

Relazione sulla performance

Anno 2020



➤ Presentazione della relazione

1 - Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

- 1.1 Il contesto esterno di riferimento
- 1.2 L'Amministrazione
- 1.3 I risultati raggiunti
- 1.4 Le criticità e le opportunità

2 - Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

- 2.1 Albero della performance
- 2.2 Obiettivi strategici
- 2.3 Obiettivi e piani operativi
- 2.4 Obiettivi individuali

3 - Risorse, efficienza ed economicità

4 - Pari opportunità e bilancio di genere

5 - Il processo di redazione sulla relazione sulla performance

- 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
- 5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

➤ Allegati (come da Delibera CiVIT n. 5/2012)

Presentazione della relazione

Con la redazione del Piano della Performance e la Relazione annuale, l'ASL Rieti si propone di consolidare un percorso di effettivo orientamento ai risultati, dotandosi di uno strumento idoneo a fornire informazioni precise e quantificabili sugli aspetti rilevanti delle linee d'attività, con l'obiettivo di migliorare l'erogazione dei servizi, l'organizzazione e di rendere più trasparente la rendicontazione del proprio operato agli stakeholder di riferimento.

La Relazione sulla performance 2020 (di seguito Relazione) è lo strumento di raccordo tra la strategia in ambito di programmazione sanitaria a livello nazionale, regionale ed aziendale e i sistemi di misurazione della performance utilizzati per il monitoraggio delle prestazioni e dei servizi ai fini della verifica del raggiungimento degli obiettivi di tutela della salute perseguiti dal Servizio Sanitario Nazionale. È quindi finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e, indirettamente, all'erogazione del premio di risultato ai singoli, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. Il Piano della Performance 2021-2023 dell'ASL Rieti è stato approvato con deliberazione n. 164/DG del 17/02/2021, in linea con quanto disposto dal D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. e dalla Legge Regionale n. 1/2011.

La presente relazione rappresenta la chiusura del ciclo di gestione della performance ed è predisposta in attuazione delle Linee guida per la Relazione annuale sulla Performance ai sensi del D.lgs. 150/2009, così come da D.lgs. 74/2017, e dell'articolo 3, comma 1 del DPR 105/2016, in osservanza delle Linee Guida della Delibera n. 5/2012 della Commissione per la Valutazione e l'Integrità delle PA. La Relazione è uno strumento di accountability attraverso cui l'ASL rendiconta a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati. In questa prospettiva, nella predisposizione della Relazione sono privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, anche facendo ampio ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni⁽¹⁾. La relazione evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le eventuali misure correttive adottate.

Entro il 30 giugno di ogni anno l'ASL pubblica sul proprio sito istituzionale e sul Portale della Performance la relazione annuale sulla performance, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV.

Nel processo di stesura della relazione sono coinvolti:

- l'ASL, che cura la predisposizione del documento avvalendosi delle risultanze dei sistemi di misurazione e degli esiti delle valutazioni effettuate dai soggetti competenti;
- l'organo di indirizzo politico amministrativo, che approva la relazione, verificando il conseguimento degli obiettivi specifici, nonché la corretta rappresentazione di eventuali criticità emerse nel corso dell'anno di riferimento e per cui l'OIV ha ritenuto opportuno procedere alle segnalazioni di cui all'articolo 6 del d.lgs. 150/2009;

¹ Linee guida per la Relazione annuale della Performance 2018, Dipartimento della Funzione Pubblica.

- l'OIV, che partecipa a tutto il processo di valutazione della performance e valida la relazione, ai sensi del D.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. 74/2017 e dalla Delibera CiViT n. 6/2013, garantendone in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.

Nello specifico, la presente Relazione, approvata con Delibera del Direttore Generale, è stata predisposta dalla UOC Sviluppo Strategico ed Organizzativo, a conclusione del ciclo della performance dell'anno 2020, annualità prevalentemente caratterizzata da una reingegnerizzazione dei processi amministrativi e dei percorsi assistenziali sociosanitari finalizzati alla gestione della Pandemia Sars-CoV-2, sia nell'ambito delle attività di sorveglianza sanitaria dal marzo del 2020 (prima fase) che nella organizzazione della campagna vaccinale dagli inizi del mese di dicembre 2020 (seconda fase).

Per tale motivazione anche la Relazione sulla Performance viene redatta tenuto conto di tutte le disposizioni in materia di contenimento e gestione della suddetta Emergenza Covid19:

- del Decreto-Legge n. 3 del 23 febbraio 2020⁽²⁾, che definisce le misure introdotte per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID19 e s.m.i.;
- dell'Ordinanza della ASL di Rieti n. 1 del 25 febbraio 2020⁽³⁾, con la quale è stata costituita l'Unità di Crisi per fronteggiare Emergenza Covid19;
- dell'Ordinanza della Regione Lazio n. Z00002 del 26 febbraio 2020⁽⁴⁾, con la quale sono state emanate le misure per la prevenzione e la gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid19 e s.m.i.;
- del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 13 ottobre 2020⁽⁵⁾, con il quale vengono disposte le misure per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e s.m.i.;
- del Documento recante *“Prevenzione e risposta a Covid-19: evoluzione della strategia e pianificazione nella fase di transizione per il periodo autunno-invernale”* predisposto dal Ministero della Salute, dall'Istituto Superiore di Sanità, dal Coordinamento delle Regioni e Province Autonome che fornisce elementi generali per rafforzare la preparazione per fronteggiare le infezioni nella stagione autunno-inverno 2020-2021 (prot. 7474 del 12 ottobre 2020 Conferenza delle Regioni e delle Province autonome);
- le linee guida individuate all'interno dei Rapporti dell'Istituto Superiore di Sanità ISS COVID-19:
 - n. 1/2020 rev. *“Indicazioni ad interim per l'effettuazione dell'isolamento e della assistenza sanitaria domiciliare nell'attuale contesto COVID-19. Versione del 24 luglio 2020”*;
 - n. 34/2020 *“Sorveglianza territoriale e tutela della salute pubblica: alcuni aspetti etico-giuridici. Versione del 25 maggio 2020”*;
 - n. 35/2020 *“Il Medico di Medicina Generale e la pandemia di COVID-19: alcuni aspetti di etica e di organizzazione. Versione del 25 maggio 2020”*;

² Decreto-Legge n. 6 del 23 febbraio 2020 recante *“Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19”*, convertito, con modificazioni, dalla legge 5 marzo 2020, n. 13, successivamente abrogato dal Decreto-Legge n. 19/2020 ad eccezione dell'articolo 3, comma 6-bis, e dell'articolo 4”.

³ Ordinanza della ASL Rieti n. 1 del 25 febbraio 2020 recante *“Costituzione Unità di Crisi per affrontare emergenza coronavirus 2019 n-CoV (Covid19)”*.

⁴ Ordinanza della Regione Lazio n. Z00002 del 26 febbraio 2020 recante *“Misure per la prevenzione e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-2019. Ordinanza ai sensi dell'art. 32, comma 3, della Legge 23 dicembre 1978, n. 833 in materia di igiene e sanità pubblica”*.

⁵ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 13 ottobre 2020 recante *“Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19”*, convertito, con modificazioni, dalla legge 5 marzo 2020, n. 13, successivamente abrogato dal decreto-legge n. 19 del 2020 ad eccezione dell'articolo 3, comma 6-bis, e dell'articolo 4”.

- n. 53/2020 *“Guida per la ricerca e gestione dei contatti (contact tracing) dei casi di COVID-19. Versione del 25 giugno 2020”*;
- n. 58/2020 *“Indicazioni operative per la gestione di casi e focolai di SARS-CoV-2 nelle scuole e nei servizi educativi dell’infanzia. Versione del 28 agosto 2020”*;
- n. 59/2020 *“Supporto digitale al tracciamento dei contatti (contact tracing) in pandemia: considerazioni di etica e di governance. Versione del 17 settembre 2020”*;
- delle Ordinanze emanate dal Presidente della Regione Lazio in materia di igiene e sanità pubblica per le misure per la prevenzione e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19;
- della Determinazione della Asl Rieti n. 839 del 01 settembre 2020⁽⁶⁾, in materia di regolamentazione del lavoro agile;
- della Determinazione della Asl Rieti n. 2372 del 06 novembre 2020⁽⁷⁾ con cui è stato adottato il nuovo Piano Aziendale di riorganizzazione e gestione coordinata delle attività amministrative, sanitarie e sociosanitarie;
- della Delibera della Asl Rieti n. 1098 del 09 novembre 2020⁽⁸⁾ con la quale è stato istituito il Gruppo di Lavoro per il coordinamento e per il governo dei processi amministrativo-sanitari finalizzati alla gestione del contact tracing e della sorveglianza sanitaria per positivi (isolamento) e per i contatti (quarantena) e sono state ridefinite le attività ed i processi assegnati alle 40 unità mediche, infermieristiche ed amministrative operanti all’interno della nuova Area SISP-Covid19 nelle varie fasi di lavoro (drive in, gestione scuole, gestione del contact tracing, gestione della sorveglianza sanitaria, numero verde).

È indubbio quanto la gestione della pandemia abbia caratterizzato l’attività della Asl Rieti, che ha adottato prontamente diverse strategie finalizzate alla gestione della Pandemia SARS-CoV-2, ed in particolare:

- con nota prot. del 10 marzo 2021 nell’ambito delle attività territoriali e di assistenza specialistica ambulatoriale ha rimodulato tutte le attività assistenziali sospendendo quelle ambulatoriali per prestazioni non urgenti, riducendo quelle necessarie e dando mandato di eseguire esclusivamente le visite specialistiche in priorità U e B e prestazioni salvavita/salvaorgano, sospendendo le attività relative alle discipline di Odontoiatria, Fisiatria, Dermatologia, Neuropsichiatria infantile, Otorinolaringoiatra, Medicina dello Sport e Medicina Legale, mentre in ambito ospedaliero ha attivato n. 40 posti letto per la gestione dell’Emergenza Covid19 (n. 11 Medicina d’Urgenza Covid19-1, n. 13 Medicina d’Urgenza Covid19-2, n. 13 Malattie Infettive, n. 3 Anestesia e Rianimazione), riducendo il numero dei posti letto delle discipline chirurgiche (da 84 a 53) e delle discipline mediche da (107 a 90);

⁶ Determinazione della ASL Rieti n. 839 del 01 settembre 2020 recante *“Adozione Regolamento Aziendale sperimentale in materia di lavoro agile – Smart Working, quale misura organizzativa per il contrasto ed il contenimento dell’epidemia COVID-19 ai sensi del DPCM 1 marzo 2020, s.m.i. ed in attuazione della Legge 17 luglio 2020 n. 77 di conversione del D.L. 34/2020”*.

⁷ Determinazione della ASL Rieti n. 2372 del 06 novembre 2020 recante *“Piano aziendale di riorganizzazione e gestione coordinata delle attività sanitarie, sociosanitarie e amministrative dell’Asl Rieti di contrasto alla pandemia SARS-CoV-2 – VI FASE – Approvazione”*.

⁸ Deliberazione della ASL Rieti n. 1098 del 9 novembre 2020 recante *“Approvazione “Vademecum per la gestione della pandemia Sar-CoV-2” e contestuale istituzione del Gruppo di coordinamento per il governo dei processi amministrativo-sanitari finalizzati alla gestione del contact tracing e della sorveglianza sanitaria per positivi (isolamento) e per i contatti (quarantena)”*.

- con nota n. 15717 del 12 marzo 2020⁽⁹⁾, ha recepito il provvedimento di raccomandazioni per la prevenzione o limitazione della diffusione del SARS-CoV-2 e della patologia correlata (Covid19) –relativamente al corretto utilizzo di DPI– emanato dalla Direzione Regionale Salute e Integrazione socio sanitaria il 12 marzo 2020, definendo le azioni da adottare per ridurre la trasmissione delle infezioni associate all’assistenza sanitaria, per aumentare la sicurezza del personale, dei pazienti e dei visitatori, per ridurre il rischio di amplificazione del contagio;
- con determina n. 2372 del 06 novembre 2020 ha rimodellato l’organizzazione aziendale sia presso l’Ospedale San Camillo de Lellis, sia presso i presidi ed i servizi territoriali, ha ridefinito le attività della prevenzione e del SISP unità Covid19, nonché le attività inerenti le strutture private autorizzate (strutture socioassistenziali) ed accreditate (strutture sanitarie e socio sanitarie).

Tra l’altro, la Asl Rieti ha rappresentato una specificità nell’intero Sistema Sanitario regionale del Lazio, essendo stata l’unica Azienda Sanitaria, in accordo con la Regione Lazio e con la Prefettura di Rieti, a subentrare nella gestione dei privati, durante la Pandemia, di due strutture socioassistenziali che avevano visto scoppiare al proprio interno un focolaio e che sono state trasformate repentinamente in centri Covid19: casa di riposo S Lucia di Rieti e Alcim di Contigliano. Per questo lavoro la Asl Rieti è stata anche premiata nel settembre del 2020 a Milano, dalla Fondazione Onda, Osservatorio Nazionale sulla salute della donna e di genere, con il riconoscimento “Donne e Covid19” per il lavoro svolto e per aver ripristinato la situazione in poche settimane.

All’interno della Relazione trovano sintesi ed integrazione, in modo coerente, sistematico e trasversale, le attività scaturite anche dai diversi documenti di pianificazione e programmazione aziendali, quali, in particolare: i documenti di budget, il Piano della Trasparenza, il Piano della Prevenzione della Corruzione, il Piano Aziendale della Cronicità, i Piani di Zona, il Piano Locale territoriale, la pianificazione aziendale per la gestione della pandemia da Sars-Cov2, i documenti di riorganizzazione aziendale.

La validazione della presente Relazione viene effettuata in ordine ai seguenti requisiti:

- la conformità alle linee-guida;
- l’attendibilità dei dati;
- la comprensibilità della relazione anche per i cittadini e le imprese.

L’ASL Rieti, per l’anno 2020, nonostante si sia trovata ad operare in un contesto pandemico di livello mondiale, è comunque riuscita a garantire forme di prevenzione, assistenza e cura adeguate rispetto a quanto stabilito dai Livelli Essenziali di Assistenza (LEA), lavorando con particolare dovizia sull’appropriatezza delle prestazioni.

Nel dicembre del 2020 l’Amministrazione Regionale ha confermato, attraverso l’espletamento dell’Avviso da cui è scaturita una nuova nomina, il Direttore Generale dott.ssa Marinella D’Innocenzo (Decreto del Presidente Regione Lazio n. T00204 del 03.12.2020, Deliberazione DG Asl Rieti n. 1/DG/2020 del 07/12/2020), la quale ha confermato le deleghe al Direttore Amministrativo dott.ssa

⁹ Determinazione della ASL Rieti n. 2372 del 06 novembre 2020 recante *“Piano aziendale di riorganizzazione e gestione coordinata delle attività sanitarie, socio sanitarie e amministrative dell’Asl Rieti di contrasto alla pandemia SARS-CoV-2 – VI FASE – Approvazione”* .

Anna Petti e al Direttore Sanitario dr.ssa Assunta De Luca (Deliberazione DG n. 4/DG/2020 del 10/12/2020).

L'attuale assetto aziendale è stato definito con il Decreto del Commissario ad Acta n. U00004 del 15 gennaio 2019 e pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Lazio n. 9 del 29/01/2019. L'Atto ha conferito un più definito perimetro d'azione alla stessa Azienda, consentendo d'individuare e disciplinare gli organi, gli organismi, le strutture operative dell'ASL e la loro articolazione interna anche ai fini del raggiungimento degli obiettivi di performance previsti sia dalla vision che dalla mission aziendale. È stato costruito con lo scopo d'irrobustire ulteriormente il rapporto dell'Azienda con le realtà locali, con i cittadini e gli operatori sanitari, come premessa per la realizzazione di una solida rete di alleanze. È la risultante di un'approfondita analisi dell'organizzazione interna e dell'ambiente esterno di riferimento che la Direzione Strategica ha compiuto preliminarmente alla sua approvazione. Il nuovo assetto organizzativo previsto è disegnato per rispondere agli obiettivi strategici aziendali, tenuto conto delle specificità del territorio e delle caratteristiche demografiche ed epidemiologiche della popolazione reatina. L'ASL difatti, nel pieno rispetto e nella condivisione delle finalità di tutela della salute pubblica previste sia a livello nazionale che a livello regionale, si è posta attraverso il nuovo Atto Aziendale di:

- sperimentare e monitorare forme innovative di gestione e organizzazione sia in campo sanitario che amministrativo;
- uniformare la propria attività ai criteri della massima qualità raggiungibile, sulla base delle conoscenze e della tecnologia disponibili e con mezzi utili ad ottimizzare il rapporto fra bisogni degli utenti e risorse umane, economiche e tecnologiche, mantenendo costante la ricerca del miglioramento continuo della qualità del servizio sanitario pubblico;
- agire quale polo di promozione e divulgazione di conoscenze teoriche e pratiche nei confronti di tutti gli attori del SSN, a partire dall'ampia e diffusa valorizzazione delle risorse interne;
- contribuire alla crescita dell'informazione e della partecipazione dei cittadini alla gestione della propria salute;
- rimodulare le strategie e i modelli di erogazione delle prestazioni sanitarie alla luce degli attuali risultati di rilevanza ed evidenza scientifica;
- sviluppare un modello di cura basato sul primato della persona e sulla continuità assistenziale quale finalità principale della presa in carico e dei percorsi assistenziali da realizzare nelle varie fasi della prevenzione, cura e riabilitazione delle persone assistite, monitorando attentamente i processi e i risultati attraverso un sistema di indicatori di processo e di esito;
- utilizzare il nuovo modello di cura per la presa in carico della cronicità derivante dal prolungamento dell'età media in strati sempre più ampi di popolazione.

Il Piano della Performance 2020, e dunque la relazione che ne scaturisce, sono agganciati ai principi di riferimento sulla base dei quali sono delineate le scelte organizzative dell'Atto Aziendale, e da cui poi sono seguiti anche gli obiettivi di performance.

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

Il 2020 ha rappresentato, per l'Azienda sanitaria di Rieti, l'anno di consolidamento strutturale di alcuni dei passaggi fondamentali impostati dalla Direzione strategica verso la nuova forma di organizzazione, così come previsto anche dal Piano delle Performance 2021 – 2023.

Una ASL in movimento verso alti standard qualitativi e quantitativi, passando per il consolidamento del nuovo Atto Aziendale e dalla sua successiva quanto graduale applicazione. Un'azione dinamica che comincia a restituire risultati evidenti anche perché incardinata in un sistema organizzativo definito e attinente al contesto in cui si opera. Questi passaggi rappresentano, da un punto di vista organizzativo, le fasi di crescita fondamentali per poter attuare la trasformazione e la strutturazione dell'Azienda verso la nuova identità e verso un innalzamento generale dell'efficienza gestionale.

Questa Relazione rappresenta quindi un momento di verifica e di chiusura del ciclo della performance per l'annualità 2020, con attenzione posta a tutte le dimensioni cardini della valutazione. Nelle pagine che seguono è dunque evidente lo sforzo organizzativo di tutti gli attori aziendali, fotografato con la performance 2020, per la standardizzazione delle nuove procedure e dei processi, l'omogeneizzazione dei servizi, dei sistemi informatici e dei regolamenti. La pandemia ha poi evidenziato una relazione fondamentale tra la componente umana, la capacità produttiva e la tecnologia. Caratteristiche che la ASL Rieti ha saputo abbinare ai processi consolidati, e che si intrecciano inesorabilmente, alzando l'asticella della risposta della ASL ai bisogni di salute della popolazione della provincia di Rieti.

Il sistema di monitoraggio relativo alla programmazione pluriennale 2021 - 2023 e a quella annuale 2020 è stato impostato in coerenza con gli obiettivi regionali di mandato assegnati alla Direzione Aziendale, con le linee d'indirizzo di programmazione sanitaria e di sostenibilità economico-finanziaria della Regione Lazio e con quelle nazionali.

A questo scopo, la Direzione strategica ha consolidato il già strutturato processo di *deployment top down* degli obiettivi, in modo da responsabilizzare tutte le Strutture e orientarle al raggiungimento delle linee strategiche nazionali, regionali e aziendali. Questo processo consente infatti di ribaltare gli obiettivi assegnati al Direttore Generale da parte della Regione Lazio (generali, di salute e di funzionamento dei servizi amministrativi, sanitari e sociosanitari) in una logica non solo valutativa dei risultati di gestione dell'attività svolta, ma in modo tale che incidano direttamente sulle attività di tutte le strutture aziendali, secondo la logica dell'albero della performance.

Il processo di deployment top down è servito a dar forza alla visione strategica che la Direzione ha voluto consolidare, come innovativo processo organizzativo, anche per il 2020. Il fine consiste nell'implementare -ulteriormente- il sistema d'orientamento dei comportamenti e di responsabilizzazione sia organizzativi che individuali dell'ASL Rieti. È opportuno perciò considerare il 2020, in una logica di change management continuo, come un ulteriore passo verso il complessivo e costante miglioramento della performance aziendale.

Un dato fondamentale riguarda il bilancio d'esercizio che nel 2020 ha registrato il pareggio, centrando



Tabella 1 - Valore della produzione 2018 - 2020

in tal modo l'obiettivo fissato dalla Regione Lazio⁽¹⁰⁾. Il valore della produzione nel 2020 rispetto all'anno precedente è aumentato di circa 17 milioni di euro, di cui 9 milioni per risorse COVID. Il costo della produzione è incrementato, rispetto all'anno precedente di circa 15 milioni, di cui 12 milioni relativi alla pandemia COVID.

Nel 2020 sono proseguite le procedure concorsuali, in accordo con la Regione Lazio, per la copertura di importanti posizioni di middle management aziendale, stante anche il pensionamento di diverse figure apicali. La sostituzione sarà graduale, ma l'anno oggetto della presente Relazione, nonostante la pandemia, è stato fondamentale per imbastire e strutturare le procedure concorsuali che hanno portato, e porteranno, all'affidamento dei nuovi incarichi di direzione di struttura complessa.

Una nuova architettura dei servizi territoriali e di cure intermedie, della riabilitazione, la valorizzazione delle cure primarie, della Rems, dell'hospice ed il rafforzamento delle cure palliative per rispondere al meglio alle cronicità e alle fragilità, anche attraverso la sperimentazione e lo sviluppo di strumenti di telemedicina. In considerazione poi della natura del territorio della provincia di Rieti. Nel 2020 è diventata ancora più forte l'integrazione e la collaborazione con i medici di medicina generale (MMG) e i pediatri di libera scelta (PLS) sia nell'ambito della gestione dei soggetti positivi Covid19 (posti in isolamento fiduciario) che dei relativi contatti (posti in quarantena), sia in termini di appropriatezza prescrittiva e di assistenza delle cure primarie.

Con la pandemia è emerso anche chiaro che l'ASL Rieti ha sviluppato un forte senso adattivo, di proattività e di rinnovamento, facendo leva sulle radici e sul contesto, al fine di garantire salute a tutti i cittadini della provincia reatina. Un modello organizzativo dinamico, con la ridefinizione dei servizi territoriali e della rete ospedaliera, che riesce ad essere più rapido nelle risposte. Anche nella gestione dell'epidemia, alcuni dei processi di programmazione avviati negli anni passati si sono rilevati quindi determinanti. La consolidata solidità di bilancio strutturata nel medio-lungo periodo, le politiche per il personale programmate dall'ASL Rieti in una logica di medio-lungo termine, lo sviluppo verticale ed orizzontale delle competenze professionali, stanno consentendo all'Azienda di muoversi con la necessaria flessibilità, accentuata nella pandemia, anche dal punto di vista gestionale-amministrativo oltre che clinico-assistenziale.

Sono stati poi resi strutturali i momenti di accountability, di ridefinizione e rilevazione del fabbisogno (principalmente attraverso le riunioni e gli incontri in remoto, data la complessità del periodo), con la comunità parte attiva nell'individuazione delle priorità di intervento, che hanno consentito il rafforzamento della funzione di committenza, lo sviluppo di collaborazioni con il privato accreditato della zona, l'integrazione tra le reti aziendali dei servizi, il monitoraggio e la trasparenza dei risultati, l'integrazione delle funzioni tecnico-amministrative, il rinnovo progressivo del parco auto aziendale.

¹⁰ Il dato si riferisce a quanto inserito sulla piattaforma regionale SIGES in data 25/06/2021, suscettibile di integrazioni e rettifiche a seguito di indicazioni regionali.

La Direzione strategica ha investito anche in nuove attività per accrescere la credibilità e la riconoscibilità istituzionale, consolidando nel 2020 tutti i processi aziendali orientati alla partecipazione di bandi competitivi di finanziamento.

In aderenza e nel rispetto degli adempimenti previsti dal Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione dell'ASL Rieti 2020-2022 (Deliberazione DG n. 80 del 28 gennaio 2020), come evidenziato nel Piano della Performance per lo stesso periodo, l'Azienda ha attuato tutte le azioni volte alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione ed al conflitto di interessi, anche potenziale. Nel corso dell'anno è proseguita l'azione di pubblicazione in conformità con quanto previsto dalla normativa (D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i.) e dal PTPCT 2020-2022, cercando di enfatizzare l'importanza delle azioni di trasparenza quali principali misure di Prevenzione della Corruzione.

Questa Relazione restituisce quindi una fotografia di un'ASL in positiva trasformazione, anche per quanto riguarda la flessibilità organizzativa che è stata fondamentale e vincente per la gestione della pandemia, anche dal punto di vista degli indicatori di qualità del P.Re.Val.e e PNE, che testimoniano un ottimo posizionamento dell'Azienda rispetto al set di indicatori definiti.

1.1 Il contesto esterno di riferimento



La sede legale dell'Azienda Sanitaria Locale Rieti è in via del Terminillo 42, 02100 Rieti. Il C.F. e la partita IVA sono 00821180577. La denominazione ufficiale è "ASL Rieti".

Il sito internet della ASL Rieti, ristrutturato e riconfigurato nel corso del 2020, assolve gli obblighi di pubblicazione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, e tutti gli obblighi relativi alla trasparenza nella sezione "Amministrazione trasparente" www.asl.rieti.it. Si rivolge a quattro tipologie di utenze differenti: Cittadini, Imprese/Aziende, Dipendenti di altre Istituzioni/Enti Pubblici, Dipendenti dell'Azienda Sanitaria.



Il territorio

La ASL Rieti copre il territorio di Rieti città e provincia (152.497 abitanti al 01/01/2021: Fonte ISTAT). Il territorio reatino si estende su una superficie di 2.750,24 Km² e comprende 73 comuni, 297 frazioni e case sparse. Il territorio provinciale è prevalentemente montuoso (70% circa del territorio), con una altitudine media di circa 580 slm. È caratterizzato dai Monti della duchessa e Monti del Cicolano a sud (gruppo del Monte Nuria e di Monte Giano), dai Monti Reatini con il Monte Terminillo (2.217 s.l.m.) a nord, dai Monti della Laga (2.458 s.l.m.) ad est al confine con l'Abruzzo e dai Monti Sabini che dividono la Valle Reatina e la Sabina. Il centro del capoluogo sorge su una piccola collina al margine di un'ampia conca denominata Piana Reatina, estesa per circa 90 km². L'ampia conca è solcata dai fiumi Turano, Salto e Velino che costituiscono un reticolo fluviale connesso al sistema dei Laghi Lungo, Ripasottile e Ventina. Il reticolo idrico è completato dal bacino del fiume Tronto. La Piana Reatina anticamente era occupata dalle acque del Lacus Velinus che fu bonificato in età romana con l'apertura della Cascata delle Marmore. Notevole è dunque la presenza idrica nella provincia: oltre alle sorgenti del Peschiera, si registra la presenza di 11 laghi di cui due particolarmente importanti: del Salto e del Turano. Sono, altresì, numerose le aree protette nel territorio provinciale (Parco Naturale dei Monti Lucretili, Riserva Montagne della Duchessa, Riserva Naturale Monte Navegna e Monte Cervia, Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga, Riserva Naturale dei Laghi Lungo e Ripasottile, parte della Riserva Tevere – Farfa).

La provincia di Rieti ha una densità abitativa di 55,44 abitanti/Km², stante i 152.497 abitanti residenti in 2.750,52 Km² di superficie, che la pongono al 99esimo posto tra le provincie italiane, rispetto a Roma (5^o posto), Latina (34esimo posto), Frosinone (62esimo posto), Viterbo (86esimo posto).

La sua superficie (2.750,52 Km²) pone la ASL Rieti al 44esimo posto, rispetto a Roma (12esimo posto), Viterbo (22esimo posto), Frosinone (31esimo posto), Latina (64esimo posto).

ASL	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'	COMUNI
Rieti	152.497	2.750,52	55,44	73
Roma	4.253.314	5.363,28	793,04	121
Frosinone	477.502	3.247,08	147,06	91
Latina	562.592	2.256,16	249,36	33
Viterbo	309.795	3.615,24	85,69	60
	5.755.700	17.232,28	334,01	378

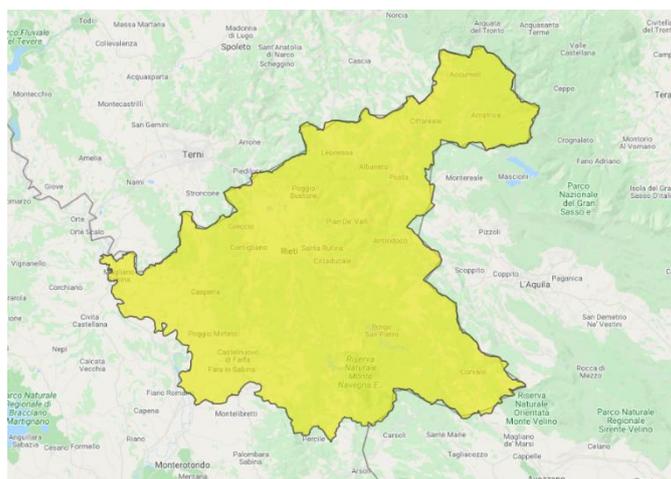


Figura 1 – OpenSalute Lazio

I Comuni con una popolazione > di 3.000 abitanti sono 10, oltre alla città di Rieti, Fara in Sabina, Cittaducale, Poggio Mirteto, Borgorose, Montopoli di Sabina, Contigliano, Magliano Sabina, Forano e Scandriglia, che rappresentano con 94.434 abitanti il 62% della popolazione residente nella provincia di Rieti, distribuiti su una superficie di 720,54 Km², con una densità abitativa di 131,06 abitanti/Km².

COMUNI	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
Rieti	46.193	206,46	223,74
Fara Sabina	13.568	54,96	246,87
Cittaducale	6.529	71,25	91,64
Poggi Mirteto	6.181	26,39	234,22
Borgorose	4.292	145,80	29,44
Montopoli di Sabina	4.150	37,94	109,38
Contigliano	3.830	53,54	71,54
Magliano Sabina	3.527	43,16	81,72
Forano	3.099	63,35	48,92
Scandriglia	3.065	17,69	173,26
TOTALE	94.434	720,54	131,06

Tabella 2 – Popolazione, primi dieci comuni, 2020

Per gli altri comuni (63) che sono caratterizzati da numero di abitanti < di 3.000 unità, registrando una densità abitativa decisamente inferiore:

- 5 comuni compresa tra 107 e 90;
- 6 comuni compresa tra 89 e 70;
- 7 comuni compresa tra 69 e 50;
- 6 comuni compresa tra 49 e 40;
- 39 comuni inferiori a 39.

Nel territorio della ASL Rieti risiedono 152.497 abitanti, di cui 46.193 nella città di Rieti (30,29%). La popolazione residente della provincia è oggetto di un lento quanto progressivo decremento.

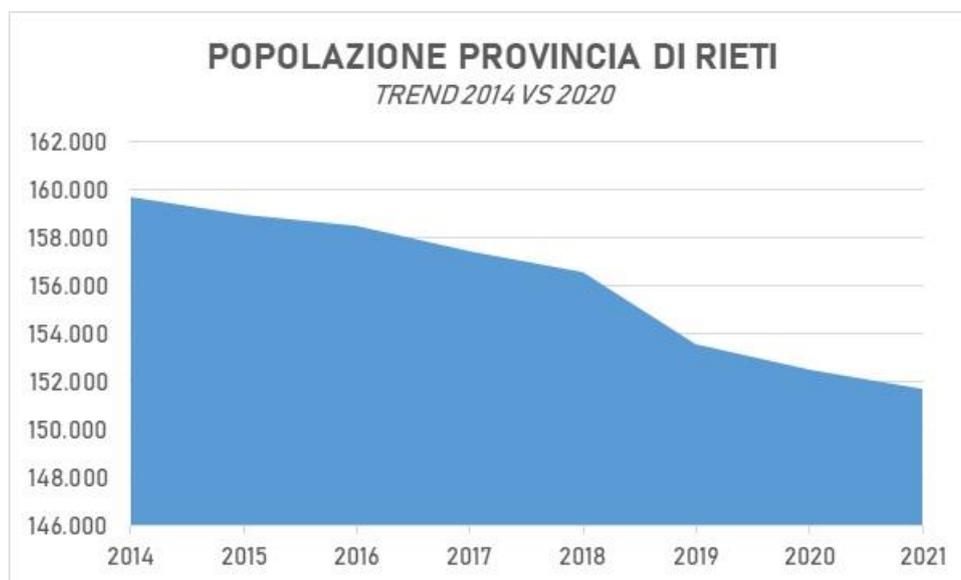


Figura 2 - Popolazione provincia di Rieti 2014 vs 2020

La tabella che segue descrive sinteticamente le principali caratteristiche demografiche della provincia di Rieti rispetto alla composizione dei residenti.

ETA'	ASL RIETI	%	REGIONE LAZIO	%
0 - 14	16.824	11,09%	738.833	12,91%
15 - 24	13.573	8,95%	537.029	9,39%
25 - 64	81.491	53,73%	3.153.624	55,13%
> 65	39.780	26,23%	1.291.310	22,57%
TOTALE	151.668	100,00%	5.720.796	100,00%

Tabella 3 - Popolazione provincia di Rieti per fascia di età, 2020

La popolazione reatina risulta più vecchia della popolazione presente nel Lazio con un indice di over 65 pari al 26,23% rispetto al 22,57% della media regionale.

Gli esenti da ticket, sul totale della popolazione per l'anno 2020 (modello FLS.11) sono 97.940, di cui 41.040 per età e reddito e 56.900 per altri motivi.

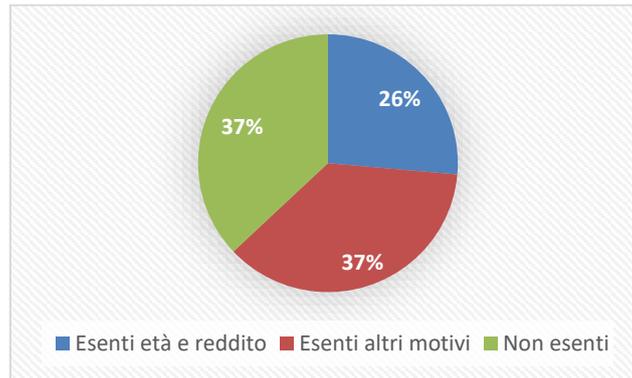


Figura 3 - Esenti da ticket, Open Salute Lazio

1.2 L'Amministrazione

L'architettura organizzativa dell'ASL Rieti è in evoluzione e segue le indicazioni stabilite dalla Direzione Strategica e dai documenti nazionali e regionali. L'obiettivo è quello di assicurare il pieno governo dei percorsi, la continuità delle cure ed una maggiore omogeneizzazione delle procedure e delle modalità operative aziendali all'interno delle principali dimensioni che caratterizzano la dimensione ospedaliera, delle cure intermedie e territoriale. L'assetto organizzativo dell'Azienda è stato profondamente modificato nel corso dell'attuale mandato della Direzione allo scopo di rispondere efficacemente ai bisogni di salute della popolazione reatina, coerentemente con le indicazioni nazionali e regionali.

Il cambiamento organizzativo e di processo degli ultimi anni, tra cui l'implementazione di specifiche piattaforme logistiche, professionali ed operatorie, ospedale per intensità di cura e complessità assistenziale, nonché percorsi diagnostico terapeutici assistenziali sono state realizzate sulla base di matrici di responsabilità organizzative, cliniche ed assistenziali.

L'assetto organizzativo aziendale è definito:

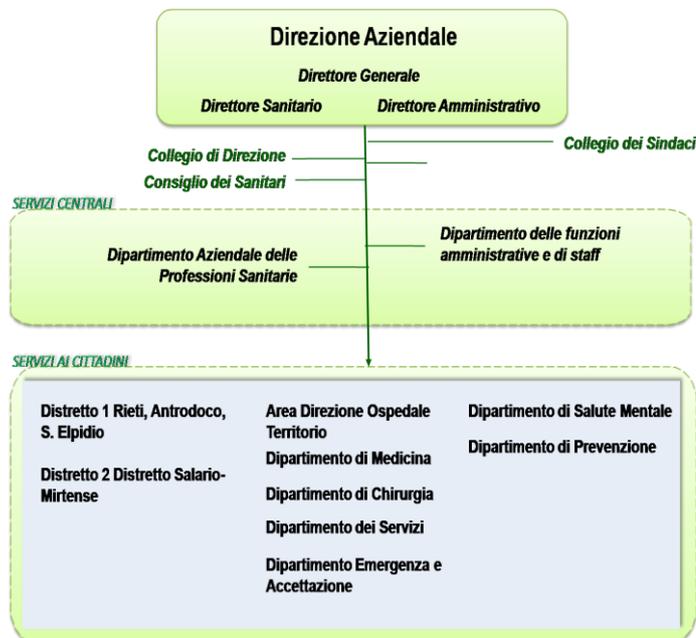
1. dalla struttura organizzativa che individua e rappresenta i criteri di specializzazione e di divisione del lavoro, gli ambiti correlati di autonomia e responsabilità organizzativa, le relazioni gerarchiche e le altre relazioni organizzative tra ambiti diversi;
2. dall'insieme dei meccanismi operativi, ossia dei sottosistemi (metodologie e strumenti) che svolgono un ruolo di attivatori e facilitatori del buon funzionamento della struttura organizzativa.

La struttura organizzativa aziendale vuole rispondere ad un principio di articolazione della generale funzione di governo per macro ambiti gestionali (aree strategiche di attività), individuando i Dipartimenti e i Distretti quali linee intermedie dell'organigramma.

L'Azienda consta di 90 unità operative, di cui 37 UOC, 24 UOSD e 29 UOS. Nello schema è rappresentato l'assetto organizzativo complessivo dell'ASL Rieti e si riportano gli organigrammi delle articolazioni aziendali al 31/12/2020.

Le aree strategiche

Il cambiamento strategico che la Direzione Aziendale ha avviato nel 2019 ha rinsaldato le basi per l'accompagnamento di tutti gli ambiti aziendali verso un passaggio dall'attuale logica funzionale ad una logica per processi. Il fine è la strutturazione di piattaforme organizzative per la valorizzazione dei risultati e del trasferimento alla pratica assistenziale e organizzativa delle innovazioni, dei risultati, delle competenze e del know how più innovativi in ambito di organizzazione sanitaria e strategica, anche attraverso la valutazione della performance. L'ASL Rieti ha inserito linee concrete di *change management* all'interno degli atti di programmazione e nelle procedure aziendali, in modo da predisporre il Sistema al cambiamento per far assimilare il riordino dovuto al nuovo assetto e alla nuova *corporate reputation* aziendale. Il percorso si sta concretizzando attraverso passaggi fondamentali che stanno ponendo le basi per una nuova Asl, attraverso il coinvolgimento dell'intera organizzazione, conferendo maggiore autorità e responsabilità ai professionisti, tramite gli obiettivi di performance organizzativa e individuale, per renderli attori del cambiamento. Il fine è quello di stimolare dall'interno l'organizzazione per favorirne la crescita qualitativa e professionale del personale aziendale ed il posizionamento e il radicamento nel territorio, con la congruenza percettiva tra l'Azienda e le aspettative degli stakeholder.



Il Polo Ospedaliero Unificato Rieti-Amatrice



Il Polo Ospedaliero Unificato Rieti-Amatrice favorisce l'unitarietà del sistema erogativo aziendale, l'integrazione funzionale, il raggiungimento di elevati livelli di omogeneità nell'accesso e nella qualità dei servizi sanitari erogati attraverso la rete aziendale. Anche nel corso del 2020 l'ASL Rieti ha proceduto alla riqualificazione della vocazione produttiva dell'unico presidio ospedaliero aziendale. Si specificano di seguito i posti letto (NSIS) al 31 dicembre 2020. Tutte le analisi dei dati d'attività sono consultabili sul portale aziendale al link www.asl.rieti.it/area-privata/dati-di-attivita-aziendali, sezione alimentata dalla UOSD Sistemi Informativi Sanitari e Statistica Sanitaria dell'ASL Rieti, che analizza periodicamente le linee d'attività erogate dalle unità operative aziendali, anche per l'anno 2020.

POSTI LETTO OSPEDALE SAN CAMILLO DE LELLIS					
		NSIS 2020		DCA 257/2017 (attuazione DM 70/2015)	
SPECIALITA'	PROGRESSIVO REPARTO	N. PL ORDINARI	N. PL DH/DS	N. PL ORDINARI	N. PL DH/DS
DAY HOSPITAL MULTISPECIALISTICO					20
CARDIOLOGIA	0801	20	2	20	
GERIATRIA	2101	48	1	20	
MALATTIE INFETTIVE	2401	14		14	
MEDICINA	2602	33	1	112	
MEDICINA FAST	2602	20			
NEFROLOGIA	2901	8	1	8	
PSICHIATRIA	4001	12	2	12	2
ONCOLOGIA MEDICA	6401	6	10	6	
DAY SURGERY MULTISPECIALISTICO					20
CHIRURGIA GENERALE	0902	12	4	36	
CHIRURGIA VASCOLARE	1401	7	1	7	
OCULISTICA	3401	2	2	3	
ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA	3601	30	2	30	
OTORINOLARINGOIATRIA	3801	4	2	8	
UROLOGIA	4301	10	2	16	
CENTRO RIANIMAZIONE TERAPIA SUBINTENSIVA	4901	8		8	
UNITA' CORONARICA SUBINTENSIVA CORONARICA	5001	6		6	
MEDICINA D'URGENZA	5101	4		4	
UTN-NEUROLOGIA	3202	4		4	
OSTETRICIA E GINECOLOGIA	3701	17	1	21	
PEDIATRIA	3901	12	1	12	1
PATOLOGIA NEONATALE	6201	4		4	
NIDO	3101	9			
MEDICINA FISICA E RIABILITAZIONE	5601		1	15	2
LUNGODEGENZA				18	
GASTROENTEROLOGIA	5801		1		
NEUROLOGIA	3201		1		
BRONCOPNEUMOLOGIA	6801		1		
MALATTIE INFETTIVE COVID19	2477	13			
CENTRO RIANIMAZIONE TERAPIA SUBINTENSIVA COVID 19	4977	3			
MEDICINA D'URGENZA COVID19-1	5177	11			
MEDICINA D'URGENZA COVID19-2	2677	13			
MAGLIANO S.MEDICINA -NO COVID	2698	14			
MAGLIANO S.CHIRURGIA -NO COVID	0998	4	4		
TOTALE		348	40	384	45
TOTALE POSTI LETTO ESCLUSO POSTI LETTO COVID19		308			

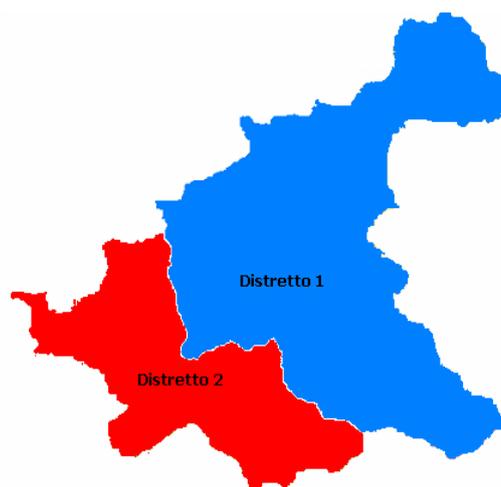
Tabella 3- Posti letto NSIS 2020

Come si osserva nella tabella dei posti letto, la gestione dell'Emergenza Sars-CoV-2 ha reso necessario l'apertura di n. 40 posti letto nelle discipline di Malattie Infettive, Medicina d'Urgenza, Terapia Subintensiva ed ha, stante la tipologia strutturale dell'Ospedale, reso necessario, a causa della ridefinizione dei percorsi assistenziali ed al fine di evitare assembramenti, sospeso n. 48 posti letto nell'ambito delle discipline mediche e chirurgiche.

I Distretti dell'Azienda di Rieti

Con l'Atto Aziendale è stata riprogettata l'assistenza territoriale, accorpando in capo al Distretto la funzione di committenza e garanzia e la gestione dei fattori produttivi per la produzione di prestazioni e servizi. I distretti dell'Asl Rieti sono 2, e precisamente:

- Distretto di Rieti-Antrodoco-S.Elpidio - n.1 con sede a Rieti (61% della popolazione);
- Distretto Salario-Mirtense - n.2 con sede a Poggio Mirteto (39% della popolazione).



La Casa della Salute di Magliano Sabina



La Casa della Salute di Magliano Sabina rappresenta il contesto ideale per sperimentare un approccio proattivo alle necessità di cura del paziente (cura di prossimità), basato cioè sul paradigma della Medicina di Iniziativa e del chronic care model, non si esaurisce all'interno delle mura fisiche, ma si estende in uno spazio geografico che coincide con l'ambito distrettuale di riferimento e comprende gli ambulatori dei MMG e PLS. Nella fine del 2020, con l'obiettivo di continuare ad erogare prestazioni APA (Accorpamenti prestazioni

ambulatoriali, di cui al DCA 35/2019⁽¹¹⁾), tenuto conto della differenziazione dei percorsi di assistenza e di cura ha visto l'attivazione di 18 posti letto di ricovero ordinario e 4 posti letto di ricovero diurno e la riattivazione dei due blocchi operatori. In tal modo le attività di cura ed intervento, che negli anni precedenti erano effettuate presso l'Ospedale San Camillo de Lellis, sono state trasferite presso la Casa della Salute, evitando commistione di percorsi all'interno dell'Ospedale orientato principalmente alla gestione della Pandemia. Anche in questo caso fondamentale è stata la velocità di esecuzione delle decisioni repentinamente prese dal management aziendale.

La struttura riabilitativa residenziale ex art.26 di Poggio Mirteto

Nel corso del 2020, superando un'annosa problematica, sono terminati i lavori di adeguamento edili ed impiantistici presso la Struttura sanitaria di Poggio Mirteto, così da consentirne l'apertura all'utenza, una volta ricevuta l'autorizzazione all'esercizio e l'accreditamento istituzionale con il DCA n. 323 del 6 settembre 2018. La struttura è accreditata per 58 posti letto residenziali di riabilitazione per persone con disabilità fisica, psichica e sensoriale. Offre prestazioni di riabilitazione neurologica, motoria e cardiologica. Nel 2020 sono stati avviati contatti con diverse strutture sanitarie pubbliche e accreditate private con l'obiettivo di creare percorsi clinico assistenziali e raggiungere l'utilizzo a pieno regime della struttura stessa.

¹¹ Decreto del Commissario ad Acta n. 35 del 28/01/2019 recante "Revoca del D.C.A. n. U00540 del 13 dicembre 2017 e del D.C.A. n. U00227 del 5 giugno 2018, concernenti "Riordino delle attività di Chirurgia ambulatoriale". Approvazione delle disposizioni per il riordino della Chirurgia ambulatoriale. Definizione dei requisiti strutturali, tecnologici ed organizzativi ed individuazione delle prestazioni erogabili – Disposizioni transitorie. Modifiche ed integrazioni al D.C.A. n. U0008 del 10/02/2011, al DCA U00215 del 15 giugno 2016, al D.C.A. n. U00254 del 4 luglio 2017, al D.C.A. n. U00469 del 7/11/2017 e al D.C.A. U00273 del 4 luglio 2018".

I Pass - presidi di assistenza socio sanitaria

Anche nel corso dell'anno 2020 non è stata mai interrotta l'attività dei Pass di Amatrice e di Accumoli, allestiti nei giorni immediatamente successivi all'evento sismico del 24 agosto 2016. Nel Posto di assistenza socio sanitaria sono attive prestazioni presso l'ambulatorio di medicina generale, quello infermieristico, di continuità assistenziale, di diabetologia, cardiologia, pediatria ed oculistica, di assistenza sociale e di sostegno psicologico, il punto prelievi e il servizio veterinario. Al PASS di Amatrice è stata inoltre attivata una postazione radiologica in grado di effettuare radiografie in formato digitale diretto, particolarmente adatte all'esecuzione di esami urgenti che necessitano di un tempestivo ed accurato inquadramento diagnostico. Sono inoltre attivate nei due PASS le prestazioni di assistenza domiciliare integrata (ADI) rese nei confronti dei pazienti che necessitano di assistenza e cura a domicilio.

Il nuovo ospedale di amatrice

Lo scorso 21 ottobre 2020, sono partiti ufficialmente i lavori per la realizzazione dell'Ospedale di Amatrice. Il cronoprogramma prevede una durata dei lavori di circa 2 anni che porterà alla realizzazione di un ospedale moderno, sicuro e biocompatibile, composto da un Pronto Soccorso, da ambulatori specialistici, da un reparto di degenza ed un reparto di riabilitazione.



La struttura sarà dotata delle più moderne tecnologie e di un servizio di telemedicina che renderanno il polo ospedaliero di Amatrice uno dei più moderni e all'avanguardia dell'intero territorio regionale.

L'emergenza COVID 19 e le principali misure aziendali

Il 30 gennaio 2020, in seguito alla segnalazione da parte della Cina (31 dicembre 2019) di un cluster di casi di polmonite ad eziologia ignota (poi identificata come un nuovo coronavirus Sars-CoV-2) nella città di Wuhan, l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha dichiarato emergenza di sanità pubblica d'interesse internazionale l'epidemia di coronavirus in Cina. Il giorno successivo il Governo italiano, dopo i primi provvedimenti cautelativi adottati a partire dal 22 gennaio, tenuto conto del carattere particolarmente diffusivo dell'epidemia, ha proclamato lo stato di emergenza e messo in atto le prime misure contenimento del contagio sull'intero territorio nazionale. L'11 marzo 2020 l'Organizzazione mondiale della sanità ha dichiarato che l'epidemia da COVID-19 è stata valutata come «pandemia» in considerazione dei livelli di diffusività e gravità raggiunti a livello globale.

Dall'inizio della pandemia sono stati tanti i provvedimenti e le misure che a tutti i livelli hanno modificato la risposta, data l'eccezionalità della pandemia, per la tutela la salute dei cittadini e per contenere la diffusione del contagio. È evidente che sulla ordinaria programmazione sanitaria aziendale abbia inciso l'effetto della pandemia, stabilendo come obiettivo strategico quello della gestione straordinaria dell'emergenza, con una profonda modifica dell'attività ordinaria e dell'operatività delle singole articolazioni organizzative aziendali. L'ASL Rieti è intervenuta con l'aggiornamento del precedente Piano della Performance (Deliberazione n. 481 del 7.05.2020) orientando il ciclo per l'annualità 2020 ad una maggiore rispondenza alla prevalente attività emergenziale che le Strutture aziendali hanno dovuto compiere.

L'Ospedale De Lellis, unico presidio ospedaliero della ASL Rieti, è stato fortemente impegnato nella gestione dei pazienti COVID 19 attraverso la riconversione di alcuni reparti, oltre che con il laboratorio per l'analisi dei tamponi sia in ospedale che nelle strutture territoriali e per tutte le attività di rilevazione dell'infezione da Sars-CoV-2. L'andamento altalenante della pandemia ha prodotto la sospensione temporanea di alcune attività ospedaliere e territoriali.

L'Azienda si è attenuta alle disposizioni regionali e nazionali per poter assicurare la presa in carico dei pazienti contagiati da Sars-Cov-2. Contestualmente si è reso necessario sospendere le attività ambulatoriali programmate e differibili (in regime SSN ed in libera professione intramoenia, anche allargata) e riconvertire in reparti Covid19 la maggior parte degli spazi a disposizione dell'Ospedale de Lellis salvaguardando unicamente le attività per l'emergenza e le discipline per i pazienti oncologici, cronici, dializzati, e tutti i servizi per la diagnostica. Nella prima fase sono state quindi ridotte e/o sospese le attività ambulatoriali all'Ospedale de Lellis, nei Distretti e presso la Casa della Salute di Magliano Sabina, al Centro di Riabilitazione di Poggio Mirteto, nei PASS, presso il poliambulatorio di Osteria Nuova, nei presidi di Sant'Elpidio, Borgorose, Antrodoco e Leonessa, negli Ambufest (adulto e pediatrico), garantendo però visite ed esami con codice di priorità urgente e breve, oltre che i servizi e le attività dedicate ai pazienti oncologici, trapiantati, dializzati, affetti da SLA, neuropatie, soggetti in terapia TAO (nuovi anticoagulanti orali), vaccinazioni, e per i controlli chirurgici ed ortopedici post-operatori. Anche l'assistenza domiciliare integrata (ADI) ha subito delle modifiche: su segnalazioni del SISP (Servizio Igiene e Sanità Pubblica) la centrale di servizio ADI ha effettuato il monitoraggio, anche attraverso pre-triage telefonico, delle condizioni cliniche dei pazienti e dei loro caregiver. La priorità è stata quella d'identificare, sulla base di criteri clinici e radiologici, i pazienti che necessitavano di ospedalizzazione e/o isolamento, al fine di evitare contatti e quindi attenuare il possibile incremento dei contagi.

La flessibilità del modello organizzativo dell'ASL è stata indispensabile anche nell'organizzazione dei percorsi per l'esecuzione dei tamponi oro-nasofaringei, poi anche per gli antigenici rapidi, la realizzazione del Drive In fisso e dei Drive in temporanei, del camper mobile per l'effettuazione dei tamponi e le indagini di sieroprevalenza e dei test sierologici (anche per i pazienti cronici e fragili).

Per la pandemia l'ASL Rieti ha costruito un vero e proprio modello di sanità pubblica rivolto alle fragilità, che si sta dimostrando funzionale, e replicabile, per la riconversione "momentanea" di strutture socioassistenziali per pazienti anziani e fragili i cui ospiti risultino contagiati.

L'ASL, è stata l'unica ASL del Lazio, a sviluppare ed attivare un proprio applicativo gestionale per consentire una informatizzazione flessibile dei processi e delle attività afferenti i pazienti COVID19 (Piattaforma Covid19); sono registrati oltre 60.000 assistiti della Provincia di Rieti. La procedura ha permesso di prendere in carico i pazienti COVID19 per facilitare le operazioni di contact tracing e di sorveglianza sanitaria, gestendo tutta la popolazione sottoposta a test antigenico e sierologico.

Nell'ottica di strutturare un percorso strategico e operativo, integrando cioè tutte le linee d'attività impegnate nella gestione dell'emergenza Covid-19, l'ASL Rieti ha attivato, nell'anno 2020, la Centrale Operativa Aziendale (COA). Questa si configura come l'elemento cardine del sistema organizzativo aziendale, fungendo cioè da cerniera tra ospedale e territorio e assicurando un sistema integrato d'interventi sanitari e sociosanitari, anche nella gestione dell'Emergenza. La Centrale (dotata di 10

postazioni di lavoro) ha lo scopo di fornire tempestivamente risposte appropriate ai bisogni/problemi di salute dei cittadini della provincia reatina, coordinando e monitorando le transizioni tra setting di cura e tra livelli clinico assistenziali intraprovincia e fuori provincia interfacciandosi con la rete ospedaliera e territoriale regionale.

La Centrale Operativa Aziendale dell'ASL Rieti assume, tra gli altri, gli obiettivi specifici di:

- promuovere la mappatura delle risorse territoriali, la conoscenza e la collaborazione tra strutture e servizi afferenti al territorio aziendale;
- identificare e valutare i bisogni assistenziali complessivi;
- contribuire al sistema di tracciabilità dei flussi favorendo la connessione delle reti professionali e informative;
- curare la banca dati sui flussi dei pazienti nei passaggi tra i vari setting (degenza, post-degenza, residenziali, semiresidenziali, ambulatoriali, domiciliari, etc);
- sviluppare percorsi assistenziali personalizzati di cura secondo la metodologia di care management;
- favorire e coordinare la presa in carico precoce dei casi "complessi";
- attivare percorsi di continuità assistenziale maggiormente appropriati con attenzione alle dimissioni difficili.

L'esperienza è iniziata con la necessità di trasformare, nel pieno della pandemia, due Case di riposo del territorio reatino in due presidi territoriali Covid19 Hospital. Infatti, per la gestione dei due focolai la ASL ha inviato, in meno di 24 ore, i propri operatori sanitari, subentrando nella gestione delle Strutture, effettuando direttamente l'assistenza sanitaria e socioassistenziale (ivi compresi servizio alberghiero). Una dimostrazione "vera" di flessibilità organizzativa, di riconversione rapida di processi e percorsi, di trasformazione operativa e versatilità di una struttura alberghiera in struttura sanitaria d'intensità elevata.

Sono state costituite equipe di psicologi per ogni struttura Covid19 per facilitare la comunicazione familiari - ospiti e familiari - operatori sanitari e forme di assistenza psicologica a distanza aperta a tutta l'utenza reatina (attraverso il sistema della teleassistenza), attraverso il progetto "Andrà tutto bene".

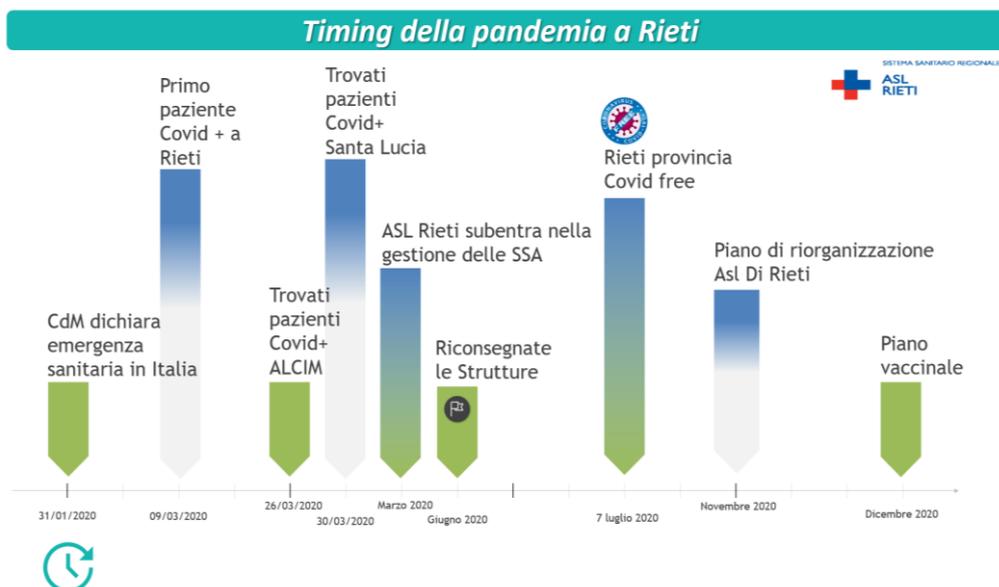


Figura 4 - Gestione della Pandemia Sars-CoV-2

L'ASL, nel corso del 2020, ha attivato anche il Covid hotel presso l'Oasi Francescana Gesù Bambino di Greccio, per fornire una risposta quanto più completa alla pandemia anche attraverso l'utilizzo di PL a bassa intensità assistenziale. La struttura protetta per pazienti malati di COVID è dotata di 92 posti letto complessivi. La struttura è stata gestita per la parte sanitaria e logistica da personale sanitario e sociosanitario della Asl Rieti, e ha accolto soggetti positivi per Covid-19, con sintomi lievi ma stabili e senza gravi comorbidità in atto, asintomatici, non critici, o in via di guarigione, autosufficienti, potenzialmente assistibili a domicilio che, in ragione del necessario isolamento e in mancanza di un supporto familiare e/o idoneità dell'abitazione, potevano essere assistiti presso tale struttura.

L'impegno aziendale si è manifestato anche attraverso l'attivazione di modalità di lavoro agile (smart working) per la gestione di specifiche linee assistenziali (assistenza protesica, scelta e revoca del medico, esenzioni, ecc.), oltre che delle attività amministrative. L'ASL Rieti, in questo senso, ha avviato la propria esperienza interna, ricondotta poi nel regolamento aziendale "sperimentale" in materia di "lavoro agile Smart working" (Deliberazione n. 839 del 1/09/2020), quale misura organizzativa per il contrasto e contenimento dell'epidemia COVID-19, anticipatoria rispetto alle successive linee guida per la realizzazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile - POLA (per gli approfondimenti si rimanda al capitolo dedicato all'interno di questo Piano).

L'impegno aziendale si è inoltre concentrato nelle attività del Dipartimento di Prevenzione, in particolare dalla UOC di Igiene e Sanità Pubblica, nella Struttura dell'Assistenza domiciliare integrata (ADI) e l'Assistenza proattiva infermieristica (API) per la gestione domiciliare dei pazienti affetti da Covid19 e per la messa in sicurezza delle Case di Riposo del territorio, e per tutte le attività di organizzazione dell'esecuzione dei tamponi, di sorveglianza epidemiologica, di mappatura dei contagi e di programmazione dei test che queste linee d'attività hanno comportato.

Per la gestione dell'emergenza sanitaria, nell'ambito delle direttive e delle azioni coordinate dalla Regione Lazio, l'ASL Rieti ha adottato le seguenti azioni:

- istituzione della Cabina di Regia aziendale, formalizzata con Ordinanza del Direttore Generale della Asl Rieti n. 1 del 25/02/2020 "*Costituzione Unità di Crisi per affrontare emergenza coronavirus 2019 n-CoV (COVID19)*" e ss.mm.ii.;
- ridefinizione delle proprie linee programmatiche ed operative, in conformità alle linee di indirizzo emanate a livello regionale e ministeriale con il "*Piano aziendale di riorganizzazione e gestione coordinata delle attività sanitarie, sociosanitarie e amministrative della ASL Rieti di contrasto alla pandemia Sars-Cov-2*"; con l'adozione della Determinazione n. 2372 del 6/11/2020;
- istituzione del Gruppo di Coordinamento aziendale Approvazione "*Vademecum per la gestione della pandemia Sar-CoV-2*" e contestuale istituzione del Gruppo di coordinamento per il governo dei processi amministrativo-sanitari finalizzati alla gestione del contact tracing e della sorveglianza sanitaria per positivi (isolamento) e per i contatti (quarantena)", con l'adozione della Deliberazione n.1098 del 9/11/2020;
- approvazione del Piano Locale Territoriale aziendale (Determinazione n. 2666 del 22/12/2020) al fine di fornire indicazioni circa le attività dei servizi territoriali nell'attuale fase di contesto emergenziale, con l'obiettivo principale di garantire l'erogazione dei livelli essenziali di

assistenza, seppure con modalità organizzative alternative e con la necessaria flessibilità e modularità dettate dall'attuale scenario sanitario;

- ridefinizione di specifici programmi per la gestione delle fasi pandemiche anche in relazione alla campagna vaccinale.

L'integrazione sociosanitaria

Per quanto attiene l'argomento, nel 2020 sono stati definiti gli accordi con gli Ambiti Territoriali, Comuni, Comunità montane, 3° settore, con l'Ufficio Scolastico Provinciale. L'attività è stata propedeutica al percorso di strutturazione dei Piani Sociali di Zona, da realizzare nel corso del 2021 con i cinque distretti sociali della provincia di Rieti.

Per quanto riguarda l'anno 2020, a valle degli accordi, sono stati istituiti i Punti Unici d'Accesso (PUA) nei Comuni della provincia e su Rieti e presso i Distretti e le UVMD differenziate rispetto al target di riferimento (cronicità/non autosufficienza/minori e famiglia).

Sono stati consolidati i PDTA aziendali, si è proceduto allo sviluppo del Servizio sociale ospedaliero anche attraverso il percorso di presa in carico integrata del paziente in pronto soccorso.

L'ASL ha proceduto alla ridefinizione del modello di gestione ed organizzazione del servizio ADI e progettazione di servizi di prossimità tramite le equipe itineranti.

Fondamentale per la gestione della pandemia, in un'ottica d'integrazione tra sanità e sociale, è stata l'intuizione gestionale e organizzativa che ha consentito l'istituzione del servizio di assistenza proattiva infermieristica (API). Infatti, questo servizio, nell'ambito degli interventi di riorganizzazione e potenziamento della rete sociosanitaria territoriale, ha consentito all'ASL Rieti di sostenere ulteriormente le persone con fragilità, nonostante il contesto emergenziale. Il servizio API è nato per supportare direttamente il paziente a domicilio, anche attraverso modelli assistenziali interattivi come la telemedicina e il telenursing ed è fondamentale anche per il monitoraggio e gli interventi sulle strutture residenziali sanitarie, sociosanitarie e socioassistenziali. Il Servizio API è deputato alla gestione della presa in carico dei pazienti Covid19 a domicilio, in collaborazione con l'equipe medica che effettua la sorveglianza ed il monitoraggio clinico di questi pazienti isolati presso il proprio domicilio. Inoltre, effettua le procedure relative all'esecuzione dei test sierologici per le Strutture Sanitarie aziendali, come per le 5 strutture sociosanitarie, e le 77 strutture socioassistenziali, sugli ospiti dei Centri d'Accoglienza ed inoltre collabora agli altri screening ad altri gruppi di persone o comunità.

Nel corso del 2020 è stata istituita la Centrale Operativa Aziendale, come già descritta nelle pagine precedenti del Piano, al cui interno sono definite le linee d'attività per la gestione da remoto della sorveglianza sanitaria, contact tracing, numero verde, mail dedicate a MMG, ai Comuni e ai cittadini.

Le risorse tecnologiche

L'ASL Rieti, anche per l'anno 2020, ha portando avanti un profondo processo di rinnovamento delle principali tecnologie sanitarie in dotazione.

DGR	AREA INTERESSATA	FINANZIAMENTO	STRUTTURA INTERESSATA	APPARECCHIATURE SIGNIFICATIVE
DGR 671/20 – DL' 34	NUOVI REPARTI DI TERAPIA INTENSIVA E DI SEMINTENSIVA	€ 1.052.900,00	PO RIETI	ECOGRAFI, RX PORTATILI, ALTI FLUSSI E VENTILATORI
DGR 911/20	PIANO OPERATIVO REGIONALE PER IL RECUPERO DELLE LISTE DI ATTESA	€ 2.489.568,30	PO RIETI	TAC E RMN
DGR 912/20	INTEGRAZIONE OSPEDALE/TERRITORIO	€ 1.125.096,83	DISTRETTI	RX PORTATILI, RIUNITI DENTISTICIE E TELEMEDICINA
DGR 922/20	CONSERVAZIONE VACCINI COVID-19	€ 32.000,00	PO RIETI	CONGELATORI MENO 80° C

Sono stati programmati, e ultimati nel 2020, la maggior parte degli acquisti di apparecchiature elettromedicali previsti con fondi aziendali del Bilancio 2017 – 2020, alcuni specifici per completare il processo di programmazione e di completa attivazione della Struttura riabilitativa di Poggio Mirteto, altri per incrementare l'offerta di prestazioni diagnostiche a Magliano Sabina, al PASS di Amatrice, al Distretto di Viale Matteucci, come di seguito rappresentato.

AREA INTERESSATA	SPESA CORRENTE	STRUTTURA INTERESSATA	APPARECCHIATURE SIGNIFICATIVE
RADIOLOGIA, CHIRURGIA VASCOLARE, UROLOGIA, CHIRURGIA GENERALE, GASTROENTEROLOGIA, OFTALMOLOGIA, PNEUMOLOGIA, ANESTESIA E RIANIMAZIONE E ALTRE	€ 3.484.080,28	PO RIETI E DISTRETTI	ECOGRAFI, COLONNE CHIRURGICHE E AMBULATORIALI, LASER CHIRURGICI, APPARECCHIATURE PER OFTALMOLOGIA, DEFIBRILLATORI COLONSCOPIE VIDEOGASTROSCOPI
DIALISI	€ 1.928.497,79	PO RIETI E CDS MAGLIANO SABINA	RENI ARTIFICIALI
RADIOLOGIA	€ 501.000,00	CDS MAGLIANO SABINA	TAC
RADIOLOGIA	€ 149.250,00	PASS DI AMATRICE	BOX RADIOLOGICO
STRUTTURA RIABILITATIVA POGGIO MIRTEO	€ 204.339,00	STRUTTURA RIABILITATIVA POGGIO MIRTEO	LETTI, APPARECCHIATURE PER LA RIABILITAZIONE

L'Azienda, tramite finanziamenti a valere su fondi europei POR FESR 2014–2020, ha programmato la sostituzione di apparecchiature elettromedicali ad alta tecnologia, ed in particolare ha proceduto ad avviare l'acquisizione di un nuovo acceleratore lineare e di una nuova TAC per il Pronto Soccorso, come di seguito rappresentato.

FONDI	AREA INTERESSATA	FINANZIAMENTO	STRUTTURA INTERESSATA	APPARECCHIATURE SIGNIFICATIVE
POR FESR	RADIOTERAPIA	€ 2.500.000,00	PO RIETI	ACCELERATORE LINEARE
POR FESR	RADIOLOGIA PRONTO SOCCORSO	€ 500.000,00	PO RIETI	TAC

Rispetto all'emergenza sanitaria Covid-19, l'ASL e le strutture deputate hanno utilizzato economie relative ai fondi aziendali del Bilancio per l'acquisto di apparecchiature elettromedicali:

AREA INTERESSATA	SPESE CORRENTE	STRUTTURA INTERESSATA	APPARECCHIATURE SIGNIFICATIVE
RADIOLOGIA, CHIRURGIA GENERALE, MALATTIE INFETTIVE, PRONTO SOCCORSO, PNEUMOLOGIA E ANESTESIA, LABORATORIO ANALISI E RIANIMAZIONE	€ 862.504,36	PO RIETI	ECOGRAFI, VENTILATORI POLMONARI, POCT, ANALIZZATORI TAMPONI COVID, POMPE VOLUMETRICHE E A SIRINGA, ECG, DEFIBRILLATORI

Per quanto riguarda invece i processi d'innovazione dei sistemi informatici amministrativi, l'ASL Rieti ha consolidato le seguenti linee d'attività:

- nuovo portale web istituzionale della Asl Rieti;
- dematerializzazione dell'intero ciclo degli atti amministrativi;
- dematerializzazione dei registri dei controlli veterinari del Dipartimento di Prevenzione;
- gestione informatizzata dinamica dell'autoparco;
- monitoraggio informatizzato della formazione aziendale;
- attivazione del sistema di gestione dei concorsi online;
- integrazione tra il sistema informativo di digitalizzazione della cartella clinica ed il sistema informativo dei Medici di medicina Generale (Millewin e Medico2000) e con il sistema informativo dei Pediatri di libera Scelta (Infanzia);
- informatizzazione PUA attraverso la condivisione delle info tra Asl e Comuni;
- sviluppo ed implementazione del sistema PCS (Primary Care System), integrato con il sistema informativo dei Medici di Medicina Generale (Millewin) e con il Recup che consente la presa in carico dei pazienti cronici, attivato per il PDTA del Diabete presso la Casa della Salute di Magliano;
- gestionale aziendale per il contact tracing e la sorveglianza sanitaria, informatizzato nei processi e nelle attività afferenti pazienti COVID19, integrato con il sistema di laboratorio di analisi (per l'acquisizione dei risultati dei test antigenici rapidi e dei tamponi molecolari) e con l'Anagrafica Sanitaria Unica Regionale (ASUR) per l'acquisizione delle anagrafiche dei soggetti sottoposti a sorveglianza.

La logistica e i DPI

La centralizzazione del magazzino e la modulistica per la richiesta degli approvvigionamenti in appropriatezza d'uso è in vigore dai primi di marzo 2019. La procedura è stata ultimata e deliberata con Deliberazione del Direttore Generale n. 466 del 31/05/2019. Una particolare linea di attività che ha assorbito gran parte delle energie e che è stata caratterizzata dall'emergenza e l'urgenza scaturite dalla virulenza della pandemia e dall'irreperibilità sul mercato, è stata quella dei dispositivi individuali di sicurezza e della loro distribuzione. Nella prima parte della pandemia, che ha conciso con i primi 6 mesi dell'anno 2020, i DPI sono stati, oltre ai protocolli e alle procedure, l'unica difesa che gli operatori sanitari hanno avuto per proteggersi dal contagio dal Sars-Cov-2. Anche su questo, l'ASL Rieti ha dovuto strutturare dei processi flessibili e capillari che consentissero una distribuzione continua dei DPI alle Strutture e agli operatori.

In particolare, nel 2020, la UOC Politica del Farmaco e dei Dispositivi medici ha gestito le scorte dei DPI, seguendo i criteri di priorità ed appropriatezza d'uso individuati dalle linee guida regionali indicate nel Registro Ufficiale 0218196 dell'11/03/2020 e recepite con nota aziendale del 12.03.2020. Di seguito un'analisi della distribuzione dei DPI Ospedale Territorio, attraverso delle tabelle riepilogative di quanto consumato mensilmente dall'azienda, a partire dal mese di marzo 2020:

OSPEDALE	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	TOT
MASCHERINA CHIRURGICA	12.573	22.829	29.717	23.984	24.579	21.350	27.050	58.186	24.999	36.570	281.837
FFP2	2.580	7.117	5.330	2.877	2.244	4.380	4.516	22.126	17.844	20.232	89.246
FFP3	562	1.735	521	350	130	530	600	3.816	5.315	4.790	18.349
CAMICE IMPERMEABILE	1.157	7.120	3.175	1.438	397	900	710	4.848	2.625	2.165	24.535
TUTA CAT3	724	1.033	440	50	60	385	300	3.910	6.156	4.627	17.685
OCCHIALI PROTETTIVI	302	63	96	12	9	2	23	408	72	90	1.077
VISIERE	-	107	63	46	-	57	65	1.036	172	379	1.925
TERMOSCAN	-	11	4	1	28	1	-	2	2	-	49
GEL IDROALCOLICO	209	722	537	231	121	164	122	763	483	486	3.835
BIOPACK	148	93	4	-	3	-	32	28	12	13	333
TAMPONI	-	1.249	959	1.132	1.408	1.420	775	6.130	1.595	1.880	16.548

Tabella 4 - Assegnazione DPI in Ospedale, marzo - dicembre 2020

TERRITORIO	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	TOT
MASCHERINA CHIRURGICA	13.599	32.430	40.195	21.438	17.246	18.615	19.570	48.844	17.819	18.105	247.861
FFP2	1.400	5.243	5.484	1.308	1.434	1.424	1.099	7.456	6.022	8.813	39.683
FFP3	96	10	10	6	15	20	-	12	99	120	388
CAMICE IMPERMEABILE	335	3.135	1.594	797	1.115	779	677	4.220	1.408	1.410	15.470
TUTA CAT3	357	769	119	33	198	63	50	1.450	967	1.360	5.366
OCCHIALI PROTETTIVI	297	270	85	13	-	-	38	246	89	83	1.121
VISIERE	-	98	16	138	106	79	160	1.150	383	403	2.533
TERMOSCAN	7	3	42	1	6	3	-	4	-	3	69
GEL IDROALCOLICO	196	368	383	270	192	153	98	544	272	227	2.701
BIOPACK	84	86	12	8	18	6	2	-	18	10	244
TAMPONI	700	3.965	1.866	905	2.080	2.370	3.770	20.652	8.400	6.930	51.638

Tabella 5 - Assegnazione DPI presso il Territorio, marzo - dicembre 2020

TOT DPI	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	TOT
MASCHERINA CHIRURGICA	26.172	55.259	69.912	45.422	41.825	39.965	46.620	107.030	42.818	54.675	529.698
FFP2	3.980	12.360	10.814	4.185	3.678	5.804	5.615	29.582	23.866	29.045	128.929
FFP3	658	1.745	531	356	145	550	600	3.828	5.414	4.910	18.737
CAMICE IMPERMEABILE	1.492	10.255	4.769	2.235	1.512	1.679	1.387	9.068	4.033	3.575	40.005
TUTA CAT3	1.081	1.802	559	83	258	448	350	5.360	7.123	5.987	23.051
OCCHIALI PROTETTIVI	599	333	181	25	9	2	61	654	161	173	2.198
VISIERE	-	205	79	184	106	136	225	2.186	555	782	4.458
TERMOSCAN	7	14	46	2	34	4	-	6	2	3	118
GEL IDROALCOLICO	405	1.090	919	500	312	317	220	1.307	755	713	6.536
BIOPACK	232	179	16	8	21	6	34	28	30	23	577
TAMPONI	700	5.214	2.825	2.037	3.488	3.790	4.545	26.782	9.995	8.810	68.186

Tabella 6 - Assegnazione DPI ASL RIETI, marzo - dicembre 2020

Il personale

Il 2020 ha rappresentato l'anno di consolidamento, rispetto ai precedenti, per la dotazione organica dell'Azienda Sanitaria di Rieti. È evidente come, al netto delle difficoltà di reperimento del personale

per alcune branche specialistiche, nel corso dell'anno oggetto della presente Relazione vi sia stato un notevole sforzo aziendale per far sì che l'organico potesse essere incrementato sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Tale sforzo ha accompagnato le linee strategiche della Regione Lazio in merito al progressivo superamento del blocco del turnover dettato dai vincoli del Commissariamento e dei Piani di Rientro. Alla riorganizzazione della struttura organizzativa aziendale descritta in precedenza è corrisposta anche una revisione qualitativa e nuova graduazione degli incarichi gestionali e professionali.

Il personale dipendente, al 31/12/2020, è pari a 1.963 unità, in aumento rispetto alle 1.660 unità del 2019, con un incremento di 303 unità pari al 18,25%. Una decisa inversione di tendenza, frutto delle politiche di assessment e d'appropriatezza organizzativa della Direzione Strategica e dell'UOC Amministrazione del Personale dipendente a convenzione e collaborazione.

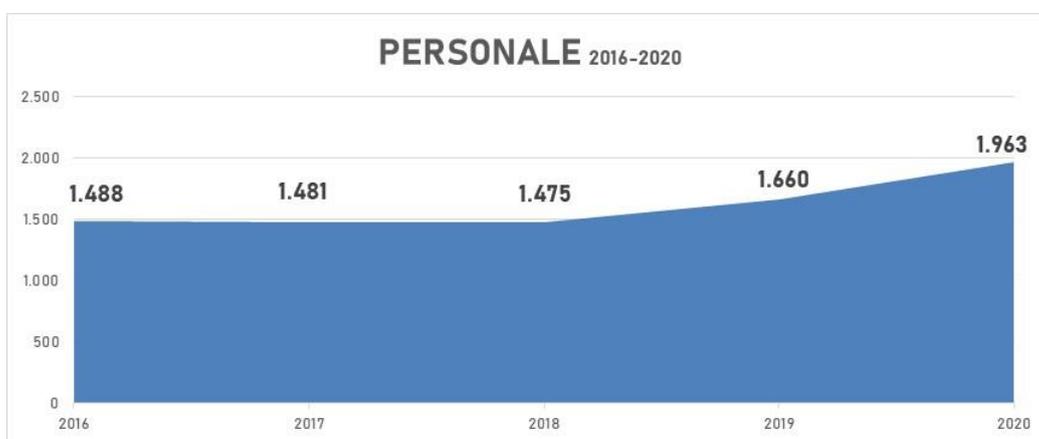


Figura 5 - Personale Asl Rieti - 2016 vs 2020

Nell'anno 2020 il personale dirigente (prevalentemente di tipo sanitario) rappresenta il 20,8% della forza lavoro dell'ASL Rieti, come nella tabella sottostante indicato.

INDICATORI	2016	2017	2018	2019	2020	% 2020
Personale Dirigenza	342	338	356	374	409	20,8%
Personale Comparto	1.146	1.143	1.119	1.286	1.554	79,2%
TOTALE	1.488	1.481	1.475	1.660	1.963	100,0%

Tabella 5 - Personale Asl Rieti, 2016 vs 2020

Il personale della Dirigenza è cresciuto in termini numerici, nel periodo 2016 vs 2020, di 67 unità (con un incremento percentuale del 19,59), mentre il personale del Comparto, nel medesimo periodo, è cresciuto di 408 unità (con un incremento percentuale del 35,6), come desumibile dalla sottostante figura.



Figura 6 – Personale Dirigenza e Personale Comparto, 2016 vs 2020

Due le fasce d'età prevalenti in Azienda (riferendoci esclusivamente al personale dipendente) ed in particolare registriamo il 58,79% delle risorse umane tra i 41 ed i 60 anni, con il 28,32% tra nella fascia 41-50 ed il 30,46% nella fascia 51-60; le nuove assunzioni dal 2019 al 2020, permettono di avere un andamento positivo circa la diminuzione dell'età media dei dipendenti della ASL Rieti rispetto all'alto indice storico dell'età media dei dipendenti, dovuto allo scarso ricambio generazionale e al blocco del turn over.

CLASSI DI ETÀ'	RUOLO					%
	AMMINISTRATIVO	PROFESSIONALE	SANITARIO	TECNICO	TOTALE	
20 - 30	14	0	149	6	169	8,61%
31 - 40	61	1	343	36	441	22,47%
41 - 50	63	0	434	59	556	28,32%
51 - 60	79	2	407	110	598	30,46%
61 - 70	29	1	130	38	198	10,09%
>70	0	0	0	1	1	0,05%
	246	4	1.463	250	1.963	100,00%

Tabella 6 – Personale dipendente in Classi di età, 2020

Per quanto concerne la distribuzione per genere delle risorse umane, la parte preponderante dei dipendenti dell'ASL Rieti è di sesso femminile, 72%, rispetto al 28% della componente maschile.

SESSO	DIPENDENTI	%
Femmina	1.418	72%
Maschio	545	28%
TOTALE	1.963	100%

Tabella 7 – Personale dipendente, distinzione per genere, 2020

Infine, nella tabella che segue è rappresentata in termini numerici e quantitativi la dotazione organica dell'ASL Rieti, distinta tra personale dipendente e in collaborazione.

QUALIFICA	DIPENDENTI	CO.CO.CO.	TOTALE
Assistente Amministrativo	80		80
Assistente Tecnico	5		5
Coadiutore Amministrativo	47		47
Commesso	1		1
Dirigente Farmacista	7		7
Dirigente Biologo	1		1
Dirigente Medico	338	2	340
Dirigente Veterinario	16		16
Operatore Tecnico	15		15
Dirigente Psicologo	26	8	34
Collaboratore Prof.le Spec. Rappresentante Media/Giornalista	1		1
Operatore Socio Sanitario (OSS)	139		139
Dirigente Sociologo	1	1	2
Collaboratore Professionale Sanitario Infermiere	805	2	807
Collaboratore Professionale Sanitario - Ass. Sanitario	2		2
Collaboratore Professionale Sanitario - Fisioterapista	65		65
Collaboratore Professionale Sanitario - Logopedista	10		10
Collaboratore Professionale Sanitario - Odontotecnico	2		2

QUALIFICA	DIPENDENTI	CO.CO.CO.	TOTALE
Collaboratore Professionale Sanitario - Ortottista	1		1
Collaboratore Professionale Sanitario - Ostetrica	24		24
Collaboratore Professionale Sanitario - Tecnico Riabilitazione	8		8
Collaboratore Professionale Sanitario - Tecnico Audiometrista	2		2
Collaboratore Professionale Sanitario - Tecnico Prevenzione	42		42
Collaboratore Professionale Sanitario - Tecnico	1		1
Collaboratore Professionale Sanitario - Tecnico Laboratorio	37		37
Collaboratore Professionale Sanitario - Tecnico Radiologia	59		59
Collaboratore Professionale Sanitario - Dietista	2		2
Collaboratore Amministrativo Professionale	107		107
Collaboratore Professionale Sanitario - Puericultrice	9		9
Dirigente Professioni Sanitarie	4		4
Dirigente Amministrativo	11		11
Dirigente Fisico	2		2
Dirigente Ingegnere	3		3
Collaboratore Tecnico Professionale	6		6
Collaboratore Professionale Assistente Sociale	30	2	32
Ausiliario Specializzato	54		54
TOTALE	1.963	15	1.978

Tabella 8 - Personale Dipendente e in Collaborazione, 2020

1.3 I risultati raggiunti

L'Azienda Sanitaria Locale di Rieti ha proseguito nel solco della complessiva riorganizzazione ed armonizzazione dei processi aziendali, sia sotto il profilo amministrativo - gestionale che con riguardo agli ambiti clinici e assistenziali, anche attraverso la valorizzazione e la corretta gestione di tutte le risorse disponibili, al fine di assicurare alti standard di cura e assistenza.

Tra i risultati raggiunti vi è anche quello del consolidamento, nel corso del 2020, della presenza dell'ASL Rieti su piattaforme di social network (pagine aziendali su Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter), canali istituzionali di comunicazione ed informazione necessari per raccontare i cambiamenti d'assetto dell'ASL Rieti e per la ridefinizione di un corretto rapporto comunicativo tra l'ASL e i cittadini/stakeholders, anche tramite la valorizzazione e la riconoscibilità dell'Azienda e dei suoi professionisti.

Emergenza Covid19 – 2020



Unità di Crisi, marzo

Attivazione del numero verde 800938875 per informazioni e chiarimenti rivolti alla cittadinanza



Accordo con Federfarma, marzo

Attivazione del servizio di continuità assistenziale farmaceutica per i pazienti posti in isolamento fiduciario o in sorveglianza attiva a causa dell'infezione Sars-CoV-2



Terapia Intensiva Covid19, marzo

Attivazione di n. 11 posti di Terapia Intensiva Covid19, accolti in una struttura a pressione negativa



Servizio di Psicologia, marzo

Attivazione del servizio di psicologia dell'emergenza "Andrà Tutto Bene" con il Dipartimento di Salute Mentale, il servizio materno-Infantile e gli psicologi delle linee di attività degli Obiettivi di Piano per far fronte al disagio psicologico derivante dal propagarsi dell'infezione SARS-CoV-2



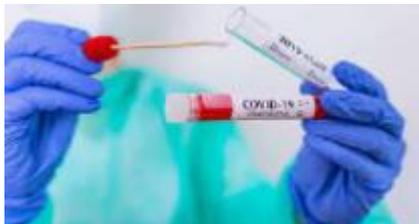
Donazione Covid19, marzo

Attivazione della campagna di donazione con l'apertura di un conto corrente dedicato:
IT 15 K 01005 14600
000000218110 - CAUSALE: 'donazione emergenza COVID 19'



Focolaio - struttura Alcim, Contigliano, marzo

Focolaio di positivi presso la struttura Alcim di Contigliano con oltre 80 persone positive. La Asl decide, in collaborazione con la Prefettura di Rieti e con l'Assessorato alla Sanità della Regione Lazio, di prendere in gestione la struttura



Emergenza Coronavirus, maggio

Effettuati oltre 15.000 tamponi nasofaringei e copertura del personale al 87%, mentre sono più di 652mila i dispositivi di protezione individuali forniti al personale sanitario della ASL



Screening territoriale, maggio

Attivazione dell'attività di screening in modalità drive-in per contenere la pandemia



Tutela della salute mentale e Riabilitazione in Età evolutiva, maggio

Attivazione del progetto “Teleriabiliti-amo” a cura delle terapisti della riabilitazione che permette di garantire la continuità del percorso per i minori già in carico attraverso colloqui con la famiglia, invio telematico di materiali e successivo monitoraggio, videochiamata, utilizzo di piattaforme di riabilitazione online interattive.



Attivato il servizio API. Prevenzione Covid 19 e gestione e cura pazienti fragili, maggio

Il servizio di Assistenza Proattiva Infermieristica della Asl Rieti e si occupa di intervenire a domicilio del paziente, anche attraverso modelli assistenziali innovativi come la Telemedicina e Telenursing, per far fronte ai bisogni di salute legati e non al Covid-19, gestendo le persone con patologie croniche, con particolare riguardo alle fasce di popolazione più a rischio, i casi confermati Covid-19, il monitoraggio e gli interventi su strutture residenziali socio-sanitarie e socio-assistenziali



Guariti tutti i pazienti dell'Istituto S. Lucia di Rieti, maggio

La Asl Rieti riconsegna la struttura alle Suore Clarisse Apostoliche di Rieti. A distanza di 67 giorni, quando a causa del propagarsi del virus all'interno della Casa di riposo S. Lucia, la Asl Rieti prese in mano la gestione sociosanitaria, trasformandola in meno di 48 ore in una struttura Covid.



Tutti guariti gli ospiti dell'Alcim, giugno

La ASL riconsegna la Casa di riposo, trasformata in Covid Hospital, alla proprietà.



Provincia di Rieti Covid-free, luglio



Completato nuovo drive-in presso sede Direzione aziendale Asl Rieti, agosto

Il nuovo drive-in facilita l'esecuzione del tampone per grandi volumi e ha a disposizione ambienti che ospitano gli operatori sanitari per l'espletamento dell'attività di prevenzione territoriale



Attive le 'Equipe anticovid' per le scuole. Medici, tecnici e infermieri al servizio di alunni e operatori scolastici, settembre

Team di medici, tecnici della prevenzione ed infermieri del servizio di assistenza proattiva infermieristica API aziendali, che la Asl Rieti ha destinato alla sicurezza nelle scuole e che interverranno in tutti i casi in cui si rilevino soggetti positivi, siano essi alunni o operatori scolastici.



Avviata la campagna screening antiCovid con i tamponi rapidi antigenici nelle Scuole della provincia di Rieti, ottobre

La Asl di Rieti da avvio allo screening di prevenzione e contenimento del Covid-19 negli Istituti scolastici della provincia di Rieti.



Asl Rieti attiva il drive-in pediatrico e il percorso fast per persone con fragilità, settembre

Predisposto un sistema organizzativo di sicurezza per eseguire agevolmente il tampone nasofaringeo nei soggetti in età pediatrica che dovessero presentare una sintomatologia orientativa per Covid e per anche un 'Percorso Fast' per le persone con fragilità.



Attivato a Greccio il primo 'Covid Hotel' del reatino, settembre

La struttura protetta per malati Covid è stata attivata presso l'Oasi Francescana Gesù Bambino di Greccio ed è dotata di 92 posti letto complessivi, tutti in camera singola.



Drive in Asl Rieti. Sul territorio cinque punti di accesso per eseguire i tamponi, settembre

Rieti, Magliano Sabina, Passo Corese, Osteria Nuova e Poggio Mirteto: le sedi di esecuzione dei tamponi diffuse capillarmente su tutta la provincia.



Il viceministro Sileri in visita al de' Lellis Dicembre

Una visita non solo per i degenti, ma anche per stare vicino al personale e ringraziare medici e infermieri che ogni giorno affrontano l'emergenza Covid-19.

Iniziative & progetti del 2020

<p>SALUTE Venerdì 3 gennaio 2020 - 13:25</p> <h3>Studio multicentrico Psichiatria, Asl Rieti vince premio nazionale</h3> <p>Congresso Nazionale "International Pathways of Psychiatry"</p>	<p>Premiato il Dipartimento di Salute Mentale, gennaio Nell'ambito della 12° Edizione del Congresso nazionale "International Pathways of Psychiatry – Percorsi integrati di Trattamento in psichiatria" conferito premio al Dipartimento di salute mentale per l'elaborato "Real word multicentric retrospective observational study on the effectiveness of paliperidone palmitato Long-Acting (PP-LAI) on Non core symptoms of schizophrenia".</p>
	<p>Comunicazione, nuovo Sito Web, febbraio Alla presenza del Direttore Generale della Programmazione del Ministero della Salute, dott. Andrea Urbani, dell'Assessore alla Sanità della Regione Lazio, dott. Alessio D'Amato, il Direttore Generale della Asl, dott.ssa Marinella D'Innocenzo, ha presentato il nuovo sito aziendale.</p>
	<p>Cardiologia, marzo Attivazione del nuovo servizio di teleassistenza per pazienti con scompenso cardiaco, attraverso la linea dedicata 0746278320 professionisti dell'ambulatorio di cardiologia saranno a disposizione delle persone con fragilità</p>
	<p>Area Materno Infantile, aprile Attivazione dei corsi di accompagnamento alla nascita (attraverso numeri dedicati 0746279428 e 0746279437) gestiti una equipe multidisciplinare costituita da figure professionali del consultorio familiare e pediatrico in collaborazione con gli Enti Locali</p>



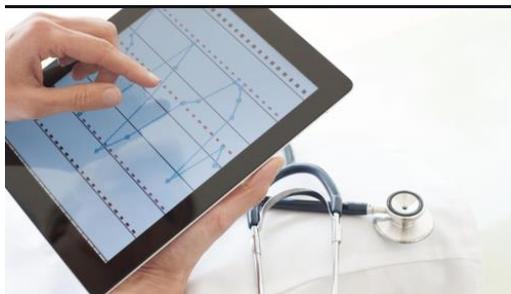
Piano per la ripresa delle attività ospedaliere e territoriali, maggio

Adozione del piano di ripartenza graduale di tutte le branche di specialistica con un accesso calibrato ed in sicurezza delle prestazioni presso l'Ospedale San Camillo de Lellis e presso le due aree distrettuali (Distretto I e Distretto II)



Screening oncologici, giugno

Avvio dei programmi di screening oncologici con una implementazione delle attività di prevenzione dei tumori alla mammella, del collo dell'utero e del colon retto



Prima ASL nel Lazio con il sistema UpToDATE, luglio

La Asl Rieti prima Azienda nel Lazio ad avere integrato il Sistema 'UpToDate' alla cartella clinica elettronica. L'innovativo Sistema è stato adottato dalla Direzione Aziendale della Asl di Rieti nel quadro delle iniziative per la digitalizzazione, il miglioramento della qualità delle cure e per una maggiore precisione diagnostica.



Nuove Case della Salute: Si rafforza la rete territoriale di cura, agosto

La Regione Lazio ha approvato in giunta il Piano decennale in materia di Investimenti in Edilizia sanitaria. Il Piano è finalizzato al potenziamento della rete territoriale delle Case della Salute e gli Ospedali di Comunità. In provincia di Rieti sono state finanziate due nuove Case della Salute grazie ad un finanziamento di oltre 5 milioni di euro.



Microchirurgia oculare: l'Oftalmologia del de' Lellis dotata di Microscopio ultima generazione, settembre

Il nuovo macchinario è provvisto di un'innovativa tecnologia in grado di fornire immagini chiare e intense dalla periferia alla retina.



"Premio nazionale donne e Covid-19": la Asl di Rieti premiata a Milano dalla Fondazione Onda, ottobre

L'Azienda è stata premiata per il lavoro svolto in piena pandemia nell'organizzazione ospedaliera, delle due Case di riposo private S. Lucia di Rieti e Alcim di Contigliano, trasformate in una notte in centri Covid e per la pianificazione delle azioni di prevenzione e contenimento disposte sul territorio.



Poggio Mirteto: presso la struttura riabilitativa attivati 41 ulteriori posti letto, ottobre

Si tratta dell'unica struttura a gestione esclusivamente pubblica del Lazio. I 58 posti letto totali, 24 di tipo estensivo e 34 per il mantenimento, consentono all'Azienda Sanitaria Locale di Rieti di garantire la crescente richiesta di riabilitazione residenziale su tutto il territorio della provincia di Rieti.



Leonessa: inaugurato il nuovo Poliambulatorio della Asl Rieti, ottobre

La struttura di 400 mq è stata potenziata con apparecchiature elettromedicali e attività specialistiche.



Radioterapia oncologica: due nuovi acceleratori lineari al de' Lellis, dicembre

Le due nuove tecnologie garantiranno prestazioni di elevato livello tecnico che permetteranno, al Centro di Radioterapia dell'ospedale provinciale di Rieti, di effettuare i più moderni trattamenti oncologici.

1.4 Le criticità e le opportunità

È importante evidenziare che, anche rispetto agli anni precedenti, tenuto conto della complessità del nuovo assetto aziendale e dell'Emergenza Covid19, la valutazione e la misurazione della performance hanno rispettato i tempi fissati dal ciclo della performance.

Nel corso del 2020 si è perseguita l'implementazione progressiva dei PDTA previsti dal Piano aziendale della Cronicità (Diabete, Scompenso Cardiaco, BPCO, Malattie reumatiche, Allergie pediatriche), oltre che sono stati apportati diversi cambiamenti organizzativi dettati dall'emergenza che hanno accelerato il processo di trasformazione verso un'assistenza di prossimità. È un'azione pluriennale che richiede il coinvolgimento ed il coordinamento tra i molteplici attori protagonisti dell'attuazione dei Percorsi, che nell'anno in oggetto ha visto il consolidamento dei processi informativi e partecipativi delle varie procedure che li compongono. Pertanto, una delle criticità rinvenibili per il 2020, è quella di una ancor non maturazione sinergica, anche se fisiologica, dei diversi piani.

Tra le opportunità che si rilevano in ottica prospettica, vi sono sicuramente quelle dettate dall'assegnazione dei nuovi incarichi di Struttura, in funzione della nuova architettura organizzativa. In ambito aziendale è confermata la disponibilità di strumenti consolidati di governo clinico e della qualità, utili per analizzare la frammentazione organizzativa e a favorire la reingegnerizzazione dei processi e il lavoro di gruppo, la disponibilità di moderne tecnologie nella maggior parte delle funzioni sanitarie, l'abitudine consolidata all'utilizzo di indicatori per l'allineamento tra obiettivi, processi e risultati a tutti i livelli dell'organizzazione, sostenuta da un efficace sistema di raccolta delle informazioni.

Vi è da evidenziare il solido rapporto che l'ASL Rieti ha instaurato con le realtà e gli Enti locali con cui il dialogo è continuato in maniera proattiva e costruttiva anche grazie alla partecipazione diffusa della vita aziendale da parte delle Associazioni di Volontariato, radicate nel territorio reatino. Per l'ASL Rieti è determinante essere parte di una forte rete di alleanze, costruita ed alimentata attraverso il dialogo costante con le Amministrazioni locali territoriali e con gli stakeholder, partner primari delle policy aziendali, per migliorare la qualità e la velocità delle decisioni da prendere. Il confronto continuo con le Istituzioni del territorio, il terzo settore, i Sindacati, le imprese, per avanzare e verificare le proposte operative per una risposta all'emergenza integrata e flessibile.

La pandemia, anche in una logica di accountability, ha fatto emergere il grande senso d'appartenenza del territorio reatino e di tutti i suoi attori, pronti a "prestare soccorso" con i mezzi e le risorse a disposizione. Una comunità coesa, abituata alle grandi sfide, compatta nel proteggere i fragili e i malati cronici, unita dai legami e dall'obiettivo di superare al più presto e con meno danni possibili la fase dell'emergenza per poter ripartire.

Nello specifico, per quanto attiene il ciclo della performance, per l'anno 2020, è stato riprogrammato il Piano della Performance e il Regolamento di misurazione e valutazione della performance aziendale che trae, comunque, spunto dall'esperienza maturata in questi anni (Delibera n. 325 del 01 aprile 2020). Il fine è il continuo miglioramento di tutto il ciclo della performance dell'ASL Rieti attraverso l'interazione fra tutti gli attori del processo, anche in ragione della complessità del nuovo assetto aziendale e della necessità di approfondimento di alcune criticità emerse durante l'attività di misurazione di alcuni obiettivi. Particolare rilevanza ha assunto il processo di condivisione e negoziazione tra valorizzato e valorizzatore per l'individuazione dei criteri di misurazione dell'apporto individuale al fine del raggiungimento degli obiettivi di struttura. Questo processo, che ha rappresentato una criticità degli anni passati, si sta standardizzando e consolidando come pratica aziendale per il miglioramento continuo della valutazione della performance dell'ASL Rieti.

L'Azienda attraverso l'utilizzo dei seguenti principali meccanismi operativi ha intrapreso un nuovo modo di lavorare che pone il paziente al centro delle attività di cura ed assistenziali:

- Pianificazione Strategica
- Programmazione, Budgeting e Controllo della Gestione
- Governo Clinico
- Audit dei Processi
- Sistema informativo ed informatico
- Gestione del Personale
- Valutazione ed Incentivazione
- Formazione e Sviluppo Professionale
- Comunicazione interna ed esterna

Tra questi il Governo Clinico, l'appropriatezza e la qualità hanno rappresentato, rappresentano e rappresenteranno per l'Azienda gli strumenti per ridisegnare i principali processi clinico-assistenziali in modo da renderli più razionali, più efficienti da un punto di vista di impiego delle risorse e più efficaci dal punto di vista dei risultati di salute prodotti.

2. Obiettivi: Risultati raggiunti e scostamenti

Il buon funzionamento aziendale, in senso complessivo, è determinato dal lavoro di squadra in cui viene valorizzato il contributo di ciascun singolo componente come risorsa attiva dell'organizzazione. Il rafforzamento del livello di coinvolgimento del personale, infatti, è riconosciuto come una delle leve utili a migliorare le performance individuali e, di conseguenza, quelle aziendali (Gruman, Saks, 2011; Saks, Gruman, 2014).

Il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione dipende, quindi, dalla capacità di mettere a sistema i contributi di tutte le singole componenti (Goi, 2008) integrando il livello individuale con quello organizzativo.

Anche in funzione di questo, l'ASL Rieti ha impiantato e sta irrobustendo un sistema di performance che assicura l'allineamento continuo tra i ruoli e le condizioni strumentali all'esercizio degli stessi. Legare cioè tutti gli obiettivi aziendali, regionali e nazionali, in modo da responsabilizzare ogni singolo attore interno al raggiungimento del risultato.

La performance consiste nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'individuo e l'organizzazione apportano, attraverso la loro azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi oltre che alla soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini della provincia di Rieti. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa ed alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione orizzontale in termini di input/processo/output/outcome. La profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo verticale: livello individuale e livello organizzativo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda sanitaria di Rieti, per il 2020, è quello previsto dal Regolamento adottato con Delibera n. 325 del 01 aprile 2020. Il Sistema di performance management costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente correlati:

- a. il sottosistema di misurazione delle performance;
- b. il sottosistema di valutazione delle performance;
- c. il sottosistema premiante;

Il ciclo di gestione delle performance mette in relazione tra loro questi sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso cui si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance, al fine di programmare, misurare, gestire e valutare le performance relative ad un periodo temporale determinato.

2.1 Albero della performance

La Direzione strategica, come anticipato in premessa, ha strutturato un processo di *deployment top down* degli obiettivi, in modo da responsabilizzare tutte le Strutture e orientarle al raggiungimento delle linee strategiche nazionali, regionali e aziendali. Questo processo consente infatti di ribaltare gli obiettivi assegnati al Direttore Generale da parte della Regione Lazio (generali, di salute e funzionamento dei Servizi) in una logica non solo valutativa dei risultati di gestione dell'attività svolta,

ma in modo tale che incidano direttamente, secondo la logica dell'albero della performance, anche sulle attività di tutte le strutture aziendali.

Il processo di deployment top down vuol dar forza alla visione strategica che la Direzione ha voluto consolidare, come innovativo processo organizzativo, anche per il 2020. Il fine è d'implementare ulteriormente il sistema d'orientamento dei comportamenti e di responsabilizzazione sia organizzativi che individuali dell'ASL Rieti.

L'albero delle performance:

- è una mappa logica che rappresenta anche graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche e obiettivi;
- dimostra come gli obiettivi ai vari livelli proposti siano inseriti all'interno di un disegno strategico complessivo coerente al mandato istituzionale e alla missione;
- fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'ASL.

Nella costruzione dell'albero delle performance, come nella sua rappresentazione grafica, le aree strategiche sono state identificate come aree omogenee di bisogni/obiettivi. L'analisi del contesto interno esterno, l'individuazione dei punti di forza e di debolezza del sistema, le linee dettate dal Programma Operativo della Regione Lazio per il 2019-2021 (approvato con DCA n. 82 del 26/06/2020), il contesto normativo di riferimento, oltre che le proposte pervenute dai responsabili e direttori delle strutture organizzative dell'ASL, conducono all'identificazione di 5 politiche sulle quali improntare l'azione strategica di cambiamento (Aree strategiche):

- area strategica emergenza covid
- area strategica accessibilità ed appropriatezza
- area strategica qualità e sicurezza dell'assistenza e delle tecnologie
- area strategica sostenibilità economica
- area strategica stakeholders e utenza

Performance organizzativa

La performance organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione, attraverso le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La performance organizzativa è elemento determinante anche per il sostegno al raggiungimento degli obiettivi fissati per il Direttore Generale dell'ASL Rieti. Infatti, come si evince dalle pagine che seguono, la Direzione aziendale ha voluto legare performance organizzativa al conseguimento del risultato degli obiettivi di mandato e contrattuali assegnati alla Direzione Generale dalla Regione Lazio (DDCCAA n. U00412/2018 e n. U00155/2019).

Il contesto, l'individuazione dei punti di forza e di debolezza del sistema, il recepimento del Programma Operativo della Regione Lazio per il triennio 2016-2018, (DDCCAA n. 52/2017 e n. 412/2017)

e per il triennio 2019-2021 (DCA n. 18/2020), il contesto normativo di riferimento, oltre che le proposte pervenute dai Responsabili delle Strutture Organizzative dell'ASL Rieti, hanno condotto all'identificazione di 5 aree strategiche su cui è stata improntata l'azione di cambiamento. Per l'anno 2020, così come previsto dal piano della performance, sono state individuate cinque linee strategiche (schematizzate nella figura di seguito) da cui sono conseguiti poi gli obiettivi.

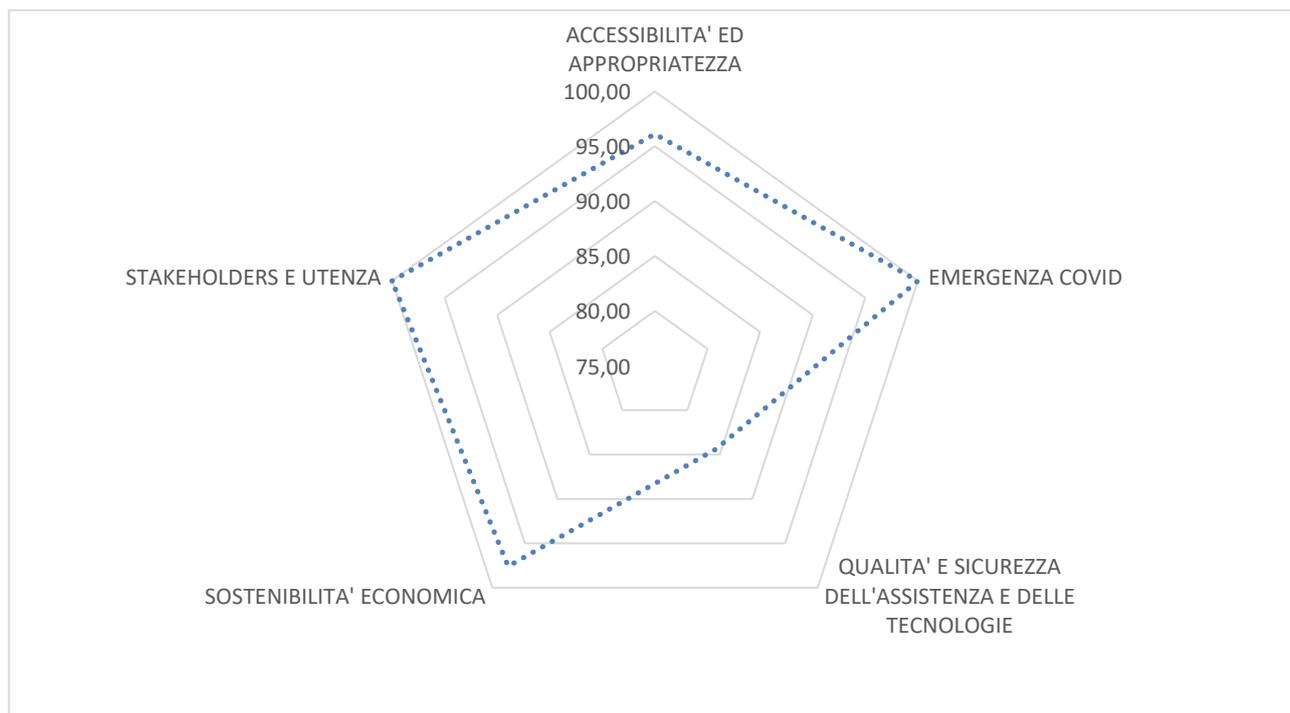
Dalle rilevazioni della Struttura, risulta un importante risultato raggiunto in termini di punteggio. Obiettivi concatenati tra di loro, che hanno consentito un supporto condiviso tra le diverse strutture aziendali anche in considerazione della pandemia e che hanno concorso e contribuito al raggiungimento del risultato. Per l'anno 2020, infatti, la media dei punteggi complessivi delle aree strategiche è di 95,15%, con la forbice dei punteggi che va dal 84,39% dell'area della qualità e sicurezza dell'assistenza e delle tecnologie accesso ai servizi al 100% delle aree tra cui quella dell'emergenza Covid.

<i>Aree strategiche</i>	<i>Media di % di raggiungimento</i>
<i>EMERGENZA COVID</i>	100,00
<i>STAKEHOLDERS E UTENZA</i>	100,00
<i>SOSTENIBILITA' ECONOMICA</i>	97,58
<i>ACCESSIBILITA' ED APPROPRIATEZZA</i>	96,12
<i>QUALITA' E SICUREZZA DELL'ASSISTENZA E DELLE TECNOLOGIE</i>	84,39



Figura 7 - Aree Strategiche, raggiungimento della performance organizzativa

Rispetto dunque al risultato ottenuto nella performance organizzativa, si evidenziano le aree di miglioramento. Quest'analisi è utile al top management per raccogliere informazioni necessarie ad orientare interventi non solo in direzione della soddisfazione lavorativa e di esigenze formative specifiche, ma anche verso criticità strutturali, con l'obiettivo finale del miglioramento delle strategie gestionali.



A conclusione della verifica sullo stato di raggiungimento degli obiettivi 2020 la Direzione Aziendale ha effettuato su alcuni obiettivi una manovra di sterilizzazione sulle Strutture maggiormente impegnate nella Gestione dell’Emergenza Covid19, dapprima con nota prot. n. 36194 del 07/06/2021 e successivamente con nota prot. n.40581 del 24/06/2021.

Ai fini della Relazione, e del processo che sottende alla performance, anche questo è un indicatore indiretto dell’evoluzione qualitativa del processo di attribuzione degli obiettivi dell’ASL Rieti. Infatti, il numero degli obiettivi sterilizzati è poco rilevante in termini numerici, e l’impossibilità di ottenere un risultato misurabile non è attribuibile alle Strutture, ma da imputare a dinamiche intercorse nel periodo che non erano prevedibili in alcun modo in sede di assegnazione degli obiettivi.

Si specificano di seguito i risultati analitici scaturiti dalla misurazione della performance organizzativa per l’anno 2020, la cui media dei risultati è di 96,12.

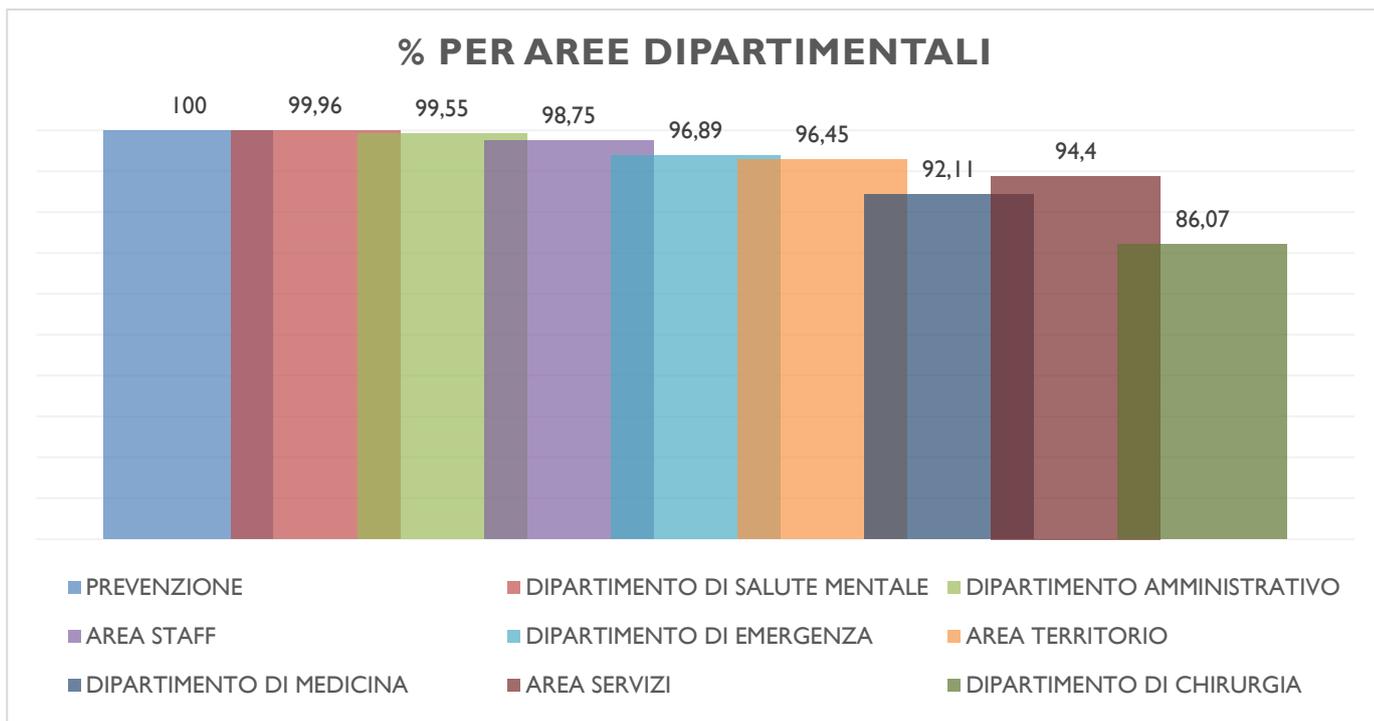
<i>DIPARTIMENTO</i>	UNITÀ OPERATIVA	% DI RAGGIUNGIMENTO
<i>AMMINISTRATIVO</i>	ACQUISIZIONE E LOGISTICA DI BENI E SERVIZI	96,80
	AFFARI GENERALI E LEGALI	99,40
	AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE, A CONVENZIONE E COLLABORAZIONI	100
	ECONOMICO FINANZIARIA	100
	INGEGNERIA BIOMEDICA CLINICA E HTA	100
	POLITICA DEL FARMACO E DEI DISPOSITIVI MEDICI	100
	RISK MANAGEMENT, QUALITA' E AUDIT CLINICO	100
	SISTEMA INFORMATICO	100

	SISTEMI INFORMATIVI SANITARI E STATISTICA SANITARIA	100
	SVILUPPO STRATEGICO ORGANIZZATIVO	100
<i>CHIRURGICO</i>	TECNICO PATRIMONIALE	98,80
	CHIRURGIA GENERALE	95,77
	CHIRURGIA VASCOLARE	62,05
	OFTALMOLOGIA	98,56
	ORL E CHIRURGIA CERVICO FACCIALE	95,68
	ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA	74,15
	OSTETRICIA E GINECOLOGIA	86,27
	UROLOGIA	86,14
<i>DSM</i>	ATTIVITA' TERAPEUTICHE RIABILITATIVE PER DISTURBI DA USO DI SOSTANZE E NUOVE DIPENDENZE	99,85
	CENTRO SALUTE MENTALE	100
	DSM	100
<i>EMERGENZA</i>	SPDC	100
	ANESTESIA E RIANIMAZIONE	100
	CARDIOLOGIA (UTIC ED EMODINAMICA)	93,39
	MEDICINA E CHIRURGIA ACCETTAZIONE E URGENZA	100
	NEUROLOGIA	94,17
<i>MEDICO</i>	DIABETOLOGIA II LIVELLO	85,71
	GERIATRIA	92,50
	MALATTIE INFETTIVE	100
	MEDICINA FISICA E RIABILITATIVA	86,38
	MEDICINA INTERNA	93
	NEFROLOGIA E DIALISI	96,34
	ONCOLOGIA MEDICA	97,51
	PEDIATRIA E NEONATOLOGIA	89,94
	PNEUMOLOGIA (E TELEMEDICINA)	100
	REUMATOLOGIA	92,50
<i>PREVENZIONE</i>	ANAGRAFE ZOOTECNICA E DEGLI INSEDIAMENTI PRODUTTIVI	100
	DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE	100
	IGIENE DEGLI ALIMENTI E DELLA NUTRIZIONE	100
	IGIENE DELLA PRODUZIONE TRASFORMAZIONE COMMERCIALIZZAZIONE ALIMENTI DI ORIGINE ANIMALE	100
	IGIENE E SANITA' PUBBLICA	100
	MEDICINA DELLO SPORT	100
	PREVENZIONE E SICUREZZA NEGLI AMBIENTI DI LAVORO	100

<i>SERVIZI</i>	SANITA' ANIMALE E IGIENE ALLEVAMENTI E PRODUZIONI ZOOTECNICHE	100
	ANATOMIA PATOLOGICA	100
	DIAGNOSTICA PER IMMAGINI	94,45
	GASTROENTEROLOGIA	97,66
	LABORATORIO ANALISI	100
	MEDICINA TRASFUSIONALE	74,27
	RADIOTERAPIA	100
<i>AREA STAFF</i>	COORDINAMENTO UNICO DEI PROGRAMMI DI SCREENING	100
	DMO	100
	GESTIONE DEL PERSONALE DI ASSISTENZA	100
	GESTIONE DEL PERSONALE TECNICO SANITARIO DELLA RIABILITAZIONE E DELLA PREVENZIONE	100
	GOVERNO AMMINISTRATIVO EROGATORI ACCREDITATI	100
	GOVERNO LISTE DI ATTESA E RAPPORTI CON RECUP	100
	MEDICINA LEGALE	100
<i>TERRITORIO</i>	MEDICINA PENITENZIARIA	100
	SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE AZIENDALE	88,75
	DISTRETTO 1 RIETI, ANTRODOCO, S. ELPIDIO	95,13
	DISTRETTO 2 SALARIO-MIRTENSE	94,21
	TUTELA DELLA SALUTE MATERNO INFANTILE	100

Di seguito, per un'analisi approfondita che si abbina al modello organizzativo della ASL Rieti e della strutturazione per aree dipartimentali, si specificano le risultanze della valutazione della performance suddivise per ognuna di queste:

<i>Dipartimento</i>	% di raggiungimento
<i>PREVENZIONE</i>	100
<i>DIPARTIMENTO DI SALUTE MENTALE</i>	99,96
<i>DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO</i>	99,55
<i>AREA STAFF</i>	98,75
<i>DIPARTIMENTO DI EMERGENZA</i>	96,89
<i>AREA TERRITORIO</i>	96,45
<i>AREA SERVIZI</i>	94,40
<i>DIPARTIMENTO DI MEDICINA</i>	92,11
<i>DIPARTIMENTO DI CHIRURGIA</i>	86,07



2.2 Obiettivi strategici

Le strategie aziendali delineate nell'albero della performance, e gli obiettivi strategici già espressi in precedenza, puntano essenzialmente ad una riorganizzazione e razionalizzazione di tutto il sistema dell'assistenza ospedaliera e territoriale dell'ASL Rieti, oltre che dell'apparato amministrativo e tecnologico.

L'Azienda, anche per il 2020, ha posto un focus particolare sulla centralità della persona, dei suoi bisogni di salute, e ha lavorato sull'equità nell'accesso e nella fruizione dei servizi.

La gestione della pandemia è passata attraverso una ridefinizione dei processi organizzativi amministrativi e clinico-sanitari che hanno determinato uno stress test organizzativo del sistema, forte e dirompente, che ha sollecitato ogni parte dell'organizzazione aziendale ma che, nel contempo, ha rappresentato anche una sfida per una amministrazione che saputo sviluppare, innovare e, tempestivamente, implementare nuovi percorsi clinico-assistenziali. I risultati scaturiti dalla Relazione fotografano una Azienda orientata con flessibilità al raggiungimento degli obiettivi strategici, siano esse programmati all'inizio del ciclo della performance, siano essi revisionati in corsa, così com'è successo con la pandemia da SarS-CoV-2.

Nonostante la pandemia, quindi, l'impegno dell'ASL Rieti è proseguito nella complessiva riorganizzazione ed armonizzazione dei processi aziendali, sia sotto il profilo amministrativo - gestionale che con riguardo agli ambiti assistenziali, al fine di assicurare la *best practice* e l'ottimizzazione dell'assistenza, attuando la valorizzazione di tutte le risorse disponibili.

L'Azienda anche per l'anno 2020, ha realizzato azioni di armonizzazione delle procedure amministrativo-gestionali e clinico assistenziali. In coerenza con la mission e la vision aziendale, si inserisce il processo di trasformazione dell'Ospedale organizzato per discipline specialistiche, in grado di far confluire gestionalmente e funzionalmente risorse strutturali e professionalità, in un articolato complesso ospedaliero organizzato per aree omogenee per intensità di cura e complessità assistenziale. La variabilità della pandemia ha poi stimolato la flessibilità dell'utilizzo dei posti letto ospedalieri. L'elemento innovativo, già programmato negli anni passati, è stato quello di coinvolgere il sistema di offerta territoriale, in un continuum, con il sistema ospedaliero in grado di assicurare risposte efficaci ed appropriate intorno ai bisogni della popolazione reatina nelle varie fasi del suo percorso di cura e nei diversi gradi di intensità clinico-assistenziale e di complessità organizzativa. Questo ha favorito anche la gestione della pandemia e la sorveglianza dei contatti direttamente a domicilio e sul territorio.

Il 2020 è stato anche l'anno di rafforzamento della sperimentazione delle linee aziendali per il mutamento organizzativo tale da rendere l'ASL Rieti in grado di rispondere a quanto previsto dalla normativa nazionale e regionale sui LEA per il Nuovo Sistema di Garanzia. Infatti, la scelta è stata quella di dar seguito al mandato regionale che configura un'accelerazione del processo di trasformazione del SSR verso la completa erogazione dei LEA. La Direzione Aziendale, quindi, come obiettivo strategico pluriennale ha posto particolare attenzione al nuovo Sistema, volendo dunque anticipare prospetticamente e dare una risposta rapida e quanto più aderente possibile agli indicatori individuati da tale modello, anche in funzione della futura quanto imminente rilevazione regionale.

2.3 Obiettivi e piani operativi

L'ASL Rieti, per l'anno 2020, ha mirato al raggiungimento di obiettivi finalizzati ad assicurare la miglior risposta di cura al bisogno di salute della popolazione della provincia reatina e all'efficientamento e all'innovazione dei processi amministrativi e gestionali. Altro obiettivo è stato quello di fronteggiare e gestire la pandemia. In questa sezione della Relazione sono dunque esplicitati gli obiettivi operativi, ed i relativi piani di attività previsti per l'anno 2020, correlati agli obiettivi strategici fissati nel Piano della Performance e da cui scaturiscono.

Le azioni programmate ed effettuate per il raggiungimento degli obiettivi oggetto durante il corso del 2020 di monitoraggi periodici trimestrali e confronti con i competenti settori regionali ed hanno coinvolto tutti i livelli aziendali attraverso il processo di budget e l'assegnazione degli obiettivi per l'anno 2020.

AREA ACCESSIBILITA' ED APPROPRIATEZZA

ACCESSI E PERMANENZA NEL PRONTO SOCCORSO

APERTURA REMS

ASSISTENZA TERRITORIALE

ATTIVITA' CONSULTORIALE

ATTIVITA' DA PIANO OPERATIVO REGIONALE

ATTIVITA' DI SPECIALISTICA AMBULATORIALE
ATTIVITA' DIPARTIMENTALE SULLE NUOVE FRAGILITA'
ATTIVITA' SCREENING
ATTIVITA' VACCINALE
COMPLETEZZA E QUALITÀ SDO
DEGENZA OSPEDALIERA
GESTIONE DEI RICOVERI PER PARTI CESAREI
GOVERNO DELLA SPESA - FLUSSI INFORMATIVI FARMACEUTICA
GOVERNO TEMPI DI ATTESA DELLE PRESTAZIONI SPECIALISTICHE AMBULATORIALI
IVG FARMACOLOGICA
PIANO NAZIONALE DELLA PREVENZIONE VIGENTE
REDAZIONE E PROPOSTA DI DELIBERA DEL REGOLAMENTO DI PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE
RIALLINEAMENTO ANAGRAFICHE BANCA DATI NAZIONALE /SIP
RIALLINEAMENTO INSEDIAMENTI PRODUTTIVI
RIDUZIONE DEI RICOVERI DIURNI
RIDUZIONE TASSO DI RICOVERO
RIDUZIONE TEMPI DI INTERVENTO PER FRATTURA COLLO DEL FEMORE NELL'ANZIANO
OVER 65
SUPPORTO PSICOLOGICO A FAMILIARI DI PAZIENTI GRAVI
SVILUPPO PDTA SPECIFICO PER GESTIONE PAZIENTE DIABETICO

AREA EMERGENZA COVID

ACCOMPAGNAMENTO ALLA NASCITA CON PERCORSI DI TELEASSISTENZA
CONTROLLI SULLE ATTIVITA' DI CONSEGNA PASTI A DOMICILIO
DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI - COVID
FLUSSI INFORMATIVI
FORMAZIONE
RECLUTAMENTO PERSONALE - EMERGENZA COVID-19
RISPETTO DISPOSIZIONI MINISTERIALI E/O REGIONALI
SCREENING PER RICERCA SARS-COV-2
SISTEMA DEI CONTROLLI

AREA QUALITA' E SICUREZZA DELL'ASSISTENZA E DELLE TECNOLOGIE

ASSISTENZA SPECIALISTICA A DISTANZA
AZIONI DEL PARM
COERENZA TRA PIANI TERAPEUTICI E PRESTAZIONI EFFETTIVAMENTE EROGATE
DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI

DONAZIONE DI ORGANI E TESSUTI
FLUSSI INFORMATIVI
FORMAZIONE
INCREMENTO DEL NUMERO DI PAZIENTI TRATTATI CON IMA STEMI ENTRO 90 MINUTI
MANTENIMENTO DELL'AUTOSUFFICIENZA SANGUE E DERIVATI
MONITORAGGIO DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEL PROCESSO EDILIZIO PER CIASCUN
INTERVENTO AMMESSO A FINANZIAMENTO
ORGANIZZAZIONE ATTIVITA' OSPEDALIERE
REGISTRAZIONE SCIA PRESENTATE NELL'ANNO 2020
REGISTRO TUMORI AZIENDALE
RICETTA DEMATERIALIZZATA
SISTEMA DEI CONTROLLI

AREA SOSTENIBILITA' ECONOMICA

ANALISI DEI SINISTRI
ATTUAZIONE DEL PERCORSO ATTUATIVO DELLA CERTIFICABILITÀ (PAC)
FONDI CCNL PERSONALE DIPENDENTE
GOVERNO DELLA SPESA - EROGATORI ACCREDITATI
GOVERNO DELLA SPESA - FARMACEUTICA
GOVERNO DELLA SPESA - FARMACEUTICA CONVENZIONATA
IMPLEMENTAZIONE DELLA CONTABILITA' ANALITICA
MAPPATURA DEL CONTENZIOSO DISTINTO PER TIPOLOGIA
MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI FINANZIATI
PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ PREVISTE PER L'ESPLETAMENTO DELLE GARE IN FORMA
AGGREGATA
REDAZIONE ATTI PROPEDEUTICI ALLA GARA
REDAZIONE ED APPROVAZIONE DI PROCEDURE CONCORSUALI
REDAZIONE REPORT - APPARECCHIATURE DI PROPRIETA'
REDAZIONE REPORT - APPARECCHIATURE NON DI PROPRIETA'
REDAZIONE REPORT PER IL MONITORAGGIO DELLE FASI DELLE PROCEDURE DI GARA
PROGRAMMATE
RISPETTO DEI TEMPI DI PAGAMENTO FATTURE PREVISTI DALLA NORMATIVA VIGENTE
RISPETTO DEI TEMPI DI PAGAMENTO FATTURE PREVISTI DALLA NORMATIVA VIGENTE (UOS
FORMAZIONE)
RISPETTO DEL BUDGET ASSEGNATO
RISPETTO DEL BUDGET ASSEGNATO (UOS FORMAZIONE)
TUTELA AZIENDALE IN GIUDIZIO

AREA STAKEHOLDERS E UTENZA

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

ATTIVITA' REGOLAMENTARE

ATTIVITA' SANITARIE C/O CASA CIRCONDARIALE DI RIETI

CARTA DEI SERVIZI

GIORNATA MONDIALE DELLA SALUTE MENTALE

MONITORAGGIO INFORTUNI

RAPPORTO SUL RISCHIO DI CORRUZIONE

RISPETTO PTPCT 2020-2022

SITO WEB

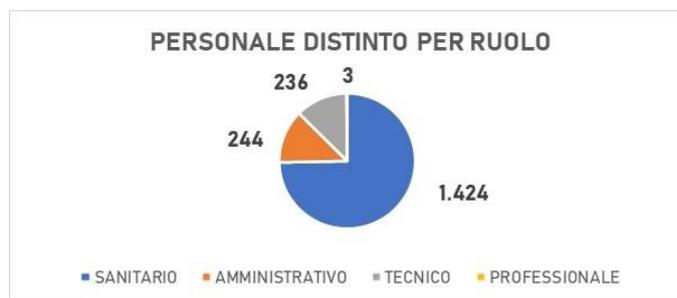
2.4 Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali legati alla performance, sono rappresentati da criteri di valutazione che esprimono il contributo fornito dal dipendente in termini di apporto individuale al risultato ed al conseguente raggiungimento degli obiettivi di Struttura. La valutazione della performance individuale si concretizza attraverso lo strumento della scheda di valutazione personale.

Particolarmente rilevante è il processo di condivisione e negoziazione che avviene tra il valorizzato ed il valorizzatore in merito all'individuazione dei criteri di misurazione per l'apporto individuale al fine del raggiungimento degli obiettivi di struttura. Questo processo si sta standardizzando e consolidando come pratica aziendale nel miglioramento continuo della valutazione della performance dell'ASL Rieti.

Al termine del processo per ogni dipendente è determinato il grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di Struttura, sulla base del quale è poi stabilita la quota di fondo economico di produttività spettante al dipendente.

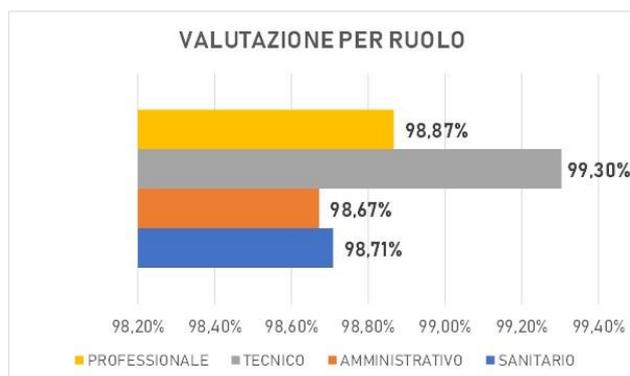
I dipendenti valorizzati nell'anno in oggetto sono stati in numero di 1.907, come di seguito distinti per ruolo.



RUOLO	NUMERO	INCIDENZA
SANITARIO	1.424	74,7%
AMMINISTRATIVO	244	12,8%
TECNICO	236	12,4%
PROFESSIONALE	3	0,2%
TOTALE	1.907	100,0%

Figura 8 - Personale dipendente, 2020

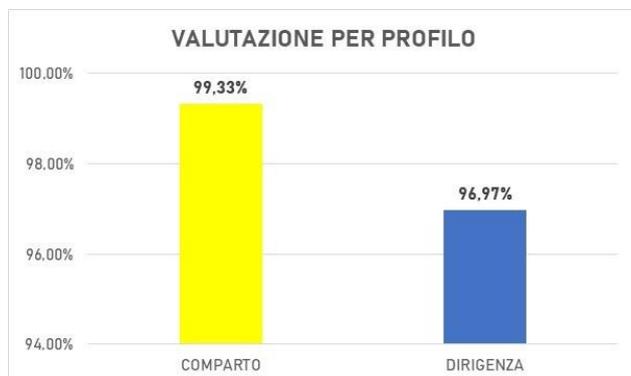
A riprova di quanto già rappresentato, anche i punteggi medi relativi alla performance individuale sono coerenti con gli "score" della Direzione Generale e della performance organizzativa. Il punteggio medio riportato (nella forbice ricompresa tra 80 e 100%) è di 98,78%. Nel grafico che segue sono riportati i punteggi medi divisi per ruolo contrattuale.



RUOLO	VALUTAZIONE	NUMERO
SANITARIO	98,71%	1.424
AMMINISTRATIVO	98,67%	244
TECNICO	99,30%	236
PROFESSIONALE	98,87%	3
TOTALE	98,78%	1.907

Figura 9 - Personale dipendente, valorizzazione per ruolo, 2020

Infine, rappresentiamo il livello di raggiungimento della performance individuale distinguendo tra Comparto e Dirigenza.



PROFILO	VALUTAZIONE	NUMERO
COMPARTO	99.33%	1.502
DIRIGENZA	96.97%	405
TOTALE	98.78%	1.907

Figura 10 - Personale dipendente, valorizzazione per profilo, 2020

RUOLO PROFESSIONALE - ANZIANITA'	SCHEDE	VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE				
		100%	99.99% - 95.00%	94.9% - 90.00%	89.99% - 70.00%	< 69.99%
UOC DIRIGENZA MEDICA	31	31				
UOC DIRIGENZA PS, SPTA	8	6	1	1		
UOSD DIREZIONE MEDICA	14	14				
UOSD DIRIGENZA PS, SPTA	6	4	2			
UOS DIRIGENZA MEDICA	16	14	1			1
UOS DIRIGENZA SPTA	3	2	1			
DIRIGENZA MEDICA ESP. PROF.LE < 5 ANNI	123	97	7	6	8	5
DIRIGENZA MEDICA ESP. PROF.LE 5-15 ANNI	87	74	3	2	3	5
DIRIGENZA MEDICA ESP. PROF.LE > 15 ANNI	77	67	1	1	5	3
ESP. PROF.LE < 5 ANNI PS, SPTA	23	14		2	4	3
ESP. PROF.LE 5-15 ANNI SPTA	4	3		1		
ESP. PROF.LE > 15 ANNI PS, SPTA	11	8		1	2	
COMPARTO - CAT. A, B, BS, C, D, DS	1.504	1.356	79	46	21	2
TOTALE	1.907	1.690	95	60	43	19

Tabella 9 - Personale dipendente, valorizzazione per cluster di punteggio, 2020

3. Risorse, efficienza ed economicità

L'Azienda Sanitaria Locale di Rieti ha realizzato, in controtendenza rispetto alle dinamiche che insistono sull'intero Sistema Sanitario Nazionale, una progressiva e costante riduzione della spesa corrente. Le macrostrutture, sulla base delle funzioni aziendali ridefinite dal nuovo Atto Aziendale, sono responsabili del budget finanziario e della performance organizzativa dell'anno 2020, pertanto nel Ciclo di Gestione della Performance Anno 2020, gli obiettivi correlati al governo economico sono stati assegnati alle Unità Operative e declinati nel rispetto dei budget finanziari, assegnati che risulta essere stato raggiunto.



Tabella 10 - Valore della produzione 2018-2020

Un dato fondamentale riguarda il bilancio d'esercizio che nel 2020 ha registrato il pareggio, centrando in tal modo l'obiettivo fissato dalla Regione Lazio¹². Il valore della produzione nel 2020 rispetto all'anno precedente è aumentato di circa 17 milioni di euro, di cui 9 milioni per risorse COVID. Il costo della produzione è incrementato, rispetto all'anno precedente di circa 15 milioni, di cui 12 milioni relativi alla pandemia COVID.

Dunque, anche per l'esercizio 2020 il principale obiettivo economico/finanziario conseguito dall'ASL Rieti è il rapporto tra consuntivo 2020/concordamento 2020, al netto delle spese sostenute per la pandemia COVID che non sono state oggetto di concordamento regionale, sull'aggregato complessivo dei costi direttamente governabili da parte dell'ASL:

- personale;
- prodotti farmaceutici ed emoderivati;
- altri beni e servizi;
- medicina di base;
- farmaceutica convenzionata;
- altre prestazioni da privato.

Si riporta di seguito la tabella sintetica dei valori relativi al Bilancio economico 2020, al netto delle spese sostenute per la pandemia COVID che non sono state oggetto di concordamento regionale, raffrontato con il Bilancio economico 2019 e il Bilancio di Previsione 2020, secondo le voci di costo concordate:

¹² Il dato si riferisce a quanto inserito sulla piattaforma regionale SIGES in data 25/06/2021, suscettibile di integrazioni e rettifiche a seguito di indicazioni regionali.

Voci di costo concordate anno 2020 - Valori in €/000

	A5 - Rettifica Contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	B - Totale Costi Interni	C - Totale Costi Esterni	F - Totale Componenti Finanziarie e Straordinarie
BILANCIO 2019	2.227	170.683	76.237	6.469
BUDGET 2020 CONCORDATO	3.260	174.584	77.867	8.344
BILANCIO 2020*	2.962	174.412	76.747	8.301
DELTA BILANCIO 2020/BUDGET 2020	-298	-172	-1.120	-43

*Il dato si riferisce a quanto inserito sulla piattaforma regionale SIGES in data 25/06/2021, suscettibile di integrazioni e rettifiche a seguito di indicazioni regionali.

La ASL Rieti ha rispettato il budget concordato con la Regione relativo alle voci di spesa di diretta gestione aziendale. I positivi risultati sono stati raggiunti attraverso numerose azioni volte al miglioramento delle performance economiche, che stanno diventando strutturali.

4. Pari opportunità e bilancio di genere

Il benessere organizzativo è un elemento della valutazione dell'impatto delle azioni organizzative sui processi di lavoro quotidiani dell'ASL Rieti, ed è una delle dimensioni della misurazione dello stato di salute dell'organizzazione. Un importante fattore che influenza la performance aziendale, infatti, è rappresentato dalle risorse umane operanti nell'organizzazione che, tradizionalmente, rappresentano una delle principali categorie di stakeholder. Per assicurare un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e all'assenza di ogni forma di discriminazione, in coerenza con le Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni di cui alla Direttiva PCM del 4/3/2011, l'ASL Rieti ha provveduto alla costituzione del Comitato Unico di Garanzia (CUG) con Deliberazione n. 455/D.G. del 02.05.2013 – “*Costituzione del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità. La valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*” a cui è seguita la Deliberazione n. 1322/D.G. del 19.12.2013 – “*Preso d'atto Regolamento del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*”. Al CUG sono affidate le funzioni di sorveglianza delle pari opportunità, del fenomeno del mobbing e dello stress lavoro correlato all'interno della ASL.

L'equilibrio di genere nei ruoli apicali in sanità è un tema che sta assumendo sempre maggiore attenzione a livello globale (Rapporto OASI 2019), fino a diventare questione di *health policy*, come dimostra un recente studio pubblicato su The Lancet finalizzato ad identificare possibili azioni volte a ridurre il gender gap nei ruoli di leadership nel settore della salute (Mathad et al., 2019). In sanità, però, questo fenomeno assume alcune connotazioni specifiche. Secondo il World Economic Forum's 2018 Global Gender Gap Report, delle circa 43 milioni di persone che lavorano nel settore sanitario al mondo, oltre il 70% sono donne, ma queste ricoprono solo il 35% dei ruoli manageriali (WEF, 2018). Tale dato lascia supporre che il contributo delle donne nel settore sia cresciuto al punto da diventare dominante, tranne nei ruoli di leadership, che restano in prevalenza appannaggio degli uomini.

L'ASL di Rieti rappresenta un'eccezione da questo punto di vista, tanto che il top management dell'Azienda Sanitaria è stato, per l'anno 2020, per la quasi totalità di genere femminile rispetto a quanto riscontrato dal Rapporto Oasi 2019, oltre che vanta trasversalmente indici migliori di presenza di donne dirigenti all'interno dell'Azienda.

Donne dirigenti nel SSN (%)

Qualifica	% Donne
Direttori generali	16,7%
Direttori sanitari	32,5%
Direttori amministrativi	35,1%

Fonte: Nostra elaborazione su dati Conto Annuale MEF, anno 2017

Figura 10 - Rapporto OASI 2019

Tabella 16.2 Donne direttori di SC nella dirigenza sanitaria, per Regione

Regione	Donne	Uomini	Totale	% Donne
Emilia Romagna	133	420	553	24%
Sardegna	52	179	231	23%
Lazio	84	306	390	22%
Valle d'Aosta	6	22	28	21%
Abruzzo	28	107	135	21%
Piemonte	125	501	626	20%
Lombardia	217	890	1107	20%
Friuli Venezia Giulia	37	155	192	19%
Marche	44	213	257	17%
Toscana	80	388	468	17%
Campania	79	404	483	16%
Prov. Auton. Bolzano	16	83	99	16%
Sicilia	81	423	504	16%
Liguria	31	162	193	16%
Basilicata	17	101	118	14%
Prov. Auton. Trento	13	85	98	13%
Molise	3	20	23	13%
Puglia	43	320	363	12%
Umbria	13	97	110	12%
Veneto	65	565	630	10%
Totale	1167	5441	6608	18%

Fonte: Nostra elaborazione su dati Elenco Nazionale Direttori di Struttura Complessa, Minsal, 2019

Figura 11 - Rapporto OASI 2019

Anche per quanto attiene le UOC, la percentuale di donne direttori di Struttura Complessa dell'ASL Rieti supera sia la media regionale che quella nazionale per il 2020.

Italia	Lazio	ASL Rieti
18%	22%	28%

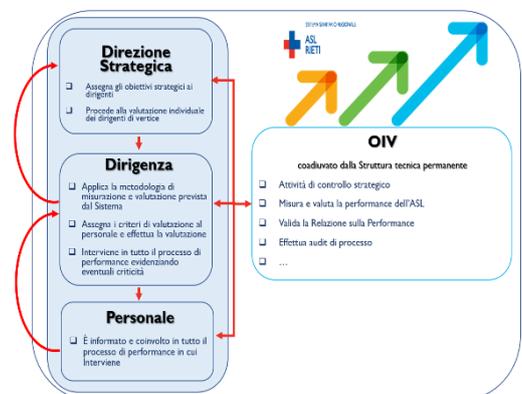
5. Il processo di redazione sulla relazione sulla performance

Con Deliberazione n. 175/2019 è stato approvato il Piano della Performance della ASL Rieti per il triennio 2019 - 2021, redatto alla luce dei contenuti delle linee strategiche aziendali, delle previsioni dei Programmi Operativi regionali, considerati gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, tenuto conto dei documenti programmatici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e integrità delle amministrazioni e in relazione con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) a disposizione dell'ASL Rieti.

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda sanitaria di Rieti, anche per il 2020, è quello previsto dal Regolamento adottato con Delibera n. 519 del 17 maggio 2012. Il Sistema di performance management costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente correlati:

- il sottosistema di misurazione delle performance;
- il sottosistema di valutazione delle performance;
- il sottosistema premiante.



Il ciclo di gestione delle performance mette in relazione tra loro questi sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso cui si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance, al fine di programmare, misurare, gestire e valutare le performance relative ad un periodo temporale determinato.

Il ciclo di gestione delle performance è integrato dal cosiddetto sottosistema di trasparenza, integrità e anticorruzione, che ha lo scopo preminente di garantire un controllo diffuso del sistema attraverso una corretta comunicazione dei risultati conseguiti dall'Azienda, dalle sue articolazioni organizzative e, nei casi opportunamente disciplinati dal Programma triennale, da singoli operatori e professionisti.

Nello specifico, il processo di budgeting introdotto è finalizzato alla responsabilizzazione delle unità operative e delle altre articolazioni organizzative sui risultati gestionali da conseguire ed è strettamente correlato con il sistema di valutazione del personale e con il sistema premiante. In



Figura 12 - Il Ciclo di gestione della performance

questa ottica, è configurato come un potente strumento di orientamento, valutazione e controllo dei comportamenti organizzativi ed è improntato alla valorizzazione dell'autonomia dei dirigenti.

Per altro verso, il sistema di budget è strettamente correlato con il processo di formulazione della strategia aziendale. Il riferimento ad un arco temporale definito (l'anno) non deve distogliere l'attenzione dal perseguimento degli obiettivi strategici che rappresentano la cornice di riferimento dell'intero sistema degli obiettivi di budget. La sistematica verifica di coerenza tra strategia e budget è presupposto per l'implementazione di un efficace sistema di budgeting.

In termini tecnici, il budget ricerca la miglior correlazione tra i risultati attesi e le risorse a disposizione. A tal fine si configura come processo flessibile in quanto, per svolgere efficacemente la sua funzione di guida di comportamenti, deve sapersi adattare, anche in corso d'anno, all'evoluzione dell'ambiente e agli stimoli che da questo derivano. In questo senso la revisione almeno semestrale del budget è considerata un'attività necessaria ogni qualvolta eventi sopraggiunti non previsti e non prevedibili modificano in modo significativo il quadro complessivo degli obiettivi da realizzare.

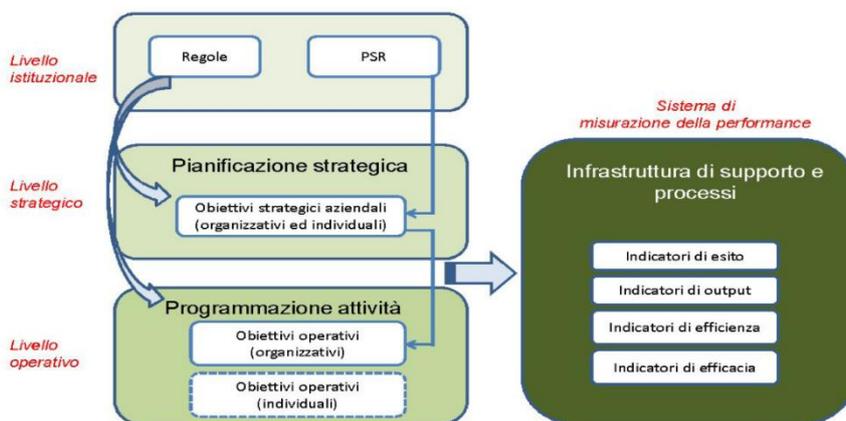


Figura 13- il modello di misurazione

A seguito dell'adozione del Piano della Performance, attraverso la fase di negoziazione diretta tra Direzione Aziendale e Centri di Responsabilità e secondo il Regolamento sul Sistema di Performance Management adottato, gli obiettivi operativi sono stati affidati alle Strutture Organizzative aziendali e al loro interno a tutti gli operatori.

La ASL Rieti ha scelto lo strumento della scheda budget come sistema di misurazione della performance organizzativa. Il processo di budgeting è parte integrante del più generale Sistema di Programmazione e controllo della gestione finalizzato alla responsabilizzazione delle Unità Operative che negoziano il budget e dall'orientamento dei comportamenti organizzativi.

Attraverso il processo di budgeting, cioè attraverso la negoziazione dello stesso, le verifiche infrannuali sull'andamento delle attività gestionali e la valutazione finale ad opera dell'Organismo Indipendente di Valutazione, si esaurisce con la valutazione sui risultati della gestione. Gli obiettivi assegnati alle strutture sono stati declinati in coerenza con quanto previsto nel Piano della Performance 2019-2021 (Delibera DG 175/2019), nel Programma Operativo 2016-2018 a salvaguardia degli obiettivi strategici di rientro dai disavanzi della Regione Lazio nel settore sanitario denominato "Piano di riorganizzazione, riqualificazione e sviluppo del Servizio Sanitario Regionale", nella Deliberazione di Giunta Regionale n. 1040/2020 con cui la Regione Lazio ha assegnato ai Direttori Generali di tutte le Aziende Sanitarie gli obiettivi relativi all'anno 2020.

IL PROCESSO DI BUDGETING	
LE AZIONI	GLI ATTORI
Avvio elaborazione Piano Triennale delle Performance in coerenza con i Programmi Operativi, il PSR, gli obiettivi dei D.G. ed i DCA della Regione Lazio	Sviluppo Strategico ed Organizzativo
Apertura fase di ascolto degli stakeholder interni ed esterni per l'individuazione e condivisione delle priorità strategiche da inserire nel Piano	Direzione Strategica, Collegio di Direzione
Approvazione Bilancio di previsione	Direzione Strategica, Economico Finanziaria
Convocazione Conferenza dei Servizi e presentazione del Piano Triennale delle Performance; consegna ai Direttori di UU.OO. E Dip.li della proposta di budget	Direzione Strategica
Consegna contributo dei Direttori delle UU.OO. E Dip.li per la definizione obiettivi di budget	UUOO
Approvazione del Piano Triennale delle Performance	Direzione Strategica
Consegna della documentazione relativa al raggiungimento degli obiettivi di budget e delle schede relative al contributo individuale	Tutte le UU.OO. e Dip.li, Controllo di Gestione
IL PROCESSO DI BUDGETING	
LE AZIONI	GLI ATTORI
Validazione degli indicatori annuali di budget da parte dell'OIV ed avvio del processo di negoziazione	Controllo di Gestione, Comitato di budget, OIV, Direzione Strategica
Conclusione processo di negoziazione obiettivi di budget	Controllo di Gestione, Comitato di budget, Direzione Strategica
Contestualizzazione processo di budget all'interno delle UU.OO. Ed assegnazione obiettivi di performance individuali	Responsabili di struttura
Monitoraggio e verifica intermedia obiettivi di budget - I trimestre; invio relazione OIV	Controllo di Gestione
Approvazione bilancio consuntivo	Direzione Strategica
Conclusione verifica risultati budget (misurazione performance organizzativa) e invio proposta Relazione delle Performance all'OIV	Controllo di Gestione
Validazione Relazione delle Performance e valutazione contributo individuale dirigenza e comparto	OIV
Approvazione Relazione e pubblicazione sul sito web aziendale	Direzione Strategica
Monitoraggio e verifica intermedia obiettivi di budget - II trimestre; invio relazione OIV	Controllo di Gestione
Erogazione saldo incentivo di risultato comparto; liquidazione incentivo di risultato dirigenza	Risorse Umane
Monitoraggio e verifica intermedia obiettivi di budget - III trimestre; invio relazione OIV	Controllo di Gestione

5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

L'ASL ha concentrato i propri sforzi nella definizione e misurazione della performance organizzativa, conseguendo un livello di armonizzazione tra il sistema di programmazione e quello operativo che, visti i risultati aziendali, di performance organizzativa e individuale dell'ultimo triennio, mostra tratti di elevata affidabilità e continuo perfezionamento tanto che i risultati raggiunti dal Direttore Generale, sulla base di quanto disposto dal DCA n.155/2019 con cui la Regione Lazio ha assegnato ai Direttori Generali di tutte le Aziende Sanitarie gli obiettivi relativi all'anno oggetto della presente relazione, per l'anno 2019 totalizza un punteggio pari a 93,34%. La media dei risultati della performance organizzativa dell'ASL Rieti, come già specificato in precedenza, è di 97,75. I due risultati, distinti ma correlati, avvalorano ulteriormente la scelta strategica voluta dalla Direzione Aziendale di ribaltare gli obiettivi assegnati al Direttore Generale dall'organo di governo regionale, in una logica virtuosa di performance.

L'altro versante in cui l'ente ha investito energie e risorse, riguarda il sistema di valutazione della performance individuale, che agisce come leva organizzativa per la valorizzazione e la crescita professionale del personale anche in un'ottica di miglioramento della performance. L'intera architettura della ASL, modificata recentemente nella struttura e nelle responsabilità, ha sostenuto un accrescimento della consapevolezza organizzativa dei dipendenti. Inoltre, la condivisione degli obiettivi di performance organizzativa con i responsabili dei CdR ha costituito un importante momento di confronto interno che ha visto i Dirigenti di U.O. condividere con tutto il personale operante nella struttura stessa le linee di attività utili al raggiungimento di quanto negoziato con la Direzione Strategica.

Al fine di assicurare poi la stretta interazione con le iniziative del Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità, nell'ottica di una progressiva e costante implementazione, sono stati individuati nell'ambito del Ciclo di gestione della Performance, nonché del piano della Performance, specifici obiettivi relativi alla trasparenza e all'integrità dell'azione amministrativa.

L'ASL Rieti intende proseguire e migliorare anche per il 2020 la strada intrapresa affinché il sistema e gli strumenti collegati siano sempre più di supporto al cambiamento in atto con l'obiettivo di una piena implementazione formale e sostanziale del ciclo di gestione della performance. Questo per fare in modo che il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ASL Rieti sia sempre più orientato al miglioramento della qualità dei servizi offerti e al bisogno di salute della popolazione reatina, oltre che alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati della ASL e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.