministrativo all'Organismo Indipendente di Valutazione nell'attività di valutazione, mediante la Struttura Tecnica Permanente; coordina altresì l'attività di valutazione della dirigenza attribuita al Collegio Tecnico; predispose il Piano della performance e la Relazione sulla performance; coordina l'attività di monitoraggio periodico sull'attuazione degli obiettivi strategici ed operativi programmati con il Piano della performance; fornisce supporto tecnico-giuridico all'Organismo Indipendente di Valutazione nell'espletamento di funzioni ed attività di competenza.

Coordina le attività in materia di prevenzione della corruzione e tutela dell'integrità e della trasparenza, assicurando il necessario supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) nella predisposizione del Piano triennale per la prevenzione della Corruzione e per la trasparenza; supporta il RPCT nelle attività di costante verifica circa lo stato di attuazione di azioni ed obiettivi concreti attribuiti dal Piano triennale a tutti i dirigenti in materia di prevenzione della corruzione ed attuazione degli obblighi pubblicitari di cui al d. lgs. 33/2013:

gestisce ed organizza ogni altra competenza integrativa, complementare e sussidiaria in termini di organizzazione e gestione dei profili di funzionamento strategico della direzione generale

Servizio finanziario e controllo di gestione, KPI e Policy making

In ottemperanza alle previsioni di cui alla deliberazione della Giunta regionale 1518/2015:

- analizza i processi di funzionamento dell'azione amministrativa regionale, sulla base degli indicatori chiave di risultato, per il miglioramento dell'efficacia delle politiche e degli interventi in ambito sanitario e sociale;
- individua e propone l'implementazione di modelli procedurali e di controllo di gestione uniformi, avvalendosi di programmi di sperimentazione di cui all'art. 9-bis, c. 1, d. lgs. 502/1992;
- studia e monitora l'andamento delle politiche socio-sanitarie regionali in atto, sviluppando eventuali nuove linee di intervento o proposte correttive.

Al Servizio, retto da dirigente di profilo amministrativo con incarico di struttura semplice, è demandata la gestione della contabilità; in particolare si occupa di registrare in contabilità economico-patrimoniale, tutte le attività aventi natura contabile che comportano una spesa a gravare sul bilancio dell'AReSS, nel rispetto delle leggi, dei regolamenti e degli indirizzi programmatici, avendo cura di gestire l'archivio degli ordinativi finanziari e allegata documentazione. Si occupa, inoltre, della registrazione in contabilità economico-patrimoniale, delle attività aventi natura contabile (nonché dell'emissione della relativa fattura attiva), che comportano un provento a favore del bilancio di AReSS, nel rispetto delle leggi, dei regolamenti e degli indirizzi programmatici. Cura, pertanto, tutte le fasi della liquidazione della spesa fino all'emissione del mandato di pagamento, nonché le fasi dell'incasso di una eventuale entrata. Cura la liquidazione delle missioni al personale interno ed esterno e dei compensi lavoro assimilato ed autonomo.

Supporta l'attività di progettazione in risposta a bandi di finanziamento, nella redazione del budget di progetto, e l'attività di gestione e rendicontazione dei progetti medesimi, realizzati dai Centri di Responsabilità.

Si occupa inoltre di tutti gli obblighi normativi in materia fiscale e delle rilevazioni Ministeriali in materia di bilancio. Si occupa della regolare tenuta dei libri contabili obbligatori, nel rispetto delle norme di cui agli artt. 2214 e segg. del Codice Civile, secondo quanto definito nel Sistema Finanziario-Contabile dell'Ente (per cui v. *infra*).

Il Servizio si occupa delle attività di programmazione e di bilancio; in particolare supporta l'Organo di governo nell'attività di *budgeting*, di redazione del bilancio e di monitoraggio della corretta gestione del bilancio, attraverso l'analisi delle entrate e delle uscite. Cura l'elaborazione dei documenti contabili di cui al Sistema Finanziario-Contabile dell'Ente (per cui v. *infra*); in particolare elabora il Bilancio pluriennale di previsione, il Bilancio economico preventivo o bilancio annuale di previsione, il bilancio di esercizio e le annesse relazioni e documentazioni necessarie. Il servizio supporta il Collegio sindacale per le attività periodiche di verifica e di certificazione delle operazioni contabili e dei bilanci.

Effettua analisi della legislazione nazionale e verifica dei vincoli normativi di impatto finanziario imposti sulla gestione dell'Agenzia, e redige rapporti tecnici a tal fine; monitora periodicamente gli scostamenti eventuali tra il budget assegnato a ciascun centro di responsabilità ed il livello di spesa raggiunti.

Il Servizio gestisce ed organizza ogni altra competenza integrativa, complementare e sussidiaria in termini di organizzazione e gestione delle risorse economiche e finanziarie; inoltre cura i rapporti con l'istituto cassiere.

Questo servizio è caratterizzato come una struttura semplice in virtù della molteplicità delle attività svolte, di carattere strategico ed operativo. L'attività svolta dal Servizio, infatti, oltre che consentire il rispetto degli adempimenti contabili, peraltro in aumento, rappresenta uno strumento a supporto del Direttore Generale per la definizione delle politiche di governo e degli obiettivi strategici.

Il Servizio rappresenta l'interfaccia con gli Enti e le istituzioni, ministeriali e non, per gli aspetti e gli adempimenti di carattere contabile e finanziario e comporta un elevato livello di responsabilità amministrativo-contabile.

Si colloca all'interno dell'Area di Direzione Amministrativa (struttura complessa) e, ad esso è demandato un gruppo delle funzioni omogenee facenti capo alla Direzione Amministrativa; dispone di risorse umane, tecniche e finanziarie appositamente assegnate alla struttura per lo svolgimento delle proprie attività, pur non avendo piena autonomia organizzativa, dipendendo dalla struttura complessa Area di Direzione Amministrativa.

Servizio Project Management Office ed Internazionalizzazione

Il Servizio, caratterizzato come semplice incarico di base e retto da dirigente di profilo amministrativo, si occupa della valutazione delle innovazioni strutturali e organizzative mediante sperimentazioni gestionali e attività di studio e di ricerca. Il Servizio svolge attività di:

- scouting delle opportunità di finanziamento (bandi comunitari, bandi nazionali, bandi fondazioni ecc.) e dirama le informazioni tra le Aree di AReSS potenzialmente interessate;
- supporto nell'interpretazione della documentazione dei bandi;
- supporto alle Aree specialistiche nella fase di progettazione e di elaborazione della modulistica necessaria alla presentazione del progetto;
- supporto alle Aree specialistiche nella fase di gestione del progetto approvato, rapportandosi con il Servizio Finanziario e Negoziale, adempiendo a tutti gli obblighi amministrativi (es. acquisizione Codice Unico di Progetto);

- gestione dei rapporti con il soggetto finanziatore, dunque con le istituzioni europee, nazionali e regionali;
- progettazione e realizzazione di iniziative ed eventi finalizzati alla divulgazione di processi socio-sanitari innovativi e di risultati conseguiti attraverso la conduzione dei progetti;
- rendicontazione dei progetti, rapportandosi con il Servizio Finanziario e Negoziante;
- coordinamento di project manager e del loro mandato;

Il servizio, inoltre, rappresenta l'URP dell'Agenzia, nonché il punto di ascolto dei cittadini (singoli e associati), garantendo, tra l'altro, la gestione del diritto d'accesso civico ai sensi del D.Lgs. 33/2013.

Esso è caratterizzato come una struttura semplice in quanto incardinato nella Direzione Generale, che si occupa della gestione professionale dei progetti prestando la propria opera a beneficio delle Aree specialistiche e dei Servizi dell'Agenzia. Esso agisce quindi trasversalmente alle altre articolazioni agenziali – attuando, insieme alla struttura amministrativa, l'organizzazione a matrice dell'Ente – e contribuisce a rendere operative, declinandole in progetti, idee la cui genesi tecnico-scientifica matura nelle Aree in sintonia con strategie funzionali al perseguimento di obiettivi di medio-lungo periodo.

Andranno pertanto in carico al PMO tutte quelle attività di tipo progettuale emergenti da ciascuna Area, e dai rispettivi Servizi, i cui dirigenti, attraverso il supporto della struttura, potranno avviare, gestendoli anche in maniera diretta, nuovi progetti strategici, progetti di miglioramento incrementale nonché progetti di ricerca e sviluppo a vantaggio di tutto il sistema affinché riesca a rispondere con successo alle sfide poste dall'ambiente turbolento ed in continuo cambiamento dell'epoca attuale.

Fornisce quindi supporto e coordinamento operativo e metodologico in tutte le fasi del progetto nonché un monitoraggio continuo delle attività svolte, dei costi sostenuti, dei tempi, delle risorse impiegate, dello stato di avanzamento rispetto agli obiettivi prefissati, affinché l'innovazione perseguita (exploration) possa venir implementata in futuro in concreta pratica di gestione (exploitation).

Ai sensi dell'art. 7, comma 6, della legge regionale 29/2017, la struttura, per il compiuto adempimento di tali funzioni, s'interfaccia altresì con il Dipartimento di riferimento.

Inoltre, il Servizio svolge attività di supporto nella ricerca di partner internazionali per la presentazione di progetti di finanziamento e per la realizzazione di altre iniziative di carattere internazionale. Si occupa inoltre della promozione dei processi di internazionalizzazione del settore socio-sanitario, in linea con le politiche Regionali orientate al rilancio di processi di innovazione, con funzioni di sviluppo e ricerca. Supporta il Direttore Generale nella definizione di priorità e di strategie inerenti l'utilizzo dei fondi europei da destinare al settore salute.

Il servizio, inoltre, cura l'iter per la formalizzazione della proposta di accordi di cooperazione internazionale.

Servizio Formazione sanitaria e sociale ed Innovazione delle Metodologie Lavorative

Il Servizio Educazione alla salute e formazione sanitaria e sociale si caratterizza come un incarico di base retto da dirigente di profilo amministrativo, in quanto assicura attività riconducibili ad una linea di attività chiaramente individuabile nell'ambito della struttura complessa di riferimento, si vede demandate funzioni relative alla formazione ed informazione. Si configura come una struttura semplice in quanto dispone di risorse umane, tecniche e finanziarie appositamente assegnate alla struttura per lo svolgimento delle proprie attività, pur non avendo piena autonomia organizzativa, dipendendo dalla succitata Area.

Il Servizio ha l'obiettivo di coordinare l'attività di formazione sviluppata dalle aziende sanitarie del Sistema Sanitario Regionale, in linea con gli adempimenti normativi vigenti e gli obiettivi strategici definiti dalla Regione. La sinergia con le succitate aziende rappresenta uno strumento strategico a

supporto della Direzione Generale per la promozione e la diffusione sul territorio regionale delle politiche socio-sanitarie promosse dall'AReSS.

Inoltre, in qualità di Ente Accreditante del Sistema di Accredimento ECM effettua la verifica amministrativa delle domande di accreditamento sulla base della normativa nazionale e regionale e veicola a livello regionale le risorse economiche provenienti dall'attività formativa sviluppata dai provider regionali.

La finalità è sviluppare e promuovere sul territorio regionale un modello di apprendimento organizzativo, secondo cui l'intera organizzazione 'apprende' e modifica il proprio comportamento in relazione all'evoluzione del sistema. Al fine di poter implementare tale modello è indispensabile rivedere il ruolo del singolo professionista che, in quanto persona, con il suo bagaglio cognitivo, diventa centrale nel processo di apprendimento e la sua centralità presuppone anche che sia il *focus* del cambiamento, *in primis* di se stessa e di conseguenza delle organizzazioni di cui fa parte. Tutto ciò diventa un'esigenza imprescindibile, essendo ormai acclarato che la qualità delle *performance* delle organizzazioni è determinata da complesse interazioni tra competenze culturali, tecnico-professionali e modelli gestionali organizzativi. La competenza non può più essere considerata come un comportamento o una prestazione *standard*; essa è da intendersi, invece, come un potenziale di risorse (conoscitive, tecniche, relazionali, emotive ed affettive, ecc.) in grado di offrire prestazioni in ambiti e a livelli diversificati.

La formazione, pertanto, è intesa come un processo in continua evoluzione e generatore di nuovi modi di pensare, ma soprattutto di nuovi contesti da esplorare, per poter rispondere in modo più adeguato ai cambiamenti che stiamo vivendo, con impatti sempre più importanti nella sfera dell'agire umano in situazioni e in contesti professionali.

Pertanto la *mission* della struttura è quella di promuovere i *life-skills*, cioè abilità per la vita, attraverso la definizione e l'attivazione, in collaborazione con partner istituzionali regionali e nazionali, di percorsi di formazione manageriale. Difatti tali corsi, pur rispettando le indicazioni previste dalla normativa, non rispondono solo a una "logica di adempimento" giuridico-amministrativo, ovvero all'acquisizione della certificazione delle competenze, ma all'applicazione di un "modello di formazione/intervento evolutivo" finalizzato ad "accompagnare e supportare" i professionisti alle continue trasformazioni in atto e a riqualificare il Sistema sanitario e socio-sanitario regionale.

Svolge, in particolare, le seguenti funzioni:

- sviluppo e promozione sul territorio regionale di un modello di apprendimento organizzativo, secondo cui l'intera organizzazione 'apprende' e modifica il proprio comportamento in relazione all'evoluzione del sistema; coordinamento delle attività di formazione in ambito sanitario al fine di garantire l'adeguatezza dei processi formativi alla tipologia degli individui da formare, sviluppando i filoni dell'andragogia e dell'apprendimento delle organizzazioni;
- identificazione delle iniziative di formazione in sanità attraverso la definizione ed implementazione di programmi ed interventi intersettoriali che favoriscano l'integrazione tra diritti di cittadinanza e cultura della salute;
- gestione e monitoraggio del Sistema regionale di Formazione Continua in Medicina (ECM), in qualità di Ente Accreditante dello stesso;
- programmazione ed attivazione, in sinergia con altre realtà locali ed extraregionali, di corsi di formazione manageriale per promuovere e facilitare l'applicazione di nuovi modelli gestionali-organizzativi previsti dalla programmazione regionale e verifica della ricaduta della formazione sull'organizzazione del sistema sociosanitario.
- analisi dei bisogni formativi, ridisegno del sistema dell'offerta formativa e rilettura delle organizzazioni per individuare le figure sulle quali investire (cultura della formazione e

- approccio alla formazione) per la realizzazione di un Piano di formazione regionale, espressione dei piani formativi delle aziende sanitarie;
- attivazione di una offerta formativa più congrua e finalizzata a differenti percorsi di aggiornamento professionale del personale sanitario operante nelle strutture e nel territorio di competenza;
 - razionalizzazione ed ottimizzazione delle risorse strutturali e dei fondi assegnati alle singole Aziende Sanitarie, in considerazione di percorsi formativi omogenei distribuiti su tutto il territorio regionale; ottimizzazione della gestione dei fondi a disposizione per la Formazione Continua;
 - rilevazione dei dati degli uffici di formazione per la stesura del Rapporto regionale sulla formazione nelle aziende sanitarie e diffusione dell'informazione scientifica; costruzione di una banca dati comprensiva dei bisogni espressi e delle attività svolte, in grado di fornire, attraverso dei parametri di riferimento (costi della formazione, conteggio giornate formazione, standard di qualità per gli interventi formativi tradizionali e innovativi, qualità dei formatori, ecc.), le indicazioni per incrementare l'efficacia e la qualità del nostro Sistema formativo, anche attraverso una più attenta distribuzione delle risorse pubbliche;
 - attivazione di sinergie tra il mondo sanitario, il mondo accademico, gli istituti di ricerca, gli ordini professionali e le associazioni professionali (attraverso la Commissione Regionale ECM e l'Osservatorio regionale per la Qualità della Formazione Continua);
 - programmazione, coordinamento ed organizzazione di progetti di Alta Specialità interaziendali ed aziendali di formazione residenziale, a distanza (FaD) ed attuata nelle singole sedi di appartenenza del personale anche attraverso la creazione di uno standard omogeneo del modello FaD in tutta la Regione;
 - attivazione di programmi di educazione alla salute sia per i professionisti della sanità che per i cittadini attraverso delle campagne informative (sostenibilità); programmazione di percorsi formativi dedicati ai Formatori, con l'obiettivo di assicurare congruenza ed uniformità dei processi di formazione continua e obbligatoria del personale sanitario.

Inoltre il Servizio cura la ricerca della sostenibilità del sistema sanitario regionale, che si traduce per questa Agenzia anche nella ricerca di soluzioni organizzative e gestionali per la riprogettazione dei processi produttivi e di supporto (tecnico-amministrativi) al fine di migliorare sia i livelli di efficienza e produttività, che quelli di appropriatezza e qualità delle prestazioni. In quest'ottica, vengono frequentemente mutate logiche e strumenti manageriali da altri settori produttivi con l'auspicio che possano risultare altrettanto efficaci per la gestione delle aziende sanitarie.

Svolge, in particolare, le seguenti funzioni:

- implementazione di nuove metodologie lavorative del servizio sanitario regionale e sviluppo delle professionalità sanitarie
- avvio del processo di sviluppo professionale continuo (Cpd);
- monitoraggio dei risultati professionali ottenuti con "il cambiamento", che si traducono in valore aggiunto per l'organizzazione";
- attivazione di interazione con il mondo della ricerca universitaria e dell'imprenditoria pugliese, italiana ed internazionale finalizzate a sviluppare nuove figure professionali (esempi chirurgo per l'aumento della memoria, costruttore di parti del corpo, consulente/ingegnere della terza età, ecc.).

Valenza strategica della Struttura

L'Area di Direzione Amministrativa, per quanto su esposto, rappresenta una struttura complessa, con elevato grado di strategicità in virtù della trasversalità dei servizi essenziali, di gestione e strategici erogati oltre che in considerazione della rilevante differenziazione di attività, competenze

e funzioni attribuite alla medesima Area. La Direzione Amministrativa è l'unica Area di AReSS che, per operare in modo efficace ed efficiente, deve necessariamente avere la consapevolezza dell'operato di tutte le altre strutture in cui si articola l'Agenzia, nonché degli indirizzi strategici definiti dal Direttore Generale. In assenza di detta conoscenza, la Direzione Amministrativa, peraltro, non sarebbe in grado di assicurare la coerenza tra le proprie funzioni, la propria attività e gli obiettivi fissati dal Direttore Generale, in un'ottica di innovazione continua. Essa, inoltre, detiene la gran parte delle relazioni strategiche ed operative, sia con la Regione Puglia, sia con gli attori socio-economici esterni (fornitori, enti pubblici, prestatori, collaboratori, consulenti), coinvolti nei processi gestiti dall'Amministrazione.

L'Area si configura inoltre come una Struttura complessa in virtù della dinamicità dell'attività che svolge, strettamente connessa, da una parte, all'evoluzione del fabbisogno del cittadino nel contesto socio-sanitario, dall'altra all'innovazione che necessariamente caratterizza tale ambito. La sua strategicità si connota anche in funzione della necessità crescente di reperire fonti di finanziamento (in un periodo di scarsità di risorse), per il perseguimento degli scopi strategici dell'Agenzia e per garantire un'adeguata risposta al fabbisogno suscitato, e nella gestione continua dei partenariati internazionali in cui è coinvolta l'Agenzia.

La strategicità è anche connessa all'attività di integrazione - flessibile e contingente - dei saperi, in relazione al singolo progetto e delle risorse specializzate delle Aree Direzionali, anche con il concorso di project manager esterni.

Infine, è opportuno rilevare la trasversalità delle sue funzioni e professionalità rispetto alle altre Aree specialistiche in cui si articola l'ARESS.

Per il raggiungimento degli obiettivi sopra descritti si dovrà anche fare affidamento su una importante leva come la formazione in ambito sanitario - elemento trasversale di tutte le attività dell'Agenzia - attraverso la definizione ed implementazione di programmi ed interventi intersettoriali, che favoriscano l'integrazione tra diritti di cittadinanza e cultura della salute. Essa deve rappresentare, per tutti gli attori del Sistema sanitario in particolare un indispensabile strumento culturale di cambiamento nella logica del miglioramento continuo ed una leva di profonda trasformazione per l'organizzazione nel suo complesso al fine di modificare modelli organizzativi obsoleti nonché affrontare le continue sfide imposte da variazioni dell'ambiente, della politica regionale o da innovazioni organizzative ed operative significative.

Complessità organizzativa della Struttura

La complessità organizzativa dell'Area in esame, è attestata dal grado di articolazione operativa che la caratterizza. In particolare, l'Area opera attraverso gli otto Servizi sopra descritti, che, a loro volta sono connotati da una notevole diversificazione delle attività e delle professionalità che vi confluiscono, tanto da richiedere, per ciascuno di essi, un intervento organizzativo nello svolgimento delle funzioni e nella gestione delle risorse. L'Area diventa, così, competente, in maniera totalizzante, in tutti gli ambiti di gestione amministrativa, contabile, aziendalistica fondamentali per il buon funzionamento dell'Agenzia.

La complessità organizzativa dell'Area in esame, inoltre, è fondata sulla diversificazione dei servizi erogati, sulla eterogeneità di contenuto e approccio ai possibili progetti, nonché sull'elevato grado di specializzazione, in materia di politiche di finanziamento nazionali e comunitarie, specificatamente del settore socio-sanitario, nonché sulla conoscenza di più lingue straniere e sull'abilità comunicativa istituzionale.

Art. 10 Altri organismi in staff

Costituiscono, altresì, strutture e organismi in staff:

- il Collegio sindacale - per cui si rinvia all'art. 7;

- l'Organismo indipendente di valutazione;
- il Comitato unico di garanzia.
- il Comitato dei Garanti, per cui si rinvia a separato successivo provvedimento, istitutivo dello stesso, ai sensi della normativa vigente.

L'Organismo indipendente di valutazione

La L.R. 2011, n.1, che recepisce i contenuti del D.Lgs 27/10/2009, n.150, ha disposto, all'art. 14, la costituzione dell'OIV (Organismo indipendente di valutazione) in sostituzione del Nucleo di Valutazione Interno e controllo strategico o altri analoghi organismi di controllo interno già previsti dal D.Lgs. n. 286/1999, demandando a specifico regolamento interno di organizzazione la disciplina delle attività di competenza dell'OIV e le modalità di funzionamento.

L'Organismo indipendente di valutazione della performance sovrintende al funzionamento complessivo del sistema della valutazione, dei controlli interni, della trasparenza e dell'integrità, quest'ultima come declinata dalla L. n. 190/2012 e dai provvedimenti attuativi (DD.Lgs nn. 33/2013, 39/2023, DPR n. 62/2013; V., da ultimo, d.lgs. 74/2017), curandone tutti i relativi adempimenti allo stesso attribuiti dalla normativa vigente.

L'Organismo indipendente di valutazione dell'Agenzia, composto da tre membri, alla luce della preferenza per la forma collegiale, da ultimo, espressa dal legislatore nazionale con il d. lgs. 74/2017, viene nominato dal Direttore Generale, ai sensi dell'art. 14-bis, d. lgs. 150/2009, tra gli iscritti all'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di Valutazione, tenuto dal Dipartimento della funzione pubblica.

Il compenso annuo spettante all'OIV è pari a quello corrisposto ai componenti del Nucleo Interno di Valutazione, come stabilito dalla l.r. 32/2001, con le riduzioni previste dalla l. r. 40/2007 e l.r. 1/2011.

L'OIV dura in carica tre anni e l'incarico può essere rinnovato una sola volta.

Ai sensi dell'art. 14, d. lgs. 150/2009, è istituita, quale supporto all'Organismo, senza maggiori oneri per il bilancio, la Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, incardinata nell'Area di direzione amministrativa - Servizio Affari istituzionali, integrità e performance. La Struttura tecnica permanente è dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni. Il responsabile della struttura tecnica permanente deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle pubbliche amministrazioni. L'Organismo, inoltre, può avvalersi del supporto di strutture interne all'Agenzia ai fini dell'acquisizione degli strumenti di analisi e reporting.

Il Comitato unico di garanzia per la pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)

L'Agenzia, ai sensi e con le modalità previste dall'art. 57 del D.Lgs 165/2001 e s.m.i., costituisce al proprio interno, senza nuovi o maggiori oneri finanziari, il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" di seguito denominato Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Il Comitato Unico di Garanzia ha composizione paritetica ed è formato da un componente designato da ciascuna delle Organizzazioni Sindacali maggiormente rappresentative a livello aziendale e da un pari numero di rappresentanti dell'Agenzia. Il Presidente del Comitato Unico di Garanzia è designato dall'Agenzia. Il Cug dell'A.Re.S.S. è composto di otto membri, quattro di nomina sindacale e quattro di nomina da parte dell'Amministrazione.

Il Comitato Unico di Garanzia ha compiti propositivi, consultivi e di verifica e opera in collaborazione con la Consigliera o il Consigliere nazionale di parità.

Contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

L'Ente disciplina le modalità di funzionamento del Comitato Unico di Garanzia in ottemperanza alle linee guida emanate ai sensi del c. 4, art. 57, del D.Lgs 165/2001 e s.m.i, e dalle apposite indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

CAPO II

Le aree direzionali

Art. 11 Area epidemiologia e care intelligence

La struttura, caratterizzata come struttura complessa, retta da dirigente di profilo medico, svolge funzioni di supporto trasversale per la diffusione di elementi di conoscenza e di analisi di natura epidemiologica delle dinamiche di salute e promuove la condivisione dei dati e degli strumenti disponibili in favore di una governance di sistema che metta in rete le competenze e le esperienze a livello regionale e nazionale per il raggiungimento degli obiettivi strategici, in campo sanitario ed extrasanitario.

La struttura è deputata alla produzione, all'analisi e all'interpretazione di dati e conoscenze utili per la formulazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche, dei piani e dei programmi regionali volti ad assicurare risposte efficaci ed adeguate ai bisogni di salute della popolazione, anche con riguardo al contrasto delle disuguaglianze.

In particolare, la struttura ha il compito di produrre e condividere informazioni circa la natura, la qualità e l'esito delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie nonché valutazioni di natura epidemiologica per il corretto inquadramento dei bisogni di salute e delle dinamiche di relazione tra domanda ed offerta a supporto delle attività di programmazione e valutazione, in un contesto ampio in grado di cogliere il ruolo dei determinanti (sanitari ed extrasanitari, individuali e collettivi) di salute al fine di supportare la definizione di strategie di prevenzione primaria e secondaria e lo sviluppo di politiche eque e sostenibili, in grado di alimentare il benessere della popolazione.

Valenza strategica della Struttura

La struttura, connotata da autonomia tecnico professionale in considerazione della complessità e specializzazione delle materie trattate, svolge una funzione caratterizzante dell'Agenzia interpretando compiti istituzionali strettamente connessi con la mission, con riferimento alle attività di studio, ricerca, monitoraggio continuo degli esiti.

Attraverso l'incrocio dei dati epidemiologici con i risultati dei processi di valutazione delle performance dei servizi sanitari e socio-sanitari contribuisce a definire il fabbisogno di prestazioni, l'assetto delle reti sanitarie e socio-sanitarie, le loro interconnessioni strutturali e funzionali, in una logica di ottimizzazione dell'allocazione delle risorse, anche attraverso la sperimentazione di strumenti a supporto della individuazione di modelli assistenziali appropriati.

Favorisce infine processi di intersectorialità delle politiche regionali attraverso la individuazione di strumenti e indicatori per la valutazione ex ante ed ex post dei possibili impatti sulla salute e sul benessere dei cittadini a supporto delle decisioni, in stretto raccordo con le strutture regionali competenti.

Complessità organizzativa della Struttura

La struttura funge da riferimento regionale per le attività dei registri di patologia, per i sistemi di sorveglianza epidemiologica, per le funzioni di valutazione della qualità dei servizi sanitari e socio-

sanitari: i compiti richiedono lo sviluppo di reti e relazioni con i referenti dei servizi epidemiologici delle aziende sanitarie, dei dipartimenti di prevenzione, dei distretti socio-sanitari, delle direzioni sanitarie aziendali ma anche con il sistema delle cure primarie e intermedie, oltre che con le articolazioni dell'amministrazione regionale e gli organi tecnici extraregionali e nazionali di riferimento. Lo svolgimento di elaborazioni sulle dinamiche sociali si interfaccia anche con il presidio e lo sviluppo delle infrastrutturazioni sociali dei comuni e degli ambiti socio-sanitari.

Lo svolgimento dei compiti viene assicurato da una équipe multidisciplinare che deve prevedere al proprio interno competenze cliniche, epidemiologiche, statistiche e informatiche.

Necessita di almeno tre articolazioni organizzative, di cui una funzionale al presidio e allo sviluppo continuo degli strumenti informativi e informatici, una dedicata alla produzione e sistematizzazione delle conoscenze delle dinamiche epidemiologiche che costruiscono il quadro analitico dei bisogni attraverso lo studio di tutti i determinanti (individuali e collettivi) di salute e la terza finalizzata alla implementazione di modelli di valutazione della qualità dei servizi per la costruzione e il monitoraggio del sistema di offerta ovvero delle modalità di risposta del sistema, attraverso .

Data la molteplicità dei compiti assegnati, l'Area prevede un'articolazione funzionale in tre strutture; a tutte è attribuita la declinazione di funzioni e responsabilità specifiche nell'ambito della struttura complessa, conservando ambiti diversificati di autonomia tecnico-professionale, sebbene interconnesse tra loro. Lo svolgimento dei compiti attribuiti dalla Legge istitutiva richiede infatti l'individuazione di sezioni specifiche in funzione del grado di complessità e specializzazione richiesto dalle tematiche trattate: l'interconnessione logico-funzionale si evidenzia nella sequenza di descrizione degli ambiti di competenza di ciascuna struttura, che segue.

Servizio Flussi informativi

Retto da un dirigente con incarico professionale di base di profilo tecnico, il Servizio si occupa della costruzione, della gestione della manutenzione del datawarehouse dei flussi informativi sanitari regionali, dell'implementazione della Banca Dati Assistito regionale, di assicurare l'interoperabilità dei sistemi informativi sanitari, socio-sanitari e sociali regionali, anche con riferimento ai registri di patologia e ai sistemi di sorveglianza epidemiologica.

Si occupa di implementare strumenti per l'elaborazione e la diffusione dei dati.

Esso svolge le attività di:

- **Gestione Sistemi informativi:**
Gestione e manutenzione ordinaria ed evolutiva del Datawarehouse dei flussi informativi sanitari regionali e della Banca Dati Assistito e integrazione con flussi extrasanitari (demografici, sociali, geografici, ambientali, ecc.)
Elaborazione dei dati e delle informazioni sullo stato di salute della popolazione pugliese, anche in relazione ai determinanti di salute individuali e collettivi, e divulgazione tramite la creazione di applicativi dedicati
Elaborazione dei dati e delle informazioni sulle attività del Servizio sanitario regionale e divulgazione tramite la creazione di applicativi dedicati
- **Gestione Sistemi informatici:**
Sviluppo e gestione applicativi per la creazione e il continuo adeguamento del sistema di valutazione delle performance del sistema sanitario e dei servizi sociali
Gestione, manutenzione e sviluppo dei sistemi informatici dell'Agenzia, dei registri di patologia e dei sistemi di sorveglianza epidemiologica.

Servizio registri e sorveglianza epidemiologica

Il Servizio, retto da dirigente medico e caratterizzato come struttura semplice in considerazione della specificità della tematica che richiede elevate competenze associate ad autonomia tecnico-

professionale, mette a punto indagini epidemiologiche e studi di valutazione di impatto ex ante ed ex post per chiarire il ruolo dei fattori di rischio nel profilo di salute della popolazione, anche promuovendo l'integrazione ambiente e salute e la diffusione di strumenti di tutela ambientale e sanitaria omogenei ed efficaci sull'intero territorio regionale, favorendo processi di intersectorialità delle politiche regionali in stretto raccordo con le strutture regionali competenti.

Per lo svolgimento di questi compiti, la struttura coordina i registri regionali di patologia e ne definisce le modalità di cooperazione con le reti cliniche e con tutti i sistemi di sorveglianza epidemiologica per la produzione di adeguati indicatori di processo e di esito.

Esso svolge le attività di:

- Valutazione del bisogno di salute e della qualità della vita
- Valutazione dello Stato di salute e benessere della popolazione pugliese e analisi dei bisogni e della domanda di servizi sanitari e socio- sanitari, evidenziando i determinanti di salute e le aree di intervento per il miglioramento della qualità del sistema sanitario e sociale.
- Sperimentazione di modelli di studio per incorporare la deprivazione socio-economica in termini di stratificazione della popolazione e di vulnerabilità nell'analisi delle dinamiche di domanda e offerta di salute per garantire equa accessibilità ai servizi di salute.
- Sviluppo di strumenti di analisi e verifica dei bisogni, indicatori e standard di qualità ed equità, per l'accesso, da parte della popolazione, ai servizi, alle prestazioni e all'assistenza.
- Coordinamento regionale dei registri di patologia e dei sistemi di sorveglianza epidemiologica.
- Integrazione Ambiente e Salute, Prevenzione e Promozione della Salute
- Promozione e conduzione di indagini di epidemiologia ambientale
- Attività di valutazione degli impatti integrati ambientali e sanitari delle politiche, dei piani, dei programmi e degli interventi
- Produzione dei rapporti di valutazione di danno sanitario (L.R. 21/2012, L. 231/2012)
- Supporto per il Piano Regionale di Prevenzione

Servizio Epidemiologia valutativa e reti

Il Servizio, retto da dirigente medico ed articolato come struttura semplice in considerazione della specificità della tematica che richiede elevate competenze associate ad autonomia tecnico-professionale, attraverso l'incrocio dei dati epidemiologici con i risultati dei processi di valutazione delle performance dei servizi sanitari e socio-sanitari contribuisce a definire il fabbisogno appropriato di prestazioni, l'assetto delle reti sanitarie e socio-sanitarie, le loro interconnessioni strutturali e funzionali, in una logica di ottimizzazione dell'allocazione delle risorse, anche attraverso la sperimentazione di strumenti a supporto della individuazione e la valutazione di modelli assistenziali appropriati.

Per lo svolgimento di questi compiti, la struttura coordina i registri regionali di patologia e ne definisce le modalità di cooperazione con le reti cliniche e con tutti i sistemi di sorveglianza epidemiologica per la produzione di adeguati indicatori di processo e di esito.

Esso svolge le attività di:

- Valutazione della qualità del sistema di offerta di servizi in termini di performance e esiti delle cure:
Supporto per la definizione, il monitoraggio e la valutazione del modello di offerta dei servizi sanitari (ospedalieri e territoriali), socio-sanitari e sociali e delle relative interconnessioni funzionali e strutturali;
Supporto per la definizione, il monitoraggio e la valutazione dei Percorsi Diagnostico-Terapeutici che assicurino l'integrazione dei servizi (ospedale, territorio e domicilio) e la presa in carico dei bisogni dei pazienti, con particolare riferimento alle cronicità;

- Sviluppo e gestione del Sistema Regionale per la Valutazione delle Performance del SSR: predisposizione e aggiornamento di un cruscotto integrato di indicatori di volumi, attività, appropriatezza, esito, anche con riferimento agli indicatori previsti dal Network interregionale per la valutazione della performance dei Sistemi Sanitari Regionali e dal Piano Nazionale Esiti;
- Svolgimento di analisi, studi, ricerche, monitoraggi per il contenimento della mobilità sanitaria;
- Appropriately ed epidemiologia clinica:
 Coordinamento delle attività di verifica dell'appropriatezza delle prestazioni sanitarie;
 Disegno e conduzione di attività di audit clinico per il miglioramento dell'appropriatezza clinica e organizzativa;
 Disegno e conduzione di studi di farmacoepidemiologia a supporto del contenimento dei costi dell'assistenza farmaceutica territoriale e ospedaliera, del miglioramento dell'appropriatezza prescrittiva e della compliance dei pazienti.

Art. 12 Area valutazione e ricerca

L'Area Valutazione e Ricerca è struttura operativa apicale dell'AReSS e si configura come struttura complessa, ed è retta da dirigente medico. Nell'organizzazione svolge funzioni di valutazione multidimensionale e multidisciplinare delle tecnologie sanitarie propedeutica alle attività programmatiche gestionali, analizza le prove di efficacia inerenti all'utilizzo di tecnologie sanitarie innovative nella pratica clinica da utilizzare nella strutturazione delle reti di servizi, nell'elaborazione di linee guida, nello sviluppo di PDTA, nella razionalizzazione della spesa farmaceutica; è deputata al monitoraggio delle tecnologie sanitarie emergenti (Horizon Scanning) e alla promozione di tecniche di disinvestimento/investimento e prioritarizzazione, e dà impulso a politiche (di appropriatezza, tariffarie, etc.) per governare l'adozione dell'innovazione tecnologica nella pratica clinica. L'Area Valutazione e Ricerca è sede del Centro regionale HTA (ex L190/2014 e L 208/2015) e gestisce, a livello regionale, il Programma Nazionale HTA per i Dispositivi medici, anche introducendo meccanismi codificati di coinvolgimento degli stakeholders nella segnalazione e nella valutazione delle tecnologie sanitarie. La struttura partecipa ai network nazionale ed europeo di Health Technology Assessment e alle iniziative della società scientifica di HTA e sperimenta e adatta ai contesti locali strumenti di valutazione validati in contesti extraregionali o grazie alla partecipazione a partenariati nazionali/internazionali o a sperimentazioni gestionali e ad attività di studio e ricerca. L'Area inoltre è deputata alla individuazione di gap conoscitivi in termini di efficacia, sicurezza, costo efficacia, di tecnologie/trattamenti/interventi sanitari innovativi su cui investire con progetti di ricerca e sperimentazioni gestionali e definisce criteri di appropriatezza allocativa a supporto dell'innovazione anche per l'utilizzo dei fondi per la ricerca; ha il compito di valutare la coerenza dell'innovatività della strumentazione/tecnologia proposta per l'acquisto, con i modelli organizzativi a rete regionali.

La struttura dà, inoltre, impulso e sostegno alla Ricerca nei Servizi Sanitari e promuove studi comparativi finalizzati alla valutazione di efficacia o costo-efficacia di interventi sanitari condotti nel setting della pratica clinica generale; al contempo sviluppa indicatori per la valutazione delle performances dei centri di ricerca regionali e monitora le ricadute sul SSR dei risultati della ricerca anche in termini di aggiornamento di linee guida, appropriatezza, PDTA e modelli organizzativi; svolge attività di coordinamento ed indirizzo alle attività di ricerca traslazionale, clinica, clinico assistenziale/organizzativo gestionale in coerenza con la programmazione nazionale e regionale e facilita l'integrazione fra le politiche di ricerca, innovazione e crescita digitale in relazione all'ambito della salute umana; a tal fine promuove i rapporti con Dipartimenti, Università e Enti di ricerca, pubblici e privati, regionali e nazionali. L'Area assicura collaborazione alle attività del gruppo

nazionale di supporto al Comitato Tecnico Scientifico sez C) Ricerca (ex DPR 28 marzo 2013, n. 44) nella predisposizione di bandi per la ricerca finalizzata secondo gli orientamenti del Piano Nazionale della Ricerca Sanitaria, del Piano per l'innovazione del Sistema sanitario basato sulle scienze omiche, della Strategia nazionale per la specializzazione intelligente. Definisce, per il settore salute, le aree di interesse per gli investimenti in ricerca industriale e sviluppo pre-commerciale e facilita il trasferimento nel sistema sanitario regionale delle conoscenze derivanti dalla ricerca sanitaria (Knowledge transfer) e delle tecnologie di provata efficacia (Technology transfer) segnalando al contempo all' "Area Innovazione professionale" i bisogni formativi specifici scaturiti dall'attività di valutazione e di ricerca. E' compito dell'Area altresì, assicurare collaborazione alle attività del Tavolo nazionale degli esperti regionali di supporto al Comitato tecnico sanitario – sezione f) Dispositivi medici (ex DPR 28 marzo 2013, n. 44) e garantire monitoraggio e supporto all'evoluzione dei sistemi di classificazione delle tecnologie, con adattamento dei sistemi di codifica anche ai fini della tracciabilità di utilizzo dell'innovazione nei flussi informativi sanitari. La struttura si occupa inoltre di individuare il fabbisogno tecnologico nell'ambito delle reti di patologia per la pianificazione dei relativi investimenti, di monitorare il livello di obsolescenza del parco tecnologico disponibile, e di elaborare programmi di sostituzione e rinnovo anche con finalità di prevenzione del rischio. In ambiti tecnologici particolarmente innovativi, l'Area Valutazione e Ricerca fornisce supporto tecnico al Soggetto aggregatore regionale nella definizione dei fabbisogni e nella definizione del value for money; incoraggia inoltre la diffusione delle tecnologie IT ed eHealth innovative nella promozione attiva della salute, nella presa in carico e nell'inclusione sociale dei soggetti fragili, anche ai fini del miglioramento organizzativo dei servizi offerti e della promozione di nuove metodologie di lavoro nel SSR.

Valenza strategica della Struttura

In ragione delle sue molteplici e proteiformi funzioni, l'Area Valutazione e Ricerca si interfaccia sia con le articolazioni interne dell'Agenzia sia con Enti ed Istituzioni esterne. In particolare, nell'ambito dell'assetto matriciale dell'AReSS, l'Area Valutazione e Ricerca opera in sinergia con l'Area Epidemiologia e care intelligence per l'utilizzo delle informazioni epidemiologiche di contesto, l'Area Innovazione di Sistema e Qualità per il contributo in termini di introduzione di strumenti di provata efficacia nella strutturazione delle reti cliniche e dei PDTA, l'Area Innovazione sociale per il supporto alla continuità assistenziale e alla presa in carico delle fragilità in termini di modelli organizzativi e tecnologie innovative, l'Area Innovazione professionale per il feedback sulle necessità di innovazione delle metodologie di lavoro emerse dall'attività di valutazione e di ricerca, l'Area di Direzione Operativa per lo svolgimento di progetti di respiro nazionale ed internazionale su tematiche di competenza.

Sul versante esterno all'Agenzia, l'Area Valutazione e Ricerca, opera in costante raccordo con l'Area Innovazione, sperimentazione e sviluppo dell'Agenzia sanitaria Nazionale sia in termini di collaborazione alla stesura di valutazioni HTA e HS su dispositivi medici (DM), di conduzione di progetti inerenti alla gestione dell'innovazione, al disinvestimento, alla validazione di tools sviluppati dall'European network of HTA, sia in termini di supporto alle attività della Cabina di Regia per i DM e del programma nazionale sui DM del Ministero della Salute; l'Area è parte della rete italiana di HTA per la circolazione e la diffusione di prodotti di valutazione sviluppati anche in altri contesti regionali, dell'Health policy forum della Società italiana di HTA per la discussione delle tematiche cogenti inerenti ai metodi dell'health technology assessment applicati al contesto del SSN. Interagisce, inoltre, con la Direzione Generale dei Dispositivi Medici e del Servizio Farmaceutico del Ministero della salute attraverso la partecipazione ai tavoli interregionali su tematiche inerenti alle diverse tipologie di DM, alle grandi apparecchiature sanitarie, alla dispositivo vigilanza. Si interfaccia, ancora, con la Direzione generale della ricerca e dell'innovazione in sanità del Ministero

della Salute per la Programmazione della ricerca e dei bandi per la ricerca finalizzata, per la Rete IRCCS e per la ricerca corrente, per la Internazionalizzazione e promozione delle infrastrutture della ricerca. Inoltre, interagisce in maniera complementare con le Sezioni Risorse strumentali e tecnologiche e Strategie e governo dell'offerta del Dipartimento regionale Promozione della salute per tematiche inerenti al governo dell'innovazione e dell'appropriatezza d'uso delle tecnologie e degli investimenti in sanità anche in termini di appropriatezza di utilizzo dei fondi strutturali; opera, inoltre, in diretto raccordo con le Aziende sanitarie, ospedaliere, gli IRCCS ed EE del territorio su temi specifici. L'Area Valutazione e Ricerca si interfaccia altresì con le strutture sanitarie regionali di ricerca per garantire che le attività di studio siano coerenti con la programmazione sanitaria regionale e con il Dipartimento sviluppo economico, innovazione, istruzione, formazione e lavoro per garantire coerenza intersettoriale fra politiche regionali di sviluppo economico e della conoscenza, di sostegno alla ricerca scientifica e all'innovazione tecnologica e bisogni del sistema sanitario regionale. L'Area fornisce inoltre supporto tecnico al Soggetto aggregatore regionale nella definizione dei fabbisogni per specifiche tecnologie e nella definizione del value for money in ambiti tecnologici particolarmente innovativi agendo sulla razionalizzazione della spesa sanitaria per l'acquisizione degli stessi.

L'Area Valutazione e Ricerca opera su una linea strategica dell'Agenzia, governa un settore di estrema rilevanza e agisce con impatto su comparti del Sistema salute ad elevata complessità e ad elevato assorbimento di risorse. L'innovazione tecnologica, la ricerca, l'efficacia delle nuove tecnologie inserite in percorsi di cura che seguono le principali traiettorie della specializzazione intelligente del settore salute, l'alto grado di intersettorialità che caratterizza gli interventi condotti con ricadute importanti sulla salute pubblica, spiegano l'alta complessità strutturale ed organizzativa dell'Area. La necessità di operare in maniera snella in un settore in rapido sviluppo dà ragione del bisogno di un forte livello di autonomia e di responsabilità, oltre che di gestione diretta di un congruo volume di risorse umane, tecniche e finanziarie dedicate per un appropriato, efficace ed efficiente assolvimento delle specifiche funzioni.

Complessità organizzativa della Struttura

La complessità organizzativa dell'Area Valutazione e Ricerca è definita dalla numerosità e dalla eterogeneità delle risorse professionali necessarie all'assolvimento di funzioni di elevata tecnicità su procedure di natura multidisciplinare che impattano sulla salute umana. La valutazione delle prove di efficacia esistenti in letteratura, l'interpretazione routinaria del dato epidemiologico per l'individuazione di una popolazione target, la valutazione della sicurezza di un dispositivo medico, o dell'impatto organizzativo, etico o sociale di una nuova tecnologia, la necessità di traslare al contesto sociosanitario gli esiti di una sperimentazione gestionale o di una ricerca, sono alcuni degli esempi che danno ragione della necessità di una organizzazione e di un mix di skills che operino in sinergia e con un forte coordinamento su obiettivi predeterminati e verificabili, a fronte di risorse certe.

Data la molteplicità dei compiti assegnati, l'Area Valutazione e Ricerca si articola, in sede di primo impianto, in due centri di costo individuati come segue: Servizio "Governo dell'Innovazione e Valutazione delle tecnologie sanitarie" e Servizio "Farmaci e Dispositivi medici". Ad entrambi i Servizi è attribuita la declinazione di funzioni e responsabilità specifiche nell'ambito della struttura complessa, conservando ambiti diversificati di autonomia tecnico-professionale rivenienti dalle differenti tematiche trattate e al contempo assicurando una stretta interconnessione funzionale all'interno dell'Area con migliore impatto in termini di sistema.

Servizio Governo dell'Innovazione e Valutazione delle tecnologie sanitarie

Il Servizio "Governo dell'Innovazione e Valutazione delle tecnologie sanitarie" caratterizzato come Struttura semplice con incarico di Dirigenza medica in considerazione della specificità della tematica che richiede elevate e specifiche competenze associate ad autonomia tecnico-professionale, conduce e gestisce a livello regionale l'implementazione del programma nazionale HTA per i DM, si occupa della valutazione multidimensionale e multidisciplinare delle tecnologie sanitarie (Health Technology Assessment) basata sulla ricerca di prove di efficacia e funzionale alle attività programmatiche gestionali e di sviluppo della rete dei servizi sanitari (ospedalieri e territoriali), sociosanitari e sociali e delle loro relative interconnessioni, delle reti cliniche, dei PDTA; monitora le tecnologie sanitarie emergenti e promuove le procedure di segnalazione da parte dei professionisti, delle Società scientifiche, dei cittadini, dei produttori; promuove e dà impulso alla Ricerca nei Servizi Sanitari anche attraverso metodologie di verifica e controllo in itinere (o ex-post) di interventi sanitari diagnostico-terapeutici di comprovata efficacia teorica e promozione di studi comparativi nel setting della pratica clinica; identifica i fabbisogni di ricerca e di innovazione e individua, per il settore salute, le aree di interesse e di investimento in ricerca industriale e sviluppo pre-commerciale anche nel campo delle principali traiettorie di specializzazione intelligente; promuove le innovazioni strutturali e organizzative nel settore salute mediante sperimentazioni gestionali, specifiche progettualità, attività di studio e ricerca. Il Servizio, in ragione delle proprie funzioni, assicura un elevato livello di interfaccia con istituzioni o organismi esterni all'azienda. Inoltre, in virtù delle tematiche gestite (valutazione delle tecnologie sanitarie e loro impatto sul sistema sanitario (HTA) e innovazione tecnologica) dei risultati delle valutazioni HTA sulla sostenibilità del sistema sanitario regionale e del livello di intersectorialità che caratterizza gli interventi a valle delle stesse valutazioni HTA, il Servizio si connota come Unità Operativa che necessita di responsabilità e capacità di organizzazione e di gestione delle risorse assegnate per assolvere a compiti di elevata tecnicità su procedure di natura multidisciplinare che impattano sulla salute umana.

Servizio Farmaci e Dispositivi medici

Il Servizio "Farmaci e Dispositivi medici", retto da un Dirigente con incarico professionale di base dei ruoli Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo, con incarico professionale di base, si occupa della definizione del value for money in ambiti tecnologici particolarmente innovativi e della ricognizione dei fabbisogni a supporto del Soggetto aggregatore regionale; analizza i flussi amministrativi inerenti ai Dispositivi medici e alle grandi apparecchiature sanitarie e produce valutazioni sui costi e sull'obsolescenza; valuta eventuali possibilità di riclassificazione di categorie merceologiche ai fini del periodico aggiornamento della classificazione nazionale dei dispositivi medici (CND) in raccordo con il Ministero anche ai fini della stesura di documenti utili per le procedure di gara; supporta le procedure di razionalizzazione della spesa per farmaci e dispositivi medici ed il governo dell'innovazione tecnologica.

Art. 13 Area Innovazione Sociale, Sanitaria, di Sistema e Qualità-CRSS

L'Area, retta da dirigente medico con incarico di struttura complessa, si pone l'obiettivo strategico di contribuire alla co-creazione di valore nei rapporti tra Ministero della Salute, Regione, Enti Locali, Università, Imprese, e Associazioni attraverso la promozione e il consolidamento delle attività di ricerca e innovazione nel settore della salute e del sociale.

L'Area promuove approcci e metodi nuovi per l'integrazione delle politiche pubbliche sanitarie e sociali rafforzando la capacità di risposta ai bisogni di salute differenziati dei cittadini.

Questo modus operandi consente la definizione di direttrici programmatiche condivise rispetto alle politiche sanitarie regionali, nonché il supporto alla Regione per la progettazione e il monitoraggio continuo delle reti sanitarie secondo modelli e strumenti di miglioramento continuo.

La funzione dell'Area è, quindi, quella di promuovere la partecipazione dei professionisti allo sviluppo del governo clinico aziendale fornendo supporto tecnico a progetti ed obiettivi aziendali di miglioramento nelle aree clinico-assistenziali ed organizzative prioritarie. L'Area si caratterizza come struttura complessa e si articola attraverso i servizi funzionali:

- Servizio Reti Clinico Assistenziali e Health Pathways
- Servizio Qualità e Organismo Tecnicamente Accreditante
- Servizio Innovazione Politiche Sociali
- Servizio Centro Regionale per la Sicurezza Sanitaria e la gestione del rischio del Paziente.

In particolare, all'Area afferisce il Coordinamento del CRSS-Centro Regionale per la Sicurezza Sanitaria e la gestione del rischio del Paziente; il Coordinamento è retto da dirigente medico e promuove la cultura della sicurezza del paziente e soprattutto dell'imparare dagli errori, condizioni imprescindibili per un sistema sanitario più sicuro.

Il CRSS opera secondo una vision partecipata della sicurezza: condivide e sperimenta sul campo le pratiche per la sicurezza, le adatta alla realtà operativa e ne evidenzia efficacia e criticità. Con "rischio clinico" si definisce la possibilità che un paziente subisca un "danno o disagio involontario, imputabile, alle cure sanitarie, che causa un prolungamento del periodo di degenza, un peggioramento delle condizioni di salute o la morte". Quando si affronta il tema del rischio clinico è necessario soffermarsi a definire l'errore e i possibili danni che ne possono derivare per il paziente. In letteratura è possibile ritrovare molte definizioni di "errore" e di "evento avverso". Tutte condividono alcune caratteristiche sostanziali: l'errore è un'insufficienza del sistema che condiziona il fallimento delle azioni programmate; l'errore è una "azione non sicura" o una "omissione" con potenziali conseguenze negative sull'esito del processo di cura; l'errore è un comportamento che può essere giudicato inadeguato da "pari" di riconosciuta esperienza e competenza, al momento in cui il fatto si verifica, indipendentemente se ci siano state o no conseguenze negative per il paziente. L'errore può causare un evento avverso, cioè un evento indesiderabile che comporta un danno al paziente non dovuto alle sue condizioni cliniche, ma correlato al processo assistenziale. L'evento avverso è, quindi, per sua natura, indesiderabile, non intenzionale, dannoso per il paziente; l'evento avverso derivato da errore è definito "prevenibile". Ai fini della identificazione delle misure di prevenzione da attuare, grande importanza riveste non solo l'analisi degli eventi avversi, ma anche quella dei quasi eventi o near miss. La gestione del rischio clinico in sanità (clinical risk management) rappresenta quindi, l'insieme delle azioni messe in atto per migliorare la qualità delle prestazioni sanitarie e garantire la sicurezza dei pazienti, basata sulla cultura dell'apprendere dall'errore. Solo una gestione integrata del rischio può portare a cambiamenti nella pratica clinica, promuovere la crescita di una cultura della salute più attenta e vicina al paziente ed agli operatori, contribuire indirettamente ad una diminuzione dei costi delle prestazioni ed, infine, favorire la destinazione di risorse su interventi tesi a sviluppare organizzazioni e strutture sanitarie sicure ed efficienti.

Il CRSS provvede all'attuazione dei compiti assegnati dalla DGR 2265 del 21.12.2017 e di quanto prescritto dalla legge 08.03.2017 n°24, pubblicata in Gazzetta Ufficiale 17 marzo 2017, n. 64 e recante "*Disposizioni in materia di sicurezza delle cure e della persona assistita, nonche' in materia di responsabilita' professionale degli esercenti le professioni sanitarie*".

Il CRSS inoltre raccoglie i principali strumenti prodotti, protocolli e procedure operative, buone pratiche, redatte dalle Aziende Sanitarie della Puglia grazie al coinvolgimento multiprofessionale e multidisciplinare degli operatori sanitari, al fine di migliorare soprattutto la sicurezza delle cure. La gestione del rischio clinico è uno dei principali determinanti delle politiche sanitarie di governo clinico, con lo scopo di favorire azioni che siano in grado di controllare i rischi, di promuovere l'assunzione di responsabilità da parte degli operatori sanitari ed indurre i cambiamenti di sistema.

All'Area competono:

- La definizione di una metodologia per la standardizzazione delle procedure di Progettazione di Reti clinico-assistenziali da parte dei gruppi di lavoro tecnici
- La definizione dei criteri generali di individuazione dei nodi della Rete e delle reciproche relazioni funzionali
- L'articolazione delle proposte di Progetti di Rete rispetto ai requisiti di conformità indicati dal Ministero della Salute e dalla Regione
- Il coordinamento di gruppi di progetto finalizzati all'implementazione di linee guida e raccomandazioni scientifiche
- La definizione di una metodologia per la costruzione dei percorsi assistenziali
- Il supporto al Dipartimento regionale di competenza
- Il supporto allo sviluppo/revisione e monitoraggio di processi aziendali e della relativa documentazione
- La gestione della documentazione aziendale, inter-servizi e inter-aziendale
- Il supporto alle strutture/articolazioni organizzative aziendali nella fase di progettazione

L'Area, inoltre, sovrintende ai processi di analisi e di studio delle dinamiche del settore socio-sanitario, garantendone la rilevazione e l'elaborazione dei dati, l'osservazione e il monitoraggio, nonché la pubblicazione di report utili ai fini delle decisioni strategiche di settore.

Essa coordina i processi di costruzione dei network con partner internazionali, per il raggiungimento di obiettivi specifici assegnati dal Direttore Generale; opera, inoltre, allo scopo di reperire fondi di finanziamento esterni necessari per lo svolgimento di azioni innovative e di determinati progetti strategici.

L'Area, ancora, attraverso azioni sinergiche con il Ministero della Salute, Regione ed Enti Locali, Università, Imprese, e Associazioni, ha l'obiettivo di avviare nuovi processi partecipativi e, al contempo, riprogettare e riorientare i servizi di welfare insieme ai diversi attori sociali presenti.

L'Area ha la finalità di promuovere la ricerca e l'innovazione, anche attraverso l'azione formativa e sostiene i processi di cambiamento e modernizzazione per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali, sanitari e socio-sanitari.

L'Area promuove approcci e metodi nuovi per l'integrazione delle politiche pubbliche rafforzando la capacità di risposta ai bisogni socio-sanitari differenziati dei cittadini. Questo modus operandi consente la definizione di direttrici programmatiche condivise rispetto alle politiche socio-sanitarie regionali, nonché il supporto alla Regione per la progettazione e il monitoraggio continuo delle reti socio-sanitarie secondo modelli e strumenti di miglioramento continuo. La funzione dell'Area è quella di promuovere la partecipazione dei professionisti allo sviluppo del governo clinico aziendale fornendo supporto tecnico-elaborativo a progetti ed obiettivi aziendali di miglioramento nelle aree clinico-assistenziali ed organizzative prioritarie.

All'Area competono, in tale ottica:

- L'attività di supporto alla *governance* regionale in attuazione delle norme regionali o nazionali;
- Lo sviluppo e la standardizzazione, attraverso la redazione di una progettazione di Rete, di percorsi di gestione del fabbisogno socio-sanitario espresso dalle differenti fasce della popolazione;
- L'adozione, attraverso una progettazione di Rete, di misure e strumenti volti a garantire l'equità come strategia di azione nelle politiche e nella pratica;
- Lo sviluppo, attraverso un Progetto di Rete, un sistema di misurazione e valutazione attraverso cui monitorare la propria capacità di rispettare i principi normativi di

uguaglianza e universalità, garantendo azioni eque e rispettose delle diversità, rafforzando nel contempo il funzionamento sistematico della rete dei servizi regionali;

- Il miglioramento, attraverso un apposito progetto di rete sulla mappatura dei bisogni della comunità, del percorso di *engagement* e *retention* di nuovi cittadini o di cittadini che non osano richiedere servizi socio-sanitari, utilizzando il sistema dei feedback e della partecipazione di tutti gli stakeholder per l'avvio di strategie di ridefinizione e miglioramento continuo delle politiche socio-sanitarie;
- L'indagine, attraverso una apposita progettazione di rete, sul livello di diffusione sul fenomeno della disparità di genere, al fine di supportare lo sviluppo di adeguate azioni di *Diversity Management*;
- La realizzazione di un laboratorio dedicato allo sviluppo di metodi e strumenti idonei a garantire e a migliorare i livelli di partecipazione della collettività sui temi dell'equità e dell'innovazione sociale.

Valenza strategica della Struttura

La 'valenza strategica' della struttura è definita dal livello di interfaccia con istituzioni o organismi esterni all'agenzia, dal volume delle risorse da allocare, dalla rilevanza delle problematiche trattate, dal livello di intersectorialità che caratterizza gli interventi. La valenza strategica e la complessità organizzativa sono gli elementi che rendono opportuna l'individuazione di una posizione con responsabilità di organizzazione e di gestione delle risorse assegnate.

L'Area, per quanto su esposto, rappresenta una struttura complessa, con elevato grado di strategicità in virtù della trasversalità dei servizi essenziali, di gestione e strategici erogati, nonché e soprattutto per la complessità del gruppo degli stakeholder con cui si interfaccia. L'Area infatti supporta lo sviluppo delle competenze necessarie a orientare i comportamenti professionali e organizzativi, comprese quelle manageriali per la funzione di Direzione di Struttura complessa; promuove inoltre la sperimentazione dell'innovazione dei processi di integrazione sociale in partnership con le Università italiane e straniere; collabora alla certificazione dei processi sociali e svolge attività di consulenza, anche sul versante metodologico, alle strutture ed agli stakeholder. L'Area sostiene la sua funzione strategica attraverso l'ideazione e conduzione di progetti di ricerca finalizzati allo sviluppo di metodi e strumenti innovativi nei servizi sociali; il supporto tecnico-scientifico ai compiti istituzionali di governo del sistema sociale regionale.

Il CRSS in particolare costituisce il modello di governance per l'attuazione della legge 08.03.2017 n°24; opera a supporto della Sezione Strategie e Governo dell'Offerta del Dipartimento di Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per tutti della Regione Puglia, nonché in raccordo con tutte le Aziende Sanitarie ed Ospedaliere Regionali, l'Istituto Superiore della Sanità e l'AGENAS.

Complessità organizzativa della Struttura

La struttura organizzativa è una articolazione aziendale in cui si concentrano competenze professionali e risorse (umane, tecnologiche e strumentali) finalizzate allo svolgimento di funzioni di amministrazione, di programmazione, di committenza o di produzione di prestazioni e di servizi sanitari. La complessità organizzativa di una struttura è definita dalla numerosità e dalla eterogeneità delle risorse professionali, dal dimensionamento tecnologico e dai costi di produzione. L'individuazione delle strutture e dei servizi aziendali, così come definiti, avviene sulla base del quadro complessivo risultante dalla convergenza delle seguenti variabili:

- il posizionamento strategico o il grado di priorità d'azione, che riveste l'ambito di applicazione prevalente delle competenze e delle risorse cui si intende dare strutturazione;
- la riconducibilità del sistema tecnico (competenze e conoscenze) a discipline definite;

- la rilevanza, l'intensità, la frequenza dei rapporti istituzionali da intrattenere con soggetti esterni all'agenzia;
- il grado di intersettorialità, di interdisciplinarietà ed interprofessionalità, che è necessario governare per assicurare migliori livelli di efficacia, di efficienza e di rendimento degli interventi;
- la rilevanza qualitativa e quantitativa delle risorse da allocare, monitorare, organizzare e gestire;
- il livello di autonomia e responsabilità che è necessario assicurare per un appropriato, efficace ed efficiente assolvimento della funzione.

Le strutture si distinguono in complesse e semplici, in relazione all'intensità assunta dalle variabili citate e all'ampiezza degli ambiti di autonomia e di responsabilità conferiti dall'Agenzia.

Al Direttore di dette strutture e servizi compete la responsabilità di gestione delle risorse umane, tecniche e finanziarie necessarie all'assolvimento delle funzioni attribuite. L'Area Innovazione di Sistema e Qualità, poiché destinataria dell'insieme delle funzioni elencate, è inquadrabile come struttura complessa.

Per quanto concerne le strutture semplici e i servizi, esse possono qualificarsi sia quali 'articolarioni interne della struttura complessa', sia quali strutture aventi 'valenza dipartimentale o distrettuale'.

In particolare il CRSS si caratterizza per l'erogazione di servizi di raccolta ed elaborazione dati, monitoraggio fisico ed informatico, tramite il ricorso a tecnologie innovative, in particolare alle Ict. Provvede al raccordo e rappresentanza delle strutture sanitarie regionali, a funzioni di supporto, monitoraggio, consulenza ed assistenza nei confronti delle stesse, nonché alla formazione degli operatori. Elabora e propone standard e strumenti correttivi sia di natura giuridica che clinica, nonché per il miglioramento della qualità delle prestazioni.

Servizio Reti Clinico Assistenziali e Health Pathways

Esso si configura come struttura semplice ed è retto da dirigente medico; assicura attività riconducibili ad una linea di attività chiaramente individuabile nell'ambito della struttura complessa di riferimento. La struttura semplice comporta responsabilità ed autonomia nella gestione di risorse umane, tecniche e/o finanziarie necessarie all'assolvimento delle funzioni attribuite.

La struttura favorisce la partecipazione e l'aggregazione dei professionisti attorno a significative iniziative a garanzia di prestazioni appropriate, efficaci e centrate sul paziente. Per questa ragione i principali ambiti di intervento divengono l'implementazione di percorsi di cura e la valutazione della appropriatezza e sicurezza degli interventi considerati. Il servizio si occupa di promuovere, implementare e monitorare, nel campo dell'innovazione di sistema in sanità, il trasferimento dei risultati di prodotto a supporto del sistema sanitario e sociale regionale sul tema delle Reti Clinico Assistenziali e Percorsi diagnostici Terapeutici assistenziali delle Regione nelle diverse realtà aziendali.

I principali ambiti di intervento sono:

1. L'implementazione di raccomandazioni scientifiche ai fini dell'appropriatezza e delle prestazioni;
2. La strutturazione e implementazione di percorsi di cura integrati a sostegno delle reti clinico-organizzative delineate;
3. Il monitoraggio e valutazione sia dei percorsi di cura nei principali ambiti clinici (patologie cardiovascolari, croniche, oncologiche, ecc.) sia della appropriatezza delle prestazioni, con particolare riferimento al monitoraggio dell'adesione alle raccomandazioni nell'impiego di

tecnologie (es. farmaci), attraverso l'attività di audit clinico e lo sviluppo di database clinici (es. stroke);

4. Il monitoraggio dei Livelli essenziali di Assistenza;
5. Il supporto all'Area Aziendale per la pianificazione strategica di iniziative per la qualità;
6. Il supporto alla rilevazione ed all'analisi di indicatori di processo ed esito nel corso dei progetti di valutazione e miglioramento;
7. Il supporto all'accreditamento istituzionale e volontario;
8. La promozione, il sostegno alla realizzazione, coordinamento e valutazione di iniziative di Rete;
9. La promozione, il sostegno alla realizzazione, coordinamento e valutazione di iniziative di Empowerment ed Umanizzazione;
10. Il Coordinamento Regionale Malattie Rare e delle sue funzioni tecniche

Servizio Qualità e Organismo Tecnicamente Accreditante

Il servizio, retto da incarico dirigenziale professionale di base di profilo amministrativo, si occupa di introdurre, sperimentare e monitorare un framework di attività complesse sui temi della qualità in sanità, così come la verifica e il monitoraggio dei requisiti necessari che gli enti pubblici e privati devono possedere per svolgere attività in sanità.

L'attività dell'Organismo Tecnicamente Accreditante risulta essere un processo con il quale la Regione, attraverso l'Agenzia, riconosce ai presidi sanitari e socio-sanitari, pubblici e privati, la possibilità di erogare prestazioni per conto del Servizio sanitario regionale nell'ambito della programmazione regionale.

L'obiettivo generale è quello di costruire il modello di miglioramento continuo in sanità e promuovere la salute della popolazione generale e di contrastare le disuguaglianze sociali nella salute.

Il servizio si articola nelle seguenti attività:

1. promuovere un processo di miglioramento continuo delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie attraverso la valutazione dell'efficienza delle organizzazioni, dell'uso delle risorse e della formazione degli operatori;
2. verificare che le attività svolte producano risultati congruenti con le finalità dell'organizzazione sanitaria e compatibili con gli indirizzi di programmazione regionale;
3. monitorare l'adeguatezza delle attività erogate, delle risorse e dell'organizzazione delle strutture sanitarie e sociosanitarie, pubbliche e private, secondo quanto previsto dagli standard regionali e nazionali;
4. facilitare l'adozione di politiche di miglioramento della qualità delle strutture sanitarie e sociosanitarie, pubbliche e private;
5. garantire il funzionamento del sistema di accreditamento istituzionale regionale;
6. supportare le azioni di competenza non sanitaria per ridurre gli effetti che la stratificazione sociale può avere sulle capacità di valorizzare le opportunità di salute e controllo risorse;
7. supportare la rilevazione e l'analisi di indicatori di processo ed esito nel corso dei progetti di valutazione e miglioramento;
8. promuovere, il sostegno alla realizzazione, coordinamento e valutazione di iniziative di Rete;
9. ricercare e valutare le conoscenze pubblicate sui temi di afferenza dell'area.

Servizio Innovazione Politiche Sociali

Il Servizio Innovazione Politiche Sociali, caratterizzato come semplice incarico di base e retto da dirigente di profilo amministrativo, in quanto assicura attività riconducibili ad una linea di attività chiaramente individuabile nell'ambito della struttura complessa di riferimento; e comprende tutte

le iniziative finalizzate a fornire un contributo significativo al miglioramento dei livelli di inclusione sociale. L'obiettivo di questo servizio è favorire il cambiamento nell'agire dei soggetti e delle istituzioni attraverso una nuova articolazione e ridefinizione degli ambiti di azione tra società civile, istituzioni pubbliche e mercato. Il Servizio Innovazione Politiche Sociali contribuirà alla realizzazione di una agenda e di strategie dell'innovazione sociale, opportunamente strutturate sull'attenta analisi del contesto istituzionale e dei settori di mercato dell'economia e finalizzate a identificare e migliorare lo spazio di azione dell'Area Innovazione Sociale.

I principali ambiti di intervento sono:

- L'attività di supporto all'analisi del contesto socio-economico;
- L'attività di supporto all'identificazione di nuove metodologie di analisi dei bisogni socio-sanitari;
- L'attività di supporto all'individuazione delle aree critiche;
- L'attività di supporto alla promozione di politiche di sviluppo del Terzo Settore, del capitale sociale e del welfare di comunità;
- L'individuazione di pratiche innovative di accoglienza, attivazione e inclusione;
- La promozione di percorsi di inclusione sociale attiva per il contrasto alla povertà e l'attuazione del Reddito di Dignità;
- Il supporto alle attività di coordinamento e gestione dell'Osservatorio Sociale Regionale;
- Lo studio e la proposta in materia di servizi sociali, al fine di garantire migliore fruizione ai servizi indispensabili, di sviluppare servizi coerenti con i nuovi bisogni e di accrescere la coesione sociale, anche d'intesa con il terzo settore.

Operando trasversalmente tra il livello istituzionale, gestionale e professionale, consente di individuare le migliori prestazioni sanitarie a rilevanza sociale (assicurate dall'ASL e comprese nei LEA), le migliori prestazioni sociali a rilevanza sanitaria di competenza del Comune (quali: assistenza domiciliare per persone non autosufficienti; inserimento sociale di persone disabili; ecc.) e le migliori prestazioni socio-sanitarie a integrazione sanitaria (prestazioni con un'alta intensità della componente sanitaria assicurate dall'ASL e comprese nei LEA).

I principali ambiti di intervento sono:

- Lo sviluppo e promozione di percorsi di autonomia, vita indipendente e cura per qualità della vita e integrazione sociale delle persone con disabilità, delle persone anziane e delle persone in condizioni di fragilità, opportunamente integrati tra i servizi assicurati dalle ASL e quelli di competenza Regionale;
 - L'analisi della domanda delle prestazioni socio-sanitarie e sociali;
 - L'analisi dell'offerta delle prestazioni socio-sanitarie e sociali;
 - La valutazione della domanda e dell'offerta delle prestazioni socio-sanitarie e sociali e delle connesse ricadute economiche e sociali;
 - L'implementazione e valutazione dell'offerta di assistenza alla persona attraverso i servizi distrettuali, con particolare riferimento a fragilità, cronicità e non autosufficienza, nell'ambito dell'assistenza domiciliare integrata dei servizi domiciliari, semiresidenziali e residenziali;
 - L'analisi dei processi di funzionamento dell'azione amministrativa regionale per la valutazione degli indicatori chiave di risultato per il miglioramento dell'efficacia delle politiche e degli interventi in ambito sociale.
-
- Il Centro Regionale per la Sicurezza Sanitaria e la gestione del rischio del Paziente, costituito in forma di coordinamento, è articolato a sua volta in due servizi.

Servizio Centro Regionale per la Sicurezza Sanitaria e la gestione del rischio del Paziente

Il Servizio, strutturato come incarico dirigenziale di base di profilo medico utilizza un metodo di analisi della documentazione clinica in grado di individuare indizi di eventi avversi. Il sistema è gestito, dopo una prima fase cartacea, tramite un'applicazione via web. Nello specifico, si occupa dell'attuazione dei compiti previsti dalla DGR 2265/2017; in ragione delle multi professionalità che necessitano al suo funzionamento e per la peculiarità degli skatholders con cui si interfaccia, avvia il percorso per l'applicazione degli standard di sicurezza di Joint Commission International, la massima autorità internazionale per la valutazione della qualità e la sicurezza delle cure nelle strutture ospedaliere, utilizzando gli standard specifici: sicurezza delle sale operatorie, trasporto del paziente, gestione delle infezioni, gestione degli antiblastici, gestione farmaci in sicurezza, documentazione clinica del paziente, alcuni dei punti più caldi oggetto delle attività dei risk manager.

Art 14 Area E-Health

Caratterizzata come struttura complessa di profilo medico, in quanto articolazione aziendale in cui si concentrano competenze professionali altamente specialistiche finalizzate allo svolgimento di funzioni di produzione di prestazioni e di servizi sanitari, l'Area garantisce la governance dell'implementazione delle iniziative di telemedicina regionali, favorendo l'armonizzazione degli strumenti e dei modelli di applicazione nonché l'interoperabilità dei servizi e la valorizzazione del contenuto informativo dei dati prodotti.

Essa svolge le attività di:

- Definizione del modello di governance regionale per l'implementazione e l'interoperabilità dei servizi di telemedicina
- Definizione e monitoraggio degli standard di servizio delle prestazioni di telemedicina
- Definizione dei criteri di autorizzazione e accreditamento dei servizi di telemedicina
- Definizione del sistema di valutazione dei servizi regionali di telemedicina attraverso indicatori di performance utili per la programmazione, lo sviluppo, il monitoraggio e la verifica
- Sperimentazione di modelli per l'innovazione del sistema delle cure primarie e dell'assistenza territoriale sanitaria e socio-sanitaria con particolare riferimento agli ambiti delle fragilità, cronicità e non autosufficienze
- Creazione e manutenzione del Catalogo regionale delle competenze di Telemedicina;
- Gestione delle piattaforme tecnologiche e regionali di erogazione dei servizi di telemedicina;

L'Area è articolata nei seguenti servizi:

Servizio Sanità Digitale

Il Servizio è una struttura caratterizzata come incarico di base di profilo SPTA, con le funzioni di gestione e manutenzione del sistema informativo, attraverso il quale i Centri Erogatori svolgono la prestazione in Telemedicina, la installazione e manutenzione degli strumenti nei siti remoti, la fornitura, gestione e manutenzione dei mezzi di comunicazione (compresa la gestione dei messaggi di allerta) tra pazienti e medici o altri operatori sanitari, l'addestramento di pazienti e familiari all'uso degli strumenti. Il Centro Servizi gestisce le informazioni sanitarie generate dall'Utente che devono pervenire al Centro Erogatore della prestazione sanitaria, e gli esiti della prestazione che devono essere trasmessi dal Centro Erogatore all'Utente.

Servizio Telemedicina

Il Servizio, caratterizzato come struttura semplice di profilo medico in ragione della complessità dei profili professionali che vi operano e delle preminenti tematiche di raccordo con gli stakeholders, si occupa dell'attuazione delle Linee di indirizzo nazionali emanate con Intesa del 20.02.2014 ai sensi

dell'art. 8 comma 6 della Legge 05.06.2003 n°131 dalla Conferenza permanente dei rapporti Stato-Regioni-Province autonome, come recepite dalla DGR 04.06.2014 n°1116.

Valenza strategica della Struttura

La struttura costituisce il modello di governance dei servizi di telemedicina, e procede all'armonizzazione degli indirizzi e dei modelli applicativi come presupposto per la successiva erogazione dei servizi e della loro interoperabilità, come requisito per il passaggio dalla logica sperimentale del servizio alla logica strutturata di utilizzo diffuso dello stesso. Le parole chiave che improntano l'Area sono infatti "risparmio", "organizzazione", "efficienza" e "modernizzazione".

Complessità organizzativa della Struttura

L'Area si caratterizza per l'erogazione di servizi di assistenza sanitaria, tramite il ricorso a tecnologie innovative, in particolare alle Ict, in situazioni in cui il professionista della salute e il paziente non si trovano nella stessa località. Le attività comportano quindi la trasmissione sicura di informazioni e dati di carattere medico nella forma di testi, suoni, immagini o altre forme necessarie per la prevenzione, la diagnosi, il trattamento e il successivo controllo dei pazienti, e quindi la presenza di professionalità di competenza informativa, giuridica, medica ed organizzativa altamente qualificate, nonché una rete di interazioni con i soggetti del territorio da macro dimensione fino anche al singolo paziente.

CAPO III

Criteri e modalità di conferimento degli incarichi

Art. 15 Incarichi dirigenziali

A tutti i dirigenti assunti a tempo indeterminato, che abbiano superato il periodo di prova, viene attribuito un incarico dirigenziale.

Tutti gli incarichi dirigenziali sono attribuiti a tempo determinato dal Direttore, secondo le modalità definite dalla normativa vigente, compatibilmente con le risorse finanziarie e di spesa, oltre che con la capienza dei fondi per il trattamento accessorio, a tal fine disponibili, e nei limiti del numero degli incarichi e delle strutture stabiliti dall'atto aziendale. La Direzione Generale è competente per l'affidamento degli incarichi dirigenziali afferenti alle strutture organizzative di massima dimensione (Aree e Strutture) e alle strutture semplici che le compongono, nonché a quelle di elevata specializzazione, mentre spetta ai dirigenti di Area e Struttura il conferimento dell'incarico dirigenziale ai dirigenti neo-assunti, affidati, in dotazione, all'Area stessa

Il conferimento dell'incarico dirigenziale è formalizzato in un apposito provvedimento, cui accede il trattamento economico eventualmente negoziabile, che integra il contratto di assunzione, nel quale sono elencati, ad integrazione di quanto previsto nel presente articolo, durata e remunerazione dell'incarico, scopo, funzioni, competenze, ambiti di autonomia ed obiettivi.

Il Direttore Generale procede al conferimento delle seguenti tipologie di incarico:

- a) Incarico di direzione delle strutture complesse individuate nel presente Atto aziendale, in particolare:
 - I. Strutture complesse mediche e sanitarie: conferibili secondo le disposizioni del D.P.R. n. 484/1997 e s.m.i. e delle linee guida regionali emanate ai sensi dell'art. 15, comma 7 bis, del D.lgs. n.502/1992;
 - II. Strutture complesse dell'area tecnica/professionale/amministrativa: conferibili, in esito a procedura comparativa interna, ai dirigenti dei rispettivi ruoli che abbiano maturato l'esperienza dirigenziale richiesta dai Contratti Collettivi Nazionali di

Lavoro ed abbiano superato con esito positivo le verifiche da parte del Collegio tecnico.

- b) Incarichi di responsabilità delle strutture semplici individuate nel presente Atto aziendale: sono conferibili dalla Direzione Generale, su proposta vincolante del Direttore della Struttura complessa afferente, che ne assume la relativa responsabilità, a dirigenti in possesso dei requisiti previsti per il ruolo di riferimento e l'esperienza dirigenziale richiesta dai rispettivi CCNL.

In particolare, in applicazione della vigente normativa, gli incarichi di direzione di Struttura sono conferibili ai soli dirigenti con rapporto di lavoro a tempo pieno e con vincolo di esclusività.

- c) Incarichi di natura professionale, di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi, di verifica e controllo: sono conferibili dalla Direzione Generale mediante proposta vincolante del Direttore della Struttura complessa di afferenza, che ne assume la relativa responsabilità. In particolare, gli incarichi professionali di alta specializzazione sono individuati in presenza di elevate competenze tecnico-professionali, produttive di prestazioni quali-quantitative complesse nell'ambito della disciplina e dell'organizzazione interna della struttura cui afferiscono;
- d) Incarichi di natura professionale di base: sono attribuiti ai dirigenti neoassunti e hanno rilevanza circoscritta alla struttura di assegnazione; essi sono caratterizzati dallo sviluppo di attività omogenee che richiedono una competenza specialistica e funzionale di base della disciplina di appartenenza e vengono conferiti dal dirigente responsabile della struttura di appartenenza, che ne assume la relativa responsabilità, decorso il periodo di prova.

L'incarico attribuito viene a cessare alla scadenza definita nel provvedimento di conferimento, salvo il caso di revoca *ante tempus*, oppure con l'estinzione, a qualsiasi titolo, del rapporto di lavoro del dirigente, ivi compresi i casi di recesso dell'Agenzia. La revoca dell'incarico dirigenziale avviene con atto scritto e motivato, a seguito di accertamento della sussistenza di una delle cause previste dalla legge o dal CCNL della specifica area dirigenziale e con le procedure di garanzia previste dal vigente ordinamento.

Art. 16 Contenuto dell'incarico dirigenziale

I dirigenti esercitano, in riferimento alle varie strutture, le funzioni di attuazione e gestione degli atti di indirizzo e programmazione annuale delle attività e prendono parte al processo di negoziazione dei budget attraverso i quali la Direzione Generale determina i limiti entro i quali possono assumere obbligazioni in nome e per conto dell'Azienda per il conseguimento degli obiettivi loro affidati, nel rispetto delle competenze che il presente atto riserva al Direttore Generale, per le quali detengono un mero potere di proposta. Entro tali limiti, spetta ai dirigenti l'adozione delle decisioni, comprese quelle che impegnano l'Azienda verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, mediante l'esercizio di autonome facoltà di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo,

Essi sono responsabili dell'attività e della gestione negli ambiti di competenza e dei relativi risultati, nel rispetto della tipologia di incarico dirigenziale rivestita.

Costituiscono funzioni dirigenziali proprie, a titolo indicativo:

- l'esercizio della funzione operativo-gestionale e l'esercizio delle rispettive funzioni di produzione ed erogazione;
- la gestione del budget assegnato;
- l'esercizio delle funzioni di coordinamento, verifica e controllo delle unità funzionali all'interno dell'articolazione diretta.

Nell'ambito dell'esercizio delle proprie funzioni, i Dirigenti:

- danno attuazione agli obiettivi, ai piani, ai programmi, alle direttive generali per la gestione fissati dalla Direzione Generale nel rispetto delle priorità indicate;
- collaborano con la Direzione formulando proposte ed esprimendo pareri;
- dirigono, coordinano e controllano l'attività delle strutture delle quali hanno la responsabilità anche mediante l'adozione di direttive, atti di indirizzo, linee guida o procedure;
- provvedono agli atti di gestione del personale assegnato, curandone l'orientamento al risultato anche attraverso la valutazione e l'attribuzione di trattamenti economici accessori secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro
- provvedono alla gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate alla struttura di pertinenza, nel rispetto delle direttive fornite dal Direttore Generale nonché, ove esistente, dal dirigente sovraordinato, secondo criteri di flessibilità e uso razionale ed integrato delle risorse medesime;
- assicurano tutte le iniziative necessarie al fine di assicurare la semplificazione, la trasparenza e la responsabilizzazione delle procedure interne, sia di diritto pubblico che privato;
- gestiscono le procedure di gara finalizzate all'approvvigionamento di beni, servizi o lavori;
- gestiscono le liquidazioni conseguenti a provvedimenti adottati;
- organizzano gli uffici ed il lavoro all'interno degli stessi;

In caso di inerzia o ritardo nell'esercizio delle funzioni proprie che possa determinare una lesione all'interesse pubblico perseguito, il Direttore Generale fissa un termine entro il quale il dirigente deve adottare l'atto o il provvedimento muovendo, contestualmente, formale contestazione; qualora l'inerzia o il ritardo permangono oltre 20 giorni, ovvero qualora il ritardo, anche inferiore, possa ledere l'interesse pubblico – previa adeguata motivazione - dà incarico di provvedere al altro dirigente.

In particolare, i Direttori di Struttura complessa:

- a) gestiscono le risorse e i profili professionali assegnati per lo svolgimento dei compiti della struttura cui sono preposti;
- b) curano l'attuazione dei piani, programmi, obiettivi e direttive generali definite dalla direzione e attribuiscono ai dirigenti e ai dipendenti della struttura la responsabilità di progetti e obiettivi specifici, anche a mezzo del piano delle performance;
- c) adottano gli atti di organizzazione interna della struttura diretta;
- d) adottano gli atti e i provvedimenti amministrativi ed esercitano i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate rientranti nella competenza dei propri uffici;
- e) dirigono, coordinano e controllano l'attività dei dirigenti, degli operatori e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche attraverso l'esercizio di facoltà di avocazione in caso di indifferibilità ed urgenza e del potere sostitutivo in caso di inerzia nelle materie gestionali e in quelle di contenuto professionale compatibile;
- f) valutano i dirigenti e i dipendenti assegnati alla struttura, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica tra le categorie/aree e della corresponsione di indennità e premi incentivanti ed esercitano il potere disciplinare;
- g) concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti della struttura cui sono preposti;
- h) svolgono funzioni di controllo in materia di igiene e sicurezza del lavoro ai sensi del D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81;
- i) sono individuati quali "Responsabile del Trattamento dei dati personali" per la struttura che dirigono, ai sensi e per gli effetti dell'art. 29 del D.lgs. 196/2003.

I Responsabili di Struttura semplice operano in collaborazione con il direttore della struttura sovraordinata, anche sulla base delle direttive a carattere generale da questi impartite. In particolare:

- a. curano l'attuazione di progetti e obiettivi assegnati;
- b. adottano gli atti di organizzazione interna alla struttura semplice e di gestione a questa riferiti;
- c. garantiscono, verificano e controllano l'attività della struttura anche in termini di qualità tecnico-specialistica;
- d. adottano gli atti di gestione delle risorse umane, economiche, strumentali, tecnologiche non attribuite al direttore sovraordinato o da questo delegate.

I Dirigenti con incarico di natura professionale, di elevata specializzazione o di base:

- i. esercitano la specifica autonomia professionale nell'ambito della struttura di appartenenza sulla base del contenuto dell'incarico attribuito e degli indirizzi forniti dal responsabile;
- ii. organizzano la propria attività professionale per raggiungere gli obiettivi generali della struttura di appartenenza e gli obiettivi specifici attribuiti;
- iii. garantiscono, verificano e controllano l'attività prodotta e la qualità tecnico specialistica dell'attività professionale esercitata;
- iv. adottano atti organizzativi e gestionali loro affidati o delegati dal dirigente sovraordinato;
- v. gestiscono le risorse umane e strumentali eventualmente loro assegnate, per lo svolgimento dei compiti della struttura.

E' responsabilità comune a tutta la dirigenza formulare proposte nei confronti dei superiori livelli direzionali, curare il continuo aggiornamento e la condivisione delle conoscenze, cooperare per il perseguimento degli obiettivi generali e particolari affidati.

E' altresì responsabilità del dirigente, indipendentemente dall'incarico attribuito, concorrere all'attività della struttura di appartenenza e collaborare all'attività delle unità eventualmente collegate.

Nell'ambito e in attuazione dei suddetti principi, l'Agenzia, nell'affidamento degli incarichi dirigenziali e nella revoca dei medesimi, si attiene altresì ai seguenti criteri integrativi:

- capacità gestionali, con particolare riferimento alla disponibilità collaborativa, all'integrazione professionale, alla comunicazione intra ed extra agenzia, al possesso di tecniche di management;
- capacità di aggregazione del consenso sui valori e sugli obiettivi assunti dall'Agenzia;
- capacità di gestione delle risorse umane, finanziarie e professionali nella realizzazione degli obiettivi, in relazione a risultati conseguiti;
- frequenza e superamento dei corsi di formazione manageriale ex art. 16-quinquies del d. lgs. n. 502/92 e successive modifiche ed integrazioni, relativi in particolare all'organizzazione e alla gestione dei servizi sanitari, ai criteri di finanziamento e ai bilanci, alla gestione delle risorse umane e all'organizzazione del lavoro, agli indicatori di qualità delle prestazioni;
- partecipazione a corsi di aggiornamento professionale obbligatori e facoltativi;
- tipologia e durata di incarichi precedentemente svolti;
- *curriculum*, con particolare riguardo alla natura e durata delle funzioni svolte negli ultimi 5 anni, alle caratteristiche ed ai contenuti delle pubblicazioni, all'attività didattica, di sperimentazione o di ricerca, al possesso di esperienze e di conoscenze correlate all'incarico da conferire;
- grado di conseguimento degli obiettivi generali e particolari affidati;
- altri criteri di cui alla vigente contrattazione collettiva nazionale.

TITOLO IV

Programmazione e Controllo

Art. 17 Pianificazione strategica, programmazione, budgeting

In attuazione alle disposizioni in materia di cui alla normativa di riferimento, con particolare riguardo al D.Lgs. 502/92 s.m.i., al D.Lgs. 118/2011, al Decreto del Ministero della Salute del 20/03/2013, nonché alla Legge Regionale n. 29/2017, l'Agenzia si dota di un sistema contabile di tipo economico-patrimoniale.

Il sistema contabile di AReSS riflette la sua struttura organizzativa, attraverso la definizione delle unità di imputazione dei risultati della gestione economico patrimoniale. In particolare, le unità di imputazione sono rappresentate da:

- i Centri di responsabilità (le Aree), ovvero unità organizzative che utilizzano risorse assegnate per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. L'impiego delle risorse non avviene in maniera autonoma, ma per il tramite della Direzione Amministrativa.
- le Unità Previsionali di Base che esprimono entità contabili cui sono riferiti direttamente costi e proventi attribuiti a unità organizzative formalmente definite, oppure a unità virtuali utili ai fini della rilevazione analitica di valori contabili. In definitiva, ciascun Centro di responsabilità è strutturato in Unità Previsionali di Base.

Per effettuare le rilevazioni contabili di tutti i fatti di gestione è necessario definire preliminarmente un Piano dei Conti, attenendosi a quanto definito dai decreti ministeriali con lo scopo di armonizzare i sistemi contabili del SSN.

In particolare, come dispone l'art.27 del D.Lgs.118/2011 e s.m.i. "al fine di soddisfare le esigenze di standardizzazione, ciascuna voce del piano dei conti degli enti del SSN deve essere univocamente riconducibile ad una sola voce dei Modelli ministeriali CE e SP di cui al Decreto Ministeriale 13 novembre 2007 e s.m.i.. Gli enti possono dettagliare il proprio piano dei conti inserendo ulteriori sottovoci rispetto a quelle previste dai Modelli CE e SP che quindi fungono da piano dei conti nazionale. Tali modelli sono stati successivamente modificati per effetto del Decreto del Ministro della Salute di concerto con il Ministro delle Finanze del 15 giugno 2012".

L'Agenzia deve tenere i seguenti libri contabili obbligatori, nel rispetto delle norme di cui agli artt. 2214 e segg. del Codice Civile:

- a) libro giornale;
- b) libro degli inventari;
- c) libro dei cespiti
- d) registri IVA;
- e) libro delle deliberazioni del Direttore Generale;
- f) libro delle adunanze del Collegio dei Sindaci.

La gestione contabile dell'Agenzia si articola nelle seguenti fasi:

1. programmazione;
2. gestione;
3. consuntivazione;
4. revisione della previsione.

Programmazione

Il processo di programmazione demandato al Direttore Generale, è finalizzato a definire ed a rendere attuabili gli obiettivi, su base annuale e triennale, attribuiti a ciascun Centro di responsabilità e, pertanto, all'Agenzia nel suo complesso.

I Centri di responsabilità, sulla base delle assegnazioni, predispongono la proposta di budget annuale strutturata in un budget economico (che evidenzia i costi e i proventi dell'esercizio in base ai principi della competenza economica) e un budget degli investimenti (che evidenzia gli

investimenti in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie e le fonti di copertura dell'esercizio).

I risultati del processo di programmazione, consentono l'elaborazione dei seguenti documenti contabili:

Bilancio pluriennale di previsione: esso è un preventivo economico di durata triennale, aggiornato annualmente ed è composto dai seguenti ulteriori documenti:

- a) un conto economico preventivo che riassume ricavi e proventi, costi e oneri previsti per ciascuno dei tre anni di riferimento;
- b) un prospetto fonti-impieghi che riassume, per ciascuno dei tre anni di riferimento:
 - l'attività di finanziamento (autofinanziamento e finanziamento esterno) dell'Agenzia durante l'esercizio espressa in termini di variazioni delle risorse finanziarie;
 - le variazioni delle risorse finanziarie determinate dall'attività produttiva di reddito svolta nell'esercizio;
 - l'attività di investimento effettuata durante l'esercizio;
 - le variazioni della situazione patrimoniale-finanziaria avvenute nell'esercizio;
 - le correlazioni fra le fonti di finanziamento e gli investimenti effettuati.

Bilancio economico preventivo o bilancio annuale di previsione: esso dà dimostrazione, a valere per l'esercizio di riferimento, del risultato economico previsto ed è corredato da una relazione tecnica illustrativa. In particolare è composto da:

- un conto economico preventivo (al quale è altresì allegato il conto economico dettagliato secondo lo schema CE di cui al DM 13.11.2007 e successive modificazioni ed integrazioni);
- un piano dei flussi di cassa prospettici;

ed è corredato da una nota integrativa descrittiva, dal piano degli investimenti e da una relazione redatta dal Direttore Generale nella quale vengono evidenziati i collegamenti con gli altri atti di programmazione aziendali.

In definitiva, i bilanci di previsione si basano sull'elaborazione del budget economico, che evidenzia i costi e i proventi del periodo di riferimento e del budget degli investimenti, che evidenzia gli investimenti programmati nelle categorie relative alle immobilizzazioni (materiali, immateriali e finanziarie) e le loro fonti di copertura dell'esercizio (contributi da terzi, risorse derivanti da indebitamento e risorse proprie).

Gestione

Per gestione si intende la registrazione, all'interno del sistema contabile, i fatti esterni di gestione che riguardano le transazioni tra AReSS ed i terzi, e che hanno rilevanza sotto il profilo economico-patrimoniale. L'Ufficio responsabile della gestione è l'Ufficio Bilancio.

I fatti esterni di gestione sono rilevati in contabilità generale con il metodo della partita doppia, rilevando unicamente gli accadimenti che generano una variazione economica, patrimoniale, finanziaria, certa, assimilata o presunta. La rappresentazione contabile dei fatti amministrativi si concretizza nel momento in cui si determina la corrispondente manifestazione numeraria.

Consuntivazione

Il sistema economico-patrimoniale è basato sul principio della competenza economica, pertanto a fine esercizio è necessario redigere le scritture di assestamento che comprendono:

- le scritture di integrazione: aggiungono componenti di reddito di competenza dell'esercizio in precedenza non rilevati in quanto a manifestazione finanziaria futura (ratei attivi e passivi, fondi rischi e oneri, trattamento di fine rapporto);

- le scritture di rettifica: sottraggono componenti di reddito di competenza dell'esercizio in precedenza già rilevati in quanto la manifestazione finanziaria è stata realizzata (risconti, rimanenze e capitalizzazione dei costi);
- scritture di ammortamento: attribuiscono all'esercizio le quote di costi pluriennali considerati di competenza dell'esercizio stesso.

A conclusione di questa fase, viene elaborato il bilancio di esercizio.

Il bilancio di esercizio rappresenta il risultato economico, la situazione patrimoniale e finanziaria di AReSS relativamente all'esercizio di riferimento ed è composto dai seguenti documenti:

- a) conto economico.
- b) stato patrimoniale.
- c) rendiconto finanziario.
- d) nota integrativa.
- e) relazione sulla gestione.

Come precisato all'art. 28 del D.Lgs. 118/2011, per la redazione del bilancio di esercizio, si applicano le medesime disposizioni civilistiche previste per le società private ed in particolare gli articoli da 2423 a 2428 del codice civile, fatte salve alcune deroghe esplicitamente indicate ("principi di valutazione specifici del settore sanitario", art. 29 del decreto).

A corredo del bilancio di esercizio il Direttore Generale allega la relazione annuale sull'attività svolta e sui risultati conseguiti. Nel caso di perdita di esercizio nella suddetta relazione deve essere formulata un'ipotesi per la copertura della stessa e per il riequilibrio della gestione.

AReSS è tenuta all'equilibrio di bilancio; l'eventuale utile dell'esercizio è destinato, in via prioritaria, al ripiano di eventuali perdite registrate negli esercizi precedenti.

La quota eventualmente non utilizzata in conformità al precedente comma deve essere accantonata in apposito fondo di riserva in previsione di eventi futuri, alla voce "Utili portati a nuovo".

Art. 18 Gestione del Budget e il ciclo delle performance

La gestione del budget assegnato a ciascun centro di responsabilità si basa essenzialmente sul monitoraggio delle risorse e delle attività preventivate nel budget stesso, in funzione anche dei tempi di realizzazione degli obiettivi.

Per una corretta gestione del budget è necessario definire a priori i centri di responsabilità come già evidenziato per attuare, successivamente, il controllo di gestione.

I Centri di responsabilità di AReSS sono individuabili nelle seguenti aree:

- Area Direzione amministrativa
- Area Epidemiologia e Care Intelligence
- Area Valutazione e Ricerca
- Area Innovazione Sociale, Sanitaria, di Sistema e qualità-CRSS
- Area E-Health

Il budget in definitiva rappresenta uno strumento di orientamento della gestione e di comunicazione tra l'organo di governo dell'Agenzia e i responsabili/dirigenti dei Centri. Il budget dunque diventa anche strumento di verifica e di remunerazione per il raggiungimento degli obiettivi. E' evidente l'interconnessione esistente tra programmazione, budget ed il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*" adottato dall'Agenzia ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. 150/2009, anche nel rispetto di quanto previsto dall'art. 5 del D.L. 95/2012, convertito con Legge 135/2012. La valutazione dei dirigenti (ovvero dei responsabili dei centri, assegnatari di budget) avviene attraverso la misurazione e la verifica della performance individuale, tenendo conto sia delle prestazioni rese in funzione degli obiettivi raggiunti, sia delle competenze organizzative, ossia i comportamenti professionali ed organizzativi tenuti nell'esecuzione delle prestazioni, anche ai fini dell'erogazione delle componenti retributive inerenti alla retribuzione di

risultato. Detta attività di controllo interno è svolta dall'OIV; detta attività di controllo consente di valutare l'adeguatezza delle scelte gestionali compiute dalle Aree in attuazioni dei piani e programmi, nonché la congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi prefissati. L'attività dell'OIV è svolta a supporto dell'organo di direzione strategica, ovvero del Direttore Generale dell'Agenzia, per consentire la valutazione dei dirigenti.

Art. 19 Controllo di gestione

La gestione dell'Agenzia non può prescindere dall'impiego del Controllo di gestione, a supporto della Direzione Generale nell'attività di valutazione dell'andamento della gestione dell'Agenzia mediante l'utilizzo di strumenti gestionali quali il processo di budget e il sistema di reporting.

L'Agenzia nel suo operato non può prescindere principi di efficienza, efficacia, economicità, qualità; questi, in connubio con la scarsità di risorse, rappresentano le fondamenta della programmazione strategica, del budgeting, della contabilità per centri di costo e, pertanto, del controllo di gestione.

In definitiva, ad una assegnazione degli obiettivi e di un budget per perseguirli, segue una definizione degli indicatori di efficacia, di efficienza, di qualità che consentono la misurazione degli obiettivi operativi stessi, ed una previsione di costo per ciascun obiettivo.

Si avvia poi periodicamente un monitoraggio circa il costo sostenuto e il livello di raggiungimento degli obiettivi attraverso l'analisi degli indicatori. Si giunge dunque ad un'analisi degli scostamenti tra quanto previsto e quanto raggiunto, nonché ad un'analisi analitica dei costi. Le risultanze di tale studio, sono contenute in report che, trasmessi al Dirigente responsabile e al Direttore Generale, diventano uno strumento di miglioramento, di correzione degli scostamenti, di programmazione strategica ed operativa.

Art. 20 Controllo di regolarità e legittimità amministrativa e contabile

Il Collegio sindacale attua, con metodo campionario, verifiche, analisi, controlli, ispezioni, e può sostanziare pareri, rilievi e relazioni anche fondando il proprio giudizio sulla documentazione fornita dalle strutture aziendali. I componenti del collegio sindacale possono procedere ad atti di ispezione e controllo, anche individualmente.

Tutti gli atti del Direttore Generale sono notificati al Collegio all'atto della pubblicazione: entro quindici giorni dal ricevimento, quest'ultimo notifica al Direttore eventuali rilievi.

Art. 21 Controllo strategico

Nell'ambito del procedimento di misurazione e valutazione della performance, si inserisce il controllo strategico, concernente l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo strategico aziendale, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti. In particolare, compete all'Organismo indipendente di valutazione verificare l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo della Direzione generale e relazionare sugli esiti direttamente a quest'ultima.

TITOLO V

Disciplina delle forniture di beni e servizi

Art. 22 Disciplina delle forniture di beni e servizi

Si rinvia, per la disciplina delle forniture di beni e servizi, alla normativa nazionale applicabile agli appalti pubblici.

TITOLO VI

Interazione e collaborazione con altri enti del servizio sanitario regionale e con l'organo vigilante

Art. 23 Interazione e collaborazione con altri enti del servizio sanitario regionale e con l'organo vigilante

Gli atti di natura regolamentare della Regione, i quali rechino nel campo di applicazione soggettivo l'Agenzia, in quanto compatibili con la legge istitutiva e con il presente Atto, conservano validità fino all'approvazione, da parte dell'A.Re.S.S., di propri regolamenti o atti generali; in tale data, essi cessano di avere efficacia e recedono dinanzi alla autonoma disciplina posta dall'Agenzia. Il principio di recessione normativa ed organizzativa opera, comunque, per tutti gli ambiti di regolazione, generali e particolari, ove non siano dettate specifiche disposizioni inderogabili per l'Agenzia.

TITOLO VII

Risorse umane

Art. 24

Fabbisogni di personale e graduazione delle funzioni

La tipologia delle competenze professionali dirigenziali da preporre alle articolazioni organizzative previste, nonché il numero e la tipologia di personale di livello non dirigenziale necessario per svolgere le funzioni dell'Ente, vengono codificati nel piano dei fabbisogni di personale dell'Agenzia ai sensi dell'art. 6 del dlgs n. 165/2001, il quale individua le modalità di acquisizione delle relative posizioni professionali e delle conseguenti previsioni economico-finanziarie compatibili con il vigente ordinamento. In tale contesto pianificatorio è definita, altresì, la dotazione organica dell'Agenzia in conformità alle norme vigenti ed agli indirizzi espressi nel documento d'indirizzo di cui all'art. 6-ter del Dlgs. n. 165/2001 e s.m.i..

Con separato atto viene, altresì, approvata la graduazione e la connessa pesatura delle posizioni dirigenziali e di responsabilità all'interno dell'Agenzia, anche al fine dell'individuazione del relativo trattamento economico accessorio.

Si rinvia, per il primo piano dei fabbisogni di personale dell'Ente 2018/2020 all'allegato B) al presente atto, costituente parte integrante e sostanziale.

Art. 25 Copertura posti a tempo determinato

In ragione delle peculiarità e delle specificità organizzative ed ordinamentali dell'Agenzia, non ha luogo l'applicazione dell' art. 15-septies, commi 1 e 2, del d.lgs. n. 502/92 e successive modifiche ed integrazioni, ma si applica, ai fini della stipula di contratti di lavoro a tempo determinato per la copertura di posti vacanti in dotazione organica – sussistendone le ragioni temporanee ed eccezionali richieste dalla vigente normativa – la disciplina generale del Testo Unico Pubblico Impiego, di cui all'art. 19, comma 6.

Possono essere, altresì, stipulati contratti di lavoro a tempo determinato per lo svolgimento di funzioni dirigenziali connesse a posti extra dotazione organica, al fine di assolvere alle esigenze di natura temporanea o eccezionale insorte; tali contratti, finanziati con oneri a carico del solo bilancio dell'Ente e non già a valere sul Fondo per il trattamento accessorio, sono stipulati in misura complessivamente non superiore al 5 per cento del totale della dotazione organica della dirigenza e dell'area direttiva e comunque per almeno una unità.

Sia per fra fronte ad esigenze temporanee ed eccezionali, sia per una copertura a tempo determinato di posto vacante in dotazione organica, l'Agenzia può autorizzare comandi di dipendenti o dirigenti di pubbliche amministrazioni, con oneri a carico del solo bilancio dell'Ente nel primo caso, anche del Fondo per il trattamento accessorio nel secondo,

Art. 26 Gruppi di progetto

La Direzione Generale può costituire Gruppi di progetto, anche a valenza interaziendale, qualora si verifichi la necessità per la quale più soggetti, anche con differenti rapporti contrattuali, operino in accordo e stretto collegamento fra loro e non sussistano i requisiti per la creazione di articolazioni organizzative stabili. Le attività o i processi inerenti al Gruppo di progetto, caratterizzate da elevata rilevanza strategica aziendale, complessità e/o specializzazione e un alto livello d'interconnessione e interdipendenza rispetto a più strutture organizzative autonome, sono coordinati da un dirigente responsabile nominato dal Direttore Generale.

TITOLO VIII

Disposizioni finali

Art. 27 Norma finale e di rinvio

Sono rimessi all'esercizio del potere regolamentare dell'Agenzia la disciplina di particolari materie afferenti alla gestione organizzativa e la definizione degli indirizzi necessari all'attuazione della normativa contenuta nel presente atto, fermo restando il rinvio, per quanto non espressamente contemplato e in quanto compatibile con la legge istitutiva dell'A.Re.S.S., alle leggi fondamentali applicabili alle pubbliche amministrazioni in generale, nonché alle aziende sanitarie locali e a quelle in materia di organizzazione amministrativa e del pubblico impiego, nonché alle leggi regionali di riordino del Servizio Sanitario Regionale ed ai contenuti dei contratti nazionali di lavoro, tenuto conto della specificità organizzativa e funzionale dell'Agenzia e dei suoi fini istituzionali.