

Regione del Veneto
AZIENDA OSPEDALE – UNIVERSITA' PADOVA

Delibera del Direttore Generale n. 404 del 24/02/2023

OGGETTO: Approvazione del Documento di Direttive per l'anno 2023

NOTE TRASPARENZA: Si approva il Documento delle Direttive per il 2023, in base alla Legge Regionale n. 55/1994

Il Direttore della **UOC Controllo di Gestione** riferisce:

In conformità a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni, dal Decreto Legge n. 80 del 2021, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n.113, nonché dalla DGRV n. 140/2016, l'Azienda Ospedale-Università Padova, con DDG n. 215 del 30/01/2023, ha approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 con cui sono stati esplicitati gli obiettivi strategici di arco triennale sui quali si incentrerà la programmazione e conseguentemente la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

In aderenza ai contenuti e alle scelte del predetto Piano, l'Azienda ha elaborato il Documento di Direttive per l'anno 2023 il quale costituisce il punto di partenza del processo di budget per l'anno in corso e pertanto rappresenta lo strumento di raccordo tra la programmazione strategica e quella operativa sviluppata attraverso il sistema di budget.

Il Documento Direttive per il 2023 è stato elaborato tenendo conto anche la DGR n. 1702 del 30/12/2022 con cui la Regione Veneto ha definito gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende sanitarie per l'anno 2023.

Il Documento esplicita al suo interno gli obiettivi individuati come prioritari dalla Direzione Strategica e le procedure per la loro assegnazione ai Centri di Responsabilità aziendali elencati nel Piano dei

Centri di Responsabilità. Il Documento inoltre illustra l'iter di assegnazione e di monitoraggio del budget.

Il Documento di Direttive, allegato come parte integrante al presente provvedimento, verrà inviato ai Direttori delle Strutture e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Sulla base del Documento di Direttive, saranno predisposte per ogni Centro di Responsabilità le schede di budget, che verranno poi presentate e discusse durante incontri dedicati con i dipartimenti strutturali. Tali incontri saranno condotti dalla Direzione Strategica coadiuvata dalle UU.OO. del Comitato di Budget.

La valutazione finale del budget è elemento determinante per l'assegnazione delle retribuzioni di risultato, secondo le procedure sintetizzate nel Documento stesso e dettagliatamente descritte nella Relazione della Performance 2021 (DDG n. 1353 del 30/06/2022 e DDG n. 1846 del 09/09/2022) e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 (DDG n. 215 del 30-01-2023).

IL DIRETTORE GENERALE

PRESO ATTO della suestesa proposta e accertato che il Direttore della **UOC Controllo di Gestione** ha attestato l'avvenuta regolare istruttoria della pratica, anche in ordine alla conformità con la vigente legislazione statale e regionale, nonché la copertura della spesa prevista nel budget assegnato per l'anno in corso;

RITENUTO di dover adottare in merito i provvedimenti necessari;

VISTO il Decreto Legislativo n. 502/92 e successive modifiche ed integrazioni e le leggi regionali n. 55 e n. 56 del 1994 e successive modifiche ed integrazioni;

ACQUISITO il parere favorevole del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario per quanto di rispettiva competenza;

IN BASE ai poteri conferitigli dal D.P.G.R. n. 29 del 26.02.2021.

Regione del Veneto
AZIENDA OSPEDALE – UNIVERSITA' PADOVA

DELIBERA

- 1) di approvare il Documento di Direttive per l'anno 2023 allegato al presente provvedimento come parte integrante e sostanziale;

- 2) di inviare il Documento di cui al punto 1) alle Strutture coinvolte nel processo di Budget e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Direttore Generale
F.to Dr. Giuseppe Dal Ben

Azienda Ospedale-Università Padova



DOCUMENTO DI DIRETTIVE ANNO 2023

Indice

Introduzione.....	3
1 Il processo di programmazione.....	4
2 Il raccordo con la pianificazione pluriennale.....	6
3 Il raccordo con la programmazione economica.....	9
4 Gli obiettivi per l'anno 2023.....	10
5 Il Piano dei Centri di Responsabilità.....	17
6 Il processo di budget.....	25
a. Soggetti coinvolti.....	25
b. Fase di Assegnazione.....	27
c. Fase di Monitoraggio.....	28
d. Fase di Valutazione.....	28

Introduzione

Il Documento di Direttive rappresenta, ai sensi della L.R. n. 55/1994, lo strumento di raccordo tra i documenti di pianificazione pluriennale e il sistema di budget, in aderenza alle scelte e ai contenuti dei piani, programmi e progetti adottati dall'Azienda.

Come specificato dalla legge regionale, il Documento di Direttive indica obiettivi, linee guida, criteri, vincoli e parametri per la formulazione dei budget. Il documento si compone quindi delle seguenti parti:

- il **raccordo con la pianificazione pluriennale**
- il raccordo tra la **programmazione economica** e gli obiettivi aziendali e di budget
- gli **obiettivi** aziendali per l'anno 2023
- il piano dei **Centri di Responsabilità** per l'anno 2023
- il **processo di budget**, dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione dei risultati

1 Il processo di programmazione

Come previsto dalla L.R. n. 9/2011 e successive modifiche ed integrazioni, nonché dalle disposizioni applicative contenute nella DGRV n. 140/2016, l'Azienda Ospedale-Università Padova (in seguito AOUP), sulla base delle indicazioni riportate nell'art. 6, comma 7-bis, del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni nella legge 6 agosto 2021 n. 113, nonché dal Decreto Interministeriale n. 132 del 30 giugno 2022 e dalla DGRV n. 1717 del 30/12/2022, ha predisposto ed approvato con DDG n. 215 del 30-01-2023 il proprio Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025, documento di pianificazione che individua gli obiettivi strategici per il predetto triennio in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici triennali, l'Azienda ha quindi definito gli obiettivi aziendali da attuarsi nell'anno 2023, illustrati nel capitolo 4. Gli obiettivi aziendali vengono assegnati ai singoli Centri di Responsabilità secondo la metodologia del budget, come previsto dalla L.R. 55/1994.

Il budget è un'espressione, in termini quantitativi, delle politiche e degli obiettivi direzionali per un periodo specifico, suddiviso in dettaglio con riguardo al tempo, ai risultati attesi e alle responsabilità. La sua finalità principale è quella di programmare gli obiettivi da perseguire nel breve periodo e allocare coerentemente le risorse, al fine di perseguire le strategie aziendali.

A questa si affiancano altre finalità, quali:

- controllo e valutazione, sia dei risultati conseguiti dall'organizzazione, sia dell'operato di ciascun dipendente, essendo la valutazione del budget collegata alla retribuzione di risultato/incentivante;
- motivazione e guida per il personale, in parte legata alla valutazione sopra descritta, in parte legata ai bisogni di stima e autonomia di ciascun lavoratore;
- coordinamento e integrazione delle attività delle diverse unità operative, in modo che non siano in contrasto tra loro e siano coerenti con gli obiettivi generali aziendali;
- apprendimento e formazione nell'ambito manageriale, particolarmente utile in organizzazioni, quali sono quelle sanitarie, in cui a ricoprire i ruoli apicali non sono manager ma professional.

Il presente documento, come rappresentato nel seguente schema, costituisce pertanto il raccordo tra gli strumenti di pianificazione ed il budget dei centri di responsabilità, che individuerà, con riguardo alle unità organizzative inserite nel piano, i risultati da conseguire, le attività da svolgere e le risorse assegnate.



2 Il raccordo con la pianificazione pluriennale

La pianificazione pluriennale per il triennio 2023-2025 è stata definita nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025, approvato con DDG n. 215 del 30-01-2023.

Il PIAO, come previsto dalla normativa istitutiva precedentemente citata, è un documento unico di programmazione e governance nel quale confluiscono il Piano delle Performance, il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Piano dei Fabbisogni del Personale, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile ed il Piano delle Azioni Positive. Gli obiettivi fondamentali di tale strumento sono quelli di assicurare la trasparenza dell'attività amministrativa, la semplificazione dei processi ed il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

In esso sono stati definiti gli obiettivi programmatici e strategici della performance, in linea con le direttive nazionali (PNRR, decreto del Ministero della Salute n. 77/2022), regionali (Documento Economia e Finanza 2023-2025, DGR n. 1702 del 30/12/2022), con il Protocollo di Intesa tra Regione del Veneto e l'Università degli Studi di Padova, nonché con la mission e la vision aziendali.

Le linee strategiche stabilite per il prossimo triennio sono le seguenti:

1. perseguimento dei programmi strategici prioritari
2. crescita del livello di qualità dell'assistenza
3. miglioramento dell'organizzazione e dell'efficienza dei servizi sanitari e amministrativi
4. sostenibilità.

1. All'interno dei **programmi strategici nazionali/regionali** si collocano le riforme inserite nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) le quali, per la missione salute, si articolano in due componenti:

- reti di prossimità, strutture intermedie e telemedicina per l'assistenza sanitaria
- innovazione, ricerca e digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale.

Rispetto a tali programmi AOUP risulta coinvolta nel PNRR con l'attivazione dell'Ospedale di Comunità, l'acquisto di grandi apparecchiature, la telemedicina, l'implementazione e lo sviluppo della parte informatica (Fascicolo Sanitario Elettronico, Sistema Informativo Ospedaliero).

All'interno dei programmi strategici si collocano inoltre l'iter finalizzato al riconoscimento di Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico dell'area tematica "Pediatria" e dell'area tematica "Malattie rare e ad alta complessità biotecnologica" nonché i grandi investimenti previsti per la costruzione della nuova Pediatria, del nuovo Ospedale, per l'acquisto dell'attrezzatura 7Tesla e per la realizzazione dei progetti finalizzati al potenziamento dell'area informatica.

2. Relativamente alla necessità di **garantire un alto livello di qualità dell'assistenza** nella vision aziendale si annovera l'intento di finalizzare l'attività al miglioramento dell'erogazione delle prestazioni assistenziali e sanitarie.

A tal proposito AOUP intende intervenire con azioni che vadano a "ridurre i tempi di attesa, semplificare gli accessi e assicurare la presa in carico da parte degli specialisti in caso di patologie croniche o in caso di necessità di approfondimenti diagnostici." La tematica riguarda sia l'area ricoveri che quella ambulatoriale; per quest'ultima diventa fondamentale l'integrazione con il territorio e la definizione di accordi interaziendali con l'AULSS 6.

Il mantenimento di elevati livelli di qualità dell'assistenza rappresenta un elemento fondamentale per rafforzare il ruolo di Hub regionale aumentando in tal modo anche la capacità di attrazione a livello nazionale e sovranazionale. In tal senso risulta di rilevanza fondamentale lo sviluppo delle competenze tecniche-professionali, la ricerca e l'innovazione sui servizi.

L'alto livello di performance dell'assistenza, che l'Azienda intende garantire, viene misurato dai sistemi di valutazione nazionali, tra cui il Nuovo Sistema di Garanzia (NSG), il Progetto Bersaglio dell'Ospedale S. Anna di Pisa ed il Piano Nazionale Esiti (PNE) i quali valutano l'efficacia nella pratica, l'appropriatezza clinico-organizzativa, la sicurezza e l'equità di accesso alle cure, mediante l'analisi comparativa della variabilità dei processi e degli esiti dell'assistenza sanitaria garantiti, nell'ambito dei LEA, dalle diverse strutture del Servizio Sanitario Nazionale (SSN).

3. Allo scopo di garantire la sostenibilità economico-finanziaria del sistema offrendo al tempo stesso un'assistenza conforme ai nuovi bisogni della popolazione, le esigenze fondamentali rimangono il **miglioramento dell'organizzazione e dell'efficienza gestionale e amministrativa** e la garanzia di una risposta adeguata ai fabbisogni assistenziali, mantenendo elevato il livello qualitativo dei servizi erogati. Una maggiore efficienza nei servizi può essere realizzata, ad esempio, attraverso il contenimento dei costi sanitari (migliorando l'appropriatezza nel consumo di farmaci, dispositivi e diagnostici in vitro) e dei costi non sanitari (mediante il contenimento del costo del personale).

4. L'AOUP mira a sviluppare politiche gestionali attente ai problemi di **sostenibilità** ambientale, economica ed organizzativa con particolare attenzione al benessere organizzativo, al rispetto dei principi di pari opportunità e al contrasto di qualsiasi forma di discriminazione. In quest'ambito rientrano anche gli interventi per l'efficientamento energetico e le attività legate all'ambiente (gestione dei rifiuti e degli spostamenti casa-lavoro del personale)

3 Il raccordo con la programmazione economica

L'Azienda ha approvato la proposta di Bilancio Economico Preventivo 2023 con DDG n. 2762 del 30/12/2022. La redazione del bilancio di previsione è stata effettuata osservando le direttive tecniche e contabili di cui alla nota di Azienda Zero prot. 34088 del 06/12/2022, coerentemente con il quadro programmatorio definito con nota regionale dell'Area Sanità e Sociale prot. n. 555044 dell'01/12/2022 e nel rispetto delle disposizioni del D. Lgs. 118/2011.

Tali istruzioni definiscono la modalità di compilazione, la metodologia di valorizzazione di alcuni voci di ricavo e di costo vincolate a valori definiti dalle competenti strutture regionali. La succitata nota regionale richiede la formulazione di un bilancio economico preventivo 2023 con un livello di costi programmato non superiore al 2,49% rispetto alle previsioni di riferimento per l'anno 2022. In particolare il costo di produzione più imposte e tasse previste per l'esercizio 2022 ammonta ad euro 787.225.114 e l'incremento massimo porta a definire un tetto 2023 pari ad euro 807.339.469. Il Bilancio Economico Preventivo 2023 elaborato secondo i criteri sopra citati porta ad un costo complessivo di 807.329.864 euro che rispetta il vincolo programmato.

Le voci che incidono principalmente nell'incremento dei costi di produzione sono: i costi del Personale e gli acquisti di Servizi non Sanitari con particolare riferimento ai servizi di riscaldamento, alle utenze elettriche, ai servizi di assistenza informatica ed ai servizi amministrativi di prenotazione, di cassa e di recupero del credito.

4 Gli obiettivi per l'anno 2023

Sulla base degli obiettivi strategici presentati nel PIAO e della definizione degli obiettivi regionali di salute e di funzionamento dei servizi delle Aziende Sanitarie venete per il 2023 (DGR n. 1702 del 30/12/2022 e successivo vademecum), si riportano di seguito gli obiettivi aziendali, che saranno successivamente declinati per ciascuna Unità Operativa nelle schede di budget con il dettaglio degli indicatori con cui verranno misurati precisando che gli stessi potrebbero subire delle modifiche ed integrazioni nel corso dell'anno in base a nuove disposizioni regionali che dovessero pervenire.

Cod.o bv.	Obiettivo	Cod.ind.	Indicatore	Referente az obv (resp.monitor aggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2023
Perseguimento dei programmi strategici prioritari						
S.2	Perseguimento interventi strategici edilizia ospedaliera	S.2.O.1	Avanzamento lavori per il potenziamento dei PL di Terapia Intensiva a Semi-Intensiva previsti dal DL 34	Servizi Tecnici		Avanzamento lavori al 20%
S.3.O	Perseguimento PNRR M6 C2 intervento 1.1 GRANDI APPARECCHIATURE Avanzamento delle attività finalizzate al completamento della milestone prevista dal POR con termine di esecuzione T4 2024	S.3.O.1a	Emissione di tutti gli Ordini di Acquisto su convenzioni Consip salvo situazioni debitamente motivate	Ingegneria Clinica		Entro il 31/03/2023
		S.3.O.1b	Conclusione lavori	Ingegneria Clinica		Entro 210 gg dal perfezionamento dell'ODA
		S.3.O.1c	Completamento operazioni di collaudo delle Grandi Apparecchiature ordinate su convenzione Consip	Ingegneria Clinica		Entro 365 giorni solari dall'Ordine di Acquisto (ODA)
S.3.D	Perseguimento PNRR M6 C1 intervento 1.3 OSPEDALI DI COMUNITA' Completamento delle milestone previste dal POR con termini di esecuzione T1 e T3 2023	S.3.D.3a	Approvazione di tutti progetti idonei per l'indizione della gara e assegnazione di almeno n. 1 CIG per ogni CUP	Servizi Tecnici		31/03/2023
		S.3.D.3b	Stipula dei contratti per la realizzazione	Servizi Tecnici		30/09/2023
		S.3.D.3c	Avvio lavori	Servizi Tecnici		31/12/2023
S.3	Perseguimento PNRR M6	S.3.S.1	Implementazione del Fascicolo Sanitario Elettronico	Sistemi Informativi		Soglia regionali
S.4	Avvio Sistema Informativo Ospedaliero	S.4.S.1	Avvio del SIO entro il 31/12/2023 da parte di tutte le Aziende Sanitarie del SSR	Sistemi Informativi		Secondo cronoprogramma o entro il 31/12/2023
M.9	Riconoscimento IRCCS	M.9	Prosecuzione attività per il riconoscimento di IRCCS dell'AOUP nelle due aree tematiche individuate	Governo dell'Organizzazi one e Orientamento all'utenza	Uff. Qualità e altre UU.OO. coinvolte nella richiesta di IRCCS	Soglie definite dalle fasi ministeriali
ST.1	Nuovo Ospedale	ST.1	Completamento del Progetto di Fattibilità Tecnica ed Economica (PFTE)	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 31/12/2023

Cod.o bv.	Obiettivo	Cod.ind.	Indicatore	Referente az obv (resp.monitor aggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2023
ST.2	Nuova Pediatria	ST.2	Ultimazione dei lavori edili e impiantistici nello step 1	Servizi Tecnici		Entro il 31/03/2023
ST.3	Edificio Polifunzionale	ST.3	Conclusione procedura di gara per acquisizione Progetto di Fattibilità Tecnica ed Economica (PFTE)	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 31/12/2023
ST.4	Ospedale Mamma e Bambino	ST.4	Completamento Studio Prefattibilità	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 31/12/2023
ST.5	Hospice Pediatrico	ST.5	Redazione Progetto Fattibilità Tecnica Economica	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 30/06/2023
ST.6	Progetto 7Tesla	ST.6	Approvazione accordo di programma tra gli Enti coinvolti (Regione Veneto, UNIPD, Cariparo, ecc.)	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 31/12/2023
ST.7	Consolidamento ambiente Oracle	ST.7	Predisposizione della nuova infrastruttura e migrazione dei servizi basati su Oracle 10	Sistemi Informativi	Provveditorato , Economato e Gestione della Logistica	100% entro il 31/12/2023
ST.8	Sito di disaster recovery dei servizi essenziali	ST.8	Predisposizione del nuovo sito comprensivo di hardware e parte impiantistica, ridondanza dei servizi essenziali	Sistemi Informativi	Provveditorato , Economato e Gestione della Logistica, Servizi Tecnici	100% entro il 31/12/2023
ST.9	Migrazione al cloud	ST.9	Analisi dei servizi da migrare in cloud con la definizione della priorità degli interventi	Sistemi Informativi		100% entro il 31/12/2023
ST.10	Cybersecurity - Interventi effettuati in ambito cybersecurity	ST.10	N° interventi attivati in ambito cybersecurity	Sistemi Informativi		Almeno un servizio aggiuntivo rispetto al 2022
S.1	Miglioramento dei tempi di attesa	S.1.D.1	Compartecipazione con ULSS 6 sul seguente indicatore. differenza tra % al 31/12/2023 delle prestazioni erogate entro le priorità (per macrocategorie) sulle prescritte e % delle suddette prestazioni al 31/12/2022	Direzione Medica Ospedaliera		>20%
		S.1.D.3	Stipula di un accordo con l'ULSS 6 per il miglioramento dei tempi di attesa	Direzione Medica Ospedaliera		Entro il 31/03/2023
		S.1.D.4	N° prestazioni erogate entro i tempi/ n° prestazioni previste dall'accordo	Direzione Medica Ospedaliera		≥90%

Cod.o bv.	Obiettivo	Cod.ind.	Indicatore	Referente az obv (resp.monitor aggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2023
		S.1.O.1	% DRG chirurgici con rispetto dei tempi di attesa per ciascuna classe di priorità per ricoveri oncologici e non oncologici	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie	≥90%
Q.7	Mantenimento attrazione per pazienti extraregione	Q.7.O.1a	Valore dimessi extra-regione	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie con attrazione extra-regionale	≥valore 2022
		Q.7.O.1b	Valore dimessi extra-regione DRG alta complessità	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie con attrazione extra-reg.alta complessità	≥valore 2022
		Q.7.O.1c	Valore extra-regione dimessi da alte specialità	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie ad alta specialità con attrazione extra-reg.	≥valore 2022
Crescita del livello di qualità dell'assistenza						
A.1	Miglioramento indicatori Sistemi di valutazione nazionali	A.1.O.1	% parti cesarei primari	Direzione Medica Ospedaliera	Clinica Ostetrica – Ostetricia Gin.	≤20%
		A.1.O.2	Proporzione di nuovo intervento di resezione entro 120 giorni da un intervento chirurgico conservativo per tumore maligno della mammella	Direzione Medica Ospedaliera	Day Surgery/Week Surgery	≤8%
		A.1.O.3	Volumi interventi di PTCA	Direzione Medica Ospedaliera	Cardiologia – T.I. Cardiologica	≥250 annui
A.2	Mantenimento obiettivi Sistemi di valutazione nazionali	A.2	Mantenimento valori Sistemi di valutazione nazionali	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. Sanitarie	Soglie nazionali
Q.8	Miglioramento indicatori reti tempo dipendenti	Q.8.O.1	Proporzione di ictus ischemici trattati con trombolisi o trombectomia	Direzione Medica Ospedaliera	Cl.Neurologica , Neurologia OSA, Stroke Unit	≥20%
		Q.8.O.2	STEMI: proporzione di trattati con PTCA entro 90 minuti da accesso in struttura di ricovero	Direzione Medica Ospedaliera	Cardiologia, T.I. Cardiologica	>65%

Cod.o bv.	Obiettivo	Cod.ind.	Indicatore	Referente az obv (resp.monitor aggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2023
S.3	Perseguimento PNRR M6 - Sviluppo delle competenze tecniche-professionali, digitali e manageriali del personale secondo il piano di FSSP	S.3.S.2	N° persone che hanno partecipato e superato il test di verifica/persona da formare	Governo dell'Organizzazione e Orientamento all'utenza	UU.OO. coinvolte dalla Formazione	≥80%
QU.1	Innovazione su servizi e prestazioni – Biobanca aziendale	QU.1	Predisposizione progetto Biobanca	Chirurgia Generale 3	UU.OO. che raccolgono materiale biologico, Uff. Legale, Ing. Clinica, Servizi Tecnici, Uff. Qualità	Entro il 2023
QU.2	Percorso transizione paziente pediatrico-stesura documento aziendale di processo che sia di riferimento per l'implementazione di modelli operativi e percorsi standardizzati	QU.2	Produzione e approvazione del documento da parte della Direzione	Dipartimento Funzionale Malattie Rare (DFMR) e Dipartimento Salute Donna e Bambino	UO area adulta coinvolte, Associazioni di pazienti e Uff. Qualità	Entro marzo 2023
QU.3	Rischio clinico e della sicurezza delle cure	QU.3	Riduzione del numero delle cadute per i pazienti ricoverati	Rischio Clinico	UU.OO. di degenza	-5% rispetto al 2022
Miglioramento dell'organizzazione e dell'efficienza dei servizi sanitari e amministrativi						
E.1	Miglioramento efficienza - Rispetto della programmazione regionale sui costi	E.1S.1	Rispetto dei limiti di costo di farmaci	Farmacia	UU.OO. sanitarie	<143.449.930 (inclusi innovativi)
		E.1.S.2	Rispetto dei limiti di costo di dispositivi medici ed IVD	Farmacia	UU.OO. sanitarie	<76.176.529 (DM) <23.858.951 (IVD)
M.2	Informatizzazione richieste Dispositivi Medici	M.2.1	% del valore dei transiti informatizzati	CDG	DMO, Sistemi Informativi, Provveditorato	100%
	Informatizzazione richieste Dispositivi Medici	M.2.2	% del valore dei conti deposito informatizzati	CDG	DMO, Sistemi Informativi, Provveditorato	85%

Cod.o bv.	Obiettivo	Cod.ind.	Indicatore	Referente az obv (resp.monitor aggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2023
E.2	Miglioramento efficienza - Rispetto della programmazione regionale sui costi	E.2.S.1	Rispetto del limite di spesa del personale	Risorse Umane		Soglia regionale: 291.359.357
E.4	Efficientamento dei processi amministrativi	E.4.S.1	Efficienza finanziaria: % pagato oltre i termini/totale pagamenti	Contabilità e Bilancio	UU.OO. liquidatrici	0%
		E.4.S.2	Perseguimento dell'efficienza finanziaria: indice di tempestività dei pagamenti	Contabilità e Bilancio	UU.OO. liquidatrici	<20 gg
		E.4.S.7	Soddisfazione degli obiettivi in materia di trasparenza	Affari Generali	UU.OO. coinvolte nella pubblicazione dei dati	100%
EF.1	Anticorruzione	EF.1.1	Azioni volte alla prevenzione della corruzione: verifica a campione sui processi mappati	Affari Generali	4 UU.OO.	Almeno 4 casi verificati entro il 31/12/2023
		EF.1.2	Revisione codice comportamento	Affari Generali	Risorse Umane, Ufficio Legale	Entro il 31/12/2023
EF.2	Monitoraggio e miglioramento del sistema di controllo interno attraverso attività di Internal Audit	EF.2	Attuazione del Piano di Internal Audit 2023-2025 secondo la tempistica stabilita nel piano stesso	UO definite nel piano di Internal Audit 2023-2025	UUO definite nel piano di Internal Audit 2023-2025	Target definito nel piano di Internal Audit 2023-2025
Q.13	Miglioramento appropriatezza consumo farmaci e dispositivi medici	Q.13.S.1a	Dispositivo vigilanza: validazione entro 3 giorni nella rete della Dispositivo Vigilanza NSIS di tutti gli incidenti GRAVI ricevuti	Farmacia	UU.OO. sanitarie coinvolte	100%
		Q.13.S.1b	Riduzione consumo di antibiotici sistemici: DDD farmaci antibiotici (ATC: J01) erogate in regime di ricovero (farosp) nell'anno (x 100)/gg di degenza			> 2% 2022 o consumo inferiore alla media 3 migliori performance 2022
Sostenibilità						
SO.1	Efficientamento energetico-Sostituzione serramenti Palazzina Servizi	SO.1	Trasmittanza termica Secondo DM 26/06/2015	Servizi Tecnici e Patrimoniali		2023
SO.2	Ulteriore efficientamento processo gestione rifiuti	SO.2.1	Attivazione raccolta differenziata negli Uffici Amministrativi	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	UU.OO. Amministrative e DMO	100%

Cod.o bv.	Obiettivo	Cod.ind.	Indicatore	Referente az obv (resp.monitor aggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2023
		SO.2.2	N° incontri di formazione su rifiuti sanitari pericolosi a rischio infettivo e chimico	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	DMO, Formazione, DPS, UU.OO. sanitarie	2 incontri nel 2023
SO.3	Attuazione Piano Spostamenti Casa Lavoro (PSCL)	SO.3.1	Utilizzo per i dipendenti posti auto presso parcheggio la Cittadella Zona Stanga (soggetti coinvolti AOUP, Parcheggio La Cittadella, Comune Padova, APS Padova)	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	Comune di Padova APS	Entro il 31/12/2023
		SO.3.2	Messa a disposizione posti auto ai dipendenti presso parcheggi Piovese e Bembo (soggetti coinvolti: AOUP, Comune Padova, APS Holding spa e Busitalia Veneto spa)	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	Comune di Padova APS	Entro il 31/12/2023
SO.4	Pari opportunità	SO.4	Attivazione di un progetto formativo su differenze di genere	Gov. dell'Org. e Orientamento all'utenza	Formazione, Risorse Umane	Entro il 31/12/2023
SO.5	Benessere organizzativo	SO.5	Eventi formativi sulla valorizzazione del personale	Gov. dell'Org. e Orientamento all'utenza	Risorse Umane	2
Q.15	Sviluppo dei progetti di qualità percepita		PREMs: avvio indagine	Gov. dell'Org. e Orientamento all'utenza	UU.OO. di ricovero	Entro il 06/03/2023
			PREMs: tasso di adesione	Gov. dell'Org. e Orientamento all'utenza	UU.OO. di ricovero	>35%
			PREMs: tasso di risposta	Gov. dell'Org. e Orientamento all'utenza		>40%
			PREMs: avvio almeno 3 azioni di miglioramento	Gov. dell'Org. e Orientamento all'utenza	UU.OO. coinvolte nelle azioni di miglioramento	Entro il 31/12/2023
			Clima organizzativo: avvio almeno 3 azioni di miglioramento	Gov. dell'Org. e Orientamento all'utenza		Entro il 30/09/2023

Oltre agli obiettivi definiti dalla Giunta Regionale, si rimane in attesa di ricevere anche da parte della V Commissione del Consiglio Regionale del Veneto il provvedimento relativo ai criteri di valutazione per il 2023.

5 Il Piano dei Centri di Responsabilità

Secondo quanto previsto dalla L.R. n. 55/1994, i budget dei centri di responsabilità (CdR) sono formulati con riguardo alle unità organizzative inserite nel **piano dei centri di responsabilità**.

Sono inserite nel piano dei centri di responsabilità quelle unità operative che rispondono alle seguenti caratteristiche:

- omogeneità delle attività svolte;
- significatività delle risorse impiegate;
- esistenza di uno specifico responsabile di gestione e di risultato.

I Centri di Responsabilità possono essere suddivisi, con riguardo al tipo di responsabilità, in centri utilizzatori (anche definiti centri di attività) e in centri di risorsa.

E' da far presente che i Centri di Responsabilità sotto riportati sono quelli attuali, come modificati dal nuovo atto aziendale, approvato con DDG n. 676 del 29/05/2020 e successive DDG n. 1 del 07/01/2022 e DDG n. 230 del 06/02/2023; risulta in corso, per quanto riguarda la denominazione, l'adeguamento rispetto a quanto previsto dal nuovo atto.

I Centri di risorsa

I centri di risorsa sono responsabilizzati sui risultati di efficacia e di economicità dei processi di acquisizione, razionalizzazione, stoccaggio e distribuzione delle risorse necessarie al funzionamento dell'Azienda. Hanno inoltre l'importante compito di monitorare i conti di Contabilità Generale di competenza, nell'ambito della procedura di rendicontazione trimestrale finalizzata alla predisposizione dei CECT, rispettando le scadenze e le indicazioni fornite dall'UO Contabilità e Bilancio.

La seguente tabella elenca i Centri di Risorsa per l'anno 2023, come definiti dal nuovo atto aziendale approvato con DDG n. 1 del 07/01/2022 e DDG n. 230 del 06/02/2023.

CODICE CDR	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
0707	CONTABILITA' E BILANCIO	Dott.ssa Barbara Gerunda
0725	PROVVEDITORATO, ECONOMATO E GESTIONE DELLA LOGISTICA (Provveditorato, Gare e Contratti, Acquisizione e logistica dei beni di consumo, Logistica dei servizi)	Dott.ssa Maria Elena Serafin
0720	DIREZIONE TECNICA NUOVO POLO OSPEDALIERO	Ing. Mirco Giusti
0726	SERVIZI TECNICI E PATRIMONIALI (Servizi tecnici e patrimoniali, Edilizia Ospedaliera, Manutenzione strutture e impianti)	Ing. Giovanni Spina
070400	INGEGNERIA CLINICA	Ing. Francesca Menotto
072630	SISTEMI INFORMATIVI	Ing. Alessio Gasparetto
0706	DIREZIONE AMMINISTRATIVA DI OSPEDALE	Dott.ssa Luisa Longhini
0723	AFFARI GENERALI	Avv. Maria Grazia Calì

CODICE CDR	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
072200	UFFICIO LEGALE	Avv. Maria Grazia Calì ad Interim
0715	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, PERSONALE UNIVERSITARIO IN CONVENZIONE E RAPPORTI CON L'UNIVERSITA'	Dott. Fabio Perina ad interim
0718	CONTROLLO DI GESTIONE	Dott. Antonio Giona
	Governo dell'Organizzazione e Orientamento all'utenza	Dott. Fabio Perina ad interim
0029	FARMACIA	Dott.ssa Francesca Venturini
0717	PROGETTI RICERCA CLINICA	Dott.ssa Francesca Venturini ad interim
0040	IMMUNOTRASFUSIONALE	Dott. Piero Marson

I Centri utilizzatori

I centri utilizzatori hanno responsabilità rispetto alla quantità di risorse impiegate nel processo produttivo, rispondendo sui risultati di efficacia e di efficienza nello svolgimento delle attività.

Le tabelle seguenti definiscono l'elenco dei Centri di Responsabilità attualmente presenti; in base al nuovo atto aziendale.

Piano dei Centri di Responsabilità anno 2023

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
DIDAS Chirurgia	UOC	012700	Anestesia e Rianimazione	Dott. Ivo Tiberio
	UOC	821600	Anestesia e Rianimazione OSA	Dott.ssa Marina Munari
	UOC	015800	Anestesia e Rianimazione Universitaria (Istituto di Anestesia e Rianimazione)	Prof. Paolo Navalesi
	UOC	012800	Cardiochirurgia	Prof. Gino Gerosa
	UOC	801500	Centrale Operativa SUEM	Dott. Andrea Spagna
	UOC	015200	Chirurgia dei Trapianti di Rene e Pancreas	Prof. Paolo Rigotti
	UOC	817800	Chirurgia Generale 1 (indirizzo Chirurgia Ricostruttiva delle Vie Digestive e Chirurgia d'Urgenza)	Prof. Michele Valmasoni
	UOC	815100	Chirurgia Generale 2 (indirizzo Chirurgia Epato-bilio-pancreatica e Trapianti di fegato)	Prof. Umberto Cillo
	UOC	817600	Chirurgia Generale 3 (indirizzo Chirurgia Colo-Rettale)	Prof. Salvatore Pucciarelli
	UOC	826000	Chirurgia Generale OSA	Dott. Giacomo Sarzo f.f.
	UOC	013700	Chirurgia Maxillo Facciale	Dott. Stefano Fusetti
	UOC	011000	Chirurgia Plastica	Prof. Franco Bassetto
	UOC	016200	Chirurgia Toracica	Prof. Federico Rea
UOC	018500	Chirurgia Vascolare	Prof. Franco Grego	

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
	UOC	012400	Clinica di Odontostomatologia	Prof. Edoardo Stellini
	UOC	012200	Clinica Oculistica	Prof. Edoardo Midena
	UOC	011200	Clinica Ortopedica Traumatologica	Prof. Pietro Ruggieri
	UOC	802400	Day Surgery/Week Surgery Multidisciplinare	Dott. Mirto Foletto f.f.
	UOC	802200	Endocrinochirurgia	Prof. Maurizio Iacobone
	UOC	801000	Grandi Ustionati	Dott. Bruno Azzena
	UOC	011100	Neurochirurgia	Dott. Franco Chioffi
	UOC	825900	Oculistica OSA	Dott. Alessandro Galan
	UOC	827700	Ortopedia e Traumatologia OSA	Dott. Enrico Sartorello
	UOC	017900	Otorinolaringoiatria	Prof. Piero Nicolai
	UOC	803000	Terapia Intensiva Cardiochirurgica	Dott. Demetrio Pittarello
	UOC	010900	Urologia	Prof. Fabrizio Dal Moro
	UOSD	802600	Anatomia Clinica	Prof. Raffaele De Caro f.f.
	UOSD	802300	Chirurgia Bariatrica	Dott. Mirto Foletto
	UOSD		Chirurgia d'Urgenza	Dott. Gianfranco Da Dalt
	UOSD	800800	Endourologia	Dott. Paolo Beltrami
	UOSD	826200	Otorinolaringoiatria OSA	Dott. Francesco Comacchio
UOSD	802800	Anestesia e Terapia Intensiva in Chirurgia Complessa e Trapiantologia	Prof. Paolo Feltracco	
DIDAS Medicina dei Sistemi	UOC	013100	Accettazione e Pronto Soccorso	Dott. Vito Cianci
	UOC	000700	Angiologia	Dott. Giampiero Avruscio
	UOC	012900	Cardiologia	Prof. Sabino Iliceto
	UOC	011600	Clinica Dermatologica	Prof. Mauro Salvatore Alessandro Alaibac
	UOC	011400	Clinica Medica 1	Prof.ssa Maria Luigia Randi
	UOC	017000	Clinica Medica 3	Prof. Roberto Vettor
	UOC	013400	Clinica Medica 5	Prof. Paolo Angeli
	UOC	011700	Clinica Neurologica	Prof. Maurizio Corbetta
	UOC	004100	Dietetica e Nutrizione Clinica	Prof. Paolo Spinella
	UOC	014000	Ematologia	Prof. Livio Trentin
	UOC	011500	Endocrinologia	Prof.ssa Carla Scaroni
	UOC	015700	Fisiopatologia Respiratoria	Prof. Andrea Vianello

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
	UOC	017100	Gastroenterologia	Prof. Fabio Farinati
	UOC	827200	Gastroenterologia OSA	Dott.ssa Franca De Lazzari
	UOC	801200	Geriatría	Prof. Giuseppe Sergi
	UOC	827300	Geriatría OSA	Dott. Mario Rosario Lo Storto
	UOC	017300	Malattie del Metabolismo	Prof. Angelo Avogaro
	UOC	010600	Malattie Infettive e Tropicali	Prof.ssa Anna Maria Cattelan
	UOC	827100	Medicina d'Urgenza OSA	Prof. Gianpaolo Rossi
	UOC	010300	Medicina Generale	Prof. Paolo Simioni
	UOC	820500	Medicina Generale OSA	Dott. Giorgio Vescovo
	UOC	012600	Nefrologia 2	Prof. Lorenzo Calò
	UOC	827500	Neurologia OSA	Dott.ssa Anna Maria Basile f.f.
	UOC	010400	Pneumologia	Prof.ssa Marina Saetta
	UOC	014900	Psichiatria 3	Prof.ssa Angela Favaro
	UOC	017400	Reumatologia	Prof. Andrea Doria
	UOC	015000	Riabilitazione Ortopedica	Prof. Stefano Masiero
	UOSD	821000	Accettazione e Pronto Soccorso OSA	Dott.ssa Alessandra Pizziol
	UOSD	802100	Allergologia	Dott. Mauro Cancian
	UOSD	803100	Endoscopia Gastroenterologica	Dott. Francesco Ferrara
	UOSD	011720	Stroke Unit	Dott. Claudio Baracchini
	UOSD	018110	Studio e cura dell'Invecchiamento Cerebrale (CRIC)	Dott. Carlo Gabelli
	UOSD	012902	Terapia Intensiva Cardiologica	Dott.ssa Luisa Cacciavillani
	UOSD	016500	Trapianto Multiviscerale	Prof. Patrizia Burra
DIDAS Salute della Donna e del Bambino	UOC	013500	Cardiochirurgia Pediatrica e cardiopatie congenite	Prof. Vladimiro Vida
	UOC	800500	Cardiologia Pediatrica	Prof. Giovanni Di Salvo
	UOC	017200	Chirurgia Pediatrica	Prof. Piergiorgio Gamba
	UOC	018000	Clinica di Oncoematologia Pediatrica	Prof.ssa Alessandra Biffi
	UOC	018400	Clinica Ginecologica Ostetrica	Prof. Roberto Tozzi
	UOC	011800	Clinica Pediatrica	Prof. Giorgio Perilongo
	UOC	011880	Hospice Pediatrico	Dott.ssa Franca Benini
	UOC	011832	Nefrologia Pediatrica	Prof. Enrico Vidal

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
	UOC	015600	Neurochirurgia Pediatrica	Prof. Domenico D'Avella
	UOC	801800	Neuropsichiatria Infantile	Prof.ssa Michela Gatta
	UOC	013200	Ostetricia e Ginecologia	Dott.ssa Maria Teresa Gervasi
	UOC	018300	Patologia Neonatale	Prof. Eugenio Baraldi
	UOC	011807	Pronto Soccorso Pediatrico	Prof.ssa Liviana Da Dalt
	UOC	802000	Urologia Pediatrica	Prof. Fabrizio Dal Moro ad interim
	UOSD	800700	Allergie Alimentari	Dott.ssa Maria Antonella Muraro
	UOSD	011860	Diabetologia Pediatrica e Malattie Metaboliche dell'età evolutiva	Dott. Carlo Moretti
	UOSD	011855	Pneumologia e Allergologia Pediatrica	Dott.ssa Stefania Zanconato
	UOSD	053100	Procreazione Medicalmente Assistita	Prof.ssa Alessandra Andrisani
	UOSD	800600	Reumatologia Pediatrica	Prof. Francesco Zulian
	UOSD	011822	Terapia Intensiva Pediatrica	Dott.ssa Angela Amigoni
	UOSD	802900	Anestesiologia Pediatrica	Dott.ssa Luisa Meneghini f.f.
DIDAS Servizi di Diagnostica Integrata	UOC	001500	Anatomia Patologica 2	Prof. Angelo Dei Tos
	UOC	009110	Andrologia e Medicina della Riproduzione	Prof. Alberto Ferlin
	UOC	008300	Genetica Clinica Epidemiologica	Prof. Leonardo Salviati
	UOC	004000	Immunotrasfusionale	Dott. Piero Marson
	UOC	014700	Malattie Metaboliche ed Ereditarie	Prof. Alberto Burlina
	UOC	019100	Medicina del Lavoro	Prof. Angelo Moretto
	UOC	002700	Medicina dello Sport	Prof. Andrea Ermolao
	UOC	003900	Medicina di Laboratorio	Prof.ssa Daniela Basso
	UOC	000300	Medicina Legale e Tossicologia	Prof.ssa Anna Aprile f.f.
	UOC	000200	Medicina Nucleare	Prof. Diego Cecchin
	UOC	801400	Medicina Preventiva e Valutazione del Rischio	Prof. Vincenzo Baldo
	UOC	000800	Microbiologia e Virologia	Prof. Angelo Dei Tos interim
	UOC	003800	Neuroradiologia	Dott. Francesco Causin
	UOC	008400	Patologia Cardiovascolare	Prof.ssa Cristina Basso
	UOC	801100	Psicologia Ospedaliera	Dott.ssa Rossana Schiavo f.f.
	UOC	003200	Radiologia	Dott. Giorgio De Conti
	UOC	003300	Radiologia Universitaria (Istituto di Radiologia)	Prof. Emilio Quaia

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
	UOSD	802500	Imaging Avanzato Clinico e Traslazionale	Prof. Roberto Stramare
UO in Staff DS	UOC	0078	Direzione delle Professioni Sanitarie	Dott. Mario Degan
	UOC	822100	Direzione Medica OSA	Dott.ssa Maria Vittoria Nesoti
	UOC	0028	Direzione Medica Ospedaliera	Dott. Tiziano Martello
	UOC	0029	Farmacia	Dott.ssa Francesca Venturini
	UOSD	071700	Progetti Ricerca Clinica	Dott.ssa Francesca Venturini
UO di area amministrativa	UOC	072300	Affari Generali	Avv. Maria Grazia Cali
	UOC	071900	Anticorruzione, Trasparenza e Internal Auditing	
	UOC	070700	Contabilità e Bilancio	Dott.ssa Barbara Gerunda
	UOC	071800	Controllo di Gestione	Dr. Antonio Giona
	UOC	070600	Direzione Amministrativa di Ospedale	Dott.ssa Luisa Longhini
	UOC	072000	Direzione Tecnica Nuovo Polo Ospedaliero	Ing. Mirco Giusti
	UOC	072400	Gestione delle Risorse Umane, Personale Universitario in convenzione e Rapporti con l'Università	Dott. Fabio Perina ad interim
	UOC	072500	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	Dott.ssa Maria Elena Serafin
	UOC	072600	Servizi Tecnici e Patrimoniali	Ing. Giovanni Spina
	UOS	070400	Ingegneria Clinica	Ing. Francesca Menotto
	UOS	082300	Servizio di Prevenzione e Protezione	Ing. Francesca Menotto interim
	UOS	072630	Sistemi Informativi	Ing. Alessio Gasparetto
	UOS	072200	Ufficio Legale	Avv. Maria Grazia Cali interim
	UOS		Governo dell'Organizzazione e Orientamento all'utenza	Dott. Fabio Perina ad interim

A ciascuno dei CdR elencati saranno assegnate, così come dettagliato nella scheda di budget, le seguenti risorse:

- personale;
- beni sanitari e non, dove utilizzati;
- posti letto, dove previsto dall'atto aziendale.

Aree assistenziali condivise

L'Azienda Ospedale-Università Padova, al fine di ottimizzare le risorse, prevede l'utilizzo condiviso delle aree assistenziali di degenza, dei blocchi operatori e delle piastre ambulatoriali. Allo scopo di definire chiaramente la responsabilità della gestione delle aree condivise, la seguente tabella definisce l'afferenza di ciascuna area ad uno specifico Centro di Responsabilità.

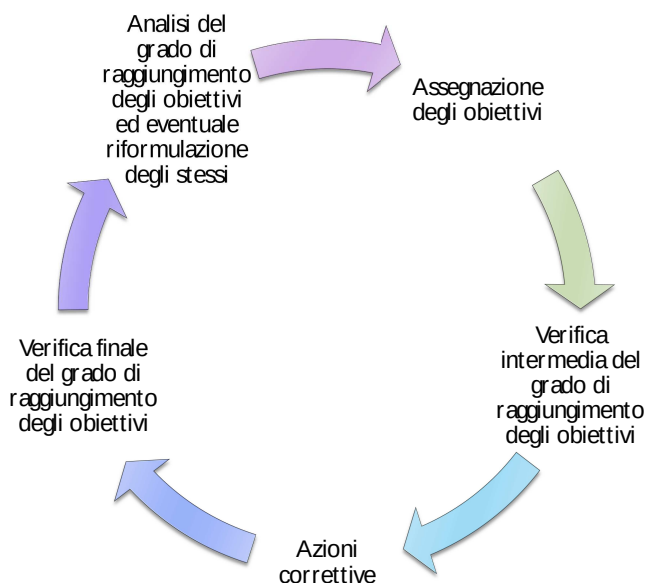
AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'
DEGENZE	
010301-MED.GEN.DEGENZE	010300-MEDICINA GENERALE
010901-UROLOGIA DEGENZE	010900-UROLOGIA
011001-CH. PLASTICA SZ DEG.	011000-CHIRURGIA PLASTICA
011101-NEUROCHIR. DEGENZA	011100-NEUROCHIRURGIA
011401-CLI MEDICA 1 SZ DEG.	011400-CLINICA MEDICA 1
011708-CLI. NEUROLOGICA SZ DEG.	011700-CLINICA NEUROLOGICA
011802-PED. DEGENZA 2	011800-CLINICA PEDIATRICA
011803-PED.DEGENZA 3	011800-CLINICA PEDIATRICA
011804-PED. D.H.	011800-CLINICA PEDIATRICA
012801-CARDIOCHIR. SZ DEGENZE	012800-CARDIOCHIRURGIA
013204-OSTETRICIA-2°P. OSTETRICIA	013200-OSTETRICIA E GINECOLOGIA
015202-TRAPIANTI DI RENE - SEZIONE SEMINTENSIVA	015200-TRAPIANTI DI RENE E PANCREAS
015105-CHIRURGIA TRAPIANTI ADDOMINALI DEGENZE	815100-CHIRURGIA GENERALE 2
052815-AREA DEGENZA 3°PIANO MAL.INF. ALA OVEST	015700-FISIOPATOLOGIA RESPIRATORIA
017201-CHIR.PEDIATRICA DEGENZE	017200-CHIRURGIA PEDIATRICA
018401-CLINICA GINECOLOGICA-1°P. CLINICA	018400-CLINICA OSTETRICA
052703-CHIRURGIA RICOVERO BREVE UROLOGIA	010900-UROLOGIA
052801-AREA DEGENZA 3 PIANO POLICLINICO	817600-CHIRURGIA GENERALE 3
052705-AREA DEGENZA RICOVERO BREVE 2 PIANO MONOBLOCCO	802400 -DAY SURGERY/WEEK SURGERY MULTIDISCIPLINARE
052803-AREA DEGENZA 7° PIANO POLICLINICO	017900-OTORINOLARINGOIATRIA
052805-AREA DEGENZA 5 PIANO POLICLINICO	017100-GASTROENTEROLOGIA
052807-AREA DEGENZA RECOVERY ROOM 1 PIANO POLICLINICO	802800-ANESTESIA E TERAPIA INTENSIVA IN CHIRURGIA COMPLESSA E TRAPIANTOLOGIA
828601- WEEK SURGERY OSA 3 PIANO CORPO G	802400 -DAY SURGERY/WEEK SURGERY MULTIDISCIPLINARE
825401- DAY HOSPITAL OSA 1 PIANO CORPO D	802400 -DAY SURGERY/WEEK SURGERY MULTIDISCIPLINARE
828701 - AREA DEGENZA OSA 3 PIANO CORPO D	826000-CHIRURGIA GENERALE OSA
827180 - AREA DEGENZA OSA 2 PIANO CORPO D	827100-MEDICINA D'URGENZA OSA
DEGENZE A PAGAMENTO	
005100-RICOVERI A PAGAMENTO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
005105-RICOVERI A PAGAMENTO 2P PUERPERIO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
005106-RICOVERI A PAGAMENTO 3P PUERPERIO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
T.I.P.O.	
012810-CARDIOCHIRURGIA T.I.P.O.	012800-CARDIOCHIRURGIA
PIASTRE AMBULATORIALI	

AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'
052200-PIASTRA ENDOSCOPICA C/O GIUSTINIANEO	803100-ENDOSCOPIA GASTROENTEROLOGICA
052300-PIASTRA ENDOSCOPICA C/O MONOBLOCCO	
070101-PIASTRA PIANO RIALZATO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002401-SR AMB MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
070102 - PIASTRA PNEUMOLOGICA P.R. POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002405-SR AMB NUOVA OSTETRICIA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002407-SR AMB ORTOPEDICI	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002408-SERV.AMBULAT.VIA MODENA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002419-SR AMB CHIRURGICO 1	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002420 AMB PRE DEGENZA SAN MASSIMO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
823020-POLIAMBULATORIO OSA	822100-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA OSA
823021- PIASTRA AMB. MULTIDISCIPLINARE CHIRURGICA OSA	822100-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA OSA
825301-PIASTRA AMB. PIANO RIALZATO OSA	822100-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA OSA
823022-SERV. AMB. PRE-DEGENZA OSA	822100-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA OSA
PIASTRE	
050100 - P.O. 2A - IV PIANO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
050200 - P.O. 3A - V PIANO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
050300 - P.O. 1B - II PIANO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
050500 - P.O. 3B - VI PIANO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
050700 - P.O. 1C - CENTRO GALLUCCI	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
051200 - P.O. 1F - CLINICA OSTETRICA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
051300 - P.O. 1G - CHIRURGIA PEDIATRICA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
051400 - P.O. 1H - NEUROCHIRURGIA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
051600 - P.O. 1A - II PIANO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
051800 - P.O. 1 PIANO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
051900 - P.O. IV PIANO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
053000 - PIASTRA OSTETRICA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
053200 P.O. 1 PIANO OSA	822100-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA OSA
05300 P.O. P.RIALZATO POLICLINICO (SALE IBRIDE)	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
053400-P.O. 3°P. POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA

6 Il processo di budget

L'assegnazione degli obiettivi e l'allocazione delle risorse ai Centri di Responsabilità richiede un processo ciclico, di arco annuale, che prevede le seguenti fasi:

- assegnazione
- monitoraggio
- valutazione.



Tale processo vede coinvolti numerosi soggetti all'interno dell'Azienda.

a. Soggetti coinvolti

L'assegnazione del budget è di competenza della Direzione Strategica.

Il Comitato di Budget

Durante l'intero processo, la Direzione si avvale della collaborazione del Comitato di budget, composto da:

- Direttore Sanitario
- Direttore Amministrativo
- Controllo di Gestione
- Direzione Medica Ospedaliera
- Direzione delle Professioni Sanitarie
- Gestione Risorse Umane
- Farmacia

Il Comitato, come dettagliato più avanti, supporta la Direzione nella definizione della proposta di schede, nella pesatura degli obiettivi ai fini del collegamento con la retribuzione di risultato, nel monitoraggio periodico e nella valutazione finale dei risultati.

Il Controllo di Gestione

Dal punto di vista tecnico-operativo, è compito della UOC Controllo di Gestione garantire l'infrastruttura di supporto necessaria alla definizione e al monitoraggio del sistema di budget, sovrintendendo all'intero sistema di misurazione della performance.

I referenti aziendali di obiettivo

Una volta definiti gli obiettivi aziendali per l'anno, all'interno del Documento di Direttive la Direzione individua per ciascun obiettivo aziendale un referente aziendale dell'obiettivo, con il compito di:

- delineare le azioni e gli attori necessari al raggiungimento dell'obiettivo, comunicando alla Direzione quali unità operative coinvolgere, eventualmente attribuendo loro l'obiettivo nella scheda di budget;
- decidere se, per la complessità dell'obiettivo, il numero di unità operative coinvolte o il suo grado di innovazione, sia necessario definire un progetto aziendale;
- monitorare in modo attivo l'obiettivo, in particolare:
 - ✓ trasmettendo all'UOC Controllo di Gestione il monitoraggio dell'obiettivo;
 - ✓ stimolando le UUOO coinvolte qualora dal monitoraggio risultasse un trend negativo;
 - ✓ segnalando tempestivamente alla Direzione eventuali criticità che richiedano un intervento correttivo;
 - ✓ relativamente agli obiettivi regionali, collaborando con l'UOC Controllo di Gestione nella stesura di eventuali relazioni da trasmettere alla Regione.

I Direttori di Dipartimento

I Direttori di Dipartimento assumono un ruolo di responsabilità gestionale in ordine alla razionale e corretta programmazione e gestione delle risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi attribuiti e rivestono un ruolo di monitoraggio attivo nel processo di budget:

- ricevuto il Documento delle Direttive, propongono alla Direzione azioni utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- promuovono incontri conoscitivi degli obiettivi aziendali all'interno del Dipartimento;
- monitorano gli obiettivi assegnati alle UU.OO. del Dipartimento, convocando periodici incontri di monitoraggio degli obiettivi.

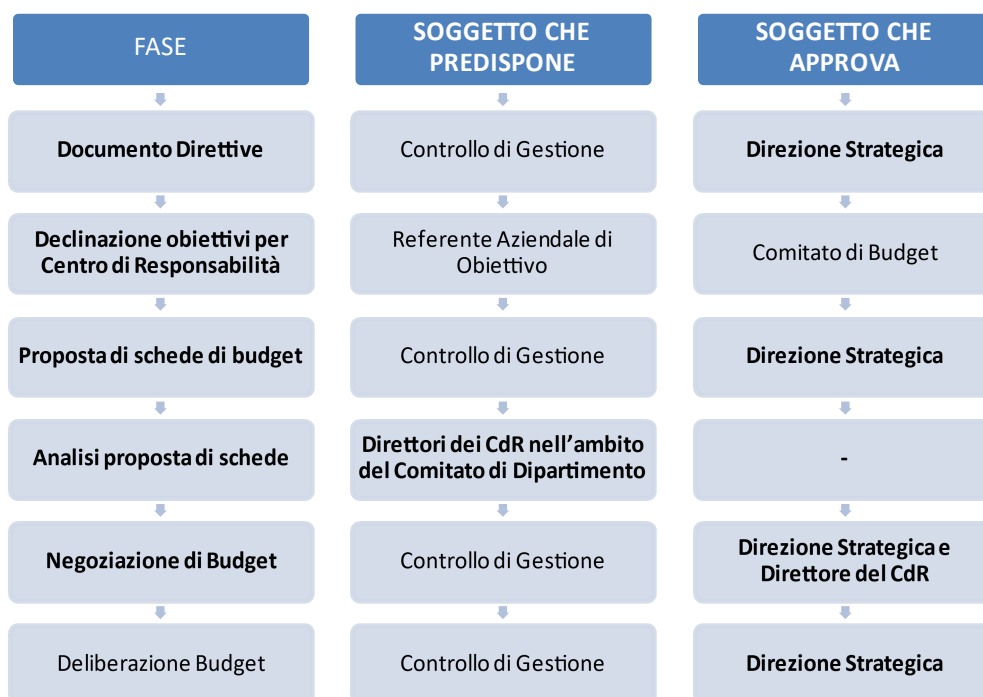
Organismo Indipendente di Valutazione

All'interno del processo di budget si colloca anche l'Organismo Indipendente di Valutazione che, come previsto dall'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm. e dalla DGR 140/2016, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, la trasparenza e l'integrità dei controlli interni e garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione.

b. Fase di Assegnazione

1. La Direzione individua i referenti aziendali di ciascun obiettivo aziendale.
2. Il referente aziendale propone alla Direzione come declinare in budget l'obiettivo aziendale e a quali CdR assegnarlo, specificando il valore soglia da raggiungere per ciascuna UO.
3. Le proposte accettate dalla Direzione vengono comunicate al Comitato di Budget ed eventualmente discusse al suo interno; anche l'OIV verifica la coerenza complessiva del sistema e la correttezza metodologica degli indicatori scelti.
4. L'UOC Controllo di Gestione predispone sulla base di queste indicazioni le proposte di scheda di budget, che vengono inviate in bozza a ciascun CdR.
5. La Direzione convoca i Direttori di Dipartimento all'incontro di negoziazione del budget, che verrà svolto con tutti i Direttori di CdR di ciascun dipartimento. Il CDG redige verbale che viene conservato agli atti della UOC Controllo di Gestione.
6. Il CDG modifica le bozze delle schede di budget in base alle osservazioni emerse durante gli incontri e, sulla base delle indicazioni dei Direttori, inserisce la pesatura degli obiettivi collegandoli alla retribuzione di risultato.
7. A seguito della definitiva approvazione delle schede da parte del Comitato di Budget le stesse vengono inviate dal CDG ai Direttori dei CdR per la firma.
8. Al termine della fase di assegnazione, le schede di budget vengono approvate con delibera e pubblicate in Intranet affinché siano scaricabili da ogni CdR.

La fase di assegnazione



c. Fase di Monitoraggio

Il monitoraggio delle risorse e delle attività permette di confrontare periodicamente i risultati intermedi con gli obiettivi, al fine di attivare le eventuali azioni correttive. L'UOC Controllo di Gestione rende disponibile periodicamente alle UU.OO. il monitoraggio di attività, consumi e principali obiettivi di budget.

Il monitoraggio degli obiettivi di budget e la verifica dello stato di avanzamento degli stessi viene discusso nell'ambito di appositi incontri convocati dalla Direzione.

Nella fase di monitoraggio è molto importante il ruolo dei referenti aziendali di obiettivo, che trasmettono alla UOC Controllo di Gestione le informazioni sugli obiettivi di competenza, suddivisi per CdR, unitamente alla segnalazione di eventuali criticità.

E' rilevante anche in questa fase il ruolo dei Direttori di Dipartimento e dei Direttori dei CdR, che analizzano l'andamento degli obiettivi all'interno delle UO, anche effettuando incontri di monitoraggio con il personale, al fine di intraprendere eventuali azioni correttive in caso di trend negativi.

Si ricorda che, oltre al citato monitoraggio, esistono strumenti di consultazione dei dati, per esempio Qlik.

d. Fase di Valutazione

Prima della valutazione del raggiungimento degli obiettivi, allo scopo di graduare la valutazione finale, il Comitato di Budget decide per ciascun obiettivo eventuali criteri di valutazione, ossia "fasce specifiche derivanti dallo scostamento tra il dato consuntivo e il valore atteso previsto" [DGRV 140/2016]. Vengono individuati dei criteri standard per la performance organizzativa.

Anche in questa fase interviene l'OIV, coinvolto sia nella definizione dei criteri di valutazione sia nella verifica nella loro corretta applicazione.

Sulla base dei dati estratti dal sistema informativo aziendale e dei monitoraggi ricevuti dai referenti aziendali di obiettivo, il CDG applica i criteri di valutazione e predispose le schede di monitoraggio finale.

La scheda di monitoraggio finale dei risultati viene trasmessa ai Direttori di CdR. I Direttori possono inviare al CDG eventuali osservazioni e le evidenze necessarie per giustificare particolari situazioni occorse al di fuori della propria responsabilità.

Sulla base dei dati di monitoraggio finale e delle eventuali controdeduzioni, il Direttore Amministrativo e il Direttore Sanitario per competenza valutano il raggiungimento degli obiettivi.

Correlazione con la retribuzione di risultato

La correlazione tra gli obiettivi di budget ed il sistema premiante è garantita dalla pesatura degli obiettivi e dal loro raggiungimento. Secondo la DGRV 140/2016 la pesatura "ai fini del collegamento con la retribuzione di risultato è distinta per la dirigenza e per il personale del comparto".

La percentuale raggiunta incide sul fondo assegnato a ciascuna Unità Operativa, secondo fasce concordate con le organizzazioni sindacali nell'ambito dell'accordo integrativo aziendale.

Il fondo di ogni UO viene poi ripartito tra i dipendenti afferenti tenendo conto del punteggio derivante dalla valutazione individuale, determinando la quota di retribuzione di risultato.

La metodologia e i criteri adottati dall'Azienda sono esplicitati nei contratti aziendali e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 (DDG n. 215 del 30-01-2023).

Con specifico riferimento alla valutazione annuale individuale, dato che l'attuale sistema di valutazione è in essere da diversi anni, l'Azienda ritiene di procedere ad una revisione dello stesso al fine di aggiornarlo e migliorarlo ulteriormente. Ciò è stato già avviato per la Dirigenza Area Sanità, per la quale è in corso il confronto con la componente sindacale prevedendo dall'anno 2023 una nuova scheda di valutazione, profilata per professionista con obiettivi specifici.

ATTESTAZIONE DI PUBBLICAZIONE

La presente deliberazione e' stata pubblicata in copia all'Albo di questa Azienda Ospedaliera di Padova per 15 giorni consecutivi dal

Il Direttore
UOC AFFARI GENERALI
(Avv.Maria Grazia Cali)

CERTIFICAZIONE DI ESECUTIVITA'

La presente deliberazione e' divenuta esecutiva il 24/2/2023

Il Direttore
UOC AFFARI GENERALI
(Avv.Maria Grazia Cali)

Copia composta di n°32 fogli (incluso il presente) della delibera n. 404 del 24/2/2023 firmata digitalmente dal Direttore Generale e conservata secondo la normativa vigente presso Infocert S.p.a.

Padova, li

Il Direttore
UOC AFFARI GENERALI
(Avv.Maria Grazia Cali)
