

LA METODOLOGIA DI VALORIZZAZIONE DELL'IMPEGNO (FLESSIBILITÀ) DEI SINGOLI ALL'INTERNO DELL'EQUIPE

La norma contrattuale, avendo sostanzialmente unificato i fondi della produttività collettiva e di quella individuale, ha mantenuto ed ulteriormente sviluppato la possibilità da parte dell'azienda e delle organizzazioni sindacali di inserire nel contratto integrativo la differenziazione dell'incentivo all'interno delle équipe.

Si dà atto che è giusto differenziare l'incentivo fra gli operatori a condizione che le regole siano stabilite prima e vengano poste nei termini di un effettivo premio all'apporto del singolo alla produttività dell'equipe; vale la pena di sottolineare che, in aggiunta, quest'idea di poter differenziare l'incentivo in base all'apporto concreto del singolo rappresenta un efficace strumento messo a disposizione del dirigente per stimolare l'emulazione positiva dei comportamenti.

Su tale versante, nel recente passato non sono mancati ostacoli e difficoltà di applicazione: in alcuni casi, infatti, le aziende non sono state in grado di offrire le dovute garanzie di equanimità e verificabilità dei premi individuali da parte dei dirigenti. In realtà, ciò accadeva anche perché la norma contrattuale concernente la qualità individuale sembrava consentire la massima discrezionalità al dirigente, dal momento che non lo obbligava ad esplicitare le regole con cui venivano svolte le scelte.

Chi avversava tale soluzione sosteneva che il premio veniva elargito senza regole, o peggio, solo agli amici del "primario" o del "dirigente" di turno. Laddove, invece, l'impostazione data al sistema premiante offriva la possibilità di abbinare le scelte di gestione manageriale delle aziende (budget) con la "retribuzione di risultato", la scelta di poter differenziare all'interno dell'equipe ha trovato un forte interesse. Per avvicinare l'obiettivo di legare salario e risultati gestionali, le due parti in causa – direzione aziendale ed OO.SS. – hanno trovato un'intesa che, magari, abbisogna di un consolidamento ulteriore.

Si comincia dalle finalità, che dovranno essere condivise, per passare alle risorse, che dovranno essere ben definite (possibilmente crescenti), per giungere ad una remunerazione che sia riconosciuta in base ai meriti dell'équipe (performance %).

Ma ciò non è sufficiente: per garantire la massima efficacia al sistema – ce lo conferma la nostra esperienza sul campo - è necessario che il "budget premiante" sia distribuito all'interno dell'équipe anche in funzione del "grado di partecipazione" dei singoli operatori assegnati; se il dirigente deve rispondere del raggiungimento degli obiettivi di budget assegnatigli dalla direzione, è indispensabile che egli possa attuare lo stile di leadership che egli ritiene più idoneo al conseguimento di tale risultato. Dal momento che sarà giudicato, confermato o rimosso dall'incarico, in funzione anche dei risultati raggiunti, è indispensabile che egli possa incidere sulla motivazione dei suoi collaboratori svolgendo delle scelte tipiche di un "mini-manager". L'importante è che il tutto si svolga nella massima trasparenza, con le dovute garanzie sui diritti di partecipazione e sull'informazione preventiva.

La strada da intraprendere da parte del Direttore/Dirigente dell'Unità operativa al momento che si appresta a gestire il Sistema Premiante per la sua U.O., dopo aver predisposto il proprio Piano operativo, deve seguire alcuni passaggi essenziali:

- a) La piena acquisizione degli obiettivi strategici della direzione, così come sono stati formalizzati nell'ambito del piano annuale.
- b) L'adesione alle direttive e finalità poste dal CdR superiore di appartenenza, ove i Centri di responsabilità aggregati sono, come detto, i Dipartimenti, gli Ospedali, i Distretti.
- c) La predisposizione di un "piano operativo" sufficientemente contestualizzato e condiviso, con l'impegno a coinvolgere tutte le risorse, umane e professionali in testa, puntando diritto al conseguimento di "obiettivi specifici" ben individuati e, soprattutto, misurabili.

Se l'azienda sanitaria ha la certezza che tali passaggi siano stati svolti, diviene naturale ed accettabile acconsentire che il "dirigente" utilizzi responsabilmente la possibilità di differenziare/valorizzare l'apporto al proprio piano operativo da parte dei suoi collaboratori.

Per parte sua, il dirigente deve farsi carico d'illustrare preventivamente alla sua équipe (in una o più sedute, ovvero a gruppi omogenei di operatori) qual è il contenuto del Piano Operativo che possono utilmente essere recepiti da tutti:

- gli obiettivi che deve conseguire,
- le priorità che gli sono date,
- le opportunità che intravede ed i vincoli che gli sono posti dall'esterno,
- la consistenza delle risorse tecnologiche e strumentali da utilizzare,
- quant'altro può servire al massimo coinvolgimento del personale assegnato per conseguire una gestione ottimale del suo incarico.

Soltanto dopo aver realizzato questa serie di passaggi si potrà dire che il "sistema" di differenziazione individuale dei premi di produttività – la Valorizzazione individuale - può funzionare. Pertanto, un accordo sindacale ben concepito, dovrebbe contenere chiaramente questi

elementi metodologici e deve essere illustrato a tutti i dipendenti dell'azienda perché ne prendano coscienza. Va da sé che la valorizzazione iniziale deve essere ripetuta a cadenze prefissate per svolgere le verifiche; in tal modo potrà succedere che alcuni elementi, che in un primo momento avevano dato una limitata disponibilità al proprio dirigente, successivamente modifichino il loro atteggiamento e si rendano ben più interessati e disposti a farsi coinvolgere nel piano di produttività dell'équipe.

Per facilitare chi deve affrontare per la prima volta il tema della "differenziazione" degli operatori, veniamo ora a fornire alcuni esempi di griglie tipo; ogni dirigente, però, deve prenderle soltanto come spunto ed impegnarsi al massimo nel dare una sua personalizzazione ai criteri di "flessibilità e/o disagio" che adotterà nel contesto temporale ed organizzativo a lui affidato.

Nell'esperienza fin qui svolta abbiamo accertato che è abbastanza comprensibile, ed accettabile, chiedere di esprimere la "valorizzazione differenziale" su ciascun criterio predefinito, utilizzando una scala molto semplice fatta di cinque gradini (Livello 5 – Livello 4 – Livello 3 – Livello 2 – Livello 1). Condizione essenziale, come detto, è che il dirigente esprima per ognuno di questi livelli un concetto di valore (vedi esempi) e svolga delle verifiche; utilizzando un numero sempre più alto di criteri, si può aumentare la significatività del risultato finale. Per dare concretezza di calcolo abbiamo adottato un algoritmo abbastanza semplice e chiaro, che muove dalla definizione del "range" di valorizzazione - per esempio: da 0,5 ad 1,5 e si conclude con l'assegnazione di un (+) al giudizio Livello 1, di due (++) al giudizio Livello 2, di tre (+++) al giudizio Livello 3, di quattro (++++) al giudizio Livello 4 e di cinque (+++++) al giudizio Livello 5.

Durante le fasi di attribuzione preventiva e finale del coefficiente di flessibilità individuale si rende necessaria la compilazione di alcuni moduli/schede, al fine di dimostrare che i livelli e le modalità di impegno di ogni operatore al raggiungimento degli obiettivi sono stati concordati col Responsabile di UO in una serie di riunioni con gli operatori nelle quali sono stati presentati il Piano Operativo (con tutti i suoi contenuti) ed i criteri tramite i quali si effettuerà la valorizzazione dei singoli.

LA PROCEDURA DA ATTIVARE PER VALORIZZARE I COMPONENTI DELL'EQUIPE OMOGENEA

Il processo complessivo per l'effettuazione della valorizzazione del personale comporta l'attivazione di una serie di passaggi che dovranno essere ben cadenzati e condivisi all'interno dell'equipe, unitamente all'utilizzo di una modulistica semplice e chiara predisposta in funzione delle finalità del Piano Operativo dell'equipe stessa.

La definizione del grado di coinvolgimento dell'equipe deve avvenire in un ambito procedurale ben definito e partecipativo, allo scopo di rendere edotto tutto il personale circa gli obiettivi ed i contenuti del Piano Operativo, nonché rispetto alla metodologia seguita per l'attribuzione preventiva e finale del punteggio di flessibilità.

In particolare il processo che il responsabile di UO deve attivare segue lo schema proposto di seguito:

The state of the s	ATTIVITA'	OBIETTIVO
Α	Riunione con l'equipe	Illustrazione degli obiettivi aziendali e della Unità Operativa
В	Presentazione del Piano Operativo	Illustrazione dei contenuti del piano, delle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi, delle risorse a disposizione.
С	Presentazione della procedura per la VALORIZZAZIONE	Presentazione della metodologia e dei criteri per la attribuzione del livello di flessibilità individuale e della modulistica allegata. Compilazione della modulistica (Verbale di Illustrazione).
D	EFFETTUAZIONE DELLA VALORIZZAZIONE INIZIALE DEGLI OPERATORI	Redazione concordata delle Schede di Valorizzazione INIZIALE di tutti gli operatori dell'equipe.
E de les	EFFETTUAZIONE DELLA VALORIZZAZIONE FINALE DEGLI OPERATORI	Redazione delle Schede di Valorizzazione FINALE di tutti gli operatori dell'equipe con verifica del mantenimento dell'impegno previsto.

Durante questo processo deve emergere chiaramente la condivisione dei criteri di flessibilità che verranno utilizzati per definire, preventivamente (ad inizio dell'esercizio di riferimento) ed a consuntivo, quale sia l'apporto dei singoli operatori in termini di produttività.

A questo proposito, una volta individuati i criteri sarà necessario definire i livelli di apporto per ognuno di essi in maniera che sia possibile stabilire quantitativamente il grado di impegno di ogni singolo operatore.

CRITERI di FLESSIBILITA'	CONCORDAMENTO-AUTOVALUTAZIONE Liv. 5 Liv. 4 Liv. 3 Liv. 2 Liv I					
CRITERIO FEEDOIDIETY.	Liv. 5	Liv. 4	LIV. う	LV. Z	LIVI	
CRITERIO 1: "Orario aggiuntivo mese" (ore)	16-13	12-9	8-5	4-1	0	
CRITERIO 2: "Impegno sull'aggiornamento" (N°corsi)	5	4	3	2	1	
CRITERIO 3: "Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati"	Totale	Ampia	Media	Bassa	Minima	
CRITERIO 4: "Rientri pomeridiani Mese"	11-10	9-8	7-6	5-4	3-2	
CRITERIO 5: "Grado di operatività in funzione del reparto"	100%	80% 61%	60% 40%	40% -21%-	-20% -10%	

Chiaramente la definizione dei criteri deve essere effettuata tenendo conto degli obiettivi di unità operativa da raggiungere ed in considerazione della tipologia di risorse umane a disposizione nell'equipe, per cui può rendersi necessaria la definizione di criteri diversi per le varie tipologie di personale rappresentate nella unità operativa. In questo modo si introduce il concetto di equipe omogenea per definire un raggruppamento di operatori contraddistinti dall'avere attribuiti i medesimi criteri di flessibilità.

Nel momento in cui viene effettuata la valorizzazione iniziale si possono presentare varie situazioni in relazione al livello di impegno concordato da ogni operatore sui singoli criteri. Forniamo adesso degli esempi sui possibili scenari che si presentano in conseguenza di una valorizzazione uniforme o differenziata, supponendo una "cassaforte" di U.O. pari a €18.000, da ripartire tra gli operatori a seconda della loro flessibilità individuale, evidenziandone pro e contro:

VALORIZZAZIONE UNIFORME

Dipendenti	Scenario 1: "Valorizzazione BASSA"		lone	Scenario 2: "Valorizzazione MEDIA"			Scenario 3: "Valorizzazione ALTA"		
	A	В	C	A	В	- C	_,A ,	В	C.
1-Giovanni	0,5	1,0	1,5	0,5	T,O	1,5	0,5	1,0	T,5
2-Anna	0,5	1,0	1,5	0,5	- 1,0 -	1,5	0,5	1,0	1,5
3-Maria	0.5	1,0	1,5	0,5	1.0	1,5	0,5	1,0	1,5
4-Giuseppe	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,5
5-Angela	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,5
5-Teresa	0,5	1,0	1,5	0,5	1.0	1,5	0,5	1,0	1,5
7-Andrea	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,5
3-Filippo	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,5
9-Edoardo	10,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	(c. 1./5
Somma PUNT	4,5				9,0				13,
Valore PUNTO		4.00	0 -	riii e	2 00	0			8
QUOTA Indiv.	(8)	2.(0)(00	€	2.00	0(0)	: ₹€	92(0)	D(0)

Nei casi sopra esposti, si nota come una VALORIZZAZIONE UNIFORME porta una indifferenziazione dell'incentivo all'interno del gruppo omogeneo.

VALORIZZAZIONE DIFFERENZIATA

	***Ve	enari Ilorizza ERENZ	Quote		
Dipendenii	A	В	c	Individuali	
1-Giovanni	0,5	1,0	34	€ 3.000	
2-Anna	98	1,0	1,5	€ 1.000	
3-Maria	0,5	1,0	20	€ 3.000	
4-Giuseppe	0,5	100	1,5	€ 2.000	
5-Angela	98	1,0	1,5	.€ 1.000	
ó-Teresa	0,5	100	1,5	€ 2.000	
7-Andrea	20	1,0	1,5	€ 1.000	
8-Filippo	0,5	1,0	100	€ 3.000	
9-Edoardo	0,5	100	1,5	€ 2.000	
Somma PUNTI		**************************************			
Valore PUNTO	E	2-0.00			

In questo caso, la VALORIZZAZIONE DIFFERENZIATA porta ad una situazione dove colui che ottiene il massimo punteggio riceve un incentivo tre volte più grande di colui che ottiene il minimo.

COMPARAZIONE TRA VALORIZZAZIONE UNIFORME E DIFFERENZIATA

Dipendenti	Volonzazione BASSA	Valorzazione MEDIA	Volorizzane TALTA	Valorizzazione DIFFERENZIAFA
1-Giovanni	0,5	1,0	1,5	1,0
2-Anna	0,5	1,0	1,5	1,5
3-Maria	0,5	1,0	1,5	1,3
4-Giuseppe	0,5	1,0	1,5	0,7
5-Angela	0,5	1,0	1,5	0,9
6-Teresa	0,5	1,0	1,5	1,5
7-Andrea	0,5	1,0	1,5	1,2
3-Filippo	0,5	1,0	1,5	1,0
2-Edoardo	0,5	1,0	1,5	0,5
SUIRISULTATI ATTEST SUITO CAPACITA	NON talkbarativo	Scario SENIA BIELTA alia	Tutt Tame (UTO)	C grund do la propida dispanialitra a collega a Copolal de a gran 224;
au RSUNATE	Auto Rischio atriol graduscinano da mult			Paggungmente ablatik vernigetra stadi impedir

Vediamo due schede esemplificative appartenenti a due operatori dell'equipe dello stesso gruppo omogeneo.

CRITERI di FLESSIBILITA'	CONG Liv. 5	CORDAM Liv. 4	ENTO-AL Liv. 3	TOVALU Liv. 2	TAZIONI Liv 1
CRITERIO 1: "Orario aggiuntivo mese" (ore)	16-13	12-9	8-5	4-1	0
CRITERIO 2: "Impegno sull'aggiornamento" (N°corsi)	5	4	3.	2	1
CRITERIO 3: "Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati"	Totale	Ampia	Media	Bassa	Minimo
CRITERIO 4: "Rientri pomeridiani Mese"	11-10	9-8	7-6	572.0	3-2
CRITERIO 5: "Grado di operatività in funzione del eparto"	100%	80% 61%	60% 40%	40% 21%	20%. 10%.

CRITERI di FLESSIBILITA'		ORDAM	NTO-AL	ITOVALU	TAZIONE
	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv 1
CRITERIO 1: "Orario aggiuntivo mese" (ore)	16-13	12-9	8-5	4-1	** o
CRITERIO 2: "Impegno sull'aggiornamento" (N°corsi)	5.	4.	3	2	1
CRITERIO 3: "Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati"	Totale	Ampia	Media	Bassa	Minimo
CRITERIO 4: "Rientri pomeridiani Mese"	11-10	9-81	7-6	5-4	3-2
CRITERIO 5: "Grado di operatività in funzione del reparto"	100%	80% 61%	60% 40%	40% 21%	20%

Come si vede nell'esempio i due colleghi, anche se concordano livelli di flessibilità molto diversi, nel primo e nel secondo caso ottengono lo stesso "score" individuale pari a 15; sostanzialmente, quindi, si capisce che ad impegni individuali differenti possono corrispondere anche punteggi identici e, di conseguenza, si ottiene lo stesso riconoscimento in termini di VALORIZZAZIONE dell'apporto alla produttività dell'equipe.

Rispetto ai criteri ed ai livelli di apporto concordati nell'ambito dell'equipe omogenea, ogni operatore verrà "chiamato" a condividere con il Responsabile il proprio apporto, secondo una scala di valori totali che, negli esempi di cui sopra, va da un massimo di 25 ad un minimo di 5; il calcolo si ottiene applicando la seguente formula matematica:

Flessibilità=		Punti Ott. — Punti min) * (FL max — FL min)]	+ FL min
		(Punti max — Punti min)	
Dove:	Punti Ott.= Punti min= Punti max= FL min= FL max=	Punteggio totale dell'operatore Punteggio MINIMO ottenibile (uguale a 5). Punteggio MASSIMO ottenibile (uguale a 25). Limite inferiore di Flessibilità (proposto 0,5). Limite superiore di Flessibilità (proposto 1,5).	

In base alla "forbice" concordata con le OO.SS. (di norma tra 0,5-1,5) è possibile apprezzare numericamente il punteggio differenziale ottenuto (vedi schema seguente). Dal totale ottenuto per ogni operatore, attraverso una proporzione viene calcolata la Flessibilità individuale. Esempio:

Nominativa	Crit. I	Crit. 2	Crit. 3	Crit. 4	Crif. 5	TOT	Flessib.
Operatore 1	5.5	5	5-5-	5	5	25	1,5
Operatore 2	3.	3	3	3	3	15	1,0
Operatore 3	1:3	1	T	1	MT.S.	5	0,5
Operatore n	X	X	X	X	X	X	ΧS

LA MODULISTICA PER L'ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO INDIVIDUALE DI FLESSIBILITÀ

Per dare evidenza dei passaggi informativi relativi alla presentazione del piano operativo e dei criteri per l'attribuzione del punteggio individuale di flessibilità è stata predisposta una apposita modulistica che aiuta il Direttore a "certificare" l'avvenuta riunione e che riporta la scheda con i criteri scelti e condivisi con gli operatori.

Nelle pagine seguenti sono riportati i moduli utilizzati:

NOME AZIENDA

SISTEMA PREMIANTE [anno]

"VERBALE DI ILLUSTRAZIONE DEI CONTENUTI DEL PIANO OPERATIVO, DELLE MISURE DA ATTUARE E DELLE MODALITÀ DI VALORIZZAZIONE DELL'IMPEGNO DEI SINGOLI AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI".

In data	_ il responsabile della Unità Operativa ha riunito il personale dell'èquipe ai fini
della illustrazione de	i contenuti del Piano operativo, delle misure da attuare e delle modalità di
Valutazione dell'appo	rto dei singoli operatori (flessibilità), in relazione al grado di impegno richiesto ad
ognuno di essi per il ra	ggiungimento degli obiettivi.
Di questa riunione vier	ne compilato il seguente verbale che notifica la partecipazione e coinvolgimento
dei componenti della	èquipe stessa alla riunione ed evidenzia i criteri di flessibilità individuati per il
personale.	

A — Criteri di flessibilità concordati col responsabile di UO

Criteri (personale dirigente)	Livello di Flessibilità concordato							
	Liv.5	Liv.4	Liv.3	Liv.2	Liv.4			
1				2	L17.4.			
2								
3					hart contain an artist fil are consumpting to be been			
4								
5			artinari harrindari harrinda yaran da aran da a		n i de antique i comitació que aprilació ació que com aprilació			
6								
7		OFFICIAL CONTROL STATES AND	2011 a 15 a 16 a 16 a 16 a 17 a 17 a 18 ha 18 a 18 a 18 a 18 a 18 a 18 a 1	to Product Cartination to a project Cartination Cartination to Product Cartination Cartination Cartination Car	en afterne enternament für föret bar ser hart var sen			
3			er dan dan gan nan 400 kgc lat dan dan dan nan dan dan dan dan dan dan					
7		رين و در حين خور دو دور دور دور دور دور و دور دور دور	ور حمد خور جورد الله الله الله الله الله الله الله الل	that had not confuger are and in security are also are also are also as an are also as a security and a security and a security and a security and a security as a securit				
0								

Criteri (personale comparto)	Livello di Flessibilità concordato								
(Personale companio)	Liv.5	Liv.4	Liv.3	Liv.2	Liv.1				
1	100								
2		nar gar garam ore gar gar gar sart sartagrad sart garagas							
3		4 - 18 - 18 - 18 - 18 - 18 - 18 - 18 - 1							
4	- 74 4 4 4 4 4	haft haft sam afte arkad hafted hafted harbors arroad afternaging							
5		de valo cale cade unt des subs ade cep dans labs dans labs dans des cade cade cade cade							
6		المورا الدور الدور الدور الدوران الدور							
7									
8		That are unit and to the est and and are have parted to the end of	offeed to act age to get to get a citizen bedrave and across the check carbon dispersal.						
9									
10			- 100 000 000 000 000 000 000 000 000 00						

B – Verbale di partecipazione degli operatori alla/e riunione/i di illustrazione del Piano Operativo.

1	N° MATRICO	Nominativo (in Stampatello)	FIRMA
			۵

		The state of the s	
opti con est con con con con con con			

Firma del Responsabile di UO.:

NOME AZIENDA

SISTEMA PREMIANTE [anno]

"SCHEDA INDIVIDUALE DI VALORIZZAZIONE PREVENTIVA/CONSUNTIVA"

DELL'APPORTO DEL SINGOLO OPERATORE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI".

Tipo Valorizzazione		Preven	tiva		Consuntiva		
RESPONSABILE UO:							
OPERATORE UO:	Management of the Control of the Con						
Livello di apporto concordato tra il responsabile di UO ed il dirigente/operatore del comparto							
CRITERI DI FLESSIBILITÀ	LIVELLO 5		FLESSIBILITÀ CON	NCORDATO LIVELLO 2	LIVELLO		
	2,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,		2,,,222.0	20,220	1,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,		
					t and the second		
NOTES SENTENCE SE SENTENCE							
Mali Mill and the seconds about an about the second and the second and the second about the second and the second about the second and the se					To and had a part and had had had had had had a part and had had a combined had had been been been been been been been bee		
				and any of the set of	2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		
)							
alorizzazione							
reventiva/consuntiva					- mad and mad and and add add and and and and and a		
ntervallo Pesatura 0,5 <x<1,5)< td=""><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></x<1,5)<>							
OTIVAZIONI							
	en encompa a se escenti. E						
F	irma Responsabile U	0:					

CONCLUSIONI

La presente relazione rappresenta la fase che conclude il Ciclo di Gestione della Performance anno 2020.

La relazione ha subito riduzione delle attività non essenziali, dovuto alla emergenza Covid 19.

Per il 2020 si deve tener presente che ogni iniziativa è stata finalizzata ad affrontare la straordinarietà dell'epidemia dovuta al COVID 19. Gli effetti, conseguenza di questo grave evento pandemico, sono di particolare impatto, sia sul versante sanitario che in quello economico.

Pertanto ogni previsione sul bilancio dell'esercizio , nonché sugli obiettivi inizialmente programmati, sono dipesi dall'evoluzione epidemica che ha reso comunque molto incerta l'andamento delle attività da espletare.

Fatto salvo quanto sopra l'Azienda ha assicurato tutte le azioni utili a migliorare l'appropriatezza di erogazione delle prestazioni e la qualità dei servizi offerti coniugando questo impegno con la ricerca delle migliori economie di scala in un quadro di sostenibilità economica anche se comunque appesantito d'alla Pandemia Covid.

In generale, l'Azienda si è posta l'obiettivo prioritario del miglioramento continuo degli standard qualitativi dei servizi provvedendo, in particolare, allo sviluppo dell'attività sanitaria, alla promozione della salute sul territorio, alla realizzazione di efficaci modalità di assisteriza, anche di tipo domiciliare, all'introduzione e all'applicazione di nuovi strumenti terapeutici e di nuove tecniche di diagnosi e cura finalizzate al raggiungimento di una maggiore efficienza operativa richiesta dalla suddetta emergenza.