

Regione del Veneto  
**AZIENDA OSPEDALE – UNIVERSITA' PADOVA**

**Delibera del Direttore Generale n. 207 del 13/02/2020**

OGGETTO: Approvazione del Documento di Direttive per l'anno 2020

NOTE TRASPARENZA: Si approva il Documento di Direttive per il 2020, in base alla L.R. 55/1994

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

In aderenza ai contenuti e alle scelte del Piano delle Performance 2020-2022 approvato con DDG n. 104 del 31.01.2020, l'Azienda ha elaborato il Documento di Direttive per l'anno 2020. Il Documento di Direttive è 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 di Direttive risponde a quanto previsto dalla L.R. n. 55/1994 art. 13, che prevede, attraverso la metodica di budget, "di pervenire, su arco annuale e con sistematico riferimento alle scelte della programmazione, alla formulazione di articolate e puntuali previsioni relativamente ai risultati da conseguire, alle attività da realizzare, ai fattori operativi da utilizzare, alle risorse finanziarie da acquisire e da impiegare, agli investimenti da compiere".

Il Documento di Direttive 2020 tiene conto dell'attuale quadro normativo; non risultano però ancora emanati dalla Regione i decreti recanti la determinazione dei limiti di costo per l'anno 2020. Non risultano ancora definiti inoltre da parte della Regione gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende sanitarie del Veneto per l'anno 2020, pertanto per la definizione degli obiettivi aziendali si è considerata la DGRV n. 248 dell'08.03.2019, che definiva gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per il 2019, nonché gli altri atti esplicitati all'interno del documento. Il Documento di Direttive per il 2020 è stato discusso ed approvato dal Comitato di Budget nella seduta del 04/02/2020.

## AZIENDA OSPEDALE – UNIVERSITA' PADOVA

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 Piano illustra inoltre l'iter di assegnazione e di monitoraggio del budget.

A seguito del rinvio della riorganizzazione dell'area ospedaliera prevista nell'atto aziendale approvato con DDG nr. 539 del 16/05/2019 in conseguenza dell'approvazione da parte della Regione veneto, con DGR nr. 614 del 14/05/2019, delle nuove schede di dotazione ospedaliera e delle strutture intermedie, si è provveduto ad elaborare una nuova proposta di atto aziendale che, nell'ambito dell'area ospedaliera, recepisce la nuova programmazione regionale comprensiva delle unità operative dell'OSA (Ospedale Sant'Antonio). A seguito dell'approvazione di tale proposta, attualmente all'esame della Regione Veneto, potrà rendersi necessaria la revisione del Piano dei Centri di Responsabilità e/o dell'assegnazione degli obiettivi che verranno effettuate o in fase di negoziazione o in fase di monitoraggio.

Il Documento di Direttive, allegato come parte integrante al presente provvedimento, verrà inviato ai Direttori delle strutture, all'Organismo Indipendente di Valutazione e pubblicato sul sito istituzionale nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente".

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 singoli Centri di Responsabilità. Tali incontri saranno condotti da Direttore Generale, Sanitario e Amministrativo coadiuvati dalle UU.OO. del Comitato di Budget.

L'iter di assegnazione del budget terrà conto delle indicazioni sulla formulazione del budget suggerite dalla DGR n. 140 del 16.2.2016 *"Organismi Indipendenti di Valutazione delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale. Approvazione delle Linee guida relative alla costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuite agli Organismi predetti, in conformità alle disposizioni nazionali e regionali in materia [...]"* per quanto applicabili al contesto aziendale.

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 2018 (DDG n. 792 del 28/06/2019) e nel

Regione del Veneto  
**AZIENDA OSPEDALE – UNIVERSITA' PADOVA**

Piano delle Performance anno 2020-2022 (DDG n. 104 del 31.01.2020).

**IL DIRETTORE GENERALE**

**PRESO ATTO** della sujestesa 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.nr.92 del 01.08.2016.

**DELIBERA**

di approvare il Documento di Direttive per l'anno 2020 allegato come parte integrante al presente provvedimento.

Il Direttore Generale  
F.to Dr.Luciano Flor

Azienda Ospedale-Università Padova



# DOCUMENTO DI DIRETTIVE ANNO 2020

Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Il processo di programmazione .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Il raccordo con la pianificazione pluriennale .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Il raccordo con la programmazione economica .....</b>	<b>6</b>
3.1 L'obiettivo del pareggio.....	7
3.2 I limiti di costo.....	8
<b>4 Gli obiettivi aziendali per l'anno 2020 .....</b>	<b>9</b>
4.1 Gli obiettivi regionali .....	10
4.2 Altri obiettivi aziendali.....	12
<b>5 Il Piano dei Centri di Responsabilità.....</b>	<b>13</b>
<b>6 Il processo di budget .....</b>	<b>25</b>
6.1 Soggetti coinvolti.....	25
6.2 Fase di Assegnazione.....	27
6.3 Fase di Monitoraggio .....	28
6.4 Fase di Valutazione .....	28

**ALLEGATO Obiettivi Aziendali 2020**

## 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 2020;
- il piano dei **Centri di Responsabilità** per l'anno 2020;
- il **processo di budget**, dall'assegnazione alla valutazione.

## 1 Il processo di programmazione

Come previsto dalla L.R. n. 9/2011, e ss.mm., nonché dalle disposizioni applicative contenute nella DGRV n. 140/2016, l'Azienda Ospedale-Università Padova (in seguito AOP) ha aggiornato nel mese di gennaio il proprio **Piano delle Performance 2020-2022** (DDG n. 104 del 31-01-2020), documento di pianificazione adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli **obiettivi strategici per il successivo triennio**.

In questo, l'Azienda ha rispettato i principi dettati dalla normativa nazionale in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm. e D.Lgs. 97/2016).

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici triennali, l'Azienda ha quindi definito gli **obiettivi aziendali da attuarsi nell'anno 2020**, 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 e da una consolidata applicazione sia nell'ambito privato che in quello pubblico.

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 prodotti e alle responsabilità [Welsh, 1985]. 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 sopradescritta, in parte legata ai bisogni di stima e autonomia di ciascun lavoratore [Maslow, 1954];
- 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 costituisce pertanto il **raccordo tra gli strumenti di pianificazione e il budget** dei centri di responsabilità, che individuerà, con riguardo alle unità organizzative inserite nel piano dei centri di responsabilità, 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 2020-2022 è stata definita nel Piano delle Performance 2020-2022, approvato con DDG n. 104 del 31-01-2020. Come già evidenziato nella sua stessa premessa, il Piano è stato predisposto in un contesto caratterizzato dall'adeguamento delle nuove schede ospedaliere, che comprende il passaggio dell'Ospedale S. Antonio (OSA) all'Azienda Ospedale-Università Padova e dall'attuazione del nuovo atto aziendale.

Per dare attuazione agli indirizzi previsti dalla programmazione regionale, come previsto dalle nuove schede ospedaliere (DGR 614/2019), sono stati predisposti il Piano Aziendale di adeguamento della dotazione ospedaliera e della struttura intermedia, approvato con la Deliberazione del Direttore Generale n. 1174 del 30 settembre 2019, e il piano attuativo congiunto Azienda ULSS 6 Euganea e Azienda Ospedale-Università Padova riguardante il passaggio dell'Ospedale Sant'Antonio, avvenuto dall'1 gennaio 2020, su cui la Regione Veneto ha espresso il parere di congruità con la Deliberazione n. 1918 del 17 dicembre 2019.

Per quanto riguarda l'Azienda Ospedale-Università Padova, il nuovo atto aziendale, in attuazione al Protocollo di Intesa tra la Regione Veneto e l'Università degli Studi di Padova, è stato adottato con la Deliberazione del Direttore Generale n. 539 del 16/05/2019 e la sua attivazione, per la parte non ospedaliera, è stata avviata dall'01/10/2019. Successivamente, tenuto conto delle nuove schede ospedaliere, è stata presentata una nuova proposta di atto aziendale (DDG n. 1470 del 02/12/2019) relativa all'area ospedaliera.

Oltre quindi a tutte le attività connesse all'adeguamento delle schede ospedaliere, all'acquisizione dell'OSA ed all'attuazione del nuovo atto aziendale, sul fronte degli altri obiettivi strategici, nell'attesa che vengano determinati gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi da parte della Regione per il 2020, l'Azienda opererà in continuità con le strategie delineate dalla Regione nel corso del 2019.

### 3 Il raccordo con la programmazione economica

La programmazione economica aziendale è stata deliberata con DDG n. 1631 del 31/12/2019 che approva la proposta di Bilancio Economico Preventivo (BEP) 2020. Si sottolinea tuttavia che tale previsione è avvenuta nelle more della definizione degli obiettivi regionali, per cui si renderà necessario aggiornarla, nell'ambito dei CEPA, in seguito all'emanazione dei relativi provvedimenti.

La redazione del bilancio di previsione è stata effettuata osservando le direttive regionali di cui alla nota dell'Azienda Zero prot. 24018 del 9/12/2019 (prot. interno n. 73525 del 10/12/2019), e successive integrazioni con mail del 11/12/2019, con cui vengono forniti gli indirizzi e i riferimenti contabili cui attenersi per la predisposizione del Bilancio Economico Preventivo 2020, nel rispetto delle disposizioni dell'art. 32, comma 5, del D.Lgs. 23/06/2011 n. 118.

Il Bilancio Preventivo Economico 2020 è stato redatto in considerazione di tutti gli atti di programmazione e di indirizzo attualmente adottati dalla Regione e precisamente, per quanto attiene a questa Azienda Ospedale-Università:

-DGR 248/2019 “Determinazione degli obiettivi di salute e funzionamento dei servizi per le Aziende ed Istituti del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2019”;

-DGR 333/2019: assegnazione alle Aziende Sanitarie del Veneto delle risorse per l'erogazione dei livelli essenziali di assistenza per l'anno 2019-2020;

-Piano triennale di fabbisogni del personale (PTFP) 2020-2022 (nota Regione Veneto istruzioni operative prot. 482668 del 08/11/2019).

Il Risultato d'esercizio 2020 rappresentato nel conto economico preventivo espone una previsione di perdita di 36.785.372 milioni di euro, come risultato di:

A. Valore della produzione	676.800.917
B. Costi della produzione	693.291.490
<b>Differenza A-B</b>	<b>-16.490.573</b>
C. Proventi e oneri finanziari	-71.349
D. Rettifiche di valore di attività finanziarie	0
E. Proventi e oneri straordinari	0
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)</b>	<b>-16.561.922</b>
Y. Imposte sul reddito dell'esercizio	20.223.450
<b>Utile (Perdita) dell'esercizio</b>	<b>-36.785.372</b>

Va sottolineato che sia nei ricavi che nei costi di produzione del Preventivo 2020 è stato valorizzato l'impatto dell'acquisizione dell'Ospedale S. Antonio da parte dell'Azienda Ospedale-Università di Padova. Tale attività è stata concordata con l'ULSS 6 che ha fornito le quantificazioni economiche per conto di costo. Un'analisi più coerente sarà oggetto di valutazione futura quando

saranno disponibili, nelle prossime rendicontazioni, le assegnazioni, i valori di mobilità definitivi e i valori consolidati per l'anno 2019 dell'Ospedale S. Antonio.

### 3.1 L'obiettivo del pareggio

Con DGR 333 del 26/03/2019 la Regione ha assegnato ai Direttori Generali il risultato economico programmato sia per l'esercizio 2019, sia per il 2020, e per l'Azienda Ospedale-Università questo è pari a 0.

Con la stessa deliberazione, DGR 333 del 26/03/2019, la Regione ha definito il finanziamento a funzione per gli anni 2019-2020 e questo, secondo le disposizioni di Azienda Zero, è stato preso come riferimento anche nella predisposizione del Bilancio Economico Preventivo del 2020:

	<b>Finanziamenti a funzione</b>
Finanziamento funzione DPC e distribuzione diretta	250.000
Personale in servizio presso le strutture afferenti all'Area Sanità e Sociale	36.000
Pronto Soccorso	8.000.000
SUEM, elisoccorso, centrali d'ascolto e trasporto neonatale	5.620.000
Attività didattica + rinnovi CCNL 2016/2018 e Quota 2019	67.242.000
Rete Oncologica Veneta DGR 1689/2016 e DGR 2316/2014	100.000
<b>TOTALE</b>	<b>81.248.000</b>

Si fa presente che, *“rispetto al precedente riparto, per l'attività di medicina trasfusionale - Fondo Regionale per le Attività Trasfusionali - FRAT - la Regione non prevede un finanziamento a funzione, ma propone una specifica linea di spesa nell'ambito dei finanziamenti della GSA, per un importo complessivo pari ad euro 80.500.000. Tali risorse saranno ripartite ed assegnate dalla Regione agli enti del SSR con uno specifico provvedimento di Giunta regionale.*

*Tale cambiamento si rende necessario a seguito della piena attuazione della riforma sanitaria di cui alla L.R. 19/2016.*

*Rispetto al precedente riparto, per l'attività di screening neonatale allargato (DGRV n. 1308/2013), la Regione propone di superare il finanziamento a funzione, sostituendolo con la remunerazione dell'attività tramite le procedure intercompany, direttamente gestite dai competenti servizi di Azienda Zero.”*

### 3.2 I limiti di costo

Per quanto riguarda i limiti di costo del personale e dei beni sanitari non sono ancora stati emanati i decreti di definizione, e quindi si indicano di seguito le proposte di tetto riportate nel Bilancio Economico Preventivo (BEP) del 2020:

	Consumo 2019 (pre-consuntivo)*	Tetti 2019**	Valore BEP 2020 (in attesa di decreto definizione tetti)	
				di cui OSA
Personale	220.256.402	220.000.000	264.004.123	44.000.000
Prodotti Farmaceutici ed Emoderivati	127.480.815	137.102.676	142.585.832	5.500.000
Dispositivi Medici	66.096.990	61.062.603	67.839.303	6.800.000
Diagnostici in vitro (IVD)	22.910.299	22.972.298	23.606.298	634.000

\*4° rendicontazione

\*\*definiti con DDR 23 del 06/02/2019, DDR 43 dell'11/04/2019, modificati con DDR 109 del 15/10/2019, DDR 127 del 7/11/19

Come da istruzioni di Azienda Zero, il Bilancio Economico Preventivo 2020 è stato formulato nel rispetto dei tetti 2019 di cui alla DDR n.127 del 7.11.2019 con un incremento riconducibile all'acquisizione dell'Ospedale S. Antonio. Nei tetti 2020 non ancora deliberati si dovrà considerare l'acquisizione dell'Ospedale S. Antonio, eventuali rettifiche da consuntivo 2019 consolidato e l'ipotesi di eventuali modifiche organizzative dell'Istituto Oncologico Veneto che prevedono l'acquisto diretto dei beni.

Nell'ambito dei dispositivi medici si evidenzia che il tetto regionale del 2019 di 61,1 milioni di euro non era coerente con il previsionale 2019 (64,2 milioni di euro) che recepiva l'incremento di attività di Cardiocirurgia, Neurochirurgia, Chirurgia Robotica, e Radiologia Interventistica.

## 4 Gli obiettivi aziendali per l'anno 2020

Nel 2020 l'Azienda si concentrerà prioritariamente sul raggiungimento degli **obiettivi assegnati dalla Giunta Regionale**:

- rispetto dei tetti di spesa e miglioramento dell'efficienza dei servizi sanitari;
- rispetto dei tempi massimi d'attesa;
- aderenza agli standard PNE e progetto Bersaglio;
- miglioramento mobilità extraregionale;
- miglioramento dell'appropriatezza;
- audit Rischio Clinico;
- controllo infezioni;
- rispetto dei contenuti e delle tempistiche dei flussi informativi NSIS;
- Internal Audit;
- realizzazione Fascicolo Sanitario Elettronico;
- miglioramento attività sperimentazione clinica;
- efficienza finanziaria;
- soddisfazione delle richieste provenienti dalla "struttura regionale per l'attività ispettiva e di vigilanza"
- soddisfazione degli obiettivi di trasparenza.

e sui seguenti obiettivi aziendali:

- adeguamento schede ospedaliere;
- acquisizione ospedale S. Antonio;
- attuazione atto aziendale;
- anticorruzione;
- ed altri obiettivi a sostegno di quelli regionali (es. sui tempi di attesa per gli interventi, ore di utilizzo sale operatorie, ecc).

Per ciascuno degli obiettivi sono indicati, nell'**allegato 1**:

- l'indicatore;
- il valore di partenza (relativo all'anno 2019);
- il valore soglia da raggiungere nel 2020;
- la fonte;
- il referente aziendale di obiettivo;
- le UUOO assegnatarie dell'obiettivo nella scheda di budget.

Si precisa che, a seguito di provvedimenti regionali, obiettivi, indicatori e soglie potrebbero essere soggetti a variazione.

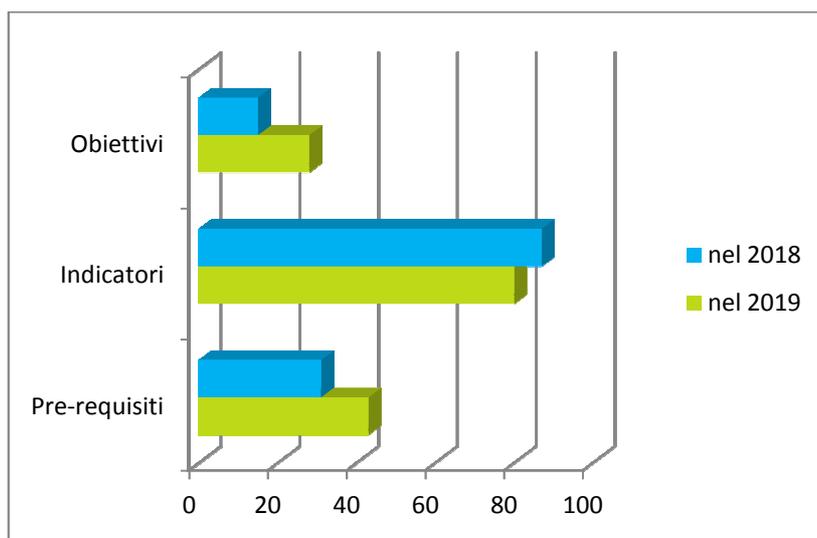
#### 4.1 Gli obiettivi regionali

Poiché la Regione non ha ancora definito gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi sanitari per l'anno 2020, l'Azienda Ospedale-Università Padova ha ritenuto opportuno, al fine di dare continuità alla gestione, perseguire gli obiettivi che la Regione Veneto ha definito per il 2019 con la DGRV n. 248 del 08.03.2019, con l'intento comunque di aggiornarli, non appena verranno approvati quelli per il 2020.

Con la DGRV n. 248 del 08.03.2019 sono stati assegnati anche i pesi da utilizzare per la valutazione di cui all'art. 8 quinquies della L.R. 56/1994, come modificata dalla L.R. 23/2012. Gli obiettivi e le soglie sono stati successivamente specificati dalla Regione con l'invio del vademecum obiettivi DG del 13/05/2019, poi aggiornato il 06/09/2019.

Per l'anno 2020 l'Azienda Ospedaliera di Padova farà riferimento ai 28 obiettivi assegnati dalla Regione nel 2019, misurati da 123 indicatori (di cui 43 pre-requisiti).

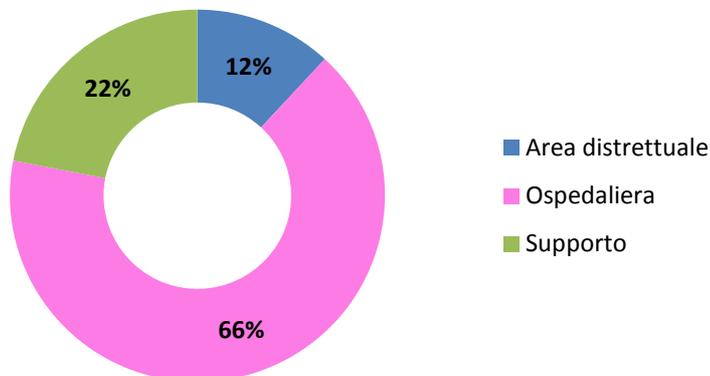
Rispetto all'anno precedente, gli obiettivi e soprattutto i pre-requisiti assegnati nel 2019 dalla Regione, sono notevolmente più numerosi:



Essi si articolano nelle seguenti aree:

	Area regionale	Obiettivi	Indicatori
<b>D</b>	Assistenza distrettuale	2	16
<b>T</b>	Assistenza ospedaliera	11	78
<b>S</b>	Processi di supporto	15	29

Il grafico seguente mostra l'importanza in termini di peso relativa ad ogni area strategica:



Più della metà del peso complessivo, il 67,5%, si concentra su 6 obiettivi:

	Punti assegnati
Tempi attesa specialistica ambulatoriale	6
Tempi attesa interventi chirurgici	10,5
Tetti di spesa	15
PNE	12
Progetto Bersaglio	5
Sperimentazione Clinica	6
	54/80 (67,5%)

Sono numerosi anche i pre-requisiti alla valutazione degli altri obiettivi, che, per la gran parte, riguardano i contenuti e la tempistica dei flussi informativi del Nuovo Sistema Informativo Sanitario (NSIS).

Oltre agli obiettivi definiti dalla Giunta Regionale, la V Commissione del Consiglio Regionale del Veneto ha definito, con nota prot. 556492 del 24/12/2019 i criteri di valutazione dei Direttori Generali per il 2019 per l'ambito di competenza, nelle seguenti aree:

A3	Verifica sul rispetto della percentuale massima di legge della libera professione
E1	Rispetto tempi liste d'attesa interventi ambulatoriali e specialistici
E2	Rispetto tempi liste d'attesa interventi chirurgici in particolare per quelli oncologici
E3	Riorganizzazione emergenza urgenza in base alla DGR 245 del 07/03/2017 e in base alle indicazioni Agenas
E4	Interventi tesi all'implementazione dell'umanizzazione nel rapporto con pazienti e familiari da parte del personale medico e sanitario
E5	Verifica del funzionamento delle reti cliniche (ictus, oncologiche...)

E6	Numero di audit clinici in risposta a richieste di attivazione delle procedure di sinistro
E7	Recupero farmaci e presidi medici
G	Tempestività nel dare risposta alle richieste di documentazione inoltrate dalla competente Commissione consiliare

Si rimane in attesa di ricevere da parte della V Commissione il provvedimento relativo ai criteri di valutazione del 2020.

#### 4.2 Altri obiettivi aziendali

Le principali linee strategiche per il 2020 definite a livello aziendale sulla base delle direttive regionali, riguardano principalmente le seguenti tre aree:

- l'adeguamento della dotazione delle schede ospedaliere;
- completamento attività connesse al trasferimento dell'Ospedale S. Antonio;
- l'attuazione dell'atto aziendale.

E' inoltre fondamentale il raccordo degli strumenti di programmazione, tra cui il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (deliberazione ANAC n. 831/2016), in cui le misure di prevenzione della corruzione dovranno tradursi in obiettivi. Ne deriva l'individuazione di obiettivi aziendali atti a prevenire eventuali fenomeni di corruzione.

Seguendo la programmazione regionale, l'Azienda continuerà il **Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC)**, ai sensi del D.Lgs. 118/2011 e dei successivi DM 17.9.2012 *Certificabilità degli enti del SSN* e DM 1.3.2013 *Definizione dei PAC*, nonché della relativa normativa regionale.

Inoltre vengono definiti degli indicatori a sostegno di quelli regionali, laddove l'Azienda presenta particolari criticità, per esempio sui tempi di attesa per gli interventi.

Sono individuati anche degli obiettivi specifici per il comparto, per una maggiore informatizzazione nella gestione del personale (Sigma Planner) e per una migliore compilazione del diario clinico infermieristico.

## 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 attualmente definiti tengono conto del passaggio dell'Ospedale S. Antonio, ma subiranno delle modifiche nel corso dell'anno, in attuazione del nuovo atto aziendale.

### I Centri di risorsa

I centri di ricorso 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 2020, come modificati dal nuovo atto aziendale approvato con DDG n. 539 del 16/05/2019, la cui riorganizzazione è entrata in vigore per l'area non ospedaliera a partire dall'01/10/2019.

Con il processo di budget, ai Centri di Risorsa individuati viene assegnato un budget per i consumi dell'anno. L'importo, pari a quello iscritto nei conti di competenza del BEP, è riportato nella scheda di budget. L'importo si intende automaticamente variato, in aumento o in riduzione, con l'approvazione da parte del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo del CECT/CEPA trimestrale.

È fatto divieto di emettere ordini per importi superiori a quelli definiti nel citato budget.

Qualora un Centro di Risorsa ravvisasse la necessità di emettere ordini per importi che superano il budget assegnato, deve chiedere l'autorizzazione del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo, con richiesta scritta e motivata.

CODICE CDR	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
0707	CONTABILITA' E BILANCIO	Dott. Roberto Toniolo ad Interim
0725	PROVVEDITORATO, ECONOMATO E GESTIONE DELLA LOGISTICA (Provveditorato, Gare e Contratti, Acquisizione e logistica dei beni di consumo, Logistica dei servizi)	Dott.ssa Maria Luisa Bissoli
0726	SERVIZI TECNICI E PATRIMONIALI (Servizi tecnici e patrimoniali, Edilizia Ospedaliera, Manutenzione strutture e impianti, Sistemi Informativi)	Ing. Giovanni Spina

CODICE CDR	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
0706	DIREZIONE AMMINISTRATIVA DI OSPEDALE	Dott.ssa Luisa Longhini
0723	AFFARI GENERALI	Avv. Maria Grazia Cali
0715	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, PERSONALE UNIVERSITARIO IN CONVENZIONE E RAPPORTI CON L'UNIVERSITA'	Dott.ssa Laura Moretti
0718	CONTROLLO DI GESTIONE	Dott. Antonio Giona
008800	FORMAZIONE	
0029	FARMACIA	Dott.ssa Francesca Venturini
0040	IMMUNOTRASFUSIONALE	Dott.ssa Giustina De Silvestro

### 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 utilizzatori, nonché le tipologie di fattori produttivi affidati alla responsabilità dei Centri utilizzatori.

#### Piano dei Centri di Responsabilità utilizzatori anno 2020

DIPARTIMENTO STRUTTURALE	DIRETTORE DIPARTIMENTO	CODICE	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
<b>Dip. Strutt. Az. Cardio-toraco-vascolare</b>	Prof. Sabino Iliceto	000700	ANGIOLOGIA	Dott. Giampiero Avruscio
		008400	PATOLOGIA CARDIOVASCOLARE	Prof.ssa Cristina Basso
		010400	PNEUMOLOGIA	Prof.ssa Marina Saetta
		012800	CARDIOCHIRURGIA	Prof. Gino Gerosa
		012900	CARDIOLOGIA	Prof. Sabino Iliceto
			EMODINAMICA E CARDIOLOGIA INTERVENTISTICA	Prof. Giuseppe Tarantini
		012902	TERAPIA INTENSIVA CARDIOLOGICA	Dott.ssa Luisa Cacciavillani
		015700	FISIOPATOLOGIA RESPIRATORIA	Prof. Andrea Vianello
		016200	CHIRURGIA TORACICA	Prof. Federico Rea
		018500	CHIRURGIA VASCOLARE	Prof. Franco Grego
	019600	IMMUNOLOGIA DEI TRAPIANTI	Prof. Emanuele Cozzi	
<b>Dip. Strutt. Az. Chirurgia</b>	Prof. Paolo Rigotti	010800	CHIRURGIA GENERALE	Prof. Romeo Bardini
		010900	UROLOGIA	Prof. Filiberto Zattoni
		011200	CLINICA ORTOPEDICA TRAUMATOLOGICA	Prof. Pietro Ruggieri
		015100	CHIRURGIA EPATOBILIARE E DEI TRAPIANTI EPATICI	Prof. Umberto Cillo
		015200	TRAPIANTI DI RENE E PANCREAS	Prof. Paolo Rigotti
		016700	ENDOSCOPIA CHIRURGICA	Dott. Fabio Zangrandi f.f.
		017600	CLINICA CHIRURGICA 1	Prof. Salvatore Pucciarelli f.f.
		017800	CLINICA CHIRURGICA 3	Prof. Stefano Merigliano

DIPARTIMENTO STRUTTURALE	DIRETTORE DIPARTIMENTO	CODICE	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
		051500	DAY SURGERY MULTIDISCIPLINARE	Dott. Alberto Marchet
		800400	WEEK SURGERY	Dott. Mirto Foletto
		800800	ENDOUROLOGIA	Dott. Paolo Beltrami
		8277	ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA OSA	Dott. Enrico Sartorello
		8260	CHIRURGIA GENERALE OSA	Dott. Giacomo Sarzo f.f.
<b>Dip. Strutt. Az. Emergenza-Urgenza</b>	Dott. Andrea Spagna f.f.	012700	ANESTESIA E RIANIMAZIONE	Dott. Ivo Tiberio
		013100	ACCETTAZIONE E PRONTO SOCCORSO	Dott. Vito Cianci
		015800	ISTITUTO ANESTESIA E RIANIMAZIONE	Prof. Paolo Navalesi f.f.
		801500	CENTRALE OPERATIVA SUEM	Dott. Andrea Spagna
		8216	ANESTESIA E RIANIMAZIONE OSA	Dott. Ivo Tiberio ad Interim
		821000	ACCETTAZIONE E PRONTO SOCCORSO OSA	Dott. Vito Cianci ad Interim
<b>Dip. Strutt. Az. Neuroscienze e Organi di Senso</b>	Prof. Edoardo Midena	011000	CHIRURGIA PLASTICA	Prof. Franco Bassetto
		011100	NEUROCHIRURGIA	Dott. Franco Chioffi
		011700	CLINICA NEUROLOGICA	Prof. Maurizio Corbetta
		011720	STROKE UNIT	Dott. Claudio Baracchini
		012200	CLINICA OCULISTICA	Prof. Edoardo Midena
		012400	ODONTOIATRIA	Prof. Edoardo Stellini
		013700	CHIRURGIA MAXILLO FACCIALE	Dott. Stefano Fusetti
		015000	RIABILITAZIONE ORTOPEDICA	Prof. Stefano Masiero
		015600	NEUROCHIRURGIA PEDIATRICA	Prof. Domenico D'Avella
		017900	OTORINOLARINGOIATRIA	Prof. Piero Nicolai f.f.
		801000	GRANDI USTIONATI	Dott. Bruno Azzena
		8275	NEUROLOGIA OSA	Dott.ssa Nicoletta Freddi f.f.
		826200	OTORINOLARINGOIATRIA OSA	Prof. Piero Nicolai f.f.
8259	OCULISTICA OSA	Dott. Alessandro Galan		
<b>Dip. Strutt. Az. Salute della Donna e del Bambino</b>	Prof. Giorgio Perilongo	011800	CLINICA PEDIATRICA	Prof. Giorgio Perilongo
		011807	PRONTO SOCCORSO PEDIATRICO	Prof.ssa Liviana Da Dalt
		011822	TERAPIA INTENSIVA PEDIATRICA	Dott. Andrea Pettenazzo
		011832	NEFROLOGIA PEDIATRICA	Dott.ssa Luisa Murer
		011855	PNEUMOLOGIA E ALLERGOLOGIA PEDIATRICA	Dr.ssa Stefania Zanconato
		011880	HOSPICE PEDIATRICO	Dott.ssa Franca Benini
		013200	OSTETRICIA GINECOLOGIA	Dott.ssa Maria Teresa Gervasi
		013500	CARDIOCHIRURGIA PEDIATRICA E CARDIOPATIE CONGENITE	Prof. Vladimiro Vida f.f.
		014700	MALATTIE METABOLICHE ED EREDITARIE	Dott. Alberto Burlina
		017200	CHIRURGIA PEDIATRICA	Prof. Piergiorgio Gamba
		018000	CLINICA DI ONCOEMATOLOGIA PEDIATRICA	Prof.ssa Alessandra Biffi
		018300	PATOLOGIA NEONATALE	Prof. Eugenio Baraldi
		018400	CLINICA GINECOLOGICA E OSTETRICA	Dott.ssa Maria Teresa Gervasi ad Interim

DIPARTIMENTO STRUTTURALE	DIRETTORE DIPARTIMENTO	CODICE	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
		801800	NEUROPSICHIATRIA INFANTILE	Prof.ssa Michela Gatta
		800500	CARDIOLOGIA PEDIATRICA	Prof. Giovanni Di Salvo f.f.
		800600	REUMATOLOGIA PEDIATRICA	Prof. Francesco Zulian
		800700	ALLERGIE ALIMENTARI	Dott.ssa Maria Antonella Muraro
<b>Dip. Strutt. Az. Medicina</b>	Prof. Roberto Vettor	002700	MEDICINA DELLO SPORT	Prof. Andrea Ermolao
		004100	DIETETICA E NUTRIZ CLINICA	Prof. Paolo Spinella
		009100	SERVIZIO PER LA PATOLOGIA DELLA RIPRODUZIONE UMANA	Prof. Carlo Foresta
		010300	MEDICINA GENERALE	Prof. Paolo Simioni
		010600	MALATTIE INFETTIVE E TROPICALI	Dott.ssa Anna Maria Cattelan
		011400	CLINICA MEDICA 1	Prof. Fabrizio Fabris
		011500	ENDOCRINOLOGIA	Prof.ssa Carla Scaroni
		011600	CLINICA DERMATOLOGICA	Prof. M.S.A. Alaibac
		801600	NEFROLOGIA CLINICA	
		012600	NEFROLOGIA 2	Dott. Lorenzo Calò f.f.
		013400	CLINICA MEDICA 5	Prof. Paolo Angeli
		014000	EMATOLOGIA	Prof. Gianpietro Semenzato
		016500	TRAPIANTO MULTIVISCERALE	Prof.ssa Patrizia Burra
		017000	CLINICA MEDICA 3	Prof. Roberto Vettor
		017100	GASTROENTEROLOGIA	Prof. Fabio Farinati
		017300	MALATTIE DEL METABOLISMO	Prof. Angelo Avogaro
		017400	REUMATOLOGIA	Prof. Andrea Doria
		018110	STUDIO E CURA DELL'INVECCHIAMENTO CEREBRALE (CRIC)	Dott. Carlo Gabelli
		018900	COAGULOPATIE	
		800100	IPERTENSIONE	Prof. Gianpaolo Rossi
		8002	EMERGENZE MEDICHE NEI TRAPIANTI DI FEGATO	Dott. Carlo Merkel
		801200	GERIATRIA	Prof. Enzo Manzato
		801700	MALATTIE TROMBOTICHE ED EMORRAGICHE	Prof. Paolo Simioni
		8272	GASTROENTEROLOGIA OSA	Dott.ssa Franca Lazzari
		8273	GERIATRIA OSA	Dott. Mario Rosario Lo Storto f.f.
		8205	MEDICINA GENERALE OSA	Dott. Giorgio Vescovo
8279	LUNGODEGENZA OSA	Dott.ssa Elena Toffanello		
8271	MEDICINA D'URGENZA OSA	Dott.ssa Chiarastella Maifredini f.f.		
		014900	PSICHIATRIA 3	Prof.ssa Angela Favaro
<b>Dip. Strutt. Az. Diagnostica per immagini e radiologia</b>	Dott. Francesco Causin	000200	MEDICINA NUCLEARE 1	Prof. Diego Cecchin f.f.
		003200	RADIOLOGIA	
		003300	ISTITUTO RADIOLOGIA	Prof. Roberto Stramare f.f.

DIPARTIMENTO STRUTTURALE	DIRETTORE DIPARTIMENTO	CODICE	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
interventistica		003800	NEURORADIOLOGIA	Dott. Francesco Causin
Dip. Strutt. Az. Medicina di Laboratorio	Prof. Mario Plebani	000800	MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA	Prof. Andrea Crisanti f.f.
		001500	ANATOMIA PATOLOGICA 2	Prof. Angelo Dei Tos
		001602	ANATOMIA PATOLOGICA SERVIZIO DI CITODIAGNOSTICA	Prof. Ambrogio Fassina
		003900	MEDICINA DI LABORATORIO	Prof. Mario Plebani
		008300	GENETICA CLIN. EPIDEMIOLOGICA	Prof. Leonardo Salvati f.f.
Dip. Strutt. Inter. Prov. Medicina Trasfusionale	Dott.ssa Giustina De Silvestro	004000	IMMUNOTRASFUSIONALE	Dott.ssa Giustina De Silvestro
Dip. Strutt. Az. Medicina Legale e del Lavoro, Tossicologia e Sanità Pubblica	Prof. Massimo Montisci	000300	MEDICINA LEGALE E TOSSICOLOGIA	Prof. Massimo Montisci
		019100	MEDICINA DEL LAVORO	Prof. Andrea Trevisan ad interim
		801400	MEDICINA PREVENTIVA E VALUTAZIONE DEL RISCHIO	Prof. Andrea Trevisan
UOC in Staff alla Direzione Sanitaria		002800 a	DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA ETA' ADULTA	Dott. Giovanni Carretta f.f.
		002800 b	DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA AREA MATERNO-INFANTILE	Dott.ssa Anna Maria Saieva f.f.
		8221	DIREZIONE MEDICA OSA	Dott. Giovanni Carretta f.f.
		002900	FARMACIA	Dr.ssa Francesca Venturini
		007800	DIREZIONE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	Dott. Mario Degan f.f.
		801100	PSICOLOGIA OSPEDALIERA	Dott.ssa Biancarosa Volpe
UO amministrative		0707	CONTABILITA' E BILANCIO	Dott. Roberto Toniolo ad Interim
		0725	PROVVEDITORATO, ECONOMATO E GESTIONE DELLA LOGISTICA (Provveditorato, Gare e Contratti, Acquisizione e logistica dei beni di consumo, Logistica dei servizi)	Dott.ssa Luisa Maria Bissoli
		0726	SERVIZI TECNICI E PATRIMONIALI (Servizi tecnici e patrimoniali, Edilizia Ospedaliera, Manutenzione strutture e impianti, Sistemi Informativi, Ingegneria Clinica)	Ing. Giovanni Spina
		0706	DIREZIONE AMMINISTRATIVA DI OSPEDALE (e Libera Professione)	Dott.ssa Luisa Longhini
		0723	AFFARI GENERALI	Avv. Maria Grazia Cali
		0724	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, PERSONALE UNIVERSITARIO IN CONVENZIONE E RAPPORTI CON L'UNIVERSITA'	Dott.ssa Laura Moretti
		0718	CONTROLLO DI GESTIONE	Dott. Antonio Giona
		0719	ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E INTERNAL AUDITING	
		0720	DIREZIONE TECNICA NUOVO POLO OSPEDALIERO	
		072100	COMUNICAZIONE E URP	Dott.ssa Luisella Pierobon

DIPARTIMENTO STRUTTURALE	DIRETTORE DIPARTIMENTO	CODICE	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
		008800	FORMAZIONE	
		072200	UFFICIO LEGALE	Avv. Luciana Puppini
		009505	QUALITA', INNOVAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	
		009502	INTERNAL AUDIT	Dott.ssa Cecilia Tumiatti
		082300	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	Ing. Luisa Casagrande

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

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

#### Aree assistenziali condivise

L'Azienda Ospedaliera di 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'
<b>DEGENZE</b>	
010801-CH. GEN. SZDEG.	010800-CHIRURGIA GENERALE
010901-UROLOGIA DEGENZE	010900-UROLOGIA
011001-CH. PLASTICA SZDEG.	011000-CHIRURGIA PLASTICA
011101-NEUROCHIR. DEGENZA	011100-NEUROCHIRURGIA
011401-CLI MEDICA 1 SZ DEG.	011400-CLI 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
012602-NEFROLOGIA SZ DEGENZE	012600-NEFROLOGIA 2
012801-CARDIOCHIR. SZDEGENZE	012800-CARDIOCHIRURGIA
013401-CLI. MEDICA 5 SZDEG.	013400-CLINICA MEDICA 5
015105-CHIRURGIA TRAPIANTI ADDOMINALI DEGENZE	015100-CHIRURGIA EPATOBILIARE E DEI TRAPIANTI EPATICI
015701-FISIOPAT RESP SZ DEGENZE	015700-FISIOPATOLOGIA RESPIRATORIA
017201-CHIR.PEDIATRICA DEGENZE	017200-CHIRURGIA PEDIATRICA
052803-AREA DI DEGENZA 7 PIANO POLICLINICO	017900-OTORINOLARINGOIATRIA

AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'
019201-ORTOP. SZ DEG.	011200-CLINICA ORTOPEDICA TRAUMATOLOGICA
051502-DAY SURGERY DEG.	051500-DAY SURGERY MULTIDISCIPLINARE
052701-CHIRURGIA RICOVERO BREVE 3° Piano	800400- WEEK SURGERY
052702-CHIRURGIA RICOVERO BREVE 6° Piano	
052803-AREA DEGENZA 7° PIANO POLICLINICO	017900-OTORINOLARINGOIATRIA
052804-AREA DI DEGENZA 8 PIANO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
052805-AREA DI DEGENZA 5 PIANO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
052807-AREA DI DEGENZA RECOVERY ROOM 1 PIANO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
828601- WEEK SURGERY OSA 3 PIANO CORPO G	051500 DAY SURGERY MULTIDISCIPLINARE
825401- DAY HOSPITAL OSA 1 PIANO CORPO D	051500 DAY SURGERY MULTIDISCIPLINARE
828701 – AREA DI DEGENZA OSA 3 PIANO CORPO D	826000 CHIRURGIA GENERALE OSA
827180 – AREA DI DEGENZA OSA 2 PIANO CORPO D	827100 MEDICINA D'URGENZA
827580 –AREA DI DEGNZA OSA 4 PIANO CORPO D	827500 – NEUROLOGIA OSA
<b>DEGENZE A PAGAMENTO</b>	
005100-RICOVERI A PAGAMENTO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
005105-RICOVERI A PAGAMENTO 2P PUERPERIO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
<b>T.I.P.O.</b>	
012810-CARDIOCHIRURGIA T.I.P.O.	012800-CARDIOCHIRURGIA
015202-TRAPIANTI DI RENE - SEZIONE SEMINTENSIVA	015200-TRAPIANTI DI RENE E PANCREAS
<b>PIASTRE AMBULATORIALI</b>	
052200-PIASTRA ENDOSCOPICA C/O GIUSTINIANEO	016700- ENDOSCOPIA CHIRURGICA
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 PONEUMOLOGICA 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
823013 – POLIAMBULATORIO OSA CORPO H SEMINTERRATO	822100 DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA OSA
825301 – POLIAMBULATORIO OSA CARDIOLOGIA E ANGIOLOGIA	822100 DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA OSA
053000 - PROCREAZIONE MEDICALMENTE ASSISTITA (PMA)	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
<b>PIASTRE</b>	
050100 - P.O. 2A - IV PIANO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA

<b>AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE</b>	<b>CENTRO DI RESPONSABILITA'</b>
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-OSTETRICIA	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

**Referenti di budget**

L'Azienda Ospedaliera di Padova, già da diversi anni, ha istituito la figura del referente di budget, dirigente incaricato di seguire il processo di budget e fungere da collegamento tra l'Unità Operativa stessa e gli uffici a supporto della Direzione nel processo di budget. A seguire sono indicati i nomi dei referenti comunicati dai Direttori dei Centri di Responsabilità; laddove non è stato comunicato il nominativo, si considera referente il direttore dell'UO:

ID_CDR	DESCRIZIONE_CDR	REFERENTE BUDGET
0131	ACCETTAZIONE E PRONTO SOCCORSO	
821000	ACCETTAZIONE E PRONTO SOCCORSO OSA	
0723	AFFARI GENERALI E LEGALI	
8007	ALLERGIE ALIMENTARI	Dott.ssa Francesca Lazzarotto
001602	ANAT PATOLOG SRAG CITODIAGN	
0015	ANATOMIA PATOLOGICA 2	Dott.ssa Marina Gardiman
0127	ANESTESIA E RIANIMAZIONE	
8216	ANESTESIA E RIANIMAZIONE OSA	
0007	ANGIOLOGIA	
0719	ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E INTERNAL AUDITING	
0128	CARDIOCHIRURGIA	Dott. Roberto Bianco
0135	CARDIOCHIRURGIA PEDIATRICA E CARDIOPATIE CONGENITE	
0129	CARDIOLOGIA	
8005	CARDIOLOGIA PEDIATRICA	Dott.ssa Roberta Biffanti
8015	CENTRALE OPERATIVA SUEM	
0181	CENTRO STUDIO E CURA DELL'INVECCHIAMENTO CEREBRALE	
0151	CHIRURGIA EPATOBILIARE E DEI TRAPIANTI EPATICI	
0108	CHIRURGIA GENERALE	
8260	CHIRURGIA GENERALE OSA	
0137	CHIRURGIA MAXILLO FACCIALE	
0172	CHIRURGIA PEDIATRICA	Dr.ssa G. Mognato
0110	CHIRURGIA PLASTICA	
0162	CHIRURGIA TORACICA	
0185	CHIRURGIA VASCOLARE	
0176	CLINICA CHIRURGICA 1	Dott.ssa Alessandra Masin
0178	CLINICA CHIRURGICA 3	Dott. Nicola Baldan
0116	CLINICA DERMATOLOGICA	
0180	CLINICA DI ONCOEMATOLOGIA PEDIATRICA	Dott.ssa Laura Sainati
0184	CLINICA GINECOLOGICA E OSTETRICA	Dott. Cataldi Antonio Rocco
0114	CLINICA MEDICA 1	
0170	CLINICA MEDICA 3	
0134	CLINICA MEDICA 5	Prof. Massimo Bolognesi
0117	CLINICA NEUROLOGICA	Dott.ssa Andrea Stefania Radu
0122	CLINICA OCULISTICA	
0112	CLINICA ORTOPEDICA TRAUMATOLOGICA	Dott. Antonio Berizzi
0118	CLINICA PEDIATRICA	
0189	COAGULOPATIE	Dott. Ezio Zanon

ID_CDR	DESCRIZIONE_CDR	REFERENTE BUDGET
072100	COMUNICAZIONE E URP	Dott.ssa Giusy Benvegnù
0707	CONTABILITA' E BILANCIO	Dott.ssa Barbara Gerunda
0718	CONTROLLO DI GESTIONE	
0515	DAY SURGERY MULTIDISCIPLINARE	Dott.ssa Patrizia Pavei
0041	DIETETICA E NUTRIZIONE CLINICA	
0706	DIREZIONE AMMINISTRATIVA DI OSPEDALE (e Libera Professione)	
0078	DIREZIONE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	
0028b	DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA AREA MATERNO INFANTILE	
0028a	DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA ETA' ADULTA	Dott. Gianni Boemo
8221	DIREZIONE MEDICA OSA	
0720	DIREZIONE TECNICA NUOVO POLO OSPEDALIERO	
0140	EMATOLOGIA	Dott. Livio Trentin
8002	EMERGENZE MEDICHE NEI TRAPIANTI DI FEGATO	Dott. Giancarlo Bombonato
0508	EMODINAMICA E CARDIOLOGIA INTERVENTISTICA	
0115	ENDOCRINOLOGIA	
0167	ENDOSCOPIA CHIRURGICA	
8008	ENDOUROLOGIA	
0029	FARMACIA	
0157	FISIOPATOLOGIA RESPIRATORIA	Dott. Federico Gallan
008800	FORMAZIONE	
0171	GASTROENTEROLOGIA	Dott.ssa D'Odorico Anna
8272	GASTROENTEROLOGIA OSA	
0083	GENETICA CLIN. EPIDEMIOLOGICA	
8012	GERIATRIA	Dott. Franchin Alessandro
8273	GERIATRIA OSA	
0724	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, PERSONALE UNIVERSITARIO IN CONVENZIONE E RAPPORTI CON L'UNIVERSITA'	
8010	GRANDI USTIONATI	
011880	HOSPICE PEDIATRICO	Dott.ssa Pierina Lazzarin
0196	IMMUNOLOGIA DEI TRAPIANTI	
0040	IMMUNOTRASFUSIONALE	
009502	INTERNAL AUDIT	
8001	IPERTENSIONE	
0158	ISTITUTO ANESTESIA E RIANIMAZIONE	
0033	ISTITUTO RADIOLOGIA	
8279	LUNGODEGENZA OSA	
0173	MALATTIE DEL METABOLISMO	
0106	MALATTIE INFETTIVE E TROPICALI	
0147	MALATTIE METABOLICHE ED EREDITARIE	Dott.ssa Giulia Polo
8017	MALATTIE TROMBOTICHE ED EMORRAGICHE	
8271	MEDICINA D'URGENZA OSA	
0191	MEDICINA DEL LAVORO	Dott.ssa Gabriella Guarnieri
0027	MEDICINA DELLO SPORT	Dott. Andrea Gasperetti
0039	MEDICINA DI LABORATORIO	Dott.ssa Elisa Piva
0103	MEDICINA GENERALE	Dott.ssa Miola Emanuela

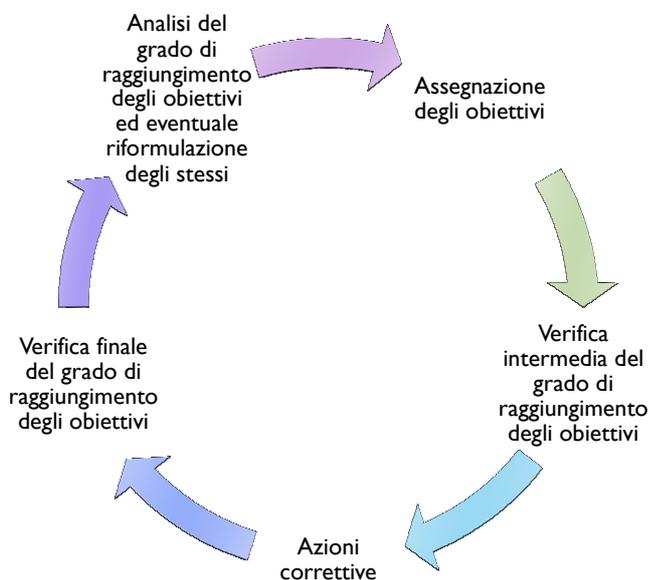
ID_CDR	DESCRIZIONE_CDR	REFERENTE BUDGET
8205	MEDICINA GENERALE OSA	
0003	MEDICINA LEGALE E TOSSICOLOGIA	
0002	MEDICINA NUCLEARE	
8014	MEDICINA PREVENTIVA E VALUTAZIONE DEL RISCHIO	
0008	MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA	Dott.ssa Lucia Rossi
0126	NEFROLOGIA 2	Dott.ssa Barbara Rossi
8016	NEFROLOGIA CLINICA	
011832	NEFROLOGIA PEDIATRICA	
0111	NEUROCHIRURGIA	
0156	NEUROCHIRURGIA PEDIATRICA	
8009	NEUROFISIOLOGIA CLINICA	
8275	NEUROLOGIA OSA	
8018	NEUROPSICHIATRIA INFANTILE	Dott.ssa Silvia Zanato
0038	NEURORADIOLOGIA	
8259	OCULISTICA OSA	
0124	ODONTOIATRIA	
8277	ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA OSA	
0132	OSTETRICIA GINECOLOGIA	Dr.ssa Truscia Daniela
0179	OTORINOLARINGOIATRIA	Dott. Enzo Emanuelli
826200	OTORINOLARINGOIATRIA OSA	
0084	PATOLOGIA CARDIOVASCOLARE	
0183	PATOLOGIA NEONATALE	Dott.ssa S.Salvadori e U.Trafojer
0104	PNEUMOLOGIA	
011855	PNEUMOLOGIA E ALLERGOLOGIA PEDIATRICA	
011807	PRONTO SOCCORSO PEDIATRICO	Dott.ssa Susanna Masiero
0725	PROVVEDITORATO, ECONOMATO E GESTIONE DELLA LOGISTICA (Provveditorato, Gare e Contratti, Acquisizione e logistica dei beni di consumo, Logistica dei servizi)	
0149	PSICHIATRIA 3	
8011	PSICOLOGIA OSPEDALIERA	
0095	QUALITA', INNOVAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	
0032	RADIOLOGIA	
0174	REUMATOLOGIA	
8006	REUMATOLOGIA PEDIATRICA	
0150	RIABILITAZIONE ORTOPEDICA	
0726	SERVIZI TECNICI E PATRIMONIALI (Servizi tecnici e patrimoniali, Edilizia Ospedaliera, Manutenzione strutture e impianti, Sistemi Informativi, Ingegneria Clinica)	Dott.ssa Cinzia Griggio
0091	SERVIZIO PER LA PATOLOGIA DELLA RIPRODUZIONE UMANA	
082300	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	Avv. Carlo Hamel
011720	STROKE UNIT	
012902	TERAPIA INTENSIVA CARDIOLOGIA	
011822	TERAPIA INTENSIVA PEDIATRICA	
0152	TRAPIANTI DI RENE E PANCREAS	
0165	TRAPIANTO MULTIVISCERALE	Dott. Giacomo Germani

ID_CDR	DESCRIZIONE_CDR	REFERENTE BUDGET
072200	UFFICIO LEGALE	
0109	UROLOGIA	Dott. Tommaso Prayer Galetti
8004	WEEK SURGERY	

## 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.

### 6.1 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,
- Programmazione e Controllo di Gestione,
- Direzione Medica Ospedaliera, compresi CUP Manager e Gestione del Rischio,
- Direzione delle Professioni Sanitarie,
- Risorse Umane,
- Farmacia,
- Provveditorato,
- Informatica.

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.

### **L'UO Controllo di Gestione**

Dal punto di vista tecnico-operativo, è compito dell'**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**

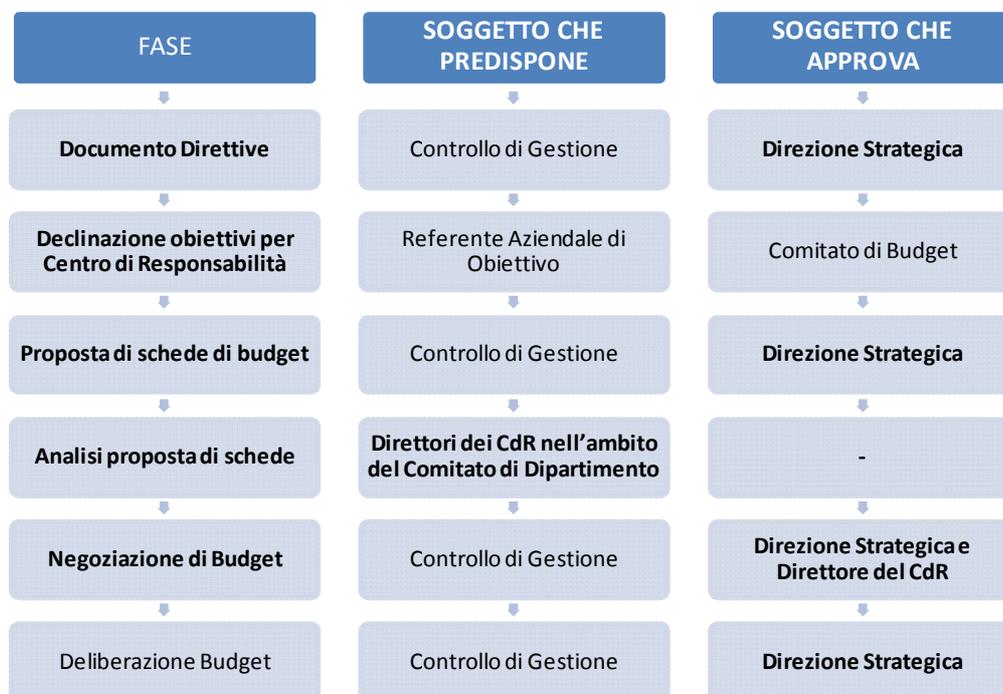
I Direttori di Dipartimento assumono un ruolo di responsabilità gestionale in ordine alla razionale e corretta programmazione e gestione delle risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi attribuiti e rivestono un ruolo di monitoraggio attivo nel processo di budget:

- 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.

## 6.2 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 discusse all'interno del **Comitato di Budget**, che suggerisce quali obiettivi collegare alla retribuzione di risultato.
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 CdR all'incontro di negoziazione del budget, che verrà svolto alla presenza dei Direttori, dei coordinatori e di tutti i dipendenti di quel CdR. 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, che viene approvata dal Comitato di Budget.
7. Si inviano quindi le schede di budget ai Direttori dei CdR per la firma; e successivamente vengono firmate anche dalla Direzione.
8. Al termine della fase di assegnazione, le schede di budget vengono approvate con **delibera** e pubblicate in Intranet e sul portale aziendale Reportmed affinché siano scaricabili da ogni CdR.

*La fase di assegnazione*



### 6.3 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 pubblica in intranet (portale Reportmed) il monitoraggio della scheda di budget e l'avanzamento degli obiettivi 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 i monitoraggi degli obiettivi di competenza, suddivisi per CdR, unitamente alla segnalazione di eventuali criticità.

In concomitanza dei monitoraggi si attivano:

- i **Direttori di Dipartimento** e i **Direttori dei CdR**, che convocano appositi incontri per analizzare l'andamento e intraprendere eventuali azioni correttive;
- il **Comitato di Budget**, che analizza l'andamento generale dell'azienda.

I Direttori dei CdR sono invitati a dare evidenza dell'andamento degli obiettivi all'interno dell'UO, anche tenendo incontri di monitoraggio con il personale, e a mettere in atto azioni correttive in caso di trend negativi.

Si ricorda che, oltre al citato monitoraggio, esistono strumenti di diffusione del dato, per esempio i Qlik.

### 6.4 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].

Sulla base dei dati estratti dal sistema informativo aziendale e dei monitoraggi ricevuti dai responsabili aziendali di obiettivo, il CDG applica i criteri di valutazione e predispone 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.

La valutazione viene inviata all'**Organismo Indipendente di Valutazione**, che, come previsto dall'art. 14 co. 1 del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm., e dalla DGR 140/2016, valida il raggiungimento degli obiettivi in riferimento agli indicatori individuati.

### **Correlazione con la retribuzione di risultato**

La correlazione tra gli obiettivi di budget ed il sistema premiante è garantita dalla **pesatura** degli obiettivi il cui risultato incide sulla valutazione del Direttore di struttura e su ciascun dipendente afferente alla stessa.

La pesatura “ai fini del collegamento con la retribuzione di risultato è distinta per la dirigenza e per il personale del comparto” [DGRV 140/2016].

La percentuale raggiunta può incidere sul fondo di ciascuna UO secondo fasce omogenee concordate con le organizzazioni sindacali nell’ambito dell’accordo integrativo aziendale.

La metodologia e i criteri adottati dall’Azienda sono esplicitati nei contratti aziendali e rappresentati nella Relazione della Performance 2018 (DDG n. 792 del 29/06/2019) e nel Piano delle Performance anno 2020-2022 (DDG n. 104 del 31-01-2020).

Cod obv reg	Descrizione Obiettivo	ID_ind	Indicatore	Valore pre-consuntivo 2019	Soglia 2020	Fonte	Referente aziendale dell'obv (resp. del monitoraggio)	Resp. Obiettivo (assegnato nella scheda di budget)
D.B.1.1	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi di primo intervento	D.B.1.1	Intervallo di Allarme-Target dei mezzi di soccorso (indicatore 21 della Griglia LEA 2016)	0:18:00 (DWH reg)	75° percentile entro i 18 minuti	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Centrale operativa SUEM	Centrale operativa SUEM
D.1.1.1. PRE	Rispetto della completezza e tempestività del flusso EMUR-118	D.B.1.1.PRE	% indicatori soddisfatti		100%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Centrale operativa SUEM	Centrale operativa SUEM
D.E.1	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per le prestazioni di specialistica ambulatoriale	D.E.1.1	% prestazioni in classe B (su totale traccianti classe B, G1*) con tempo di attesa come da normativa	100%	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO
D.E.1.PRE	Rispetto della completezza e tempestività dei flussi SPS e art. 50	D.E.1.PRE	% indicatori soddisfatti		100%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	CDG	CDG
D.E.1	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per le prestazioni di specialistica ambulatoriale	D.E.1.2	% prestazioni in classe B (su totale traccianti classe B, G1*+G2**) con tempo di attesa come da normativa	100%	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO
D.E.1	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per le prestazioni di specialistica ambulatoriale	D.E.1.3	% prestazioni in classe D (su totale traccianti classe D, G1*) con tempo di attesa come da normativa	99%	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO
D.E.1	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per le prestazioni di specialistica ambulatoriale	D.E.1.4	% prestazioni in classe D (su totale traccianti classe D, G1*+G2**) con tempo di attesa come da normativa	100%	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO
D.E.1	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per le prestazioni di specialistica ambulatoriale	D.E.1.5	% prestazioni in classe P (su totale traccianti classe P, G1*) con tempo di attesa come da normativa	99%	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO
D.E.1	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per le prestazioni di specialistica ambulatoriale	D.E.1.6	% prestazioni in classe P (su totale traccianti classe P, G1*+G2**) con tempo di attesa come da normativa	99%	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO

deliberazione n. 207 del 13/2/2020 pagina 33 di 40

Cod obv reg	Descrizione Obiettivo	ID_ind	Indicatore	Valore pre-consuntivo 2019	Soglia 2020	Fonte	Referente aziendale dell'obv (resp. del monitoraggio)	Resp. Obiettivo (assegnato nella scheda di budget)
D.T.1	Prevenzione delle ospedalizzazioni evitabili	D.T.1.2	% ricoveri ripetuti in psichiatria sul totale dei ricoveri per patologie psichiatriche	10/266=3,76% (monitoraggio 3°trim)	0 (punteggio parziale se <= 6,9)	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Psichiatria	Psichiatria
D.T.1.2	Rispetto della completezza e tempestività del flussl SISM	D.T.1.2.PRE	% indicatori soddisfatti		100%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	CDG	CDG
O.A.1	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi di permanenza in PS (DGR 1513/2014)	O.A.1.1	Durata di accesso in Pronto Soccorso	6:01 (DWH reg gen-nov)	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	Accettazione e Pronto Soccorso, Pronto Soccorso Pediatrico
O.A.1.1 PRE	Rispetto della completezza e tempestività del flusso EMUR-PS	O.A.1.1.PRE	% indicatori soddisfatti		100%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	CDG	CDG
O.T.1	Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari	O.T.1.1	Costo Farmaceutica Acquisti diretti, farmaci innovativi, farmaci oncologici innovativi	127.480.814 (pre-consuntivo)	Tetto regionale da definire	Ex decreto n. 23/19, modificato con Decreti n. 43/2019 e n. 127/2019	Farmacia	UO sanitarie
A.3.1a	Rispetto del tetto di costo: Farmaceutica ospedaliera	A.3.1a	File F	83.413.346 (pre-consuntivo)	Limite regionale incremento massimo da definire	Ex decreto n. 43 dell'11/4/2019	Farmacia	UO sanitarie
O.T.1.1 PRE	Rispetto della completezza e tempestività dei flussi FAROSP, DDF3 e altri	O.T.1.1.PRE	% indicatori soddisfatti		100%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Farmacia	Farmacia, CDG, IT, alcune UO sanitarie
O.T.1	Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari	O.T.1.2	Costo dispositivi medici	66.096.990 (pre-consuntivo)	Tetto regionale da definire	Ex decreto n. 23/19, modificato con Decreti n. 43/2019 e n. 127/2019	Farmacia	UO sanitarie
O.T.1.2 PRE	Rispetto della completezza e tempestività del flusso DM	O.T.1.2PRE	% indicatori soddisfatti		≥ 90%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Provveditorato	Provveditorato, CDG, Contabilità, Farmacia
O.T.1	Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari	O.T.1.3	Costo IVD	22.910.299 (pre-consuntivo)	Tetto regionale da definire	Ex decreto n. 23/19, modificato con Decreti n. 43/2019 e n. 127/2019	Farmacia	UO sanitarie
O.T.1.3 PRE	Rispetto della completezza del flusso DM	O.T.1.3PRE	% dei IVD codificati con CND almeno al IV livello di dettaglio rispetto ai modelli CE (B.1.A.3.3)		≥ 95%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Farmacia	Farmacia
O.T.1	Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari	O.T.1.4	Costo pro capite pesato diretta di classe A-H	126,6 (monit 3°trim)	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Farmacia	Farmacia

deliberazione n. 207 del 13/2/2020 pagina 34 di 40

Cod obv reg	Descrizione Obiettivo	ID_ind	Indicatore	Valore pre-consuntivo 2019	Soglia 2020	Fonte	Referente aziendale dell'obv (resp. del monitoraggio)	Resp. Obiettivo (assegnato nella scheda di budget)
O.T.1	Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari	O.T.1.5	% indicatori di appropriatezza prescrittiva rispettati	16/19 positivi (monit 3°trim)	Soglie regionali da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Farmacia	Alcune UO sanitarie
O.T.2	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per gli interventi chirurgici	O.T.2.1	%DRG chirurgici oncologici con rispetto tempo di attesa	82% (nov 2018-nov 2019)	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	UO che fanno interventi
O.T.2	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per gli interventi chirurgici	O.T.2.2	%DRG chirurgici non oncologici (A+B) con rispetto tempo di attesa	76% (nov 2018-nov 2019)	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	UO che fanno interventi
O.T.2.PRE	Rispetto della completezza e tempestività del flusso SDO	O.T.2.PRE 1	% SDO chiuse e inviate entro la scadenza IN CIASCUN MESE	97,3% fase 11	>=95%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	UUOO sanitarie
O.T.2.PRE	Rispetto della completezza e tempestività del flusso SDO	O.T.2.PRE 2	SDO: chiusura	1,08% invio fase 12	<=1% nuovi dimessi prima dell'ultimo trimestre monitorato da giugno	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	UUOO sanitarie
O.T.2.PRE	Rispetto della completezza e tempestività del flusso SDO	O.T.2.PRE 3	SDO: Integrità relazionale tra i tracciati del nuovo flusso SDO		100%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO, CDG, Informatica
B.2.2	Monitoraggio liste d'attesa	B.2.2	Invio a DMO relazione del referente delle liste d'attesa su azioni di monitoraggio, controllo liste d'attesa e azioni di miglioramento attuate		Entro il 31/12/2020	Aziendale	DMO	UO che fanno interventi
B.2.3	Miglioramento dell'efficienza delle sale operatorie	B.2.3	Numero ore di utilizzo delle sale operatorie	53.859	>=2019	Aziendale	DMO	UO che fanno interventi
O.T.3	Aderenza agli standard di qualità previsti dal PNE	O.T.3	% indicatori Treemap rispettati o in miglioramento	3,05 (valutaz da 0 a 4) (monit 3°trim)	Soglie definite nel vademecum (si considerano anche il miglioramento rispetto al 2019 e le soglie di volume DM70)	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	UO sanitarie
O.T.4	Rispetto degli standard e miglioramento della performance di una selezione di indicatori del network Sant'Anna specifici per le Aziende Ospedaliere Universitarie e IOV	O.T.4.1	Valore degli indicatori del network specifici per le Az. Osp. Univ.	4 (valutaz da 0 a 5) (monit 3°trim)	Soglie definite nel vademecum	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	UO sanitarie
I	Aumento/mantenimento attività	I.1	N° ricoveri	60.050 (pre-consuntivo)	>=valore 2019	Aziendale	DMO	UO sanitarie

deliberazione n. 207 del 13/2/2020 pagina 35 di 40

Cod obv reg	Descrizione Obiettivo	ID_ind	Indicatore	Valore pre-consuntivo 2019	Soglia 2020	Fonte	Referente aziendale dell'obv (resp. del monitoraggio)	Resp. Obiettivo (assegnato nella scheda di budget)
I	Aumento/mantenimento attività	I.2	N° prestazioni	6.263.961 (pre-consuntivo)	>=valore 2019	Aziendale	DMO	UO sanitarie
I	Aumento/mantenimento attività	I.3	N° atti operatori	52.020 (pre-consuntivo)	>=valore 2019	Aziendale	DMO	UO sanitarie
O.T.5	Miglioramento delle attività di sperimentazione clinica	O.T.5.1	Numero di studi approvati nell'anno	-53% rispetto al 2018 (monit.3°trim)	>=anno precedente	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	NRC	NRC
O.T.5	Miglioramento delle attività di sperimentazione clinica	O.T.5.2	Tempo medio tra la data del parere del comitato etico (CE) e la data della stipula del contratto per studi interventistici con farmaci e dispositivi medici	48 gg (monit.3°trim)	<=30gg	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	NRC	NRC
O.T.5	Completo e tempestivo inserimento degli studi nel registro regionale	O.T.5.PRE 1	N. studi inseriti nel registro regionale/N. studi inseriti nel registro nazionale		100%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	NRC	NRC
		O.T.5.PRE 2	% schede di rendicontazione economica compilate nel registro regionale(studi valutati nell'anno 2019) per studi interventistici con farmaci o dispositivi medici		95%	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	NRC	NRC
O.T.6	Miglioramento del valore del saldo di mobilità per assistenza ospedaliera	O.T.6.2	ATTRAZIONE INTERREGIONALE E INTERNAZIONALE (ONERE 7):valorizzazione economica per prestazioni di ricovero di alta complessità	-1% (gen-ott)	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	Alcune UO sanitarie
O.T.6	Miglioramento del valore del saldo di mobilità per assistenza ospedaliera	O.T.6.3	ATTRAZIONE INTERREGIONALE E INTERNAZIONALE (ONERE 7):valorizzazione economica per prestazioni di ricovero non di alta complessità	13% (gen-ott)	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	Alcune UO sanitarie
O.T.7	Miglioramento dell'appropriatezza	O.T.7.1	Rapporto tra ricoveri attribuiti a DRG ad alto rischio di inapproprietezza e ricoveri attribuiti a DRG non a rischio di inapproprietezza in regime ordinario	17,8% (monit.3°trim)	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO
O.T.8	Rischio clinico: audit aziendali su eventi avversi	O.T.8.2	Definizione di un programma di audit annuale e evidenza degli audit effettuati	11 (monit.3°trim)	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO, DPS
O.T.9	Controllo delle infezioni correlate all'assistenza	O.T.9.1	N. report trimestrali di monitoraggio dei microrganismi sentinella inviati alla Regione	Inviati 3 report	>=3	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO, DPS
O.T.10	Sviluppo della Rete Oncologica Veneta	O.T.10.3	Utilizzo del sistema informativo per la ROV	Consegna documento di analisi e piano di adozione del nuovo sistema informativo ROV	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO, DPS, IT

deliberazione n. 207 del 13/2/2020 pagina 36 di 40

Cod obv reg	Descrizione Obiettivo	ID_ind	Indicatore	Valore pre-consuntivo 2019	Soglia 2020	Fonte	Referente aziendale dell'obv (resp. del monitoraggio)	Resp. Obiettivo (assegnato nella scheda di budget)
S.A.1	Rispetto della programmazione regionale sulle risorse	S.A.1.1	Variazione Annuale del Costo della Produzione (+ Imposte e tasse)	0,19% calcolato su dati di pre-consuntivo	<=0	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Contabilità e Bilancio	alcune UO amministrative
S.A.1	Rispetto della programmazione regionale sulle risorse	S.A.1.3	Costo del Personale	220.256.402 (pre-consuntivo)	Tetto regionale da definire	Decreto n. 23/19, modificato con Decreti n. 43/2019 e n. 109/2019	Risorse Umane	Risorse Umane
S.A.2	Efficienza finanziaria	S.A.2.1	Rispetto dei tempi di pagamento programmati (Indicatore di tempestività dei pagamenti)	-10,32gg	<=0 gg	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Conabilità e Bilancio	Conabilità e Bilancio
S.A.2	Efficienza finanziaria	S.A.2.2	Incidenza % pagato oltre i termini previsti dal DPCM 22/09/2014 su totale pagato	9% (monit.4*trim)	<=0%	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Conabilità e Bilancio	Conabilità e Bilancio e UO che liquidano
S.A.3	Proseguimento del percorso attuativo della certificabilità	S.A.3.1	Attività di autovalutazione/ revisione delle procedure		Entro il 31/12/2020	Aziendale	Internal Audit	UO amministrative
S.A.4	Internal Audit	S.A.4.1	Attività di Risk Assessment		Entro il 31/12/2020	Aziendale	Internal Audit	UO amministrative
S.A.4	Internal Audit	S.A.4.3	Audit su aree PAC condotti da Azienda Zero		Secondo programmazione regionale	Aziendale	Internal Audit	UO amministrative
S.A.4	Internal Audit	S.A.4.4	Follow up audit precedenti		1 monitoraggio	Aziendale	Internal Audit	UO amministrative
S.A.4	Internal Audit	S.A.4.5	Altre attività caratterizzanti			Aziendale	Internal Audit	UO amministrative
S.B.1	Realizzazione Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE)	S.B.1.1	Attività previste dalla Regione		Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO	DMO, DPS, IT, Affari Generali
S.C.2	Rispetto delle tempistiche nell'acquisto e collaudo degli investimenti non edilizi approvati e finanziati	S.C.2.1	% acquisizioni effettuate nei tempi e nel rispetto delle indicazioni CRITE	79% (monit II sem)	>=90%	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Provveditorato	Provveditorato
S.D.3	Utilizzo portale sinistri e rischio clinico (GSRC) per analisi eventi e valutazione rischi	S.D.3.1	% schede GSRC di Risk Management compilate in modo completo e corretto	100%	Soglie definite dal vademecum per singolo item	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO Rischio Clinico	DMO Rischio Clinico
S.D.3.1	Costante inserimento/aggiornamento dati delle schede GSRC	S.D.3.1.PRE	Dati oggetto di verifica: riserve e liquidato, stato interno del sinistro, perizia medico legale, documentazione. Costante inserimento/aggiornamento dei dati relativi alle schede del GSRC:		Soglie definite dal vademecum per singolo item	Pre-requisito regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Affari Generali	Affari Generali, DMO Rischio Clinico, Medicina Legale
S.D.3	Utilizzo portale sinistri e rischio clinico (GSRC) per analisi eventi e valutazione rischi	S.D.3.2	N° schede di segnalazione pervenute al RM	105 al mese	Soglia regionale da definire	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	DMO Rischio Clinico	DMO Rischio Clinico

deliberazione n. 207 del 13/2/2020 pagina 37 di 40

Cod obv reg	Descrizione Obiettivo	ID_ind	Indicatore	Valore pre-consuntivo 2019	Soglia 2020	Fonte	Referente aziendale dell'obv (resp. del monitoraggio)	Resp. Obiettivo (assegnato nella scheda di budget)
S.F.1	Risoluzione delle criticità emergenti dalla Verifica degli adempimenti LEA 2018 e adempienza rispetto agli adempimenti 2019	S.F.1.1	Recupero di eventuali impegni 2019 e puntuale espletamento di tutte le attività richieste dagli adempimenti 2020	100%	Sì	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	CDG	UO amministrative
S.F.2	Soddisfazione delle richieste provenienti dalla "Struttura regionale per l'attività ispettiva e di vigilanza" (Art. 4 co.3 ter L.R. n. 21/2010)	S.F.2.1	% richieste puntualmente soddisfatte	100%	100%	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Internal Audit	UO amministrative
T.1	Implementazione piano di adeguamento dotazione <del>schede ospedaliere</del>	T.1.1	Realizzazione attività connesse all'adeguamento delle schede ospedaliere		Sì	Aziendale	Qualità	Qualità, DMO, CDG, Risorse Umane
T.1	Implementazione piano di adeguamento dotazione <del>schede ospedaliere</del>	T.1.2	Realizzazione attività connesse all'attuazione dell'atto aziendale		Sì	Aziendale	Qualità	Qualità, DMO, CDG, Risorse Umane
T.1	Implementazione piano di adeguamento dotazione <del>schede ospedaliere</del>	T.1.3	Realizzazione attività connesse al passaggio del S. Antonio		Sì	Aziendale	Qualità	UO amministrative e UO in staff Dir San
N.1	Azioni volte alla prevenzione della corruzione e <del>trasparenza</del>	N.1.1	Soddisfazione degli obblighi relativi alla pubblicazione	100%	Sì	Obiettivo regionale ex DGR n. 248 dell'08/03/2019	Affari Generali	UO amministrative
N.1	Azioni volte alla prevenzione della corruzione e <del>trasparenza</del>	N.1.2	Attività formative in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e codice condotta		Entro il 31/12/2020	Aziendale (DDG n. 98 del 28/01/2020)	Affari Generali	UO amministrative
N.1	Azioni volte alla prevenzione della corruzione e <del>trasparenza</del>	N.1.3	Incontri con referenti per analisi dei rischi mappati e misure inserite nel PTPCT		Entro il 30/06/2020	Aziendale (DDG n. 98 del 28/01/2020)	Affari Generali	Referenti aree di rischio corruzione
N.1	Azioni volte alla prevenzione della corruzione e <del>trasparenza</del>	N.1.4	Monitoraggio regole per richiesta e valutazione MD in visione gratuita e/o comodato d'uso gratuito		Entro il 31/12/2020	Aziendale (DDG n. 98 del 28/01/2020)	Affari Generali	NRC, Provveditorato, Farmacia
N.1	Azioni volte alla prevenzione della corruzione e <del>trasparenza</del>	N.1.5	Revisione Regolamento Ricerca clinica e regolamentazione sulle modalità di accesso e gestione del fondo "no profit"		Entro il 31/12/2020	Aziendale (DDG n. 98 del 28/01/2020)	Affari Generali	NRC
N.1	Azioni volte alla prevenzione della corruzione e <del>trasparenza</del>	N.1.6	Costituzione di un tavolo permanente anticorruzione e trasparenza a supporto delle attività RPCT		Entro il 31/12/2020	Aziendale (DDG n. 98 del 28/01/2020)	Affari Generali	Aree di rischio corruzione
N.1	Azioni volte alla prevenzione della corruzione e <del>trasparenza</del>	N.1.7	Aggiornamento del PTPCT 2020/22 conseguente a nuova organizzazione aziendale area sanitaria e OSA		Entro il 31/12/2020	Aziendale (DDG n. 98 del 28/01/2020)	Affari Generali	Affari Generali
O.1	Sigma Planner: completezza della programmazione dei turni	O.1.2	% turni programmati tramite Sigma Planner	Tutte le UO hanno raggiunto la soglia	100%	Obiettivo aziendale	DPS	UUOO sanitarie

deliberazione n. 207 del 13/2/2020 pagina 38 di 40

Cod obv reg	Descrizione Obiettivo	ID_ind	Indicatore	Valore pre-consuntivo 2019	Soglia 2020	Fonte	Referente aziendale dell'obv (resp. del monitoraggio)	Resp. Obiettivo (assegnato nella scheda di budget)
O.2	Standardizzazione della compilazione del diario clinico (infermieristico) integrato	O.2.1	Media % compilazione indice di Barthel in entrata e in uscita	Tutte le UO hanno raggiunto la soglia	85%	Obiettivo aziendale	DPS	UUOO sanitarie
O.2	Standardizzazione della compilazione del diario clinico (infermieristico) integrato	O.2.2	% compilazione obbligatoria del diario clinico (infermieristico) ad ogni cambio turno	Tutte le UO hanno raggiunto la soglia	85%	Obiettivo aziendale	DPS	UUOO sanitarie

## **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 13/2/2020

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

---

Copia composta di n°40 fogli ( incluso il presente ) della delibera n. 207 del 13/2/2020 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)**

---