



LINEE GUIDA PER LA PREDISPOSIZIONE DELL'ATTO AZIENDALE DELL' AZIENDA PER IL GOVERNO DELLA SANITÀ DELLA REGIONE DEL VENETO – AZIENDA ZERO

Indice

Premessa	2
1. Elementi identificativi e organi.....	3
1.1. Elementi identificativi e caratterizzanti dell'azienda.....	3
1.2. Organi aziendali.....	3
1.3. Componenti la Direzione Generale.....	4
2. Procedure per l'adozione, l'approvazione e l'aggiornamento dell'atto aziendale.....	6
3. Governance e sistema delle relazioni esterne aziendali	7
4. Le funzioni dell'Azienda.....	8
5. L'articolazione organizzativa dell'Azienda	9
6. Strutture in staff.....	18
7. Dotazione organica dell'Azienda	21



Premessa

Il Piano Socio-Sanitario Regionale, approvato con Legge Regionale n. 23/2012, invita a ripensare all'offerta del servizio sanitario in una logica di sistema e di rete, nonché di ambiti territoriali più estesi rispetto agli attuali, in vista di una ottimizzazione delle risorse organizzative e finanziarie, che trovano conferma anche nelle disposizioni della legge di stabilità 2016, la quale detta norme per il conseguimento di risparmi di spesa mediante processi di aggregazione delle strutture e delle attività dei soggetti preposti all'erogazione del servizio sanitario, nello specifico, mediante l'unificazione di organismi e accorpamenti nelle acquisizioni e nell'espletamento delle funzioni.

Con Legge Regionale del 25 ottobre 2016 n. 19 recante *“Istituzione dell'ente di governance della sanità regionale veneta denominato “Azienda per il governo della sanità della Regione del Veneto - Azienda Zero”. Disposizioni per la individuazione dei nuovi ambiti territoriali delle Aziende ULSS”* il Consiglio Regionale ha approvato la riforma del sistema sanitario del Veneto la quale prevede due ambiti fondamentali di innovazione:

- l'istituzione dell'Azienda Zero,
- l'accorpamento delle Aziende Ulss, regolandone principi guida, funzioni e aspetti organizzativi.

I principi guida del progetto di cambiamento, volti a garantire un'unica visione d'insieme e un approccio comune, si riferiscono a:

- cittadino al centro: definire un sistema di offerta commisurato ai bisogni della popolazione per fornire assistenza e servizi con risposte veloci ed appropriate per la salute dei cittadini;
- governo clinico: definire e utilizzare un sistema di *«standard»*, sostenuto dalla letteratura e dall'applicazione sul campo, che permetta di programmare e monitorare l'organizzazione dei servizi, dei processi, delle performance, delle risorse umane, della tecnologia e dei risultati di salute del Servizio Socio-Sanitario regionale;
- meno burocrazia più salute: creazione dell'Azienda Zero come infrastruttura di supporto tecnico amministrativo per permettere alle Aziende sanitarie di essere dedicate all'attività istituzionale (prevenzione e cura della salute dei cittadini veneti);
- misurare, controllare, verificare, sanzionare, premiare: applicare un sistema di verifica monitoraggio e controllo, su più livelli, per il rispetto degli standard e della programmazione regionale da parte delle Aziende sanitarie.

La costituzione dell'Azienda Zero risponde, invece, all'esigenza di operare una forte semplificazione e razionalizzazione del sistema, trasferendo le attività di natura gestionale (c.d. “gestione sanitaria accentrata”) dall'amministrazione regionale ad un nuovo ente del servizio socio sanitario regionale (l'Azienda Zero, per l'appunto), il quale assorbirà anche una quota rilevante delle attività tecnico – amministrative oggi replicate, in modo non sempre efficiente, presso tutte le Aziende del Servizio Socio-Sanitario regionale.

Alla luce dei principi sopra indicati, si forniscono gli indirizzi sulla base dei quali l'Azienda Zero deve redigere il proprio atto aziendale.

L'Atto Aziendale definisce le norme di organizzazione e di funzionamento delle Aziende Sanitarie, in particolare:

- costituisce e definisce il modello organizzativo e le relative linee strategiche generali;
- definisce il modello funzionale, cioè gli aspetti dinamici della gestione aziendale.

L'Atto Aziendale disciplina inoltre i livelli di competenza e di responsabilità, le funzioni di supporto, le funzioni di indirizzo strategico e di gestione operativa.



1. Elementi identificativi e organi

1.1. Elementi identificativi e caratterizzanti dell'azienda

L'atto aziendale deve rendere chiaramente evidenti:

- sede legale dell'azienda;
- logo, ai sensi della DGR n. 2169 del 23 dicembre 2016;
- patrimonio.

Al fine di realizzare gli obiettivi dichiarati dal presente atto l'Azienda Zero, deve preliminarmente dichiarare la **missione** e la **visione**.

La missione aziendale consiste nel garantire la razionalizzazione, l'integrazione e l'efficientamento dei servizi sanitari, socio – sanitari e tecnico amministrativi delle strutture regionali, impiegando nel processo le risorse ad esse assegnate in modo efficiente. La missione aziendale si inserisce all'interno delle scelte di programmazione sanitaria nazionale, regionale e locale, integrandosi con esse e contribuendo ad una loro attuazione in risposta ai bisogni di salute della comunità locale. Nell'assolvimento delle funzioni conferite, l'Azienda Zero, perseguendo obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità contribuisce con le Aziende sanitarie di riferimento, nell'ambito delle linee guida e coordinamento regionale, alla realizzazione della programmazione concertata. L'Azienda Zero persegue la sua missione sia direttamente, con l'utilizzo delle proprie strutture, che mediante strutture delle altre aziende afferenti all'ambito regionale o utilizzando opportunità presenti nel mercato, sulla base di accordi specifici e nel rispetto della normativa in vigore. L'attività dell'Azienda Zero nel perseguimento della missione aziendale deve avere come costante riferimento i seguenti principi:

- a. adeguatezza, qualità ed efficacia delle prestazioni offerte, relativamente alle funzioni attribuite, in risposta ai fabbisogni evidenziati dalle Aziende ed enti del SSR;
- b. verifica costante dei risultati raggiunti e miglioramento permanente degli standard qualitativi;
- c. trasparenza, sia nell'ambito dei processi decisionali aziendali, che nell'erogazione dei servizi. A tal fine primaria importanza viene attribuita all'informazione ed alla comunicazione tra Azienda Zero e aziende ed enti del SSR;
- d. integrazione delle attività e delle politiche con le altre realtà locali per un sempre più efficace perseguimento degli obiettivi;
- e. semplificazione dei procedimenti amministrativi di competenza;
- f. assunzione del sistema budgetario come metodologia per la gestione nel rispetto dei principi di programmazione e controllo;
- g. valorizzazione delle risorse professionali, mediante la formazione e l'aggiornamento del personale;
- h. responsabilizzazione e coinvolgimento del personale a tutti i livelli, ciascuno per la propria professionalità.

La visione dell'Azienda Zero consiste nell'essere e voler essere parte di un sistema assolutamente moderno, competitivo, attraverso una nuova organizzazione dell'intero Sistema sanitario regionale che risponda sia a principi di efficientamento mediante la riduzione di ogni duplicazione di costo, che di governance, attraverso il contestuale rafforzamento delle attività di coordinamento, monitoraggio e vigilanza sulle Aziende ULSS.

1.2. Organi aziendali

Sono organi dell'Azienda Zero: il direttore generale, il collegio sindacale e il collegio di direzione.

Direttore Generale: ai sensi dell'articolo 5 della legge regionale 19/2016, il Direttore Generale è nominato dal Presidente della Giunta regionale, ed è il legale rappresentante dell'azienda.



Il Direttore Generale svolge le funzioni previste dell'articolo 5 della legge regionale 19/2016, tra cui quelle di responsabile della Gestione Sanitaria Accentrata (di seguito GSA).

Ha la responsabilità della gestione complessiva dell'Azienda ed esercita i poteri di direzione, di gestione e rappresentanza, nelle forme e con le modalità stabiliti dall'atto aziendale e da un regolamento interno di organizzazione e funzionamento.

Al Direttore Generale competono le funzioni aziendali di programmazione e controllo. Si differenzia, così, all'interno dell'azienda la funzione di programmazione, allocazione e committenza, propria della direzione generale, dalla funzione di produzione affidata alle strutture operative.

Egli ha il compito di combinare i fattori produttivi in vista del perseguimento degli obiettivi posti dalla Regione in condizioni di massima efficienza ed efficacia.

Il Direttore Generale si obbliga al conseguimento degli obiettivi di funzionamento dei servizi che saranno annualmente indicati ed aggiornati periodicamente in sede di definizione degli indirizzi di cui all'art. 2, comma 9, della L.R. n. 19/2016.

L'atto aziendale dovrà esplicitare la distinzione tra le attività di indirizzo, programmazione e controllo e quelle di gestione, anche in relazione ad eventuali deleghe attribuite ai direttori amministrativo, sanitario e ai dirigenti di struttura complessa nonché la disciplina degli organismi aziendali. Tale disciplina dovrà essere coerente con quanto previsto dalle presenti linee guida.

Ai sensi dell'articolo 5, comma 6, della legge regionale 19/2016 il Direttore Generale redige la relazione annuale sull'andamento della gestione e la presenta alla Giunta regionale e alla competente commissione consiliare.

Il Direttore Generale si rapporta con il Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale che esercita le funzioni di coordinamento, vigilanza e controllo ai sensi dell'articolo 2, commi 3 e 10, della L.R. 19/2016.

Collegio Sindacale: esercita le competenze previste dall'art. 3-ter del D.Lgs. n. 502/92 e dalle specifiche norme della Legge Regionale 14 settembre 1994, n. 55, come modificata dall'art. 31 della Legge Regionale n. 30 del 30 dicembre 2016, alle quali si fa espresso rinvio. Esercita altresì l'attività di terzo certificatore nei confronti della GSA ai sensi dell'art. 22 del decreto legislativo 23 giugno 2011 n. 118.

Collegio di direzione: è organo dell'azienda ai sensi dell'articolo 4, comma 1, lettera b bis) della legge regionale 19/2016, come introdotta dall'art. 50 della legge regionale 30 dicembre 2016, n. 30, è nominato dal Direttore Generale e dura in carica per tre anni. Si riunisce di norma almeno bimestralmente e ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità ed è composto come segue:

- il direttore generale;
- il direttore amministrativo;
- il direttore sanitario;
- sei direttori di struttura complessa dell'Azienda, individuati dagli stessi direttori con votazione a maggioranza semplice, da rendere evidente con apposito verbale da trasmettere al Direttore Generale.

Al Collegio di direzione spettano le funzioni previste dall'art. 17 del D.Lgs. n. 502 del 1992 e s.m.i. e dalla L.R. del 29.6.2012 n. 23.

Qualora il Direttore Generale assuma decisioni non conformi rispetto al parere o alle proposte del Collegio di Direzione, formula adeguate motivazioni che trasmette al Collegio.

Il funzionamento del Collegio di direzione è disciplinato da apposito regolamento elaborato dal Collegio stesso ed adottato dal Direttore Generale.

1.3. Componenti la Direzione Generale

Sono componenti della Direzione Generale:

- **il direttore amministrativo;**

**– il direttore sanitario.**

Al direttore sanitario e al direttore amministrativo di Azienda Zero si applicano i principi concernenti il direttore sanitario e il direttore amministrativo delle Aziende Ulss contenuti nel D.Lgs. 502/1992 e nella legge regionale 56/1994.

In particolare, ai sensi dell'art. 3, comma 1-quinquies del D.Lgs. 502/1992, il direttore sanitario e il direttore amministrativo “... *partecipano, unitamente al direttore generale, che ne ha la responsabilità, alla direzione dell'azienda, assumono diretta responsabilità delle funzioni attribuite alla loro competenza e concorrono, con la formulazione di proposte e pareri, alla formazione delle decisioni della direzione generale*”. Sono, quindi, soggetti attori, unitamente al Direttore Generale, della funzione di programmazione, allocazione e committenza propria della direzione generale.

Essi esercitano le proprie funzioni attraverso il processo di budget, che li vede direttamente coinvolti e responsabili, a partire dalla definizione delle scelte programmatiche aziendali, alla declinazione degli obiettivi di budget ed alla loro negoziazione con i responsabili delle strutture aziendali, al monitoraggio ed all'eventuale revisione dei predetti budget e del budget generale.



2. Procedure per l'adozione, l'approvazione e l'aggiornamento dell'atto aziendale

L'atto aziendale è lo strumento strategico per la definizione dell'assetto organizzativo dell'Azienda Zero e descrive il modello che l'Azienda intende realizzare nel rispetto dei criteri di efficienza, efficacia e miglioramento continuo dei servizi offerti. In particolare l'atto aziendale è lo strumento per la completa definizione dell'organizzazione aziendale, secondo un'ottica di autonomia del Direttore Generale, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Regione. Esso non ha in nessun caso funzione autorizzatoria, ma costitutiva e programmatica.

Ai sensi dell'articolo 5, comma 5, lettera i) della legge regionale 19/2016, il nuovo atto aziendale o le sue modifiche sono adottate con deliberazione del Direttore Generale di Azienda Zero, acquisito il parere del Collegio di direzione, previa informazione alle OO.SS..

Il Direttore Generale di Azienda Zero adotta l'atto aziendale entro 60 giorni dalla comunicazione delle presenti linee guida e lo trasmette alla Direzione Generale Area Sanità e Sociale che, ai sensi dell'articolo 2, comma 10, della legge regionale 19/2016, nei successivi 60 giorni ne verifica la conformità alle linee guida approvate. Eventuali richieste di chiarimenti sospendono tale termine.

Il Direttore Generale Area Sanità e Sociale approva con decreto il nuovo atto aziendale o le modifiche dello stesso.

Una volta approvato il nuovo atto aziendale, salvo diverse indicazioni legate ad eventuali necessari adeguamenti alla programmazione regionale, non potranno essere disposte ulteriori modifiche nello stesso anno né negli ultimi sei mesi del mandato del Direttore Generale.

Nell'atto aziendale dovranno essere specificamente individuate le strutture complesse e le strutture semplici. L'articolazione delle Unità Operative Complesse (UOC) è definita nell'allegato A1.

Le strutture semplici potranno essere modificate con provvedimento del Direttore Generale, nel rispetto dello standard di 1,31 strutture semplici per struttura complessa, determinato il 02/08/2011 dal Comitato permanente per la verifica dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) di cui all'art. 9 dell'Intesa Stato-Regioni del 23/03/2005, fermo restando la comunicazione alla Direzione Generale Area Sanità e Sociale. Eventuali successive modifiche al set di UOC previste nel citato allegato, qualora vengano proposte nell'ambito del numero massimo già fissato, saranno sottoposte all'approvazione del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale.



3. Governance e sistema delle relazioni esterne aziendali

Per le attività di programmazione, verifica e rendicontazione delle attività e dei costi, l'Azienda assume come riferimento le strategie, la programmazione, gli indirizzi e i vincoli definiti dalla Regione Veneto. Gli indirizzi per l'attività dell'Azienda Zero vengono determinati annualmente dalla Giunta Regionale, sentita la competente Commissione consiliare ai sensi dell'articolo 2, comma 9, della legge regionale 19/2016.

Nell'esercizio delle funzioni dell'Azienda Zero, il Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale svolge una funzione di coordinamento ai sensi dell'articolo 2, comma 3, della legge regionale 19/2016.

L'Azienda Zero è sottoposta alla vigilanza e al controllo della Giunta regionale per il tramite del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale secondo quanto disposto dall'articolo 2, comma 10, della legge regionale 19/2016.

L'azienda privilegia relazioni virtuose con i diversi "portatori di interessi" ed in particolare con l'Area Sanità e Sociale, le altre componenti del servizio sanitario regionale e della realtà locale, allo scopo di condividere obiettivi e strumenti operativi ed ottimizzare l'efficacia e l'efficienza delle azioni intraprese, attivando percorsi di informazione e partecipazione con:

- gli utenti, singoli cittadini ed imprese nonché le loro rappresentanze;
- la regione e altri enti ed istituzioni operanti sul territorio;
- le aziende sanitarie;
- gli ordini ed i collegi professionali;
- le organizzazioni sindacali;
- l'università.

Il **Comitato dei Direttori Generali** è formato dai Direttori Generali delle Aziende Ulss, delle Aziende Ospedaliere, dello IOV, dell'Azienda Zero e dal Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale, che lo presiede.

Ai sensi dell'art. 3, comma 3, legge regionale n. 19 del 2016, il Comitato determina gli indirizzi e i fabbisogni per dare attuazione agli indirizzi in materia contabile, alla gestione di attività tecnico – specialistiche e all'indirizzo e al coordinamento degli Uffici Relazioni con il Pubblico, previsti dall'art. 2, comma 1, lett. f), g) e h) della legge regionale n. 19 del 2016. Verifica la realizzazione di quanto sopra anche con relazione annuale alla commissione consiliare competente per materia ed esprime parere obbligatorio in relazione agli atti e provvedimenti afferenti alle funzioni relative alle attività tecnico – specialistiche di cui all'art. 2, comma 1, lett. g) della legge regionale n. 19 del 2016.



4. Le funzioni dell'Azienda

All'Azienda Zero spettano le funzioni elencate all'art. 2, comma 1, della L.R. n. 19/2016.

Con il presente atto sono altresì assegnate ad Azienda Zero le ulteriori funzioni di cui all'art. 2, comma 2, della L.R. n. 19/2016, lettere da a) ad f).

Tenendo presente che deve procedere nell'alveo della semplificazione e della sostenibilità organizzativa, l'Azienda Zero garantisce l'unitarietà a livello regionale della gestione dei processi relativi alle funzioni di cui all'articolo 2, comma 2 della L.R. 19/2016. Questa assegnazione di funzioni, oltre a rappresentare una evidente garanzia di coordinamento e di efficienza, consente una indubbia razionalizzazione delle risorse assegnate, determinando altresì un risparmio nelle spese collegate all'amministrazione del SSR.

Definito con il presente provvedimento il complesso delle funzioni assegnate, dovrà essere disciplinato e regolamentato il graduale effettivo trasferimento delle stesse, in modo che non vi sia soluzione di continuità nel loro esercizio.

La DGR n. 1771/2016 ha già disposto il trasferimento, dal 1° gennaio 2017, delle funzioni di natura contabile previste all'art. 2, comma 1, della legge predetta.

L'art. 32, comma 3, della legge regionale n. 30 del 2016 ha previsto inoltre che nell'esercizio delle competenze assegnate e nell'esercizio delle sue funzioni l'Azienda Zero subentra alla Regione nei rapporti giuridici previsti da contratti e convenzioni.

L'effettivo trasferimento delle altre funzioni sarà oggetto di successivi provvedimenti della Giunta Regionale in ragione delle specificità di ciascuna, della necessità di adottare i previsti regolamenti attuativi (che potranno disciplinare la fase transitoria), nonché di attendere che l'Azienda Zero si doti di una stabile articolazione organizzativa con l'approvazione dell'atto aziendale e della dotazione organica.



5. L'articolazione organizzativa dell'Azienda

L'organizzazione dell'Azienda Zero è tesa al concreto perseguimento degli obiettivi e delle finalità indicate all'art. 2 della L.R. n. 19/2016.

L'azienda si dota di una struttura organizzativa flessibile, che tiene conto di un processo evolutivo ed espansivo di competenze, nella quale sono chiaramente identificate responsabilità, funzioni, relazioni, modalità operative, risultati ed obiettivi da raggiungere.

Per la finalità di cui al citato art. 2, saranno adottati tutti gli strumenti di organizzazione e di delega necessari ed idonei alla realizzazione di un effettivo decentramento delle funzioni con conseguente consolidamento delle stesse. Per una concreta aderenza del modello organizzativo alle esigenze aziendali, questo sarà caratterizzato dalla flessibilità e sarà costantemente verificato sulla base dei risultati ottenuti e del mutare delle esigenze.

Il modello si basa su due aree fondamentali:

- a) unità organizzative di Staff che supportano la Direzione Aziendale nello svolgimento delle funzioni proprie dell'Ente;
- b) unità organizzative che svolgono ruoli di responsabilità delle linee di produzione dei servizi in una logica di innovazione, standardizzazione ed omogeneizzazione a livello regionale.

Le Unità organizzative aggregano competenze professionali, risorse tecnologiche e finanziarie, espressamente finalizzate all'assolvimento di funzioni di produzione di prestazioni o servizi, di amministrazione o di supporto tecnico-logistico e di staff.

Le Unità organizzative possono essere complesse, semplici ovvero dirette da dirigenti assegnatari di incarichi professionali in relazione all'intensità delle variabili sotto riportate e degli ambiti di autonomia e responsabilità alle stesse conferite dalla configurazione organizzativa aziendale che verrà formalizzata nell'assetto organizzativo.

Le strutture complesse devono possedere i requisiti strutturali e funzionali di rilevante importanza, che necessitano di competenze pluriprofessionali e specialistiche per l'espletamento delle attività ad esse conferite. Le UOC sono individuate sulla base dell'omogeneità delle prestazioni e dei servizi erogati, dei processi gestiti e delle competenze specialistiche richieste.

I fattori di complessità individuati sono i seguenti:

- strategicità rispetto alla mission dell'Ente;
- grado di complessità e di specializzazione delle materie trattate;
- responsabilità gestionale;
- sistema di relazioni e di servizi sul territorio.

Le strutture semplici sono individuate in relazione al grado di complessità della funzione, dei processi e del livello tecnologico delle stesse e all'entità delle risorse gestite.

L'atto aziendale deve comprendere, quale parte integrante, l'organigramma dell'azienda.

L'assetto organizzativo dell'Azienda Zero dovrà avvenire nel rispetto del tetto di spesa annualmente assegnato sul personale. Potranno essere ricoperte unicamente le strutture previste nell'atto aziendale approvato dal Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale.

Di seguito si elencano a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, le principali attività e funzioni in capo alle unità operative indicate nell'allegato A1.

**UOC Gestione Risorse Umane**

La UOC Gestione Risorse Umane si orienta verso una logica di servizio, essendo in generale preposta all'impostazione, alla promozione e alla verifica della complessiva politica del personale, con la funzione di preparare e sostenere le scelte di indirizzo proprie della Direzione Strategica nonché il coordinamento della loro attuazione.

La UOC Gestione Risorse Umane garantisce:

- il supporto alla Direzione Strategica nella pianificazione e definizione del proprio fabbisogno del personale;
- la gestione dello sviluppo del personale, dei percorsi di carriera, dei sistemi di valutazione in collaborazione con le strutture interessate;
- la rilevazione e gestione delle presenze, la gestione giuridica ed economica del personale;
- la gestione delle relazioni sindacali;
- la gestione degli adempimenti connessi alla cessazione del rapporto di lavoro;
- la cura dei flussi informativi dell'area di competenza.

Con riferimento al personale in convenzione assicura per le Aziende del SSR:

- la gestione delle graduatorie uniche regionali Medicina Generale e Pediatria di Libera Scelta;
- la gestione della procedura centralizzata di assegnazione delle zone carenti di assistenza primaria e delle ore vacanti di continuità assistenziale ai fini dell'attribuzione degli incarichi;
- la gestione ed organizzazione del Collegio arbitrale della medicina generale e della pediatria di libera scelta;
- organizzazione del concorso per l'accesso alla Scuola di formazione specifica di medicina generale.

In applicazione dell'art. 2, comma 1 lettera g) punto 2 della L.R. n. 19/2016 l'Azienda Zero eroga servizi per le aziende e gli Enti del SSR e, a tal fine, svolge le procedure concorsuali e selettive del personale del comparto e della dirigenza per le aziende e gli enti del Servizio Sanitario Regionale sulla base del fabbisogno programmato e formalizzato dalle Aziende Sanitarie. La materia sarà oggetto di apposito regolamento sentito il Comitato dei Direttori Generali. Sono escluse dalla sfera di competenza dell'Azienda Zero le procedure selettive per l'acquisizione del personale non dipendente e per l'assegnazione degli incarichi di struttura complessa.

UOC CRAV

La UOC CRAV svolge le seguenti principali attività:

- la programmazione periodica delle procedure di gara in raccordo con il Comitato dei Direttori;
- l'espletamento delle procedure di gara centralizzata, ai sensi e per gli effetti di cui dell'art. 2, comma 1, lettera g), punto 1, della L.R. n. 19/2016, per l'acquisizione di beni e servizi in funzione di centrale di committenza per gli enti del Servizio Sanitario Regionale;
- l'espletamento delle procedure di gara centralizzata, per l'acquisizione di beni e servizi in funzione di Soggetto Aggregatore regionale;
- la cura dei rapporti con ANAC e Tavolo dei soggetti Aggregatori;
- la cura dei rapporti e collaborazioni con altri Soggetti Aggregatori o Centrali di Committenza;
- l'osservatorio prezzi;
- la gestione delle procedure di acquisto di beni e servizi per il funzionamento dell'ente;
- la gestione delle convenzioni relative alle gare centralizzate;
- la gestione dei rapporti connessi all'utilizzo della piattaforma per l'espletamento delle procedure di acquisto, anche a favore degli enti del Servizio Sanitario Regionale;
- la cura dei rapporti con le strutture delle aziende sanitarie che si occupano della materia dei beni e dei servizi;



- la collaborazione per la programmazione delle attività formative del personale del Servizio Sanitario Regionale in materia di appalti di beni e servizi;
- la gestione dell'accesso agli atti delle procedure espletate.

UOC Logistica

La UOC Logistica garantisce:

- la gestione e la distribuzione dei beni sanitari e non sanitari ai soggetti interni ed esterni all'Azienda Zero, fornendo altresì dati di out-come utili al processo di HTA o di supporto al Rischio Clinico;
- lo sviluppo delle reti informatiche e dei Sistemi informativi per gli ambiti di competenza;
- lo sviluppo organico e strutturato del sistema per tutti i beni in uso nelle Aziende del SSSR;
- la razionalizzazione, integrazione ed efficientamento al servizio sanitario regionale;
- la riduzione dei centri logistici, la standardizzazione dei sistemi informativi gestionali e dei sistemi di interfaccia verso gli utilizzatori richiedenti;
- l'implementazione e l'ottimizzazione delle soluzioni connesse alla tracciabilità dei farmaci e dei dispositivi medici;
- il monitoraggio e l'analisi dei consumi energetici delle Aziende del SSSR e sviluppo di sistemi di controllo in continuo dei consumi;
- la valutazione dei sistemi di produzione energetica e di trasporto energetico volto alla riduzione delle dispersioni e alla sostituzione dei componenti obsoleti;
- la valutazione degli strumenti a disposizione (Consip, mercato dell'energia e del gas) per l'acquisto di fonti primarie di energia e l'individuazione delle tariffe più convenienti;
- la gestione e manutenzione del patrimonio immobiliare dell'Azienda Zero;
- la funzione di coordinamento e organizzazione della documentazione tecnica relativa alle manutenzioni e alla gestione tecnica delle componenti edilizie e tecnologiche delle strutture sanitarie in tutto il Veneto;
- l'omogeneizzazione della qualità e dei livelli prestazionali delle strutture con la finalità di razionalizzare i processi di intervento manutentivo con incremento del livello di qualità;
- la predisposizione di capitolati tipo dei vari settori gestionali tecnici di tutte le strutture sanitarie.

UOC Internal Audit e Controlli delle Aziende SSR

La UOC Internal Audit e Controlli delle Aziende SSR assicura:

- il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione con l'obiettivo di assistere la Direzione Aziendale nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, finalizzato a *valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di Corporate Governance*;
- la funzione di Internal Auditing dell'Azienda Zero, e l'attività per l'azienda stessa, coordina e monitora le attività ed i piani di audit predisposti dalle Aziende del Sistema Sanitario Regionale e svolge, presso quest'ultime, specifiche attività di audit al fine di migliorare i processi di gestione dei rischi e di controllo dei principali processi amministrativi del sistema sanitario regionale.

UOC Servizio Economico Finanziario

La UOC Servizio Economico Finanziario assicura lo svolgimento delle seguenti attività:

- il rispetto dei principi contabili applicati nel sistema contabile di Azienda Zero e nelle Aziende del SSSR, anche promuovendo le necessarie operazioni di formazione ed addestramento del personale coinvolto nei cicli contabili e nella gestione delle risorse;
- l'ordinata tenuta e conservazione della contabilità di Azienda Zero e della GSA e dei libri e registri obbligatori per legge, compresi quelli previsti da norme fiscali, verificando l'adeguatezza e la completezza della relativa documentazione contabile;
- la gestione dei flussi finanziari delle risorse del fondo sanitario regionale;
- il rispetto dei relativi adempimenti fiscali anche con riferimento al patrimonio aziendale;



- la redazione dei bilanci consuntivi e periodici di Azienda Zero e della GSA, corredati della documentazione prevista dalla Legge o da disposizioni regionali;
- la redazione del bilancio consolidato del SSR;
- la gestione delle risorse finanziarie garantendo la minimizzazione dei tempi di pagamento dei fornitori;
- la gestione dei rapporti con l'Istituto Tesoriere;
- il monitoraggio delle procedure contabili anche in un'ottica di efficientamento dei processi;
- la gestione a livello accentrato, progressivamente, di parte dei processi contabili delle Aziende sanitarie del SSR efficientando il sistema e garantendo la omogeneità degli stessi a livello regionale;
- l'informazione tempestiva alla Direzione aziendale e alla Giunta Regionale (per la parte GSA) sulle performance economico – finanziarie – patrimoniali;
- l'indicazione degli indirizzi contabili alle Aziende del SSR per garantire omogeneità di comportamento ai fini del consolidamento.

UOC Sistemi Informativi

La UOC Sistemi Informativi gestisce tutte le tecnologie ICT nell'ambito dei processi di prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione e nell'ambito amministrativo, contabile e della logistica dei beni, del Sistema Sanitario della Regione del Veneto, anche attraverso il coordinamento delle unità organizzative dei sistemi informativi delle aziende sanitarie.

In particolare le principali aree di azione sono:

- la razionalizzazione e la gestione ed il monitoraggio del funzionamento dei data center, della rete geografica e della rete locale, la sicurezza interna e perimetrale, la gestione dell'infrastruttura comune agli applicativi e di tutti i software di base per la gestione fisica e virtuale delle componenti del sistema;
- la gestione e la progressiva razionalizzazione, lo sviluppo e la manutenzione dei software che supportano i processi di prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione nei diversi contesti assistenziali (prevenzione, ospedale e territorio); tutte le attività svolte in tal senso devono raccordarsi con le specifiche nazionali e regionali sul Fascicolo Sanitario Elettronico;
- la gestione e la progressiva razionalizzazione, lo sviluppo e la manutenzione dei software che supportano i processi delle aree amministrative, contabili e della logistica dei beni;
- la gestione della piattaforma tecnologica a supporto della gestione dei flussi informativi, del datawarehouse e dei cruscotti di BI;
- il raccordo e l'integrazione armonica di tutte le componenti sopra descritte.

UOC Affari Generali e Assicurativi

La UOC Affari Generali e Assicurativi garantisce le seguenti attività:

- il supporto tecnico amministrativo professionale alla Direzione Strategica e alla Direzione amministrativa dell'Azienda Zero nella gestione del sistema Protocollo e degli atti amministrativi del Direttore Generale e dei Direttori di UOC e relative procedure di raccolta, pubblicazione e archiviazione;
- il governo delle attività contrattuali di competenza, anche nei rapporti tra l'Azienda Zero e Enti o Associazioni;
- gli adempimenti in materia di Privacy;
- lo sviluppo e il supporto alle strategie aziendali di riduzione e contenimento del contenzioso per responsabilità medica, oltre alle politiche di riduzione del rischio clinico nell'ambito dei percorsi assistenziali, unitamente alla UOC Rischio Clinico;
- la trattazione stragiudiziale dei sinistri di valore predeterminato per responsabilità medico/sanitaria, secondo il modello regionale di gestione sinistri e rischio clinico, in raccordo con la UOC Ufficio Legale;



- l'accertamento e la valutazione medico legale dei sinistri di valore predeterminato per responsabilità medico/sanitaria, secondo il modello regionale di gestione sinistri e rischio clinico;
- il coordinamento e il monitoraggio delle strutture AA.GG. e degli Uffici Centrali Sinistri per la parte di competenza relativa alla gestione e definizione dei sinistri;
- il supporto tecnico alle Aziende SSR per problematiche comuni, di particolare complessità, circa la trattazione dei sinistri in gestione presso le stesse;
- lo sviluppo, il supporto e il monitoraggio, unitamente all'UOC Rischio Clinico, dell'implementazione delle azioni di miglioramento e delle strategie di riduzione del rischio aziendale e clinico e di contenimento del contenzioso relativo a reclami e richieste di danno per responsabilità medica, anche in esito alle attività di *audit* previste dalla DGRV 1831/2008 e ss.mm.ii..

UOC Rischio Clinico

La UOC Rischio Clinico opera in una logica di governo di tutte le attività finalizzate alla prevenzione, al monitoraggio e alla gestione del rischio connesso all'erogazione di prestazioni sanitarie nonché all'utilizzo appropriato delle risorse strutturali, tecnologiche e organizzative.

La UOC Rischio Clinico garantisce:

- l'impostazione, la promozione e la verifica delle politiche di prevenzione e gestione del rischio messa in atto dalle strutture sanitarie e sociosanitarie, pubbliche e private accreditate, con la funzione di pianificare e supportare le scelte di indirizzo della Direzione Strategica e il coordinamento della loro attuazione;
- il supporto e lo sviluppo, unitamente all'UOC Affari Generali e Assicurativi delle strategie di riduzione del rischio aziendale e di contenimento del contenzioso relativo a reclami e richieste di risarcimento per responsabilità degli esercenti le professioni sanitarie;
- il coordinamento dei risk manager delle strutture sanitarie, pubbliche e private accreditate;
- la promozione degli audit regionali di cui alla DGR n. 1831 del 1 luglio 2008, nonché l'analisi di tutti gli eventi avversi con morte o grave danno del paziente, ovvero degli eventi a valenza mediatica, occorsi presso le strutture sanitarie indicando le azioni di miglioramento da porre in essere e procedendo al monitoraggio dell'applicazione delle stesse;
- la proposta del piano annuale delle azioni per l'implementazione delle strategie e degli obiettivi per la sicurezza del paziente nel Servizio Socio Sanitario Regionale, ivi comprese le attività di formazione, individuando, per le singole azioni, le Strutture coinvolte;
- l'applicazione ed il monitoraggio delle iniziative in tema di gestione della qualità e sicurezza delle cure indicate alle strutture sanitarie e la rilevazione del rischio di inappropriately nei percorsi diagnostici e terapeutici con la finalità di fare emergere eventuali attività di medicina difensiva attiva e passiva;
- l'armonizzazione delle attività in tema di qualità e sicurezza delle cure in tutte le parti di cui essa risulta composta (sicurezza delle strutture e degli operatori e sicurezza dei percorsi diagnostico-terapeutico-assistenziali) nonché nell'ambito delle singole aree dipartimentali delle strutture sanitarie;
- la gestione e il coordinamento dell'attività in tema di rischio clinico e sicurezza del paziente definita dal Ministero della Salute, da Agenas e dai tavoli tecnici nazionali;
- il coordinamento dei gruppi tecnici incaricati della realizzazione di obiettivi specifici con la possibilità di emanare linee guida e raccomandazioni finalizzate alla riduzione del rischio clinico;
- l'elaborazione e il monitoraggio dei flussi informativi sulla sicurezza del paziente (eventi sentinella, eventi avversi ed eventi evitati), così come uniformato con DGR n. 2255/2016, in adempimento degli obblighi previsti di comunicazione dei dati al Ministero nel settore di competenza;
- il supporto tecnico alle attività gestionali della UOC Affari Generali e Assicurativi per la valutazione dei sinistri di competenza dell'Azienda Zero;
- la promozione di azioni di confronto con i rappresentanti dei cittadini, le Associazioni Scientifiche e i rappresentanti dell'Industria Sanitaria Farmaceutica.

**UOC Governo Clinico-Assistenziale**

L'UOC Governo clinico-assistenziale effettua valutazioni di coerenza clinico-organizzativa delle attività assistenziali, identificando standard organizzativi di riferimento e proponendo obiettivi di miglioramento; effettua inoltre il monitoraggio sulla rete assistenziale con particolare riferimento alla aderenza tra le prestazioni erogate e il ruolo assegnato alla struttura dalla programmazione regionale.

Garantisce le seguenti principali attività:

- l'analisi dei dati disponibili (flusso, esito, epidemiologico, mobilità, etc,) dal punto di vista clinico organizzativo;
- il monitoraggio, il coordinamento e il governo delle reti cliniche;
- il monitoraggio delle attività nei setting assistenziali ambulatoriale/ricovero sostenendone lo sviluppo delle diverse modalità organizzative (day service/week surgery/chirurgia extraospedaliera etc);
- le proposte di azioni correttive e di miglioramento sulla base dello sviluppo clinico tecnologico e delle innovazioni organizzative;
- la gestione operativa di tutta l'attività tecnico-amministrativa di supporto alle attività di competenza;
- l'aggiornamento dei PDTA regionali, supporto alla loro implementazione e monitoraggio.

UOC Screening e valutazione di impatto sanitario

La UOC svolge per gli Screening oncologico mammografico, cervicale e colon rettale le seguenti attività:

- il monitoraggio dei livelli di estensione agli screening oncologici;
- il monitoraggio dei tassi di adesione corretta agli screening oncologici;
- il monitoraggio delle prestazioni di approfondimento diagnostico;
- il coordinamento del controllo di qualità cito-istologica intra regionale;
- l'organizzazione formale degli operatori sanitari in tema di screening;
- il coordinamento dei gruppi di lavoro regionali tematici per la stesura di linee di indirizzo;
- la collaborazione con il registro tumori per il calcolo dell'incidenza e della prevalenza delle patologie tumorali relative ai tre screening e partecipa a studi multicentrici nazionali;
- la reportistica.

La UOC svolge per la Sorveglianza della popolazione esposta alle sostanze perfluoroalchiliche:

- il coordinamento delle attività delle Ulss coinvolte nella contaminazione;
- il monitoraggio dei livelli di estensione;
- il monitoraggio dei tassi di adesione;
- il monitoraggio delle prestazioni di approfondimento diagnostico;
- il monitoraggio dei costi;
- l'elaborazione statistica dei dati in collaborazione con il SER ed il Registro Tumori;
- l'organizzazione della formazione degli operatori sanitari.

La Valutazione di Impatto sulla Salute, VIS, è un percorso sistematico e intersettoriale, che consente di organizzare le conoscenze sugli effetti che insediamenti produttivi, progetti e politiche hanno sulla salute della comunità. In tale ambito la UOC svolge:

- la strutturazione della valutazione epidemiologica ambientale;
- il coordinamento e il monitoraggio delle attività delle Ulss in tema di utilizzo dei fitosanitari;
- il coordinamento e il monitoraggio delle attività di controllo svolte dalle Ulss in tema di applicazione del regolamento REACH e CLP;
- l'organizzazione della formazione per i soggetti coinvolti.

UOC Servizio Epidemiologico Regionale e Registri

La UOC Servizio Epidemiologico Regionale e Registri svolge le seguenti principali attività:



- l'analisi descrittiva e inferenziale dei dati dei flussi informativi sanitari correnti per la valutazione dei bisogni di salute della popolazione e produzione di indicatori di qualità dell'assistenza sanitaria (PNE, Bersaglio sant'Anna);
- il data management della banca dati assistiti (BDA) e la classificazione del case-mix della popolazione;
- l'integrazione dei flussi informativi centrati sulla persona e la segmentazione della popolazione per profili di morbilità;
- la progressiva integrazione con il fascicolo sanitario elettronico;
- la gestione e l'analisi del Registro di mortalità, del registro tumori e di altri registri di patologia previsti dalla Programmazione regionale;
- l'alimentazione, la manutenzione e l'analisi dei dati registrati con raccordo ed integrazione con la banca dati assistiti anche a finalità di supporto alla sorveglianza epidemiologica;
- la gestione e l'analisi dei dati dell'Osservatorio delle Politiche Sociali e Socio-Sanitarie e dei relativi flussi, inclusi i flussi dalle strutture intermedie;
- il supporto metodologico - analitico alle attività di valutazione dell'assistenza sociale, socio-sanitaria e di cure intermedie.

UOC HTA

La UOC HTA assicura le seguenti funzioni:

- Valutazioni delle tecnologie sanitarie
 - supporto tecnico e metodologico alle Commissioni Regionali preposte alla valutazione delle tecnologie sanitarie e produzione di Linee guida;
 - produzione di rapporti di HTA anche in collaborazione con la rete nazionale coordinata da Agenas (RIHTA) ed europea (EunetHTA);
 - attività di Horizon Scanning per l'identificazione, analisi e monitoraggio delle tecnologie alto impatto sul SSR;
 - redazione, monitoraggio e aggiornamento di raccomandazioni e Linee di indirizzo guida utilizzando la metodologia *Evidence based*;
 - analisi dei costi e di convenienza economica, BIA (Budget Impact Analysis);
 - gestione della banca dati delle apparecchiature elettromedicali;
 - predisposizione dei piani di investimento regionali per le principali apparecchiature elettromedicali;
 - monitoraggio dell'uso e reporting gestionale sulle grandi apparecchiature;
 - supporto alla funzione acquisti nella stesura dei capitolati e la gestione dei gruppi tecnici di gara mediante: analisi comparative tra tecnologie analoghe anche in riferimento alla attivazione di processi di acquisto in concorrenza, preventiva definizione delle specifiche tecniche di prodotto e successiva codifica delle aggiudicazioni nel sistema di anagrafica unica regionale.
- Analisi della prescrizione e del consumo di farmaci e dispositivi medici
 - supporto ai processi di controllo di gestione mediante la formulazione di standard e obiettivi di costo ed analisi dei consumi effettivi regionali di farmaci e dispositivi medici anche con riferimento ai vincoli imposti a livello regionale e nazionale;
 - attivazione di studi di RWE e la gestione dei flussi integrati al fine di valutare il reale beneficio clinico e la sicurezza delle nuove tecnologie dopo un congruo periodo di uso nella reale pratica clinica;
 - controllo della qualità dei dati dei flussi di consumo di farmaci e dispositivi presenti nei flussi regionali e riferimento per il sistema NSIS nazionale;
 - supporto alla funzione logistica mediante la valutazione ed il supporto nell'implementazione di sistemi informatizzati di prescrizione finalizzati a governare l'appropriatezza e la spesa.



- Farmacovigilanza e Dispositivo Vigilanza
 - Farmacovigilanza: codifica e valutazione della causality assessment, verifica e controllo delle schede di segnalazione di reazioni avverse da farmaci e vaccini da inserire in rete nazionale per la FV, approfondimenti sui temi di sicurezza derivanti dall'uso di farmaci e vaccini;
 - Dispositivo Vigilanza: analisi e monitoraggio degli incidenti segnalati da operatori sanitari della regione, attraverso portale regionale per la predisposizione di reportistica, approfondimenti su temi di sicurezza che riguardano i Dispositivi medici, incluse le attrezzature sanitarie;
 - Rischio clinico connesso ai farmaci e ad altri beni sanitari: produzione, aggiornamento e monitoraggio di linee di indirizzo e procedure inerenti le materie di competenza.
- Attività di formazione e informazione
 - attività di formazione e informazione su tutte le aree di competenza;
 - favorire l'attività di empowerment dei cittadini, pazienti e professionisti ai processi decisionali.

UOC Autorizzazione all'esercizio e Organismo Tecnicamente Accreditante

La L.R. n. 19/2016 e la L.R. n. 30/2016 prevedono in capo all'Azienda Zero la funzione di rilascio dell'autorizzazione all'esercizio delle strutture sanitarie e socio-sanitarie svolgendo la funzione di organismo tecnicamente accreditante.

La UOC svolge le attività di seguito descritte:

- l'esplicitamento delle procedure per il rilascio dell'autorizzazione all'esercizio delle strutture sanitarie e socio-sanitarie di competenza di Azienda Zero, ossia delle strutture che erogano prestazioni in regime di ricovero, degli hospice, degli ospedali di comunità, delle unità riabilitative territoriali, B/C 4 (ex art.26), dei servizi territoriali ed ospedalieri della salute mentale, dei servizi di trasporto e soccorso con ambulanza;
- funzione di Organismo tecnicamente accreditante ossia la gestione dell'istruttoria amministrativa per la parte di competenza e la gestione dell'istruttoria tecnica;
- l'attività volta a garantire l'esito positivo agli audit;
- la formazione dei valutatori, il loro addestramento, aggiornamento e gestione;
- la verifica dell'adozione di procedure di visita esplicitamente definite.

UOC Analisi Attività Assistenziali Sanitarie e Socio-Sanitarie

La UOC Analisi Attività Assistenziali Sanitarie e Socio-Sanitarie provvede alla gestione dell'intera filiera relativa alla produzione delle informazioni di carattere sanitario e socio sanitario, anche in riferimento ai tempi di attesa e alla mobilità sanitaria intraregionale, interregionale e internazionale, garantendo:

- il recepimento dei contenuti dei flussi informativi trasmessi dagli Attori del SSR;
- il controllo *logico formale* della qualità del dato (e.g. rispetto delle regole di compilazione predisposte per i singoli flussi informativi);
- il controllo di *appropriatezza clinica* dei contenuti;
- la validazione e la certificazione della qualità del dato;
- l'elaborazione delle informazioni;
- la generazione di indicatori e cruscotti direzionali;
- la pubblicazione e, più in generale, diffusione delle elaborazioni, anche con visite periodiche *in loco* presso gli Attori del SSR (e.g. Aziende Sanitarie), al fine di una più efficiente comprensione e condivisione;
- la definizione di proposte di azioni correttive da implementare da parte degli Attori oggetto di studio per risolvere le eventuali criticità riscontrate;
- il mantenimento delle relazioni con tutti gli Attori del SSN, per l'adempimento di tutte le attività/debiti informativi previsti (e.g. Questionario LEA).

**UOC Formazione e Sviluppo delle Professioni Sanitarie**

La UOC Formazione e Sviluppo delle Professioni Sanitarie svolge la propria attività supportando, in particolare, le Aziende sanitarie:

- nel supporto tecnico alla formazione manageriale;
- nella definizione di progettualità finalizzate allo sviluppo dei processi di innovazione e miglioramento dell'assistenza;
- nella realizzazione di progettualità che valorizzino lo sviluppo delle competenze dei professionisti;
- nella promozione di modelli operativi finalizzati all'integrazione multiprofessionale e multidisciplinare.

Relativamente alle procedure di accreditamento ECM, di cui all'art. 2, comma 1 lett. g) punto 4, la UOC Formazione e Sviluppo delle Professioni Sanitarie svolge le seguenti principali attività:

- la gestione del procedimento di accreditamento provvisorio e standard dei provider ECM;
- la gestione delle attività amministrative inerenti alle richieste di modifica dei dati relativi agli eventi accreditati dai provider ECM al sistema regionale e istruttoria da sottoporre alla Commissione;
- il supporto amministrativo alla Commissione regionale e all'Osservatorio e liquidazione compensi;
- la gestione delle visite di verifica previste nell'ambito del procedimento di accreditamento standard;
- il monitoraggio delle attività formative erogate dal Provider;
- la gestione del procedimento sanzionatorio.



6. Strutture in staff

Le funzioni di staff devono essere individuate sulla base dei seguenti criteri:

- in forza della normativa statale o regionale;
- supporto al processo di programmazione e di gestione del ciclo della performance;
- trasversalità delle funzioni svolte;
- funzioni strategiche essenziali;
- garanzia di terzietà ed indipendenza dall'organizzazione aziendale, per quanto possibile.

Ciò premesso si individuano, tra le funzioni di staff le seguenti:

UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA

La UOC Controllo di Gestione assicura lo svolgimento delle seguenti attività:

- il presidio dei processi di programmazione e controllo di Azienda Zero;
- l'applicazione e la gestione del sistema di contabilità analitica, budget interno e di reporting dell'Azienda Zero;
- il supporto alla predisposizione del Bilancio Economico Preventivo Annuale di Azienda Zero e il relativo aggiornamento trimestrale (CEPA e CECT), del bilancio consuntivo di Azienda Zero e delle relazioni del Direttore Generale ex art. 25 ed art. 26 del D. Lgs. 118/2011;
- il supporto tecnico all'organismo indipendente di valutazione ed al processo di valutazione;
- il consolidamento a livello di SSR degli schemi ministeriali di rendicontazione dei costi del SSR (modello rilevazione LA);
- il coordinamento dei flussi informativi dei dati di programmazione e controllo verso Organismi esterni;
- la misurazione e il reporting della produzione sanitaria, produttività ed efficienza delle risorse e delle strutture sanitarie delle Aziende Sanitarie;
- Big data analysis e data mining a supporto dell'attività di programmazione sanitaria;
- la sistematica analisi dei costi delle Aziende Sanitarie e delle prestazioni/attività/LEA da essi erogati a supporto del governo della spesa sanitaria anche mediante implementazione e gestione della contabilità analitica regionale e supporto alla Aziende Sanitarie per la tenuta della loro contabilità analitica;
- il supporto alla Giunta Regionale per la definizione e monitoraggio dei costi standard;
- l'analisi e il monitoraggio trimestrale dei bilanci delle Aziende Sanitarie;
- il supporto alla Giunta Regionale nella definizione della metodologia e dei criteri per la determinazione del fabbisogno finanziario corrente standard delle Aziende Sanitarie;
- il supporto alla Giunta Regionale nella definizione e monitoraggio degli obiettivi di funzionamento e di salute delle Aziende Sanitarie e dei tetti di costo;
- il supporto alla CRITE mediante: analisi di convenienza e valutazione economica degli investimenti nel settore socio sanitari e delle scelte di programmazione socio-sanitaria; valutazioni di efficienza e produttività; il coordinamento nella valutazione piani di investimento delle Aziende Sanitarie e monitoraggio stato di implementazione; supporto alle valutazioni programmatiche della finanza di progetto e monitoraggio dei Piani Economico Finanziari delle concessioni esistenti;
- la manutenzione e l'aggiornamento dei sistemi di classificazione delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie e dei sistemi di remunerazione regionali, anche in coordinamento con i tariffari nazionali;
- il supporto alla definizione dei budget per l'attività specialistica e di ricovero dei soggetti privati accreditati e loro monitoraggio;
- la produzione di analisi e studi a supporto della progettazione e del monitoraggio delle reti cliniche e dei sistemi organizzativi innovativi;
- il supporto alla definizione degli obiettivi ai Direttori Generali;



- l'attività di monitoraggio degli obiettivi ai Direttori Generali attraverso specifica reportistica prodotta con il datawarehouse regionale e la gestione di incontri di monitoraggio con le singole Aziende;
- gestione del processo di valutazione degli obiettivi dei Direttori Generali;
- la definizione degli adempimenti questionario LEA: il coordinamento dei dirigenti regionali referenti per materia per la formulazione di adeguate proposte e la partecipazione agli specifici incontri;
- il monitoraggio degli adempimenti contenuti nel Questionario LEA: l'implementazione nel datawarehouse regionale degli indicatori quantitativi per i necessari monitoraggi e simulazioni e periodiche verifiche con i dirigenti regionali referenti per materia della realizzazione degli adempimenti previsti dal Questionario;
- la compilazione del Questionario LEA e la successiva trasmissione attraverso il sistema documentale ministeriale;
- la gestione di eventuali criticità emergenti alla luce della verifica degli adempimenti da parte dei competenti Uffici Ministeriali.

UOC Comunicazione e URP

La UOC Comunicazione e URP svolge le seguenti attività:

- la facilitazione dell'esercizio dei diritti di informazione, di accesso agli atti e di partecipazione (legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni);
- l'agevolazione nell'utilizzo dei servizi offerti ai cittadini, anche attraverso l'informazione sulle disposizioni normative e amministrative, e sulle strutture e sui compiti dell'amministrazione;
- la promozione dell'adozione di sistemi di interconnessione telematica, di coordinamento delle reti civiche, la promozione e la gestione della comunicazione istituzionale on line;
- la promozione dell'ascolto dei cittadini e dei processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli utenti, coordinando l'azione, le metodologie e gli strumenti tra gli URP delle Aziende del SSR;
- la facilitazione dello scambio di informazioni fra l'ufficio e le altre strutture operanti nell'amministrazione e nel SSSR Veneto, promuovendo e organizzando la comunicazione interna ed esterna;
- la promozione della comunicazione interistituzionale, verso gli stakeholders e verso gli organi di informazione (stampa, televisione, social network ecc.).

UOC Ufficio Legale

La UOC Ufficio Legale svolge in via principale le seguenti funzioni:

- l'assistenza, la difesa, la rappresentanza dell'Azienda in ogni stato e grado dei giudizi attivi e passivi proposti avanti alla magistratura ordinaria, amministrativa, nei procedimenti di arbitrato, di mediazione e di negoziazione, nonché nei processi avanti ad ogni altro organo giurisdizionale;
- la consulenza agli organi e alla struttura aziendale nelle questioni connesse al contenzioso, comprese le transazioni;
- l'affidamento di incarichi al patrocinio esterno nei casi di incompatibilità, carichi di lavoro e specificità della materia trattata e/o qualora sussistano conflitti di interesse;
- l'affidamento di incarico al difensore indicato dalla compagnia assicuratrice nei giudizi afferenti rischi coperti da polizze assicurative;
- l'esercizio del patrocinio e della difesa delle Aziende ULSS, delle Aziende Ospedaliere e Ospedaliero universitarie e dell'Istituto Oncologico Veneto (IOV) nella materie di lavoro e sanitarie, previa convenzione che definirà più precisamente l'ambito delle stesse materie, in modo comunque da garantire negli ambiti per i quali Azienda Zero è Azienda "service" delle altre Aziende Sanitarie del SSR, una gestione unitaria e omogenea del contenzioso, evitando frammentazioni e differenziazioni;
- il monitoraggio della gestione del contenzioso da parte delle Aziende Sanitarie;
- la gestione del contenzioso nell'ambito della Medicina Convenzionata.

**UOC Ispezioni sanitarie e socio-sanitarie**

La UOC Ispezioni sanitarie e socio-sanitarie è preposta alla verifica dell'effettiva applicazione delle indicazioni normative nazionali e regionali per l'erogazione e il controllo dell'appropriatezza delle prestazioni di ricovero o ambulatoriali prodotte dalle Aziende pubbliche, dagli erogatori privati accreditati e dagli erogatori equiparati e sviluppa le attività di controllo sulla base di programmi o ad impulso del Presidente della Regione, della Giunta o su richiesta del Direttore Generale Area Sanità e Sociale.

In particolare, gli aspetti di verifica indicativamente riguardano:

- l'analisi dei risultati/indicazioni provenienti dall'analisi dei flussi e degli specifici sistemi informativi gestiti all'interno dell'Azienda Zero relativi alla produzione di prestazioni sanitarie e socio sanitarie erogate presso tutte le Aziende del Veneto con valutazione sistematica della erogazione delle prestazioni delle strutture sanitarie e socio sanitarie delle Aziende della Regione del Veneto, verificandone la congruenza rispetto alla normativa che specificamente le disciplina, monitorando l'attività degli organismi che a livello Aziendale sono elettivamente individuati per questa attività, tra cui i Nuclei Aziendali di Controllo (NAC);
- la programmazione di attività di verifica nelle Aziende Sanitarie e la promozione di azioni di miglioramento con successiva verifica circa l'efficacia;
- la verifica di singoli eventi critici con esame del caso, l'individuazione azioni di miglioramento, la fissazione dei tempi di attuazione delle predette azioni di miglioramento;
- la definizione e il monitoraggio di protocolli e/o documenti di indirizzo in tema di appropriatezza sia clinica che organizzativa, in collaborazione con clinici esperti e Società Scientifiche;
- la revisione periodica delle Linee Guida di codifica della Scheda di dimissione ospedaliera (SDO);
- il monitoraggio periodico del rispetto delle disposizioni su Registro Unico dei Ricoveri Ospedalieri e Registro Unico delle Liste Operatorie, come previsto nella DGR n. 1191 del 26.7.2016;
- la gestione del servizio "*numero verde per la patient care satisfaction*".



7. Dotazione organica dell'Azienda

L'articolo 5, comma 5, lettera e) della legge regionale 19/2016 stabilisce che il Direttore Generale di Azienda Zero adotta l'atto di dotazione organica della stessa, e l'articolo 7, comma 3, stabilisce che la dotazione organica definitiva dell'Azienda Zero è approvata dalla Giunta regionale, sentita la competente commissione consiliare, previa corrispondente riduzione della consistenza delle dotazioni organiche e dei relativi fondi contrattuali, da parte degli Enti di provenienza del personale con effetto dalla data di trasferimento dello stesso.

L'articolo 7, comma 1, della citata Legge prevede, inoltre, che l'azienda si dota di personale acquisito mediante procedure di mobilità dalla Regione, dalle Aziende Ulss e dagli altri enti del servizio sanitario regionale e da altri enti pubblici, ovvero assunto direttamente mediante procedure concorsuali, qualora la professionalità richiesta non sia reperibile presso gli enti suindicati, previa autorizzazione della Giunta sentita la competente commissione consiliare. Il piano assunzioni dell'Azienda Zero viene approvato annualmente dalla Giunta regionale, sentita la competente commissione consiliare.

Considerato che la piena operatività dell'Azienda Zero, nell'alveo delle funzioni assegnante, non sarà immediata e che potranno essere previsti ulteriori provvedimenti amministrativi applicativi della L.R. n. 19/2016, anche in ordine alle modalità di acquisizione del personale, il Direttore Generale potrà individuare una dotazione organica provvisoria, nelle more del completamento della fase di avvio, fermo restando il vincolo della neutralità finanziaria.

La dotazione organica, che indica la consistenza numerica complessiva del personale dipendente dovrà essere rappresentata con le seguenti macro-aggregazioni.

MACROPROFILI	RUOLO	N°
PERSONALE DIRIGENTE		
Dirigenza medica	S	
Dirigenza sanitaria	S	
Dirigenza ruoli PTA	PTA	
TOTALE PERSONALE DIRIGENTE		0
PERSONALE COMPARTO		
Personale sanitario	S	
Personale PTA cat. D e Ds	PTA	
Personale PTA cat. C	PTA	
Personale PTA cat. A, B e Bs	PTA	
TOTALE PERSONALE COMPARTO		0
TOTALE DOTAZIONE ORGANICA		0



La proposta di dotazione organica dovrà essere presentata entro 30 giorni dall'approvazione dell'atto aziendale da parte del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale. L'atto di approvazione della dotazione organica detterà anche gli indirizzi per la costituzione dei fondi contrattuali dell'Azienda Zero e la riduzione degli stessi da parte delle aziende ed enti del SSR nonché le modalità di attivazione delle procedure di mobilità e di reclutamento del personale.