

Atto Aziendale dell'Azienda regionale della salute – ARES Sardegna

Organizzazione dell'azienda ai sensi della Legge Regionale 24 del 2020

INDICE

Premessa	4
1. Elementi identificativi caratterizzanti l'azienda	5
1.1 La natura giuridica e gli elementi identificativi	5
1.2 Sede Legale e Logo.....	5
1.3 Mission e vision	6
2. Elementi di contesto	8
2.1 Contesto territoriale	8
2.2 Contesto delle attività	9
3. Organi e organismi aziendali	12
3.1 Il Direttore Generale	12
3.2 Il Collegio Sindacale	13
3.3 Il Collegio di Direzione	13
3.4 La Direzione Aziendale.....	14
3.5 Il Direttore Amministrativo	14
3.6 Il Direttore Sanitario	15
3.7 L'Organismo Indipendente di Valutazione.....	15
3.8 Il comitato di coordinamento dei Direttori Generali	16
4. L'organizzazione dell'azienda sulla base delle funzioni assegnate dalla L.R. 24/2020	17
4.1 Le funzioni assegnate ad ARES	17
4.2 La struttura organizzativa di ARES.....	19
Il modello dipartimentale.....	19
4.3 L'area di Staff.....	23
4.4 I Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica	25
4.5 Tecnostruttura Sanitaria	27
Il Dipartimento del Farmaco.....	27
Il Dipartimento per il governo del privato accreditato e l'appropriatezza.....	28
L'area di supporto alle attività sanitarie	29
4.6 Tecnostruttura Amministrativa.....	29
Il Dipartimento Acquisti	30
Dipartimento delle Risorse Umane	30
Dipartimento Giuridico ed Economico	30
4.3 Tipologia degli incarichi dirigenziali	31
4.4 La gestione per processi e i gruppi di progetto	31
4.5 Il sistema di governance	31
5. Interconnessioni, controlli e stakeholders	33
5.1 Interconnessioni ARES-Aziende del SSR	33
Dipartimenti interaziendali	33
Coordinamenti per aree di attività.....	34
Gruppi di lavoro interaziendali	34
5.2 Il sistema dei controlli.....	34

Controlli aziendali	34
Analisi e valutazione dei rischi.....	35
5.3 Stakeholders	36
6. Le strutture di ARES	37
6.1 Area dello staff della Direzione	37
Struttura Complessa Servizi Legali	37
DPO e RPCT	39
Struttura complessa Programmazione e Controllo di Gestione	41
Struttura complessa Formazione, accreditamento ECM	43
Struttura semplice dipartimentale Internal Audit.....	45
Struttura semplice dipartimentale Innovazione e Sviluppo.....	47
6.2 Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica	48
Struttura Complessa Infrastrutture e reti dati (INFRA)	48
Struttura Complessa Sistemi informativi sanitari e informatica clinica (SISAN)	49
Struttura Complessa Sistemi informativi amministrativi (SIAM)	50
Struttura Semplice Dipartimentale Acquisti di tecnologie informatiche	52
Struttura Semplice Dipartimentale Sicurezza ICT	53
Struttura Complessa Governo delle tecnologie sanitarie	54
6.3 Area supporto alle attività sanitarie.....	56
Struttura Complessa Centro regionale per il risk management.....	56
Struttura Complessa Clinical governance e PDTA.....	58
Struttura Complessa Medicina convenzionata	59
6.4 Dipartimento del Farmaco.....	60
Struttura Complessa Programmazione e monitoraggio fabbisogni farmaci e DPC	60
Struttura Complessa Assistenza protesica, integrativa e dispositivi medici	61
Struttura Complessa Hub del farmaco e HTA	62
6.5 Dipartimento per il governo del privato accreditato e l'appropriatezza.....	63
Struttura Complessa Committenza socio sanitaria	63
Struttura Complessa Committenza ospedaliera e specialistica ambulatoriale.....	65
Struttura Complessa Servizio per i controlli di appropriatezza.....	66
6.6 Dipartimento Acquisti	68
Struttura complessa Acquisti di beni e servizi non sanitari, servizi sanitari e service	68
Struttura complessa Acquisti di beni sanitari	69
Struttura complessa Energy management e gestione servizi logistici	70
6.7 Dipartimento delle risorse umane	71
Struttura complessa Ricerca e selezione del personale per le aziende del SSR	71
Struttura Complessa Amministrazione del personale di ARES	73
Struttura Complessa Sviluppo delle risorse umane	74
6.8 Dipartimento giuridico economico.....	76
Struttura complessa Affari generali, assetto organizzativo e comunicazione	76

Struttura Complessa Bilancio	78
Struttura Semplice Dipartimentale Omogeneizzazione contabile del patrimonio.....	80
Struttura Semplice Dipartimentale Centralizzazione pagamenti e gestione fornitori	82
7. Norme finali	83
ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA DI ARES	84

Premessa

La Regione Autonoma della Sardegna (RAS) ha avviato un importante processo di riforma e riorganizzazione della governance del proprio servizio sanitario regionale. Con la L.R. n. 24/2020, infatti, la Giunta Regionale ha definito il progetto di scorporo dell'Azienda per la Tutela della Salute (ATS) in otto aziende socio-sanitarie (ASL), prevedendo inoltre l'istituzione dell'Azienda Regionale per la Salute (ARES) cui affidare compiti e funzioni centralizzate di carattere tecnico-amministrativo a favore delle costituenti aziende socio-sanitarie, dell'ARNAS Brotzu, di AREUS e delle AOU di Cagliari e Sassari. Compito principale di ARES è quello di fornire alle aziende sanitarie (Aziende socio sanitarie locali (ASL), Aziende ospedaliero-universitarie di Cagliari e Sassari, Azienda di rilievo nazionale ed alta specializzazione "G. Brotzu" (ARNAS), Azienda regionale dell'emergenza e urgenza della Sardegna (AREUS)) i servizi tecnico-amministrativi e sanitari di supporto alla erogazione delle prestazioni assistenziali garantendo l'efficacia e impiegando in modo efficiente le risorse assegnate.

L'atto di costituzione di ARES si pone come obiettivi quelli declinati dagli indirizzi regionali, ovvero:

- *Predisporre un assetto organizzativo finalizzato ad assicurare l'unitarietà, l'uniformità ed il coordinamento delle funzioni di supporto alle aziende sanitarie ospedaliere e territoriali nell'erogazione delle prestazioni del servizio sanitario regionale;*
- *Facilitare l'integrazione e la cooperazione fra le aziende sanitarie attraverso il coordinamento a livello regionale e la centralizzazione delle politiche del personale e delle politiche finalizzate all'acquisto di beni e servizi e allo sviluppo della sanità digitale attraverso l'innovazione tecnologica e il potenziamento del sistema informativo;*
- *Garantire il miglioramento della qualità e dell'adeguatezza dei servizi sanitari;*
- *Sostenere la formazione degli operatori e la valorizzazione delle competenze professionali.*

L'Azienda ARES disciplina la propria organizzazione ed il proprio funzionamento con il presente atto aziendale e con il regolamento di organizzazione e funzionamento facenti parte dell'atto stesso.

L'atto aziendale quale strumento di autogoverno dell'Azienda definisce l'assetto organizzativo, disciplinando gli organi, gli organismi, le strutture operative dell'Azienda e la loro articolazione interna e i criteri per la successiva eventuale specificazione delle modalità di funzionamento delle strutture stesse. In particolare:

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

L'atto aziendale disciplina inoltre i livelli di competenza e di responsabilità, le funzioni di produzione e di supporto, le funzioni di indirizzo strategico e di gestione operativa.

Oltre ad illustrare l'organizzazione interna dell'Azienda Regionale per la Salute (ARES), si definiscono inoltre i processi di integrazione e le modalità di raccordo delle attività tecnico-amministrative accentrate presso ARES con i direttori generali delle aziende sanitarie e con i servizi previsti a livello decentrato nelle ASL e nelle altre aziende sanitarie.

1. Elementi identificativi caratterizzanti l'azienda

1.1 La natura giuridica e gli elementi identificativi

In base all'articolo 1 "Principi e finalità generali" della L.R. 24/20 e s.m.i., è costituita l'Azienda regionale della salute (ARES) che, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 3, ha personalità giuridica di diritto pubblico, autonomia amministrativa, patrimoniale, organizzativa, tecnica, gestionale e contabile. L'Azienda è parte integrante del sistema del Servizio Sanitario della Regione Autonoma della Sardegna e del sistema del Servizio Sanitario Nazionale.

Il patrimonio dell'Azienda è costituito da tutti i beni materiali e immateriali, immobili e mobili, ad essa appartenenti come risultanti dal libro dei cespiti. L'Azienda dispone del proprio patrimonio secondo la normativa nazionale e regionale in materia. L'Azienda riconosce la fondamentale valenza strategica del patrimonio quale strumento di qualificazione strutturale e tecnologica dell'offerta dei propri servizi. In tale prospettiva, investe nel mantenimento, nel potenziamento e nell'adeguamento del proprio patrimonio ricorrendo a tutte le forme possibili di finanziamento, anche mediante processi di alienazione del patrimonio e di trasferimento di diritti reali, in conformità alla normativa vigente.

1.2 Sede Legale e Logo

La deliberazione della giunta regionale RAS N. 46/27 DEL 25.11.2021 individua come sede legale dell'Azienda regionale della salute (ARES): Selargius, via Piero della Francesca, n. 1.

Considerata la valenza territoriale, ARES si avvale di sedi operative dislocate su tutto il territorio regionale.

Per lo svolgimento delle proprie attività gli operatori ARES operano anche presso le sedi delle aziende sanitarie locali.

Il sito ufficiale dell'Azienda è "www.aressardegna.it", ed eventuali modificazioni sono parimenti disposte con atto del Direttore Generale.

Il logo aziendale, in uniformità nell'ambito regionale, è il seguente:



1.3 Mission e vision

Nell'assolvimento delle funzioni conferite, l'ARES, perseguendo obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità, concorre all'implementazione dei principi di riforma del Servizio Sanitario Regionale, orientati alla necessità di rendere lo stesso maggiormente aderente ai bisogni della popolazione, attraverso l'affidamento delle funzioni di produzione sanitaria a soggetti giuridici (le Aziende Sanitarie) vicine ai cittadini e, nel contempo conservando gli aspetti positivi della *governance* unitaria di alcune funzioni del sistema. A tal fine ARES è individuata quale ente del SSR cui sono assegnate le più significative attività di supporto tecnico, amministrativo e sanitario, svolte in favore degli altri Enti del SSR che potranno pertanto, in maniera più agevole, indirizzare le proprie risorse all'organizzazione dei servizi di assistenza, alla verifica della loro reale rispondenza ai bisogni della popolazione, al diretto soddisfacimento delle necessità assistenziali. La missione dell'azienda passa, pertanto, dallo svolgimento dei processi accentrati in materia di acquisti, personale e committenza e dalla garanzia che le attività trasversali a tutte le aziende del servizio sanitario regionale si svolgano secondo modalità omogenee, raffrontabili e trasparenti. Nell'ambito di tale missione, ARES svolge per le costituenti Aziende socio-sanitarie locali, l'ARNAS Brotzu, l'AREUS e le Aziende ospedaliero-universitarie di Cagliari e Sassari, le funzioni in maniera centralizzata citate successivamente nel paragrafo 4.1.

L'attività dell'Azienda nel perseguimento della missione aziendale deve avere come costante riferimento i seguenti principi:

- ▶ orientamento al valore pubblico da perseguire come organizzazione e supporto a tutte le aziende del SSR nella creazione di valore pubblico;
- ▶ semplificazione dei procedimenti amministrativi di competenza, snellimento dei processi decisionali, adeguatezza, efficienza, appropriatezza, qualità ed efficacia delle prestazioni offerte in risposta ai fabbisogni evidenziati dalle Aziende ed enti del SSR e, indirettamente, al fabbisogno di salute della popolazione;
- ▶ gestione efficiente dei servizi sanitari centralizzati;
- ▶ omogeneizzazione dei processi di programmazione dei fattori produttivi;
- ▶ rispetto delle condizioni di sostenibilità e di equilibrio economico e finanziario, del vincolo di bilancio e dell'equilibrio tra costi e ricavi;
- ▶ individuazione del sistema budgetario quale strumento fondamentale di responsabilizzazione sugli obiettivi, sui risultati e sull'adeguato impiego delle risorse, verifica costante dei risultati raggiunti e miglioramento permanente degli standard qualitativi;
- ▶ implementazione di politiche di trasparenza dell'azione amministrativa, sia nell'ambito dei processi decisionali aziendali, che nello svolgimento operativo delle funzioni, anche attraverso lo sviluppo delle tecnologie ICT, l'implementazione di processi di digitalizzazione e la dematerializzazione delle procedure, il potenziamento dei servizi e processi integrati, lo scambio costante di informazioni tra ARES e gli altri Enti e Aziende del SSR;
- ▶ costante rafforzamento delle politiche aziendali di valorizzazione dei principi del buon andamento e della legalità, attraverso la cura delle buone pratiche amministrative, il monitoraggio delle aree a maggior rischio corruttivo, nell'accezione lata che ne danno la L. 190/2012 e le disposizioni collegate;
- ▶ valorizzazione delle risorse umane volta al massimo sviluppo della professionalità (sviluppi di carriera, formazione, aggiornamento professionale, etc.) in un contesto organizzativo capace di riconoscere, utilizzare, ricompensare e valorizzare adeguatamente le competenze e le potenzialità dei propri collaboratori, nonché di favorirne la partecipazione consultiva, propositiva e decisionale negli ambiti di competenza riconosciuti;

- ▶ sviluppo dei processi di assunzione delle complete responsabilità connesse al proprio ruolo professionale, del rispetto delle pari opportunità, della cura di meccanismi di individuazione e immediato sradicamento di comportamenti discriminatori o contrari al benessere organizzativo;

ARES garantisce l'unitarietà, l'uniformità ed il coordinamento delle funzioni di supporto alle aziende sanitarie ospedaliere e territoriali nell'erogazione delle prestazioni del servizio sanitario regionale, favorisce l'integrazione e la cooperazione fra le aziende sanitarie e assicura il coordinamento a livello regionale e la centralizzazione delle politiche del personale, inclusa la formazione, e delle politiche finalizzate all'acquisto di beni e servizi e allo sviluppo della sanità digitale in ambito regionale attraverso l'innovazione tecnologica e il potenziamento del sistema informativo.

La visione aziendale si sostanzia nel ruolo di ARES in un Servizio Sanitario Regionale moderno ed efficiente e nel suo peculiare ruolo di guida di processi unitari, coordinati, integrati pur nel rispetto delle peculiarità e delle differenze di contesto e della valorizzazione delle differenti realtà demografiche, geomorfologiche e sociali della Sardegna.

2. Elementi di contesto

2.1 Contesto territoriale

La riforma sanitaria disegnata dalla L.R. n. 24/2020 prevede di affidare alle Aziende Sanitarie Locali (ASL) la responsabilità dei processi assistenziali nei rispettivi territori di competenza e ad ARES di assicurare in maniera centralizzata le funzioni di supporto tecnico e amministrativo per tutte le aziende sanitarie del sistema regionale. L'assetto orografico del territorio, la scarsa densità abitativa, le vie di comunicazione hanno reso indispensabile la ristrutturazione dell'architettura del sistema dei servizi socio sanitari posizionando il livello decisionale / manageriale il più vicino possibile ai cittadini e, nel contempo, conservando gli aspetti positivi della governance unitaria di alcune funzioni del sistema.

La governance unitaria e le funzioni centralizzate ARES dovrà garantirle per le Aziende socio-sanitarie locali, l'ARNAS Brotzu, l'AREUS e le Aziende ospedaliero-universitarie di Cagliari e Sassari. Pertanto il contesto territoriale e di azione, ai fini di una pianificazione delle attività core dell'azienda, ed in particolare quella afferente ai fattori produttivi (risorse umane e beni e servizi, tecnologie), è quello che comprende tutta la Regione Autonoma della Sardegna.

La Sardegna si estende per una superficie di circa 24mila km², pari all'8,0% del territorio italiano, ed ha una densità di circa 67 abitanti/km², valore inferiore alla media nazionale. La popolazione al 1 gennaio 2022 è di 1.579.181 abitanti. La popolazione over 65 rappresenta circa il 26% del totale complessivo, mentre gli under 14 sono circa l'11%.

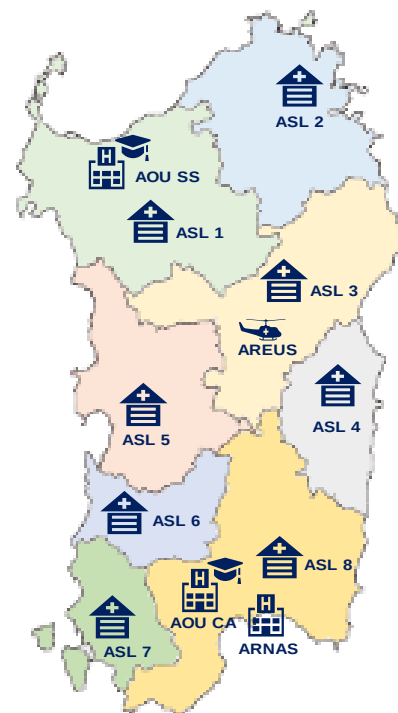


Figura 1: Le aziende sanitarie supportate da ARES

L'età media dei sardi è **48,1** (media nazionale: **46,2**); l'indice di vecchiaia e quello di dipendenza strutturale sono rispettivamente di **242 e 57,5** (nel 2012 l'indice di vecchiaia era di 164,5 mentre quello di dipendenza strutturale si attestava a 47,8), se la media nazionale dell'indice di dipendenza strutturale è sostanzialmente analoga, quella nazionale relativa all'indice di vecchiaia si attesta ad un valore di **187,9**.

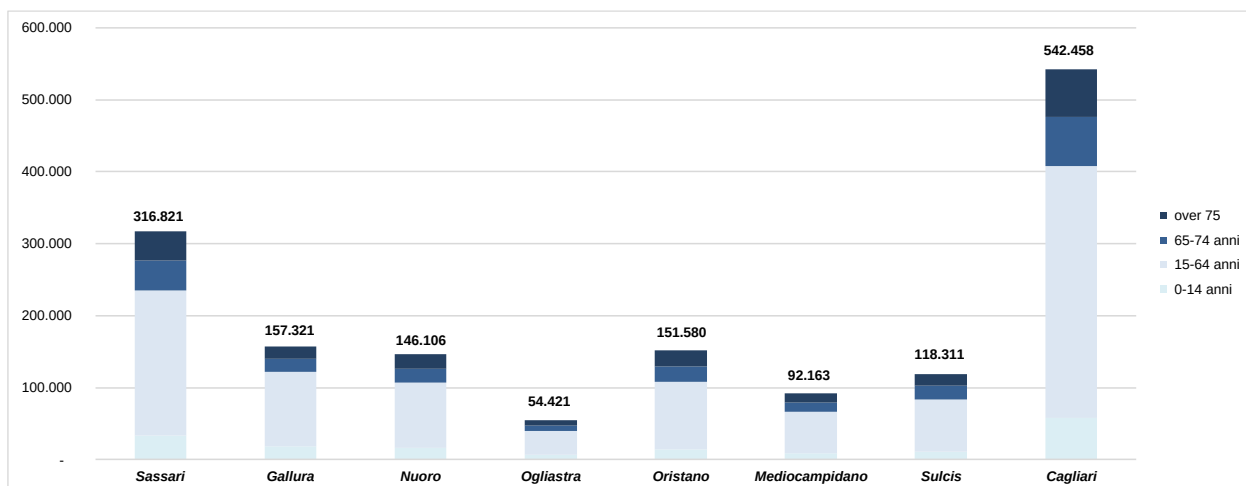


Figura 2: Popolazione della RAS suddivisa per ASL e fascia di età (DemoISTAT 2022)

Alle caratteristiche demografiche si aggiungono peculiarità territoriali quali:

- ▶ forte dispersione nel territorio: il 31,6% dei Comuni sotto i 1.000 abitanti;
- ▶ polarizzazioni territoriali: il 4% dei Comuni con più di 20mila residenti, con concentrazione della popolazione in due aree metropolitane a Nord e a Sud;
- ▶ curva demografica con tasso di natalità del 5,2 su 1000 abitanti;
- ▶ una rete viaria non adeguatamente strutturata per garantire un rapido collegamento tra le diverse aree geografiche, rendendo complessa la mobilità.

2.2 Contesto delle attività

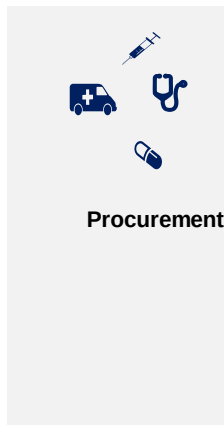
ARES è una azienda sanitaria con funzioni di supporto agli altri enti del SSR deputati ad assicurare l'assistenza ospedaliera, territoriale e le attività di prevenzione. In questo ambito ARES assicura lo svolgimento di una serie di attività e presidia le funzioni che la LR 24/2020 le assegna, anche in ottica di sistema. È importante considerare le peculiarità di tutti gli Enti per i quali ARES garantirà funzioni di supporto.

Azienda Sanitaria	Caratteristiche
ASL Sassari	3 Presidi Ospedalieri a gestione diretta: ▶ Civile di Alghero (163 PL) ▶ Civile di Ozieri (106 PL) ▶ Marino di Alghero (83 PL) 3 Distretti territoriali
ASL Gallura	3 Presidi Ospedalieri a gestione diretta: ▶ Dettori di Tempio (149 PL) ▶ Paolo Merlo di La Maddalena (41 PL) ▶ Giovanni Paolo II di Olbia (201 PL) 3 Distretti territoriali
ASL Nuoro	3 Presidi Ospedalieri a gestione diretta: ▶ San Francesco di Nuoro (371 PL) ▶ Zonchello di Nuoro (31 PL) ▶ San Camillo di Sorgono (18 PL) 4 Distretti territoriali
ASL Ogliastra	1 Presidio Ospedaliero a gestione diretta:

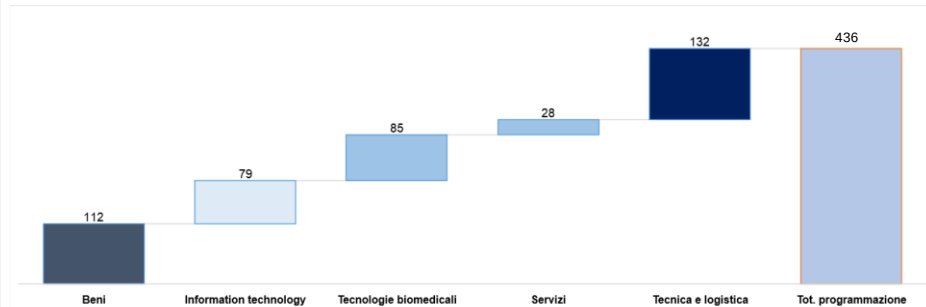
Azienda Sanitaria	Caratteristiche
	▶ Nostra Signora della Mercede di Lanusei (117 PL) 1 Distretto territoriale
ASL Oristano	3 Presidi Ospedalieri a gestione diretta: ▶ Mastino di Bosa (49 PL) ▶ San Martino di Oristano (295 PL) ▶ Delogu di Ghilarza (56 PL) 3 Distretti territoriali
ASL Mediocampidano	1 Presidio Ospedaliero a gestione diretta: ▶ Nostra Signora di Bonaria – San Gavino Monreale (186 PL) 2 Distretti territoriali
ASL Sulcis	3 Presidi Ospedalieri a gestione diretta: ▶ Sirai di Carbonia (158 PL) ▶ Santa Barbara di Iglesias (9 PL) ▶ CTO di Iglesias (120 PL) 3 Distretti territoriali
ASL Cagliari	6 Presidi Ospedalieri a gestione diretta: ▶ San Giuseppe di Isili (25 PL) ▶ Binaghi di Cagliari (125 PL) ▶ Marino di Cagliari (39 PL) ▶ Santissima Trinità di Cagliari (329 PL) ▶ San Marcellino di Muravera (43 PL) ▶ Microcitemico A. Cao di Cagliari (69 PL) 5 Distretti territoriali
AOU Sassari	Azienda Ospedaliero Universitaria con 1.065 PL
AOU Cagliari	Azienda Ospedaliero Universitaria con 446 PL
ARNAS Brotzu	Azienda Ospedaliera con 770 PL
AREUS	Azienda Regionale dell'Emergenza e Urgenza della Sardegna per la gestione e omogeneizzazione del soccorso sanitario di emergenza-urgenza territoriale (118 con l'elisoccorso; servizio di trasporto del sangue; trasporti secondari tempo dipendenti)

Tabella 1: Il contesto delle Aziende Sanitarie del SSR. Fonte dati: flussi NSIS

Al fine di illustrare il perimetro di azione di ARES e dare un riferimento in merito alle attività trattate per area di competenza, si riporta di seguito uno schema di sintesi.

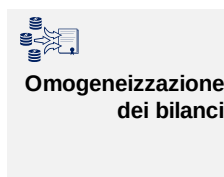


- Gestione di oltre 9 mila contratti ereditati da ATS per gli acquisti ARES e ASL (valore 2,2 €MLD)
- 436 procedure in programmazione 2023/2024 per oltre 3 €/MLD



- Ricerca e Selezione di tutto il personale del SSR
- Pagamento stipendi e gestione del trattamento economico inclusi oneri contributivi per oltre 15 mila dipendenti (ex ASL) e a regime per tutti i dipendenti delle aziende sanitarie
- Conferimenti incarichi per medici convenzionati (per conto delle ASL)
- Liquidazioni compensi per convenzionati

► **69 concorsi e 57 selezioni per tutte le aziende del SSR nel 2022**



- Registrazione e gestione di oltre l'80% delle fatture (oltre 80 mila fatture nel 2022)
- Gestione del ciclo passivo di tutti i beni farmaceutici in ottica di sviluppo dell'hub del farmaco
- Internal audit ai sensi della Deliberazione di Giunta regionale n. 31-16 del 13.10.2022



- Interventi in ambito ICT per tutte le aziende del SSR (ASL, ARNAS, AOU) inerenti: M6C1 Intervento 1.2.2 COT - Interconnessione aziendale; M6C1 Intervento 1.2.2 COT - Device; M6C2 Intervento 1.1.1 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero (Digitalizzazione DEA I e II livello)
- Grandi apparecchiature sanitarie afferenti a M6C2 Intervento 1.1.1 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero (Grandi apparecchiature sanitarie) per le quote destinate alle ASL

- **CCE Ospedaliera per 9 DEA (prevista una spesa di € 47,4 €/MLN)**
- **Attivazione di 16 COT (2,6 €/MLN)**
- **Adeguamento del FSE e Telemedicina**
- **81 grandi apparecchiature per tutte le 8 ASL (PNRR + Fondi regionali): 30,6 €/MLN**



Assistenza ospedaliera	1.171 PL	25.710 ricoveri	ca 128 €/Mln di valore
Specialistica ambulatoriale	379 strutture convenzionate	6.872.639 prestazioni	oltre 60,4 €/Mln di valore
RSA CDI, Hospice	1.036 PL RSA 150 posti diurni 24 posti hospice	Oltre 331.000 prestazioni	oltre 33 €/Mln di valore
Riabilitazione globale	670 posti residenziali 619 posti semi-residenziali, 1.720 accessi die	Oltre 833.000 prestazioni	ca 51 €/Mln di valore

Tabella 2: Overview delle principali attività di sistema condotte nel 2022

3. Organi e organismi aziendali

3.1 Il Direttore Generale

Il Direttore Generale è nominato secondo la normativa vigente dalla Giunta Regionale su proposta dell'Assessorato regionale competente in materia di sanità.

Il Direttore Generale è il legale rappresentante di ARES cui spetta la responsabilità complessiva della gestione dell'Azienda attraverso la pianificazione strategica, la definizione dei programmi dell'attività aziendale e degli obiettivi da attuare nonché la verifica della rispondenza dei risultati di attività e di gestione rispetto agli indirizzi impartiti, nel rispetto dei principi d'imparzialità, buon andamento e trasparenza, nonché dei criteri di efficacia, efficienza ed economicità.

Nell'ambito del perseguimento dei fini istituzionali dell'Azienda, il Direttore Generale esercita le relative funzioni attraverso l'adozione di atti di diritto privato aventi rilevanza esterna, ovvero atti e provvedimenti amministrativi, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, assicurando la realizzazione dei programmi e dei progetti strategici in coerenza e con riferimento alle previsioni del Piano Sanitario Regionale e degli atti di programmazione regionali e aziendali.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, il Direttore Generale è coadiuvato dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario, che assumono diretta responsabilità delle funzioni attribuite alla loro competenza e concorrono, con la formulazione di proposte e di pareri, alla Direzione strategica dell'Azienda. In particolare le deliberazioni del Direttore Generale sono adottate previa acquisizione del parere da parte del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario.

Il Direttore Generale esercita i propri compiti direttamente o mediante delega, secondo le previsioni della normativa vigente e del presente provvedimento.

Spetta in ogni caso al Direttore Generale, l'adozione dei seguenti atti:

- ▶ atto aziendale;
- ▶ nomina e revoca del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario;
- ▶ nomina dei componenti del Collegio Sindacale;
- ▶ nomina del Collegio di Direzione;
- ▶ nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- ▶ nomina dei responsabili delle strutture aziendali;
- ▶ conferimento, sospensione e revoca degli incarichi dirigenziali;
- ▶ adozione dei regolamenti di organizzazione, funzionamento e proposta del Piano dei Fabbisogni e della dotazione organica dell'ARES;
- ▶ atti vincolanti il patrimonio e il bilancio per più di cinque anni previamente autorizzati dalla giunta Regionale;
- ▶ atti di bilancio;
- ▶ ogni altro atto necessario al funzionamento dell'Azienda, in conformità a quanto stabilito da leggi regionali e deliberazioni della Giunta regionale.

In particolare il Direttore Generale adotta, ai sensi di quanto previsto dalla L.R. 24/2020, entro il 15 novembre di ogni anno, sulla base del finanziamento assegnato all'Azienda, il bilancio preventivo economico annuale e pluriennale, composto dai documenti previsti dall'articolo 25 del d. lgs n. 118/2011 ss.mm.ii.

Il Direttore Generale risponde, secondo le normative vigenti, del conseguimento degli obiettivi di funzionamento dei servizi che saranno allo stesso affidati e aggiornati dalla Giunta regionale; entro il 31 gennaio di ogni anno, redige la relazione annuale sull'andamento della gestione e sulla qualità dei servizi erogati, da presentare all'Assessorato e alla Commissione consiliare competenti in materia di sanità, ai sensi dell'art. 4, comma 7 della L.R. 24/2020.

Spetta al Direttore Generale di ARES convocare e presiedere il Coordinamento dei Direttori Generali delle Aziende del SSR come determinato dall'art. 4, comma 8 della L.R. 24/2020 e ss.mm.ii.

3.2 Il Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale, organo di ARES, esercita le competenze previste dall'art. 3-ter del D.Lgs. n. 502/92 e dalla L.R. 24/2020 e s.m.i., in particolare:

- a) esercita il controllo di regolarità amministrativa e contabile;
- b) vigila sull'osservanza delle disposizioni normative vigenti;
- c) verifica la regolare tenuta della contabilità e la corrispondenza del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- d) accerta trimestralmente la consistenza di cassa e l'esistenza dei valori e dei titoli in proprietà, deposito, cauzione e custodia.

Il Collegio è composto da tre membri nominati dal Direttore Generale e designati, rispettivamente, dal Presidente della Regione, dal Ministro dell'Economia e delle Finanze e dal Ministro della Salute.

Nella prima seduta, convocata dal Direttore Generale di ARES, il Collegio elegge tra i propri componenti il Presidente, che provvede alle successive convocazioni; nel caso di cessazione per qualunque causa del Presidente la convocazione spetta al componente più anziano di età fino all'integrazione del Collegio e all'elezione del nuovo Presidente.

Le sedute del Collegio Sindacale sono valide quando è presente la maggioranza dei componenti; il componente che, senza giustificato motivo, non partecipa a due sedute consecutive, decade dalla nomina. Le funzioni di segreteria del Collegio Sindacale sono garantite dalla struttura competente individuata nell'ambito dell'area tecnico-amministrativa.

Ai componenti del Collegio Sindacale spetta una indennità annua lorda in misura non superiore a quella spettante ai componenti del Collegio Sindacale delle ASL.

3.3 Il Collegio di Direzione

Il Collegio di Direzione è organo di ARES Sardegna, ai sensi dell'art. 3, comma 1-quater, del decreto legislativo n. 502/1992 e ss.mm.ii.

È presieduto dal direttore generale che può conferire delega al direttore sanitario o amministrativo per la trattazione di materie attinenti alla loro specifica competenza.

È composto da:

- ▶ il direttore sanitario e il direttore amministrativo;
- ▶ i direttori di dipartimento;
- ▶ i dirigenti facenti parte del dipartimento di Staff della direzione generale.

In relazione alle singole materie trattate, possono essere invitati a partecipare al Collegio di Direzione i direttori delle singole Strutture.

Il Collegio si riunisce, di norma, una volta al trimestre.

Il funzionamento del Collegio di Direzione è disciplinato da apposito regolamento, elaborato dallo stesso Collegio e approvato dal direttore generale.

Eventuali decisioni del direttore generale non conformi al parere e alle proposte del Collegio dovranno essere motivate adeguatamente e trasmesse al Collegio. Le competenze del Collegio di

Direzione di Ares Sardegna, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 17 del d. leg.tivo n. 502/1992 e ss.mm.ii. e in quanto compatibili con la mission aziendale, sono le seguenti:

- ▶ partecipazione allo sviluppo del controllo strategico dell'ARES ai sensi della normativa vigente;
- ▶ partecipazione alla formazione dei documenti di programmazione strategica;
- ▶ partecipazione alla programmazione dell'attività di formazione;
- ▶ partecipazione alla valutazione interna dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi prefissati;
- ▶ designazione dei componenti delle commissioni di concorso del personale non dirigenziale del SSN, ai sensi del D.P.R. 27/03/2011n. 220.

Ai componenti del Collegio di Direzione non spetta alcun emolumento, compenso, indennità o rimborso spese.

3.4 La Direzione Aziendale

La Direzione Aziendale è costituita, oltreché dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario, ai quali si applicano le disposizioni previste dal D. Lgs. 502/1992 e s.m.i., dalla L.R. 24/2020.

Il Direttore Generale, come articolato al paragrafo 3.1, è responsabile del governo complessivo aziendale.

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" (art. 3, comma 1-quinquies del D.Lgs. 502/1992). 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.

Il Direttore Sanitario e il Direttore Amministrativo collaborano con il Direttore Generale al fine di individuare le migliori professionalità aziendali per il corretto funzionamento delle strutture e per definire gli indirizzi strategici dell'azienda, con particolare riferimento alla sanità digitale e all'innovazione tecnologica, alla progressiva razionalizzazione del sistema logistico, al governo complessivo delle politiche del farmaco e dei dispositivi, alla pianificazione della costruzione di nuovi ospedali.

3.5 Il Direttore Amministrativo

Il Direttore Amministrativo concorre alle funzioni di direzione dell'azienda, secondo le disposizioni di cui al D.lgs. 502/92, coordinando, nell'ambito degli indirizzi strategici generali dell'Azienda, le attività delle unità organizzative della propria area con particolare riferimento agli aspetti giuridico-amministrativi ed economico-finanziari. Sovrintende al buon andamento e all'imparzialità dell'azione amministrativa e assicura con la propria azione la correttezza, completezza e trasparenza dei processi di formazione degli atti amministrativi e della loro legittimità, nonché dei documenti rappresentativi delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali dell'azienda.

Partecipa al governo complessivo dell'Azienda attraverso la partecipazione al processo di programmazione e controllo dell'azienda, nell'ambito della direzione aziendale. Concorre, con la formulazione di proposte e di pareri, alla formazione delle decisioni del direttore generale. Assume diretta responsabilità di processi, attività e funzioni attribuiti alla sua competenza.

Inoltre il Direttore Amministrativo contribuisce alle attività di pianificazione delle politiche aziendali in materia di Sanità Digitale e di innovazione tecnologica.

Il Direttore Amministrativo, attraverso lo strumento della concertazione delle decisioni, armonizza la sua azione con quella del Direttore Sanitario.

3.6 Il Direttore Sanitario

Il Direttore Sanitario concorre alle funzioni di direzione dell'azienda, secondo le disposizioni di cui al D.lgs. 502/92, coordinando, nell'ambito degli indirizzi strategici generali dell'Azienda, le attività delle unità organizzative della propria area di competenza.

Garantisce il coordinamento con le aziende sanitarie per la rilevazione del fabbisogno e il monitoraggio delle prestazioni erogate dalle strutture private accreditate, governa i processi per i controlli di appropriatezza e congruità dei ricoveri ospedalieri di qualunque tipologia effettuati nelle strutture pubbliche e private, presiede alla funzione di omogeneizzazione dell'assistenza farmaceutica, protesica, integrativa e dell'utilizzo dei dispositivi medici anche attraverso la valutazione delle tecnologie sanitarie (HTA).

Assicura supporto alle aziende sanitarie attraverso i servizi che si occupano di Risk Management e Clinical governance.

Inoltre il Direttore Sanitario contribuisce alle attività di pianificazione delle politiche aziendali in materia di Sanità Digitale e di innovazione tecnologica, all'integrazione delle reti sanitarie e di creazione di network dematerializzati di logistica sanitaria.

Partecipa al governo complessivo dell'Azienda attraverso la partecipazione al processo di programmazione e controllo dell'azienda, nell'ambito della direzione aziendale. Concorre, con la formulazione di proposte e di pareri, alla formazione delle decisioni del direttore generale. Assume diretta responsabilità di processi, attività e funzioni attribuiti alla sua competenza.

Il Direttore Sanitario, attraverso lo strumento della concertazione delle decisioni, armonizza la sua azione con quella del Direttore Amministrativo.

3.7 L'Organismo Indipendente di Valutazione

L'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV), costituito ai sensi della normativa vigente in materia, è composto da tre membri e svolge i seguenti compiti:

- ▶ monitora il funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora la relazione annuale sullo stato dello stesso;
- ▶ comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e di amministrazione, nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e agli altri organismi competenti;
- ▶ valida la relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- ▶ garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo delle premialità di cui alle norme vigenti, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali

di lavoro, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni dell'Azienda, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

- ▶ propone alla Direzione aziendale la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla regolamentazione aziendale;
- ▶ promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alla normativa vigente;
- ▶ verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- ▶ cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema di Valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce secondo le prescrizioni normative al riguardo.

L'OIV, per lo svolgimento delle proprie funzioni, è supportato dalla Struttura Tecnica Permanente (STP) aziendale, individuata dalla Direzione Aziendale.

L'OIV svolge la sua attività collegialmente ed opera in piena autonomia; si riunisce su convocazione del Presidente tutte le volte che questi lo ritenga necessario e opera secondo un ordine del giorno articolato tenuto conto, in particolare, delle esigenze aziendali derivanti dalle scadenze di carattere istituzionale.

3.8 Il comitato di coordinamento dei Direttori Generali

Al fine di favorire l'espletamento delle funzioni dell'ARES ed il perseguimento di un'azione omogenea e coordinata tra le aziende del SSR, il direttore generale dell'ARES convoca e presiede il coordinamento dei direttori generali delle medesime, che si riuniscono in un comitato per determinare indirizzi e fabbisogni in materia di acquisti, di investimenti e di reclutamento delle risorse umane, per condividere una programmazione della committenza sanitaria, per uniformare i comportamenti in materia contabile, di gestione del patrimonio, di amministrazione del personale.

Il Coordinamento dei Direttori Generali è il luogo istituzionalmente deputato alle funzioni di raccordo delle reciproche istanze delle Aziende del SSR, nell'ambito del quale si definiscono, anche sul piano operativo, i processi di supporto che ARES svolge per le altre Aziende e le funzioni di indirizzo e coordinamento alla stessa afferenti. Il Coordinamento individua, nel rispetto degli indirizzi regionali, funzioni, organizzazione, risorse e obiettivi dei Dipartimenti funzionali e dei Gruppi di Progetto di valenza interaziendale.

Le sedute del tavolo di coordinamento dei Direttori generali sono verbalizzate e i relativi verbali sono condivisi con le Direzioni Aziendali attraverso un indirizzo mail dedicato.

4. L'organizzazione dell'azienda sulla base delle funzioni assegnate dalla L.R. 24/2020

4.1 Le funzioni assegnate ad ARES

Nell'assolvimento delle funzioni conferite, l'ARES, perseguendo obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità, concorre all'implementazione dei principi di riforma del Servizio Sanitario Regionale, orientati alla necessità di rendere lo stesso maggiormente aderente ai bisogni della popolazione, attraverso l'affidamento delle funzioni di produzione sanitaria a specifici soggetti giuridici (le Aziende Sanitarie) vicine ai cittadini e, nel contempo conservando gli aspetti positivi della *governance* unitaria di alcune funzioni del sistema.

A tal fine ARES è individuata quale soggetto giuridico cui sono assegnate le più significative attività amministrative, svolte in favore degli altri Enti del SSR, che potranno pertanto, in maniera più agevole, indirizzare le proprie risorse all'organizzazione dei servizi e dei processi sanitari e socio-sanitari, alla verifica della loro reale rispondenza ai bisogni della popolazione, al diretto soddisfacimento delle necessità assistenziali della popolazione.

La missione dell'azienda passa, pertanto, dallo svolgimento dei processi accentrati in materia di acquisti, personale e committenza e dalla garanzia che le attività trasversali a tutte le aziende del servizio sanitario regionale si svolgano secondo modalità omogenee, raffrontabili e trasparenti.

Nell'ambito di tale missione, ARES svolge per le neo costituite Aziende socio-sanitarie locali, l'ARNAS Brotzu, l'AREUS e le Aziende ospedaliero-universitarie di Cagliari e Sassari, le seguenti funzioni in maniera centralizzata:

- a) Centrale di committenza per conto delle aziende sanitarie e ospedaliere della Sardegna ai sensi degli articoli 38 e 39 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 (Codice dei contratti pubblici) e successive modifiche ed integrazioni, con il coordinamento dell'Assessorato regionale competente in materia di sanità. Nell'esercizio di tale funzione può avvalersi della centrale regionale di committenza di cui all'articolo 9 della legge regionale 29 maggio 2007, n. 2 (legge finanziaria 2007), e successive modifiche ed integrazioni. Con la facoltà di tutte le aziende di procedere direttamente all'acquisizione di beni e servizi nei limiti di quanto previsto dall'articolo 37 del decreto legislativo n. 50 del 2016;
- b) Gestione delle procedure di selezione e concorso del personale del Servizio sanitario regionale, sulla base delle esigenze rappresentate dalle singole aziende; può delegare alle aziende sanitarie, sole o aggregate, le procedure concorsuali per l'assunzione di personale dotato di elevata specificità;
- c) Gestione delle competenze economiche e della gestione della situazione contributiva e previdenziale del personale delle aziende sanitarie regionali;
- d) Gestione degli aspetti legati al governo delle presenze nel servizio del personale;
- e) Omogeneizzazione della gestione dei bilanci e della contabilità delle singole aziende ivi compreso il sistema di internal auditing;
- f) Omogeneizzazione della gestione del patrimonio;
- g) Supporto tecnico all'attività di formazione del personale del servizio sanitario regionale;
- h) Procedure di accreditamento ECM;
- i) Servizi tecnici per la valutazione delle tecnologie sanitarie (Health technology assessment - HTA), servizi tecnici per la fisica sanitaria e l'ingegneria clinica;
- j) Gestione delle infrastrutture di tecnologia informatica, connettività, sistemi informativi e flussi dati in un'ottica di omogeneizzazione e sviluppo del sistema ICT;
- k) Progressiva razionalizzazione del sistema logistico;

- l) Gestione della committenza inerente l'acquisto di prestazioni sanitarie e socio-sanitarie da privati sulla base dei piani elaborati dalle aziende sanitarie;
- m) Gestione degli aspetti economici e giuridici del personale convenzionato;
- n) Tutte le competenze in materia di controlli di appropriatezza e di congruità dei ricoveri ospedalieri di qualunque tipologia, utilizzando metodiche identiche per tutte le strutture pubbliche e private. Il valore dei ricoveri giudicati inappropriati è scontato dalle spettanze alla struttura interessata al pagamento immediatamente successivo alla notifica del giudizio definitivo di appropriatezza;
- o) Omogeneizzazione dell'assistenza farmaceutica, protesica, integrativa e dell'utilizzo dei dispositivi medici anche attraverso la valutazione delle tecnologie sanitarie (HTA) per consentire l'implementazione dell'utilizzo della cartella elettronica e del fascicolo sanitario elettronico per le ricerche epidemiologiche, per consentire l'integrazione delle reti sanitarie, per qualificare le attività di HTA e per creare network dematerializzati di logistica sanitaria.

Per tali funzioni le linee guida per gli atti aziendali approvate dalla Regione precisano che:

- ▶ per le funzioni di cui alla lett. a): resta salva la facoltà di tutte le aziende di procedere direttamente all'acquisizione di beni e servizi nei limiti di quanto previsto dall'articolo 37 del decreto legislativo n. 50 del 2016;
- ▶ per le funzioni di cui alla lett. d): sono esercitate sulla base delle indicazioni delle singole aziende;
- ▶ per le funzioni di cui alla lett. g): sono esercitate sulla base dei piani di formazione elaborati dalle aziende;
- ▶ per le funzioni di cui alla lett. i) e in particolare per quanto concerne la fisica sanitaria: è riconosciuto autonomia per l'attività della fisica sanitaria, oltre che alle Aziende ARNAS Brotzu e AOU di Sassari, alla ASL di Nuoro; presso le altre Aziende è implementata la funzione;
- ▶ per le funzioni di cui alla lett. l): sono esercitate sulla base delle indicazioni delle singole aziende.

ARES rappresenta inoltre nell'ambito del SSR, ai sensi dell'art. 8 della citata L.R. 24/2020, lo strumento di cui la Regione si avvale per promuovere – nel rispetto della normativa in materia di protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali e di libera circolazione degli stessi di cui al Regolamento Europeo n. 679/2016 – le attività di sanità digitale finalizzate a garantire una maggiore appropriatezza delle prestazioni sanitarie, la riqualificazione della spesa, la promozione di nuove modalità di diagnosi e di cura senza lo spostamento fisico del paziente, il corretto utilizzo dei progressi della genomica medica, della medicina predittiva e la valutazione dell'aderenza terapeutica.

Ad ARES è attribuita la funzione di raccolta dei fabbisogni dei fattori produttivi e supporto alla programmazione di questi in ottica di gestione e pianificazione accentrata, necessari per le attività di erogazione dei Livelli Essenziali di Assistenza: risorse umane (programmazione del personale); acquisti di beni sanitari, non sanitari, tecnologie e attrezzature sanitarie.

Ai sensi dell'art. 31 della L.R. 24/2020, ARES definisce gli accordi con le strutture pubbliche e stipula contratti con quelle private e con i professionisti accreditati, tenuto conto dei piani annuali preventivi e nell'ambito dei livelli di spesa stabiliti dalla programmazione regionale, assicurando trasparenza, informazione e correttezza dei procedimenti decisionali.

A tal fine sono definiti a livello regionale appositi indirizzi per la formulazione dei programmi di attività delle strutture interessate alla stipula di accordi e contratti ed è predisposto uno schema-tipo degli stessi.

Ai sensi dell'art. 36 della citata legge regionale, ARES può garantire all'Assessorato Regionale competente in materia di sanità, le funzioni di supporto metodologico e tecnico-scientifico per lo svolgimento delle seguenti attività:

- ▶ definizione, in via preventiva, degli obiettivi generali assegnati ai direttori generali, in coerenza con gli obiettivi della programmazione regionale;
- ▶ assegnazione, sulla base della programmazione regionale e aziendale, a ciascun Direttore Generale, all'atto della nomina e successivamente con cadenza annuale, gli specifici obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi, con riferimento alle relative risorse;
- ▶ definizione di criteri e parametri per le valutazioni e le verifiche relative al raggiungimento degli obiettivi di cui sopra e raccordo tra queste e il trattamento economico aggiuntivo dei Direttori Generali, a norma del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 19 luglio 1995, n. 502 e ss.mm.ii.

4.2 La struttura organizzativa di ARES

L'ARES ispira la propria organizzazione al perseguimento degli obiettivi e delle finalità istituzionali in coerenza con quanto previsto nelle linee guida regionali per l'adozione dell'Atto aziendale (Delibera Giunta regionale n. 30/71 del 30.9.2022) rispetto agli obiettivi e agli indirizzi strategici della Direzione aziendale, dotandosi di una struttura organizzativa flessibile che tenga conto del processo evolutivo del bisogno organizzativo e del trasferimento di competenze, nel rispetto dei criteri di responsabilizzazione diffusa, di attribuzione e delega dei sistemi di gestione, di valorizzazione dell'autonomia gestionale delle singole articolazioni organizzative, dell'autonomia professionale degli operatori.

In questo ambito la struttura organizzativa individua precisamente le responsabilità, le funzioni, le relazioni, le modalità operative, i risultati e gli obiettivi da raggiungere in conformità alla mission aziendale e alle funzioni attribuite dalla Legge Regionale di riferimento, per lo svolgimento dei processi accentrati nelle materie in essa individuate e per la realizzazione di un efficace coordinamento nell'ambito del servizio sanitario secondo quanto di competenza, con un decentramento delle funzioni e conseguente consolidamento delle stesse sulla base delle specifiche attribuzioni di cui alla citata Legge ed alle direttive regionali in materia.

La flessibilità del modello organizzativo consente infatti un costante adeguamento alle mutevoli esigenze aziendali e di sistema, sempre secondo la logica del coordinamento e del controllo.

Alla luce di quanto disposto dalla norma regionale si illustra di seguito l'assetto organizzativo di ARES.

Il modello dipartimentale

L'organizzazione dipartimentale rappresenta il modello ordinario di gestione operativa delle attività aziendali e centro di responsabilità. Il dipartimento costituisce tipologia organizzativa e gestionale, aggrega strutture organizzative omologhe, omogenee, affini o complementari che perseguono comuni finalità e, pur conservando ciascuna la propria autonomia professionale, sono tra loro interdipendenti nel raggiungimento degli obiettivi e nell'utilizzo delle risorse. Il Dipartimento è una struttura di coordinamento e di direzione per lo svolgimento di funzioni complesse con compiti di orientamento, consulenza e supervisione, di governo unitario dell'offerta per l'area disciplinare di appartenenza, e di gestione integrata delle risorse assegnate alle strutture in esso aggregate.

L'ARES, attraverso il modello dipartimentale intende perseguire, per quanto più possibile, l'aggregazione di compiti, processi e percorsi al fine di razionalizzare le risorse, di realizzare

economie di apprendimento o di esperienza, di scala e di gestione, e di migliorare la qualità delle prestazioni in coesione multiprofessionale.

Il Direttore del Dipartimento, nominato dal Direttore Generale, è responsabile del raggiungimento degli obiettivi assegnati, assicura il coordinamento organizzativo e gestionale secondo la tipologia di mandato conferito per lo specifico incarico, ne assicura la verifica ed il miglioramento continuo, promuove l'aggiornamento continuo tecnico scientifico del personale. L'organizzazione ed il funzionamento dei Dipartimenti aziendali sono disciplinati in appositi regolamenti.

Di seguito è rappresentato l'organigramma di Ares.

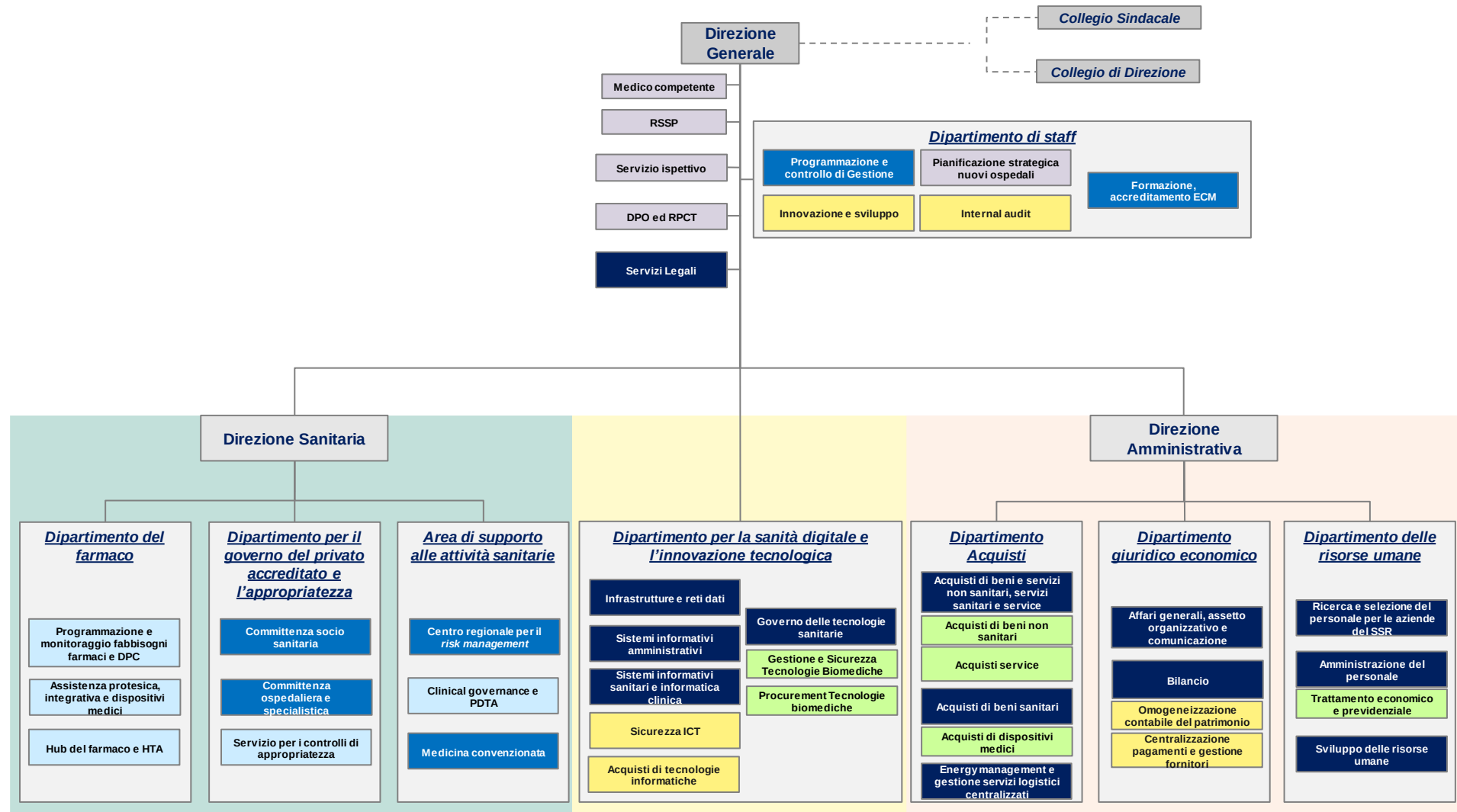


Figura 3: L'organigramma di ARES

Per la lettura dell'organigramma si riporta la seguente legenda:

- ▶  **Struttura Complessa (PTA)** Struttura complessa amministrativa: **diretta da un dirigente dell'area PTA;**
- ▶  **Struttura Complessa (multidisciplinare)** Struttura complessa multidisciplinare: **diretta da un dirigente con profilo sia dell'area sanitaria, sia della PTA;**
- ▶  **Struttura Complessa (Sanitaria)** Struttura complessa sanitaria: **diretta da un dirigente dell'area sanitaria;**
- ▶  **Struttura Semplice Dipartimentale** Strutture semplici dipartimentali (SSD);
- ▶  **Struttura Semplice** Strutture semplici (SS) articolazioni di strutture complesse.

La definizione del numero di strutture complesse, semplici dipartimentali e semplici è coerente con le risorse annualmente assegnate ad ARES e non configura spese aggiuntive a carico del bilancio regionale.

Il complesso dell'azione aziendale si basa nelle aree fondamentali in cui si esplicano le attività istituzionali, in costante interconnessione tra loro, conseguentemente il modello organizzativo dell'ARES prevede la seguente articolazione:

- ▶ **Direzione strategica:** direzione aziendale (Direttore Generale; Direttore Sanitario; Direttore Amministrativo) deputata all'attività di governo e controllo;
- ▶ **Staff della Direzione:** tale area supporta la direzione nello svolgimento delle attività di supporto, di indirizzo, di pianificazione, programmazione e controllo e di definizione degli standard di funzionamento dell'Azienda, di coordinamento delle attività di supporto anche a livello regionale;
- ▶ **Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica:** opera trasversalmente a tutta la Direzione Strategica;
- ▶ **Tecnostruttura sanitaria:** guidata dal Direttore Sanitario, presidia le attività più direttamente legate all'assistenza sanitaria ed alla programmazione dei servizi a livello di sistema. In particolare presidia la governance della spesa farmaceutica, la gestione dell'hub del farmaco, l'erogazione della distribuzione per conto su tutto il territorio regionale. Garantisce, inoltre, l'attività di governo del privato accreditato, nonché le attività afferenti i controlli per l'appropriatezza, assicura attività di supporto per il risk management e la clinical governance.
- ▶ **Tecnostruttura amministrativa:** guidata dal Direttore Amministrativo, traduce sul piano operativo i programmi della direzione strategica. Oltre a garantire le attività proprie di ARES, assicura la gestione accentrata di funzioni amministrative e tecniche, con l'obiettivo di razionalizzare i relativi percorsi e processi, ridurre la dispersione di attività e funzioni, accentrando adeguatamente nelle sedi opportune, nel rispetto delle competenze assegnate dalla L.R. n. 24/2020 e delle linee guida regionali. Opera in stretto raccordo con la tecnostruttura sanitaria, favorendo lo sviluppo di processi integrati per il superamento della parcellizzazione al fine di uniformare e rendere omogenei i diversi comportamenti amministrativi e tecnici. Sono nello specifico garantite le principali aree funzionali amministrative: procurement, risorse economico finanziarie, risorse umane, affari generali.

Di seguito si descrivono le aree di attività e i mandati dipartimentali, mentre l'attività assicurata dalle funzioni e dalle strutture è descritta più analiticamente nel Capitolo n. 6.

4.3 L'area di Staff

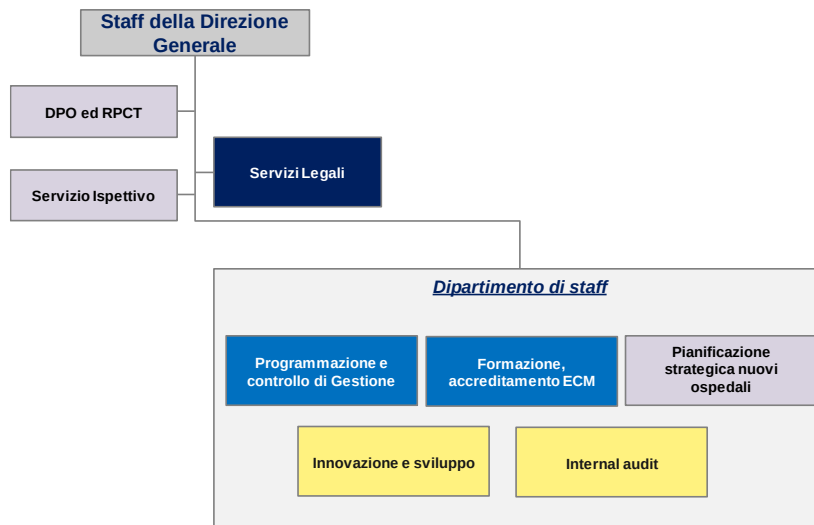


Figura 4: L'Area dello staff della Direzione

Il Dipartimento di staff svolge attività di supporto a tutta la Direzione Aziendale nell'ambito delle funzioni di programmazione, indirizzo e controllo finalizzate a favorire l'integrazione del governo del supporto alle aziende e di quello economico nell'ambito del governo complessivo dell'Azienda, secondo le linee strategiche della direzione aziendale; a tal fine esercitano funzioni di indirizzo e controllo nei confronti delle articolazioni operative nonché attività di supporto, professionale e tecnico a tutte le funzioni aziendali.

Nello staff della direzione è presente anche la funzione preposta per l'attuazione dell'articolo 42 della L.R. 24/2020: **realizzazione di nuovi presidi ospedalieri**. ARES dovrà avviare un percorso per l'attivazione di una struttura per il potenziamento della funzione di pianificazione strategica dei nuovi ospedali, che contempli anche le attività di cui all'art. 3, comma 3, lettera f) della L.R. n. 24/2020. La struttura dovrà sovrintendere operativamente all'attuazione del piano di investimenti straordinario di realizzazione di nuovi presidi ospedalieri, di moderna concezione architettonica e funzionale, in grado di realizzare una migliore efficienza ed efficacia delle prestazioni sanitarie.

Va evidenziato che oltre alla necessità sempre più condivisa e sentita dell'integrazione della componente ospedaliera con una rete post-acuta e territoriale che possa assicurare in modo capillare l'assistenza specialistica e distrettuale, le direttrici e i principi fondanti per favorire i processi di riorganizzazione sono:

- ▶ miglioramento della qualità e della appropriatezza delle prestazioni erogate in regime ospedaliero;
- ▶ mantenimento della dotazione dei posti letto per acuti e implementazione della dotazione di posti letto per riabilitazione e media intensità;
- ▶ specializzazione della vocazione delle strutture, con spiccata concentrazione della casistica per omogeneità;

- ▶ attivazione di dipartimenti interaziendali riconosciuti a livello regionale per il superamento della frammentazione assistenziale e l'ottenimento di uniformità nei percorsi diagnostici;
- ▶ implementazione dell'attività ambulatoriale e territoriale e potenziamento dei reparti a medio-bassa intensità.

Il perseguimento di tali obiettivi, derivanti dall'ottimizzazione e dall'efficientamento dell'intera rete sanitaria, non può che svilupparsi a partire da una conoscenza approfondita del contesto, dall'analisi dell'offerta ospedaliera e territoriale attuale e dalla determinazione scientifica dei bisogni di salute futuri, per poi tradursi nella progettazione di interventi di rifunzionalizzazione e identificazione delle reti in grado di soddisfare le esigenze sanitarie del territorio.

4.4 | Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica

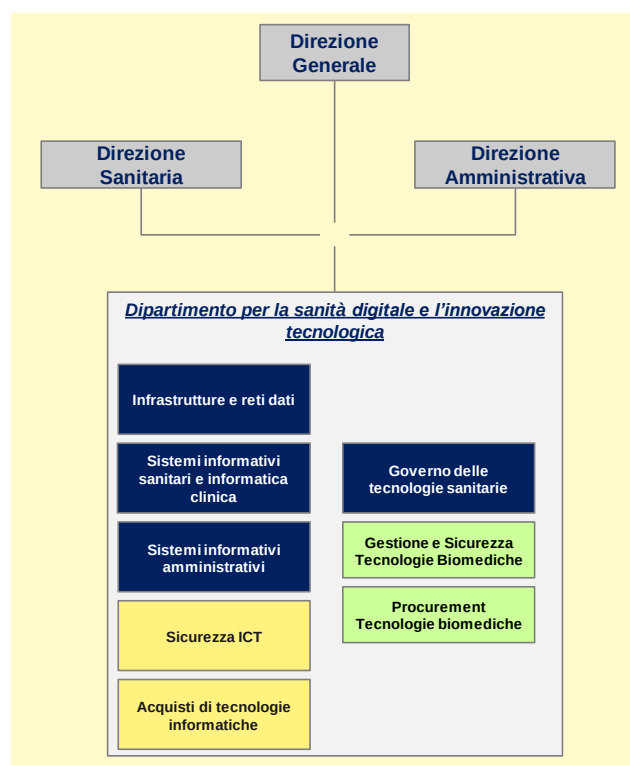


Figura 5: Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica

È il Dipartimento deputato ad assicurare l'efficiente, efficace e sicuro governo delle tecnologie biomediche, delle infrastrutture tecnologiche e dei sistemi di sanità digitale in tutte le aziende del SSR, dalla raccolta dei fabbisogni sino alla attuazione degli interventi ed alla completa gestione del loro ciclo di vita. Alla definizione degli obiettivi del dipartimento concorrono anche la Direzione Sanitaria e quella Amministrativa, essendo il Dipartimento trasversale a tutta la Direzione Strategica.

Nel suo scritto ambito di applicazione e competenza il dipartimento ha, in particolare, compiti di:

- ▶ coordinamento attuativo degli interventi e sorveglianza sull'applicazione uniforme di regole e logiche di sistema (compresa applicazione GDPR) entro il SSR;
- ▶ raccolta esigenze e bisogni in ambito ICT connesse all'evoluzione normativa e tecnologica in ambito ICT;
- ▶ attuazione degli Interventi ICT a «regia» regionale per tutte le aziende: es. sistemi informativi aziendali dedicati (es. Laboratori), sistemi inter aziendali, sistemi informativi ospedalieri (es. cartella clinica elettronica), sistemi informativi territoriali (es. PDTA, cure primarie), etc.;
- ▶ gestione delle infrastrutture fisiche ICT aziendali (dotazioni informatiche, connettività, assistenza 1° livello, sicurezza IT, etc.);
- ▶ gestione di sistemi informativi aziendali specifici e dedicati alle esigenze delle AS e funzionalmente alla loro competenza in ambito di garanzia dei livelli essenziali di assistenza (es. sistemi screening, sistemi amministrativi specifici, etc.).

Specificatamente al settore della sanità digitale il Dipartimento ha, tra gli altri, l'obiettivo di:

- ▶ garantire l'allineamento con le iniziative e i progetti regionali e nazionali, ivi compreso il rispetto dei target, delle specifiche e degli standard definiti a livello ministeriale e interregionale;
- ▶ consentire tempi di risposta celeri per gli adempimenti richiesti dalle disposizioni nazionali (quali p.e. quelli relativi all'attuazione del PNRR o all'implementazione dei vari decreti ministeriali in materia di sanità digitale);
- ▶ esporre al cittadino sardo un'offerta uniforme su tutto il territorio di servizi di sanità digitale, al fine di evitare disparità di trattamento e disuguaglianze nella percezione dei livelli e della qualità dell'assistenza sanitaria tra le diverse zone della Sardegna, pur nel rispetto degli specifici fabbisogni peculiari di ogni area locale;
- ▶ preservare e non dissipare i preziosi risultati in termini di omogeneità dei processi, dei dati e delle anagrafiche, conseguiti negli anni grazie a progetti regionali quali SISaR, ANAGS, SILUS e Fascicolo Sanitario Elettronico;
- ▶ conseguire ingenti risparmi per la spesa sanitaria grazie alle economie di scala generate dall'aggregazione dei fabbisogni e dalla centralizzazione degli acquisti.

Al fine di coordinare gli interventi tecnologici e le iniziative di innovazione degli enti del SSR il Dipartimento è articolato in strutture organizzative e settori ad elevata specializzazione. Per agevolare i processi di interrelazione e ingaggio con le suddette aziende sono inoltre individuati specifici referenti di tematica e riferimenti di area. Ove necessario la gestione ordinaria dei diversi asset tecnologici è svolta da personale tecnico specificatamente dispiegato presso i presidi ospedalieri e territoriali.

Specificatamente al settore dell'innovazione tecnologica il Dipartimento ha, tra gli altri, l'obiettivo di consentire l'introduzione delle nuove apparecchiature biomediche in stretta correlazione sia con i processi di digitalizzazione del Dipartimento che con i processi clinici in cui le tecnologie verranno utilizzate secondo gli indirizzi di programmazione sanitaria. Il Dipartimento garantisce, con logiche uniformi nelle aziende del SSR, anche i piani di rinnovo e riallocazione delle attrezzature biomedicali di uso corrente e lo sviluppo di attività tecniche specialistiche legate all'utilizzo in sicurezza delle tecnologie biomediche con particolare riguardo ai piani e alle strategie regionali di manutenzione del parco biomedicale.

Il Dipartimento e le strutture facenti parte, collaborano con il Dipartimento del Farmaco per le attività afferenti la funzione di Health Technology Assessment, con particolare riguardo alle tecnologie sanitarie, apparecchiature biomediche e sistemi informativi clinico-assistenziali e di telemedicina.

4.5 Tecnostruttura Sanitaria

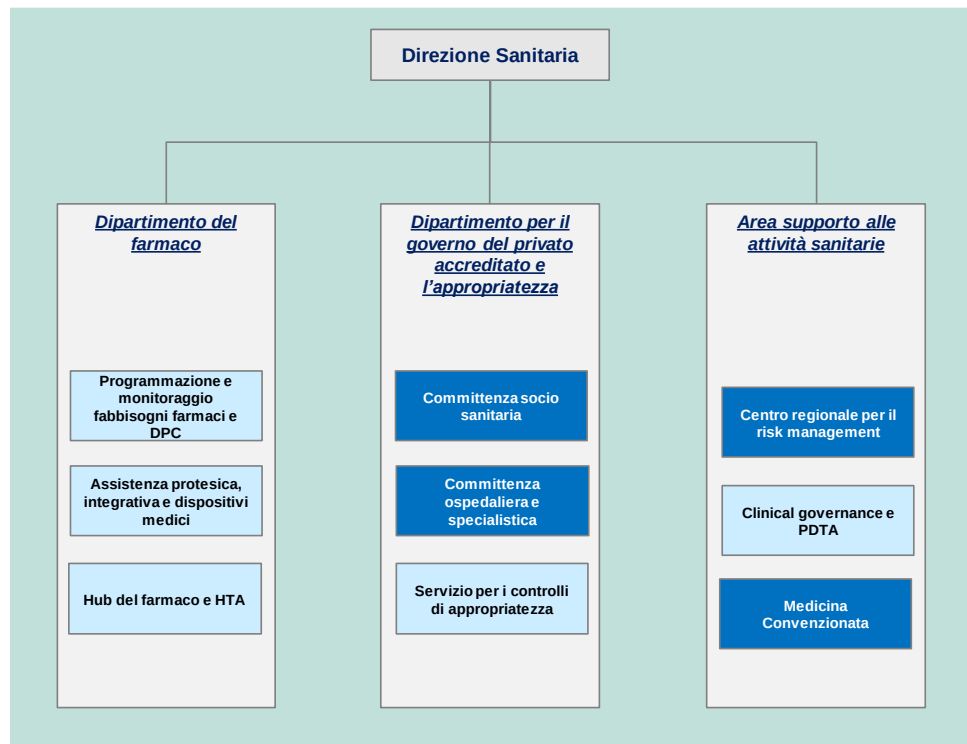


Figura 6: Tecnostruttura sanitaria

Il Dipartimento del Farmaco

L'attività delle strutture ARES del Dipartimento del Farmaco si concretizzano nell'assicurare un livello di *governance* centralizzato della spesa e della programmazione dei beni sanitari quali farmaci, dispositivi medici, assistenza integrativa e protesica, nonché un costante monitoraggio oltre che sulla spesa anche sull'appropriatezza. Pertanto ARES dovrà garantire un supporto nella rilevazione dei fabbisogni e nella predisposizione delle procedure di acquisto (capitolato tecnico) svolte dalle centrali di committenza (CRC – area acquisti di ARES). All'ARES spetta inoltre l'organizzazione e la gestione della DPC (distribuzione in nome e per conto) su tutto il territorio regionale. Infine ARES garantirà la gestione dell'hub del farmaco e la centralizzazione dei contratti di farmaci e dispositivi, della logistica e distribuzione dei beni sanitari, a seguito della attivazione dell'hub.

Il Dipartimento dovrà garantire la funzione di Health Technology Assessment, attraverso la definizione di programmi e strategie per il governo clinico della spesa delle tecnologie quali Dispositivi Medici e farmaci, la produzione di Report di HTA e Mini-HTA, la definizione di piani, programmi e progetti di riorganizzazione e allocazione degli strumenti e delle tecnologie in seguito ad assessment multidimensionale. Per tale attività il Dipartimento opera in raccordo con la Regione e con le aziende sanitarie, oltre che con il supporto delle strutture interne interessate, quali quelle relative al Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica.

Il Dipartimento di ARES grazie all'interazione con le strutture territoriali e ospedaliere collocate organizzativamente nelle Aziende Sanitarie:

- ▶ Rende omogenei i processi, le procedure e le modalità operative in ambito dipartimentale ed aziendale;
- ▶ Collabora allo sviluppo e al funzionamento del Sistema Informativo Aziendale per la raccolta, il monitoraggio e la validazione dei dati e delle informazioni;
- ▶ Individua e promuove nuove attività e nuovi modelli operativi;
- ▶ Collabora allo studio, produzione, applicazione e verifica di linee-guida e percorsi diagnostico-terapeutici ed eventuali protocolli di ricerca, secondo le norme in materia, in raccordo con le competenti strutture aziendali interessate;
- ▶ Valuta e verifica la qualità e l'appropriatezza dell'assistenza fornita anche mediante programmi di audit clinico nell'ambito dei programmi aziendali di promozione della qualità;
- ▶ Promuove uniformità ed equità nei livelli di erogazione dei servizi e delle prestazioni su tutto il territorio regionale;
- ▶ Garantisce la programmazione dei fabbisogni di beni sanitari in stretto raccordo con le Aziende Sanitarie.

Il direttore del dipartimento strutturale del Farmaco di ARES sarà anche il direttore del Dipartimento funzionale che aggrega tutte le strutture di farmacia ospedaliera e farmacia territoriale interne alle Aziende del SSR.

Il Dipartimento per il governo del privato accreditato e l'appropriatezza

Il Dipartimento "Committenza" coordina l'insieme delle Strutture e funzioni Aziendali deputate alla gestione dei processi di programmazione e acquisto di prestazioni dalle Strutture Private accreditate da erogare a favore degli utenti dell'intero territorio regionale. Il Dipartimento si interfaccia con la Direzione Aziendale, con i Servizi di Staff della Direzione e con gli altri dipartimenti ARES per le tematiche che impattano sulla gestione dei procedimenti in carico. Si interfaccia con le ASL per la definizione dei bisogni di salute ed i livelli di offerta di servizi presenti nei diversi ambiti territoriali. Si interfaccia inoltre con la RAS per quanto riguarda i tetti di spesa, la programmazione dei fabbisogni sulla base delle direttive regionali, la normativa sui nomenclatori tariffari dei diversi livelli assistenziali ed i format contrattuali.

Le principali funzioni gestite sono: pianificazione strategica attraverso l'analisi dei bisogni di salute indicati dalle ASL e sulla base delle direttive regionali; analisi dell'offerta di servizi da parte delle strutture pubbliche (ASL, AO ed AOU); analisi dell'offerta di servizi contrattualizzata con i gli erogatori privati; programmazione degli acquisti di prestazioni da privato in relazione ai tetti di spesa finanziati dalla RAS ed ai decreti di accreditamento istituzionale; gestione degli aspetti giuridici e redazione e gestione dei contratti con i privati accreditati; controlli di appropriatezza e di congruità dei ricoveri ospedalieri delle strutture pubbliche e private; gestione dei controlli sanitari sull'appropriatezza delle prestazioni erogate anche in collaborazione con i Distretti ed i Dipartimenti di Salute Mentale e Dipendenze delle ASL che inseriscono i pazienti nelle diverse strutture sociosanitarie; gestione dei controlli amministrativi e del ciclo contabile finalizzato alla liquidazione delle competenze.

L'area di supporto alle attività sanitarie

Assicura lo svolgimento delle attività di supporto di carattere sanitario. La funzione di risk management ha come obiettivo la creazione di un sistema integrato di gestione del rischio clinico per la sicurezza delle cure erogate nell'ambito del Sistema Sanitario Regionale (SSR) e per assicurare il miglioramento continuo del grado di sicurezza del paziente e la riduzione del contenzioso. La funzione di clinical governance e PDTA ha l'obiettivo di garantire l'omogeneizzazione del sistema di qualità e sviluppo percorsi e processi di miglioramento continuo della qualità dei servizi assistenziali e delle organizzazioni sanitarie. La medicina convenzionata presiede e garantisce la gestione degli aspetti economici e giuridici del personale convenzionato: specialisti convenzionati, MMG, PLS, medici di continuità assistenziale.

4.6 Tecnostruttura Amministrativa

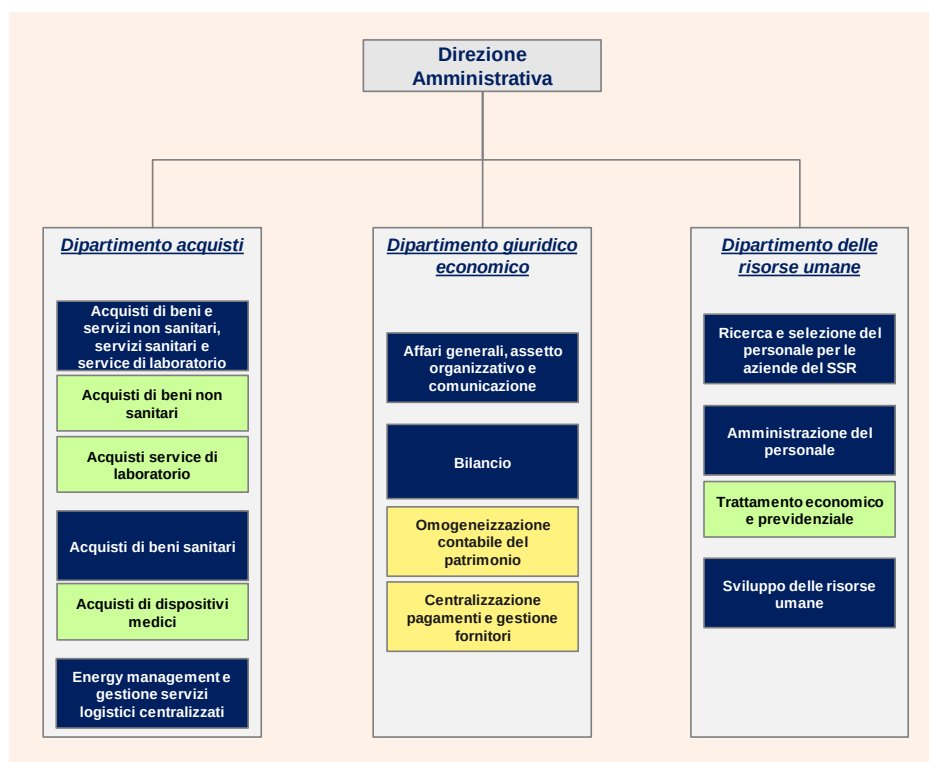


Figura 7: Tecnostruttura amministrativa

L'area tecnico-amministrativa svolge funzioni dirette prevalentemente a garantire la produzione di servizi per il supporto alle aziende ed enti del SSR in relazione alle competenze accentrate attribuite dalla L.R. 24/2020, in stretto raccordo con le Strutture di staff, favorendo lo sviluppo di processi integrati per il superamento della parcellizzazione al fine di uniformare e rendere omogenei i diversi comportamenti amministrativi e tecnici.

L'area assicura poi le attività prettamente interne all'Azienda.

Le unità operative afferenti alla tecnostruttura amministrativa si articolano in tre dipartimenti:

- ▶ Il dipartimento acquisti;
- ▶ il dipartimento delle risorse umane;
- ▶ il dipartimento giuridico economico.

Il Dipartimento Acquisti

È il dipartimento incaricato a garantire tutti gli appalti di beni, servizi di competenza di ARES. Per la ripartizione delle competenze sul piano regionale, si coordina con il soggetto aggregatore regionale. Si avvale della collaborazione degli altri dipartimenti di ARES (Dipartimento del Farmaco, Dipartimento delle risorse umane e con il Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica) per l'elaborazione dei capitolati tecnici e le consulenze specialistiche nelle materie di rispettive competenza. Inoltre il Dipartimento si interfaccia costantemente con le strutture delle Aziende Sanitarie (strutture / funzioni acquisti e/o provveditorati; strutture tecniche; strutture farmaceutiche, etc.) per la rilevazione dei fabbisogni, l'iter di acquisto, il ciclo di approvvigionamento.

Dipartimento delle Risorse Umane

A tale dipartimento afferisce la gestione delle risorse umane intesa come attività che ARES svolge per tutte le aziende del sistema e come strutture deputate a garantire l'amministrazione del personale interno ad ARES. Per tutte le aziende del SSR ARES è incaricata a:

- ▶ ricerca e selezione risorse umane;
- ▶ omogeneizzazione del trattamento giuridico ed economico personale;
- ▶ omogeneizzazione sviluppo delle risorse umane.

Dipartimento Giuridico ed Economico

Il Dipartimento assicura l'omogeneizzazione del trattamento contabile, delle procedure amministrativo-contabili, della gestione del patrimonio, del ciclo attivo e del ciclo passivo nelle aziende del SSR. Inoltre sarà presente in questo dipartimento una struttura che assicurerà le attività afferenti gli affari generali, l'assetto organizzativo e la comunicazione.

4.3 Tipologia degli incarichi dirigenziali

L'Azienda definisce la mappatura complessiva e la graduazione degli incarichi dirigenziali in coerenza con gli obiettivi strategici e i valori a fondamento della propria missione. Per il conferimento e la revoca degli incarichi dirigenziali, l'Azienda provvede tenendo conto delle procedure previste dalla normativa vigente e avuto riguardo alle disposizioni del Capo II del D. Lgs n. 165/2001 e s.m.i., del D. Lgs n. 502/1992 e s.m.i., dei Contratti Collettivi Nazionali di lavoro e delle disposizioni regionali. Le tipologie di incarico, che configurano diversi livelli di responsabilità, sono le seguenti:

- ▶ incarichi con responsabilità di struttura complessa (un direttore di struttura complessa può assumere incarico integrativo di direttore di dipartimento);
- ▶ incarichi con responsabilità di struttura semplice a valenza dipartimentale;
- ▶ incarichi con responsabilità di struttura semplice, all'interno di struttura complessa;
- ▶ incarichi di natura professionale ad elevata specializzazione;
- ▶ incarichi di natura professionale di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi, di verifica e controllo;
- ▶ incarichi di natura professionale, conferibili a dirigenti con meno di cinque anni di servizio.

4.4 La gestione per processi e i gruppi di progetto

L'ARES promuove un'organizzazione per processi che supera la visione classica di attività, compiti e funzioni, gerarchicamente legati, per passare ad un insieme di attività omogenee dal punto di vista dell'output e correlate tra loro al di là dei confini funzionali, regolate da meccanismi di coordinamento che trascendono l'aspetto puramente gerarchico – strutturale ma si basano su un governo complessivo del processo. Tale modello di organizzazione consente di responsabilizzare i vari livelli aziendali riconducendo a chi realmente esegue le diverse attività la responsabilità tecnica della corretta gestione ma individuando nel contempo una figura di responsabile di processo (process owner), il quale si fa carico del coordinamento e della pianificazione delle singole attività, nonché della gestione dei rapporti con gli altri processi, superando le tradizionali barriere divisionali.

Al fine di agevolare l'adozione del modello organizzativo basato su una gestione per processi e per assicurare la flessibilità, l'integrazione e l'economicità dell'organizzazione, l'ARES promuove specifiche soluzioni orientate al perseguimento di obiettivi mediante l'avvio di percorsi, piani, programmi e progetti aziendali. Il "gruppo di progetto" (GdP – o Project team) è trasversale e crea sinergie e relazioni funzionali tra le unità organizzative coinvolte, in ragione della tipologia di prestazione/servizio erogata/o con integrazione e condivisione operativa per l'ottimizzazione delle risorse. I gruppi possono avere valenza aziendale o interaziendale con il coinvolgimento di una o di tutte le aziende del SSR; in tale ultimo caso sono istituiti su proposta del Coordinamento dei Direttori Generali, che ne definisce la composizione e il funzionamento. Possono essere temporanei o permanenti in ragione delle finalità che ne hanno determinato la costituzione. Con il provvedimento di istituzione dei gruppi di progetto sono individuate la collocazione organizzativa dello stesso, gli obiettivi e le risorse assegnate.

4.5 Il sistema di governance

Nell'ambito dell'Azienda è attuato il principio della distinzione fra le funzioni di governo (programmazione, indirizzo, allocazione delle risorse e controllo), proprie della Direzione Strategica e le funzioni di organizzazione delle risorse assegnate e di gestione operativa affidate alla Dirigenza, secondo principi di responsabilizzazione e valorizzazione delle risorse coinvolte ai vari livelli.

Il governo aziendale passa, pertanto, attraverso processi di pianificazione strategica, programmazione e controllo della gestione di competenza del Direttore Generale, svolte attraverso il supporto della Direzione Amministrativa e Sanitaria e delle ulteriori strutture aziendali individuate.

La programmazione aziendale si svolge in coerenza con la programmazione, le strategie, gli indirizzi e i vincoli stabiliti dalla Regione. Sono strumenti di pianificazione e programmazione, tra gli altri:

- ▶ il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) con tutte le sue componenti;
- ▶ il Bilancio Preventivo Economico annuale e pluriennale;
- ▶ il Piano triennale dei fabbisogni della committenza (acquisto prestazioni sanitarie e socio-sanitarie da privati);
- ▶ il Piano biennale delle acquisizioni di beni e servizi;
- ▶ Il Piano triennale della Sanità Digitale.

Date le funzioni centralizzate svolte da ARES per le Aziende del SSR sardo, per la programmazione di valenza centralizzata, ciascuna area di competenza, riconducibile a Dipartimento o Struttura Complessa di ARES, si interfaccia con la Direzione delle Aziende Sanitarie del SSR per il completamento dei piani citati.

Il controllo di gestione è lo strumento finalizzato a verificare il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di programmazione; definisce ed implementa il sistema di reporting e di monitoraggio; individua gli indicatori appropriati (di processo e di risultato), utilizza strumenti di analisi dei per individuare possibili scostamenti e applicare eventuali correttivi eventualmente necessari alla reingegnerizzazione dei processi. Il controllo di gestione presuppone l'articolazione di un sistema di budget, l'organizzazione della struttura in Centri di Responsabilità (CdR), intesi come elementi organizzativi, e Centri di Costo (CdC), inteso come elemento contabile quale unità minima di rilevazione utilizzata degli eventi gestionali in Contabilità analitica. La suddivisione dell'attività aziendale in CdC consente la localizzazione e l'imputazione dei costi e delle attività. La Contabilità Analitica è funzionale al processo di budget ed al processo di reporting intesi quali strumenti gestionali per la programmazione e valutazione dell'andamento dell'azienda. I principali elementi che ne determinano la struttura sono essenzialmente rappresentati da:

- ▶ Il Piano dei Centri di Costo, fondato su tre criteri di individuazione dei Centri di Costo: aderenza alla struttura organizzativa, omogeneità delle attività e rilevanza delle prestazioni.
- ▶ Il Piano dei Fattori Produttivi, inteso quale quadro delle risorse necessarie all'espletamento del servizio (personale, beni, servizi, etc.), il cui valore, attraverso delle procedure, può essere agevolmente attribuito ai centri a cui afferiscono.
- ▶ Il Piano di Reporting che presenta in modo sistematico le informazioni sui risultati (economici e di attività) della gestione aziendale.

Il sistema di gestione per budget è lo strumento di integrazione e coordinamento tra i propri livelli organizzativi con il quale l'Azienda declina i programmi e gli obiettivi strategici in obiettivi operativi e specifici di breve periodo assegnati ai centri di responsabilità e correlati con le risorse specificatamente attribuite. Il sistema di gestione per budget è ispirato al principio di separazione delle responsabilità di programmazione e controllo da quelle di gestione delle attività. Lo strumento in cui si sostanzia la gestione per budget è il documento di budget generale. La predisposizione del budget generale coinvolge l'intera organizzazione aziendale, si avvale di un costante monitoraggio e del tempestivo avvio di eventuali azioni correttive. A tal fine Il Direttore Generale, con cadenza annuale, tenuto conto degli obiettivi regionali, avvia il processo di gestione budgetaria al fine di esplicitare in maniera chiara e concreta, a tutti i livelli di responsabilità, i risultati attesi, le azioni e le risorse necessarie. L'Azienda articola pertanto la propria organizzazione in unità di budget

denominate centri di responsabilità, corrispondenti ad uno o più centri di costo, affidati ad un unico responsabile. Il documento di budget generale è costituito dalle schede di budget di ciascuno dei centri di responsabilità, nelle quali sono indicati le attività, gli obiettivi e le risorse assegnate in coerenza con la programmazione aziendale e collegati alle aree di performance su cui attuare le linee strategiche di ARES.

Nell'ambito dell'assegnazione del budget, il Direttore Generale individua anche gli obiettivi rilevanti ai fini della corresponsione dei compensi di risultato e di incentivazione, la cui valutazione sul livello di raggiungimento compete all'Organismo Indipendente di Valutazione, che la effettua sulla base di predefiniti criteri oggettivi. Gli obiettivi possono essere comuni a più strutture, secondo una logica unitaria trasversale e di processo, oltre che con specifici per ambito di funzione e attività di ciascuna articolazione organizzativa.

5. Interconnessioni, controlli e stakeholders

5.1 Interconnessioni ARES-Aziende del SSR

Data la specificità della *mission* di ARES, considerando che molte delle funzioni accentrate dovranno essere svolte in raccordo con le aziende del SSR, si prevede di creare modalità di collegamento che garantiscano efficacia di risultati ed efficienza operativa nei diversi processi.

Le modalità con cui si potrà procedere sono le seguenti:

Dipartimenti interaziendali

Sono dipartimenti composti da strutture complesse e strutture semplici a valenza dipartimentale appartenenti a tutte le aziende del SSR, con un ruolo di indirizzo culturale e tecnico che concorrono ad obiettivi comuni.

Il dipartimento interaziendale è istituito con singoli atti deliberativi conformi dei Direttori Generali delle Aziende che lo compongono; tali atti deliberativi individuano le strutture afferenti e definiscono inoltre un unico progetto organizzativo, piano programmatico e comuni obiettivi da perseguire, nel rispetto e nei limiti della programmazione di indirizzo regionale e della programmazione attuativa delle rispettive aziende.

Gli organi del dipartimento interaziendale sono:

- a) Coordinatore del dipartimento interaziendale: direttore della struttura di coordinamento di ARES, l'incarico ha una durata di 3 anni, rinnovabile, durante il periodo di incarico continua a svolgere attività di direzione della struttura alla quale è preposto. Compiti del coordinatore del dipartimento:
 - ▶ convoca e presiede il comitato ed assicura il corretto svolgimento delle sedute;
 - ▶ promuove le attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
 - ▶ promuove l'individuazione di univoche modalità di rilevazione delle attività, il monitoraggio delle stesse e le eventuali azioni correttive in relazione agli obiettivi;
 - ▶ promuove verifiche periodiche sulla qualità;
 - ▶ rappresenta il DIF nei confronti delle Direzioni Generali;
 - ▶ presenta ai Direttori Generali la relazione annuale sull'attività svolta e sul grado di raggiungimento degli obiettivi;
 - ▶ informa periodicamente il personale delle strutture afferenti al DIF sull'attività svolta e sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

- b) Comitato del dipartimento interaziendale: è composto dai direttori delle strutture complesse incluse nel dipartimento, dura in carica 3 anni. Compiti del comitato:
- ▶ valuta e confronta i piani delle attività e dei programmi delle singole strutture del DIF, alla luce degli obiettivi assegnati;
 - ▶ propone i piani di formazione del personale;
 - ▶ propone la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi.

Coordinamenti per aree di attività

Nello svolgimento delle funzioni centralizzate che gli competono, ARES e le strutture di ARES deputate alle specifiche attività possono avvalersi del supporto di attività di raccordo e collegamento con le strutture periferiche istituite all'interno delle aziende sanitarie.

Le aziende possono infatti dedicare strutture specifiche o assegnare incarichi professionali a propri dipendenti per seguire attività di raccordo con quanto svolto centralmente da ARES. La figura di raccordo delle aziende si interfaccia con la struttura di ARES indicata come owner dell'attività e collabora con essa.

Gruppi di lavoro interaziendali

Sono istituiti gruppi di lavoro interaziendali per lo svolgimento di attività a valenza di sistema, che necessitano di figure multidisciplinari provenienti dalle diverse aziende e coordinati, nello svolgimento dell'attività progettuale specifica da un referente ARES.

ARES promuove e coordina i gruppi di lavoro interaziendali finalizzati ad attività necessarie per le aziende, ad esempio: gruppi di lavoro per la definizione degli standard di personale per le attività di ospedale e territorio; per la quantificazione dei fabbisogni di fattori produttivi; per la progettazione di gare per procedure di acquisto, etc.

Il supporto tecnico dei professionisti e la visione multidisciplinare e multi aziendale è fondamentale per una visione di insieme.

5.2 Il sistema dei controlli

Controlli aziendali

L'Azienda adotta un sistema di controlli volto a garantire il rispetto delle norme e dei regolamenti oltre che di verifica dei processi operativi, finalizzato al governo ed al miglioramento degli stessi.

Il sistema dei controlli è garantito dall'attività dei controlli di secondo livello:

- ▶ controllo di regolarità amministrativo-contabile, garantito dal Collegio Sindacale;
- ▶ controllo strategico, finalizzato ad assicurare la congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi prefissati;
- ▶ controllo di gestione, teso ad ottimizzare il rapporto fra costi e risultati attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, verificando anche la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione degli obiettivi fissati;
- ▶ valutazione dei dirigenti e del personale del comparto, ai sensi delle norme nazionali regionali e contrattuali in vigore;

- ▶ controllo dei risultati gestionali, finalizzato ad una corretta applicazione del sistema premiante (retribuzione di risultato) ed al quale è preposto l'Organismo indipendente di valutazione.

Per assicurare la regolarità amministrativo-contabile delle proprie azioni le strutture aziendali effettuano, compatibilmente con le risorse, i controlli tecnico-amministrativi lungo tutto il fluire dei processi per i quali hanno l'ownership, al fine di assicurare la correttezza delle attività svolte e per eventualmente correggere e/o migliorare un processo (controlli di primo livello).

L'Azienda adotta standard organizzativi, contabili e procedurali per le seguenti aree del bilancio:

- ▶ gestione immobilizzazioni;
- ▶ gestione magazzino e rilevazione rimanenze;
- ▶ ciclo attivo;
- ▶ disponibilità liquide e Tesoreria;
- ▶ patrimonio netto;
- ▶ ciclo passivo.

Lo svolgimento di tutte le attività di auto controllo, oltre al ruolo di soggetti esterni indipendenti, rappresenta un compito di istituto per tutto il personale dipendente che, coerentemente con lo sviluppo del sistema per l'integrità della pubblica amministrazione, dovrà segnalare la presenza di eventuali incompatibilità.

La funzione di Internal Audit svolge un controllo di terzo livello focalizzandosi sulle attività di verifica poste in essere da altre funzioni aziendali quali quelle sopra elencate. Inoltre, ha il compito di supervisionare i controlli di primo livello attuati dai referenti responsabili dei vari processi aziendali, ad ogni livello di operatività dell'azienda.

La funzione di Internal Audit definisce i principi, le procedure e gli strumenti di lavoro utili per svolgere la propria funzione in relazione al raggiungimento degli obiettivi periodicamente prefissati. Gli scopi principali che guidano il lavoro dell'Internal Auditor sono rappresentati dalla definizione di adeguati metodi per assistere i Direttori ed i Dirigenti chiave nell'identificazione e nel monitoraggio dei rischi, nell'elaborazione di pertinenti strumenti di controllo atti a prevenire e/o mitigare tali rischi, ed infine nella omogeneizzazione e standardizzazione delle differenti fasi e modalità operative svolte all'interno delle varie funzioni aziendali, con l'intento di poter conseguentemente stabilire adeguate tempistiche di programmazione dei processi di Audit.

Come tutte le Aziende e gli Enti del SSR, ARES è assoggettata ai controlli regionali, come declinati dall'art. 41 della L.R. 24/2020 e ss.mm.ii. Il controllo regionale è, inoltre, diretto alla verifica dei risultati conseguiti dal Direttore Generale rispetto agli obiettivi assegnati all'atto dell'incarico.

Analisi e valutazione dei rischi

Il governo del rischio e conseguentemente la sua mitigazione è fondamentale per poter continuare a garantire la qualità e la quantità dei servizi erogati e per efficientare i processi.

L'Azienda intende presidiare con particolare attenzione:

- ▶ il rischio operatore correlato alla sicurezza nei luoghi di lavoro;
- ▶ il rischio dei sistemi informatici correlato alla sicurezza dei dati;
- ▶ il rischio amministrativo contabile;
- ▶ i rischi di compliance;

- ▶ i rischi di frode;
- ▶ i rischi operativi;
- ▶ i rischi di reporting;
- ▶ i rischi strategici.

5.3 Stakeholders

L'azienda favorisce relazioni virtuose con i diversi "portatori di interessi" ed in particolare con l'Assessorato dell'igiene e sanità e dell'assistenza sociale della Regione Sardegna, la Direzione Generale della Sanità, le altre componenti del servizio sanitario regionale e le realtà locali, allo scopo di condividere obiettivi e strumenti operativi ed ottimizzare l'efficacia e l'efficienza di tutte le azioni intraprese anche in ottica di implementazione della riforma della governance di sistema, attivando percorsi di informazione e partecipazione con:

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

6. Le strutture di ARES

6.1 Area dello staff della Direzione

Denominazione	<u>Struttura Complessa Servizi Legali</u>
Aree di attività	La Struttura garantisce l'attività giudiziale e stragiudiziale aziendale e provvede alla tutela dei diritti e degli interessi di ARES e della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria di ATS Sardegna ex L.R. 24/2020 e ss.mm.ii. In via principale svolge le seguenti funzioni. <u>Contenziosi</u> Attività giudiziale: l'assistenza, la difesa e la rappresentanza di ARES e della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria dell'ATS Sardegna, delle vecchie USL e delle vecchie ASL nei giudizi, attivi e passivi, di ogni ordine e grado proposti avanti alla magistratura ordinaria e amministrativa, nei procedimenti di arbitrato, di mediazione e di negoziazione, nonché nei processi avanti ad ogni altro organo giurisdizionale; il contenzioso nell'ambito della Medicina Convenzionata, il contenzioso lavoristico sia individuale che collettivo, il contenzioso sindacale e previdenziale. Il contenzioso amministrativo in materia di appalti pubblici, viene gestito dalla SC Servizi Legali dell'ARES anche per conto della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria e per le Aziende Socio-sanitarie Locali (ASL), la gestione stragiudiziale e consultiva previa convenzione che definirà più precisamente l'ambito delle stesse materie, in modo comunque da garantire negli ambiti per i quali l'ARES è Azienda "service" delle altre Aziende Sanitarie del SSR, una gestione unitaria e omogenea del contenzioso stragiudiziale, evitando frammentazioni e differenziazioni. Attività stragiudiziale: ogni altra attività di carattere stragiudiziale, in essere o potenziale. Attività consultiva: senza limiti di materia, implicante valutazioni giuridiche che rientrano nella competenza dell'Ufficio Legale, non solo per la prevenzione del contenzioso ma soprattutto al fine di garantire l'interesse generale alla legalità dell'azione amministrativa. Nello specifico: si occupa della predisposizione di pareri e consulenze legali agli organi e alle strutture aziendali per ARES, della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria dell'ATS Sardegna e delle ASL; è riferimento degli organi ed organismi interni ed esterni di ARES, della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria dell'ATS Sardegna e delle ASL; redige, su richiesta dei componenti della Direzione Strategica o dei Dirigenti afferenti, i pareri che si renderanno necessari alle attività amministrative e gestionali di questi ultimi; svolge supporto legale ai diversi attori aziendali dell'ARES, della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria dell'ATS Sardegna e delle ASL nello svolgimento dell'attività di istituto, per prevenire insorgenza di contenzioso e favorire la legittimità degli atti. Cura l'attività di recupero crediti per conto dell'ARES e della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria di ATS Sardegna.

	Predisporre gli atti transattivi e i relativi provvedimenti di approvazione nell'attività di competenza (stragiudiziale e giudiziale) per conto dell'ARES e della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria di ATS Sardegna. Patrocinio legale dipendenti: predisposizione delle norme regolamentari sul patrocinio legale ai dipendenti ed agli altri aventi diritto valevoli per ARES e ASL. Affidamento di incarichi di patrocinio legale esterno nei casi di incompatibilità, carichi di lavoro e specificità della materia trattata e/o qualora sussistano conflitti di interesse. <u>Sinistri</u> Gestione dell'intero sistema assicurativo aziendale e dei rapporti con l'eventuale broker assicurativo e con le Compagnie assicuratrici per conto dell'ARES e della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria dell'ATS Sardegna e per le ASL; gestione delle pratiche relative ai sinistri (di ogni e qualsiasi tipologia: di responsabilità civile verso terzi e operatori, di infortunio, di circolazione stradale, etc.), relativamente a richieste risarcitorie conseguenti ad eventi verificatisi entro il 31/12/2021; gestione del Comitato Valutazione Sinistri (CVS), dei flussi ministeriali e regionali in materia (SIMES, SIRMES, etc.); gestione della copertura assicurativa RCT- RCO, delle franchigie assicurative con relative liquidazioni, degli adempimenti esecutivi agli accordi per indennizzi e risarcimenti di danno (gestione decisioni di CVS o altri soggetti competenti; liquidazioni; comunicazioni; etc.); affidamento di incarico al difensore indicato dalla compagnia assicuratrice nei giudizi afferenti rischi coperti da polizze assicurative per i sinistri di competenza della Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria dell'ATS Sardegna.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con tutte le strutture aziendali.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Adempimenti e funzioni svolte per ARES sono garantite anche per l'azienda ATS gestione liquidatoria. Gestione contenzioso amministrativo in materia di appalti pubblici per le ASL per gare fatte da ARES; predisposizione di pareri e consulenze legali agli organi e alle strutture aziendali non solo di ARES ma anche delle ASL.

Denominazione	<u>DPO e RPCT</u>
Aree di attività	<u>DPO</u> Pianificazione delle attività aziendali per la protezione dei dati personali; valutazione e regolamentazione del trattamento dei dati personali; implementazione della regolamentazione aziendale per la tutela della riservatezza dei dati personali; supporto alla definizione delle regole specifiche per particolari trattamenti di dati da parte di singole strutture; supporto alla definizione dei processi informatici e della modulistica aziendale inerente la protezione dei dati; supporto consulenziale, con la collaborazione della SC Affari generali, assetto organizzativo e comunicazione, alle strutture aziendali in materia di protezione dei dati; controlli presso le strutture per la regolarità degli adempimenti in materia di protezione dei dati; monitoraggio per la verifica della corretta attività di trattamento dei dati; verifiche/attività di auditing in ordine al rispetto delle normative europee e nazionali in materia di protezione dei dati; gestione, per quanto di competenza, in raccordo con tutte le altre strutture aziendali competenti, della pubblicazione di dati ed informazioni obbligatorie sul sito istituzionale; organizzazione e gestione delle articolazioni della Struttura presso le macrostrutture aziendali per la gestione operativa delle competenze che necessitino di presidi periferici (eventuali dirigenti / posizioni organizzative / nuclei di unità di personale dedicate); tutte le attività istituzionali inerenti le specifiche competenze relative al funzionamento della Struttura ed al suo ambito di pertinenza demandate dalle norme e dalla Direzione Strategica aziendale. <u>RPCT</u> Proposta, nel quadro del PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione, della specifica sezione dedicata alla Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza e attività conseguenti; proposta, di intesa con la S.C. Formazione, accreditamento ECM e il Dipartimento per la Sanità digitale e l'innovazione tecnologica, dei piani di formazione del personale in materia di prevenzione della corruzione, della trasparenza e dell'integrità; monitoraggio sull'attuazione della Sezione di competenza del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, con relative analisi e reportistica; gestione delle segnalazioni in materia di prevenzione della corruzione secondo la normativa vigente, anche tramite piattaforma <i>whistleblowing</i>; supporto generale a tutte le Strutture Aziendali interessate per le pubblicazioni obbligatorie di dati ed informazioni sul sito istituzionale; altre attività previste dalla Legge n. 190/2012, dal D.Lgs n. 97/2016, dai Piani nazionali anticorruzione, dalle Deliberazioni, Determinazioni e Istruzioni dell'ANAC - Autorità Nazionale Anticorruzione, e dalla normativa vigente in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza; tutte le attività istituzionali inerenti le specifiche competenze relative al funzionamento dell'Ufficio ed al suo ambito di pertinenza demandate dalle norme ed eventualmente demandate dalla Direzione Strategica Aziendale.

<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Attivo coinvolgimento reciproco con tutte le Strutture Aziendali interessate da interrelazioni di processo. in materia di protezione dei dati e trasparenza.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Attività, in materia di protezione dei dati, di omogeneizzazione delle procedure, degli atti regolamentari e della modulistica rispetto a tutte le aziende del Servizio Sanitario Regionale, di intesa, quando del caso, con gli uffici della Regione Sardegna - ed i relativi fornitori.

Denominazione	<u>Struttura complessa Programmazione e Controllo di Gestione</u>
Aree di attività	<u>Programmazione e Performance</u> Definizione, in coerenza con le linee di indirizzo nazionali e regionali, della programmazione economico finanziaria relativamente all'attività istruttoria del Bilancio preventivo economico annuale e pluriennale in conformità al decreto 118/2011, in collaborazione con le strutture dell'Area Tecnico-Amministrativa e tenuto conto delle indicazioni delle altre strutture aziendali. Supporto nella pianificazione dei fabbisogni dei fattori produttivi in ottica di gestione e pianificazione accentrata, necessari per le attività di erogazione dei Livelli Essenziali di Assistenza. Supporto operativo della predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) in raccordo con il gruppo operativo dedicato. Supporto tecnico alla Direzione Aziendale nei progetti di specifico carattere strategico-gestionale. Gestione del Ciclo delle Performance (Piano delle Performance, Relazione delle Performance e Sistema di misurazione delle performance) di ARES; supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione nelle materie previste dalla normativa vigente. Linee di indirizzo strategico e progettazione del Sistema di budget operativo; definizione delle politiche budgetarie, obiettivi, indicatori e target per la misurazione della performance organizzativa e individuale in coerenza con le linee di indirizzo nazionali e regionali; monitoraggio obiettivi ARES; predisposizione delle schede di budget per struttura tecnico-funzionale e per centro di responsabilità; monitoraggio periodico degli obiettivi di budget e degli indicatori di attività e costo di ciascun centro di responsabilità; gestione della rinegoziazione infra-annuale del budget. <u>Flussi regionali e ministeriali</u> Gestione dei flussi economici inerenti il debito informativo; alimentazione, monitoraggio e analisi dei modelli ministeriali di competenza. In particolare per quanto concerne i CE Trimestrali e il supporto alla SC Bilancio. Predisposizione dei CE trimestrali (attività condivisa con la SC Bilancio) come strumento di monitoraggio dell'andamento della gestione rispetto alla previsione economico finanziaria, al fine di individuare eventuali opportune e necessarie azioni di correzione. Sviluppo del sistema informativo direzionale, in collaborazione coi Sistemi Informativi Amministrativi, e manutenzione e implementazione della piattaforma di Business Intelligence aziendale relativa ai dati di attività sanitaria (forniti dalle Aziende Sanitarie) e quelli gestionali (sia di ARES che forniti dalle Aziende Sanitarie). Attuazione delle procedure volte a garantire il controllo di qualità delle informazioni utilizzate in raccordo con le Aziende Sanitarie.

	<u><i>Contabilità Analitica e Reporting</i></u> Attribuzione del budget economico ai Centri Risorsa sulla base del Bilancio Preventivo economico annuale; analisi periodica degli scostamenti in collaborazione con i Centri Risorsa al fine delle attività di monitoraggio. Definizione delle politiche di reporting al fine di misurare i risultati della gestione con il sistema di contabilità direzionale e contabilità analitica; analisi delle risultanze della contabilità analitica per le elaborazioni relative alle funzioni di controllo di gestione, del monitoraggio della spesa e analisi dei risultati economici. Gestione del sistema di contabilità analitica aziendale, secondo gli standard, i principi e la tecnologia del sistema regionale. Attuazione degli interventi operativi all'interno di un percorso volto al miglioramento della qualità del dato in coerenza con le attività dei tavoli regionali in materia di Contabilità Analitica, e di Piano dei Centri di Rilevazione.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Tutte le strutture aziendali interessate dal ciclo della performance. Tutti i centri di spesa e di rilevazione.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interrelazione costante con le P&C delle ASL per le tematiche inerenti l'omogeneizzazione a livello di sistema della contabilità analitica.

Denominazione	<u>Struttura complessa Formazione, accreditamento ECM</u>
Aree di attività	La Struttura assicura: la definizione e la programmazione dei fabbisogni formativi delle risorse umane e del Piano della Formazione delle Aziende (PFA) del SSR; progettazione, programmazione e pianificazione di attività formative che rivestano una particolare rilevanza sul piano della innovazione nell'ambito della formazione continua (attività di simulazione, ecc.); la pianificazione e la programmazione degli eventi formativi e dell'aggiornamento professionale; la gestione degli eventi formativi e dei relativi processi di accreditamento, la gestione delle sponsorizzazioni per la formazione, la gestione dell'albo dei docenti e tutor, la gestione rapporti con i formatori; il supporto alle strutture aziendali per la definizione e organizzazione dei progetti formativi, di aggiornamento; la predisposizione e assunzione degli atti necessari alla organizzazione degli eventi formativi (Determinazioni Dirigenziali, proposte di Deliberazione); la gestione delle attività economiche connesse alla organizzazione degli eventi formativi (gestione ordini NSO, acquisizione e liquidazione delle fatture su AMC); la programmazione delle acquisizioni di testi e di piattaforme per la formazione, l'aggiornamento; le attività istituzionali inerenti le specifiche competenze relative al funzionamento della struttura ed al suo ambito di pertinenza demandate dalle norme e dalla Direzione aziendale. <u>Compiti del provider ECM ARES Sardegna</u> Il provider ARES accreditato per l'ECM è un soggetto pubblico che ha configurazione giuridica autonoma, opera regolarmente nel campo della formazione continua degli operatori sanitari, possiede tutti i requisiti secondo gli standard definiti. Il provider ARES svolge attività finalizzata al miglioramento delle performance in campo sanitario, organizza e rendere fruibili eventi e/o programmi di formazione, è competente in metodologie e tecniche di formazione, è responsabile dell'integrità etica, del valore deontologico e della qualità dei percorsi di formazione e non è influenzato da interessi commerciali. Il provider accreditato dalla Regione Sardegna assegna crediti ECM ai propri prodotti formativi ed attesta l'acquisizione di crediti ai partecipanti alle attività di formazione, dopo aver verificato la conformità agli obiettivi formativi e l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze professionali. Ad oggi secondo quanto previsto dalla Legge Regionale n. 24/2020 ARES Sardegna è Provider unico per: ARES; ASL; AREUS; AOSS; AOUC; ARNAS Brotzu. <u>Processo di elaborazione del Piano Formativo del provider</u> Il Piano Formativo del provider costituisce l'offerta formativa annuale per le Aziende del SSR (delle quali ARES è provider). Il Piano è il risultato: ▶ degli indirizzi provenienti dalla Regione Autonoma della Sardegna; ▶ degli indirizzi delle Direzioni Aziendali e delle attività formative previste da norme specifiche (sicurezza, antincendio, anticorruzione, emergenza urgenza, etc.);

	► dei fabbisogni formativi espressi dai Dipartimenti, dai Distretti, dalle Direzioni di Presidio Ospedaliero e dalle Unità Operative. Il Piano Formativo viene elaborato dalla SC Formazione e accreditamento ECM tenendo conto degli indirizzi di cui sopra. Il Piano viene quindi sottoposto al vaglio del Comitato scientifico del Provider che lo analizza e ne approva i progetti formativi in esso contenuti e i Responsabili Scientifici. Il Piano passa successivamente al vaglio della Direzione Aziendale per le opportune modifiche e integrazioni. Il Piano Formativo viene quindi trasmesso al Servizio Qualità dei Servizi e Governo Clinico dell'Assessorato dell'Igiene e Sanità e dell'Assistenza Sociale della Regione Sardegna dove viene valutato dal Gruppo tecnico ECM ivi costituito. Ricevuta la validazione del Gruppo tecnico ECM, il Piano viene assunto dalla Direzione Generale di ARES con atto deliberativo.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Tutte le strutture di ARES.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Correlazione con referenti ASL-AOU-ARNAS-AREUS per supporto nella predisposizione e raccolta dei piani di formazione elaborati da ciascuna azienda; Interrelazione continua con le aziende del SSR per adempiere ai compiti di <i>provider</i>.

Denominazione	<u>Struttura semplice dipartimentale Internal Audit</u>
Aree di attività	La struttura Internal Audit di ARES è istituita in coerenza con quanto definito dalla Deliberazione di Giunta regionale n. 31-16 del 13.10.2022. La struttura ha come compito principale quello di omogeneizzare il sistema di internal audit del SSR, pertanto detta le linee guida minime a cui gli altri enti del SSR dovranno conformarsi, coordina e dà impulso alle attività di controllo interno e revisione interna e, tramite i suoi audit, propone, nell'ambito della sua attività consultiva, le linee di omogeneizzazione contabile del SSR. La struttura Internal Audit è la struttura che garantisce l'esecuzione interna dei controlli di terzo livello nelle aziende del sistema regione, focalizzandosi sulle attività di verifica (anche definite come controlli di secondo livello) poste in essere da altre funzioni aziendali; inoltre, ha il compito di supervisionare i controlli di primo livello attuati dai referenti responsabili dei vari processi aziendali, ad ogni livello di operatività dell'azienda. In raccordo con la SC Bilancio, assicura le attività finalizzate all'omogeneizzazione contabile dell'organizzazione del SSR con l'obiettivo di assistere la Direzione Aziendale nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di Corporate Governance e che coordina le corrispondenti funzioni di IA nelle aziende del SSR. La struttura è referente e coordina le attività afferenti ai percorsi attuativi della certificabilità. Attività principali: predispone un piano basato sulla valutazione dei rischi al fine di determinare le priorità dell'attività di IA in linea con gli obiettivi dell'ARES ma soprattutto dell'intero SSR (mediante consolidamento dei singoli piani di audit approvati e l'indicazione di specifici obiettivi individuati da ARES) che deve essere sottoposto, dal responsabile della struttura, all'esame e all'approvazione della Direzione Generale di ARES; a tale fine, annualmente, la funzione di IA svolge un'attività di risk assessment, propedeutica al piano, coinvolgendo sia il Direttore Amministrativo che il Direttore Sanitario di ARES; gestisce in maniera efficiente ed efficace l'attività di IA al fine di assicurare che la stessa aggiunga valore all'organizzazione dell'Azienda e del SSR; definisce le direttive, le procedure, le metodologie e gli strumenti (work model e supporti informatici) volti a guidare l'attività di IA sia in ARES che nelle Aziende del SSR; contribuisce al miglioramento dei processi di governance, gestione del rischio e controllo dell'organizzazione presso ARES tramite un approccio sistematico, rigoroso e risk based sulla base di quanto stabilito nel piano di Audit approvato; comunica periodicamente alla Direzione Aziendale in merito allo stato di avanzamento del piano e ogni altra questione che necessita di essere sottoposta all'attenzione della Direzione Aziendale; coordina e supporta le Funzioni di IA Aziendali nella valutazione dei processi di governance, gestione del rischio e controllo dell'organizzazione; coordina e programma il piano di formazione per gli auditors del SSR.

<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Costante interrelazione con la SC Bilancio e con le SC Programmazione e Controllo di Gestione e SSD Innovazione e Sviluppo. Interazione con tutte le strutture oggetto di audit.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni costanti con le funzioni dedicate all'Internal Audit (IA) delle singole aziende del SSR; formazione di un gruppo di auditing su base regionale che, su richiesta e sotto l'organizzazione del responsabile della struttura organizzativa di IA individuata da ARES, verrà coinvolto negli interventi di audit presso le altre aziende del SSR.

Denominazione	<u>Struttura semplice dipartimentale Innovazione e Sviluppo</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura si occupa dello sviluppo e gestione di progetti di miglioramento ed ottimizzazione dei processi aziendali interni e dei processi a valenza di sistema, come ad esempio processi amministrativi a valenza inter-aziendale, identificando attività, tempi, costi, rischi correlati. In accordo con l'orientamento strategico aziendale, tale funzione collabora con le altre funzioni aziendali per identificare, analizzare e migliorare i processi, amministrativi e di supporto in cui sono coinvolte, con l'obiettivo di innalzare le prestazioni in termini di efficacia, efficienza, sicurezza e di altro tipo. Supporta la Direzione e le strutture operative nella realizzazione di progetti innovativi, nell'analisi e revisione dei processi organizzativi e di procedure operative, nella definizione di piani e programmi di cambiamento organizzativo. Supporta le strutture nell'esecuzione dei progetti intra e inter-aziendali attraverso personale dedicato con competenze di project management e di process management. Fornisce gli strumenti per l'attuazione del cambiamento, in particolare di project management e di analisi di processo. Per questo è di supporto e coordinamento per le progettualità aziendali e prioritarie della Direzione. Supporta la Direzione nel processo di pianificazione strategica e nella definizione del Piano delle Performance, in stretta collaborazione con la SC Programmazione e Controllo di Gestione, per integrare i processi di innovazione e cambiamento. Inoltre, è in stretta correlazione con "internal auditing" (ad esempio nella gestione dei rischi amministrativo contabili identificati nei processi), con le strutture del Bilancio e del Dipartimento Acquisti, per l'impostazione dei processi del ciclo passivo, con il Dipartimento del Farmaco per il supporto nella gestione della logistica e del procurement. Le principali attività riguardano: la reingegnerizzazione dei processi interni e di valenza inter-aziendale; il supporto alla predisposizione ed omogeneizzazione e unificazione delle procedure aziendali anche inerenti al percorso attuativo della certificabilità dei bilanci, di procedure interne e di valenza inter-aziendale; il supporto alla gestione di progetti per la revisione dei principali processi aziendali anche in ottica di digitalizzazione di questi; il supporto nella gestione dei progetti interni e a valenza inter-aziendale; il supporto nelle attività di rendicontazione procedurale, fisica e finanziaria dei progetti.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con tutte le strutture aziendali.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni costanti con le Direzioni delle aziende e con i referenti per diverse progettualità legate ad innovazione e sviluppo, che interessano processi interaziendali. Interazioni con le funzioni dedicate all'Internal Audit (IA) delle singole aziende del SSR.

6.2 Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura Complessa Infrastrutture e reti dati (INFRA)</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura garantisce l'implementazione e mantenimento di infrastrutture informatiche e di reti dati per tutte le aziende del SSR. In particolare si occupa di: analisi dei bisogni e redazione dei piani di sviluppo tecnologico e programmazione di reti infrastrutture e tecnologie, in coerenza con le linee programmatiche regionali ed aziendali; gestione, sviluppo e convergenza delle reti trasmissione dati e fonia VOIP aziendali; gestione della rete di telepresenza aziendale, sviluppo e diffusione del lavoro agile; gestione e razionalizzazione delle piattaforme hardware e software di infrastruttura dei Data Center in ottica Cloud AgiD e Cloud Privato; gestione delle postazioni di lavoro degli utenti aziendali (Desk Top Management), dei sistemi di riproduzione documenti digitali (Print Management) e dei sistemi mail aziendali e di tutti i software di base (Sistemi Operativi e di Office Automation); sviluppo ed erogazione di servizi di Help-Desk; gestione sistemistica delle infrastrutture aziendali (System Management); supporto all'erogazione dei servizi applicativi e ai processi di innovazione digitale, in una logica di continuità operativa; sviluppo e presidio degli standard qualitativi, tecnici ed operativi d'ambito delle funzioni; supporto professionale alla redazione dei capitolati tecnici per le procedure di gara relative alle materie di competenza. La struttura è articolata in 4 settori: 3 di competenza geografica (Nord, Centro e Sud) ed uno specificatamente dedicato al coordinamento e gestione degli asset infrastrutturali della AOU di Cagliari e della AO ARNAS Brotzu.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con tutte le strutture aziendali che utilizzano infrastrutture informatiche e reti dati ed in particolare con le altre strutture del Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni costanti con le Direzioni delle aziende per la rilevazione dei fabbisogni, operatività costante in tutte le aziende del SSR, interlocuzione con i referenti delle funzioni ICT delle AS.

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura Complessa Sistemi informativi sanitari e informatica clinica (SISAN)</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura si occupa in particolare di analisi dei bisogni e redazione dei piani di sviluppo dei sistemi informativi sanitari e programmazione dell'evoluzione migliorativa e delle innovazioni, in coerenza con le linee programmatiche regionali ed aziendali; progettazione, gestione, sviluppo e integrazione dei sistemi informativi nelle aree clinico-ospedaliera (SIO) e socio-sanitaria territoriale (SIT) con particolare riferimento a: ▶ sistemi infrastrutturali di base (data repository, enterprise service bus, middleware); ▶ sistemi applicativi orizzontali (ADT, e-prescription, OE, cartella clinica ed infermieristica, dossier sanitario); ▶ sistemi applicativi specialistici e verticali (cartelle cliniche specialistiche, emergenza/urgenza, servizi diagnostici, servizi sanitari di supporto, cure primarie e medicina del territorio e di base, residenzialità extraospedaliera, registri di patologia, sistemi per la prevenzione); ▶ sistemi di governo clinico (PDPA, supporto alle decisioni cliniche, clinical advanced analytics, medicina predittiva e di precisione); ▶ sistemi di telemedicina; La struttura è articolata in settori: <u>Settore Sistemi Ospedalieri ASL (SIO ASL)</u> Settore dedicato alla progettazione, gestione, sviluppo e integrazione dei sistemi informativi nell'area clinico-ospedaliera delle ASL regionali. <u>Settore Sistemi Ospedalieri ASL (SIO AO)</u> Settore dedicato alla progettazione, gestione, sviluppo e integrazione dei sistemi informativi nell'area clinico-ospedaliera delle AOU di Cagliari e Sassari e della ARNAS Brotzu. <u>Settore Sistemi Territoriali ASL (SIT)</u> Settore dedicato alla progettazione, gestione, sviluppo e integrazione dei sistemi informativi nell'area socio-sanitaria territoriale (SIT). <u>Settore Telemedicina</u> Settore dedicato alla progettazione, gestione, sviluppo e integrazione di sistemi di telemedicina televisita, teleconsulto medico, teleconsulenza sanitaria, teleassistenza, telemonitoraggio, telecontrollo, teleriabilitazione).
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con le altre strutture del Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica, con le strutture del Dipartimento di Staff, con le strutture dell'area sanitaria.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni costanti con le Direzioni delle aziende del SSR per la rilevazione dei fabbisogni, operatività costante in tutte le aziende del SSR, interlocuzione con i referenti delle funzioni ICT delle AS.

Denominazione	<u>Struttura Complessa Sistemi informativi amministrativi (SIAM)</u>
Aree di attività	Collabora attivamente con le altre strutture del <i>Dipartimento per la Sanità Digitale e l'Innovazione Tecnologica</i> per la predisposizione dei documenti di pianificazione e programmazione inerenti gli interventi di competenza, in base alle indicazioni regionali e ministeriali, ai fabbisogni delle AA.SS. e alle evoluzioni normative e tecnologiche in ambito ICT. Attraverso l'adozione di regole e logiche di sistema uniformi, favorendone l'ottimizzazione e la dematerializzazione, gestisce i progetti e i sistemi informativi per i seguenti processi di ARES, delle AA.SS.LL. e delle AOU/AO: ▶ predisposizione, registrazione protocollo, firma digitale e adozione di atti e documenti amministrativi, compresa la loro comunicazione e divulgazione tramite i canali istituzionali e pubblici (quali PEC, portali intranet e Internet, app, social media, ecc.); ▶ collaborazione e comunicazione tra il personale delle aziende, mediante utilizzo di sistemi di Gestione Documentale e <i>Workflow Management</i> e di <i>Unified Collaboration & Communication</i> (quali <i>team collaboration</i>, <i>instant messaging</i>, ecc.); ▶ budget, ciclo passivo, logistica dei beni, pagamenti e attività di predisposizione dei bilanci; ▶ gestione degli aspetti economici e giuridici delle risorse umane, compresa la rilevazione delle presenze sia fisiche che virtuali, formazione mediante e-learning e ECM, valutazione delle performance individuali e organizzative, graduazione delle funzioni organizzative e iscrizioni online a concorsi e selezioni; ▶ supporto alle decisioni dei Centri Direzionali attraverso l'acquisizione, la validazione e l'analisi dei dati, anche mediante adozione di piattaforme di Business Intelligence, Data Warehouse e Reporting; ▶ gestione uniforme delle Anagrafiche (assistiti, medici, strutture, nomenclatori, cataloghi, riclassificatori, codifiche, ecc.); ▶ gestione dell'Accoglienza Digitale dei cittadini attraverso portali, app e totem per erogare servizi di autenticazione e riconoscimento dell'identità, pubblicazione informazioni, prenotazione, accettazione amministrativa e pagamento delle prestazioni (CUP), prenotazione del posto in coda agli sportelli fisici, ecc. La struttura è articolata nei seguenti tre settori: <u>Settore SIAM ARES</u> Settore dedicato ai sistemi informativi amministrativi di proprietà di ARES <u>Settore SIAM ASL</u> Settore dedicato ai sistemi informativi amministrativi di proprietà delle ASL <u>Settore SIAM AO/AOU</u> Settore dedicato ai sistemi informativi amministrativi di proprietà delle ASL
Interazioni con altre strutture interne all'azienda	Interazione con tutte le strutture aziendali che utilizzano sistemi informativi amministrativi ed in particolare con il Dipartimento di Staff ed i Dipartimenti Acquisti, Giuridico-Economico e delle Risorse Umane.

<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni costanti con le Direzioni delle aziende per la rilevazione dei fabbisogni, operatività costante in tutte le aziende.
---	--

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura Semplice Dipartimentale Acquisti di tecnologie informatiche</u>
<i>Aree di attività</i>	Attività dedicate al supporto amministrativo-contabile alla programmazione degli interventi, alla predisposizione di atti e procedimenti, alla gestione dei cicli attivo/passivo ed alle relative rendicontazioni. La struttura opera in sinergia con la SS Procurement Tecnologie Biomediche.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con tutte le strutture del Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica, con il Dipartimento Acquisti ed il Dipartimento Giuridico-Economico.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni costanti con le Direzioni delle aziende per la rilevazione dei fabbisogni, operatività costante in tutte le aziende.

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura Semplice Dipartimentale Sicurezza ICT</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura si occupa di sicurezza informatica. In particolare: ▶ Definizione e successiva applicazione delle procedure operative di Sicurezza ICT (protezione logica e fisica dell'asset ICT, protezione dei dati digitali aziendali, procedure di continuità operativa, istituzione, attivazione e gestione del "Comitato Operativo ICT Security" di ARES, etc.); ▶ Gestione e monitoraggio dei sistemi per la Data Protection e la Business Continuity; ▶ Gestione delle politiche di Disaster Recovery e Backup/Restore dei dati e dei sistemi applicativi aziendali; ▶ Implementazione e gestione delle politiche di sicurezza del dominio aziendale, degli applicativi aziendali, in raccordo con le altre SC del Dipartimento; ▶ Gestione di tutte le attività inerenti l'applicazione delle Misure Minime di Sicurezza AGID; ▶ Supporto al Data Protection Officer (DPO) per le attività di analisi del rischio e la valutazione dei Data Breach; ▶ Supporto alla progettazione del privacy by design e privacy by default e verifica dell'applicazione dei criteri con i Fornitori ICT e rapporti istituzionali con organismi terzi di monitoraggio e controllo della sicurezza ICT (p.es. CERT-PA di AGID).
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con tutte le strutture aziendali ed in particolare con le altre strutture del Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni costanti con le Direzioni delle aziende per la rilevazione dei fabbisogni, operatività costante in tutte le aziende.

Denominazione	<u>Struttura Complessa Governo delle tecnologie sanitarie</u>
Aree di attività	La struttura garantisce il governo delle attività di ingegneria clinica per tutte le aziende del sistema sanitario regionale. In particolare: Raccolta delle esigenze e valutazione dei bisogni di apparecchiature biomedicali in ambito regionale, con riferimento sia alle attrezzature di uso corrente e ai relativi programmi di rinnovo e sostituzione, che ai progetti di innovazione tecnologica, per consentire, su scala regionale i processi di innovazione tecnologica dalla fase di programmazione alla realizzazione e i progetti di riallocazione delle tecnologie biomediche in relazione alle diverse esigenze delle Aziende del SSR. L'attività di raccolta del fabbisogno delle tecnologie può esser svolta in via diretta ovvero con personale ARES per le Aziende Sanitarie Locali o eventualmente in raccordo con una funzione delle ASL (se attiva). Per AREUS e le Aziende Ospedaliere Universitarie e all'ARNAS "G. Brotzu", ARES funge da raccordo funzionale in supporto alle attività della Direzione Generale della Sanità per la rappresentazione dei fabbisogni complessivi di ambito regionale. Programmazione e realizzazione su scala regionale dei progetti di ammodernamento tecnologico: richiesta di finanziamenti, gestione e rendicontazione degli stessi, in raccordo con i competenti servizi dell'Assessorato "Qualità dei servizi e governo clinico" per la parte appropriatezza e "Programmazione sanitaria ed economico-finanziaria e controllo di gestione" per l'ambito economico finanziario. Gestisce su scala regionale il flusso ministeriale delle grandi apparecchiature raccordandosi con il settore proposto del "Servizio sistema informativo, affari legali e istituzionali". L'organizzazione prevede la presenza delle due seguenti strutture semplici <u>Struttura Semplice Procurement Tecnologie Biomediche</u> Attività afferenti gli acquisti delle tecnologie per i progetti di ammodernamento tecnologico finanziati in conto capitale e di noleggio ad esclusione dei service. Supporto alle altre strutture di ARES preposte agli acquisti e alla CRC per le esigenze di tecnologie da acquisire in conto terzi (service) oltre che per le categorie di beni e servizi legati alle tecnologie biomediche del DPCM 2015. <u>Struttura Semplice Manutenzione e Sicurezza</u> Gestione uniforme nel SSR degli aspetti di sicurezza di tutte le apparecchiature biomediche in uso nelle Aziende del SSR nei contesti ospedalieri, territoriali e domiciliari durante il loro ciclo di vita dal momento del collaudo fino al fuori uso. Tale funzione omogeneizza le attività di manutenzione dei beni in proprietà alle aziende e presenti in conto terzi (noleggio o service) e sviluppa le interconnessioni per gli aspetti di accreditamento tecnologico delle strutture e lo sviluppo delle attività di risk management legate alle tecnologie biomediche e di concerto con i servizi

	aziendali e regionali preposti a tali attività. La gestione delle tecnologie è svolta in via diretta con personale ARES per le Aziende Sanitarie Locali e in raccordo funzionale con le altre Aziende Ospedaliere Universitarie e l'ARNAS G. Brotzu e l'AREUS La struttura è inoltre articolata in tre settori tecnologici specialistici: <u>Apparecchiature per esplorazioni funzionali</u> <u>Apparecchiature per bioimmagini</u> <u>Apparecchiature per laboratorio</u> ed in settori funzionali: <u>Manutenzione e Noleggi Apparecchiature</u> <u>Gestione Finanziamenti per ammodernamento tecnologico</u> <u>Gestione Contabile Manutenzioni e Noleggi</u>
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con le altre strutture del Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica, con il Dipartimento Acquisti oltre che con le strutture del Dipartimento di Staff e dell'Area Sanitaria.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	<u>Raccolta fabbisogni e valutazione.</u> Tale attività verrà svolta in via diretta ovvero con personale ARES per le Aziende Sanitarie Locali o in raccordo con l'eventuale funzione delle ASL (se attiva). Per AREUS e le Aziende Ospedaliere Universitarie e all'ARNAS "G. Brotzu", ARES funge da raccordo funzionale in supporto alle attività della Direzione Generale della Sanità per la rappresentazione dei fabbisogni complessivi di ambito regionale. <u>Gestione uniforme nel SSR degli aspetti di sicurezza di tutte le apparecchiature biomediche.</u> La gestione delle tecnologie durante il loro ciclo di vita (dal collaudo, alla gestione manutentiva fino al fuori uso) è svolta in via diretta con personale ARES per le Aziende Sanitarie Locali e in raccordo funzionale con le altre Aziende Ospedaliere Universitarie, l'ARNAS G. Brotzu e l'AREUS.

6.3 Area supporto alle attività sanitarie

Denominazione	<u>Struttura Complessa Centro regionale per il risk management</u>
Aree di attività	Il Centro Regionale svolge le funzioni di supporto e coordinamento delle strutture di risk management delle Aziende del Sistema Sanitario Regionale per le attività di monitoraggio, prevenzione e gestione del rischio sanitario. <u>Ambito di intervento - Prevenzione del rischio sanitario</u> ▶ Proposta alla RAS del documento di pianificazione triennale e programmazione annuale per lo sviluppo della funzione di gestione del rischio clinico in tutta la Regione; ▶ attività di supporto alle Aziende per l'implementazione dei piani e programmi di rischio clinico e relativo monitoraggio; ▶ attività di incentivazione delle segnalazioni degli errori e quasi errori dalle aziende sanitarie del SSR con affiancamento sulle attività del Sistema Informativo Regionale Monitoraggio Errori Sanità (SIRMES), monitoraggio degli eventi e attivazione di audit nelle Aziende; ▶ studio dei processi e delle criticità più frequenti sulla base delle segnalazioni del quasi errore e attività finalizzate alla messa in sicurezza dei percorsi sanitari; ▶ rilevazione del rischio di inappropriately nei percorsi diagnostici e terapeutici e facilitazione della emersione della medicina difensiva anche attraverso l'analisi dei dati del Piano Nazionale Esiti (PNE); ▶ predisposizione e attuazione di attività di sensibilizzazione e formazione continua del personale finalizzata alla prevenzione del rischio sanitario e alla riduzione del contenzioso; ▶ formazione e gestione della rete dei cittadini impegnati nei percorsi di qualità e sicurezza delle cure; ▶ promozione della lotta alle infezioni correlate all'assistenza e dell'utilizzo appropriato degli antibiotici sinergicamente con i programmi regionali di prevenzione; ▶ monitoraggio dello stato di implementazione delle Raccomandazioni del Ministero della Salute e dell'OMS per la sicurezza dei pazienti e omogeneizzazione delle stesse a livello regionale. <u>Ambito di intervento - Politiche per la gestione della responsabilità sanitaria.</u> ▶ Proposta alla RAS dei documenti utili allo sviluppo del modello di gestione della responsabilità sanitaria in tutta la Regione; ▶ attività di supporto alle Aziende per l'implementazione del modello regionale di gestione della responsabilità sanitaria definito a livello regionale; ▶ attività di coordinamento e omogeneizzazione dei processi di gestione dei sinistri tra le aziende sanitarie del SSR e monitoraggio dei relativi flussi anche con l'utilizzo del Sistema Informativo Regionale per il Monitoraggio dell'Errore in Sanità (SIRMES);

	▶ supporto e assistenza tecnica sulla valutazione della prevenibilità degli eventi verso gli uffici legale della struttura sanitaria nel caso di contenzioso e nelle attività di progettazione della gestione assicurativa; ▶ individuazione di modalità di contenimento del contenzioso giudiziale attraverso lo sviluppo di percorsi di mediazione e conciliazione; ▶ elaborazione di reportistica regionale sulle tipologie e sulla frequenza di sinistro, sulla tipologia di procedimento e di danno, sulla durata delle procedure, sulle aree di rischio e sull'analisi economica; ▶ attivazione del gruppo di coordinamento regionale impegnato nel monitoraggio e nello studio dell'andamento dei sinistri in ambito regionale, dell'orientamento e guida delle aree di coordinamento sinistri per la gestione del contenzioso e del parere di <i>second opinion</i> di approfondimento delle richieste risarcitorie. <u>Ambito di intervento specifico - collaborazione alla sperimentazione della gestione diretta dei sinistri</u> Il Centro Regionale è impegnato attivamente nello sviluppo del progetto sperimentale promosso dalla Regione Autonoma della Sardegna che mira ad affidare alle Aziende Sanitarie del Sistema Sanitario Regionale la gestione diretta e autonoma dei sinistri. Nell'ottica di assicurare l'omogeneità e l'uniformità dei processi in tutte le Aziende Sanitarie, il Centro Regionale collabora con la S.C. Affari Legali per la definizione di nuovi flussi di gestione e di modelli di auto-assicurazione e assicurazione e per l'attuazione della fase di sperimentazione. Il Centro Regionale, inoltre, fornisce supporto e assistenza ai CVS delle Aziende Sanitarie per uniformare i processi di corretta valutazione del danno e di verifica delle linee di indirizzo applicate.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	SC Servizi Legali: integrazione per l'applicazione del modello regionale di gestione della responsabilità sanitaria; SC Governo delle tecnologie sanitarie: prevenzione dell'errore sull' utilizzo delle attrezzature elettromedicali; SC Formazione, accreditamento ECM: attività di formazione continua dei professionisti della rete del risk management e delle aree legali; SC Clinical governance e PDTA: per l'integrazione tra sistemi di sicurezza delle cure e programmi di accreditamento e le politiche di qualità e appropriatezza; Dipartimento del Farmaco: integrazione con le attività finalizzate alla farmaco/dispositivo vigilanza.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Funzione di risk management ASL e Aziende Ospedaliere del SSR: coordinamento delle attività delle Aziende Sanitarie per supportarle nella gestione del rischio clinico, raccolta dei dati e adempimenti degli obblighi informativi; Servizi tecnici e RSSP delle ASL e Aziende Ospedaliere per l'integrazione con la sicurezza degli ambienti e dei lavoratori; Centro Regionale Trapianti: attivazione delle politiche di prevenzione del rischio nel processo dei trapianti di organo; Centro Regionale Sangue: integrazione per le politiche di prevenzione del rischio trasfusionale.

Denominazione	<u>Struttura Complessa Clinical governance e PDTA</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura supporta la Direzione Sanitaria nelle attività di omogeneizzazione del sistema di qualità e sviluppo percorsi e processi di miglioramento della qualità dei servizi assistenziali erogati dalle aziende del SSR. Supporta le Aziende Sanitarie per lo sviluppo di percorsi di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati e per assicurare la qualità e completezza della documentazione clinica. Verifica dell'applicazione dei PDTA in tutte le aziende sanitarie della Regione Sardegna relativi a: patologie neoplastiche sottoposte a screening secondo quanto previsto dal Piano Regionale della prevenzione; presa in carico delle patologie cronico-degenerative. Definizione e sviluppo di protocolli. Supporto metodologico alle Aziende Sanitarie per la elaborazione di ogni PDTA nel contesto della specifica Azienda Sanitaria. Supporto alle aziende sanitarie nelle attività di clinical governance finalizzate alla definizione delle prestazioni da rendersi da parte delle singole strutture operative, di loro standard sulla base della programmazione definita, e in base a principi di qualità, appropriatezza, economicità e ottimizzazione delle risorse, soddisfazione dell'assistito.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con tutte le strutture della tecnostruttura sanitaria e con i Dipartimenti in staff.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Supporto alle Aziende Sanitarie nelle attività finalizzate al miglioramento continuo della qualità. Interazione costante con le AS per il supporto nelle attività di clinical governance e predisposizione dei PDTA.

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura Complessa Medicina convenzionata</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura assicura la gestione giuridica degli istituti contrattuali previsti dagli accordi collettivi nazionali e integrativi regionali per la medicina convenzionata. Nello specifico: gestione giuridica degli istituti contrattuali previsti dagli accordi collettivi nazionali e integrativi regionali per medici di medicina generale e pediatri libera scelta; gestione giuridica degli istituti contrattuali previsti dagli accordi collettivi nazionali e integrativi specialisti ambulatoriali interni, veterinari ed altre professionalità sanitarie; applicazione dei trattamenti economici a tutto il personale convenzionato; gestione delle graduatorie uniche regionali per la medicina convenzionata; monitoraggio fondi contrattuali; presa d'atto conferimento incarichi a tempo indeterminato e determinato/ sostituzioni incarichi provvisori MMG e PLS e specialisti ambulatoriali; presa d'atto rinuncia o cessazione incarichi medicina convenzionata; gestione per quanto di competenza e in raccordo con le altre strutture competenti della pubblicazione dei dati e informazioni obbligatorie sul sito istituzionale. Inoltre la struttura di ARES garantirà il monitoraggio costante delle ore/sedi vacanti e l'aggiornamento di quelle assegnate anche al fine di supportare le ASL nelle attività necessarie per il funzionamento della nuova organizzazione delle cure primarie e dei luoghi della medicina territoriale e di prossimità (case della Comunità, Unità di Continuità Assistenziale).
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Relazioni costanti con le strutture del Dipartimento giuridico economico e Dipartimento delle risorse umane.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Supporto tecnico alle ASL in ordine alle materie di competenza.

6.4 Dipartimento del Farmaco

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura Complessa Programmazione e monitoraggio fabbisogni farmaci e DPC</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura garantisce il rispetto degli obiettivi regionali di razionalizzazione della spesa farmaceutica e effettua, in collaborazione con le strutture delle Aziende Sanitarie, il monitoraggio, dei target di spesa, propone azioni mirate sull'appropriatezza prescrittiva, sia in ambito ospedaliero che territoriale. Assicura il monitoraggio dell'attività prescrittiva, con continua e diffusa informazione, attraverso periodici incontri con i medici prescrittori territoriali e ospedalieri. La struttura garantisce la gestione della distribuzione in nome e per conto (DPC), valutazione dei fabbisogni, approvvigionamento e monitoraggio dei consumi, verifica degli indirizzi regionali della DPC, analisi dei costi per la proposta di aggiornamento degli elenchi; analisi di budget impact per la definizione del canale di distribuzione a minore costo DPC vs Convenzionata; reportistica trimestrale per matrici di compensazione verso le ASL; monitoraggio dei contratti di fornitura al fine di scongiurare rotture di stock; ordini e rapporti con gli operatori economici. Rilevazione fabbisogni e gestione contratti dispositivi medici in ambito diabetologico e analisi di contesto per implementazione della DPC dei dispositivi per l'autocontrollo glicemico.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione costante con la struttura "Acquisti di beni e servizi non sanitari, servizi sanitari e service di laboratorio" del Dipartimento Acquisti; Collaborazione e interazione con la Programmazione e controllo di gestione e le strutture ICT per i dati su spesa e consumi di farmaci
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Dipartimento funzionale: link tra la struttura ARES e tutte le strutture di farmacia territoriale e ospedaliera delle Aziende Sanitarie

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura Complessa Assistenza protesica, integrativa e dispositivi medici</u>
<i>Aree di attività</i>	Definizione, sulla base degli indirizzi regionali della programmazione per l'area dell'assistenza protesica, integrativa e dei dispositivi medici, con relativi monitoraggi di appropriatezza prescrittiva, di efficienza ed efficacia, di spesa, in raccordo con le Strutture delle Aziende Sanitarie; collaborazione con il Dipartimento Acquisti per la programmazione di fabbisogni di presidi, dispositivi, etc. e della logistica aziendale relativa al settore della protesica, integrativa e dei DM.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica, Dipartimento Acquisti, SC Bilancio, SSD Innovazione e sviluppo, SC Programmazione e controllo di Gestione
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Regione, Servizi farmaceutici di tutte le ASL e aziende ospedaliere, tutti i centri di produzione delle Aziende Sanitarie della regione

Denominazione	<u>Struttura Complessa Hub del farmaco e HTA</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura svolge la funzione di analisi del contesto regionale di logistica e distribuzione dei beni sanitari finalizzata alla gestione degli approvvigionamenti, stoccaggio e movimentazione di beni sanitari dagli HUB verso le strutture sanitarie. Inoltre la struttura garantisce l'attività di health technology assessment in raccordo con la Regione e con le aziende sanitarie, oltre che con il supporto delle strutture interne interessate, quali quelle relative al Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica. In particolare la struttura: provvede a mappare la logistica da assicurare presso le Aziende in funzione di attività strategiche e peculiari del contesto Aziendale e a definire i processi di integrazione dei bisogni delle strutture afferenti alle Aziende Sanitarie della Regione Sardegna con la supply chain centralizzata al fine di garantire il rifornimento di farmaci, dei dispositivi medici e di altro materiale sanitario con analisi di economie di scala. Analisi e mappatura delle strutture sanitarie della Regione Sardegna e dei relativi CdC; definizione di processi di tracciabilità di farmaci e dispositivi, analisi dei flussi e verifiche puntuali sulla corretta alimentazione. Provvede poi ad assicurare le attività di HTA, attraverso la definizione di programmi e strategie per il governo clinico della spesa delle tecnologie sanitarie quali farmaci e dispositivi medici, apparecchiature biomediche e sistemi informativi clinico-assistenziali e di telemedicina; la produzione di Report di HTA e Mini-HTA su farmaci e tecnologie; la definizione di piani, programmi e progetti di riorganizzazione e allocazione degli strumenti e delle tecnologie in seguito ad assessment multidimensionale.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica, Dipartimento Acquisti, SC Bilancio, SSD Innovazione e sviluppo, SC Programmazione e controllo di Gestione.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Regione, Servizi farmaceutici di tutte le ASL e aziende ospedaliere, tutti i centri di produzione delle Aziende Sanitarie della regione, strutture di raccordo delle aziende sanitarie per l'acquisto di tecnologie.

6.5 Dipartimento per il governo del privato accreditato e l'appropriatezza

Denominazione	<u>Struttura Complessa Committenza socio sanitaria</u>
Aree di attività	La struttura garantisce una articolata serie di attività per la gestione del privato accreditato che eroga servizi socio sanitari: RSA/Hospice, riabilitazione, salute mentale, dipendenze, HIV. In particolare: ▶ Programmazione fabbisogni. Definizione del Piano preventivo delle attività (in raccordo con le ASL e nel rispetto delle direttive di programmazione RAS per le aziende sanitarie) nel quale vengono riportati complessivamente i fabbisogni di prestazioni del periodo considerato per ogni livello assistenziale suddiviso per ASL; analisi, per ogni livello assistenziale, dei volumi di produzione da aziende pubbliche e volumi di prestazioni erogate da strutture private; definizione del fabbisogno delle prestazioni da acquistare dagli erogatori privati distinti per livello assistenziale e per ASL. ▶ Il piano viene inviato alla Regione per la determinazione i tetti di spesa da privato accreditato. ▶ Piani di acquisto delle prestazioni: Una volta assegnati i tetti di spesa dalla RAS, Il Servizio predispone il piano di acquisto delle prestazioni nel quale vengono rappresentati i criteri utilizzati per la distribuzione dei tetti di spesa fra gli erogatori privati e viene determinato il tetto di spesa per singolo erogatore. ▶ Sulla base del piano di acquisto deliberato individuazione dei volumi specifici da acquistare suddivisi per prestazione (come da tariffario regionale). ▶ Pratiche amministrative propedeutiche alla sottoscrizione dei contratti e controlli amministrativi sui prerequisiti alla stipula (accreditamento istituzionale, DURC, antimafia, dotazione organica, bolli). ▶ Predisposizione dei contratti: predisposizione dei contratti sulla base dei modelli indicati dal RAS. ▶ Gestione del contratto (controlli amministrativi e sanitari) con il supporto ASL (UVT dei Distretti e equipe dei DSMD che sono responsabili degli inserimenti in Struttura e della presa in carico globale dei pazienti). Il personale delle ASL effettua i controlli di appropriatezza mentre il Servizio di Committenza effettua un controllo sui volumi prodotti. ▶ Rendicontazioni e gestioni flussi informativi: ricezione da parte delle strutture private dell'attività svolta e relativa verifica contabile/amministrativa; e generazione di report delle attività svolte dalle strutture private. ▶ Liquidazione delle competenze. All'esito dei controlli il Servizio procede alla liquidazione delle competenze sul sistema SISAR. ▶ Interfaccia Strutture private: attività di interfacciamento con le strutture relativamente al rapporto contrattuale.

<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con altre strutture del Dipartimento; SC Bilancio; SC Programmazione e controllo; le strutture dell'Area di supporto per le attività sanitarie; il Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica; la SC Servizi Legali.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Regione Sardegna (assegnazione tetti di Spesa, format contrattuali, accreditamento istituzionale, legislazione regionale sui privati); SUAPE (per accreditamenti strutture). ASL: predisposizione del fabbisogno di prestazioni sociosanitarie della ASL (Piano preventivo delle attività); controlli sanitari e amministrativi per la gestione del contratto; Rendicontazioni e gestioni flussi informativi).

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura Complessa Committenza ospedaliera e specialistica ambulatoriale</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura garantisce una articolata serie di attività per la gestione del privato accreditato che eroga: assistenza ospedaliera, assistenza specialistica ambulatoriale, cure termali. In particolare: ▶ Programmazione fabbisogni. Definizione del Piano preventivo delle attività (in raccordo con le ASL e nel rispetto delle direttive di programmazione RAS per le aziende sanitarie) nel quale vengono riportati complessivamente i fabbisogni di prestazioni del periodo considerato per ogni livello assistenziale suddiviso per ASL. Analisi, per ogni livello assistenziale, dei volumi di produzione da aziende pubbliche e volumi di prestazioni erogate da strutture private; definizione del fabbisogno delle prestazioni da acquistare dagli erogatori privati distinti per livello assistenziale e per ASL. Il piano viene inviato alla Regione per la determinazione i tetti di spesa da privato accreditato. ▶ Piani di acquisto delle prestazioni: una volta assegnati i tetti di spesa dalla RAS, la struttura predispone il piano di acquisto delle prestazioni nel quale vengono rappresentati i criteri utilizzati per la distribuzione dei tetti di spesa fra gli erogatori privati e viene determinato il tetto di spesa per singolo erogatore. Sulla base del piano di acquisto deliberato individuazione dei volumi specifici da acquistare suddivisi per prestazione (come da tariffario regionale). ▶ Pratiche amministrative propedeutiche alla sottoscrizione dei contratti e controlli amministrativi sui prerequisiti alla stipula (accreditamento istituzionale, DURC, antimafia, dotazione organica, bolli). ▶ Predisposizione dei contratti: predisposizione dei contratti sulla base dei modelli indicati dal RAS. ▶ Gestione del contratto (controlli amministrativi e sanitari). I controlli avvengono in collaborazione con il Servizio "Controlli Sanitari da Privato accreditato" per la parte sanitaria. ▶ Rendicontazioni e gestioni flussi informativi: ricezione da parte delle strutture private dell'attività svolta e relativa verifica contabile/amministrativa, generazione di report delle attività svolte dalle strutture private. ▶ Liquidazione delle competenze. ▶ Interfaccia Strutture private: attività di interfacciamento con le strutture relativamente al rapporto contrattuale.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con altre strutture del Dipartimento per il governo del privato accreditato e l'appropriatezza; SC Bilancio; SC Programmazione e controllo; le strutture dell'Area di supporto per le attività sanitarie; il Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica; la SC Servizi Legali.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Regione Sardegna (assegnazione tetti di Spesa, format contrattuali, accreditamento istituzionale, legislazione regionale sui privati); SUAPE (per accreditamenti strutture). Interlocazione costante con tutte le ASL.

Denominazione	<u>Struttura Complessa Servizio per i controlli di appropriatezza</u>
<i>Aree di attività</i>	I controlli di appropriatezza rappresentano una attività fondamentale per la governance del sistema. Le attività garantite dalla struttura sono: ▶ controlli di appropriatezza e di congruità dei ricoveri ospedalieri di qualunque tipologia, utilizzando metodiche identiche per tutte le strutture pubbliche e private; ▶ programmazione dei controlli annuali sulla base dei Piani di Acquisto delle prestazioni da privato nelle due aree di interesse; ▶ piani di controllo mensile delle prestazioni nei due ambiti; ▶ gestione flussi informativi di rendicontazione a supporto dei controlli. <u>Controlli area ospedaliera:</u> Campionamento mensile delle cartelle cliniche sulla base del file SDO di rendicontazione; richiesta esibizione cartelle cliniche campionate alle Strutture private e pubbliche; controllo delle cartelle cliniche campionate propedeutiche alle contestazioni; predisposizione delle contestazioni; riunioni presso le Strutture per consegna contestazioni con relativa verbalizzazione delle sedute; invio contestazioni al Servizio Committenza Ospedaliera e Specialistica per invio alle Strutture private delle relative note di credito; in presenza di ricorso si convocano i Collegi medici (seconda istanza). <u>Collegi Medici:</u> Regolamentazione dei Collegi Medici sulla base della normativa vigente e relativi accordi regionali con l'AIOP; definizione dei collegi medici per specialità sulla base delle adesioni dei medici delle Aziende sanitarie della RAS; gestione e archiviazione della documentazione sanitaria; convocazione dei collegi medici alle date definite; gestione delle sedute e relativa verbalizzazione; invio delle risultanze al Servizio Committenza Ospedaliera e Specialistica per invio alle Strutture private delle relative note di credito. <u>Controlli area specialistica ambulatoriale e cure termali:</u> Campionamento mensile delle ricette per Struttura e branca specialistica sulla base del file C (rendiconto prestazioni erogate); controllo delle ricette di specialistica ambulatoriale consegnate dalle Strutture su supporto digitale con l'utilizzo di apposito software dedicato ai controlli; predisposizione delle contestazioni; invio contestazioni al Servizio Committenza Ospedaliera e Specialistica per invio alle Strutture delle relative note di credito; gestione ricorsi delle Strutture sulle ricette contestate.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con altre strutture del Dipartimento per il governo del privato accreditato e l'appropriatezza; SC Bilancio; SC Programmazione e controllo; le strutture dell'Area di supporto per le attività sanitarie; il

	Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica; la SC Servizi Legali
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazione con le ASL: flussi informativi; predisposizione dei collegi medici in collaborazione con i professionisti delle diverse branche mediche inviati dalle ASL.

6.6 Dipartimento Acquisti

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura complessa Acquisti di beni e servizi non sanitari, servizi sanitari e service</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura ha competenza per tutti gli acquisti di servizi sia sanitari che non sanitari, fatta eccezione per i servizi di logistica (es. trasporti – automezzi). Cura l'acquisizione di service (laboratorio e altri). Ha inoltre competenza sull'acquisto dei beni non sanitari intendendo per questi tutti i beni che non transitano per le farmacie (es. arredi sanitari e non sanitari – apparecchiature non medicali – beni economici). Si interfaccia con Sardegna CAT (CRC) per la gestione degli acquisti delle categorie merceologiche di competenza del Soggetto Aggregatore; competenza dell'approvvigionamento di servizi sanitari e service, per conto delle aziende ed enti del SSR di importo pari o superiore a 40.000 euro, salvo eventuali deroghe e accordi; coordinamento con CRC e Aziende per fabbisogni e programmazione acquisti; gestione delle procedure di gara accentrate; analisi dei fabbisogni e programmazione degli acquisti – programma (biennale) degli acquisti di servizi per ARES; gestione e coordinamento di tutte le fasi delle gare d'appalto per l'acquisto di servizi sanitari e service, secondo la programmazione approvata, in raccordo con tutte le strutture aziendali coinvolte, capitolati di gara, gestione commissioni di gara. Raccolta dei fabbisogni dalle aziende del SSR per l'acquisto di servizi e raccordo per la programmazione degli acquisti di servizi. Sono previste 2 articolazioni di supporto: ▶ Struttura semplice Acquisti di beni non sanitari ▶ Struttura semplice Acquisti service di laboratorio.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazioni con tutte le strutture del Dipartimento acquisti, con il Dipartimento del Farmaco, Dipartimento delle risorse umane e con il Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni con le strutture / funzioni acquisti di tutte le aziende sanitarie, con le strutture farmaceutiche di tutte le aziende, con il Soggetto Aggregatore regionale.

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura complessa Acquisti di beni sanitari</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura ha competenza su tutti gli acquisti di beni sanitari, per questi intendendo farmaci e dispositivi medici che transitano per le farmacie ospedaliere e territoriali, sono esclusi solo i beni sanitari inclusi nei service di laboratorio e nei service, questi ultimi di competenza della SC che si occupa dell'acquisto dei servizi. Si interfaccia con Sardegna CAT (CRC) per la gestione degli acquisti delle categorie merceologiche di competenza del Soggetto Aggregatore; competenza dell'approvvigionamento di beni sanitari per conto delle aziende ed enti del SSR di importo pari o superiore a 40.000 euro, salvo eventuali deroghe e accordi; approvvigionamento di tutti i beni sanitari necessari ad ARES; coordinamento con CRC e Aziende per fabbisogni e programmazione acquisti; gestione delle procedure di gara accentrate; procedure di gara del Dipartimento del Farmaco; analisi dei fabbisogni e programmazione degli acquisti – programma (biennale) degli acquisti di beni per ARES; interfaccia amministrativa per contratti area del farmaco; supporto amministrativo alle commissioni di aggiudicazione; cura dei rapporti con ANAC e Tavolo dei soggetti Aggregatori. Raccolta dei fabbisogni dalle aziende del SSR per l'acquisto di beni sanitari e raccordo per la programmazione degli acquisti di beni sanitari. È prevista la struttura semplice Acquisti di dispositivi medici.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazioni con tutte le strutture del Dipartimento Acquisti, con il Dipartimento del Farmaco e con il Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni con le strutture / funzioni acquisti di tutte le aziende sanitarie, con le strutture farmaceutiche di tutte le aziende, con il Soggetto Aggregatore regionale.

<i>Denominazione</i>	<u>Struttura complessa Energy management e gestione servizi logistici</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura è competente per tutti gli acquisti di servizi di logistica quali i trasporti di beni sanitari e non sanitari, il trasporto di persone, l'acquisto o noleggio di automezzi di tutti i tipi. Ha inoltre competenza in merito all'energia all'interno dell'azienda verificando i consumi, ottimizzandoli e promuovendo interventi mirati all'efficienza energetica e all'uso di fonti rinnovabili. Predisposizione del Piano Energetico Aziendale per la promozione dell'uso razionale dell'energia e programmazione aziendale relativamente all'approvvigionamento, all'eventuale produzione e uso dell'energia dalle diverse fonti, in collaborazione con le strutture delle ASL coinvolte. Predisposizione di bilanci energetici in funzione del miglioramento dei parametri economici e degli usi energetici aziendali. Progettazione impianti energetici in particolare ad energia rinnovabile. Supporto professionale alla redazione dei capitolati tecnici per le procedure di gara relative alle materie di competenza. Gestione dei contratti relativi al Servizio Energia, Idrico, Gas e ogni altro vettore energetico, compresa la tenuta della contabilità. Monitoraggio dei consumi e della corretta esecuzione delle prestazioni previste dai contratti del Servizio Energia, Idrico, Gas e ogni altro vettore energetico. Supporto alla gestione delle verifiche degli impianti elettrici e degli altri impianti energetici in raccordo con le Aree Tecniche di ASL. Programmazione e predisposizione degli interventi manutentivi sugli impianti energetici in stretto raccordo con le Aree Tecniche di ASL competenti per le conseguenti attività manutentive. Gestione delle denunce e dichiarazioni delle officine elettriche (impianti azionati da fonti rinnovabili e gruppi elettrogeni), verifica e riconoscimento delle ACCISE per la produzione e consumo di energia in stretto raccordo con la Gestione Fiscale. Gestione dei contratti o convenzioni per la contabilizzazione dell'energia prodotta e immessa in rete o prelevata dalla rete elettrica nazionale, e per la fatturazione della produzione elettrica per gli impianti fotovoltaici.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazioni con tutte le strutture del Dipartimento Acquisti, con il Dipartimento del Farmaco e con il Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica, con tutte le strutture che necessitano di servizi di logistica.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni con le strutture / funzioni acquisti di tutte le aziende sanitarie, con le strutture farmaceutiche di tutte le aziende, con gli uffici tecnici delle aziende sanitarie con i quali collabora alla redazione della programmazione dei lavori pubblici, delle ristrutturazioni, riqualificazioni e ammodernamenti, delle manutenzioni e della pianificazione degli investimenti infrastrutturali e tecnologici.

6.7 Dipartimento delle risorse umane

Denominazione	<u>Struttura complessa Ricerca e selezione del personale per le aziende del SSR</u>
Aree di attività	La struttura è deputata alla gestione di tutti i processi relativi al reclutamento di personale, dalla raccolta dei fabbisogni alla gestione e delle procedure di selezioni e concorsi. La struttura eroga servizi per tutte le aziende del SSR svolgendo le procedure selettive del personale del comparto e della dirigenza. La struttura dovrà garantire le principali attività afferenti la ricerca e selezione di personale: supporto alla Direzione Strategica nella pianificazione e definizione del proprio fabbisogno (di ARES); raccolta del fabbisogno espresso dalle Aziende del SSR mediante PTFP. Definizione delle metodologie e delle priorità di avvisi, dei processi di mobilità preconcorsuale esterna per le Aziende SSR, bandi per concorsi, selezioni per personale a tempo indeterminato, determinato, lavoro autonomo su specifici progetti finanziati e personale somministrato di ARES anche mediante l'utilizzo della piattaforma informatica per il reclutamento. Gestione graduatorie delle procedure di reclutamento di ARES e delle Aziende del SSR. Espletamento di procedure nazionali e regionali per la stabilizzazione di personale precario. Gestione delle convenzioni del personale impiegato nel SSR in progetti di utilizzo o di assegnazione temporanea previsti da leggi regionali di ARES. Attività di reportistica verso vari enti istituzionali. Gestione delle convenzioni del personale impiegato nel SSR in progetti di utilizzo o di assegnazione temporanea previsti da leggi regionali, su delega o convenzione. Supporto alla fase di contrattualizzazione del personale in assunzione su delega o convenzione .
Interazioni con altre strutture interne all'azienda	SC Amministrazione del personale e SC Sviluppo delle Risorse Umane afferenti il Dipartimento giuridico e delle risorse umane; SC Bilancio; SC Programmazione e controllo di Gestione, Strutture del Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica.
Interazioni con le altre aziende del SSR	Relazioni con tutte le Aziende SSR ivi compresi gli Assessorati Regione Sardegna. Le relazioni saranno caratterizzate dallo svolgimento di incontri periodici tesi all'analisi e sviluppo dei processi in corso, utilizzo di sistemi informativi comuni dedicati al monitoraggio costante delle procedure in atto e del numero di unità reclutate. La struttura coordinerà il Tavolo dei referenti per il personale composto dai referenti dell'amministrazione del personale di

	ciascuna azienda e i referenti di ARES sul tema risorse umane, per un coordinamento continuo delle attività.
--	--

Denominazione	<u>Struttura Complessa Amministrazione del personale di ARES</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura garantisce tutte le attività afferenti la sfera giuridica ed economica del personale di ARES. Gestisce le competenze economiche, contributive e previdenziali del personale dipendente con rapporto di lavoro subordinato, lavoro flessibile, atipico, dei collaboratori esterni delle Aziende SSR (a regime ARES, AOU CA e AOU SS, le 8 ASL, AREUS, ARNAS Brotzu), mediante elaborazione ed invio mensile di DMA, UNIEMENS, ONAOSI, adempimenti per INPS e INAIL, Fondo Perseo. Assicura la gestione dei trattamenti pensionistici di tutto il personale di ARES e delle ASL, la gestione dei fondi contrattuali e la redazione del conto annuale. È competente nell'azione di governo sul sistema della rilevazione delle presenze-assenze del SSR mediante la omogeneizzazione di profili orari e causali volte ad uniformarne l'utilizzo nelle procedure informatiche in uso. Provvede alla liquidazione delle fatture di personale somministrato o libero professionista di ARES. È prevista l'attivazione di una Struttura Semplice dedicata alla gestione delle competenze economiche/previdenziali/pensionistiche. Gestione dei fondi contrattuali per le Aziende del SSR e relativo monitoraggio di spesa su delega o convenzione. Predisposizione conto annuale delle ASL su delega o convenzione.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	SC Amministrazione del personale e SC Sviluppo delle Risorse Umane afferenti il Dipartimento giuridico e delle risorse umane; SC Bilancio; SC Programmazione e controllo di Gestione, Strutture del Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Relazioni con tutte le Aziende SSR ivi compresi gli Assessorati Regione Sardegna. Le relazioni saranno caratterizzate dallo svolgimento di incontri periodici tesi all'analisi e sviluppo dei processi in corso, utilizzo di sistemi informativi comuni dedicati all'applicazione degli istituti giuridico – economici. Si tenderà in particolare a raggiungere la omogeneizzazione per quanto possibile del sistema, tenendo conto delle esigenze specifiche rappresentate dalle diverse Aziende. La SC garantirà se richiesto, il supporto amministrativo per il tramite di apposite convenzioni fra Enti. La struttura parteciperà al Tavolo dei referenti per il personale composto dai referenti dell'amministrazione del personale di ciascuna azienda e i referenti di ARES sul tema risorse umane, per un coordinamento continuo delle attività.

Denominazione	<u>Struttura Complessa Sviluppo delle risorse umane</u>
Aree di attività	<u>Aree attività per ARES</u> <u>Sviluppo del personale e dei precorsi di carriera</u> Procedure selettive pubbliche di conferimento incarichi di struttura complessa da assicurare per le SC di ARES definite dall'assetto organizzativo dell'Atto Aziendale. Definizione delle metodologie di individuazione e graduazione degli incarichi dirigenziali. Individuazione e valorizzazione degli incarichi di funzione del personale del comparto. Attività regolamentare correlata agli incarichi dirigenziali e del comparto e gestione dei relativi processi per selezioni ed attribuzioni. Affidamento, sospensione e revoca degli incarichi dirigenziali e del comparto (attività istruttoria e gestione dei procedimenti). Incarichi di sostituzione della dirigenza (art. 22 CCNL Sanità ed art. 73 CCNL Area Funzioni Locali). Valorizzazione delle risorse umane, percorsi di carriera e di sviluppo professionale del personale del comparto con relativa regolamentazione. Procedure di valutazione di seconda istanza ed al termine del periodo di prova a cura dei Collegi Tecnici con attività regolamentare correlata. <u>Relazioni sindacali</u> Definizione della delegazione trattante e gestione dei tavoli di contrattazione. Approvazione contratti integrativi Gestione delle relazioni sindacali ARES. Supporto (RAS – ARIS – tavolo dei Direttori Generali) nelle Relazioni sindacali inerenti tematiche "sovraordinate" e comuni a tutte le ASL. Attività correlate alla gestione delle relazioni sindacali. Gestione di progetti innovativi nell'area delle Risorse Umane. <u>Aree di attività per AS</u> Procedure selettive pubbliche di conferimento incarichi di struttura complessa da assicurare in modo centralizzato e secondo specifici protocolli operativi con riguardo a tutte le ASL (estensibile alle altre Aziende del SSN eventualmente richiedenti). Procedure di valutazione di seconda istanza ed al termine del periodo di prova dei direttori di SC a cura dei Collegi Tecnici secondo protocolli operativi condivisi.
Interazioni con altre strutture interne all'azienda	SC Amministrazione del personale. Dipartimento di Staff. Tutte le Strutture Aziendali interessate da interrelazioni di processo.

<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interrelazione con Aziende del SSR e supporto alle attività di cui sopra, anche prevedendo protocolli e convenzioni condivise.
---	--

6.8 Dipartimento giuridico economico

Denominazione	<u>Struttura complessa Affari generali, assetto organizzativo e comunicazione</u>
Aree di attività	<u>Attività di segreteria</u> Organizzazione e gestione della Segreteria della Direzione strategica, organizzazione e gestione Protocollo aziendale; gestione dell'iter di perfezionamento e di efficacia degli atti e provvedimenti amministrativi del Direttore Generale e dei dirigenti, gestione dell'Albo Pretorio e dell'iter di pubblicazione degli atti e provvedimenti; regolamentazione e gestione del sistema generale dell'accesso ad atti e documenti, della partecipazione ai procedimenti. <u>Assetto organizzativo e rapporti istituzionali e convenzionali</u> Gestione dei rapporti istituzionali con soggetti pubblici e privati, nonché con gli organi e gli organismi interni ed esterni, gestione attività per il funzionamento della segreteria del Collegio di Direzione. Predisposizione regolamenti e direttive aziendali e supporto giuridico amministrativo alle Strutture per quanto concerne i regolamenti di competenza specifica. Svolgimento delle attività trasversali di competenza della Struttura per il mantenimento e lo sviluppo delle funzionalità dei sistemi (protocollo, atti amministrativi, albo pretorio, siti aziendali, gestione PEC, sistema documentale, archivi, etc.); supporto tecnico alle ASL per la standardizzazione ed omogeneizzazione dei processi e per la risoluzione di problematiche tecnico giuridiche inerenti ai sistemi informatici in uso; pubblicazione in amministrazione trasparente delle materie di competenza della Struttura e supporto, in collaborazione con le Strutture aziendali competenti, alla pubblicazione di dati e informazioni obbligatorie a favore delle strutture aziendali. Predisposizione protocolli di intesa, convenzioni e accordi con enti e istituzioni; supporto per la predisposizione di contratti standardizzati, convenzioni, accordi di collaborazione; liquidazione onorari agli avvocati interni, secondo la regolamentazione aziendale. <u>Informazione e Comunicazione</u> Gestione rapporti con i media. Gestione del sito internet aziendale, della comunicazione aziendale; programmi ed iniziative editoriali di informazione istituzionale; gestione di patrocinii e partnership e della partecipazione aziendale a manifestazioni, eventi, etc; predisposizione del Piano di comunicazione aziendale; regolamentazione generale e direttive relative alla modulistica di interesse aziendale e materiali divulgativi / informativi, <u>Gestione documentale</u>

	Organizzazione generale e supporto nella gestione dei processi organizzativi ed amministrativi relativi al sistema documentale aziendale, (in collaborazione con le altre strutture coinvolte); organizzazione, in collaborazione con le strutture coinvolte, degli archivi di deposito aziendali e regolamentazione degli archivi correnti e degli archivi di deposito. <u>URP</u> Garantire l'esercizio del diritto di informazione, di accesso e partecipazione di cui alla L. 7 agosto 1990, n. 241 e s.m.i., fornendo sia internamente che agli Stakeholders le informazioni attinenti ai vari servizi aziendali, al loro funzionamento e alla struttura dell'amministrazione, promuovendone la relativa conoscenza anche tramite il sito web istituzionale.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazioni con la segreteria di Direzione e con tutte le strutture dello staff della Direzione, incluso il Dipartimento di Staff; con il Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica; tutte le strutture interessate da interrelazioni di processo.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazioni con Assessorati e Strutture regionali; ASL, AOU, ARNAS e AREUS, Istituto Zooprofilattico, altri stakeholders pubblici e istituzionali.

Denominazione	<u>Struttura Complessa Bilancio</u>
<i>Aree di attività</i>	<u>Bilancio</u> È la struttura che garantisce la redazione del relativo bilancio d'esercizio di ARES. Assicura l'ordinata tenuta e conservazione della contabilità e dei libri e registri obbligatori per legge, compresi quelli previsti da norme fiscali, verificando l'adequatezza e la completezza della relativa documentazione contabile. Svolge inoltre: la rilevazione e monitoraggio scritture contabili correlate agli emolumenti da corrispondere al personale dipendente, esterno e convenzionato; adempimenti sulle casse economali, dal controllo dei rendiconti alle verifiche dei conti giudiziali; verifica dei conti giudiziali dei magazzini economali; rilevazione da sistema AMC delle giacenze economali di fine anno e di movimentazioni di inventariazione dei beni mobili e immobili, per la rilevazione da sistema AMC degli ammortamenti e delle sterilizzazioni di fine anno; tenuta del registro cespiti e riconciliazione tra libro cespiti e contabilità generale; gestione dei Fondi Rischi e Oneri in collaborazione con l'Area Legale; elaborazione del bilancio d'esercizio e dei modelli ministeriali CE e SP (attività condivisa con la SC Programmazione e controllo di Gestione; regolare tenuta dei libri contabili obbligatori; collaborazione con le strutture competenti del Dipartimento Risorse Umane per la determinazione fondi contrattuali aziendali e la redazione del Conto Annuale; tutte le attività istituzionali inerenti le specifiche competenze relative al funzionamento della struttura ed al suo ambito di pertinenza demandate dalle norme e dalla Direzione aziendale. <u>Gestione Entrate</u> Rilevazione dei crediti ed emissione delle fatture attive; emissione degli ordinativi di riscossione; gestione delle attività di riscossione dei crediti e del loro recupero in prima istanza; allineamento del "partitario clienti" con i saldi contabili dei mastri; attività di circolarizzazione clienti; sistemazione delle anagrafiche dei soggetti; adempimenti contabili correlati ai progetti finalizzati/vincolati e predisposizione reportistica. <u>Gestione Fiscale</u> Adempimenti di natura fiscale e tributaria; adempimenti area fiscale in materia di Iva, Ires, Irap e Bollo; adempimenti di contabilizzazione e versamento ritenute erariali, assistenziali e previdenziali periodiche e annuali; contabilità IVA; predisposizione ed invio delle dichiarazioni annuali; tenuta dei registri fiscali; tutte le attività istituzionali inerenti le specifiche competenze professionali relative al funzionamento della struttura, demandate dalle Norme e dal livello gerarchico superiore.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Interazione con tutte le strutture aziendali.

<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazione con tutte le AS al fine di assicurare l'obiettivo di omogeneizzazione contabile assicurando le indicazioni degli indirizzi contabili alle Aziende del SSR per garantire omogeneità. Supporto alle ASL per redazione bilanci, secondo accordi predefiniti.
---	---

Denominazione	<u>Struttura Semplice Dipartimentale Omogeneizzazione contabile del patrimonio</u>
Aree di attività	Gestione del patrimonio di ARES e attività di supporto a tutte le aziende sanitarie per l'omogeneizzazione del patrimonio. In particolare: Patrimonio ARES ▶ Gestione del patrimonio netto iniziale e rilevazione e monitoraggio delle scritture contabili delle voci che lo compongono; ▶ Aggiornamento e rilevazione dell'inventario entro il mese di febbraio di ogni anno; ▶ Quantificazione ed aggiornamento degli ammortamenti e sterilizzazioni; ▶ Iscrizione delle manutenzioni straordinarie; ▶ Gestione dismissioni; ▶ Attività di riconciliazione tra libro cespiti e contabilità generale. Funzioni centralizzate di Omogeneizzazione del patrimonio delle Aziende del SSR: ▶ predisposizione linee guida di indirizzo in materia contabile volte ad uniformare la gestione delle procedure amministrative concernenti la gestione patrimoniale nel suo complesso: iscrizioni – variazioni – dismissioni; ▶ monitoraggio e controllo gestione omogenea delle procedure amministrativo contabili; ▶ attività di supporto gestione del patrimonio netto iniziale dei bilanci delle aziende sanitarie e rilevazione e monitoraggio delle scritture contabili delle voci che lo compongono; ▶ omogeneizzazione della modalità di quantificazione e accertamento degli ammortamenti; ▶ uniformazione delle procedure di rilevazione inventariale, ordinarie e straordinarie; ▶ unificazione delle iscrizioni delle manutenzioni straordinarie incrementative del patrimonio immobiliare e mobiliare; ▶ omogeneizzazione della gestione contabile del patrimonio immobiliare; ▶ omogeneizzazione dell'alimentazione della chiave contabile attraverso l'implementazione delle fonti di finanziamento e dei relativi progetti; ▶ uniformazione del trattamento giuridico/contabile delle liberalità; ▶ omogeneizzazione delle procedure di rilevazione delle minus/plusvalenze; ▶ uniformazione attività di riconciliazione tra libro cespiti e contabilità generale; ▶ organizzazione e gestione relazioni con le strutture patrimoniali degli altri enti di governo del SSR; ▶ promozione delle implementazioni e ottimizzazioni del software gestionale;

	▶ attività di raccordo e facilitazione tra l'Assessorato alla Sanità e gli Enti del SSR (elaborazione dati aggregati ecc.).
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	Strutture del Dipartimento giuridico economico; Internal audit; Strutture del Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica; Tutte le U.O. preposte alla gestione acquisti di beni durevoli.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Strutture bilancio delle aziende sanitarie; Uffici tecnici e patrimoniali degli enti del SSR; Tutte le U.O. aziendali interessate da interrelazioni di processo.

Denominazione	<u>Struttura Semplice Dipartimentale Centralizzazione pagamenti e gestione fornitori</u>
<i>Aree di attività</i>	La struttura presidia la funzione di gestione delle uscite finanziarie. Per conto di ARES (incluse le forniture acquistate da ARES per conto delle ASL, es. beni farmaceutici e DM), ed ATS (Gestione Liquidatoria) si occupa di: registrazione delle fatture, note di credito e di debito provvedendo all'assegnazione ai Servizi preposti alla liquidazione; emissione dei mandati di pagamento una volta che le scadenze (commerciali e non) sono state dichiarate certe, liquide ed esigibili dai Servizi; curare i rapporti con la Tesoreria anche per la definizione dei provvisori in uscita; definizione di transazioni stragiudiziali tanto per il capitale quanto per gli interessi moratori; supportare il Servizio Affari Legali nella definizione dei contenziosi giudiziali; predisposizione di diverse tipologie di report (es. indicatori di tempestività – tempi medi di pagamento, scadenze commerciali); alimentazione della Piattaforma dei Crediti Commerciali per garantire l'allineamento tra i dati contabili aziendali e quelli elaborati dal MEF; gestione del sistema telematico di gestione delle fatture (workflow) alla luce delle rimodulazioni organizzative delle strutture aziendali. Collabora con le strutture aziendali competenti nelle fasi del ciclo passivo inerenti gli ordini e le liquidazioni; gestione accentrata regionale delle Farmacie convenzionate; gestione della Tesoreria e dei flussi di cassa; emissione degli ordinativi di pagamento; verifiche di cassa trimestrali e annuali; gestione delle transazioni con i fornitori e supporto all'area legale per la verifica degli interessi moratori; gestione delle cessioni di credito; allineamento del "partitario fornitori" con i saldi contabili dei mastri; attività di circolarizzazione fornitori; gestione del contratto per il servizio di Tesoreria e Cassa e dei rapporti con il Tesoriere; gestione partite Intercompany; tutte le attività istituzionali inerenti le specifiche competenze relative al funzionamento della struttura ed al suo ambito di pertinenza demandate dalle norme e dalla Direzione aziendale.
<i>Interazioni con altre strutture interne all'azienda</i>	La struttura si interfaccia con tutte le strutture aziendali di ARES – ASL ed ATS preposte alla liquidazione di fatture e rimborsi. In particolare invia periodicamente la reportistica da cui si evincono le scadenze non ancora liquidate nonché le comunicazioni dei fornitori che lamentano ritardi nelle liquidazioni. Segnala, infine, incongruenze ed errori.
<i>Interazioni con le altre aziende del SSR</i>	Interazione con le ASL e con ATS in gestione liquidatoria per quanto sopra riportato. Per quanto riguarda i rapporti con le altre Aziende Sanitarie Regionali (AOUSS-AOUC-AARNAS Brotzu) i rapporti si concentrano principalmente nella definizione delle partite intercompany.

7. Norme finali

Il presente Atto Aziendale è inteso come un documento non statico ma che deve consentire di adattare l'organizzazione ARES in relazione alle eventuali modifiche del modello di governance del Servizio Sanitario Regionale sardo. Al fine di aggiornare l'organizzazione in relazione ad eventuali cambiamenti dell'assetto organizzativo, l'Atto Aziendale può essere sottoposto a periodiche revisioni con cadenza annuale. La revisione dell'Atto Aziendale segue la stessa procedura autorizzatoria prevista per l'adozione del presente documento: per quanto concerne la struttura organizzativa aziendale il percorso revisione necessiterà dell'approvazione degli uffici regionali competenti e si atterrà alle linee guida approvate con deliberazione di giunta regionale.

Le modifiche dell'atto aziendale non sono soggette al controllo regionale quando i contenuti non sono stati disciplinati dagli indirizzi nazionali e regionali in materia, pertanto, per queste tipologie di contenuti e per variazioni di questi l'atto potrà essere modificato con deliberazione del DG di ARES.

Per quanto non espressamente disciplinato nel presente Atto si rinvia alle fonti normative nazionali, regionali e contrattuali relative alle singole materie.

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA DI ARES

