



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



Sommario

Sommario

Premessa	4
L'epidemia SARS-COV-19.....	7
L'organizzazione "agile"	9
Elementi identificativi e organi	11
Elementi identificativi	11
Organi aziendali.....	12
Componenti la Direzione Generale	13
Procedure per l'adozione, l'approvazione e l'aggiornamento dell'atto aziendale.....	15
Governance e sistema delle relazioni esterne	16
Articolazione organizzativa dell'azienda	17
UOC Centrale Regionale Acquisti per la Regione del Veneto - CRAV	18
UOC GESTIONE RISORSE UMANE	20
UOC LOGISTICA.....	21
UOS INGEGNERIA CLINICA	21
UOC CONTABILITA' E CONTROLLI GESTIONALI.....	23
UOS BILANCIO	24
UOS CONTABILITA'	24
UOS CONTABILITA' ANALITICA E COSTING.....	25
UOC SISTEMI INFORMATIVI.....	26
UOC CONVENZIONI E ASSICURAZIONI SSR	27
UOC AFFARI GENERALI	28
UOC RISCHIO CLINICO (AD ESAURIMENTO).....	30
UOC GOVERNO CLINICO.....	32
UOS SETTING ASSISTENZIALI E PDTA.....	32
UOS FARMACI.....	32
UOS DM E PROTESI.....	33
UOC SCREENING	34
UOC SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIONALE.....	35
UOS STATISTICA SANITARIA.....	35
UOS REGISTRI.....	35



UOS AMMINISTRAZIONE CENTRALE SISTEMA INFORMATIVO SANITARIO.....	36
UOC AUTORIZZAZIONE ALL'ESERCIZIO E ORGANISMO TECNICAMENTE ACCREDITANTE	37
UOC FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE PROFESSIONI SANITARIE.....	38
UOS PROCEDURE FORMATIVE PER LE PROFESSIONI SANITARIE.....	38
UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO-SANITARIE (AD ESAURIMENTO).....	40
FUNZIONI A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE.....	41
Coordinamento Regionale Attività Trasfusionali (UOC).....	41
Coordinamento Salute Mentale (UOC).....	42
Coordinamento Salute e Ambiente.....	43
Coordinamento Rischio Clinico	44
Coordinamento Regionale per i Controlli sull'attività sanitaria.....	45
Coordinamento Rischi amministrativi e contabili	46
Coordinamento sistemi di controllo gestionale	47
Coordinamento innovazione e sviluppo organizzativo.....	48
Coordinamento innovazione digitale e della Cyber security (UOC).....	49
Coordinamento Health Technology Assessment.....	50
Coordinamento attività sanitarie in strutture pubbliche e private accreditate	51
Coordinamento PNRR.....	52
Osservatorio Regionale Politiche Sociali e Socio Sanitarie	53
Coordinamento Rete Patologie Neuro Degenerative.....	54



Premessa

Il Piano Socio-Sanitario Regionale, approvato con Legge Regionale n. 48/2018, 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 anche mediante processi di unificazione di organismi e accorpamenti nelle acquisizioni e nell'espletamento delle funzioni.

Con Legge Regionale 25 ottobre 2016, n. 19, recante ad oggetto "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, regolandone principi guida, funzioni e aspetti organizzativi:

- l'istituzione di Azienda Zero
- l'accorpamento delle Aziende Ulss

I principi guida del progetto di cambiamento, volti a garantire un'unica visione d'insieme e un approccio comune, sono riconducibili ai seguenti:

- centralità del cittadino: 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;
- efficientamento delle Aziende ed Enti del SSR: Azienda Zero come infrastruttura di supporto tecnico-amministrativo per permettere alle Aziende sanitarie di essere dedicate al loro core business, ovvero la prevenzione e la cura della salute dei cittadini veneti;
- sviluppo dei sistemi di controllo: 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 di Azienda Zero risponde, da un lato a quel principio di efficientamento cui poc'anzi si è fatto cenno, consentendo di accentrare una parte delle attività tecnico-amministrative prima replicate presso tutte le Aziende del SSR, e da un altro lato all'esigenza di operare una forte semplificazione e razionalizzazione del sistema, consentendo alla Regione di delegarle le attività di natura gestionale (per tutte la c.d. "gestione sanitaria accentrata") e, conseguentemente di ricondurre le proprie alla precipua funzione di programmazione e vigilanza.

Azienda Zero, dopo un biennio commissariale necessario alla sua costituzione (il reperimento degli spazi per gli uffici, il reclutamento del personale, la definizione delle procedure amministrative, l'avvio del sistema contabile) ha avviato la sua operatività a decorrere dall'esercizio 2019.



Nel corso dell'anno 2020 e dell'anno 2021 ha via via implementato e portato a regime le **attività di natura gestionale** a supporto delle Aziende sanitarie e dell'amministrazione regionale e le **attività a supporto della programmazione regionale**, individuate rispettivamente dalla legge regionale n. 19/2016 che ha istituito Azienda Zero e dalle successive deliberazioni regionali.

Una suddivisione in queste due macro categorie delle attività riconducibili alle funzioni elencate all'art. 2, commi 1 e 2 della legge regionale n.19/2016 porta ad individuare:

Attività/funzioni di natura gestionale a supporto delle Aziende sanitarie e dell'amministrazione regionale:

- le funzioni e responsabilità inerenti alla Gestione Sanitaria Accentrata (GSA);
- la gestione dei flussi di cassa relativi al finanziamento del fabbisogno sanitario regionale;
- la redazione del bilancio preventivo e consuntivo della GSA e del bilancio consolidato del servizio sanitario regionale;
- la gestione di attività tecnico-specialistiche per il sistema e per gli enti del servizio sanitario regionale;
- l'indirizzo e coordinamento degli Uffici con il Pubblico in materia sanitaria e socio sanitaria, presso le Aziende ULSS;
- la gestione della Centrale Regionale Acquisti per la Regione Veneto (CRAV).

Attività/funzioni a supporto della programmazione regionale a titolo di esempio:

- la produzione di analisi, valutazioni e proposte a supporto della programmazione sanitaria e socio-sanitaria regionale di competenza della Giunta regionale e del Consiglio regionale;
- il supporto tecnico alla Giunta regionale nel processo di definizione e realizzazione degli obiettivi di governo in materia sanitaria e sociale;
- la proposta di definizione del sistema degli obiettivi e dei risultati delle Aziende ULSS e degli altri enti del servizio sanitario regionale, nonché la proposta alla Giunta regionale di definizione dei costi standard ed il loro monitoraggio;
- la definizione dei sistemi e dei flussi informativi, il sistema di auditing e il controllo interno;
- il supporto alla determinazione degli obiettivi dei direttori delle Aziende ULSS e degli altri enti del servizio sanitario regionale

L'Atto Aziendale di Azienda Zero è stato più volte adeguato nella fase transitoria di costituzione e raggiungimento della piena operatività dell'ente. Si richiamano di seguito i principali provvedimenti di interesse:

- **Decreto del Presidente della Giunta n.131 del 10 Novembre 2016** - Adozione dell'atto aziendale di Azienda Zero;



- **DGR n.733 del 29 maggio 2017** - Linee guida per la predisposizione dell'atto aziendale e per l'approvazione della dotazione di strutture dell'Azienda per il governo della sanità della Regione Veneto - Azienda Zero;
- **Decreto del Direttore Generale dell'area Sanità e sociale n. 84 del 7 luglio 2017** - Approvazione dell'atto aziendale dell'Azienda per il governo della sanità della Regione Veneto-Azienda Zero DGR n.733 del 29 maggio 2017;
- **DGR n.3444 del 30 dicembre 2020** - Modifica del sistema dei controlli dell'attività Sanitaria della Regione Veneto.



L'epidemia SARS-COV-19

L'insorgenza della pandemia SARS-COV-19, sotto il profilo organizzativo, ha messo sotto stress una serie di funzioni, prevalentemente inerenti le attività di reperimento risorse professionali, tecnologiche, strumentali, oltre che informatiche, informative, contabili. Ciò ha posto in particolare evidenza il valore aggiunto di poter gestire, presso un unico ente, una serie di funzioni la cui gestione coordinata ed integrata, ha rappresentato un indubbio fattore di successo nella gestione della crisi pandemica in termini di allineamento decisionale, velocità di intervento, coordinamento delle singole iniziative progettuali.

In sostanza, è emerso come il binomio “coordinamento regionale - gestione operativa in Azienda Zero”, particolarmente efficace nel periodo acuto dell'emergenza, debba rappresentare una soluzione organizzativa anche nell'ordinarietà.

Più in generale, una delle questioni più dibattute che ha accompagnato l'istituzione di Azienda Zero fin dai lavori preparatori della sua legge istitutiva, inerente l'efficacia della riconduzione in Azienda Zero di funzioni sia di supporto alle Aziende ed Enti del SSr, che di governance del sistema (delegate o comunque prima esercitate dalla struttura tecnica di supporto dell'Assessorato), ha trovato soluzione pratica proprio nel corso dell'epidemia, riconducendo alle strutture regionali le funzioni di programmazione, anche nei settori/processi tecnico-amministrativi sviluppati in Azienda Zero, chiamando la stessa alla massima efficienza ed operatività nello svolgimento di quelle attività tecnico - specialistiche che le sono state assegnate dalla LR 19/2016 e dai successivi provvedimenti di Giunta.

Si tratta quindi di sfruttare l'esperienza maturata in questo periodo per rinforzare e rendere ancora più specializzata ed efficace l'attività di natura gestionale svolta dalle strutture organizzative di Azienda Zero e nel contempo individuare le modalità organizzative, i meccanismi operativi, per sviluppare ulteriormente il contributo degli specialisti di settore di Azienda Zero nelle attività trasversali di supporto alla programmazione regionale coordinata/condotta dai responsabili dell'Area Sanità e Sociale.

Con le presenti linee guida per la formulazione dell'Atto Aziendale si vuole, pertanto, potenziare il modello organizzativo di Azienda Zero e rendere strutturale l'applicazione del principio che consenta il pieno esercizio delle funzioni di programmazione in capo alla Regione e l'esecuzione di attività gestionali tecnico-specialistiche in capo ad Azienda Zero.

Per facilitare questo ripensamento organizzativo la Giunta regionale, con DGR 928/2021, ha recentemente operato una classificazione delle attività esercitate da Azienda Zero, come riportate nella versione più recente di Atto Aziendale, distinguendo tra:

- a) funzioni proprie di Azienda Zero, inerenti al funzionamento dell'ente e all'esercizio delle attività di natura gestionale a supporto delle Aziende sanitarie e dell'amministrazione regionale via via individuate;
- b) funzioni delegate dalla Regione e quindi definite “in coordinamento regionale”, svolte dalle strutture specialistiche di Azienda Zero secondo un progetto/programma di attività (indirizzi, obiettivi e livelli di servizio) definito dalla stessa Regione;
- c) funzioni “a riporto gerarchico regionale” svolte da Azienda Zero, ma che per loro natura, avendo una interdipendenza molto stretta con gli uffici regionali ed essendo strettamente finalizzate alle attività di programmazione, richiedono un presidio regionale diretto.



La convivenza in Azienda Zero di funzioni che rispondono a due linee “di comando” e di responsabilità richiede necessariamente lo sviluppo di un modello organizzativo di tipo matriciale.

Le due linee di comando sono:

- una di tipo gerarchico afferente alla Direzione Generale dell’ente, riguardante le attività/funzioni di natura gestionale ed in coordinamento, riconducibili ai precedenti punti a) e b), che assume i relativi atti e impegna l’amministrazione verso terzi;
- una di tipo funzionale alle attività di supporto alla programmazione regionale, “governata” dal coordinatore regionale che predispone e presenta le proposte programmatiche agli organi di governo regionale.

Le funzioni sub c), c.d. “a riporto gerarchico regionale”, invece, comportano lo sviluppo di un modello organizzativo ulteriormente articolato rispetto a quello di tipo matriciale.



L'organizzazione "agile"

Il modello organizzativo matriciale risulta dall'unione del modello gerarchico tradizionale, in cui le attività dell'organizzazione vengono suddivise per aree in ragione della loro omogeneità (es. acquisti, informatica, gestione risorse umane) e il modello organizzativo "funzionale", in cui le attività vengono suddivise in base a variabili quali processi, tipologie di clienti o linee di prodotto/servizio.

Applicando il modello matriciale in Azienda Zero si deve intendere che:

- ogni area "omogenea" è rappresentata da un pool di competenze specialistiche, di natura amministrativa (gestione risorse umane, acquisti, informatizzazione, gestione economico-finanziaria, ..) o di natura sanitaria (governo clinico, professioni sanitarie, autorizzazione e accreditamento), organizzate secondo un criterio gerarchico. In tale ambito dovrà essere individuato un modello organizzativo a rete attraverso il quale l'azienda persegue gli obiettivi assegnati, oltrechè attraverso le proprie strutture anche mediante le analoghe strutture delle altre aziende del SSR.
- sono individuate alcune aree di attività (denominate coordinamenti regionali), strettamente connesse alla programmazione e regolazione strategica regionale (di natura tecnico-amministrativa, di natura sanitaria e socio-sanitaria o di supporto alla programmazione), che si innestano "funzionalmente" sull'organizzazione. Ogni area di attività, che si può configurare a seconda della complessità in UOC, UOS o incarico dirigenziale di alta specializzazione, è gestita da un Responsabile (o Coordinatore). Ciascun Responsabile (o Coordinatore), che può essere un dirigente di Azienda Zero, un dirigente dell'Area Sanità e Sociale, un dirigente di una azienda o ente del SSR o un professionista esterno, viene nominato dal Direttore Generale di Azienda Zero, d'intesa con il Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale e, sulla base di un progetto/programma di lavoro condiviso con i dirigenti specialisti di Azienda Zero, attiva le risorse presenti nei pool di competenze attivati, in funzione degli obiettivi da raggiungere.

La Giunta Regionale, per i Coordinamenti regionali finalizzati ad una forte integrazione delle strutture aziendali negli ambiti di competenza, potrà prevedere l'istituzione di dipartimenti interaziendali a valenza regionale quale strumento organizzativo della programmazione strategica, dell'integrazione inter-aziendale, degli eventuali diversi livelli di assistenza delle attività sanitarie nonché centro di coordinamento tecnico professionale.

Questa strutturazione permette di mantenere, in capo ad Azienda Zero, la gestione operativa connessa alla centralizzazione delle funzioni e dei processi tecnico amministrativi, attuata attraverso i pool di competenze, e contestualmente consentire all'organizzazione di svolgere un ruolo di supporto alla programmazione regionale.

I principali vantaggi associati a questo modello organizzativo sono sintetizzabili come segue:

Gestione della complessità

La struttura gerarchica, solitamente caratterizzata da una intrinseca rigidità, viene integrata con una struttura più flessibile che si basa sul contatto diretto e sulla comunicazione, che meglio si adatta alla gestione di sistemi complessi in cui la tempestività d'azione e l'ottimale allocazione delle risorse sono le chiavi del successo.

Incremento dell'efficienza della comunicazione a livello orizzontale



L'aumento delle comunicazioni a livello orizzontale, sia attraverso canali formali che informali, diminuisce la necessità della comunicazione verticale, tipica del modello gerarchico, semplificando i processi di raccordo e coordinamento e riducendone i costi di transazione tra le organizzazioni (in questo caso tra il livello regionale e Azienda Zero).

Miglioramento delle performance

La costituzione di team trasversali tra i pool di competenze garantisce lo scambio di informazioni, best-practice e idee tra gruppi di lavoro composti da professionisti con elevate competenze tecniche portando alla creazione di servizi di qualità. Le competenze presenti nei diversi pool non risultano funzionali soltanto ai processi operativi di gestione centralizzata, ma svolgono un ruolo importante, in integrazione con altre competenze, nel supporto alla programmazione e regolazione del sistema sanitario e socio-sanitario regionale.

Efficienza e flessibilità

Ogni soluzione è frutto di una decisione informata e condivisa dai membri dei diversi gruppi di lavoro, fattore che permette di allocare efficientemente le risorse senza duplicarle, in ragione della linea gerarchica o funzionale di appartenenza. Inoltre, la maggior indipendenza in capo alle aree funzionali e l'aumento delle comunicazioni a livello orizzontale permettono di ridurre i costi in termini di tempo impiegato per la valutazione e risoluzione di problematiche tecniche.

Motivazione e soddisfazione derivante dal lavoro

Lavorare a stretto contatto con professionisti aventi competenze differenti, oltre che avere l'opportunità di lavorare in modo indipendente prendendo parte ai processi decisionali, influisce positivamente sulla motivazione e soddisfazione derivanti dal lavoro.

L'applicazione del modello matriciale, tuttavia, presenta alcune complessità. Tra le principali si sottolineano:

- la potenziale conflittualità nella gestione delle risorse condivise, collocate nei "nodi" dove si incrociano le attività gestionali e le attività di supporto alla programmazione, che devono rispondere a linee di responsabilità duplici;
- la potenziale concorrenza tra obiettivi diversi (specifici di Azienda Zero, verso obiettivi di sistema regionale nel suo complesso).

Tali possibili disfunzionalità potrebbero insorgere per effetto della poca dimestichezza dei dirigenti e dei loro collaboratori, ad operare all'interno di un modello organizzativo matriciale ed in particolare della limitata esperienza di gestione dell'attività lavorativa per progetti. Progetti di attività ben articolati, precisi, che esplicitano le competenze necessarie, il relativo impegno lavorativo, valutati e condivisi tra i due attori - Azienda Zero e Regione - sono indispensabili per la positiva collaborazione nel "produrre" quanto necessario all'attività regionale di programmazione.

Un'azienda basata su un modello agile richiede l'applicazione di logiche di flessibilità e di riassetto organizzativo per conseguire la massima tempestività di risposta e la capacità di orientare le competenze anche sui singoli processi/progetti di rilievo regionale.

Lo sforzo per il cambiamento organizzativo richiesto al personale di Azienda Zero e ai coordinatori regionali può essere supportato e agevolato mediante un adeguato percorso formativo (la DGR n.928/2021 assegna tale compito alla Scuola Fondazione di Sanità Pubblica), incentrato sul lavoro a progetto, la chiara definizione degli obiettivi, la puntuale definizione di procedure organizzative, dei



sistemi informativi in grado di agevolare lo scambio di informazioni sulle attività programmate e realizzate.

Elementi identificativi e organi

Alla luce dei principi sopra indicati, si forniscono gli indirizzi sulla base dei quali 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.

Elementi identificativi

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 Azienda Zero deve preliminarmente dichiarare la **missione** e la **visione**.

La **missione** aziendale consiste nel garantire il miglioramento continuo delle performance cliniche, assistenziali ed economico - finanziarie del SSR, mediante:

- l'accentramento di attività tecnico - specialistiche, svolte a beneficio delle Aziende ed Enti del SSR ed individuate dai provvedimenti regionali, secondo standard quali-quantitativi definiti:
 - a) dalla Giunta regionale, con riferimento alle funzioni da essa delegate;
 - b) dal Comitato dei Direttori Generali di cui all'art.3 della LR 19/2016, con riferimento alle funzioni trasferite dalle Aziende Sanitarie;
- la messa a disposizione di risorse organizzative, strumentali, professionali, tecnologiche per le funzioni a supporto della programmazione regionale (LR 19/2016, art.1, c.2).

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 nel produrre valore aggiunto per i servizi sanitari, socio - sanitari e tecnico - amministrativi dell'intero SSR tale per cui il sistema di obiettivi e la valutazione delle performance organizzative, sono strettamente correlati ai risultati dell'intero sistema.

Tale risultato è assicurato mediante un assetto organizzativo che valorizza le competenze tecnico - specialistiche dei singoli dirigenti e collaboratori, garantendo nel contempo la riconduzione delle stesse su processi ed attività strumentali ai processi di programmazione regionali.

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 L.R. 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 L.R. 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 L.R. 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 L.R. 14 settembre 1994, n. 55, come modificata dall'art. 31 della L.R. 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 D. Lgs. 23 giugno 2011 n. 118.

Collegio di Direzione: è organo dell'Azienda ai sensi dell'articolo 4, comma 1, lettera b bis) della L.R. 19/2016, come introdotta dall'art. 50 della L.R. 30 dicembre 2016, n. 30. E' 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;
- i direttori delle Unità operative complesse.

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.

Componenti la Direzione Generale

Sono componenti della Direzione Generale:

- a) **il Direttore Amministrativo;**
- b) **il Direttore Sanitario.**

Al Direttore Amministrativo e al Direttore Sanitario 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.



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 programmatoria.

Ai sensi dell'articolo 5, comma 5, lettera i) della L.R. 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 L.R. 19/2016, nei successivi 60 giorni ne verifica la conformità alle linee guida approvate. Eventuali richieste di chiarimenti sospendono tale termine.

Il Direttore Generale dell'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 nelle sezioni successive.

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 dell'Area Sanità e Sociale.

Eventuali successive modifiche al set di UOC previste nelle citate sezioni, qualora vengano proposte nell'ambito del numero massimo già fissato, saranno sottoposte all'approvazione del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale.



Governance e sistema delle relazioni esterne

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, L.R. 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 L.R. 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 L.R. n. 19 del 2016.



Articolazione organizzativa dell'azienda

Azienda Zero è organizzata in Strutture tecnico specialistiche titolari di funzioni/attività di natura gestionale a supporto delle Aziende sanitarie e dell'amministrazione regionale.

Le strutture tecnico specialistiche sono Unità Organizzative nelle quali vengono raggruppate competenze omogenee dal punto di vista specialistico in ragione delle funzioni previste dalla L.R. 19/2016 e dalle successive deliberazioni della Giunta 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.

Le Unità Operative Complesse indicate "ad esaurimento", le cui attività si caratterizzano per essere prevalentemente ricadenti nella categoria "a supporto della programmazione regionale (a riporto gerarchico)" saranno soppresse alla scadenza degli incarichi in essere. Contestualmente alla soppressione saranno attivati i coordinamenti che andranno a svolgere le rispettive o residue attività.



UOC Centrale Regionale Acquisti per la Regione del Veneto - CRAV

La UOC CRAV è la struttura che persegue – in qualità di soggetto aggregatore e centrale di committenza regionale - il fine dell'ottimizzazione della spesa pubblica del SSR mediante la gestione centralizzata e standardizzata delle funzioni di acquisto delegate, anche con riferimento alla programmazione biennale dell'attività di approvvigionamento e alla conseguente razionalizzazione degli acquisti, oltre alla gestione delle procedure di gara per l'acquisizione di beni e servizi per i fabbisogni propri dell'Azienda.

La UOC CRAV svolge le seguenti principali attività:

A) proprie

- ✓ fornisce il supporto tecnico-amministrativo ai Gruppi Tecnici chiamati all'elaborazione dei capitolati di gara centralizzata;
- ✓ cura 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;
- ✓ cura l'espletamento delle procedure di gara centralizzata per l'acquisizione dei beni e servizi previsti dal DPCM di cui all'art. 9, comma 3, del D.L. 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla L. 23 luglio 2014, n. 89 in funzione di Soggetto Aggregatore regionale;
- ✓ fornisce il supporto amministrativo alle Commissioni di aggiudicazione nominate nell'ambito delle procedure di gara centralizzata e delle procedure di gara aziendali;
- ✓ cura i rapporti e collabora con altri Soggetti Aggregatori o Centrali di Committenza;
- ✓ cura la programmazione degli acquisti di beni e servizi aziendali limitatamente ai budget di competenza e coordina la redazione del programma biennale di forniture e servizi e i relativi aggiornamenti ai sensi dell'art. 21 del D.Lgs. n. 50/2016 e s.m.i.;
- ✓ gestisce le procedure di acquisto dei beni e servizi necessari per il funzionamento dell'ente;
- ✓ gestisce - per quanto di propria competenza e in collaborazione con le Aziende Sanitarie per le gare centralizzate e con le altre UOC di Azienda Zero per le procedure aziendali - le convenzioni-quadro, gli accordi-quadro e i contratti di appalto conseguenti alle procedure di gara espletate;
- ✓ cura i rapporti connessi all'utilizzo della piattaforma per l'espletamento delle procedure di acquisto, anche a favore degli enti del Servizio Sanitario Regionale;
- ✓ cura i rapporti con le strutture delle Aziende Sanitarie che si occupano della materia dei beni e dei servizi;
- ✓ gestisce l'accesso agli atti dei procedimenti di propria competenza;
- ✓ gestisce, in collaborazione con l'Ufficio Legale e con eventuali professionisti esterni all'uopo incaricati il contenzioso, giudiziale e stragiudiziale, sulle procedure di gara espletate e sulle convenzioni, accordi quadro e contratti stipulati;

B) a coordinamento regionale:

- ✓ svolge le funzioni dell'Osservatorio Prezzi;



C) a riporto gerarchico (funzioni regionali):

- ✓ supporta l'Area Sanità e Sociale della Regione del Veneto nella programmazione periodica delle procedure di gara centralizzate che le sono delegate in raccordo con il Comitato dei Direttori;
- ✓ cura i rapporti con ANAC e con il Tavolo dei Soggetti Aggregatori;
- ✓ collabora per la programmazione delle attività formative del personale del Servizio Sanitario Regionale in materia di appalti di beni e servizi.



UOC GESTIONE RISORSE UMANE

La UOC Gestione Risorse Umane è la struttura deputata alla gestione di tutti i processi relativi al personale, dalla pianificazione alla gestione e sviluppo, operando coerentemente con gli obiettivi strategici dell'Ente. La struttura eroga servizi per le Aziende e gli Enti del SSR svolgendo le procedure selettive del personale del comparto e della dirigenza oltre alla gestione delle procedure in materia di personale convenzionato.

La UOC Gestione Risorse Umane svolge le seguenti principali attività:

A) proprie:

- ✓ supporto alla Direzione Strategica nella pianificazione e definizione del proprio fabbisogno del personale, nella relativa gestione delle procedure di reclutamento, nelle relazioni sindacali;
- ✓ gestione del personale di Azienda Zero: lo sviluppo del personale, dei percorsi di carriera, dei sistemi di valutazione in collaborazione con le strutture interessate; la gestione del piano formativo e della relativa realizzazione;
- ✓ amministrazione del personale di Azienda Zero: la rilevazione e gestione delle presenze, la gestione giuridica ed economica del personale; gli adempimenti connessi alla cessazione del rapporto di lavoro; la cura dei flussi informativi dell'area di competenza;
- ✓ gestione delle procedure selettive per le aziende e gli Enti del SSR;

B) a coordinamento regionale:

- ✓ gestione della medicina convenzionata: 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; l'organizzazione del concorso per l'accesso alla Scuola di formazione specifica di medicina generale;
- ✓ coordinamento delle procedure e metodiche di Analisi e misurazioni del benessere e del clima organizzativo per le aziende e gli enti SSR;

C) a riporto gerarchico (funzioni regionali):

- ✓ supporta la programmazione delle procedure selettive per le aziende e gli enti del SSR.



UOC LOGISTICA

La UOC Logistica svolge le seguenti principali attività:

A) proprie:

- ✓ il monitoraggio e l'analisi dei consumi energetici delle Aziende del SSR e sviluppo di sistemi di controllo in continuo dei consumi;
- ✓ la gestione e manutenzione del patrimonio immobiliare di Azienda Zero;

B) a coordinamento regionale:

- ✓ la gestione, lo stoccaggio e la distribuzione dei beni sanitari e non sanitari, fornendo altresì dati di out-come utili al processo di HTA o di supporto al Rischio Clinico;
- ✓ la gestione delle procedure centralizzate della Distribuzione per Conto;
- ✓ 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;
- ✓ 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 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.

UOS INGEGNERIA CLINICA

La UOS Ingegneria Clinica svolge le seguenti principali attività:

A) proprie

- ✓ gestione della banca dati delle apparecchiature elettromedicali;
- ✓ monitoraggio dell'uso reporting gestionale sulle grandi apparecchiature;
- ✓ supporto tecnico scientifico ai gruppi tecnici chiamati all'elaborazione dei capitolati di gara regionale;



B) a coordinamento regionale:

- ✓ predisposizione dei piani di investimento regionali per le principali apparecchiature elettromedicali;
- ✓ valutazione dei capitolati di gara aziendali nelle materie di competenza;
- ✓ valutazione degli acquisti delle aziende sanitarie relative a nuovi prodotti sanitari.



UOC CONTABILITA' E CONTROLLI GESTIONALI

La UOC Contabilità e Controlli Gestionali è la struttura che garantisce gli adempimenti contabili e le scritture della Gestione Sanitaria Accentrata (GSA) ivi compresa la redazione del relativo bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato consuntivo del Servizio Sanitario Regionale oltre alla gestione dei flussi di cassa relativi al finanziamento del fabbisogno sanitario regionale confluiti negli appositi conti di tesoreria intestati alla sanità e agli adempimenti fiscali relativi all'Azienda, in coerenza con la normativa nazionale e regionale in materia.

Articolazione minima richiesta:

Contabilità (UOS)

Bilancio (UOS)

Contabilità analitica e costing (UOS)

Analisi e valutazione di investimenti (I.P)

Assicura lo svolgimento delle seguenti attività:

A) proprie:

- ✓ il rispetto dei principi contabili applicati nel sistema contabile di Azienda Zero e nelle Aziende del SSR, 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 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;

B) a coordinamento regionale:

- ✓ la gestione a livello accentrato, progressivamente, di parte dei processi contabili delle Aziende sanitarie del SSR efficientando il sistema e garantendo l'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.



UOS BILANCIO

La UOS garantisce lo svolgimento delle seguenti attività:

A) proprie

- ✓ tenuta e conservazione della contabilità di Azienda Zero/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;
- ✓ gestione dei flussi finanziari delle risorse del fondo sanitario regionale;
- ✓ gestione delle risorse finanziarie del SSR garantendo la minimizzazione dei tempi di pagamento dei fornitori;
- ✓ gestione dei pagamenti afferenti alle politiche sociali della Regione;
- ✓ gestione dei rapporti con l'Istituto Tesoriere.

B) a coordinamento regionale

- ✓ gestione delle istruttorie richieste dal Tavolo tecnico ministeriale per la verifica degli adempimenti regionali.
- ✓ gestione delle attività correlate al finanziamento dei controlli ufficiali e delle altre attività ufficiali ai sensi del decreto legislativo 32/2021
- ✓ monitoraggio economico - finanziario, analisi e valutazioni d'azienda con riferimento ai Centri Servizi per Anziani non autosufficienti ed altre strutture socio sanitarie, su richiesta regionale.

UOS CONTABILITA'

La UOS garantisce lo svolgimento delle seguenti attività:

A) proprie

- ✓ Monitoraggio della corretta applicazione dei principi contabili applicati nel sistema contabile di Azienda Zero/GSA e nelle Aziende del SSR, anche promuovendo le necessarie operazioni di formazione ed addestramento del personale coinvolto nei cicli contabili e nella gestione delle risorse, nel rispetto del d.lgs. n. 118/11 e relativa casistica contabile applicativa normata con decreti ministeriali;
- ✓ Redazione dei bilanci consuntivi e periodici di Azienda Zero/GSA, corredati della documentazione prevista dalla Legge o da disposizioni regionali;
- ✓ Redazione del bilancio consolidato del SSR;

B) a coordinamento regionale

- ✓ Gestione delle istruttorie richieste dal Tavolo tecnico ministeriale per la verifica degli adempimenti regionali;



UOS CONTABILITA' ANALITICA E COSTING

La UOS garantisce lo svolgimento delle seguenti attività:

A) proprie:

- ✓ supporto alla predisposizione del Bilancio Economico Preventivo Annuale della GSA e il relativo aggiornamento trimestrale (CEPA e CECT);
- ✓ consolidamento a livello di SSR degli schemi ministeriali di rendicontazione dei costi del SSR (modello rilevazione LA);
- ✓ coordinamento nella valutazione dei piani di investimento delle Aziende Sanitarie e il monitoraggio del loro stato di implementazione nonché il supporto alle valutazioni programmatiche della finanza di progetto e il monitoraggio dei Piani Economico Finanziari delle concessioni esistenti.

B) a coordinamento regionale:

- ✓ misurazione e il reporting della produzione sanitaria, produttività ed efficienza delle risorse delle strutture sanitarie delle Aziende Sanitarie;
- ✓ 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 alle Aziende Sanitarie per la tenuta della loro contabilità analitica;
- ✓ analisi e il monitoraggio trimestrale dell'equilibrio economico del SSR.
- ✓ supporto alla CRITE mediante: analisi di convenienza e valutazione economica degli investimenti nel settore socio-sanitario e delle scelte di programmazione socio-sanitaria; valutazioni di efficienza e produttività;
- ✓ 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;
- ✓ produzione di analisi e studi a supporto della progettazione e del monitoraggio delle reti cliniche e dei sistemi organizzativi innovativi;
- ✓ supporto alla gestione della documentazione per il comitato LEA



UOC SISTEMI INFORMATIVI

La UOC Sistemi Informativi è la struttura che 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. Per condurre questa attività si avvale delle unità organizzative dei sistemi informativi delle Aziende Sanitarie condividendo la progettualità e coordinando le azioni.

In particolare garantisce le seguenti attività:

A) proprie

- ✓ la razionalizzazione e la gestione ed il monitoraggio del funzionamento dei data center, dei sistemi cloud, 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 contesti assistenziali ospedalieri, territoriali, della prevenzione collettiva e sanità pubblica e i processi delle aree amministrative, contabili e della logistica dei beni nonché la gestione dei relativi flussi informativi, del datawarehouse e dei cruscotti di BI;
- ✓ la gestione uniforme 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 infrastrutturali e applicative necessarie al fine di ottimizzare le risorse ed elevare il livello di sicurezza.

B) a coordinamento regionale:

- ✓ programmazione delle attività di razionalizzazione e sviluppo;
- ✓ analisi delle attività della Cabina di Regia di cui alla DGR n.252 del 2 marzo 2020 e programmazione conseguente;
- ✓ il raccordo con le specifiche nazionali e regionali sul Fascicolo Sanitario Elettronico.



UOC CONVENZIONI E ASSICURAZIONI SSR

L'UOC Convenzioni e assicurazioni SSR esplica le proprie competenze in due settori; quello avente ad oggetto la predisposizione degli atti relativi alla formalizzazione dei rapporti giuridici tra l'Azienda con l'esterno e quello assicurativo, relativo, invece, alle attività connesse alla gestione dei sinistri da responsabilità sanitaria.

In particolare garantisce le seguenti attività:

A) proprie

- ✓ supporto tecnico all'Area Sanità e Sociale e alle strutture aziendali in merito a rapporti convenzionali con enti esterni e stesura delle conseguenti convenzioni;
- ✓ trattazione stragiudiziale dei sinistri di valore predeterminato per responsabilità medico/sanitaria, secondo il modello regionale di gestione dei sinistri e rischio clinico, in raccordo con l'ufficio legale;
- ✓ accertamento e valutazione medico legale dei sinistri di valore predeterminato per responsabilità medico/sanitaria, secondo il modello regionale di gestione dei sinistri e rischio clinico;
- ✓ coordinamento e monitoraggio degli uffici centrali sinistri per la parte di competenza relativa alla gestione e definizione dei sinistri;
- ✓ supporto tecnico alle aziende ed enti del SSR per le problematiche comuni, di particolare complessità, circa la trattazione dei sinistri in gestione presso le stesse;
- ✓ collaborazione con la struttura che si occupa di rischio clinico nella promozione e sviluppo delle azioni di miglioramento e delle strategie di riduzione del rischio aziendale e clinico finalizzate anche al contenimento del contenzioso relativo a reclami e richieste di danno per responsabilità medica;
- ✓ monitoraggio e vigilanza sulle varie forme di sanità integrativa con l'obiettivo di finalizzarle al sostegno della compartecipazione dei LEA. Istituzione e coordinamento dell'osservatorio in materia previsto dal Piano socio sanitario regionale 2019-2023;
- ✓ istruisce le cause instaurate contro l'Azienda, unitamente alle strutture aziendali interessate dal contenzioso e al patrocinatore esterno, supportando la ricerca degli elementi necessari alla difesa, la documentazione e i chiarimenti richiesti;
- ✓ esprime le valutazioni alla Direzione Generale circa la costituzione in giudizio dell'Azienda per il tramite di un avvocato esterno;
- ✓ gestisce le procedure amministrative e contabili legate al conferimento dell'incarico ai patrocinatori dell'Azienda, oltre agli obblighi di trasparenza allo stesso connessi;
- ✓ monitora i costi e l'andamento del contenzioso complessivo dell'Azienda;
- ✓ attende al recupero delle somme dovute all'Azienda a titolo di rifusione di spese legali e provvede al pagamento di quelle che l'Azienda sia condannata a pagare, in collaborazione con l'UOC Servizio Economico Finanziario;

C) a riporto gerarchico (funzioni regionali):

- ✓ supporto giuridico alle procedure di nomina dei direttori generali delle aziende ed enti del SSR, alla gestione dei relativi contratti e alla formazione degli elenchi dei direttori sanitari, amministrativi e dei servizi socio-sanitari.



UOC AFFARI GENERALI

L'UOC Affari Generali è la struttura deputata alla gestione delle attività di carattere generale e trasversale all'Azienda, ivi compresa la gestione del sistema documentale aziendale e il coordinamento delle relative modalità procedurali e organizzative anche a livello delle Aziende ed Enti del SSR, si occupa degli adempimenti Privacy sia a livello aziendale sia a livello regionale fornendo supporto istruttorio alla Regione stessa esclusivamente per quanto attiene l'ambito sanitario e funge, altresì, da Coordinamento per le Aziende SSR in materia di Privacy, gestisce i procedimenti di cui alla L. n. 210/1992 con decorrenza 1 gennaio 2020.

In particolare garantisce le seguenti attività:

A) proprie:

- ✓ il supporto amministrativo nella gestione del Collegio di Direzione, del Comitato dei Direttori Generali, Collegio Sindacale e di altri organismi;
- ✓ il supporto amministrativo nella gestione del sistema Protocollo, degli atti amministrativi del Direttore Generale e dei Direttori di UOC, delle relative procedure di raccolta, pubblicazione e archiviazione;
- ✓ la cura degli adempimenti amministrativi in tema di gestione documentale, anche in riferimento alle disposizioni dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID);
- ✓ gli adempimenti aziendali in materia di Privacy sulla base delle normativa europea e nazionale in materia di tutela dei dati personali attraverso la mappatura e l'analisi dei trattamenti eseguiti all'interno dell'Azienda, la predisposizione di modelli documentali privacy ad uso interno e la consulenza in materia di tutela dei dati personali alle UOC aziendali;
- ✓ il governo delle attività di competenza relative ai rapporti tra l'Azienda Zero e Aziende SSR, Enti, Associazioni o Parti Terze;
- ✓ ogni altra attività di carattere generale e trasversale all'Azienda;
- ✓ fornisce supporto giuridico agli uffici aziendali in materia di accesso agli atti (documentale, civico e generalizzato);
- ✓ fornisce supporto giuridico agli uffici aziendali per la redazione di atti/provvedimenti amministrativi e per la soluzione di specifiche questioni giuridiche;
- ✓ gestisce, secondo il regolamento aziendale, l'elenco ristretto degli avvocati esterni, provvedendo periodicamente al suo aggiornamento;

B) a coordinamento regionale:

- ✓ la gestione, a partire dall'1 gennaio 2020, degli adempimenti amministrativo-contabili relativi alla L. n. 210/1992;
- ✓ la gestione amministrativa/contabile degli introiti da sanzioni (es. SPISAL, SISIP, Servizi Veterinari) dei controlli ufficiali (D.Lgs. 194/2008 e dal 1° gennaio 2022 D.Lgs. 32/2021, coordinamento dei ricorsi contro le sanzioni amministrative accertate dal personale delle Aziende ULSS);
- ✓ le attività di Coordinamento delle Aziende SSR relativamente alla definizione di modalità procedurali e organizzative uniformi di gestione documentale;



- ✓ il supporto istruttorio alla Regione, in materia di Privacy, per quanto attiene l'ambito sanitario.



UOC RISCHIO CLINICO (AD ESAURIMENTO)

L'UOC Rischio Clinico è la struttura che opera in una logica di governo delle attività finalizzate alla prevenzione, al monitoraggio e alla gestione del rischio connesso all'erogazione dei prestazioni sanitarie nonché all'utilizzo appropriato delle risorse strutturali, tecnologiche e organizzative.

Garantisce le seguenti principali attività:

A) proprie:

- ✓ il supporto tecnico alle attività gestionali della UOC Convenzioni e assicurazioni SSR per la valutazione dei sinistri di competenza dell'Azienda Zero;

C) a riporto gerarchico (funzioni regionali):

- ✓ 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 Convenzioni e assicurazione SSR 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 inappropriata 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;



- ✓ la promozione di azioni di confronto con i rappresentanti dei cittadini, le Associazioni Scientifiche e i rappresentanti dell'industria Sanitaria Farmaceutica.



UOC GOVERNO CLINICO

L'UOC Governo Clinico è la struttura che effettua valutazioni di coerenza clinico organizzativa delle attività assistenziali, identificando standard organizzativi di riferimento e proponendo obiettivi di miglioramento; effettua il monitoraggio sulla rete assistenziale con particolare riferimento all'aderenza tra le prestazioni erogate e il ruolo assegnato alla struttura dalla programmazione regionale, fornendo il proprio apporto tecnico/scientifico alle attività dell'Area Sanità e Sociale della Regione.

Articolazione minima richiesta:

Setting Assistenziali e PDTA (UOS)

Farmaci (UOS)

DM e Protesi (UOS)

UOS SETTING ASSISTENZIALI E PDTA

La UOS Setting Assistenziali e PDTA assicura in particolare le seguenti attività:

B) a coordinamento regionale:

- supporto tecnico alla definizione di protocolli e/o documenti di indirizzo in tema di appropriatezza sia clinica che organizzativa e monitoraggio degli stessi;
- supporto alla revisione periodica delle linee guida di codifica della scheda di dimissione ospedaliera (SDO) e agli aggiornamenti di codifica e tariffari del nomenclatore della specialistica ambulatoriale;
- monitoraggio periodico del rispetto delle disposizioni sul Registro Unico dei Ricoveri Ospedalieri e Registro Unico delle Liste Operatorie, come previsto dalla DGR n.1191 del 26 luglio 2016;
- monitoraggio e supporto all'aggiornamento delle reti cliniche;
- monitoraggio delle attività dei vari setting assistenziali e degli accordi contrattuali delle strutture accreditate;
- implementazione, monitoraggio e supporto all'aggiornamento dei percorsi diagnostico-terapeutico assistenziali regionali (PDTA).

UOS FARMACI

La UOS Farmaci assicura in particolare le seguenti attività:

A) proprie:

- analisi di monitoraggio e valutazione dell'appropriatezza prescrittiva;
- analisi e valutazioni a supporto dell'HTA;
- supporto alle procedure di gara;

B) a coordinamento regionale:

- supporto tecnico alla direzione regionale competente nella produzione, aggiornamento e monitoraggio di linee di indirizzo inerenti le attività di vigilanza sulle procedure di



conservazione, distribuzione dei farmaci e dei restanti prodotti sanitari nelle farmacie di comunità, grossisti, reparti dei presidi ospedalieri pubblici e privati, RSA e altre strutture assistenziali di comunità;

- supporto tecnico alla direzione regionale competente nella stesura, aggiornamento e monitoraggio di indirizzi e procedure inerenti la preparazione, allestimento e distribuzione dei farmaci e dei dispositivi, con particolare riferimento all'allestimento di farmaci oncologici e preparazioni galeniche e magistrali;
- supporto tecnico alla direzione regionale competente nella gestione degli avvisi di ritiri, revoche e sospensioni dal mercato di farmaci;
- supporto tecnico alla direzione regionale competente nella definizione di standard di impiego di principio attivo, monitoraggio dell'appropriatezza prescrittiva e degli utilizzi ospedalieri e territoriali.

UOS DM E PROTESI

La UOS DM e Protesi assicura in particolare le seguenti attività:

A) proprie:

- analisi di monitoraggio e valutazione dell'appropriatezza prescrittiva;
- analisi e valutazioni a supporto dell'HTA;
- supporto alle procedure di gare centralizzate;

B) a coordinamento regionale:

- supporto tecnico alla direzione regionale competente nella vigilanza sui dispositivi medici, mediante analisi e monitoraggio degli incidenti segnalati dagli operatori sanitari e predisposizione di reportistica, gestione degli avvisi di sicurezza e dei reclami, approfondimenti sui temi di sicurezza relativi ai dispositivi medici, incluse le attrezzature;
- supporto tecnico alla direzione regionale competente nella definizione di standard di impiego di dispositivi, monitoraggio dell'appropriatezza prescrittiva e degli utilizzi ospedalieri e territoriali.



UOC SCREENING

La UOC Screening e Valutazione di Impatto Sanitario è la struttura che opera a supporto della programmazione regionale con funzioni di coordinamento delle Aziende ULSS, monitoraggio e analisi dei dati, elaborazione di rapporti, istruttorie e proposte tecniche, progettazione di iniziative formative e comunicative, partecipazione a progetti di ricerca nei seguenti ambiti:

A) proprie:

- il monitoraggio dei livelli di estensione ed adesione agli screening oncologici;
- il monitoraggio delle prestazioni di approfondimento diagnostico;
- la produzione di reportistica sulle attività di primo e secondo livello;
- il coordinamento dei gruppi regionali degli specialisti coinvolti nei programmi di screening, anche al fine della stesura di linee di indirizzo regionali;
- l'organizzazione e sviluppo dell'attività formativa a livello regionale del personale coinvolto nei programmi di Screening oncologici;
- il coordinamento dei progetti del Piano Regionale della Prevenzione- PRP, relativi agli Screening Oncologici;
- l'interazione con l'Osservatorio Nazionale Screening- ONS e le società scientifiche: Gruppo Italiano Screening Mammografico- GISMa, Gruppo Italiano Screening del Cervicocarcinoma -GISCi, Gruppo Italiano Screening coloretale- GISCoR;
- lo sviluppo della qualità dell'informazione e della comunicazione, all'interno dei programmi, fra operatori che operano nei programmi di screening e utenti invitati a screening;
- la promozione di iniziative divulgative e di campagne informative rivolte alla popolazione in ambito di prevenzione oncologica.

B) a coordinamento regionale:

- sorveglianza della popolazione esposta alle sostanze perfluoroalchiliche- PFAS, mediante il coordinamento delle attività delle Aziende ULSS coinvolte nella contaminazione da PFAS, il monitoraggio dei livelli di estensione ed adesione alla sorveglianza sanitaria proposta, il coordinamento di gruppi regionali di operatori sanitari coinvolti nel Piano di sorveglianza sanitaria;



UOC SERVIZIO EPIDEMIOLOGICO REGIONALE

E' la struttura che supporta la programmazione socio-sanitaria regionale, attraverso attività di analisi epidemiologica descrittiva dello stato di salute della popolazione e di monitoraggio dei percorsi assistenziali e degli esiti delle cure, con la produzione di indicatori e di rapporti tecnici specifici. Alla UOC afferiscono il Registro regionale di mortalità e i Registri di patologia previsti dalla programmazione regionale.

Articolazione minima richiesta:

Statistica Sanitaria (UOS)

Registri (UOS)

Amministrazione Centrale Sistema Informativo Sanitario (UOS)

UOS STATISTICA SANITARIA

La UOS di biostatistica supporta la programmazione sanitaria e socio-sanitaria regionale, attraverso la descrizione dello stato di salute della popolazione ed il monitoraggio dei percorsi assistenziali e degli esiti delle cure.

la UOS garantisce lo svolgimento delle seguenti attività:

B) a coordinamento regionale:

- analisi dei dati dei flussi informativi sanitari correnti per la valutazione dei bisogni di salute della popolazione e per la valutazione dei volumi, dei processi e degli esiti dell'assistenza sanitaria, in raccordo con i sistemi di monitoraggio nazionali (Nuovo Sistema di Garanzia, Programma Nazionale Esiti) e interregionali (Bersaglio Sant'Anna);
- monitoraggio della cronicità e della multimorbilità in Veneto: analisi epidemiologica descrittiva delle malattie croniche non trasmissibili, analisi del case-mix di malattia nella popolazione e definizione e calcolo di indicatori per la valutazione dei processi assistenziali e degli esiti, anche in raccordo con i PDTA nazionali e regionali;
- analisi dei dati dei flussi informativi sanitari correnti e di archivi derivanti da rilevazioni ad hoc per la descrizione epidemiologica dell'andamento di eventi pandemici: stato di salute della popolazione, utilizzo dei servizi, esiti dell'assistenza sanitaria.

UOS REGISTRI

la UOS garantisce lo svolgimento delle seguenti attività: :

B) a coordinamento regionale:

- 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;



UOS AMMINISTRAZIONE CENTRALE SISTEMA INFORMATIVO SANITARIO

la UOS garantisce lo svolgimento delle seguenti attività:

A) proprie:

- ✓ controllo logico e formale della qualità del dato, validazione, trasmissione ai ministeri competenti dei flussi informativi;

B) a coordinamento regionale:

- ✓ amministrazione e coordinamento centralizzato delle anagrafiche e delle procedure degli applicativi sanitari regionali;
- ✓ produzione di reportistica di controllo operativo dei processi sanitari e socio-sanitari;
- ✓ gestione delle procedure di mobilità sanitaria regionale, interregionale e internazionale;
- ✓ manutenzione dei sistemi di classificazione e dei nomenclatori tariffari delle prestazioni sanitarie.



UOC AUTORIZZAZIONE ALL'ESERCIZIO E ORGANISMO TECNICAMENTE ACCREDITANTE

La UOC Autorizzazione all'Esercizio e Organismo Tecnicamente Accreditante (OTA) è la struttura che, attraverso l'attività di analisi, coordinamento e monitoraggio dei processi di Autorizzazione all'Esercizio e svolgendo il ruolo di Organismo Tecnicamente Accreditante della Regione del Veneto, assicura una omogeneità di valutazione su tutto il territorio regionale, garantisce la trasparenza nella gestione delle attività, assicura la terzietà dell'organismo stesso nello svolgimento delle proprie funzioni e allo stesso tempo espleta una funzione di unificatore dei processi per il miglioramento della qualità del sistema dei servizi offerti al cittadino.

La UOC Autorizzazione all'Esercizio e Organismo Tecnicamente Accreditante (OTA) svolge le seguenti principali attività:

A) proprie:

- ✓ espletamento dell'istruttoria amministrativa, tecnica e conclusione del procedimento di autorizzazione all'esercizio delle strutture pubbliche e private sanitarie e socio-sanitarie di competenza di Azienda Zero, ossia delle Aziende ed Enti del SSR, delle strutture che erogano prestazioni in regime di ricovero, delle strutture di ricovero intermedio (ospedale di comunità, unità riabilitative territoriali, hospice, strutture riabilitative ex art. 26 della L. 833/78), dell'area della Salute Mentale, dell'ambito Emergenza e Urgenza, del Sistema Trasfusionale, degli Istituti dei Tessuti, delle Strutture Veterinarie, delle strutture ambulatoriali limitatamente a quanto previsto dall'art. 5 della L.R. n. 22/2002 e delle strutture socio sanitarie relative alle persone anziane, persone con disabilità, dipendenze e minori/famiglia;
- ✓ funzione di Organismo Tecnicamente Accreditante, ossia la gestione dell'istruttoria amministrativa, per la parte di competenza, e la gestione dell'istruttoria tecnica (verifica del possesso dei requisiti) di accreditamento istituzionale oltre alla formazione, addestramento, aggiornamento e gestione dei valutatori regionali e l'adozione di procedure di verifica esplicitamente definite;
- ✓ coordinamento della rete regionale della medicina dello sport, ivi comprese le attività di organizzazione della Commissione Regionale d'Appello dell'attività sportiva agonistica e la gestione dell'Albo Regionale degli Ambulatori Privati di Medicina dello Sport;
- ✓ espletamento dell'istruttoria amministrativa, tecnica e conclusione del procedimento di autorizzazione all'uso diagnostico di apparecchiature a risonanza magnetica nucleare sul territorio regionale;
- ✓ espletamento dell'istruttoria amministrativa, tecnica e conclusione del procedimento di certificazione dei Centri di Procreazione Medicalmente Assistita per la parte di competenza
- ✓ supporto alle Strutture regionali competenti nella gestione delle anagrafiche delle strutture, monitoraggio procedimenti e revisione/aggiornamento della normativa specifica di settore, gestione requisiti, espletati mediante la partecipazione a gruppi tecnici, supporto all'Organismo Tecnico Consultivo di cui all'art. 10 comma 2 della L.R. n. 22/2002, verifica applicazione disposizioni normative specifiche (i.e. emergenza COVID-19)
- ✓ espletamento istruttoria tecnica nell'ambito del procedimento di rilascio e rinnovo dell'accREDITamento istituzionale secondo l'articolazione e le modalità definite dall'Area Sanità e Sociale.



UOC FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE PROFESSIONI SANITARIE

La UOC Formazione e Sviluppo delle Professioni Sanitarie è la struttura che sostiene e diffonde la cultura della formazione e dell'Educazione Continua in Medicina (ECM), integrandola con i modelli organizzativi ed assistenziali declinati dalla programmazione del Sistema Sanitario Regionale (SSR). Relativamente a questo aspetto si occupa dell'intero processo di Accreditamento ECM dei Provider pubblici e privati della Regione del Veneto, del monitoraggio delle specifiche attività formative e della gestione degli aspetti critici, attraverso il supporto competente dei propri professionisti.

Articolazione minima richiesta:

ECM (I.P)

Procedure formative professioni sanitarie (UOS)

La UOC Formazione e Sviluppo delle Professioni Sanitarie svolge le seguenti principali attività:

A) proprie:

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

B) a coordinamento regionale:

- ✓ gestione delle progettualità finalizzate alla innovazione e miglioramento dell'assistenza, alla valorizzazione delle competenze dei professionisti; alla promozione di modelli operativi finalizzati all'integrazione multiprofessionale e multidisciplinare.

UOS PROCEDURE FORMATIVE PER LE PROFESSIONI SANITARIE

La UOS Procedure formative per le professioni sanitarie assicura in particolare le seguenti attività:

A) proprie:

- attività istruttoria per il riconoscimento dei titoli del pregresso ordinamento delle professioni sanitarie;
- attività istruttoria per il riconoscimento dei titoli stranieri per lo svolgimento dell'attività dell'OSS; gestione della procedura relativa alla presentazione della domanda per l'esercizio in Italia di attività sanitaria con titolo estero;



B) a coordinamento regionale:

- Analisi predittive del fabbisogno, anche formativo, delle professioni sanitarie e monitoraggio periodico;
- Verifica della rendicontazione dei costi dei percorsi formativi sostenuti dalle Aziende sanitarie e dalle Università e relative istruttorie contabili per la liquidazione dei rimborsi;
- Supporto tecnico all'Osservatorio regionale sulla formazione medico-specialistica;
- Supporto tecnico ai progetti europei sulla pianificazione dei fabbisogni del personale sanitario.



UOC ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO-SANITARIE (AD ESAURIMENTO)

L'UOC Ispezioni sanitarie e socio-sanitarie è la struttura 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 proprie attività di controllo sulla base di programmi o ad impulso del Presidente della Regione, della Giunta o su richiesta del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale.

La UOC Ispezioni sanitarie e socio-sanitarie svolge le seguenti principali attività:

- C) a riporto gerarchico (funzioni regionali):
- ✓ supporto al nucleo regionale di controllo nella valutazione sistematica dell'appropriatezza nell'erogazione delle 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). Si attua quindi nel monitoraggio degli obiettivi di budget annuali assegnati alle Direzioni delle Aziende sanitarie riportanti tali tematiche e agli specifici punti del Questionario Ministeriale Q-LEA (ora Nuovo Sistema di Garanzia-NSG) e del conseguente contributo alla Relazione annuale del Presidente;
 - ✓ 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 (attività di controllo straordinaria), raccolta e istruttoria del caso, stesura di un verbale conclusivo riportante l'individuazione di azioni di miglioramento e 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;
 - ✓ attività di coordinamento previste dalla DGR 2022 del 28 dicembre 2018 e s.m.i..



FUNZIONI A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE

Coordinamento Regionale Attività Trasfusionali (UOC)

Il CRAT è la struttura individuata dalla Programmazione regionale, a garantire da un lato il coordinamento intraregionale ed interregionale delle attività trasfusionali, dei flussi di scambio e di compensazione, dall'altro il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi in relazione alle finalità previste dall'art. 1 della legge n. 219/2005:

- Raggiungimento dell'autosufficienza regionale e nazionale di sangue, emocomponenti e farmaci emoderivati;
- Efficace tutela della salute dei cittadini attraverso il conseguimento dei più alti livelli di sicurezza raggiungibili nell'ambito di tutto il processo finalizzato alla donazione ed alla trasfusione del sangue.

Gli obiettivi sono presidiati mediante le seguenti attività:

- Coordinamento delle attività della rete trasfusionale regionale finalizzato al programma di autosufficienza nazionale e regionale in sangue ed emocomponenti;
- Gestione del plasma da avviare alla lavorazione industriale per la produzione di farmaci plasmaderivati;
- Gestione dei flussi del sistema informativo regionale delle attività trasfusionali e del registro sangue.



Coordinamento Salute Mentale (UOC)

Il Coordinamento Salute Mentale è finalizzato all'armonizzazione dei modelli assistenziali dei Dipartimenti di Salute Mentale regionali nell'ottica di garantire equità di accesso alle cure all'utenza. In particolare, i compiti del Coordinamento sono i seguenti:

- garantire una qualità di assistenza equamente distribuita con modelli omogenei che assicurino aderenza dei trattamenti ai Percorsi Diagnostico Terapeutici Assistenziali – PDTA, con particolare attenzione alla continuità ospedale-territorio e alla valorizzazione degli interventi di domiciliarità e prossimità nell'ambito della presa in carico;
- garantire la rilevazione e la valutazione dei fabbisogni e degli standard strutturali, gestionali e tecnologici ed il loro monitoraggio anche finalizzati alla progettazione e sviluppo di modelli innovativi atti a dare risposte ai bisogni emergenti;
- sostenere l'appropriatezza dei ricoveri ospedalieri e la riduzione del fenomeno della contenzione;
- garantire la collaborazione ed il raccordo operativo con le aree distrettuali contermini, in particolar modo per quanto riguarda la psicopatologia dell'adolescenza e le dipendenze patologiche;
- implementare la telemedicina negli ambiti di competenza;
- assicurare il monitoraggio della qualità dell'erogazione dei LEA e degli aspetti relativi all'integrazione socio sanitaria.



Coordinamento Salute e Ambiente

Il Coordinamento è finalizzato a:

- identificazione e valutazione delle problematiche sanitarie associate a rischi ambientali e climatici, per supportare la Direzione Regionale nella definizione e nell'implementazione di politiche di prevenzione attraverso l'uso di dati epidemiologici per la definizione dei bisogni e delle priorità di intervento e attraverso l'integrazione con altri settori;
- individuazione e sviluppo di criteri, metodi e sistemi di monitoraggio integrati, anche avvalendosi di sistemi informativi funzionali all'acquisizione, all'analisi, all'integrazione e all'interpretazione di modelli e dati, avvalendosi del supporto delle UOC Servizio Epidemiologico Regionale e Sistemi Informativi;
- supporto alle Strutture e alle Direzioni Regionali competenti nel settore ambientale per l'implementazione della Valutazione di Impatto sulla Salute (VIS) nell'ambito della Valutazione Ambientale Strategica (VAS), della Valutazione di Impatto Ambientale (VIA) e dell'Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA).
- supporto alla Direzione Prevenzione, Sicurezza alimentare, Veterinaria Regionale nelle attività di coordinamento delle azioni di preparedness e di risposta rapida alle emergenze sanitarie di tipo ambientale garantendo uno stretto raccordo ed il supporto alle autorità sanitarie locali e regionali nonché alle Agenzie ed Enti a ciò deputati.



Coordinamento Rischio Clinico

Il Coordinamento è finalizzato:

- all'impostazione, alla promozione ed alla 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;
- al supporto ed allo sviluppo 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;
- al coordinamento dei risk manager delle strutture sanitarie, pubbliche e private accreditate;
- alla promozione degli audit regionali 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;
- alla 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;
- all'applicazione ed al monitoraggio delle iniziative in tema di gestione della qualità e sicurezza delle cure indicate alle strutture sanitarie e la rilevazione del rischio di inappropriata nei percorsi diagnostici e terapeutici con la finalità di fare emergere eventuali attività di medicina difensiva attiva e passiva;
- all'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;
- alla gestione ed al coordinamento dell'attività in tema di rischio clinico e sicurezza del paziente definita dal Ministero della Salute, da AGENAS e dai tavoli tecnici nazionali;
- al 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;
- alla elaborazione ed al monitoraggio dei flussi informativi sulla sicurezza del paziente (eventi sentinella, eventi avversi ed eventi evitati), in adempimento degli obblighi previsti di comunicazione dei dati al Ministero nel settore di competenza;
- alla promozione di azioni di confronto con i rappresentanti dei cittadini, le Associazioni Scientifiche e i rappresentanti dell'industria Sanitaria Farmaceutica.



Coordinamento Regionale per i Controlli sull'attività sanitaria

Il Coordinamento assorbe le funzioni del Nucleo Regionale di Controllo di cui alla DGR n. 928 del 05 luglio 2021 ed è finalizzato:

- a predisporre e/o aggiornare le direttive operative sull'attività di controllo e sulla valutazione dell'appropriatezza delle prestazioni sanitarie, di norma annualmente, in accordo con gli indirizzi della politica sanitaria regionale e conformi all'evoluzione scientifica e tecnologica;
- a verificare la congruenza e adeguatezza dei Piani Annuali di controllo interno ed esterno e procedere alla loro approvazione;
- a dirimere le eventuali contestazioni rimaste irrisolte e concluderne l'esame in tempo utile per la redazione del bilancio d'esercizio, fermo restando il rispetto degli obblighi di salvaguardia dell'erario, esprimendo un giudizio insindacabile, fatte salve le palesi difformità di codifica rispetto alle specifiche direttive regionali;
- ad acquisire ulteriori informazioni rispetto a situazioni particolari che emergono dall'analisi dei dati contenuti nell'archivio regionale delle attività di ricovero e di specialistica ambulatoriale erogate dalle strutture pubbliche, private accreditate e dagli erogatori equiparati, dalle segnalazioni dell'UOC Ispezioni Sanitarie e Socio-Sanitarie di Azienda Zero o delle strutture regionali e da considerazioni autonome da parte del NRC stesso;
- ad effettuare analisi comparative sui risultati dei controlli delle singole Aziende ULSS, Ospedaliere, IRCCS, privati accreditati;
- a monitorare l'applicazione delle disposizioni regionali in materia di controlli, ivi comprese quelle relative alle ricadute economiche, comunicandolo tempestivamente alle strutture regionali competenti, eventuali problematicità/criticità rilevate, al fine di consentire all'amministrazione regionale di rendere sempre più chiaro, uniforme e trasparente il sistema di controlli in materia sanitaria.



Coordinamento Rischi amministrativi e contabili

Il Coordinamento è finalizzato:

- All'armonizzazione ed al monitoraggio delle attività e dei piani di audit predisposti dalle Aziende SSR nonché, presso quest'ultime, specifica attività di audit al fine di migliorare i processi di gestione dei rischi e di controllo dei principali processi amministrativi;
- Al supporto allo sviluppo e monitoraggio continuo del processo di Internal Auditing nelle Aziende ed Enti del SSR attraverso la predisposizione e il rilascio degli strumenti per la pianificazione delle attività, la conduzione degli interventi, la reportistica, la rendicontazione;
- Allo sviluppo del Percorso attuativo della certificabilità sia presso l'Azienda che presso le aziende del SSR;
- Allo sviluppo ed armonizzazione delle procedure inerenti rispetto al trattamento dei dati personali in modalità integrata Regione - Aziende;
- Al monitoraggio delle osservazioni dei Collegi Sindacali delle aziende SSR, promuovendo, attraverso le specifiche funzioni di Internal Audit aziendali, azioni di verifica e supporto agli owner aziendali per l'attivazione di misure di contenimento dei rischi;
- Allo sviluppo ed al 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;
- Allo sviluppo, supporto e 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;
- le attività di Coordinamento delle Aziende SSR in materia di Privacy.



Coordinamento sistemi di controllo gestionale

Il Coordinamento è finalizzato:

- al raccordo tra le attività di programmazione delle risorse strumentali, professionali, materiali, tecnologiche di Azienda Zero con la programmazione regionale e delle Aziende sanitarie;
- alla misurazione dei livelli di servizio garantiti da Azienda Zero verso Regione e verso le Aziende ed Enti del SSR;
- alla verifica continua dell'equilibrio economico - finanziario del SSR, in corso di esercizio e programmato / atteso, e formulazione di proposte correttive;
- al supporto alla Direzione regionale competente nella definizione della metodologia e dei criteri per la determinazione del fabbisogno finanziario corrente standard delle Aziende Sanitarie;
- al supporto alla Direzione regionale competente nella definizione e monitoraggio degli obiettivi economico-finanziari, di funzionamento e di salute delle Aziende Sanitarie;
- all'analisi sulla congruità delle tariffe rispetto ai costi di produzione e formulazione di proposte di adeguamento;
- alle valutazioni d'azienda e di investimento.



Coordinamento innovazione e sviluppo organizzativo

Il Coordinamento:

- supporta la definizione di piani e programmi regionali di cambiamento organizzativo finalizzati a garantire la centralità del paziente nei processi di prevenzione, diagnosi e cura;
- coordina la rete regionale delle funzioni di Innovazione e sviluppo organizzativo delle Aziende Sanitarie implementando progetti comuni di analisi ed innovazione organizzativa;
- supporta la promozione della cultura del miglioramento continuo, attraverso il monitoraggio e la revisione dei processi organizzativi, implementando le innovazioni più efficaci dal punto di vista del valore per il pazienti, in un approccio di condivisione delle soluzioni con i responsabili e gli operatori interessati, in applicazione delle metodologie di project, process e lean management;
- propone interventi di innovazione nell'assetto organizzativo e nei modelli produttivi delle aziende al fine di renderli coerenti con le esigenze di sviluppo strategico della stesse come previsti dalla programmazione regionale. Effettua analisi, definizione e revisione dei processi organizzativi con particolare attenzione allo sviluppo del lean management;
- effettua analisi dei carichi di lavoro volto a determinare il fabbisogno di personale;
- coordina le indagini di rilevazione del clima organizzativo delle aziende e collabora per la definizione di progetti di miglioramento delle stesso;
- supporta la gestione del cambiamento attraverso analisi ed interventi formativi per lo sviluppo della cultura aziendale, riprogettazione e ridefinizione delle strutture e delle modalità di funzionamento organizzativo esistenti, in concomitanza di processi di trasformazione aziendale (implementazione di processi di innovazione tecnologica ed organizzativa, diversificazione dei settori produttivi e lancio di nuovi servizi, ridimensionamento aziendale, esternalizzazioni, ristrutturazione aziendali e processi di riconversione);
- supporto alla programmazione di iniziative e metodi per lo sviluppo del benessere nei contesti lavorativi, dei processi di comunicazione interna, motivazionali e di miglioramento della qualità del lavoro e la gestione di situazioni conflittuali e di disagio.



Coordinamento innovazione digitale e della Cyber security (UOC)

Il Coordinamento:

- Coordina e monitora i programmi delle Aziende ed Enti del SSR finalizzati a garantire la sicurezza dei sistemi informatici in termini di privacy, autenticità e disponibilità, in coerenza e secondo le linee di programmazione regionale;
- A tali fini, si avvale di competenze giuridiche, tecniche ed organizzative in grado di promuovere e valutare azioni volte ad analizzare i punti vulnerabili dei sistemi aziendali, le minacce e i rischi associati, intervenendo con azioni di consulenza, supporto e coordinamento nelle eventualità di penetrazione e compromissione;
- Progetta e presidia la messa a punto di un "Disaster Recovery Plan" regionale per il SSR, in stretto raccordo con la Direzione regionale competente;
- Assicura la promozione ed il monitoraggio in tutti gli ambiti di sviluppo della digitalizzazione dei servizi sanitari e sociosanitari, in stretto raccordo con le analoghe iniziative nazionali e regionali.



Coordinamento Health Technology Assessment

Il Coordinamento è finalizzato:

- alla valutazione delle tecnologie sanitarie, anche a supporto delle attività della CRITE;
- al supporto tecnico e metodologico alle Commissioni / Tavoli Regionali preposti alla valutazione delle tecnologie sanitarie e produzione di raccomandazioni e linee di indirizzo anche utilizzando la metodologia Evidence based;
- alla produzione di rapporti di HTA anche in collaborazione con le reti nazionali e/o europea;
- all'attività di Horizon Scanning per l'identificazione precoce, analisi e monitoraggio delle tecnologie ad alto impatto sul SSR;
- all'analisi dei costi e di convenienza economica, BIA (Budget Impact Analysis) legati all'introduzione di nuove tecnologie;
- alla valutazione degli utilizzi precoci dei farmaci non ancora autorizzati o rimborsati (off label, L 648-96, C-NN);
- all'analisi degli usi sperimentali e delle attività inerenti i Comitati Etici per la Sperimentazione;
- all'attivazione di studi di RWE e gestione dei flussi integrati al fine di valutare il reale beneficio clinico e la sicurezza delle nuove tecnologie dopo un congruo periodo d'uso nella reale pratica clinica.



Coordinamento attività sanitarie in strutture pubbliche e private accreditate

Il Coordinamento garantisce il supporto alla Direzione regionale competente e il coordinamento delle direzioni mediche aziendali, ospedaliere e territoriali, nelle seguenti materie:

- gestione tecnico - operativa delle attività connesse alle seguenti tematiche:
 - schede ospedaliere e territoriali;
 - liste di attesa;
 - supporto alla definizione dei tetti di spesa;
 - reti, Coordinamenti e centri regionali;
 - introduzione di modelli organizzativi innovativi;
 - predisposizione proposte di atti attuativi PSSR;
 - predisposizione di proposte tecniche di atti di programmazione;
 - istruttoria dei Piani di Attività dei Coordinamenti/Reti/Centri regionali;
 - predisposizione di proposte di provvedimenti attuativi di adeguamento agli atti di programmazione nazionale (es. D.M. 71, PNRR ...);
 - formulazione di pareri CRITE;
- analisi di supporto alla formulazione dei budget per l'attività specialistica e di ricovero dei soggetti privati accreditati e loro monitoraggio;
- gestione delle attività di supporto amministrativo ai Coordinamenti sanitari: protocollo, sistemi contabili, gestione documentale, elaborazioni dati.



Coordinamento PNRR

Il Coordinamento svolge le seguenti attività:

- supporto alle Direzioni regionali competenti nel presidio dell'attuazione degli interventi PNRR di competenza dell'Area Sanità e Sociale e del raggiungimento dei relativi milestone e target;
- coordinamento delle procedure gestionali relative all'attivazione dei progetti, nonché definizione delle procedure di gestione e controllo e della relativa manualistica;
- stipula di accordi quadro per la realizzazione degli interventi;
- supporto nelle attività di monitoraggio sull'attuazione degli interventi di competenza dell'Area Sanità e Sociale;
- trasmissione all'Area Sanità e Sociale dei dati di avanzamento finanziario e di realizzazione fisica e procedurale degli investimenti, nonché dell'avanzamento dei relativi milestone e target;
- ulteriori esigenze che dovessero sorgere durante la realizzazione del piano rappresentate dall'Area Sanità e Sociale.



Osservatorio Regionale Politiche Sociali e Socio Sanitarie

Il coordinamento “Osservatorio regionale politiche sociali e socio sanitarie” svolge le seguenti attività:

- la gestione e l’analisi dei dati dei flussi informativi socio sanitari;
- lo sviluppo dell’attuale progetto di DWH regionale costruito sui principali flussi amministrativi
- (progetto Atlante);
- l’implementazione del Sistema Informativo Territoriale a supporto della programmazione socio sanitaria in chiave non solo rendicontativa e di benchmarking ma anche di verifica degli standard e di proiezione dei fabbisogni;
- il supporto alle attività richieste dal SIOSS - Sistema informativo dell’offerta dei servizi sociali anche in relazione ai compiti e alle funzioni progressivamente attribuite agli ATS (Ambiti territoriali sociali).



Coordinamento Rete Patologie Neuro Degenerative

Il Coordinamento garantisce il governo della Rete delle Patologie Neurodegenerative, l'integrazione professionale tra le diverse componenti e le connessioni con gli organi di governo regionale, in un'ottica di superamento dell'attuale frammentazione del sistema, ed è rappresentativo delle componenti istituzionali e professionali e dei principali stakeholder.

Il Coordinamento svolge le seguenti attività, a supporto delle competenti Direzioni regionali:

- Il monitoraggio dei PDTA proposti dai gruppi di lavoro specifici per aree tematiche, avendo particolare attenzione all'integrazione ospedale-territorio e alle fasce di età;
- La facilitazione delle relazioni collaborative tra i nodi della rete, anche attraverso il supporto all'avvio di specifici percorsi diagnostico terapeutici assistenziali dell'ambito delle Patologie Neurodegenerative (PDTA);
- La verifica del raggiungimento degli obiettivi (attraverso indicatori di qualità) dei PDTA;
- La definizione di programmi di formazione continua;
- La formulazione di proposte tecniche per l'allocazione delle risorse per terapie e tecnologie innovative (farmaci e device ad alto costo);
- Lo sviluppo di relazioni collaborative con i network nazionali ed internazionali;
- La valorizzazione dei risultati della ricerca promuovendo l'innovazione tecnologica.

