

Relazione sulla Performance



20

23

Sommario

PREMESSA.....	3
L'AZIENDA: CONTESTO DI RIFERIMENTO E DATI DI ATTIVITÀ.....	3
Contesto esterno	3
Contesto interno.....	3
L'organizzazione	3
Le risorse umane	5
Le Risorse Economico-Finanziarie.....	6
Le Azioni Positive.....	6
La performance: trasparenza e anticorruzione	11
Attività 2022.....	12
Progetti aziendali e inter-aziendali.....	28
IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)	31
Il Sistema degli Obiettivi	32
OBR – OBIETTIVI REGIONALI.....	35
OBIETTIVI DGR 4/62 del 16.02.2023 E S.M.I.	35
OBG – OBIETTIVI GESTIONALI.....	41
La Valutazione della Performance Individuale dell'ARES - ANNO 2023	43
Valutazione media generale	43
Valutazione per range di punteggio	43
Valutazioni medie per scheda	45
Punti di forza e di debolezza del processo SMVP	46
Allegato 1_Performance organizzativa_Linea strategica_Area e Indicatore	

PREMESSA

La Relazione sulla performance prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), Dlg 150/2009 costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

ARES è stata istituita a seguito della Legge Regionale 11 settembre 2020, n. 24 "Riforma del Sistema Sanitario Regionale e riorganizzazione sistematica delle norme in materia: Abrogazione della Legge Regionale n. 10 del 2006, della Legge Regionale n. 23 del 2014 e della Legge Regionale n. 17 del 2016" e ss.ii.mm (L.R. n. 32 del 23/12/2020 e L.R. n. 17 del novembre 2021).

ARES è una Azienda sanitaria parte integrante del sistema del Servizio Sanitario della Regione Autonoma della Sardegna (SSR) e del Sistema del Servizio Sanitario Nazionale (SSN): ARES si configura come ente intermedio con funzione di supporto alla governane regionale e di sostegno per le attività amministrative alle aziende sanitarie.

La presente Relazione illustra la performance aziendale, quale contributo che ciascuna Struttura – oltre che il singolo dipendente – ha apportato al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati.

Nella **prima parte** è rappresentato, il contesto esterno (sfide) ed interno (assetto organizzativo, economico e risorse umane) quale scenario operativo di riferimento, nonché la sintesi dei principali dati di attività. Nella **seconda parte** è illustrato il processo di misurazione e valutazione della performance e i risultati conseguiti nel 2023.

L'AZIENDA: CONTESTO DI RIFERIMENTO E DATI DI ATTIVITÀ

Contesto esterno

Il contesto di riferimento di ARES è stato caratterizzato da un nuovo assetto istituzionale da cui è derivato un percorso graduale di assestamento in attuazione delle funzioni che la riforma del Servizio Sanitario Regionale di cui alla L.R. 11 settembre 2020, n. 24 ha previsto per l'Azienda.

Nel corso del 2023 ARES è stata focalizzata su importanti **sfide** con un forte impatto nella risposta ai bisogni di salute, tra cui la gestione degli interventi del **PNRR di cui** ARES Sardegna è soggetto attuatore delegato per gli interventi della missione 1 e missione 6 in ambito **ICT**, delle **tecnologie**, della **formazione**.

L'integrazione di ARES con le Aziende Sanitarie del SSR è una componente impattante nelle scelte gestionali e nel governo complessivo dell'Azienda. In particolare in sede di programmazione ARES svolge la sua funzione di supporto attraverso un'analisi sistematica dei bisogni e fabbisogni specifici forniti e rappresentati dalle aziende sanitarie, al fine di intraprendere le scelte gestionali opportune per garantire i servizi e le prestazioni previsti dalla programmazione regionale nel rispetto dell'equilibrio economico.

Il 2023 è stato un continuo terreno di confronto in particolare sulle attività del **procurement** (programmazione acquisti beni, servizi, reclutamento personale) e sulla gestione del **ciclo passivo** (acquisto, ricevimento, liquidazione e pagamento). La sfida principale è garantire l'omogeneizzazione dei processi con strumenti funzionali e rispondenti ai bisogni di natura tecnico-operativa.

Contesto interno

L'organizzazione

L'assetto organizzativo di ARES ha visto nel suo primo anno di avvio una gestione transitoria per poi darsi una configurazione organizzativa definitiva con l'approvazione dell'Atto Aziendale avvenuta con la Deliberazione del Direttore Generale n.19 del 18.01.2023. Tutte le nuove aziende, nate il 1 gennaio 2022 a seguito della LR 24/2020, hanno strutturato la propria organizzazione seguendo le linee guida regionali per l'adozione degli atti aziendali.

La nuova organizzazione di ARES è finalizzata a supportare al meglio il lavoro delle aziende sanitarie del SSR ed a rafforzare il ruolo di ente intermedio regionale che presidia percorsi funzionali trasversali a più aziende, attraverso i suoi Dipartimenti:

- ▶ Staff
- ▶ Sanità digitale e innovazione tecnologica
- ▶ Farmaco
- ▶ Governo del privato accreditato e appropriatezza
- ▶ Acquisti
- ▶ Giuridico economico
- ▶ Risorse umane.

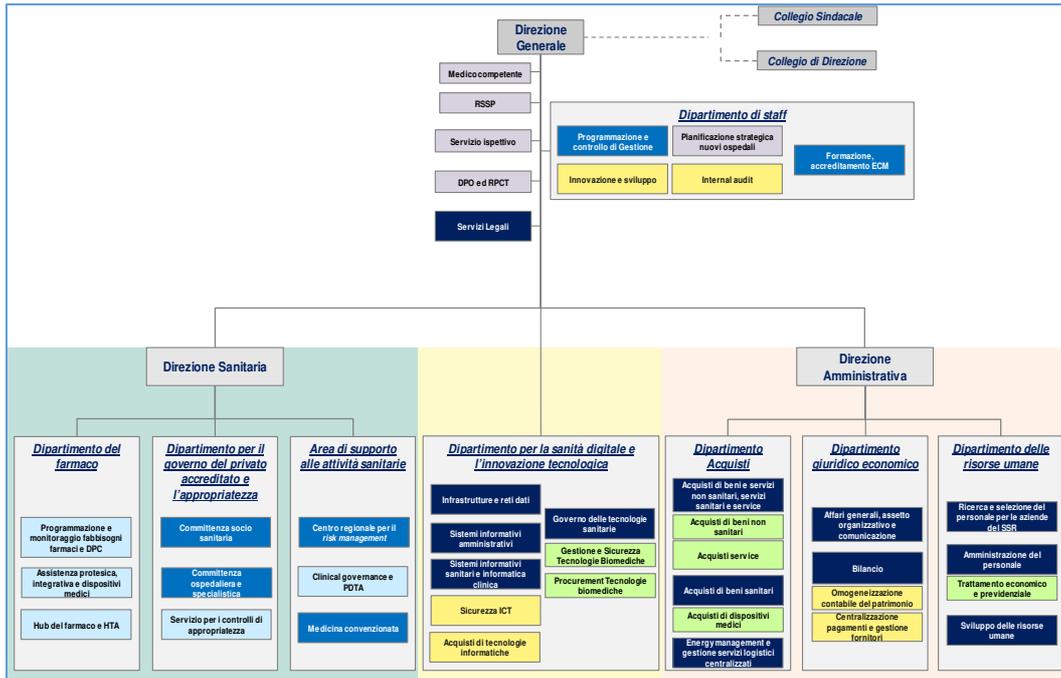


Figura 1: Organizzazione ARES Sardegna

Con la Deliberazione del Direttore Generale n. 30 del 01.02.2023 “Organizzazione aziendale a seguito dell'adozione definitiva dell'Atto Aziendale” sono stati conferiti in via provvisoria gli incarichi ai Direttori/Responsabili di Struttura complessa, semplice e dipartimentale secondo l’Atto Aziendale di ARES, nelle more dell’espletamento delle procedure finalizzate all’assegnazione degli incarichi definitivi, al fine di garantire il funzionamento delle strutture aziendali. Contestualmente, sempre con la stessa Deliberazione sono state disattivate le Strutture complesse, semplici e dipartimentali vigenti nel precedente assetto organizzativo, a decorrere dall’01.02.2023 e la contestuale cessazione dei relativi incarichi dirigenziali attribuiti ai dirigenti in servizio, in aspettativa o temporaneamente assegnati ad altri incarichi.

Nel corso del 2023 occorre evidenziare che si sono susseguiti ulteriori provvedimenti (Deliberazioni n. 122 del 30.05.2023, n. 209 del 01.09.2023 e n. 269 del 03.11.2023) di modifica ed integrazione della Deliberazione n. 30/2023, con le quali si è provveduto ad aggiornare ed approvare gli incarichi dirigenziali provvisori per effetto di pensionamenti o esercizio del diritto di opzione previsto dalla riforma sanitaria con il conseguente trasferimento ad altra azienda, oltreché per garantire la copertura delle strutture.

Le risorse umane

Le Risorse Umane (Human Resources o HR) intese come l'insieme delle persone che a vario titolo prestano la propria attività presso un'azienda, oltreché l'insieme di competenze e professionalità che concorrono al processo produttivo dell'azienda, rappresentano l'elemento fondamentale, caratterizzante e distintivo dell'Azienda Regionale della Salute (ARES) nel perseguimento della missione aziendale, sul quale investire per migliorare l'intero ecosistema dell'impresa.

Le attività di analisi del livello di sicurezza sul lavoro, gestione degli stipendi, dei benefit e delle procedure disciplinari, oltreché la formazione continua e pianificata del personale risultano fondamentali per rendere il capitale umano aziendale un valore aggiunto nell'ambito di un'azienda proiettata verso la modernizzazione.

All'01.01.2022 ARES poteva contare su 1.069 dipendenti in servizio (intesa come forza presente al netto di comandi e aspettative). A dicembre 2023, sia per effetto del passaggio previsto di alcune unità operative (Servizi tecnici e Farmacie)¹ verso le ASL, sia per effetto dell'esercizio del diritto di opzione la dotazione organica di ARES risulta pari a 589 unità.

	2022	2023	Δ 2023-2022
Tot. TDET	162	95	-67
Tot. TIND	907	494	-413
Tot. Complessivo	1.069	589	-480

Tabella 1: Forza Presente al 31.12.2022-2023 - Fonte dati: SiSaR HR

Il personale in servizio è prevalentemente afferente al ruolo amministrativo, che nel 2023 rappresenta il 66% sul totale del personale, prevalentemente nel comparto, seppur con una contrazione rispetto al 2023 del 36% pari a 210 unità.

AREA-RUOLO	2022	2023	2023-2022	Δ %2023-2022
COMPARTO	918	528	-390	-42%
AMMINISTRATIVO	583	373	-210	-36%
PROFESSIONALE	1		-1	-100%
SANITARIO	51	20	-31	-61%
SOCIO SANITARIO	3	3	0	0%
TECNICO	280	132	-148	-53%
DIRIGENZA	151	61	-90	-60%
AMMINISTRATIVO	18	18	0	0%
PROFESSIONALE	28	18	-10	-36%
TECNICO	8	7	-1	-13%
DIRIGENZA SANITARIA_ NON MEDICA	80	5	-75	-94%
DIRIGENZA_ MEDICA	17	13	-4	-24%
Totale complessivo	1.069	589	-480	-45%

Tabella 2: Forza Presente al 31.12.2022-2023 – Ripartizione per Area CCNL e Ruolo - Fonte dati: SiSaR HR

¹ Disposizioni impartite dalla Giunta Regionale con la DGR n. 2/9 del 17.01.2023 "Indirizzi alle aziende sanitarie in merito alla gestione del ciclo passivo del procurement dei beni farmaceutici e sanitari del magazzino farmaceutico e del trasferimento degli uffici tecnici", con la quale si è dato mandato ad ARES di procedere al trasferimento degli uffici tecnici e delle farmacie territoriali e ospedaliere e del relativo personale alle ASL a fare data dal 01.01.2023

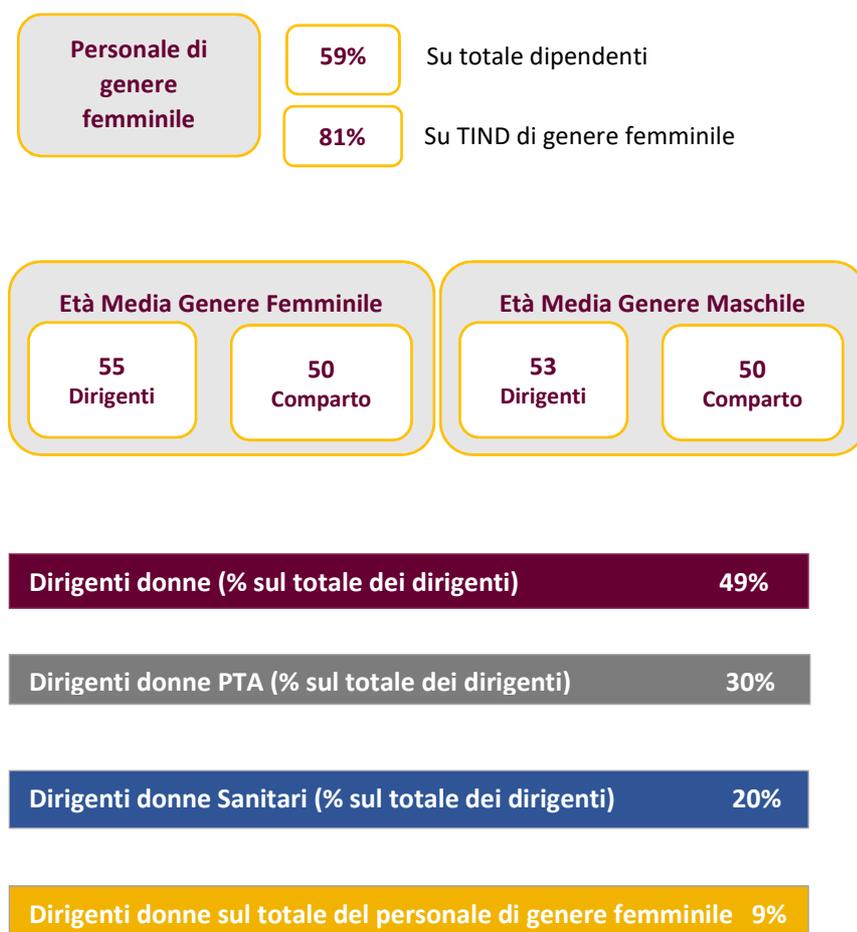
Le Risorse Economico-Finanziarie

Il Bilancio 2023 è in fase di adozione, tenuto in considerazione delle ulteriori indicazioni pervenute nel mese di maggio 2024 dalla RAS per la chiusura del Bilancio. L'esercizio 2023, secondo il modello CE Consuntivo caricato nella piattaforma ministeriale NSIS, presenta un risultato di esercizio che si chiude con un utile di € 18,12milioni in attesa dell'adeguamento delle assegnazioni per il riparto definitivo 2023.

Le risorse finanziarie di parte corrente (contributi conto esercizio) provvisoriamente assegnate dalla Regione Sardegna e destinate ad ARES per il 2023 ammontano a complessive 103.270.526,42 di cui 72.225.550,00 per il finanziamento a funzione. Tra i costi di funzionamento il costo del personale (35.000.001,00) e il costo per l'acquisto di servizi non sanitari (7.603.964,53), rappresentano le voci a maggiore impatto.

Le Azioni Positive

Le azioni positive sono misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, sono mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Dall'analisi dell'anagrafica dei dipendenti in servizio al 31.12.2023, viene fornita una panoramica su alcuni dati in ottica di genere.



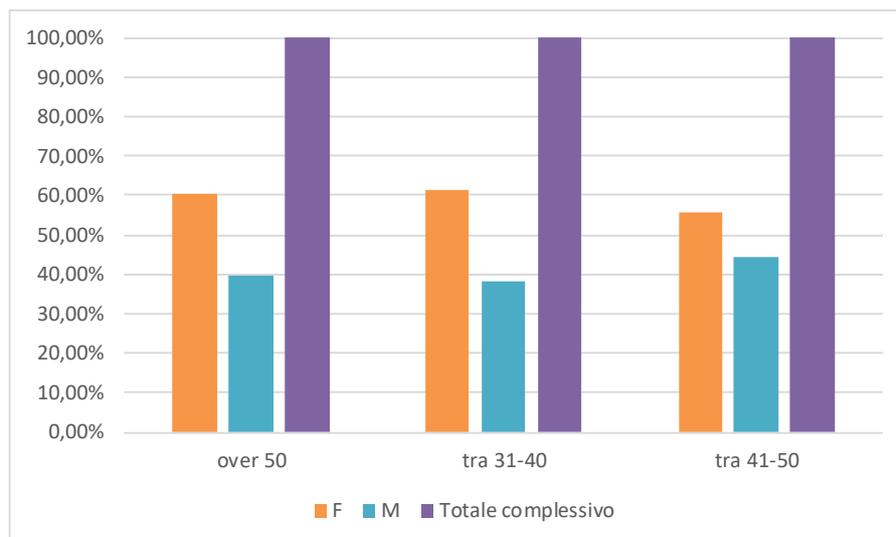


Grafico 1: Ripartizione per età dei dipendenti in servizio al 31.12.2023

In particolare nella classe over 50 il personale del comparto (260 unità) è prevalentemente di genere femminile (60%). Mentre nella dirigenza è presente una maggiore eterogeneità tra il genere maschile e femminile all'interno delle classi di età.

L'analisi degli indicatori dei caratteri quali-quantitativi delle risorse umane evidenzia rispetto al 2022:

- un aumento del genere femminile di 5 punti percentuali;
- un aumento delle dirigenti donne all'interno del ruolo PTA di 9 punti percentuali;
- una riduzione dei dirigenti donne sul totale dei dirigenti di 10 punti percentuali.

Il Piano delle Azioni Positive² adottato da ARES mira ad attuare le politiche di genere e di tutela dei lavoratori. Il Piano è uno strumento per garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa attraverso la valorizzazione delle risorse umane.

Gli ambiti di intervento su cui sono state individuate le azioni da perseguire nel triennio (2022-2024) riguardano:

1. **benessere organizzativo**
2. **politiche di conciliazione**
3. **pari opportunità e cultura di genere**

Il benessere organizzativo si riferisce al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano: tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro. Nello specifico per benessere organizzativo si intende la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il *benessere fisico, psicologico e sociale* dei lavoratori per tutti i livelli e ruoli.

Il concetto di **benessere organizzativo** riguarda tutti i settori aziendali e include:

- l'atmosfera e il clima organizzativo
- la qualità della vita in azienda
- le possibilità di crescita e formazione
- le relazioni interpersonali
- il rapporto tra il datore di lavoro e i propri collaboratori
- la sicurezza sui luoghi di lavoro
- la tutela della salute
- i salari e i benefit

² Il Piano delle Azioni Positive è stato adottato all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022/2024 - Deliberazione del Direttore Generale n. 114 del 27 06 2022.

Il **Servizio Prevenzione Protezione (SPPA)** e il **Medico Competente** di ARES Sardegna svolgono un ruolo attivo nell'ambito del benessere organizzativo sostenendo il Datore di Lavoro in tutte le attività di competenza ed in particolare in quelle declinate nel DLgs 81/2008.



Nel corso del 2023 il **SPPA** ARES ha predisposto un modello unificato di Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) in condivisione con le parti (datore di lavoro delegato, medico competente e rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza). Ha inoltre elaborato e condiviso diversi modelli di DVR dedicati alle specifiche strutture e ha adottato un modello unificato di Documento Unico di Valutazione dei Rischi Interferenti (DUVRI) con elaborazione prevalente di DUVRI pre-gara a servizio di tutte le aziende del Sistema Sanitario Regionale.

Sono state garantite una serie di attività di verifica presso tutte le sedi ARES in materia di prevenzione, protezione e sicurezza dei lavoratori, con adozione di modelli correttivi a tutela del benessere dei lavoratori.

Infine, nel corso del 2023 il SPPA ha predisposto programmi obbligatori di informazione e formazione in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, con valenza per l'anno 2024.

Nel corso del 2023 il **Medico Competente** di ARES, oltre a condividere con il SPPA un modello unificato di DVR e di modelli di DVR Struttura Specifici, ha provveduto ad adottare il protocollo e programma di sorveglianza sanitaria per i dipendenti ARES sulla base del DVR aziendale, strutturato anche in considerazione del rischio per differenze di genere, età e di provenienza da altri paesi. Sono state garantite attività di sopralluogo a riscontro di dovuta segnalazione e/o a corredo di visita medica a richiesta, al fine di rilevare le condizioni di lavoro nonché l'organizzazione specifica dei servizi, congiuntamente al Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione.

Il Medico Competente ARES ha attuato un programma delle visite mediche, privilegiando le visite preventive-preassuntive, a richiesta e post 60 giorni di assenza continuativi per malattia e fine rapporto di lavoro (ove previsto), presso la sede principale dell'Azienda Regionale per la salute (ARES) e le sedi decentrate in cui sono ospitati i lavoratori aziendali. Ha inoltre provveduto alla conferma della modalità di accesso allo smart working e del relativo regolamento in materia di salute e sicurezza con attenzione ai lavoratori "fragili" o "super fragili", per l'eventuale individuazione di particolari misure di tutela da attuare in collaborazione con RSPP e il Datore di Lavoro.

Infine, nel corso del 2023 ha svolto attività di collaborazione alla progettazione e realizzazione delle attività di formazione e informazione dei corsi di formazione e di Primo Soccorso previsti secondo normativa vigente, in collaborazione con RSPP, con validità per l'anno 2024.

Oltre alle attività sopra enunciate si ritiene significativo segnalare l'attività continua di "ascolto" che sia l'RSPP che il Medico Competente hanno posto in essere per migliorare la conoscenza della realtà aziendale e che hanno costituito un riferimento per rilevare il livello di benessere/malessere dell'organizzazione in attesa di poter applicare strumenti di rilevazione maggiormente strutturati.

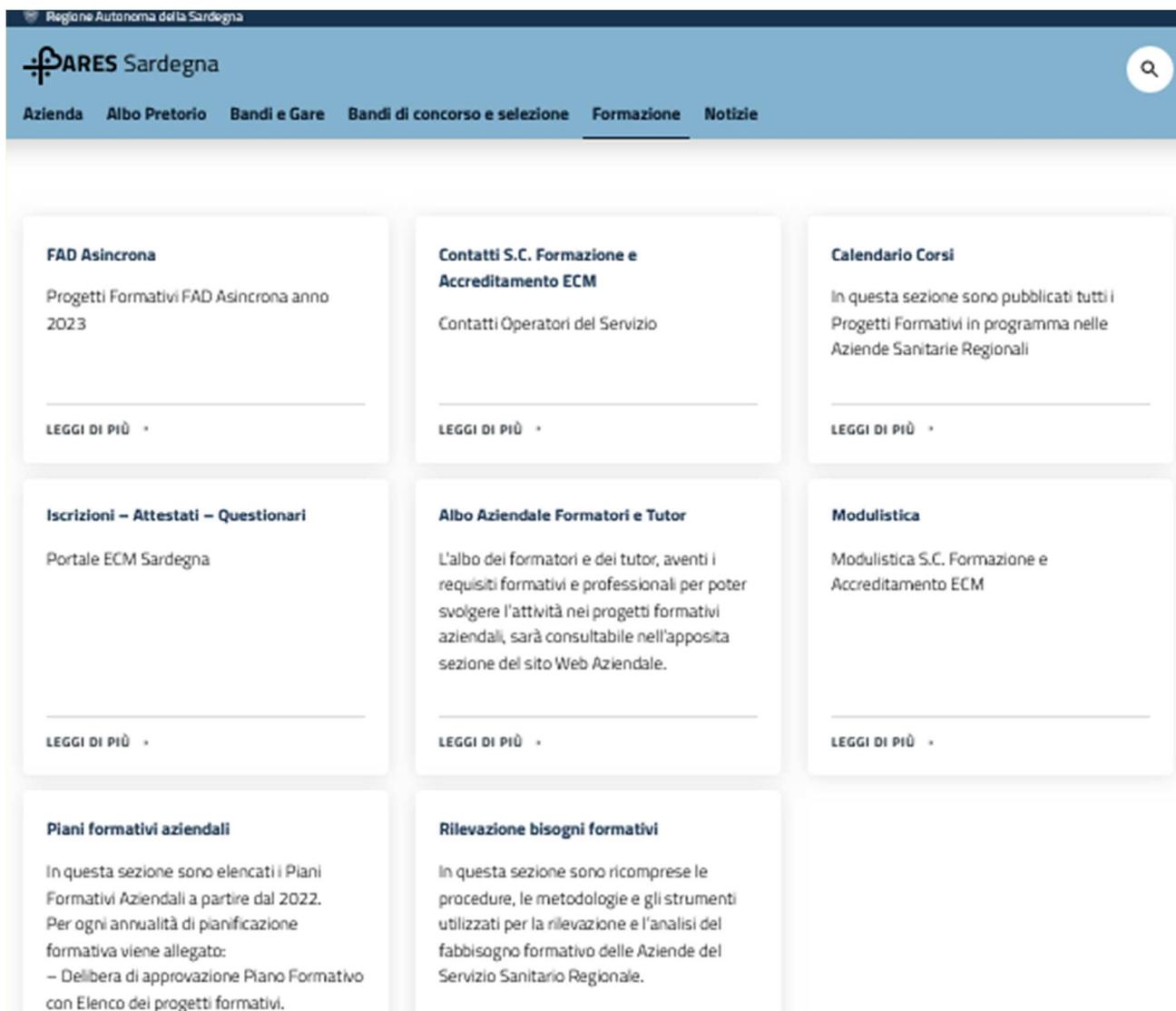
Per quanto riguarda le **politiche di conciliazione** ARES ha promosso l'azione relativa alla l'accessibilità all'offerta formativa e consentire la partecipazione dei dipendenti ai corsi di formazione e aggiornamento professionale, favorendo la conciliazione tra vita professionale e vita familiare anche con la formazione in FAD e asincrona.

La Formazione è una leva strategica fondamentale per lo sviluppo del sistema sanitario e deve essere considerata come un investimento per il patrimonio delle conoscenze e competenze che stanno alla base della valorizzazione della componente umana, principale valore e risorsa del sistema stesso.

Nell'ambito della Formazione ARES valorizza le competenze interne e garantisce la qualità dell'offerta formativa anche attraverso la stretta collaborazione con le diverse Aziende del Servizio Sanitario Regionale, facilitando l'accesso del personale alle opportunità di formazione e dando supporto per l'organizzazione e realizzazione delle attività formative previste nei Piani Formativi.

ARES svolge inoltre per le Aziende del Servizio Sanitario Regionale, supporto tecnico all'attività di formazione del personale. L'azione promossa dall'ARES mira a superare l'idea di formazione episodica e frammentata, a favore di un approccio alle attività formative intese come opportunità di miglioramento continuo, individuale e organizzativo.

L'accessibilità alle iniziative sulla formazione è consultabile sia dai dipendenti delle Aziende del SSR che dagli utenti esterni, attraverso la pagina web dedicata nel sito istituzionale di ARES Sardegna.



The screenshot displays the 'Formazione' (Training) section of the ARES Sardegna website. The page features a blue header with the ARES logo and navigation tabs: Azienda, Albo Pretorio, Bandi e Gare, Bandi di concorso e selezione, **Formazione**, and Notizie. A search icon is visible in the top right corner. The main content area is organized into a grid of six white cards, each with a title, a brief description, and a 'LEGGI DI PIÙ' (Read more) link:

- FAD Asincrona**: Progetti Formativi FAD Asincrona anno 2023.
- Contatti S.C. Formazione e Accredimento ECM**: Contatti Operatori del Servizio.
- Calendario Corsi**: In questa sezione sono pubblicati tutti i Progetti Formativi in programma nelle Aziende Sanitarie Regionali.
- Iscrizioni – Attestati – Questionari**: Portale ECM Sardegna.
- Albo Aziendale Formatori e Tutor**: L'albo dei formatori e dei tutor, aventi i requisiti formativi e professionali per poter svolgere l'attività nei progetti formativi aziendali, sarà consultabile nell'apposita sezione del sito Web Aziendale.
- Modulistica**: Modulistica S.C. Formazione e Accredimento ECM.
- Piani formativi aziendali**: In questa sezione sono elencati i Piani Formativi Aziendali a partire dal 2022. Per ogni annualità di pianificazione formativa viene allegato:
 - Delibera di approvazione Piano Formativo con Elenco dei progetti formativi.
- Rilevazione bisogni formativi**: In questa sezione sono ricomprese le procedure, le metodologie e gli strumenti utilizzati per la rilevazione e l'analisi del fabbisogno formativo delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale.

Un'altra azione positiva messa in campo sulle politiche conciliative posta è favorire l'accesso al **lavoro agile**. Il percorso è stato avviato dall'Azienda in fase di sperimentazione nel corso del 2022 con riguardo al lavoro agile ordinario, in aderenza all'attuale quadro normativo di riferimento e alla pianificazione aziendale.

Con Deliberazione n. 308 del 15.12.2023 ARES ha adottato il Regolamento per introdurre stabilmente in Azienda l'istituto del lavoro a distanza, inteso nella forma del lavoro agile ordinario e del telelavoro, quale strumento di innovazione organizzativa, di miglioramento del benessere organizzativo e bilanciamento dei tempi di vita e di

lavoro. Attraverso il lavoro agile l’Azienda ha perseguito uno sviluppo organizzativo che collega l’introduzione di tale modalità di lavoro agli elementi che ne rendono efficace il suo utilizzo, quali: orientamento al risultato, maturità digitale, sviluppo delle competenze professionali, evoluzione dei modelli organizzativi in un’ottica di miglioramento dei servizi e del benessere organizzativo interno.

È introdotto anche il lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare. Questa modalità di lavoro troverà attuazione nel 2024, quale misura ulteriore rivolta in particolare ai dipendenti in condizioni di difficoltà personali e familiari, sulla base di criteri di priorità stabiliti anche attraverso il confronto con le Organizzazioni Sindacali.

Inoltre nel 2023 è stata effettuata un’indagine interna volta a rilevare il livello di soddisfazione dei dipendenti per quanto concerne il lavoro agile e la qualità percepita, al fine di individuare misure e interventi concreti in tale ambito anche in considerazione dei risultati conseguiti. Sono stati individuati un set di indicatori per misurare la percezione da parte dei dipendenti in lavoro agile, che rilevano la dimensione sociale, economica e quella ambientale rispetto all’impatto del lavoro agile.

L’attivazione del lavoro agile è stata in generale recepita come una esperienza positiva potenzialmente estensibile nel futuro (63% giudizi molto soddisfacenti, 32% soddisfacenti). I principali aspetti positivi sono legati all’aumento di produttività conseguente alla conciliazione dei tempi lavorativi con la vita privata, alla diminuzione dello stress nonché alla possibilità di ridurre costi e impatto ambientale tramite dematerializzazione e limitazione degli spostamenti.

Sulla base dell’analisi dello stato attuale sul lavoro agile sono stati individuati gli ambiti maggiormente impattanti negli obiettivi sul lavoro agile:

- costante investimento nella dotazione tecnologica e nella trasformazione digitale dei processi gestionali, per migliorare le prestazioni e supportare il cambiamento dei modelli di lavoro (s.w. e telelavoro);
- garantire il costante aggiornamento dei meccanismi di sicurezza, nonché il monitoraggio del rispetto dei livelli minimi di sicurezza;
- prevedere corsi di formazione in materia di lavoro agile per i nuovi accordi e favorire l’iscrizione a “Syllabus – competenze digitali per la PA” messo a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023), quale opportunità particolarmente efficace per l’ampiezza degli argomenti trattati e le modalità di fruizione, che consente di fornire il set di competenze minime richieste a ciascun dipendente pubblico, non esperto in ambito informatico, per operare in una pubblica amministrazione sempre più digitale;
- proseguire nel monitoraggio del tasso di presenza/assenza del personale interessato;
- riproporre nel 2024 il questionario “Sondaggio smart working”.

Si riportano di seguito i dati sul lavoro agile del 2023:

-  8,86% lavoratori in modalità agile
-  126 dipendenti con accordo attivo al 31.12.2023 (di cui 17 cd. “fragili”)
-  Reportistica di monitoraggio sul lavoro agile
-  Utilizzo causale dedicata per lo smart working

La performance: trasparenza e anticorruzione

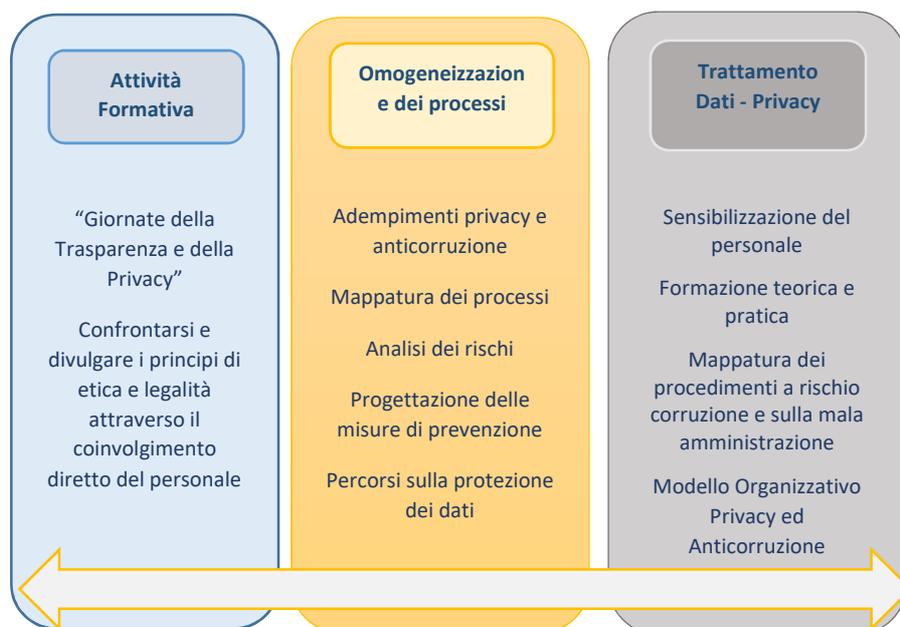
Il PTPCT è il documento per l'individuazione delle misure che l'organizzazione adotta o intende adottare per prevenire in senso lato il rischio di corruzione. Il Piano è lo strumento organizzativo finalizzato all'attuazione delle misure normative in materia di anticorruzione, trasparenza e integrità, con la funzione di indirizzare all'interno di ogni amministrazione pubblica i valori interconnessi di etica, integrità e accountability.

Il **PTPCT 2023/2025** di ARES³ è stato attuato integralmente nelle sue parti principali, considerato che il completamento del processo riorganizzativo attualmente in corso ed in fase avanzata risulta essere prodromico all'attuazione di un sistema di prevenzione della corruzione articolato ed efficace.

Per quanto riguarda le misure di prevenzione relative ai procedimenti a maggiore rischio corruttivo, si è mantenuto lo schema del PTPCT 2022/2024, in quanto l'azienda si trova ancora in una fase di completamento della riforma del Sistema Sanitario Regionale come indicato dalla legge Regionale 11 settembre 2020, n. 24 e ss.ii.mm, con la quale è stata istituita l'Azienda regionale della salute (ARES). Il lavoro principale svolto dall'ufficio del RPCT ha riguardato l'adeguamento del Piano in base alle indicazioni che l'Autorità ha fornito nel PNA 2023 relativamente ai contratti pubblici, in merito alla trasparenza previste con il D.Lg n. 80 del 9 giugno 2021, circa le "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni, funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia", rafforzando i criteri dell'integrità pubblica nell'attuazione del PNRR, senza penalizzare la semplificazione e la velocizzazione delle procedure amministrative.

Con riferimento alla protezione delle persone che segnalano violazioni, reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, nel 2023 è proseguito il lavoro di monitoraggio e gestione della piattaforma di **Whistleblower**, dedicata a tali segnalazioni. Nel corso del 2023 sono pervenute n. 6 segnalazioni nella piattaforma dedicata: le segnalazioni sono state gestite ai sensi della Legge n. 469/2021 e delle Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone e violazioni delle disposizioni normative nazionali⁴.

E' proseguita inoltre l'attività relativa al monitoraggio dei vari procedimenti disciplinari nei confronti del personale aziendale, nonché il monitoraggio nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale dei dipendenti stessi⁵.



³ Il Piano triennale Anticorruzione e Trasparenza (PTCT) di ARES Sardegna è stato adottato all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023/2025 - Deliberazione del Direttore Generale n. 70 del 30.03.2023.

⁴ Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne, approvate con Delibera ANAC n°311 del 12 luglio 2023

⁵ Secondo quanto stabilito all'art. 53, comma 16 ter, del D.Lgs. n. 165/2001 (pantouflage), è stato previsto che l'Azienda consegni ai dipendenti dimissionari apposita informativa (secondo il fac-simile riportato nel PTPCT 2022/2024), con contestuale sottoscrizione di dichiarazione in calce circa l'avvenuta consegna della stessa.

Risulta indispensabile uno sviluppo coordinato e sinergico della **pianificazione dei processi e delle attività** in ordine alla performance e all'anticorruzione.

Attività 2022

ARES supporta le Aziende del Sistema Sanitario Regionale nella produzione di servizi sanitari e socio-sanitari svolgendo in maniera centralizzata una serie di funzioni attribuitegli dalla L.R. 24/2020.



Centrale di committenza
Gestione procedure selettive e concorsuali
Gestione committenza privato accreditato



Gestione economica, contributiva e previdenziale del personale
Gestione personale convenzionato
Formazione del personale SSR
Accreditamento ECM



Omogeneizzazione bilanci e contabilità
Omogeneizzazione gestione patrimonio
Health technology assessment
Gestione e omogeneizzazione delle infrastrutture tecnologiche e informatiche
Controlli di appropriatezza

Di seguito vengono illustrati i principali dati dell'attività svolta nel corso del 2023.

PNRR

Il PNRR è articolato in 6 missioni che al loro interno contemplano 16 componenti, alle quali si riconducono specifici interventi.

La missione 6, Salute, ha come obiettivo principale quello di rafforzare il Servizio Sanitario Nazionale per migliorarne l'efficacia nel rispondere ai bisogni di cura dei cittadini, anche alla luce delle criticità emerse nel corso dell'emergenza pandemica. Il PNRR prevede importanti investimenti:

- ▶ Case della Comunità;
- ▶ Potenziamento assistenza domiciliare e COT;
- ▶ Ospedali di Comunità;
- ▶ Ammodernamento parco tecnologico;
- ▶ Ospedale sicuro e sostenibile;
- ▶ Potenziamento FSE e NSIS (+Modello Predittivo);
- ▶ Valorizzazione ricerca biomedica;
- ▶ Sviluppo competenze (formazione MMG e specialistica).

La missione 1 si pone l'obiettivo di dare un impulso decisivo al rilancio della competitività e della produttività del Sistema Paese. Lo sforzo di digitalizzazione e innovazione è centrale in questa missione, ma riguarda trasversalmente anche tutte le altre. È proprio la Componente 1 di tale missione "digitalizzazione, innovazione e sicurezza della pubblica amministrazione" che va ad interessare gli enti del SSR. ARES Sardegna è soggetto attuatore delegato per gli interventi PNRR missione 1 e missione 6 in ambito ICT, delle tecnologie, della formazione per **oltre 147 milioni di euro**.

Si riporta un executive summary degli interventi PNRR declinati per valenza, responsabilità della realizzazione ed importi. Per tutti gli interventi gestiti da ARES sono state rispettate le milestone ed i target previsti per il 2022 e 2023.

INTERVENTI	DESCRIZIONE	VALENZA	OWNER	IM PORTI
M1.C1 - 1.1 Infrastrutture digitali	Supporto alla migrazione di tutti i dati e servizi verso l'infrastruttura PSN (Polo Strategico Nazionale)	Tutte le aziende del SSR	Dipartimento SanDigiT 	23,9 €/MLN
M1.C1 - 1.2 Abilitazione al cloud per le PA locali	Supporto e incentivo, finalizzato a trasferire basi dati e applicazioni di tipo "ordinario" su ambienti cloud qualificati			
M1.C1 - 3.1.4 Sanità connessa	Fornire connettività ad almeno 1 Gigabit alle strutture del SSR			
M6.C1 Casa come primo luogo di cura e telemedicina. Investimento 1.2.2 – Centrali Operative e Territoriali (COT)	Garantire l'interconnessione aziendale delle COT e fornire a queste i device necessari per supportare i processi assistenziali in ambito telemedicina	16 COT di tutte le ASL	Dipartimento SanDigiT 	2,6 €/MLN
M6.C1 – Casa come primo luogo di cura e telemedicina. Investimento 1.2.3.2 Telemedicina per un migliore supporto ai pazienti cronici	Acquisizione delle componenti software del sistema di telemedicina unico regionale, implementazione, integrazione con DM e con sistemi informativi, formazione del personale e acquisizione servizi logistici	Tutte le aziende del SSR	Dipartimento SanDigiT 	ca 20 €/MLN
M6.C2 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero. Investimento 1.1 – Digitalizzazione DEA I e II livello	Realizzazione della Cartella Clinica Elettronica (CCE) Unica Regionale migliorando la digitalizzazione dell'assistenza sanitaria e la qualità dei processi, garantendo la sicurezza dei pazienti e l'erogazione di servizi di alta qualità	9 DEA delle ASL e AO del SSR	Dipartimento SanDigiT 	47,4 €/MLN
M6.C2 – 1.3.1 Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti per la raccolta, l'elaborazione, l'analisi dei dati e la simulazione (FSE) – integrazioni	Rafforzare l'infrastruttura tecnologica del FSE e diffonderne l'utilizzo. Digitalizzazione di tutti i documenti contenuti all'interno del FSE, in coerenza con i recenti standard FHIR. Adozione del FSE da parte dei MMG/PLS del territorio regionale	Tutte le aziende del SSR	Dipartimento SanDigiT Sardegna IT 	2 €/MLN
M6.C2 – 1.3.1 Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti per la raccolta, l'elaborazione, l'analisi dei dati e la simulazione (FSE) – formazione	Formazione della popolazione target per il raggiungimento degli obiettivi sul FSE	Tutte le aziende del SSR	SC Formazione, accreditamento ECM 	10 €/MLN
M6.C2 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero. Investimento 1.1.2 grandi apparecchiature	Ammodernamento digitale del parco tecnologico ospedaliero tramite la sostituzione di modelli obsoleti con modelli tecnologicamente avanzati	Presidi Ospedalieri delle ASL del SSR	SC Governo delle Tecnologie Sanitarie 	37,7 €/MLN
M6.C2 – Sviluppo delle competenze tecnico professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario sub investimento 2.2 (b) corso di formazione in infezioni ospedaliere	Organizzazione del corso di formazione in infezioni ospedaliere per il personale coinvolto nelle Aziende sanitarie regionali	Tutte le aziende del SSR	SC Centro regionale per il risk management SC Formazione e accreditamento ECM 	3,6 €/MLN
M6.C2 – Sviluppo delle competenze tecnico professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario sub investimento 2.2 (b) corso per le competenze manageriali	Organizzazione del corso di formazione per l'incremento delle competenze manageriali	Tutte le aziende del SSR	SC Formazione, accreditamento ECM 	0,6 €/MLN

Tabella 3: PNRR – Gli interventi gestiti da ARES Sardegna

SANITÀ DIGITALE E INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Oltre agli interventi PNRR sopra dettagliati, per quanto concerne l'ICT, il Dipartimento per la Sanità Digitale e l'Innovazione Tecnologica di ARES ha gestito un volume di contratti per oltre 25 milioni di euro per tutte le aziende del SSR ripartito nei tre ambiti funzionali di seguito illustrati



Tabella 4: Contratti di acquisto ICT – Fonte: Dipartimento ICT 2023

Il Dipartimento ha sviluppato importanti progetti strategici:

- **Piano Triennale di Sanità Digitale 2024-2026 per il S.S.R Sardegna.** Il Piano, sviluppato in coerenza con il Piano triennale AgID 2022 – 2024, si tratta di un documento strategico che consente di definire gli obiettivi, le linee di azione e i principi guida per implementare il processo di trasformazione digitale a beneficio del Sistema Sanitario Regionale;
- **Progetto di Cybersicurezza** per le Aziende Sanitarie della Sardegna, denominato Digital Security & Compliance per il contenimento dei rischi di security, data protection e safety;
- **Bando multimisura** infrastrutture digitali e abilitazione al cloud – per i finanziamenti che consentiranno di:
 - migrare tutti i dati e servizi verso l'infrastruttura PSN (Polo Strategico Nazionale);
 - migrare tutti i dati e servizi verso infrastrutture della PA adeguate e/o verso soluzioni cloud qualificate;
 - scegliere una soluzione mista, come per esempio migrare una parte di dati e servizi verso l'infrastruttura PSN e un'altra parte verso infrastrutture della PA adeguate e/o verso soluzioni cloud qualificate.

L'attività assicurata dal Dipartimento di Sanità digitale di ARES ha consentito di ottenere il valore più alto per abitante a livello nazionale.

REGIONE	PSN €	PSN #	NO PSN €	NO PSN #	TOTALE CONTRIBUTO	POPOLAZIONE	TOT C/ABITANTE
ABRUZZO	1.709.310€	4	612.900€	4	2.322.210€	1.308.451	1,8
BASILICATA	1.402.772€	4	2.046.503€	4	3.449.275€	547.579	6,3
CALABRIA	5.183.475€	7			5.183.475€	1.947.131	2,7
CAMPANIA	25.184.433€	17	15.918.589€	17	41.103.022€	5.786.373	7,1
EMILIA ROMAGNA	323.350€	5	15.943.316€	12	16.266.666€	4.459.477	3,6
FRIULI VENEZIA GIULIA			1.041.930€	2	1.041.930€	1.215.220	0,9
LAZIO	47.429.880€	18			47.429.880€	5.879.082	8,1
LIGURIA	352.193€	7	10.911.661€	8	11.263.854€	1.550.640	7,3
LOMBARDIA	94.215€	1	53.068.221€	35	53.162.436€	10.067.494	5,3
MARCHE	4.896.049€	7	1.822.333€	7	6.718.382€	1.522.608	4,4
MOLISE	1.147.485€	1	34.050€	1	1.181.535€	304.285	3,9
PIEMONTE	1.832.515€	6	2.752.288€	13	4.584.803€	4.341.375	1,1
PUGLIA	1.530.037€	8	7.105.083€	9	8.635.120€	4.029.053	2,1
SARDEGNA	7.020.918€	12	6.954.134€	12	13.975.052€	1.639.591	8,5
SICILIA	12.362.664€	15	808.768€	4	13.171.432€	4.983.478	2,6
TOSCANA	4.005.716€	8	7.867.645€	8	11.873.361€	3.729.641	3,2
TRENTINO ALTO ADIGE	2.298.375€	1	5.894.055€	2	8.192.430€	1.072.276	7,6
UMBRIA	241.630€	4	2.849.505€	4	3.091.135€	882.015	3,5
VALLE D'AOSTA			1.024.905€	1	1.024.905€	125.666	8,2
VENETO	1.862.235€	5	7.487.224€	11	9.349.459€	4.869.830	1,9
Totale	118.877.252€	130	144.143.110€	154	263.020.362€	60.261.265	4,4

Figura 2: Bando multimisura infrastrutture digitali e abilitazione al cloud

Del Dipartimento per la Sanità Digitale e l'Innovazione Tecnologica fa parte la SC Governo delle Tecnologie Sanitarie di ARES che assicura, per tutte le aziende Socio-Sanitarie Locali del SSR, la raccolta delle esigenze e la valutazione dei bisogni di apparecchiature biomedicali oltre che le successive fasi di programmazione, acquisto e implementazione operativa.

Nel 2023, sulla base delle esigenze espresse e delle priorità condivise con le Aziende Socio Sanitarie Locali, sono stati resi disponibili, tra sostituzioni e nuove introduzioni, oltre 5.700 asset tecnologici garantendo un altissimo tasso di rinnovo del parco biomedicale. Circa la metà delle attrezzature sono state destinate ad attività di natura territoriale, con l'obiettivo di rafforzare la medicina di prossimità, mentre il restante processo di rinnovo tecnologico ha riguardato il rinnovo e il potenziamento dell'ambito ospedaliero. Tra gli interventi più significativi di ambito regionale si evidenziano la messa in esercizio di circa 140 ecografi di fascia medio-alta, di oltre 20 sistemi radiologici digitali, di sistemi per videoendoscopia ambulatoriale con tecnologia video 4K di ultima generazione per la gastroenterologia e la chirurgia, di moderne workstation per anestesia e di apparecchiature di ultima generazione per la chirurgia oftalmica. La tabella sottostante riepiloga le installazioni effettuate nel corso del 2023 per le ASL.

ASL	Asset resi disponibili
Cagliari	1.150
Gallura	575
Medio Campidano	379
Oristano	678
Sassari	834
Sulcis	565
Nuoro	1.414
Ogliastra	154
Totale	5.749

Tabella 5: Asset tecnologici resi disponibili nel 2023 – Fonte: Servizio Ingegneria Clinica

	2022	2023	Delta	Delta %
Asset resi disponibili	5.350	5.749	399	+7,5%

Tabella 6: Asset tecnologici 2022 vs 2023 – Fonte: Servizio Ingegneria Clinica

Inoltre, al fine di garantire sicurezza e qualità dei processi sanitari supportati dalle tecnologie biomediche, la **SC Ingegneria Clinica** ha curato per conto di tutte le Aziende Sanitarie Locali la gestione manutentiva di tutte le apparecchiature biomedicali in uso in ambito ospedaliero, territoriale e domiciliare per **oltre 58.000 asset tecnologici** su un valore complessivo di installato di oltre **277 Milioni di euro**.

ASL	Numero asset installati	Valore installato
Cagliari	15.265	74.966.378,94 €
Gallura	6.100	30.908.191,43 €
Medio Campidano	3.573	11.875.445,98 €
Oristano	6.302	28.075.815,04 €
Sassari	7.590	33.079.354,60 €
Sulcis	6.011	30.092.916,89 €
Nuoro	9.538	46.393.450,77 €
Ogliastra	2.999	12.849.419,36 €
Ospedale microcitemico	1.285	8.884.613,06 €
Totale	58.663	277.125.586,07 €

Tabella 7: Perimento gestione manutentiva Asset Tecnologici Anno 2023 – Fonte: Servizio Ingegneria Clinica

PROCUREMENT

Il Dipartimento Acquisti ha svolto il duplice compito di Centrale Acquisti Unica assegnato dalla L.R. 24/2020 -con il coordinamento dell'Assessorato regionale competente in materia di sanità- e di gestore degli oltre 10.000 contratti vigenti, questo al fine di consentire l'avvio di ARES e al contempo garantire la continuità delle forniture di beni e servizi a tutte le 8 ASL.

Nel 2023 ARES ha adottato una propria programmazione triennale degli acquisti di beni e servizi e una pianificazione di interventi. Tale configurazione denota uno sforzo partecipativo delle Aziende e di raccordo da parte di ARES. Il processo così delineato è in attuazione tramite la prosecuzione del percorso - avviato nel 2022 con le Aziende Sanitarie- teso a promuovere l'integrazione e la cooperazione per favorire un coordinamento sulla raccolta e l'analisi dei fabbisogni.

Dal mese di ottobre 2023 ARES ha promosso la costituzione di un comitato tecnico tra i referenti di tutte le Aziende focalizzato sulle modalità di redazione delle programmazioni, al quale ARES partecipa con i Referenti dei Dipartimenti maggiormente coinvolti: Acquisti e Sanità Digitale

Nel 2023 sono stati effettuati quasi 1.800 contratti per un corrispettivo economico di oltre 980.000.000,00 euro, di cui più dell'78% oltre il milione di euro. La quasi totalità dei contratti sono rivolti a favore delle ASL, considerato che la maggioranza delle procedure sono relative ad acquisto di beni e servizi sanitari.

	Procedimenti inferiore a 1 milione di €		Procedimenti superiori a 1 milione di €	
	Importo	Numero procedimenti	Importo	Numero procedimenti
Farmaci	16.712.887,99	85	361.341.662,87	56
Dispositivi Medici	118.168.329,04	828	76.240.489,35	31
Vaccini	691.591,87	6	15.502.666,67	2
Altri beni sanitari	11.081.964,00	99	3.069.040,00	3
Beni non sanitari	306.088,93	14	0,00	0
Service Laboratorio	20.661.626,93	202	29.229.538,80	18
Assistenza Integrativa	6.666.962,64	32	60.067.986,67	12
Altri servizi sanitari	15.664.275,56	59	16.722.954,05	7
Servizi non sanitari	19.661.318,77	247	188.050.470,64	18
Investimenti	9.989.406,05	54	16.254.890,67	7
Totali	219.604.451,79	1.626	766.479.699,71	154

Tabella 8: Procedure di acquisto 2023 – Fonte: Dipartimento Gestione Accentrata Acquisti e Logistica

Rispetto al 2022 risulta incrementati i procedimenti inferiori al milione di euro in particolare per l'acquisto dei dispositivi medici. La variazione dei procedimenti sopra il milione di euro è dovuta ad un incremento degli acquisti di farmaci, dispositivi medici e di servizi sanitari e ad una contestuale riduzione delle procedure di acquisto relative ai vaccini.

	Procedimenti inferiore a 1 milione di €		Procedimenti superiori a 1 milione di €	
	Importo	Numero procedimenti	Importo	Numero procedimenti
2023	219.604.451,79	1.626	766.479.699,71	154
2022	109.966.559,00	1.309	752.597.436,00	108
Delta	109.637.892,79	317	13.882.263,71	46

Tabella 9: Comparazione procedure di acquisto 2023 vs 2022 – Fonte: Dipartimento Gestione Accentrata Acquisti e Logistica

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Una delle funzioni affidate ad ARES -dalla LR 24/2020 per supportare le altre Aziende sanitarie regionali nella produzione di servizi sanitari e socio-sanitari - è quella di gestire in maniera accentrata le procedure di selezione e concorsuali del personale del Servizio sanitario regionale. L'attività è svolta dal Dipartimento Risorse Umane sulla base delle esigenze rappresentate dalle singole Aziende, fatta salva la possibilità di delegare alle Aziende sanitarie, sole o aggregate, le procedure concorsuali per l'assunzione di personale dotato di elevata specificità.

Il 2023 è stato caratterizzato da un sempre maggior implementazione della digitalizzazione. La piattaforma informatica GECO\ISON, oltre che per la gestione delle procedure concorsuali, selettive e di stabilizzazione, è stata utilizzata per la gestione delle procedure di conferimento degli incarichi libero professionali.

Parallelamente è stato avviato lo sviluppo della Piattaforma HR regionale per la gestione dei fabbisogni assunzionali delle diverse aziende. Tale piattaforma consente l'informatizzazione delle richieste di personale congiuntamente alla gestione in tempo reale dei fabbisogni, incrociando le richieste con i Piani Triennali per il Fabbisogno del Personale (PTFP) approvati e acquisiti nella piattaforma. La stessa, una volta a regime, permetterà la gestione delle fasi di avvio delle procedure concorsuali (raccolta dei fabbisogni), nonché l'utilizzo delle graduatorie suddivise per azienda.

La DGR 2/14 del 17/01/2023 ha portato un'importante novità in ambito concorsuale. È stata data, infatti, la possibilità per i candidati di poter esprimere 3 scelte e, di conseguenza, di poter essere presenti in più graduatorie nelle aziende di proprio interesse. In questo modo si è potuto snellire il processo di scorrimento delle stesse, avendo a disposizione graduatorie separate per ogni azienda e fornendo, quindi, una sempre più celere risposta alle esigenze assunzionali.

Sono state inoltre concluse, nei primi mesi del 2023, le procedure di progressione verticale a favore del personale interno (progressione da categoria B a C e da categoria C a D). Successivamente, a seguito dell'applicazione del CCNL Comparto Sanità triennio 2019-2021 e dell'approvazione dei nuovi regolamenti interni, sono state avviate le nuove progressioni tra le aree e l'attribuzione dei differenziali economici di professionalità (DEP).



Le tabelle sottostanti riepilogano i procedimenti espletati nel corso del 2023 per tutte le Aziende SSR.

	PROCEDIMENTI		
	CONCORSI	SELEZIONI	STABILIZZAZIONI
COMPARTO	31	5	57
DIRIGENZA MEDICA	42	45	19
DIRIGENZA NON MEDICA	10	3	17
TOTALE	83	53	93

Tabella 10: Procedimenti espletati nel 2023 – Fonte: Amministrazione Trasparente ARES

	ASSUNZIONI		
	CONCORSI	SELEZIONI	STABILIZZAZIONI
COMPARTO	886	665	127
DIRIGENZA MEDICA	164	72	16
DIRIGENZA NON MEDICA	131	77	19
TOTALE	1.181	814	162

Tabella 11: Assunzioni 2023 – Fonte: Dipartimento Risorse Umane ARES

	2023	2022	DELTA	DELTA %
CONCORSI	83	31	52	168%
SELEZIONI	53	59	-6	-10%
STABILIZZAZIONI	93	37	56	151%

Tabella 12: Procedimenti 2022 vs 2023 – Fonte: Dipartimento Risorse Umane ARES

Oltre alle procedure di reclutamento, il Dipartimento Risorse Umane ha intrapreso un percorso di sviluppo del personale SSR nei seguenti ambiti:

- ✓ *Conferimento degli incarichi di struttura complessa*: sono state portate a completamento procedure per il conferimento dei predetti incarichi dirigenziali già avviate ed attivate procedure per le AA.SS.LL. richiedenti:
 - n. 24 procedure selettive per il conferimento dell'incarico di Direttore di Struttura Complessa per le ASL (procedura c.d. Balduzzi);
 - n. 59 procedure esterne di attribuzione incarichi quinquennali rinnovabili secondo la medesima procedura selettiva;
 - n. 2 procedure per il conferimento incarichi di struttura complessa ARES.

È proseguita l'attività finalizzata al conferimento degli incarichi di sostituzione e ad interim - ai sensi dell'art. 22 del CCNL sottoscritto il 19 dicembre 2019 dell'Area Sanità e dell'art. 73 del CCNL Area delle Funzioni Locali - per le AASSLL richiedenti in convenzione e per la stessa Azienda Regionale della Salute;

- ✓ *Valutazioni di seconda istanza dei Collegi Tecnici ed organismi per la valutazione del personale* per la Dirigenza Sanitaria, Tecnica, Amministrativa e Professionale, ai fini dell'adeguamento dell'indennità di esclusività e della retribuzione di posizione (n. 159 Determinazioni di nomina dei Collegi e presa d'atto relativi verbali di valutazione). È stata inoltre espletata per le ASL richiedenti tutta l'istruttoria ed il recepimento verbali relativa alle attività valutative dei Collegi Tecnici per il superamento del periodo di prova degli incaricati di struttura complessa.
- ✓ *Gestione delle relazioni sindacali*: nel corso dell'anno 2023 si sono tenute n. 8 riunioni di delegazione trattante (Dirigenza sanitaria, Dirigenza PTA e Comparto) e n. 4 riunioni dell'Organismo paritetico Comparto. Sono stati stipulati n. 5 accordi decentrati stralcio recepiti con atto deliberativo.

MEDICINA CONVENZIONATA

Nel corso del 2023 sono stati rilevati importanti miglioramenti nella gestione della Medicina Convenzionata e nelle attività afferenti quest'area, attraverso l'implementazione di un sistema standardizzato che ha consentito per la parte di competenza ARES la **conclusione in tempi celeri** - con la notevole **riduzione della tempistica rispetto al passato**, come di seguito illustrato:

- ▶ Recupero delle annualità non assegnate:
 - sedi carenti 2021 e 2022 MMG (Medici di Medicina Generale) e PLS (Pediatri di Libera Scelta);
 - sedi carenti 2020 e 2021 di Continuità Assistenziale;
- ▶ Riduzione della tempistica per assegnazione delle sedi carenti dei MG (Medici di Medicina Generale), dei PLS (Pediatria di Libera Scelta) e della Continuità Assistenziale;
- ▶ Copertura delle ore disponibili per gli specialisti ambulatoriali;
- ▶ Percentuale di recupero degli emolumenti liquidati (indennità di disponibilità dei medici specialisti convenzionati ex art. 45 ACN 30.03.2020. degli anni 2020 e 2021) pari al 100%.

Inoltre è stata elaborata una reportistica periodica, messa a disposizione delle ASL, sulla situazione puntuale delle ore assegnate per branca di specialistica ambulatoriale, quale utile strumento di supporto alle Direzioni ASL per governare il territorio.

Per favorire la digitalizzazione delle procedure selettive anche per la medicina convenzionata sono state avviate le attività per rendere operativa dal 2024 la piattaforma "ISON" che prevede l'accesso con identità digitale (SPID e CIE), superando la modalità di ricezione di istanze di partecipazione mediante l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata (PEC).

I seguenti grafici mostrano rispettivamente la riduzione della tempistica per il conferimento degli incarichi dei MMG (Medici di Medicina Generale) e dei PLS (Pediatri di Libera Scelta).

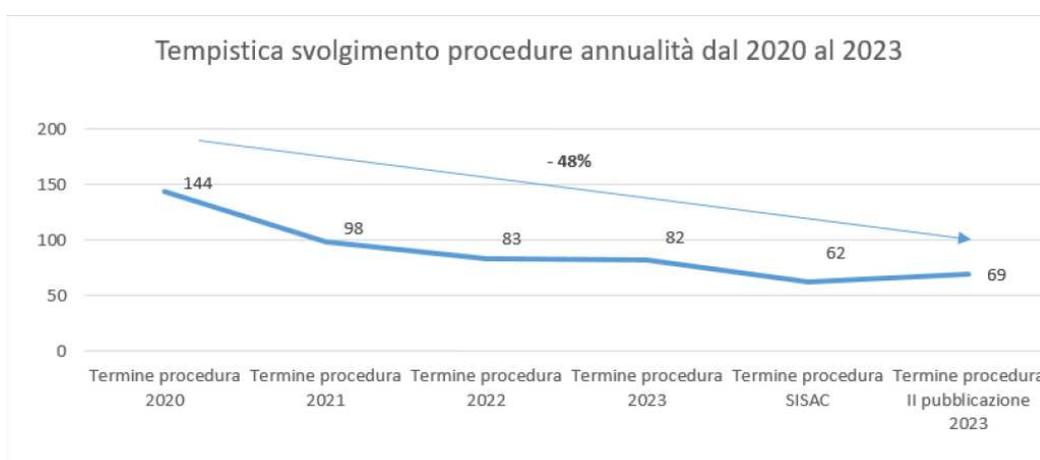


Grafico 2– Tempistica per il conferimento degli incarichi MMG – Fonte: SC Medicina Convenzionata

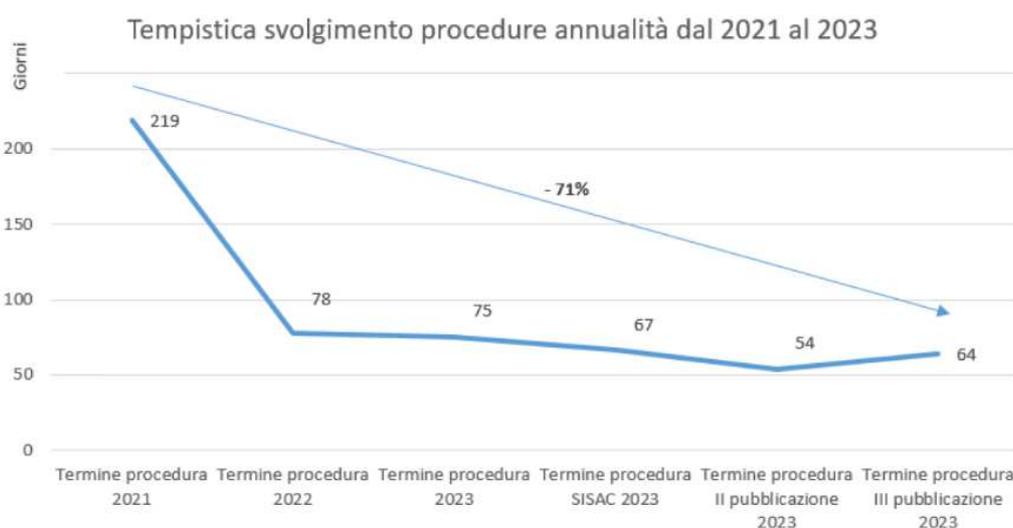


Grafico 3– Tempistica per il conferimento degli incarichi PLS – Fonte: SC Medicina Convenzionata

GOVERNO DEL PRIVATO ACCREDITATO

Tra le funzioni centralizzate di supporto alle altre Aziende Sanitarie Regionali, ARES svolge la gestione della Committenza rivolta all'acquisto di prestazioni sanitarie e socio-sanitarie da privati. In particolare ARES stipula contratti con le strutture 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.

Di seguito è rappresentata l'attività svolta nel 2023 dal Dipartimento per il Governo del Privato Accreditato.

Gestione del privato accreditato	 Assistenza ospedaliera	 1.009 PL	 ca 42 mila ricoveri	 oltre 124 €/Mln di valore
	 Specialistica ambulatoriale	 220 strutture convenzionate	 5,9 mln di prestazioni	 oltre 110 €/Mln di valore
	 RSA CDI, Hospice	 ca 1.000 PL (RSA, posti diurni e posti hospice)	 Oltre 331.000 prestazioni	 ca 33 €/Mln di valore
	 Riabilitazione globale	 572 posti residenziali 575 posti semi-residenziali	 ca 3700 accessi/die Ambulatoriale e domiciliare	 ca 63 €/Mln di valore
	 Salute Mentale e Mentale	 357 posti residenziali 108 posti semi-residenziali		 ca 16 €/Mln di valore
	 Dipendenze patologiche	 373 posti residenziali 5 posti semi-residenziali		 ca 9,3 €/Mln di valore
	 Hiv/Aids	 12 posti residenziali	 ca 48.000 accessi annuali cure domiciliari	 ca 1,5 €/Mln di valore
	 Assistenza termale	 4 Strutture		 ca 1,2 €/Mln di valore

Figura 3 – Overview Attività Committenza 2023 - Fonte: Dipartimento del Governo del Privato Accreditato

Il **Piano Preventivo delle Attività** rappresenta uno strumento fondamentale per la corretta individuazione dei bisogni di salute e dei relativi livelli di offerta di Servizi sanitari e sociosanitari da fornire ai cittadini nei diversi ambiti territoriali della Sardegna.

Durante il 2023 è stato elaborato il Piano Preventivo delle Attività per il triennio 2024/2026. Il Piano Preventivo ARES (Delibera del Direttore Generale n. 19 del 12 gennaio 2024) è il risultato dell'attività di raccolta, supervisione e condivisione della metodologia di lavoro svolta con le ASL che hanno presentato apposito Piano Preventivo confluito nel Piano ARES. Tale documento tiene conto non solo dei fabbisogni di prestazioni per ciascun macrolivello assistenziale, come risultante dai piani di ciascuna ASL, ma anche dei dati storici e di andamento risultanti dai sistemi informativi regionali e dei dati contabili del sistema SISAR.

Il **Piano di acquisto** delle prestazioni sanitarie dalle strutture private accreditate, individua nello specifico le prestazioni di assistenza specialistica ambulatoriale da acquistare da soggetti erogatori privati nei limiti delle risorse assegnate dalla RAS. In coerenza con quanto stabilito dalla D.G.R. n.13/12 del 2021 nel 2023 è stato elaborato il Piano di Acquisto per livelli dell'assistenza ospedaliera, specialistica ambulatoriale e salute mentale. Mentre per i restanti livelli di assistenza la durata contrattuale era già prevista relativamente al triennio 2021/2023.

La RAS ha definito inoltre il nuovo sistema di tariffazione regionale delle certificazioni di idoneità alla pratica sportiva agonistica e non agonistica. Con Delibera ARES n. 210 del 01.09.2023, considerati i Piani preventivi con i quali le ASL hanno indicato il fabbisogno di prestazioni di medicina sportiva per ciascuna ASL, è stata autorizzata la stipula dei contratti con le strutture private per il biennio 2023 -2024 per l'acquisto delle certificazioni mediche di idoneità alla pratica sportiva rientranti nei LEA.

Allo scopo di garantire una maggiore coerenza con il nuovo assetto organizzativo ARES/ASL, e in previsione della stipula dei nuovi contratti 2023, si è proceduto ad una parziale modifica dei format contrattuali. I format modificati sono stati sottoposti alla RAS che ha proceduto poi all'approvazione degli schemi tipo di contratto.

Di seguito è illustrata la ripartizione dei contratti e del tetto per l'acquisto dai privati accreditati di prestazioni sanitarie e socio sanitarie.

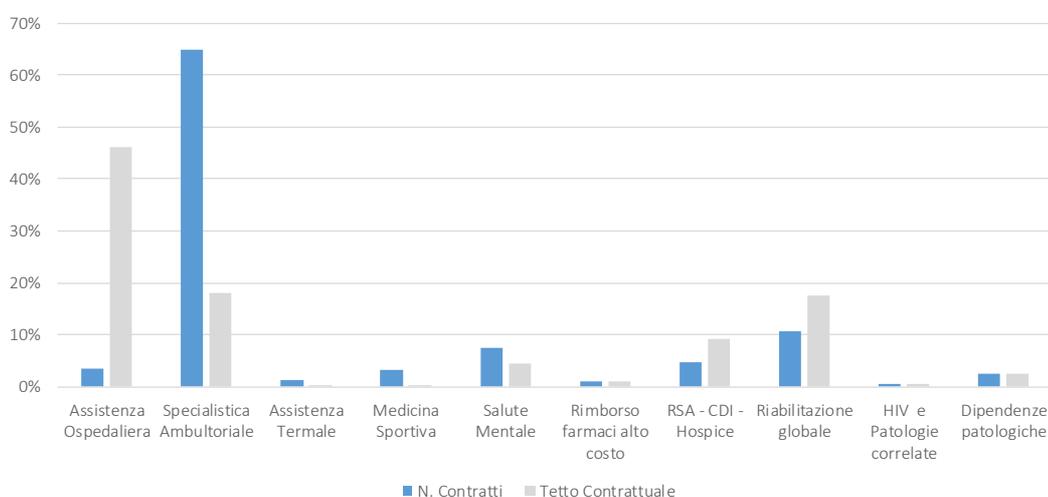


Grafico 4– Ripartizione Contratti e Tetto Contrattuale Privato Accreditato 2023 – Fonte: Dip. AAG e Committenza ARES

Livello di Assistenza	N. Contratti	Tetto Contrattuale
Assistenza Ospedaliera	11	166.306.877
Specialistica Ambulatoriale	202	65.354.965
Assistenza Termale	4	1.164.269
Medicina Sportiva	10	878.700
Salute Mentale	23	15.988.258
Rimborso farmaci alto costo	3	3.625.000
RSA - CDI - Hospice	15	32.950.104
Riabilitazione globale	33	63.049.097
HIV e Patologie correlate	2	1.559.429
Dipendenze patologiche	8	9.282.327
Totale	311	360.159.026

Tabella 13: Numero Contratti e Tetto Contrattuale Privato Accreditato 2023 – Fonte: Dip. AAG e Committenza ARES

Le strutture afferenti al Dipartimento hanno garantito l'erogazione delle somme stanziare:

- ✓ dalla Legge regionale 9 marzo 2022, n. 3, art. 5, comma 6 secondo le direttive contenute nella DGR 28/19 del 9 settembre 2022 (socio-sanitario);

- ✓ per l'erogazione del saldo competenze 2022 e anticipo 2023 relativo al finanziamento del 50% degli incrementi contrattuali del personale dipendente non medico delle strutture ospedaliere private accreditate, convenzionate con il Sistema Sanitario Regionale (L.R. 25 febbraio 2021, n. 4 - art. 3, co. 14)
- ✓ per l'acquisto di prestazioni di specialistica ambulatoriale e di assistenza ospedaliera dei privati accreditati, attraverso la rimodulazione delle risorse destinate al recupero delle liste d'attesa previste con DGR n.3/4 del 27.01.2022

Infine, i **controlli di appropriatezza** rappresentano una attività fondamentale per governare il sistema del Privato Accreditato. Nel corso del 2023 sono state garantite le seguenti attività:

- ✓ Controlli di appropriatezza e di congruità dei ricoveri ospedalieri su n.198 strutture private accreditate di Specialistica Ambulatoriale del territorio regionale, n. 11 Case di Cura private accreditate del territorio regionale;
- ✓ Programmazione dei controlli annuali sulla base dei Piani di Acquisto delle prestazioni, anche attraverso una attività di regia nella gestione delle azioni di controllo Pubblico/Privato dell'appropriatezza di ricovero in sinergia con le Direzioni di Presidio Ospedaliero regionali NOC (Piano Annuale dei Controlli);
- ✓ Utilizzo della piattaforma "Konventio" Marno SRL per una gestione più performante delle attività di controllo sulle prestazioni di Specialistica Ambulatoriale e Medicina Termale che consente il ritiro, la digitalizzazione e lo stoccaggio della documentazione sanitaria relativa alle prestazioni di specialistica ambulatoriale;
- ✓ Gestione degli eventuali contenziosi insorti con le Case di Cura inerenti i ricoveri.

AFFARI GENERALI

Nell'ambito delle attività inerenti la gestione organizzativa, supporto e segreteria del Collegio di Direzione e organismi, previsti in ambito aziendale nella normativa vigente, è stato approvato il Regolamento per l'organizzazione e il funzionamento del Collegio di Direzione ARES Sardegna, adottato con Delibera del Direttore Generale n. 321 del 21.12.2023.

Inoltre, è stata gestita l'attività di riorganizzazione e razionalizzazione del sistema PEC ARES e la ristrutturazione del sistema SISAR Atti, in coerenza con l'assetto organizzativo di cui all'Atto aziendale e della Deliberazione n. 30/2023 e successive modifiche ed integrazioni.

Nel corso del 2023 la SC Affari Generali ha progettato e gestito lo sviluppo del servizio teso ad assicurare la presenza istituzionale di ARES Sardegna sui principali social network, (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Telegram, etc.) e siti di informazione internet, perseguendo la duplice finalità di:

- promuovere e garantire la massima diffusione sul territorio regionale, nazionale e comunitario delle procedure bandite da ARES e finalizzate alla acquisizione di risorse umane secondo le diverse modalità e tipologie previste per legge;
- valorizzare e promuovere l'attività offerta da ARES attraverso campagne di comunicazione tese a illustrare l'organizzazione e l'attività svolta dall'Azienda.

È stato assicurato l'aggiornamento delle informazioni pubblicate sul sito WEB ARES Sardegna, ed in particolare è stata implementata la sezione Albo Pretorio Sito ARES, aggiungendo al suo interno una nuova sezione denominata "Bandi e Avvisi Medicina Convenzionata", è stata creata e popolata la sezione "Dipartimenti, Strutture, Contatti" e nella sezione relativo all'Albo Pretorio sezione delibere/determine è stato sviluppato ed inserito un filtro di ricerca.

Nel corso del 2023 si è provveduto al processo di riordino e rimodulazione dei Sistemi Sisar Protocollo per ARES Sardegna a seguito della Deliberazione n. 30 del 01/02/2023 attraverso la ristrutturazione dell'Albero di protocollo ARES per allinearlo alla organizzazione aziendale prevista nell'Atto Aziendale.

Inoltre è continuato il rapporto con la Soprintendenza Archivistica della Sardegna, il cui supporto rappresenta un utilissimo strumento al fine di garantire che la gestione documentale di ARES sia correttamente allineata alle regole previste dalla normativa vigente.

L'attività di gestione dello scarto documentale, nelle more della riorganizzazione aziendale è stata gestita fino al 31/05/2023, dal Referente unico dello scarto documentale sia per ARES che per le ASL. Successivamente tale attività è passata alla competenza di ciascuna Azienda Sanitaria.

La Struttura, infine, ha provveduto:

- alla predisposizione e alla trasmissione alle strutture Aziendali interessate dei format dei provvedimenti, rimodulati alla luce della riorganizzazione aziendale in atto;
- alla liquidazione dei compensi dovuti dall'Ente ai propri Avvocati interni in relazione ai contenziosi definiti con esito favorevole all'Azienda e compensazione delle spese;
- alla stesura del piano operativo della comunicazione che a seguito dell'avanzamento delle attività connesse al PNRR, ha richiesto e richiede operazioni di implementazione ed aggiornamento, al fine di garantire una maggiore diffusione e accessibilità al FSE 2.0 da parte di tutti gli operatori sanitari.

RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE

Il Dipartimento Giuridico Economico ha svolto per le 8 ASL, oltre che per ARES, la tipica attività di registrazione in contabilità di fatture, richieste equivalenti di pagamento e richieste di rimborso, documenti commerciali e non commerciali, oltre che l'emissione di ordinativi di pagamento.

Si riportano di seguito i principali dati di attività 2023 che risultano in linea con il 2022.



Figura 4: Attività 2023 Dipartimento Risorse Economico-Finanziarie

Il Servizio Bilancio ARES ha provveduto in particolare alle attività di rilevazione costi ai fini delle operazioni di chiusura degli esercizi contabili, tra cui in particolare:

- la rilevazione dei costi del personale dipendente e delle competenze della medicina convenzionata per ogni Azienda, oltreché la gestione dei costi del personale relativi agli anni precedenti effettuando i recuperi dalla gestione liquidatoria ATS, nonché i residui dei fondi contrattuali;
- contabilizzazione e pagamento in ARES delle fatture e delle altre richieste equivalenti di pagamento relative a tutti i contratti in capo ad ARES ma che si riferiscono a beni e servizi utilizzati dalle Aziende per lo svolgimento delle loro attività istituzionali;

- rilevazione nelle contabilità delle Aziende dei costi della Farmaceutica, della DPC, delle rimanenze DPC e dei risconti Attivi⁶;
- gli acquisti dei cespiti per le Aziende nella contabilità ARES per poi procedere al relativo trasferimento sia dei dati del libro cespiti che dei dati contabili quadrati;
- la gestione degli incassi nelle nuove Aziende in ATS in liquidazione: sono stati regolarizzati gli incassi riferiti alle ASL per poi trasferirli con le relative registrazioni nelle rispettive Aziende;
- la gestione degli spostamenti di cassa dalla gestione liquidatoria ATS relativi agli acquisti collegati ai progetti finanziati in ex ATS, attività svolta nelle more della definizione e del trasferimento degli stessi progetti (finalizzati, vincolati e in conto capitale) alle rispettive Aziende;
- gli adempimenti in merito alle Casse economali;
- la gestione delle attività fiscali;
- il supporto ai Collegi sindacali delle ASL.

FORMAZIONE

Tra le funzioni affidate ad ARES dalla LR 24/2020 per supportare le altre Aziende sanitarie regionali nella produzione di servizi sanitari e socio-sanitari, troviamo quelle di:

- supporto tecnico all'attività di formazione del personale del Servizio Sanitario Regionale;
- procedure di accreditamento ECM.

Il Piano Formativo Aziendale (PFA) rappresenta uno strumento organico e articolato, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi generali e specifici della programmazione e delle emergenze sanitarie.

La formazione in sanità svolge una funzione strategica, in quanto strumento di innovazione e diffusione delle conoscenze, volto al miglioramento continuo della organizzazione, all'umanizzazione dei servizi, allo sviluppo complessivo delle competenze e relazionali della comunità professionale, alla realizzazione degli obiettivi programmatici del sistema sanitario regionale.

Tutta l'attività formativa proposta per il 2023 rispetta i criteri previsti dal modello regionale di accreditamento dei provider della Sardegna, così come definito dalla D.G.R. 4/14 del 5.2.2014 e dalla D.G.R. 31/15 del 19.06.2018.

La formazione contribuisce in modo determinante alla diffusione della cultura della tutela della salute e ad assicurare un'offerta di servizi sanitari efficaci ed appropriati.

L'Area Formazione di Cagliari è stata individuata quale Provider unico per l'accREDITAMENTO dei corsi previsti nel PFA del 2023.

	2022	2023	Delta	Delta %
Blended	4	8	4	100%
Non accreditati	16	20	4	25%
Formazione a Distanza (FAD)	17	19	2	12%
FSC	28	41	13	46%
Formazione residenziale (RES)	156	267	111	71%
Totale	221	355	134	61%

Tabella 14: Corsi di formazione svolti nel 2022 e nel 2023 – Fonte: SC Formazione, Ricerca e Cambiamento Organizzativo

⁶ Le attività a partire dal 1° maggio 2023 sono state svolte dal personale ARES e da una parte del personale transitato da ARES nelle diverse ASL.

Rispetto all'attività dell'anno 2022 si è registrata una notevole crescita dei corsi e in particolare della Formazione Residenziale (RES) con 267 corsi annui rispetto (ai 156 corsi del 2022) e della Formazione sul Campo (FSC) con 41 corsi rispetto ai 28 del 2023. Tali variazioni sono da ricondurre principalmente alla ripresa delle attività formative in presenza, a causa del progressivo venir meno delle limitazioni dovute alle misure di contenimento del COVID 19.

Per quanto riguarda la Formazione a Distanza (FAD) nel 2021 si è dovuto far ricorso a tale modalità formativa per supplire, seppure parzialmente, all'impossibilità di svolgere diverse attività in presenza, nel 2022 queste ultime sono riprese in maniera notevole seppur limitate a quelle tipologie di eventi formativi realmente erogabili in FAD. Nel 2023 il riconoscimento della maggiore flessibilità e capacità di formazione di un maggior numero di discenti, ha portato ad un tendenziale incremento dei corsi FAD.

GESTIONE DEL RISCHIO SANITARIO E LA SICUREZZA DEL PAZIENTE

Il Centro Regionale per il Risk Management di ARES, con funzioni di supporto e coordinamento del network del rischio clinico delle Aziende Sanitarie del SSR, nel corso del 2023, si è occupato, sulla base delle priorità indicate nella DGR n. 2/15 del 20/01/2022 recante "Adozione linee operative per il risk management nel Sistema Sanitario Regionale (SSR)", in particolare, delle seguenti attività:

- ✓ **Implementazione del Sistema Informativo Regionale per il Monitoraggio degli Errori in Sanità (SIRMES)** in attuazione delle "Linee di indirizzo per l'implementazione dell'utilizzo dell'applicativo informatico SIRMES per la segnalazione degli eventi, l'incident reporting e la gestione integrata dei sinistri derivanti da responsabilità sanitaria" (Deliberazione del Direttore Generale n. 304 del 27.12.2022). In particolare, sono stati organizzati degli eventi formativi sia per la rete dei facilitatori, sia per il personale delle aree legali e affari generali, sono state aggiornate le mappe organizzative del SIRMES, si è collaborato costantemente con Sardegna IT per definire gli interventi di adeguamento ed evoluzione (MEV) del sistema e con il Ministero della Salute e Sardegna IT per assicurare l'interoperabilità tra SIRMES E SIMES.
- ✓ **Monitoraggio e implementazione percorso Sicurezza in Chirurgia:** oltre ad affiancare le aziende per il recepimento delle schede integrate per la sicurezza del paziente, previste dalla DGR n. 19/61 del 01.06.2023, si è provveduto, all'interno dei lavori del Tavolo tecnico regionale per il miglioramento della sicurezza negli interventi chirurgici, alla redazione in via definitiva del Programma di rilevazione e gestione delle infezioni del sito chirurgico (Piano di sorveglianza per le infezioni del sito chirurgico), approvato con Deliberazione del Direttore Generale ARES n. 303 del 14.12.2023, ed avviato, inizialmente in fase sperimentale, nei primi mesi del 2024.
- ✓ **Monitoraggio e implementazione Sicurezza nel Percorso Nascita:** il Centro Regionale ha supportato le aziende per l'acquisizione delle schede per la sicurezza del percorso nascita, previste dalla DGR n. 19/62 del 01/06/2023.
- ✓ **Empowerment dei cittadini:** con Deliberazione del Direttore Generale ARES n. 305 del 14.12.2023 è stato approvato il documento "Piano per il coinvolgimento dei cittadini nelle pratiche per la gestione del rischio sanitario e la sicurezza nei pazienti" che definisce le linee di azione per favorire la crescita ed il coinvolgimento della rete dei cittadini TRAMAS, non solo a supporto delle attività istituzionali programmatiche del sistema sanitario regionale, ma anche del network del risk management delle aziende sanitarie.
- ✓ **Prevenzione degli errori di comunicazione attraverso la promozione della pratica dell'Handover tra ospedale e territorio:** con Deliberazione del Direttore Generale ARES n. 304 del 14.12.2023 è stato approvato il "Piano per la prevenzione degli errori di comunicazione attraverso la promozione della pratica dell'Handover tra ospedale e territorio: applicazione di strumenti per l'integrazione e l'interazione tra ospedale e territorio", frutto del lavoro di gruppo in cui sono stati coinvolti diversi professionisti ospedalieri e territoriali delle aziende sanitarie.

- ✓ **Coordinamento di Audit:** come previsto nella DGR n. 43/17 del 7.12.2023, sono state affiancate le Aziende Sanitarie nella realizzazione dell'audit al fine di individuare le azioni di miglioramento possibili e il successivo monitoraggio. In particolare, nel 2023 è stato avviato l'affiancamento per lo svolgimento di audit presso i coordinamenti locali dei trapianti di alcune Aziende sanitarie.
- ✓ **Aggiornamento delle linee di indirizzo per la gestione del rischio clinico:** Con Deliberazione del Direttore Generale ARES n. 126 del 30.05.2023, poi recepita dalla RAS con DGR n. 43/17 del 7.12.2023, è stato aggiornato il modello organizzativo regionale di rischio clinico esistente all'esito della Legge di riforma del sistema sanitario regionale.
- ✓ **Formazione:** sono stati organizzati diversi corsi relativi al risk management che hanno coinvolto in particolare i risk manager delle diverse aziende e gli operatori del pronto soccorso.

AFFARI LEGALI

Gli ambiti di attività dell'area legale comprendono:

- Attività giudiziale
- Attività stragiudiziale
- Attività consultiva
- Recupero crediti
- Patrocinio legale dipendenti
- Gestione sinistri
- Procedure accesso agli atti
- Supporto tecnico amministrativo alla Direzione Aziendale

Di seguito si riportano i principali dati di attività comparativa per le annualità 2022 e 2023.

Tipologia	2022	2023	Delta
Nuovi contenziosi	354	398	44
<i>Gestione Liquidatoria ATS</i>	172	306	134
<i>ARES</i>	182	92	-90
Pareri per iscritto a strutture ARES e ASL	10	7	-3
Pareri resi oralmente a strutture ARES e ASL	n.d.	20	
Provvedimenti istruiti in capo alla Gestione Sanitaria Liquidatoria	432	501	69
Provvedimenti istruiti in capo ad ARES	24	49	25
Adempimenti Legge Gelli	499	478	-21
Patrocini legali ai dipendenti che ne abbiano fatto richiesta ⁷	34	10	-24
Sinistri assicurativi aperti	337	323	-14
<i>Sinistri assicurativi in contenzioso</i>	27	26	-1

Tabella 15: Principali dati di attività Area Legale 2022 vs 2023 – Fonte: SC Affari Legali

Rispetto al 2022 nel 2023 si registra un incremento in particolare per i nuovi contenziosi della Gestione Liquidatoria ATS e dei Provvedimenti istruiti in capo ad ARES.

⁷ ex art. 67, co. 2, (assistenza indiretta) CCNL per la Dirigenza Medica, Sanitaria, Veterinaria e delle Professioni Sanitarie del 19 dicembre 2019 e n. 1 ex art. 67, co 1 (assistenza diretta), di cui alla Deliberazione n. 153/2023 dell'ARES Sardegna.

Progetti aziendali e inter-aziendali

OTTIMIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE IN CHIAVE LR 24/2020

Nell'ottica del nuovo sistema di *governance* regionale e dei ruoli assegnati ad ARES ed alle altre aziende sanitarie è in corso un progetto che vede la revisione dei modelli di processi operativi e la digitalizzazione di questi.

L'obiettivo è:

- ▶ formulare una raccolta omogenea su tutto il territorio;
- ▶ semplificare le comunicazioni ARES-Aziende attraverso un canale unico e digitale di rilevazione;
- ▶ semplificare il processo di raccolta fabbisogni e ottimizzare il tempo impiegato dalle risorse per la loro rilevazione;
- ▶ evitare duplicazioni delle attività e talvolta duplicazioni di richieste su canali differenti;
- ▶ impostare una gestione centralizzata dell'informazione su fabbisogni.

Di seguito un focus sulle aree tematiche interessate dal progetto in parola.

Piattaforma HR

Sviluppo di una piattaforma/portale per la rilevazione dei fabbisogni di personale da parte delle Aziende sanitarie e la condivisione degli stessi con ARES, al fine di supportare la programmazione e l'attività di ricerca e selezione del personale che ARES svolge per tutte le aziende del SSR.

È stato implementato uno strumento informatico che consente una rilevazione puntuale delle necessità di personale presso le aziende sanitarie, la verifica di coerenza con i piani triennali di assunzione/dotazioni organiche, la verifica di capienza budget, il workflow autorizzativo necessario alla formalizzazione della richiesta di fabbisogno ad ARES e la classificazione e categorizzazione delle singole richieste pervenute, in modo tale che possano essere facilmente processate.

Piattaforma Procurement

Sviluppo di una piattaforma/portale per la rilevazione dei fabbisogni di acquisti di servizi, apparecchiature e ICT con successivo sviluppo concernente la raccolta di fabbisogni di beni sanitari (farmaci e DM).

È stato implementato uno strumento informatico una rilevazione puntuale delle necessità di acquisti di servizi, apparecchiature e ICT presso le aziende sanitarie, il workflow autorizzativo necessario alla formalizzazione della richiesta di fabbisogno ad ARES e la classificazione e categorizzazione delle singole richieste pervenute, in modo tale che possano essere facilmente processate.

Lo strumento è in fase di test con 4 aziende selezionate per la fase pilota, si prevede di entrare a regime con tutte le aziende del SSR entro il primo semestre 2024.

Piattaforma Medicina Convenzionata

Nell'ambito della gestione centralizzata della medicina convenzionata, ARES ha sviluppato una piattaforma/portale per il monitoraggio delle ore, la copertura delle sedi e i relativi fabbisogni di medici di medicina generale, medici di continuità assistenziali e specialisti convenzionati ambulatoriali.

L'implementazione di uno strumento informatico che consente una rilevazione puntuale del monte ore relativo agli specialisti in convenzione su ogni ASL, delle sedi coperte e vacanti di medici di continuità assistenziale e della medicina di base si è resa necessaria per supportare tutta l'attività centralizzata e per uniformarne la gestione a livello regionale. Inoltre risulta fondamentale per avere tempestive basi dati e informazioni utili alla programmazione sanitaria degli stakeholder interessati (Assessorato Sanità, ASL).

RAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA LOGISTICO E OMOGENEIZZAZIONE DELLA DISTRIBUZIONE DEI BENI SANITARI

ARES è stata individuata come soggetto gestore dell’HUB Unico del Farmaco, progetto regionale avviato a novembre 2023 che entrerà a regime nel 2024.

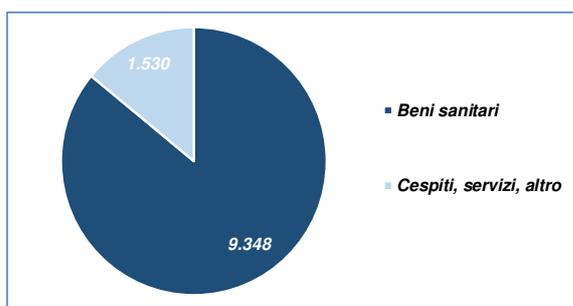
L’HUB Unico del Farmaco sarà per ARES la progettualità a maggiore impatto in termini di complessità della procedura e dell’importanza dell’iniziativa in termini di strategicità della stessa.

Nel 2023 ARES ha avviato una serie di attività propedeutiche per l’avvio del progetto e l’attivazione del magazzino centralizzato. Tra le principali si evidenziano quelle inerenti il supporto alla realizzazione del modello di ciclo passivo dei beni sanitari (farmaci e dispositivi medici) definito dalla Delibera di G. R. del 17 gennaio 2023, n. 2/9: attività di supporto alla gestione dei contratti; azioni di miglioramento dei sistemi informativi in uso. Benefici attesi:

- ▶ i contratti su AMC oggi non suddivisi (ca 9.000 contratti) restano in ARES e si evita l’attività di ripartizione;
- ▶ il modello è coerente con la futura operatività del hub del farmaco (magazzino centralizzato e distribuzione direttamente agli utilizzatori);
- ▶ si evita una gestione transitoria di lunga durata;
- ▶ il modello consente una governance della spesa più efficace;
- ▶ uniformità ed omogeneità nella gestione dei contratti;
- ▶ possibilità compensazioni tra aziende;
- ▶ le ASL iscrivono direttamente il costo del consumato a bilancio;
- ▶ farmacista ASL ha informazione su giacenze di reparto (ASL) e del magazzino;
- ▶ sarà possibile effettuare una proposta d’ordine.

Alcuni numeri sui contratti gestiti:

- ▶ I contratti presenti nel sistema AMC di ARES, **gestiti da ARES (ambiente 30)**, sono complessivamente **10.878**
- ▶ Di questi oltre 9.300 sono relativi a beni sanitari (farmaci e DM)



- ▶ I contratti presenti nel sistema AMC delle ASL (ambiente 31-38) sono **3.282**



Figura 5: Contratti gestiti da ARES – Fonte: AMC Ambiente 30

INTERNAL AUDIT – FORMAZIONE AZIENDE SSR

Ai sensi del Regolamento di Internal Auditing del Sistema Sanitario della Regione Autonoma della Sardegna, predisposto in attuazione del Mandato di Internal Auditing ex DGR 31/16 del 13.10.2022, ARES nel corso del 2023 ha:

- ▶ predisposto il Piano triennale di Audit per gli anni 2023-2024-2025 che riporta il cronoprogramma degli audit sulle aree PAC, evidenziando le priorità che saranno perseguite sulla base anche delle indicazioni della Cabina di Regia regionale (CdR - nominata con Determinazione n. 666 del 21/06/2023)
- ▶ creato e gestito l'ambiente Cloud, consultabile e utilizzabile come archivio da tutte le funzioni e i responsabili di Internal Audit delle aziende del SSR, con implementazione delle cartelle condivise e inserimento del materiale necessario (modulistica, procedure, metodologie e strumenti);
- ▶ Coordinato il piano di formazione per tutte le funzioni e i responsabili di Internal Audit delle aziende del SSR e curato svolgimento dello stesso, con lezioni frontali e a distanza organizzate da ARES (complessivamente oltre 40 risorse che hanno partecipato e partecipano alla formazione continua, inclusi i 13 referenti aziendali incaricati).

LEAN MANAGEMENT - FORMAZIONE

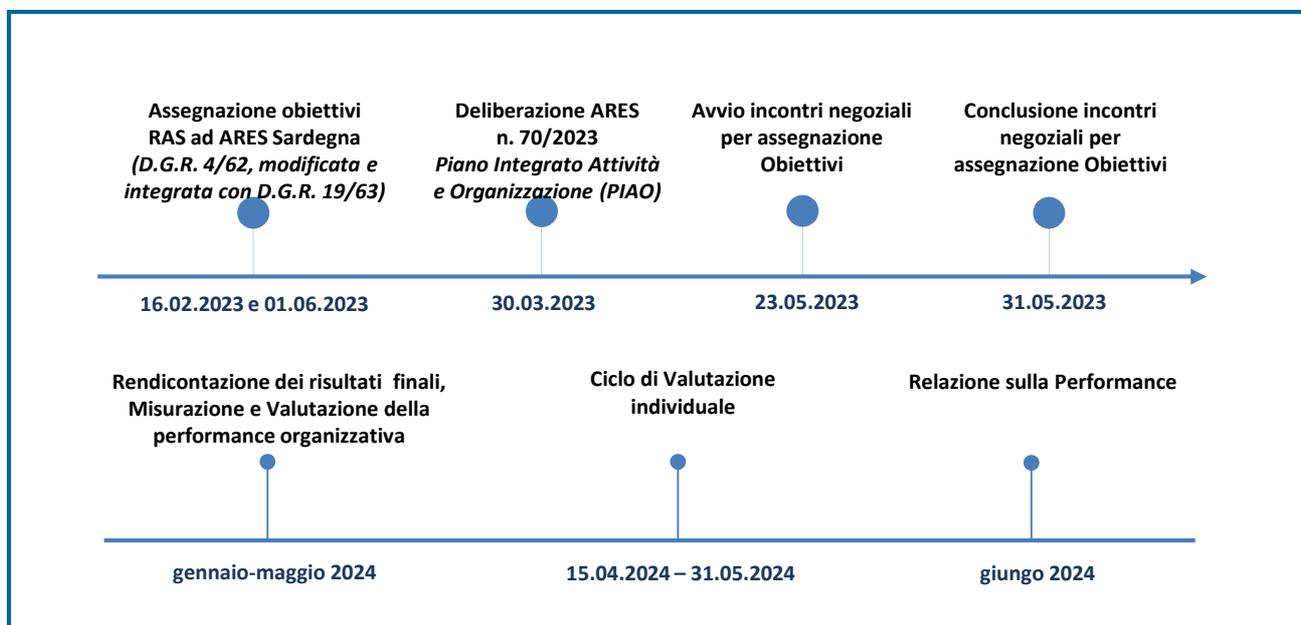
ARES crede fortemente nell'introduzione dei paradigmi del Lean Thinking nella cultura aziendale a supporto dell'efficientamento organizzativo e dei processi governati.

A maggio 2023 la Direzione Aziendale, coadiuvata dalla SC Formazione, accreditamento ECM e dalla SSD Innovazione e Sviluppo, ha avviato il progetto di formazione per l'introduzione in azienda della cultura lean, coinvolgendo 27 risorse afferenti a 7 diverse strutture e provenienti dalle diverse sedi territoriali di ARES. Il nuovo sistema di governance ed il passaggio da una azienda unica (ATS) ad un Ente Intermedio più le aziende territoriali e quelle ospedaliere, ha richiesto un ripensamento dei processi interni (ad ARES) ed esterni (ARES-ASL-AO). Un contributo concreto alla realizzazione di questi obiettivi e alla continua ricerca della qualità e dell'efficienza, può venire dall'applicazione della metodologia Lean. Il Lean Thinking rappresenta una modalità gestionale finalizzata ad apportare valore aggiunto ai servizi di un'organizzazione, attraverso l'identificazione e la successiva riduzione degli sprechi insiti nei propri processi (Muda). Il Lean rappresenta anche e soprattutto un diverso atteggiamento, un nuovo modo di ragionare, teso ad accrescere la flessibilità dell'azienda attraverso un ripensamento dell'intero flusso di creazione del valore.

In occasione del **Lean Health Award 2023**, premio rivolto ai migliori progetti di riorganizzazione nel mondo Healthcare, organizzato da Fiaso, Federsanità, SIMM, Agenas, Università di Siena, Telos Management Consulting, ARES con il progetto "Fortza Paris passaggio dei contratti da gestione centralizzata alle aziende locali" ha ricevuto il **premio nella categoria "Processi amministrativi"**.

IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)

La mappa temporale di seguito illustrata rappresenta il processo di misurazione e valutazione della performance 2023.



Si rappresentano inoltre ulteriori elementi organizzativi caratterizzanti l'annualità 2023:

- ARES ha adottato il proprio Regolamento aziendale di riferimento per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance con Deliberazione del Direttore Generale ARES n. 141 del 16.06.2023. Il Regolamento SMVP è basato su tre principi basilari: chiarezza, completezza e tensione verso gli obiettivi;
- con la Deliberazione del Direttore Generale n. 19 del 18.01.2023 è stato approvato definitivamente l'atto aziendale di Ares Sardegna, che è entrato in vigore in data 01.02.2023;
- istituzione della Struttura Tecnica Permanente (STP) per la misurazione della performance a supporto dell'attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'ARES Sardegna ai sensi di quanto disposto dal Decreto Legislativo n. 150/2009, con Deliberazione ARES n.173 del 24.07 2023;
- le attività legate al Ciclo della Performance di ARES sono attribuite alla SC Programmazione e Controllo di gestione, con il supporto del Dipartimento delle Risorse Umane per la gestione della performance individuale e del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) per la parte degli adempimenti della trasparenza e semplificazione dei processi amministrativi;
- nei primi mesi del 2023 è stato rilasciato l'aggiornamento del sistema informativo dedicato per la valutazione della performance individuale;
- agli incontri negoziali delle Unità Operative hanno presenziato i direttori di Dipartimento, di Struttura e la Direzione Aziendale.

Per quanto attiene al processo di valutazione del personale dipendente, gli obiettivi individuali sono correlati agli obiettivi assegnati alle Strutture, ovvero assegnati dal Responsabile come specifici rispetto a determinate esigenze operative. Gli obiettivi individuali, nella stessa logica degli obiettivi assegnati a ciascuna Struttura, possono anche essere spesso resi comuni ad equipe omogenee per attività e processo. I dipendenti sono infine valutati rispetto ai comportamenti ed alle competenze professionali specifiche.

Il Sistema degli Obiettivi

Al fine di attuare la *mission* aziendale di ARES sono state individuate cinque principali linee strategiche.

Linea Strategica	Descrizione Linea Strategica
Efficienza organizzativa	Attivazione delle misure di attuazione dell'organizzazione secondo l'Atto Aziendale e delle funzioni di ARES ai fini dell'applicazione della riforma di cui alla legge regionale n. 24/2020
Integrazione ARES-Aziende Sanitarie	Garantire l'unitarietà, l'uniformità ed il coordinamento delle funzioni di supporto tecnico, amministrativo e sanitario, svolte in favore degli altri Enti del SSR. Favorire l'integrazione e la cooperazione fra le aziende sanitarie
Attuazione PNRR	Avvio ed esecuzione della programmazione del PNRR sulla base delle direttive regionali in ambito di sanità digitale, infrastrutture informatiche, ammodernamento tecnologico e formazione
Transizione digitale	Definire il percorso verso la trasformazione digitale di ARES in risposta ad un contesto esterno che sta cambiando rapidamente e che pone l'Azienda di fronte a nuove sfide e importanti opportunità nell'ambito della semplificazione dei processi e della sanità digitale. La transizione al digitale è il presupposto indispensabile per garantire servizi innovativi
Efficientamento energetico	Garantire la sostenibilità e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle fonti energetiche per perseguire i benefici energetici

Tabella 16: Linee Strategiche di ARES – Fonte PIAO 2023-2025

La definizione in chiave sistemica della strategia aziendale per la creazione di Valore Pubblico è illustrata nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di cui alla Deliberazione del Direttore Generale n. 70 del 30.03.2023.

Gli obiettivi operativi sono stati definiti nella Sottosezione Performance del PIAO in coerenza con la Delibera di Giunta Regionale n. 4/62 del 16 febbraio 2023, modificata e integrata con DGR n. 19/63 del 1° giugno 2023 con le quali sono stati assegnati obiettivi specifici al Direttore Generale di ARES nominato con DGR n. 51/34 del 30.12.2021.

Inoltre la Direzione Aziendale ha individuato nel PIAO una serie di obiettivi operativi collegati alle aree di performance su cui attuare le linee strategiche di ARES, rivolti in particolar modo ai processi gestionali di interfaccia e di supporto con le Aziende Sanitarie e di rilevazione e misurazione delle informazioni (qualità del dato).

Gli obiettivi del PIAO sono stati ulteriormente dettagliati e contestualizzati negli obiettivi di budget di ciascuna struttura aziendale, in un percorso condiviso e partecipato anche in termini di individuazione ed assegnazione di obiettivi comuni a più strutture, secondo una logica unitaria, trasversale e di processo, oltre che con obiettivi specifici per ambito di funzione e attività di ciascuna articolazione organizzativa.

La seguente tabella riporta il numero di obiettivi regionali (OBR) e di obiettivi rivolti a specifici processi gestionali (OBG) raggruppati per linea strategica e area della performance.

LINEA STRATEGICA	AREA DI PERFORMANCE	OBR	OBG	TOTALE
Attuazione PNRR	Avvio ed esecuzione della programmazione PNRR	1*	3	4
	Efficientamento dei processi di acquisizione delle risorse	1		1
	Sviluppo di metodi e strumenti		1	1
		2	4	6
Transizione Digitale	Sviluppo di metodi e strumenti		4	4
	Trasparenza e semplificazione dei processi amministrativi	1*	4	5
	Interoperabilità dei servizi e condivisione delle informazioni		1	1
		1	9	10
Efficienza organizzativa	Qualità del dato		4	4
	Sviluppo di metodi e strumenti	1	3	4
	Gestione dei processi di riforma	1	8	9
	Equilibrio economico - finanziario	2	3	5
		4	18	22
Integrazione ARES-Aziende Sanitarie	Efficientamento dei processi di acquisizione delle risorse	1	9	10
	Qualità e Governo Clinico	2		2
	Omogeneizzazione dei processi		11	11
	Interoperabilità dei servizi e condivisione delle informazioni		1	1
	Comunicazione verso gli stakeholders		1	1
		3	22	25
Efficientamento energetico	Efficientamento dei processi di acquisizione delle risorse		2	2
	Sviluppo di metodi e strumenti		1	1
			3	3
TOTALE		10	56	66

* Obiettivi assegnati con Deliberazione G.R. 14/28 del 2022

Tabella 17: Ripartizione obiettivi 2023 per tipologia (OBR – OBG)

La seguente tabella riepiloga per Dipartimento e relative Strutture afferenti la performance organizzativa complessiva dei risultati conseguiti sugli obiettivi sia regionali che gestionali per ciascuna linea strategica.

STRUTTURA	ATTUAZIONE PNRR	TRANSIZIONE DIGITALE	EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	INTEGRAZIONE ARES-AZIENDE SANITARIE	EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	TOTALE
RPCT-DPO		30,00	50,00			80,00
SC SERVIZI LEGALI			60,00	35,00	5,00	100,00
DIPARTIMENTO DI STAFF						
SC PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE			75,00	20,00	5,00	100,00
SSD INNOVAZIONE E SVILUPPO	15,00		70,00	10,00	5,00	100,00
SC FORMAZIONE, ACCREDITAMENTO ECM			62,50		6,25	68,75

STRUTTURA	ATTUAZIONE PNRR	TRANSIZIONE DIGITALE	EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	INTEGRAZIONE ARES-AZIENDE SANITARIE	EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	TOTALE
DIPARTIMENTO PER LA SANITA' DIGITALE E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	10,53	15,79	50,49	21,05		97,86
SC SISTEMI INFORMATIVI SANITARI E INFORMATICA CLINICA	61,11			33,33	5,56	100,00
SC INFRASTRUTTURE E RETI DATI	55,56		11,11	27,78	5,56	100,00
SC SISTEMI INFORMATIVI AMMINISTRATIVI	31,58		47,37	15,79	5,26	100,00
SC GOVERNO DELLE TECNOLOGIE SANITARIE	45,00		35,00	15,00	5,00	100,00
SSD ACQUISTI DI TECNOLOGIE INFORMATICHE			5,26	89,47	5,26	100,00
SSD SICUREZZA ICT		80,00		20,00		100,00
DIPARTIMENTO DEL FARMACO						
SC HUB DEL FARMACO E HTA	15,00		20,00	60,00	5,00	100,00
AREA DI SUPPORTO ALLE ATTIVITA' SANITARIE						
SC MEDICINA CONVENZIONATA			35,00	60,00	5,00	100,00
SC CENTRO REGIONALE PER IL RISK MANAGEMENT			5,00	90,00	5,00	100,00
SC CLINICAL GOVERNANCE E PDTA		40,00	10,00	45,00	5,00	100,00
DIPARTIMENTO GOVERNO DEL PRIVATO ACCREDITATO E L'APPROPRIATEZZA			17,65	82,35		100,00
SC COMMITTENZA SOCIO SANITARIA			45,00	50,00	5,00	100,00
SC COMMITTENZA OSPEDALIERA E SPECIALISTICA			43,75	50,00	6,25	100,00
SC SERVIZIO PER I CONTROLLI DI APPROPRIATEZZA		20,00		75,00	5,00	100,00
DIPARTIMENTO ACQUISTI			70,00	12,96		82,96
SC ACQUISTI DI BENI E SERVIZI NON SANITARI, SERVIZI SANITARI E SERVICE			64,71	20,32	5,88	90,91
SC ACQUISTI DI BENI SANITARI			50,00	23,33	5,00	78,33
SC ENERGY MANAGEMENT E SERVIZI LOGISTICI CENTRALIZZATI			45,00	25,00	30,00	100,00
DIPARTIMENTO GIURIDICO ECONOMICO						
SC AFFARI GENERALI, ASSETTO ORGANIZZATIVO E COMUNICAZIONE	10,00		70,00		20,00	100,00
SC BILANCIO			84,21	10,53	5,26	100,00
SSD CENTRALIZZAZIONE PAGAMENTI E GESTIONE FORNITORI		5,00	70,00	20,00	5,00	100,00
SSD OMOGENEIZZAZIONE CONTABILE DEL PATRIMONIO	20,00		45,00	30,00	5,00	100,00
DIPARTIMENTO DELLE RISORSE UMANE	20,00		60,00	20,00		100,00
SC RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE PER LE AZIENDE DEL S.S.R.	20,00	15,00	10,00	50,00	5,00	100,00
SC AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE			70,00	25,00	5,00	100,00
SC SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE			60,00	35,00	5,00	100,00

Tabella 18: Performance organizzativa 2023 – Dettaglio per Dipartimento e Struttura – Obiettivi Regionali e Gestionali

OBR – OBIETTIVI REGIONALI

Si riportano di seguito i risultati degli obiettivi strategici assegnati ad ARES Sardegna. Per ogni obiettivo sono illustrate le azioni intraprese che rappresentano l'esito degli obiettivi calati nei Dipartimenti/Strutture. Pertanto, occorre considerare che la performance indicata nelle tabelle si riferisce al risultato complessivo dell'obiettivo tenuto conto che all'interno delle singole articolazioni organizzative la performance risulta valutata in misura specifica al risultato atteso tramite adeguati indicatori associati all'obiettivo stesso.

OBIETTIVI DGR 4/62 del 16.02.2023 E S.M.I.

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
OBR01	Impostare l'attività secondo i criteri di efficacia, efficienza ed economicità, garantendo il rispetto del vincolo di bilancio, attraverso l'equilibrio di costi e ricavi	IDER01	Bilancio approvato con pareggio Ricavi = Costi	R = C	100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

Il Bilancio 2023 è in fase di adozione, tenuto in considerazione delle ulteriori indicazioni pervenute nel mese di maggio 2024 dalla RAS per la chiusura del Bilancio. L'esercizio 2023, secondo il modello CE Consuntivo caricato nella piattaforma ministeriale NSIS, presenta un risultato di esercizio che si chiude con un utile di € 18,12milioni, tenuto conto delle indicazioni RAS e in attesa dell'adeguamento delle assegnazioni per il riparto definitivo 2023.

Come da nota RAS Prot. 1387 del 18.01.2024 e successiva nota RAS Prot. 14218 del 20.05.2024, infatti, le assegnazioni 2023 risultano provvisorie (nelle more dell'adozione della deliberazione di riparto del fondo sanitario regionale 2023), con l'indicazione di contabilizzare nei ricavi da RAS gli importi registrati nei modelli CE IV trimestre 2023.

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
OBR03	Garantire i tempi di pagamento dei debiti commerciali, come disposto dall'art. 1 comma 865 della L. 145/2018	IDER03	Numero medio di giornate di ritardo	Numero 0 giornate di ritardo	100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

L'obiettivo è stato raggiunto: l'Azienda ha garantito il rispetto dei tempi di pagamento.

Durante il 2023 l'indicatore ha avuto un trend in miglioramento registrando 0 giornate di ritardo, garantendo in particolare il pagamento dei beni sanitari e del privato accreditato. I pagamenti nel 2023 sono stati effettuati in media 13,93 giorni prima della data di scadenza.

Fonte: <https://www.aressardegna.it/amministrazione-trasparente/pagamenti-dellamministrazione/indicatore-di-tempestivita-dei-pagamenti/>

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
OBR10	<p>Realizzazione del modello organizzativo nell'ambito della Mission 6 del PNRR: M6.C1 – 1.1 Case della comunità e presa in carico della persona</p> <p>M6.C1 – 1.2.2 Implementazione di un nuovo modello organizzativo: Centri di coordinamento territoriale M6.C1 – 1.3. Rafforzamento dell'assistenza sanitaria intermedia e delle sue strutture (Ospedali di Comunità). Sono inoltre finanziati gli ulteriori interventi:</p> <p>M6.C2 – 1.1.1. Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero (Digitalizzazione delle strutture ospedaliere (DEA Dipartimenti di Emergenza e Accettazione di Livello I e II))</p> <p>M6.C2 – 1.1.2. Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero (Grandi apparecchiature Sanitarie); M6.C2 – 1.2. Verso un nuovo ospedale sicuro e sostenibile</p>	IDPNRR02	Approvazione e avvio di un piano di reclutamento del personale per l'attuazione degli interventi finanziati con il PNRR entro il 30 giugno 2023	<p>1 piano di reclutamento approvato entro il 30 giugno 2023</p> <p>1 bando di concorso pubblicato</p>	100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

L'obiettivo è stato raggiunto entro i termini.

Target 1: Delibera del Direttore Generale n. 159 del 30/06/2023 "Approvazione piano di reclutamento del personale per l'attuazione degli interventi finanziati con il PNRR anno 2023"

Inoltre nel corso 2023 ARES Sardegna ha espletato, in coerenza con quanto previsto nel Piano di Reclutamento della Delibera DG 159/2023, ulteriori 9 procedure concorsuali e 4 procedure selettive.

Target 2: Determinazione Dirigenziale n. 1824 del 21/06/2023 "Attività di supporto ai procedimenti amministrativi connessi all'attuazione del PNRR: indizione selezione pubblica per titoli e colloquio, finalizzata alla formulazione di una graduatoria da utilizzare per l'assunzione, con contratto di lavoro a tempo determinato, di Collaboratori Amministrativi Professionali, area dei professionisti della salute e dei funzionari, da assegnare alle diverse Aziende del SSR della Sardegna".

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
OBR05	Garantire ai Centri per i Disturbi Cognitivi e le Demenze (CDCD) presenti sul territorio regionale le risorse utili alla realizzazione degli obiettivi del Piano triennale di attività per l'Alzheimer e le demenze per il triennio 2021-2023, tenuto conto della popolazione afferente a ciascun CDCD e dell'obiettivo generale del Piano di uniformare l'offerta dei servizi sul territorio	IDPR03	Acquisizione del personale previsto dal Piano triennale di attività per l'Alzheimer e le demenze per il triennio 2021-2023	100% entro il 30.06.2023	100%
		IDPR04	Acquisto e distribuzione dei test psicometrici per la diagnosi precoce e dei tablet previsti dal Piano triennale di attività per l'Alzheimer e le demenze per il triennio 2021-2023	100% entro il 30.06.2023	100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

L'obiettivo è stato raggiunto.

Target 1: Con la Determina Dirigenziale n. 618 del 01.03.2023 è stata indetta la procedura comparativa per l'attribuzione dei 10 incarichi libero professionali. Con la Determina Dirigenziale n. 1619 del 30.05.2023 è stata approvata la graduatoria definitiva e autorizzato il conferimento degli incarichi.

Entro la data del 30.06.2023 sono stati stipulati tutti contratti e i professionisti selezionati hanno preso servizio nei CDCD regionali.

Target 2: La richiesta di preventivo e l'ordine di acquisto dei test psicometrici sono stati disposti entro il 30.06.2023. I test richiesti dal Referente Scientifico (Dott. Floris), distribuiti in via esclusiva dalle Ditte Case Editrici Giunti Psychometrics Srl e Pearson Clinical UK prevedevano tempi lunghissimi di fornitura e consegna indipendenti dalla volontà di ARES, poiché provenienti dall'estero (in particolare il fornitore inglese opera con criteri contabili e di tracciabilità difforni da quelli italiani). Considerata l'impossibilità di gestire in tempi brevi la fornitura, si è fatta formale richiesta al Responsabile Scientifico dell'assoluta necessità di acquisto di quegli specifici test, lo stesso ne ha dichiarato l'infungibilità e la necessità di procedere anche con tempi superiori a quelli inizialmente previsti.

Per quanto di competenza l'obiettivo è pertanto considerato raggiunto al 100%.

L'acquisto dei 15 tablet è stato preceduto dalla richiesta al Referente amministrativo regionale della rimodulazione del Piano Finanziario del Progetto che risultava incapiente in ragione del fabbisogno. Successivamente alla sua approvazione, comunicata ad ARES dal referente amministrativo regionale in data 23.06.2023, sono state avviate le procedure di acquisizione con affidamento diretto a seguito di confronto di preventivi sul Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione di Consip. La consegna dei dispositivi ai 15 CDCD è stata effettuata entro il 30.06.2023, garantendo così il raggiungimento dell'obiettivo.

L'obiettivo con i relativi target è stato riscontrato alla Direzione Generale Assessorato Igiene e Sanità con nota PG.2023.55662 del 08.09.2023.

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
OBR06	Sistemi ministeriali di compensazione della mobilità internazionale - Sistemi ASPE ed EESSI. Supporto alla gestione sanitaria regionale liquidatoria per la gestione del pregresso ATS (rif. nota DG Sanità prot 1253/2023)	IDER04	N. di fatture pregresse recuperate al 31.12.2023 / Numero di fatture pregresse da recuperare al 01.01.2023 * 100	100%	100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

L'obiettivo è stato raggiunto: tutte le fatture presenti su EESSI Rina - ASPE UE sono state regolarmente recuperate.

Si riepiloga l'attività svolta nelle piattaforme ministeriali e regionali inerenti i Rapporti Internazionali (EESSI Rina, ANAGS, ASPE-UE):

1. Fatturazione passiva a debito ASPE UE: sono stati regolarmente processati tutti i 41 file "pacchetti" per un totale di 1.600 documenti relative a fatture provenienti dai paesi esteri per le quali si deve procedere alla ricerca dell'assistito intestatario della fattura (ANGS) con conseguente inoltro alla ASL di residenza.

Si precisa inoltre, che al fine di poter mettere in lavorazione la fatturazione riguardante i pensionati (cittadini titolari di pensione italiana e lavoratori Italiani trasferiti per lavoro all'estero) si è dovuto procedere alla ricostruzione completa dell'archivio relativo a tutti gli attestati rilasciati dalle precedenti ASL SSR e in seguito da ATS. Sono stati recuperati dagli Stati esteri circa 300 attestati.

2. Fatturazione attiva ASPE UE a credito con relativo controllo: sono state contestate circa 3.000 fatture. Sono state inserite fatture a credito verso paesi esteri per conto dell'AOU di Cagliari per un valore pari a complessivi 240.700.31 euro e per la ASL 4 Ogliastra per complessivi 286.800 euro.

3. Pratiche nel portale gestionale EESSI RINA Ministero della Salute: sono state gestite e lavorate circa 2.000 pratiche con relativo smistamento presso le ASL di competenza, compreso l'inoltro presso le ASL di altre Regioni Italiane.

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
OBR07	Implementazione delle linee operative per il risk management nel Sistema Sanitario Regionale (DGR n. 2/15 del 20/01/2022)	IDQR03	Elaborazione provvedimento su Infezioni correlate all'assistenza: piano di sorveglianza per le infezioni del sito chirurgico	Adozione di almeno 3 delibere entro il 31/12/2023	100%
		IDQR04	Elaborazione provvedimento sul Piano per la prevenzione degli errori di comunicazione attraverso la promozione della pratica dell'Handover tra ospedale e territorio		100%
		IDQR05	Elaborazione provvedimento su coinvolgimento dei cittadini nelle pratiche per la gestione del rischio sanitario e la sicurezza dei pazienti		100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

L'obiettivo è stato raggiunto entro i termini con l'adozione seguenti provvedimenti:

Deliberazione del Direttore Generale n.303 del 14.12.2023 “Avvio del programma di rilevazione e gestione delle infezioni del sito chirurgico (SSIs) (Piano di sorveglianza per le infezioni del sito chirurgico)”

Deliberazione del Direttore Generale n. 304 del 14.12.2023 “Piano per la prevenzione degli errori di comunicazione attraverso la promozione della pratica dell’Handover tra ospedale e territorio: applicazione di strumenti per l’integrazione e l’interazione tra ospedale e territorio”

Deliberazione del Direttore Generale n. 305 del 14.12.2023 “Piano per il coinvolgimento dei cittadini nelle pratiche per la gestione del rischio sanitario e la sicurezza dei pazienti”

Le Delibere sono state notificate alla Direzione Generale della Sanità con nota Prot. n. PG 75623 del 28/12/2023.

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
OBR08	Predisposizione e invio alla DG Sanità di una bozza di piano per l'attuazione di quanto previsto dall'art 3 comma 3 lettera n) della L.R. 24/2020 e per l'effettuazione dei relativi controlli	IDQR02	Condivisione del Piano con la DG della Sanità e approvazione e invio del piano, per assicurare la garanzia dei percorsi minimi di qualità e della corretta erogazione delle prestazioni delle strutture private accreditate con particolare riferimento al Mater Olbia	Invio entro il 30/06/2023	100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

L'obiettivo è stato raggiunto.

Con la Delibera del Direttore Generale ARES n. 160 del 30/06/2023 è stato adottato il “Piano Annuale dei Controlli di Appropriatelyzza e di Congruità dei ricoveri negli ospedali pubblici e privati delle Strutture Pubbliche e Private di cui alla D.G.R. n. 4/60 del 16.02.2023”. Il documento è stato preliminarmente trasmesso alla Direzione Generale - Assessorato Igiene e Sanità Regione Sardegna con nota PG/2023/44364 del 22/06/2023.

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
OBR04	Supporto alla gestione liquidatoria ATS	IDPR01	Approvazione di un piano per il costante e continuo supporto al Commissario liquidatore di ATS per le attività di: - gestione contabile; - contenzioso	Approvazione del piano entro il 30/03/2023	100%
		IDPR02	Approvazione di un piano per il costante e continuo supporto al Commissario liquidatore di ATS per le attività di: - gestione contabile; - contenzioso	Definizione del contingente di personale da mettere in condivisione con l'ATS in liquidazione entro il 30/04/2023	100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

L'obiettivo è stato raggiunto entro i termini con l'adozione della Delibera del Direttore Generale n. 68 del 30/03/2023 "Piano operativo per il costante e continuo supporto al Commissario liquidatore di ATS e definizione di un contingente di personale ARES da mettere in condivisione per le attività della Gestione Sanitaria Liquidatoria"

La Delibera contempla sia il Piano per il costante e continuo supporto al Commissario liquidatore di ATS che la definizione del contingente per le attività di gestione contabile e del contezioso.

L'obiettivo è stato riscontrato alla Direzione Generale Assessorato Igiene e Sanità con nota PG/2023/0028196 del 31/03/2023 e al Commissario Straordinario Gestione Regionale Sanitaria Liquidatoria ATS con nota PG/2023/0032500 del 28/04/2023.

Inoltre il contingente di personale è stato ulteriormente implementato con una ulteriore unità di Dirigente Amministrativo per supportare la Gestione Sanitaria Liquidatoria nelle attività straordinarie di migrazione del patrimonio immobiliare e mobiliare indisponibile da ATS alle Aziende SSR. Tali attività hanno interessato circa 450.000 cespiti da trasferire dal Libro Cespiti ATS alle 9 Aziende territoriali e ad Ares.

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
OBR02	Rispetto dei termini nella presentazione alla Regione dei documenti di programmazione	IDER02	Approvazione dei documenti di programmazione di cui alla DGR 34/23 del 2015	Approvazione dei documenti di programmazione entro il 15/11/2023	100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

L'obiettivo è stato raggiunto entro i termini.

I documenti di programmazione sono stati approvati con la Deliberazione del Direttore Generale n. 278 del 15.11.2023 "Bilancio annuale e pluriennale di previsione anni 2024-2025-2026 ai sensi dell'art.25 del DLGS 118/2011"

I documenti sono stati trasmessi alla Direzione Generale della Sanità con nota Prot. n. PG 66997 del 16/11/2023.

DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PERFORMANCE
Realizzazione degli studi di fattibilità necessari per l'attuazione dell'art. 42 del L.R. n. 24/2020	2 studi di fattibilità trasmessi	2 studi di fattibilità trasmessi entro 60 gg dalla pubblicazione della D.G.R. 19/63 2023 di integrazione degli obiettivi dei Direttori Generali anno 2023	100%

AZIONI INTRAPRESE - RISULTATO

L'obiettivo è stato raggiunto entro i termini.

Con nota Prot. n. PG 50588 del 27/07/2023 sono stati trasmessi all'Assessore dell'Igiene e Sanità e dell'Assistenza Sociale della Regione Autonoma della Sardegna e alla Direzione Generale Sanità, i documenti relativi allo "Studio di fattibilità nuovo ospedale del Sulcis" ed allo "Studio di fattibilità nuovo ospedale della Città di Cagliari".

OBG – OBIETTIVI GESTIONALI

La performance degli obiettivi gestionali è rivolta a progetti gestionali definiti nel PIAO ed implementati in sede di negoziazione di budget in relazione agli specifici ambiti di attività delle strutture aziendali.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa può essere quindi riferita a diverse unità di analisi:

- amministrazione nel suo complesso;
- singole unità organizzative;
- linea strategica e area della performance;
- singolo indicatore.

Le unità di analisi consentono di cogliere insieme diversi di responsabilità tra loro nidificati. La seguente tabella riepiloga la performance organizzativa per linea strategica e area di performance.

	Performance*
Attuazione PNRR	100%
Avvio ed esecuzione della programmazione PNRR	100%
Sviluppo di metodi e strumenti	100%
Transizione Digitale	100%
Sviluppo di metodi e strumenti	100%
Trasparenza e semplificazione dei processi amministrativi	100%
Interoperabilità dei servizi e condivisione delle informazioni	100%
Efficienza organizzativa	95%
Qualità del dato	85%
Sviluppo di metodi e strumenti	100%
Gestione dei processi di riforma	100%
Equilibrio economico - finanziario	92%
Integrazione ARES-Aziende Sanitarie	96%
Efficientamento dei processi di acquisizione delle risorse	89%
Omogeneizzazione dei processi	100%
Interoperabilità dei servizi e condivisione delle informazioni	100%
Comunicazione verso gli stakeholders	100%
Efficientamento energetico	100%
Efficientamento dei processi di acquisizione delle risorse	100%
Sviluppo di metodi e strumenti	100%
Totale complessivo	96%

* Media delle performance degli indicatori afferenti all'area e rispettiva linea strategica.

Tabella 19: Performance organizzativa 2023 – Obiettivi Gestionali

Nel suo complesso ARES ha perseguito una performance del 96%. L'Efficienza organizzativa e l'Efficientamento energetico sono due linee strategiche introdotte con il PIAO 2023-2025 e su cui è stata registrata una performance del 95% e del 100%. In un'ottica di miglioramento continuo ARES proseguirà nella previsione di obiettivi mirati in particolare modo a curare gli aspetti procedurali volti a definire delle regole organizzative chiare e condivise anche attraverso nuovi metodi e strumenti, oltre a garantire una maggiore qualità del dato attraverso l'osservazione, la valutazione, la programmazione e il controllo amministrativo-contabile.

Il dettaglio della performance per singolo indicatore è riportato nell'Allegato 1.

STRUTTURA	ATTUAZIONE PNRR	TRANSIZIONE DIGITALE	EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	INTEGRAZIONE ARES-AZIENDE SANITARIE	EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	TOTALE
RPCT-DPO		100%	100%			100%
SC SERVIZI LEGALI			100%	100%	100%	100%
DIPARTIMENTO DI STAFF						
SC PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE			100%	100%	100%	100%
SSD INNOVAZIONE E SVILUPPO	100%		100%	100%	100%	100%
SC FORMAZIONE, ACCREDITAMENTO ECM			63%		100%	67%
DIPARTIMENTO PER LA SANITA' DIGITALE E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA		100%	95%	100%		97%
SC SISTEMI INFORMATIVI SANITARI E INFORMATICA CLINICA				100%	100%	100%
SC INFRASTRUTTURE E RETI DATI				100%	100%	100%
SC SISTEMI INFORMATIVI AMMINISTRATIVI	100%		100%	100%	100%	100%
SC GOVERNO DELLE TECNOLOGIE SANITARIE			100%	100%	100%	100%
SSD ACQUISTI DI TECNOLOGIE INFORMATICHE			100%	100%	100%	100%
SSD SICUREZZA ICT		100%		100%		100%
DIPARTIMENTO DEL FARMACO						
SC HUB DEL FARMACO E HTA	100%		100%	100%	100%	100%
AREA DI SUPPORTO ALLE ATTIVITA' SANITARIE						
SC MEDICINA CONVENZIONATA			100%	100%	100%	100%
SC CENTRO REGIONALE PER IL RISK MANAGEMENT			100%		100%	100%
SC CLINICAL GOVERNANCE E PDTA		100%	100%	100%	100%	100%
DIPARTIMENTO GOVERNO DEL PRIVATO ACCREDITATO E L'APPROPRIATEZZA			100%	100%		100%
SC COMMITTENZA SOCIO SANITARIA			100%	100%	100%	100%
SC COMMITTENZA OSPEDALIERA E SPECIALISTICA			100%	100%	100%	100%
SC SERVIZIO PER I CONTROLLI DI APPROPRIATEZZA		100%		100%	100%	100%
DIPARTIMENTO ACQUISTI			67%	65%		66%
SC ACQUISTI DI BENI E SERVIZI NON SANITARI, SERVIZI SANITARI E SERVICE			100%	23%	100%	89%
SC ACQUISTI DI BENI SANITARI			100%	64%	100%	86%
SC ENERGY MANAGEMENT E SERVIZI LOGISTICI CENTRALIZZATI			100%	100%	100%	100%
DIPARTIMENTO GIURIDICO ECONOMICO						
SC AFFARI GENERALI, ASSETTO ORGANIZZATIVO E COMUNICAZIONE	100%		100%		100%	100%
SC BILANCIO			100%	100%	100%	100%
SSD CENTRALIZZAZIONE PAGAMENTI E GESTIONE FORNITORI		100%	100%	100%	100%	100%
SSD OMOGENEIZZAZIONE CONTABILE DEL PATRIMONIO	100%		100%	100%	100%	100%
DIPARTIMENTO DELLE RISORSE UMANE			100%			100%
SC RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE PER LE AZIENDE DEL S.S.R.		100%	100%	100%	100%	100%
SC AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE			100%	100%	100%	100%
SC SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE			100%	100%	100%	100%
TOTALE	100%	100%	95%	96%	100%	96%

Tabella 20: Performance organizzativa 2023 – Dettaglio per Dipartimento e Struttura – Obiettivi Gestionali

La Valutazione della Performance Individuale dell'ARES - ANNO 2023

La valutazione della performance individuale è finalizzata principalmente ad evidenziare il risultato individuale conseguito dal personale in termini di raggiungimento di obiettivi Aziendali, di Struttura o individuali, di competenze professionali/manageriali e di comportamenti organizzativi.

Ai fini della valutazione individuale sono state prese in considerazione diverse dimensioni, specificate meglio nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ARES Sardegna approvato con Deliberazione n. 141 del 16.06.2023. Ad ogni dimensione è attribuito un peso su base cento che varia in relazione al ruolo e alla diversa tipologia di attività e di responsabilità che il valutato ricopre all'interno dell'organizzazione.

Per la gestione informatica delle performance individuali di tutto il personale ARES è stato utilizzato il software Gestione Unificata Risorse Umane (G.U.R.U. UP). Di seguito si riportano i risultati della performance individuale conseguiti nell'anno 2023. Si specifica che nell'analisi in oggetto non sono state prese in considerazione le valutazioni individuali del personale in comando presso altri enti.

Valutazione media generale

Il processo complessivo della valutazione della performance individuale anno 2023 è stato avviato il 15 aprile 2024 ed è terminato il 31 maggio 2024. La valutazione ha coinvolto 731 dipendenti ARES con una valutazione media conseguita pari a 97,10. Si rileva un aumento di un punto percentuale rispetto alla media registrata nel 2022. Sono stati valutati tutti i dipendenti che hanno prestato servizio nel corso dell'anno 2023 sino al 31 dicembre 2023⁸. I risultati di performance dei direttori di Dipartimento e Direttori di SC/SSD comprendono anche le percentuali relative alla capacità di valutazione dei propri collaboratori e alla capacità di rispettare le tempistiche della valutazione individuale, quest'ultima dimensione è attribuita anche ai dirigenti e ai dipendenti titolari di incarico di posizione/funzione organizzativa qualora svolgano la funzione di co-valutatore del personale del comparto di cui hanno diretta conoscenza e controllo dell'attività svolta.

Valutazione per range di punteggio

Nella seguente tabella è riportato il numero complessivo di valutazioni effettuate suddiviso per classi di punteggio conseguito. Tale dato è stato messo a confronto con l'esito delle valutazioni concluse nel 2022.

ARES Sardegna	Anno	Range di valori						Totale complessivo
		95-100	90-95	85-90	80-85	75-80	<75	
Numero di persone	2023	603	61	8	23	33	3	731
	2022	851	203	90	26	16	13	1.199

Tabella 21: Valutazione per range di punteggio anno 2023. Confronto con il 2022

Il seguente grafico riporta la distribuzione per punteggio medio delle valutazioni e il numero di dipendenti afferenti a ciascun range.

⁸ Per tali motivi il dato del numero di dipendenti al 31.12.2023, che fotografa la dotazione in tale data, risulta diverso rispetto ai dipendenti su cui ha vertito la performance individuale. Tale considerazione si basa sull'assunto per cui un dipendente può aver terminato il servizio prima del 31.12.2023 ma aver ricevuto una valutazione.

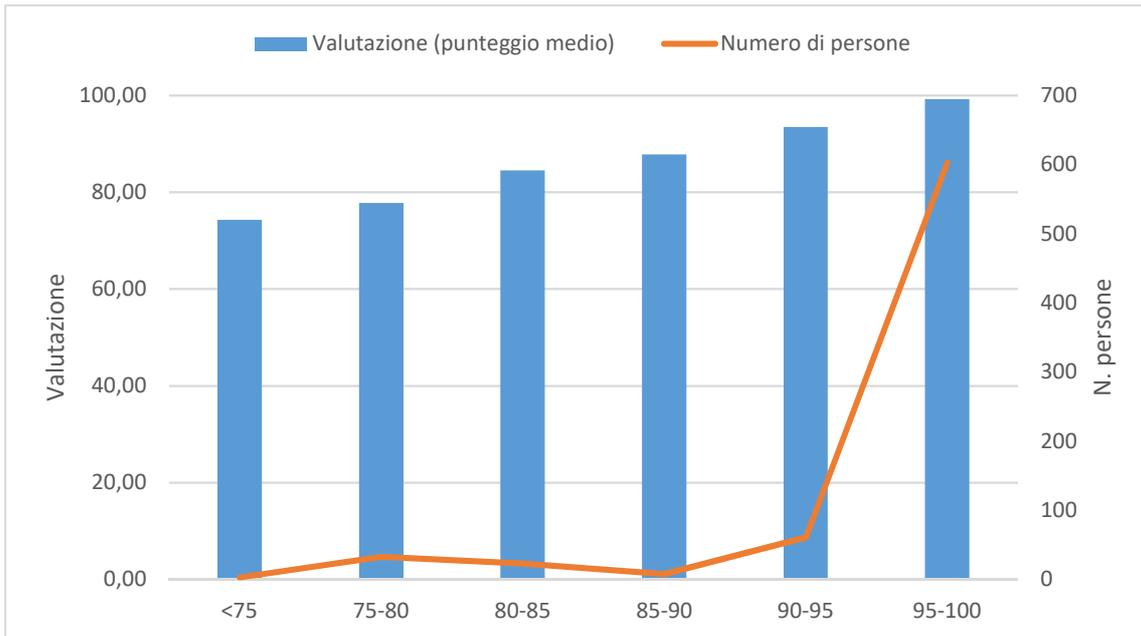


Grafico 5: Visualizzazione grafica del numero di valutati per classi di punteggio conseguito

Dalla tabella sotto riportata risulta che il 91% dei dipendenti ha conseguito una valutazione al di sopra del 90 (come rappresentato nel grafico 5), nel 2022 la performance individuale si attestava circa all'88% sulla stessa classe di valori. Nel range 75-80 si registra un incremento del 3,2%. Anche le valutazioni al di sotto dell'85 mostrano un andamento crescente, seppur solamente il 9,1% ha ottenuto un punteggio inferiore al 90 (in riduzione di 3 punti percentuali rispetto al 2022).

ARES Sardegna	Anno	Range di valori					
		95-100	90-95	85-90	80-85	75-80	<75
% persone	2023	82,5% ↑	8,3%	1,1%	3,1% ↑	4,5% ↑	0,4%
	2022	71,0%	16,9%	7,5%	2,2%	1,3%	1,1%

Tabella 22– Distribuzione range di punteggio anno 2023 e 2022

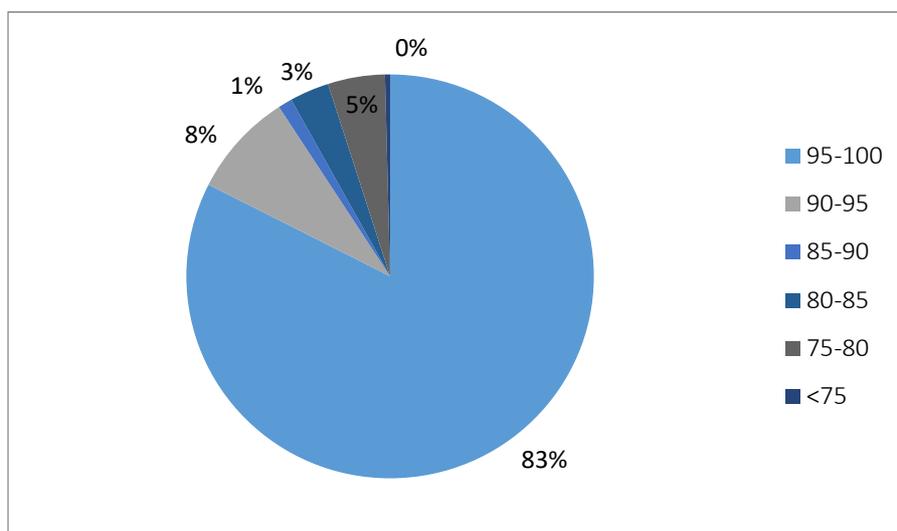


Grafico 6– Percentuale distribuzione per range di punteggio anno 2023

Valutazioni medie per scheda

Entrando nel dettaglio della valutazione della performance per scheda di valutazione associata, quindi per profilo professionale, la tabella e il grafico di seguito riportati evidenziano il numero di persone valutate e la media del punteggio conseguito. La media registra sempre valori superiori al 96 e ha una distribuzione alquanto omogenea tra le diverse tipologie di profilo, fatta eccezione della scheda Responsabili SS (93,88).

Scheda	Valutazione media	Numero persone
1- Direttori dipartimento	97,44	4
2- Direttori SC e SSD	96,59	24
3- Responsabili SS	93,88	6
4- Dirigenti	96,62	49
5- Incarico Posizione, FO e FP	97,10	62
6- Comparto DS D e C	97,28	526
7- Comparto BS B e A	96,37	60

Tabella 23: Valutazione media dei punteggi per Scheda di Valutazione anno 2023

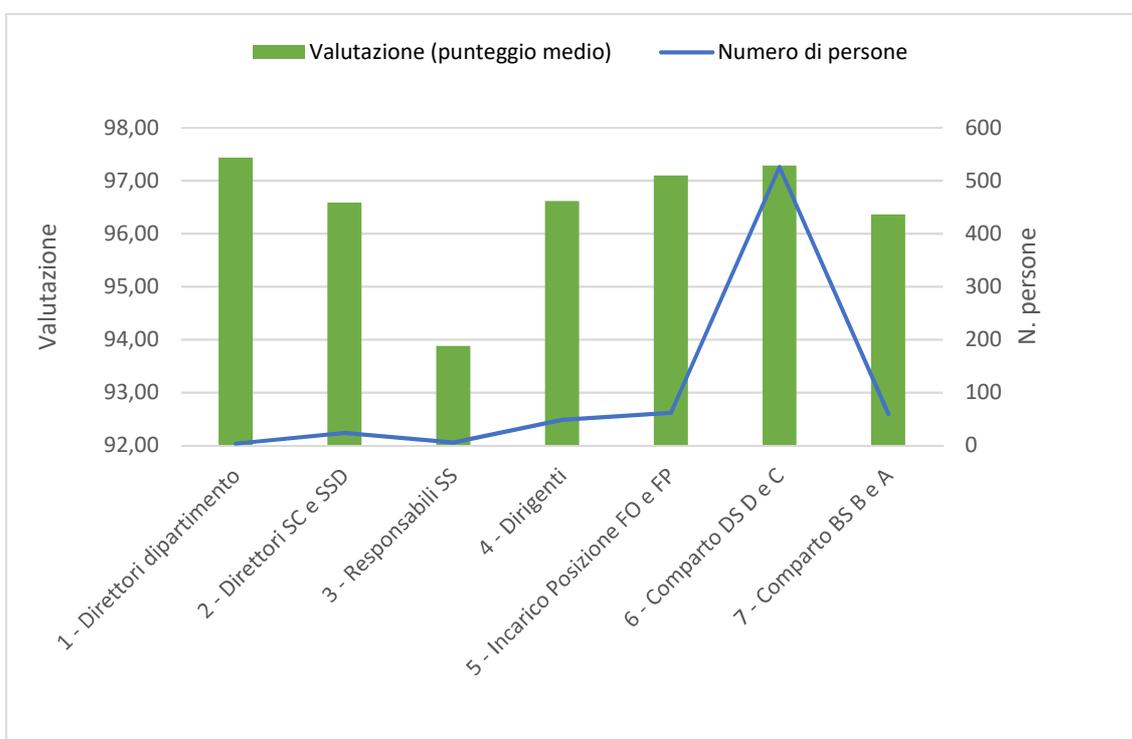


Grafico 7: Visualizzazione grafica dei punteggi conseguiti, suddivisi per Scheda di Valutazione associata

Punti di forza e di debolezza del processo SMVP

Sulla base del primo di anno di applicazione del nuovo SMVP in ARES si individuano i principali ambiti di miglioramento:

1. coltivare la cultura aziendale sulla valutazione, favorendo la crescita dei valutatori sulla tematica e la consapevolezza dell'importanza di tale strumento per il miglioramento della performance;
2. continuare a garantire un monitoraggio intermedio infrannuale al fine di evidenziare eventuali scostamenti e individuare le azioni correttive;
3. sensibilizzare i Direttori di Dipartimento e i Direttori di Struttura alle attività di *assegnazione*, di *rendicontazione* esaustiva e tempestiva in sede di monitoraggio infrannuale e finale, di *misurazione* degli obiettivi, che fanno tutte parte della funzione manageriale al pari di tutte le altre;
4. maggiore accuratezza da parte dei Dipartimenti e relative Strutture nel rispetto delle deadline per gli obiettivi il cui risultato atteso è espresso in tempi temporali;
5. individuare strumenti per la rilevazione sistematica degli elementi più significativa per rappresentare in maniera quantitativa l'attività svolta da ARES;
6. individuare obiettivi più orientati al risultato e alla qualità, compatibilmente alle possibili modalità di misurazione;
7. attivare politiche di sviluppo delle risorse umane coerenti con la realizzazione di un processo di miglioramento lavorativo, di benessere organizzativo, delle pari opportunità;
8. aggiornamento del Regolamento ARES sul SMVP per un funzionante, duraturo ed efficace sistema di gestione del Ciclo della performance.