

Regione del Veneto
AZIENDA OSPEDALE – UNIVERSITA' PADOVA

Delibera del Direttore Generale n. 692 del 04/04/2022

OGGETTO: Approvazione del Documento di Direttive per l'anno 2022

NOTE TRASPARENZA: Si approva il Documento delle Direttive per il 2022, 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 nonché dalla DGRV n. 140/2016, l'Azienda Ospedale-Università Padova, con DDG n. 122 del 28.01.2022, ha approvato il Piano delle Performance 2022-2024 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 2022 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.

Come esplicitato per il Piano delle Performance 2022-2024 e per i documenti programmatici aziendali del 2022, anche per il Documento di Direttive è fondamentale considerare che lo scenario in cui l'Azienda si trova tuttora impegnata ad operare è caratterizzato dalla persistente presenza della pandemia da Covid-19. Infatti, nonostante sia stata decretata la fine dello stato di emergenza con il 31/03/2022, la predetta infezione continua ad impattare sull'attività aziendale ai diversi livelli con conseguenti ricadute particolarmente significative sul piano organizzativo, sulla gestione delle risorse umane e strumentali e, conseguentemente, sulla gestione delle liste di attesa.

Non risultando ancora definiti da parte della Regione Veneto gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende sanitarie per

AZIENDA OSPEDALE – UNIVERSITA' PADOVA

l'anno 2022, per la definizione degli obiettivi aziendali si è considerata la DGRV n. 958 del 13.07.2021 che definiva gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per il 2021. Pertanto il Documento potrebbe subire delle modifiche a seguito della definizione degli obiettivi regionali per il 2022 e dell'evoluzione dell'impatto tuttora in atto prodotto dal Covid.

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 2020 (DDG n. 1190 del 28/06/2021) e nel Piano delle Performance anno 2022-2024 (DDG n. 122 del 28-01-2022).

IL DIRETTORE GENERALE

PRESO ATTO della suesposta 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;

Regione del Veneto
AZIENDA OSPEDALE – UNIVERSITA' PADOVA

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

DELIBERA

- 1) di approvare il Documento di Direttive per l'anno 2022 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 2022

Indice

Introduzione.....	3
1 Il processo di programmazione	4
2 Il raccordo con la pianificazione pluriennale	5
3 Il raccordo con la programmazione economica	7
4 Gli obiettivi per l'anno 2022.....	8
5. Il Piano dei Centri di Responsabilità.....	12
6. Il processo di budget	20
a. Soggetti coinvolti.....	20
b. Fase di Assegnazione.....	22
c. Fase di Monitoraggio	23
d. Fase di Valutazione	23

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 2022;
- il piano dei **Centri di Responsabilità** per l'anno 2022;
- il **processo di budget**, dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione dei risultati.

Come per il Piano delle Performance 2022-2024 e per i documenti programmatici aziendali del 2022, anche per il Documento di Direttive è fondamentale considerare lo scenario in cui l'Azienda si trova tuttora impegnata per la pandemia da Covid-19.

1 Il processo di programmazione

Come previsto dalla L.R. n. 9/2011, e ss.mm.ii., nonché dalle disposizioni applicative contenute nella DGRV n. 140/2016, l'Azienda Ospedale-Università Padova (in seguito AOUP) ha aggiornato nel mese di gennaio il proprio **Piano delle Performance 2022-2024** (DDG n. 122 del 28-01-2022), 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 2022**, 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 prodotti 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 sopradescritta, 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 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 2022-2024 è stata definita nel Piano delle Performance 2022-2024, approvato con DDG n. 122 del 28-01-2022. Come già evidenziato in premessa, il Piano è stato predisposto in un contesto caratterizzato dall'emergenza Covid ancora in corso.

Pur rimanendo l'incertezza dell'evoluzione della pandemia, questa attualmente risulta in fase decrescente, pertanto le linee strategiche aziendali sono direttamente correlate al ripristino delle attività e dell'organizzazione esistenti nel periodo pre-Covid.

Fondamentale nelle linee strategiche regionali ed aziendali è l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La Regione Veneto con nota prot. 330438 del 23/07/2021 ha dato formale avvio alle attività connesse all'attuazione del PNRR e nella seduta del 14/01/2022 la CRITE ha espresso parere favorevole al Piano Regionale di attuazione dello stesso PNRR relativamente alla Missione 6 e per le componenti di seguito illustrate:

a) Ospedali di Comunità: la programmazione regionale (DGRV n. 1107 del 06/08/2020) individua le strutture afferenti al territorio delle Aziende Sanitarie venete, suddivise tra Aziendali, pubbliche non aziendali (IPAB) e private. Il Piano Regionale approvato prevede la realizzazione ed il conseguente finanziamento degli ospedali di Comunità.

b) Ammodernamento del parco tecnologico digitale ospedaliero: l'intervento intende sostenere un programma di innovazione strutturale degli ospedali, in termini di ammodernamento del parco tecnologico esistente ed attualmente in uso e implementazione di un processo di informatizzazione e digitalizzazione completa delle strutture ospedaliere sede di Dea di I livello e II livello.

Il Piano Regionale approvato riguarda due delle tre linee di intervento previste e precisamente:

- Apparecchiature elettromedicali: la sostituzione di grandi apparecchiature sanitarie obsolete (>5 anni di vetustà) o fuori uso;

- digitalizzazione: il rafforzamento della copertura informatica e la digitalizzazione dei processi clinico assistenziali degli ospedali sede di DEA di I livello e II livello;

- potenziamento strutturale terapia intensiva e semi-intensiva (DL 34/2020), già in corso di realizzazione.

c) ospedale sicuro e sostenibile: il progetto prevede una linea di intervento suddivisa tra nuovi interventi da realizzare e progetti già in corso:

- interventi di adeguamento alla norma sismica;

- progetti già in corso e finanziati con i fondi ex art. 20 L. 67/88.

Rientrano nel prossimo futuro dell'Azienda Ospedale-Università Padova la progettazione e realizzazione del nuovo Polo per la Salute. Il 22/4/2020 è stato sottoscritto tra i rappresentanti della Regione Veneto, del Comune e della Provincia di Padova, dell'Università degli Studi di Padova e dell'Azienda Ospedale - Università Padova l'Accordo di Programma per la realizzazione del nuovo Polo della Salute - Ospedale Policlinico di Padova, ai sensi dell'art. 32 della L.R. 29/11/2001, n.35. Il Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 54 del 28 maggio 2020 ha reso esecutivo il suddetto Accordo di Programma. Nell'ambito del progetto/intervento di realizzazione del Nuovo Ospedale di Padova per il predetto Accordo di Programma, che ne fissa contenuti e fasi procedurali, nel corso dell'anno 2021 si è dato attuazione alle previsioni di cui all'art. 6 quale impegno previsto per la Regione Veneto e l'Azienda Ospedale-Università Padova: il 21/05/2021 è stato pubblicato sulla GUUE il bando di gara per l'affidamento del servizio di ingegneria ed architettura funzionale all'acquisizione del Progetto di Fattibilità Tecnica ed Economica (PFTE) per i lavori di realizzazione del "Nuovo Polo Ospedaliero nell'area di Padova Est-San Lazzaro", con opzioni di affidamento dei successivi livelli di progettazione (progetto definitivo, progetto esecutivo, coordinamento della sicurezza in fase di progettazione) e di direzione lavori e coordinamento della sicurezza in fase di esecuzione. Nel corso dell'anno 2022 si prevede di procedere con l'attuazione del percorso funzionale a rendere disponibile il Progetto di Fattibilità Tecnica ed Economica (PFTE) per il "Nuovo Polo Ospedaliero nell'area di Padova Est-San Lazzaro", nonché dare corso al relativo percorso autorizzativo funzionale all'attuazione delle successive fasi progettuali.

Nel contempo, in attuazione alle previsioni del "Masterplan" per l'area del "Comparto Giustiniano" già predisposto nel corso dell'anno 2020, è stata avviata la fase di definizione dei fabbisogni funzionale allo sviluppo delle successive fasi attuative previste nell'ambito di tale documento di riferimento. In particolare nel corso dell'anno 2021 è stato predisposto lo studio di Prefattibilità per la fase 2 (edificio Polifunzionale); nell'anno 2022 si prevede di dare corso allo studio di Prefattibilità per la successiva fase 3 (Ospedale della Mamma e del Bambino), oltre all'inizio della realizzazione dei lavori per la Nuova Pediatria (fase 1).

3 Il raccordo con la programmazione economica

L'Azienda ha approvato la proposta di Bilancio Economico Preventivo 2022 con DDG n. 2443 del 31/12/2021.

La redazione del bilancio di previsione è stata effettuata osservando le direttive regionali di cui alla nota dell'Azienda Zero prot. 32246 del 07/12/2021 (prot. interno 79241 del 07/12/2021), in cui vengono trasmesse le linee guida per la predisposizione del Bilancio Economico Preventivo 2022 e del Piano Triennale degli Investimenti 2022-2024.

“Il BEP deve essere redatto in coerenza con la programmazione sanitaria e con la programmazione economico-finanziaria della regione. Il 2020 ed il 2021 sono stati due anni particolari dal punto di vista sanitario, fortemente contrassegnati dall'emergenza causata dal diffondersi del virus Sars-Cov-2, con conseguente ricaduta sui livelli dei servizi e sulla funzione dei costi di produzione. Il protrarsi dell'emergenza nonché l'incertezza sul suo evolversi rende molto complicato effettuare delle previsioni anche sul 2022. Per questo motivo, nel corso del 2022, poi, in relazione anche al susseguirsi all'evolversi dell'emergenza saranno previsti più momenti di revisione della previsione economica annuale al fine di consentire valutazioni gestionali e di sostenibilità economica aziendale e complessiva”.

Il Risultato d'esercizio 2022 rappresentato nel conto economico preventivo espone una previsione di perdita di 132,3 milioni di euro, come risultato di:

A. Valore della produzione	634.447.256
B. Costi della produzione	743.730.180
Differenza A-B	-109.282.924
C. Proventi e oneri finanziari	-9.018
D. Rettifiche di valore di attività finanziarie	0
E. Proventi e oneri straordinari	-1.475
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	-109.293.417
Y. Imposte sul reddito dell'esercizio	22.981.388
Utile (Perdita) dell'esercizio	-132.274.805

Tale Risultato deve essere valutato tenendo conto che i costi di produzione del Preventivo inglobano l'impatto dell'emergenza Covid-19 anche per l'esercizio 2022 valorizzata in 30 milioni di euro. I ricavi previsti per il 2022 risentono della provvisorietà delle assegnazioni dei contributi regionali e della stima dei ricavi di mobilità.

4 Gli obiettivi per l'anno 2022

Poiché la Regione non ha ancora definito gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi sanitari per l'anno 2022, l'Azienda Ospedale-Università Padova ritiene opportuno, al fine di dare continuità alla gestione, perseguire gli obiettivi che la Regione Veneto ha definito per il 2021 con la DGRV n. 958 del 13.07.2021, con l'intento comunque di aggiornarli, non appena verranno approvati quelli per il 2022. A questi si aggiungono alcuni obiettivi richiesti dalla normativa ed altri aziendali che la Direzione Strategica ritiene prioritario perseguire. Questi obiettivi, riportati nella tabella sottostante, saranno successivamente comunicati alle UU.OO. e assegnati alle stesse secondo le specifiche competenze, tenendo conto dell'andamento della pandemia. In alcuni casi gli indicatori sono delle attività richieste dagli obiettivi regionali; questi saranno poi esplicitati nelle singole schede di budget.

Cod obv	Descrizione Obiettivo	Cod ind	Indicatore	Soglia 2022	Referente az obv (resp.moni toraggio)	UO a cui è assegnato l'obiettivo
---------	-----------------------	---------	------------	-------------	---------------------------------------	----------------------------------

AREA ASSISTENZA DISTRETTUALE

Assistenza specialistica ambulatoriale

D.E.1	Attività di recupero delle prestazioni ambulatoriali nel periodo post COVID 19	D.E.1.1	Attuazione strumenti straordinari per corrispondere tempestivamente alle richieste di prestazioni ambulatoriali come da Piano Operativo Regionale recupero delle liste di attesa	v. Piano Operativo Regionale	DMO (DMO, CDG)	DMO
D.E.1	Attività di recupero delle prestazioni ambulatoriali nel periodo post COVID 19	D.E.1.2	Ripristino dei volumi prestazionali del 2019	Raggiungimento dei volumi di prestazioni mensili del 2019 o trend in crescita e almeno il 90% del 2019	DMO (CDG)	UO sanitarie
	Implementazione telemedicina		Attivazione in nuove UO	8 UO	DMO	8 UO
D.E.2	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per le prestazioni di specialistica ambulatoriale	D.E.2.1	Percentuale di prestazioni garantite entro i tempi della classe di priorità B in rapporto al totale di prestazioni di classe B	>95%	DMO	DMO

AREA ASSISTENZA OSPEDALIERA

Ricoveri ordinari per acuti

Cod obv	Descrizione Obiettivo	Cod ind	Indicatore	Soglia 2022	Referente az obv (resp. moni toraggio)	UO a cui è assegnato l'obiettivo
O.B.1	Attività di recupero delle prestazioni di ricovero nel periodo post COVID 19	O.B.1.1	Attuazione strumenti straordinari per corrispondere tempestivamente alle richieste di prestazioni di ricovero ospedaliero come da Piano Operativo Regionale recupero delle liste di attesa	v. Piano Operativo Regionale	DMO (DMO, CDG)	DMO
O.B.1	Attività di recupero delle prestazioni di ricovero nel periodo post COVID 19	O.B.1.2	Ripristino dei volumi prestazionali del 2019	Raggiungimento dei volumi di prestazioni mensili del 2019 o trend in crescita e almeno il 90% del 2019	DMO (CDG)	UO sanitarie

Assistenza ospedaliera - obiettivi trasversali

O.T.1	Rispetto della programmazione regionali sui costi dei beni sanitari	O.T.1.1	Limite di costo farmaceutica: acquisti diretti (al netto dei farmaci innovativi)	131.462.520 (Decreto n. 40 del 16/03/2022)	Farmacia (Farmacia e CDG)	UO sanitarie
O.T.1	Rispetto della programmazione regionali sui costi dei beni sanitari	O.T.1.2	Limite di costo Dispositivi Medici	77.736.830 (Decreto n. 40 del 16/03/2022)	Farmacia (Farmacia e CDG)	UO sanitarie
O.T.1	Rispetto della programmazione regionali sui costi dei beni sanitari	O.T.1.3	Limite di costo IVD	23.858.951 (Decreto n. 40 del 16/03/2022)	Farmacia (Farmacia e CDG)	UO sanitarie
O.T.1	Rispetto della programmazione regionali sui costi dei beni sanitari	O.T.1.4	Limite di costo farmaci acquistati da Azienda Zero DPC	Soglia regionale con ULSS 6	Farmacia	Farmacia
	Rispetto tempi d'attesa aziendali per interventi chirurgici		Area Oncologica: % tempo attesa rispettato per interventi chirurgici classe A	>90%	DMO (CDG)	UO chirurgiche
O.T.2	Aderenza agli standard di qualità previsti dal NSG	O.T.2.1	Proporzione di interventi per tumore maligno della mammella eseguiti in reparti con volume di attività superiore a 135 interventi annui	> 90%	DMO (CDG)	Day Surgery
O.T.2	Aderenza agli standard di qualità previsti dal NSG	O.T.2.2	% pazienti (età 65+) con diagnosi di frattura del collo del femore operati entro 2 giornate in regime ordinario	> 80%	DMO (CDG)	Clinica Ortopedica, Ortopedia OSA
O.T.2	Aderenza agli standard di qualità previsti dal NSG	O.T.2.3	% di parti cesarei primari	< 20%	DMO (CDG)	Ostetricia e Ginecologia, Clinica Ostetrica
O.T.2	Aderenza agli standard di qualità previsti dal NSG	O.T.2.4	Proporzione di colecistectomie laparoscopiche con degenza post-operatoria inferiore a tre giorni	> 90%	DMO (CDG)	Chirurgia Generale OSA, Chirurgia Generale 1, 3, Day Surgery
O.T.3	Controllo delle infezioni correlate all'assistenza	O.T.3.1	Tempestività e completezza del monitoraggio dei microrganismi sentinella inviati alla Regione: relazione	Rispetto indicazioni Regione Veneto	DMO	Rischio Clinico

AREA PROCESSI DI SUPPORTO**Programmazione delle risorse**

Cod obv	Descrizione Obiettivo	Cod ind	Indicatore	Soglia 2022	Referente az obv (resp.moni toraggio)	UO a cui è assegnato l'obiettivo
S.A.1	Rispetto della programmazione delle risorse al netto dei maggiori costi e ricavi connessi all'emergenza Covid-19	S.A.1.1	Rispetto del vincolo di bilancio programmato al netto dei maggiori costi e ricavi connessi all'emergenza Covid-19	≤ soglia Regione Veneto	Contabilità e Bilancio	Contabilità e Bilancio
S.A.2	Efficienza finanziaria	S.A.2.1	Rispetto dei tempi di pagamento programmati (indicatore di tempestività dei pagamenti)	≤0 gg	Contabilità e Bilancio	UO amministrative
S.A.2	Efficienza finanziaria	S.A.2.2	Incidenza % pagato oltre i termini previsti dal DPCM 22/09/2014 su totale pagato	≤0%	Contabilità e Bilancio	UO amministrative
	Nuovo Ospedale: affidamento del Progetto di fattibilità tecnica ed economica dell'opera		Realizzazione del Progetto di fattibilità tecnico-economica	Entro il 31/12/2022	Dir.Tecnica Nuovo Polo Osp.	Dir.Tecnica Nuovo Polo Osp
	Avanzamento progetto Pediatria		Stipula contratto dei lavori	Entro il 31/03/2022	Servizi Tecnici	Servizi Tecnici
			Consegna dei lavori e del cantiere	Entro il 31/03/2022	Servizi Tecnici	Servizi Tecnici
			Completamento indagini archeologiche e bonifica bellica sul sedime della Nuova Pediatria	Entro il 30/09/2022	Servizi Tecnici	Servizi Tecnici
	Attuazione del Piano Operativo Regionale connesso al PNRR		Attivazione Ospedale di Comunità	Entro il 30/04/2022	DMO OSA	DMO OSA, DAO, CDG, Qualità, Sistemi Informativi, Farmacia, Geriatria OSA
	Riconoscimento IRCCS		Avvio progetto riconoscimento IRCCS	Entro il 31/12/2022	DAO	DAO, DMO, DMO OSA, CDG, Qualità, Risorse Umane, Farmacia, Ingegneria Clinica, Provveditorato

Informatizzazione

S.B.1	Realizzazione Fascicolo Sanitario Elettronico	S.B.1	Indice Qualità Indicizzazione (iQI) per tutte le tipologie documentali indicizzate nell'infrastruttura FSEr e in tutti i regimi di erogazione	Soglia regionale	Sistemi Informativi	Sistemi Informativi
S.B.2	Avvio SIO	S.B.2	Svolgere le attività secondo cronoprogramma Regione Veneto	Sì	Sistemi Informativi	Sistemi Informativi
S.B.3	Prenotazione online (interoperabilità)	S.B.3	Svolgere le attività secondo cronoprogramma Regione Veneto	Sì	Sistemi Informativi	Sistemi Informativi, DMO
	Cybersecurity		Relazione sullo stato attuale	Entro il 30/04/2022	Sistemi Informativi	Sistemi Informativi
	Cybersecurity		Relazione sulle azioni effettuate	Entro il 31/12/2022	Sistemi Informativi	Sistemi Informativi
S.B.4	Rispetto della completezza e tempestività dei flussi	S.B.4.1	% indicatori di completezza e qualità dei flussi rispettati	100%	DMO, CDG, Farmacia e altre UO	DMO, CDG, Farmacia e altre UO

Cod obv	Descrizione Obiettivo	Cod ind	Indicatore	Soglia 2022	Referente az obv (resp.moni toraggio)	UO a cui è assegnato l'obiettivo
---------	-----------------------	---------	------------	-------------	---------------------------------------	----------------------------------

Trasparenza e anticorruzione

S.E.1	Soddisfazione degli obiettivi di trasparenza	S.E.1.1	% assolvimento degli obblighi relativi alla pubblicazione	Si	RPCT (Affari Generali)	UO amministrative
	Azioni volte alla prevenzione della corruzione: verifica a campione sui processi mappati		Numero casi verificati	Almeno 4	RPCT (Affari Generali)	4 UO amministrative

Rispetto delle direttive regionali

S.F.1	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.1.1	% richieste puntualmente soddisfatte	100%	Internal Audit	Internal Audit
-------	---	---------	--------------------------------------	------	----------------	----------------

Altri obiettivi aziendali

	Iniziative inerenti alle pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni		N° azioni per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni	Almeno 3	CUG	Formazione
	Violenza contro gli operatori		Predisposizione e diffusione procedura aziendale relativa alla violenza sugli operatori sanitari	Entro il 31/12/2022	CUG	Formazione
	Indagini customer satisfaction		N° UO in cui si sono somministrati questionari agli utenti	Almeno in 5 UO	URP	URP
	Indagini customer satisfaction		% soddisfazione degli utenti	Almeno 70%	5 UO (URP)	5 UO
	Ottemperanza agli adempimenti per procedure di affidamento di gara		Rispetto tempi per stesura documentazione tecnica (fabbisogni annuali, caratteristiche di minima ed eventuali parametri di valutazione, la destinazione d'uso/oggetto di gara)	100%	Provveditorato	Tutte le UO
	Internal Audit		Attività di Internal Audit (in attesa di indicazioni Azienda Zero)	In attesa indicazioni Azienda Zero	Internal Audit	UO Amministrative

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 del 2022.

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 successiva DDG n. 1 del 07/01/2022; 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 2022, come definiti dal nuovo atto aziendale approvato con DDG n. 1 del 07/01/2022.

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. Luca Scremin f.f.
0706	DIREZIONE AMMINISTRATIVA DI OSPEDALE	Dott.ssa Luisa Longhini
0723	AFFARI GENERALI	Avv. Maria Grazia Cali
072200	UFFICIO LEGALE	Avv. Luciana Puppini
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
008800	FORMAZIONE	Dott. Fabio Perina ad interim

CODICE CDR	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
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 2022

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
DIDAS Chirurgia	UOC	012700	Anestesia e Rianimazione	Dott. Ivo Tiberio
	UOC	821600	Anestesia e Rianimazione OSA	Dott. Marina Munari f.f.
	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
	UOSD	802300	Chirurgia Bariatrica	Dott. Mirto Foletto f.f.
	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. Stefano Merigliano
	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
	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. Alberto Marchet	

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
	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		Terapia Intensiva Cardiochirurgica	Dott. Demetrio Pittarello
	UOC	010900	Urologia	Prof. Fabrizio Dal Moro
DIDAS Medicina dei Sistemi	UOC	013100	Accettazione e Pronto Soccorso	Dott. Vito Cianci
	UOSD	821000	Accettazione e Pronto Soccorso OSA	Dott. Vito Cianci ad interim
	UOSD	802100	Allergologia	Dott. Mauro Cancian f.f.
	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 f.f.
	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
	UOC	017100	Gastroenterologia	Prof. Fabio Farinati
	UOC	827200	Gastroenterologia OSA	Dott.ssa Franca De Lazzari
	UOC	801200	Geriatria	Prof. Giuseppe Sergi
	UOC	827300	Geriatria OSA	Dott. Mario Rosario Lo Storto f.f.
	UOC	017300	Malattie del Metabolismo	Prof. Angelo Avogaro
	UOC	010600	Malattie Infettive e Tropicali	Dott.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
	UOSD	800900	Neurofisiopatologia Clinica	Prof.ssa Florinda Ferreri f.f.

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
	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	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	UOSD	800700	Allergie Alimentari	Dott.ssa Maria Antonella Muraro
	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
	UOSD	011860	Diabetologia Pediatrica e Malattie Metaboliche dell'età evolutiva	Dott. Carlo Moretti f.f.
	UOC	011880	Hospice Pediatrico	Dott.ssa Franca Benini
	UOC	011832	Nefrologia Pediatrica	Dott.ssa Elisa Benetti f.f.
	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
	UOSD	011855	Pneumologia e Allergologia Pediatrica	Dott.ssa Stefania Zanconato
	UOSD	053100	Procreazione Medicalmente Assistita	Prof.ssa Alessandra Andrisani f.f.
	UOC	011807	Pronto Soccorso Pediatrico	Prof.ssa Liviana Da Dalt
	UOSD	800600	Reumatologia Pediatrica	Prof. Francesco Zulian
	UOSD	011822	Terapia Intensiva Pediatrica	Dott. Andrea Pettenazzo
UOC	802000	Urologia Pediatrica	Prof. Fabrizio Dal Moro ad interim	
DIDAS Servizi di Diagnostica Integrata	UOC	001500	Anatomia Patologica 2	Prof. Angelo Dei Tos
	UOC	008300	Genetica Clinica Epidemiologica	Prof. Leonardo Salviati
	UOSD	802500	Imaging Avanzato Clinico e Traslazionale	Prof. Roberto Stramare f.f.
	UOC	004000	Immunotrasfusionale	Dott. Piero Marson

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
	UOC	014700	Malattie Metaboliche ed Ereditarie	Dott. 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. Andrea Crisanti
	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
	UOC	009100	Servizio per la Patologia della Riproduzione Umana	Prof. Alberto Ferlin f.f.
Servizi Staff alla Direzione Sanitaria	UOC	007800	Direzione delle Professioni Sanitarie	Dott. Mario Degan f.f.
	UOC	002800	Direzione Medica	Dott. Tiziano Martello
	UOC	822100	Direzione Medica OSA	Dott.ssa Maria Vittoria Nesoti
	UOC	002900	Farmacia	Dott.ssa Francesca Venturini
	UOSD	071700	Progetti e Ricerca Clinica	Dott.ssa Francesca Venturini ad interim
	UOC	071800	Controllo di Gestione	Dr. Antonio Giona
	UOC	072300	Direzione Tecnica Nuovo Polo Ospedaliero	Ing. Mirco Giusti
	UOC	070600	Direzione Amministrativa di Ospedale	Dott.ssa Luisa Longhini
	UOC	072300	Affari Generali	Avv. Maria Grazia Calì
	UOC	070700	Contabilità e Bilancio	Dott.ssa Barbara Gerunda
	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	008800	Formazione	Dott. Fabio Perina ad interim
	UOS	082300	Servizio di Prevenzione e Protezione	Ing. Luisa Casagrande
	UOS	072200	Ufficio Legale	Avv. Luciana Puppini
	UOS	072630	Sistemi Informativi	Ing. Luca Scremin f.f.
	UOS	070400	Ingegneria Clinica	Ing. Francesca Menotto

DIDAS	UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
			RPCT - Anticorruzione e Trasparenza	Avv. Maria Grazia Calì
		009502	Internal Audit	Dott.ssa Tumiatti
		009505	Qualità	
		007500	URP	

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.

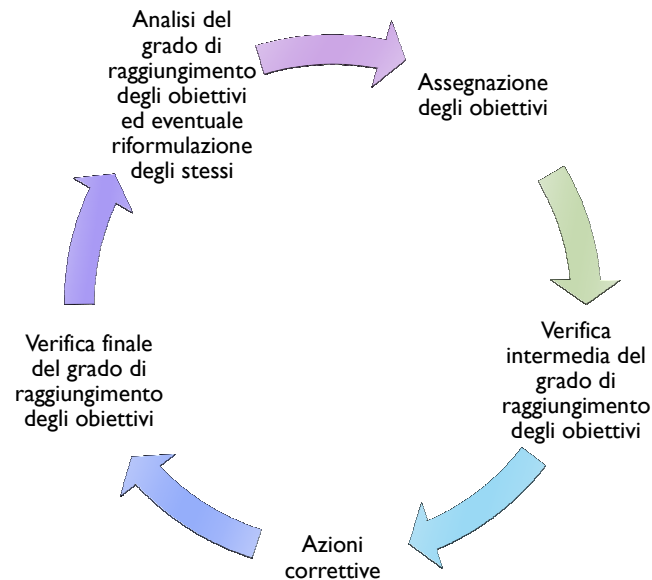
AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'
DEGENZE	
010301-MED.GEN.DEGENZE	010300-MEDICINA GENERALE
010901-UROLOGIA DEGENZE	010900-UROLOGIA
011001-CH. PLASTICA SZ DEG.	011000-CHIRURGIA PLASTICA
011101-NEUROCHIR. DEGENZA	011100-NEUROCHIRURGIA
011401-CLI MEDICA 1 SZ DEG.	011400-CLINICA MEDICA 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
013401-CLI. MEDICA 5 SZ DEG.	013400-CLINICA MEDICA 5
015202-TRAPIANTI DI RENE - SEZIONE SEMINTENSIVA	015200-TRAPIANTI DI RENE E PANCREAS
015105-CHIRURGIA TRAPIANTI ADDOMINALI DEGENZE	815100-CHIRURGIA GENERALE 2
015701-FISIOPAT RESP SZ DEGENZE	015700-FISIOPATOLOGIA RESPIRATORIA
052815-AREA DEGENZA 3° PIANO MAL.INF.	015700-FISIOPATOLOGIA RESPIRATORIA
017201-CHIR.PEDIATRICA DEGENZE	017200-CHIRURGIA PEDIATRICA
052801-AREA DEGENZA 3 PIANO POLICLINICO	817600-CHIRURGIA GENERALE 3
052701-CHIRURGIA RICOVERO BREVE 3° Piano	802300-CHIRURGIA BARIATRICA
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	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
052807-AREA DEGENZA RECOVERY ROOM 1 PIANO POLICLINICO	015800-ISTITUTO ANESTESIA E RIANIMAZIONE
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
827580 - AREA DEGENZA OSA 4 PIANO CORPO D	827500-NEUROLOGIA OSA
DEGENZE A PAGAMENTO	
005100-RICOVERI A PAGAMENTO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
005106-RICOVERI A PAGAMENTO 3P PUERPERIO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
T.I.P.O.	

AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'
012810-CARDIOCHIRURGIA T.I.P.O.	012800-CARDIOCHIRURGIA
PIASTRE AMBULATORIALI	
052200-PIASTRA ENDOSCOPICA C/O GIUSTINIANO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
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 OSTETRICA	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

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
- 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.

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.

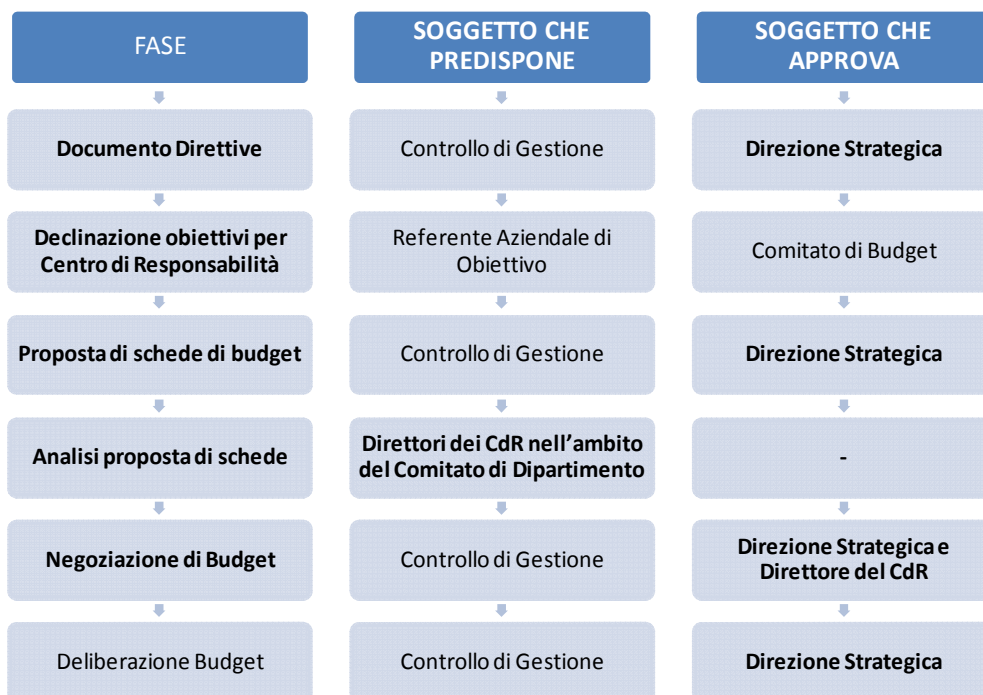
Organismo Indipendente di Valutazione

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 diffusione del dato, 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 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.

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.

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”, ma anche per il 2021, come è stato nel 2020, vista la pandemia in corso e quindi vista l’esiguità degli obiettivi, si ritiene opportuno dare una pari pesatura per dirigenza e comparto.

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 2020 (DDG n. 1190 del 28/06/2021) e nel Piano delle Performance anno 2022-2024 (DDG n. 122 del 28-01-2022).

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 4/4/2022

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

Copia composta di n°28 fogli (incluso il presente) della delibera n. 692 del 4/4/2022 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)
