

Delibera del Direttore Generale n. 709 del 15/04/2024

OGGETTO: Approvazione del Documento di Direttive per l'anno 2024

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

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

In conformità a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni nonché dalla DGRV n. 140/2016, l'Azienda Ospedale-Università Padova, con DDG n. 177 del 31/01/2024, ha approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 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 2024 il quale costituisce il punto di partenza del processo di budget per l'anno in corso e pertanto rappresenta lo strumento di raccordo tra la programmazione strategica e quella operativa sviluppata attraverso il sistema di budget.

Il suddetto Documento è stato elaborato tenendo conto anche della DGR n. 1682 del 29/12/2023 con cui la Regione del Veneto ha definito gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi delle Aziende Sanitarie per l'anno 2024.

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 suddetto Documento, 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 sulla Performance 2022 (DDG n. 1264 del 30/06/2023 e DDG n. 1636 del 14/09/2023) e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 (DDG n. 177 del 31/01/2024).

Tutto ciò premesso

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;

IN BASE ai poteri conferitigli dal D.P.G.R. n. 16 del 26.02.2024.

DELIBERA

1) di approvare il Documento di Direttive per l'anno 2024 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



REGIONE DEL VENETO

Azienda
Ospedale
Università
Padova

DOCUMENTO DI DIRETTIVE ANNO 2024

Indice

Introduzione	3
1 Il processo di programmazione	4
2 Il raccordo con la pianificazione pluriennale.....	6
3 Il raccordo con la programmazione economica	9
4 Gli obiettivi per l'anno 2024	10
5 Il Piano dei Centri di Responsabilità	19
6 Il processo di budget.....	29
a. Soggetti coinvolti	29
b. Fase di Assegnazione.....	31
c. Fase di Monitoraggio	32
d. Fase di Valutazione	32

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 2024;
- il piano dei **Centri di Responsabilità** per l'anno 2024;
- il **processo di budget**, dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione dei risultati.

1 Il processo di programmazione

Come previsto dalla L.R. n. 9/2011 e successive modifiche ed integrazioni, nonché dalle disposizioni applicative contenute nella DGRV n. 140/2016, l'Azienda Ospedale-Università Padova (in seguito AOUP), sulla base delle indicazioni riportate nell'art. 6, del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni nella legge 6 agosto 2021 n. 113, nonché dal Decreto Interministeriale n. 132 del 30 giugno 2022 e dalla DGRV n. 1717 del 30/12/2022, ha predisposto ed approvato con DDG n. 177 del 31/01/2024 il proprio Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026, documento di pianificazione che individua gli obiettivi strategici per il predetto triennio in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici triennali, l'Azienda ha quindi definito gli obiettivi aziendali da attuarsi nell'anno 2024, illustrati nel capitolo 4. Gli obiettivi aziendali vengono assegnati ai singoli Centri di Responsabilità secondo la metodologia del budget, come previsto dalla L.R. 55/1994.

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

A questa si affiancano altre finalità, quali:

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

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



2 Il raccordo con la pianificazione pluriennale

La pianificazione pluriennale per il triennio 2024-2026 è stata definita nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026, approvato con DDG n. 177 del 31/01/2024.

In esso sono stati definiti gli obiettivi programmatici e strategici della performance, in linea con le direttive nazionali (PNRR, decreto del Ministero della Salute n. 77/2022), regionali (Documento Economia e Finanza 2024-2026, DGR n. 1682 del 29/12/2022), con il Protocollo di Intesa tra Regione del Veneto e l'Università degli Studi di Padova, nonché con la mission e la vision aziendali.

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

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

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

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

Rispetto a tali programmi AOUP risulta coinvolta nel PNRR con l'attivazione dell'Ospedale di Comunità, le grandi apparecchiature, la telemedicina, l'implementazione e lo sviluppo dei sistemi informatici (Fascicolo Sanitario Elettronico, digitalizzazione DEA, Sistema Informativo Ospedaliero).

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

Nell'ambito dei programmi strategici nazionali e regionali rientra il tema dei tempi di attesa. L'obiettivo è quello di intervenire con azioni fondate sulla promozione del principio di

appropriatezza nelle sue dimensioni clinica, organizzativa e prescrittiva, a garanzia dell'equità d'accesso alle prestazioni. In tal senso è fondamentale la collaborazione tra gli attori del sistema per una completa presa in carico del paziente, con modelli di gestione integrata dell'assistenza, anche attraverso l'attuazione e la gestione programmata dei Percorsi Diagnostico Terapeutici Assistenziali (PDTA). Con questa finalità l'AOUP intende intervenire con azioni che vadano a "ridurre i tempi di attesa, semplificare gli accessi e assicurare la presa in carico da parte degli specialisti in caso di patologie croniche o in caso di necessità di approfondimenti diagnostici." Sarà costantemente monitorato il rispetto dei tempi di attesa definiti dalle classi di priorità delle prestazioni. Per il 2024 la tematica riguarderà principalmente l'area ambulatoriale, per cui diventa fondamentale l'integrazione con il territorio e la definizione di accordi interaziendali con l'AULSS 6. Anche il monitoraggio dei PDTA e della loro applicazione diventa fondamentale.

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

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

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

3. Allo scopo di garantire la sostenibilità economico-finanziaria del sistema offrendo al tempo stesso un'assistenza conforme ai nuovi bisogni della popolazione, le esigenze fondamentali rimangono il **miglioramento dell'organizzazione e dell'efficienza gestionale e amministrativa** e la garanzia di una risposta adeguata ai fabbisogni assistenziali, mantenendo elevato il livello qualitativo dei servizi erogati. Una maggiore efficienza nei servizi può essere realizzata, ad esempio, attraverso il contenimento dei costi dei beni sanitari (migliorando l'appropriatezza nel consumo di farmaci, dispositivi e diagnostici in vitro) e dei costi dei servizi non sanitari e in genere determinando condizioni di massima efficacia operativa. In questa area si collocano anche tutte quelle azioni avviate al fine di migliorare l'efficienza dell'utilizzo delle sale operatorie attraverso il monitoraggio di alcuni indicatori, che rientrano principalmente nella gestione dei tempi chirurgici.

Anche la riduzione dei tempi di degenza media dei pazienti rientra negli obiettivi che la Regione ha definito per il 2024 con DGR n. 1682 del 29/12/2023.

4. L'AOUP mira a sviluppare politiche gestionali attente ai problemi di **sostenibilità** ambientale, economica ed organizzativa con particolare attenzione al benessere organizzativo, al rispetto dei principi di pari opportunità e al contrasto di qualsiasi forma di discriminazione.

In quest'ambito si collocano anche le iniziative sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità. Negli ultimi anni si è posta particolare attenzione a questo tema con la realizzazione di opere strutturali (vedasi nuovi posti riservati ai disabili nel parcheggio antistante via San Massimo), con l'individuazione di un referente, con la costituzione di un gruppo di lavoro addetto alle dinamiche dell'inclusione sociale tra i dipendenti (con le UU.OO. di Psicologia Ospedaliera, Medicina Preventiva, Risorse Umane, Direzione delle Professioni Sanitarie, Sistemi Informativi e Servizio Tecnico). Ancor più in applicazione al D. Lgs. N. 222 del 13/12/2023 si prevede di individuare per la valutazione della performance aziendale del 2024 un obiettivo specifico relativo all'accessibilità informatica delle persone con disabilità.

Nell'area della sostenibilità rientrano anche gli interventi per l'efficientamento energetico e le attività legate all'ambiente, come la gestione dei rifiuti e degli spostamenti casa-lavoro del personale. Per il 2024 l'AOUP prevede di attivare il servizio di carpooling tra colleghi ed alcune attività di promozione della salute (alimentazione, attività fisica e tecniche di rilassamento).

3 Il raccordo con la programmazione economica

L'Azienda ha approvato la proposta di Bilancio Economico Preventivo 2024 con DDG n. 2329 del 29/12/2023.

La redazione del bilancio di previsione è stata effettuata osservando le direttive regionali di cui alla nota prot. reg. n. 609136 del 10 novembre 2023 e le direttive impartite da Azienda Zero con nota prot. 29580 del 20 novembre 2023.

In tali comunicazioni la Regione Veneto ha sottolineato i caratteri del quadro economico e finanziario di riferimento. Nonostante il disegno di Legge di Bilancio Statale per l'anno 2024 preveda un ulteriore incremento del Fondo Sanitario Nazionale, si deve considerare che per gli aggregati aventi ad oggetto i beni sanitari, i servizi non sanitari (escluse le consulenze), le manutenzioni ed i canoni di noleggi vi sarà sul fronte dei costi l'impatto determinato dalle dinamiche inflazionistiche. Inoltre si deve tener conto dell'aumento del costo del personale dipendente e convenzionato derivante dai rinnovi contrattuali e dai più recenti atti di programmazione nazionale e regionale. In tale contesto, al fine di garantire già in sede di programmazione l'equilibrio economico finanziario del SSR, alle Aziende Sanitarie è stata chiesta la formulazione di un Bilancio Economico Preventivo 2024 non superiore a prefissati livelli di costosità programmata, con un valore definito per AOUP pari a Euro 833.022.712, limite rispettato dal BEP approvato dall'Azienda.

Si dovrà porre dunque particolare attenzione alle componenti di costo suscettibili di incremento in relazione alle iniziative di potenziamento dell'attività proposte dall'Azienda.

Nella succitata nota regionale viene inoltre fissato il budget finanziario massimo, per la parte a carico delle risorse regionali, a disposizione delle Aziende per la programmazione degli investimenti, che per l'AOUP è pari ad Euro 12.980.000,00. Va peraltro evidenziato come la realizzazione delle politiche di rinnovamento strutturale e tecnologico potrà beneficiare dei flussi di finanziamento messi a disposizione dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

Permane infatti la necessità di garantire l'aggiornamento tecnologico. L'Azienda è dunque impegnata a definire con particolare attenzione il proprio piano degli investimenti, tenendo conto dello stato di obsolescenza delle tecnologie, in particolare sanitarie e informatiche (analisi della frequenza dei guasti e della costosità degli interventi di manutenzione), delle proposte di aggiornamento che provengono dalle strutture aziendali, delle linee di sviluppo disegnate dalla Regione con i propri documenti programmatori.

In particolare, si prevede che nel 2024 vengano conclusi i Lavori di realizzazione della Terapia Intensiva al primo piano del Pronto Soccorso Centrale, con i nuovi laboratori di biologia molecolare e la nuova area ambulatoriale, nonché i lavori relativi alla realizzazione di due Ospedali di Comunità ai piani 8° e 9° dell'Ospedale Sant'Antonio. Troveranno inoltre completamento le opere per l'installazione delle apparecchiature elettromedicali acquistate nell'ambito del finanziamento PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

Rimangono in essere tutti gli altri investimenti, con particolare riferimento alla progettualità per la realizzazione del Nuovo Ospedale di "Padova Est-San Lazzaro", il rinnovamento del Polo Ospedaliero Giustiniano con la realizzazione del nuovo edificio di Pediatria e il progetto del Nuovo Edificio Polifunzionale, la progettualità per il Nuovo "Centro Regionale per la Cure Palliative Pediatriche - Hospice Pediatrico" e il progetto "Ultra-High Field Magnetic Resonance Imaging 7 Tesla". Per ciascuno di questi interventi si prevede l'attivazione di specifiche linee di finanziamento.

4 Gli obiettivi per l'anno 2024

Sulla base degli obiettivi strategici presentati nel PIAO e della definizione degli obiettivi regionali di salute e di funzionamento dei servizi delle Aziende Sanitarie venete per il 2024 (DGR n. 1682 del 29/12/2023), si riportano di seguito gli obiettivi aziendali, che saranno successivamente declinati per ciascuna Unità Operativa nelle schede di budget con il dettaglio degli indicatori con cui verranno misurati precisando che gli stessi potrebbero subire delle modifiche ed integrazioni nel corso dell'anno sia in base al vademecum degli obiettivi regionali, ad oggi non ancora pervenuto, sia in base a nuove disposizioni che dovessero pervenire.

Obiettivo	Indicatore	Referente az obv (resp.monitoraggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2024
PERSEGUIMENTO DEI PROGRAMMI STRATEGICI PRIORITARI				
Miglioramento nell'accesso alle prestazioni di specialistica ambulatoriale	% prestazioni erogate entro i tempi previsti per ciascuna classe di priorità	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie	≥90%
	Numero prestazioni in galleggiamento	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie	Soglia regionale
	% di prescrizioni effettuate contestualmente alla visita dello specialista e adesione alle indicazioni sulla presa in carico del paziente oncologico	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie	Soglia regionale
	% prestazioni erogate/prescritte	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie	Valore 2024 >= valore 2023
	-Adozione di un accordo con l'ULSS 6 per la quantificazione delle prestazioni da garantire e condivisione delle azioni da attuare congiuntamente per il controllo dell'appropriatezza prescrittiva ed erogativa ed efficientamento delle modalità organizzative; -strumento di monitoraggio mensile dei contenuti dell'accordo	Direzione Medica Ospedaliera		Stipula accordo entro il 31/03/2024 Monitoraggio mensile dal 30/05/2024
Perseguimento PNRR M6	M6 C2 intervento 1.1 GRANDI APPARECCHIATURE: realizzazione interventi definiti dalla Regione con DGR 1682 del 29/01/2023 e successivo vademecum	Ingegneria Clinica		Soglia regionale
	M6 C1 intervento 1.3 OSPEDALI DI COMUNITA': realizzazione interventi definiti dalla Regione con DGR 1682 del 29/01/2023 e successivo vademecum	Servizi Tecnici		Soglia regionale
	Implementazione del Fascicolo Sanitario Elettronico: realizzazione interventi definiti dalla Regione con DGR 1682 del 29/01/2023 e successivo vademecum.	Sistemi Informativi		Soglia regionale

Obiettivo	Indicatore	Referente az obv (resp.monitoraggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2024
	SIO e digitalizzazione DEA: realizzazione interventi definiti dalla Regione con DGR 1682 del 29/01/2023 e successivo vademecum.	Sistemi Informativi		Soglia regionale
	Telemedicina	Direzione Medica Ospedaliera		Soglia regionale
Perseguimento interventi strategici edilizia ospedaliera	Avanzamento lavori per il potenziamento dei PL di Terapia Intensiva a Semi-Intensiva previsti dal DL 34	Servizi Tecnici		Soglia regionale
	Interventi edilizi e tecnologici di valorizzazione hub regionale: avanzamento lavori cantiere di pediatria	Servizi Tecnici		70%
Riconoscimento IRCCS	Prosecuzione attività per il riconoscimento di IRCCS dell'AOU nelle due aree tematiche individuate	Direzione	UU.OO. coinvolte nella richiesta di IRCCS	Soglie definite dalle fasi ministeriali
Nuovo Ospedale	Attivazione del servizio opzionale relativo alla redazione del Progetto Definitivo (PD) dell'opera	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 31/12/2024
	Completamento del Progetto Esecutivo (PE) ed attivazione percorso di affidamento dei Lavori per la realizzazione dell'opera	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 31/12/2025
Edificio Polifunzionale	Completamento del Progetto di Fattibilità Tecnica ed Economica (PFTE)	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 31/12/2024
Hospice Pediatrico	Completamento percorso autorizzativo Progetto Fattibilità Tecnica Economica	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 30/06/2024
	Redazione Progetto Definitivo	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 31/12/2024
Progetto 7Tesla	Approvazione accordo di programma tra gli Enti coinvolti (Regione Veneto, UNIPD, Cariparo, ecc.)	Dir.Tecnica nuovo Polo Ospedaliero		Entro il 31/12/2024
Consolidamento ambiente Oracle	Predisposizione della nuova infrastruttura e migrazione dei servizi basati su Oracle 10	Sistemi Informativi	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	100% entro il 31/12/2024
Sito di disaster recovery dei servizi essenziali	Predisposizione del nuovo sito comprensivo di hardware e software, per la ridondanza dei servizi essenziali	Sistemi Informativi	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	100% entro il 31/12/2024

Obiettivo	Indicatore	Referente az obv (resp.monitoraggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2024
Rinnovo e consolidamento infrastruttura di rete aziendale	Stesura dei requisiti tecnici, completamento delle procedure di acquisizione e avvio delle attività di migrazione	Sistemi Informativi	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	100% entro il 31/12/2024
Cybersecurity	Interventi effettuati in ambito cybersecurity	Sistemi Informativi		Attivazione di almeno un servizio aggiuntivo rispetto al 2023
Interventi sviluppo dell'assistenza territoriale previsti dal DM 77/2022	Attuazione degli interventi di sviluppo dell'assistenza territoriale previsti dal DM 77/2022 secondo le indicazioni fornite dall'Unità di Coordinamento istituita ai sensi del DDR 32/2023 e dai Gruppi di lavoro identificati	Direzione Medica Ospedaliera		Soglia regionale: indicazioni trimestrali dell'Unità di Coordinamento DM 77/2022
	Sviluppo modalità organizzative integrate dell'ospedale di comunità: - invio trimestrale del tempo medio di attesa di erogazione per visita specialistica/consulto; - risposta al questionario sull'organizzazione del servizio; - a seguito dell'individuazione degli ambiti di miglioramento da parte della Regione, predisporre relazione sui miglioramenti ottenuti entro le scadenze definite.	Direzione Medica Ospedaliera		Rispetto scadenze fissate dalla Regione
Strategie di reclutamento del personale SSR	Aggiornamento delle graduatorie: grado di aggiornamento di scorrimento delle graduatorie in vigore	Risorse Umane		100% esiti positivi a seguito di almeno 3 controlli a trimestre
CRESCITA DEL LIVELLO DI QUALITA' DELL'ASSISTENZA				
Incremento dell'attività	Volumi ricoveri, prestazioni ambulatoriali per esterni, atti operatori	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie	Valore 2024 >= valore 2023
Valorizzazione ruolo di hub	Mantenimento attrazione per pazienti extra regione specifico per azienda sanitaria	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie con attrazione extra-regionale	Valore 2024 > valore 2023

Obiettivo	Indicatore	Referente az obv (resp.monitoraggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2024
Miglioramento Indicatore Sistemi di valutazione nazionali	Rispetto indicatori NSG e progetto Bersaglio	Direzione Medica Ospedaliera	UU.OO. sanitarie coinvolte dai singoli indicatori	Soglie nazionali/regionali
Avvio percorso ERAS	Stesura documento "Percorso Eras" in tutte le UU.OO. coinvolte	Direzione delle Professioni Sanitarie	Tutte le UU.OO. che effettuano interventi chirurgici complessi	Entro il 31/12/2024
Innovazione su servizi e prestazioni – Biobanca aziendale	Avvio formazione Sistema Gestione Qualità	Chirurgia Generale 3		Entro il 31/03/2024
	Stesura bozza del Documento di Gestione del Processo	Chirurgia Generale 3		Entro il 30/10/2024
	Definizione delle procedure di gestione della Biobanca	Chirurgia Generale 3		Entro il 31/12/2024
	Definizione della Politica della Qualità	Chirurgia Generale 3		Entro il 30/10/2024
Innovazione su servizi e prestazioni – Centro Terapia Genica	Apertura di almeno uno studio sperimentale di terapia genica e reclutamento pazienti Trattamento di almeno 2 pazienti con un prodotto commerciale a base di terapia genica	Clinica Oncoematologica Pediatrica	Farmacia, Progetti Ricerca Clinica, Medicina Generale, DIDAS Pediatria	Entro il 2024
Percorso transizione paziente pediatrico-elaborazione di documenti di processo di transizione del pz ped affetto da malattia rara	Avvio attività formativa	Formazione, Oncoematologia Pediatrica, Clinica Pediatrica		Entro maggio 2024
	Stesura documenti di processo per la transizione di ambito specialistico	DFMR, UO coinvolte di area pediatrica e medica, Direzione Sanitaria e Direzione Medica Ospedaliera		Entro giugno 2024
	Avvio fase sperimentale	Clinica Pediatrica, Oncoematologia Ped.		Entro il 31/12/2024

Obiettivo	Indicatore	Referente az obv (resp.monitoraggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2024
Rischio clinico e della sicurezza delle cure	"Prelievo sicuro": n° prelievi effettuati con questa modalità nelle UU.OO. di degenza medica (adulti e pediatrica) sul totale dei campioni effettuati	Rischio Clinico	UU.OO. di degenza	≥30%
Miglioramento nella sorveglianza e contrasto dell'antimicrobico-resistenza e della prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza	Punteggio SPINCAR ottenuto a seguito della compilazione del questionario secondo la scadenza dettata a livello nazionale sulla piattaforma SPINCAR	DMO, Farmacia		punteggio ottenuto > punteggio medio nazionale
Sviluppo assistenza territoriale	Adeguamento alle indicazioni regionali contenute nel piano di potenziamento delle Cure Palliative per l'anno 2024: trasmissione della documentazione redatta secondo le indicazioni dei competenti uffici regionali	Direzione Medica Ospedaliera	UO sanitarie coinvolte	100%
Promozione dei processi per la ricerca e qualità assistenza	% di pubblicazioni frutto di collaborazioni a livello istituzionale, nazionale e internazionale nella produzione scientifica	Farmacia/Progetti Ricerca Clinica		> al 2023
	1)% pazienti inseriti in studi clinici no profit e profit area oncologica ed ematologica;	Farmacia/Progetti Ricerca Clinica		1)% pazienti del 2024 > %pazienti 2023
	2)valore complessivo fatture registrate in CRMS nel 2024 rispetto a quanto riportato nel questionario annuale di rendicontazione economica;			2) >80%
3)N° studi 2020-2023 con monitoraggio aggiornato.		3) >90%		
Miglioramento della qualità dell'assistenza	Completamento del percorso di monitoraggio dell'applicazione dei Percorsi Diagnostico Terapeutici Assistenziali (PDTA) aziendali: -relazione a dimostrazione del completamento dell'attuazione aziendale di 5 PDTA su tutti i requisiti richiesti; -calcolo degli indicatori proposti.	Direzione Medica Ospedaliera		Relazione entro il 30/09/2024 Calcolo degli indicatori entro il 31/01/2025

Obiettivo	Indicatore	Referente az obv (resp.monitoraggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2024
Miglioramento della qualità del debito informativo	Percentuale di indicatori del Piano di controllo di qualità e completezza dei flussi rispettati	CDG, Farmacia, Provveditorato		100% degli indicatori rispettati
MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELL'EFFICIENZA DEI SERVIZI SANITARI E AMMINISTRATIVI				
Miglioramento efficienza - Rispetto della programmazione regionale sui costi	Rispetto dei limiti di costo di farmaci, dispositivi medici ed IVD	Farmacia	UU.OO. sanitarie	Soglie regionali
Miglioramento efficienza	Informatizzazione flusso ordini dispositivi medici	CDG	DMO, Sistemi Informativi Farmacia e Provveditorato	100% nel 2024
Efficientamento spesa farmaci e dispositivi	Attivazione magazzini di reparto informatizzati	Farmacia	IT, CDG e UO sanitarie coinvolte	N° 7 nel 2024
Miglioramento efficienza - Rispetto della programmazione regionale sui costi	Rispetto del limite di spesa del personale	Risorse Umane		Soglia regionale
Miglioramento dei processi sanitari	Miglioramento indicatori di efficientamento sull'utilizzo della sala operatoria	DMO	UU.OO. chirurgiche	Soglie regionali
Perseguimento efficienza finanziaria	Indice tempestività pagamenti ai fornitori	Contabilità e Bilancio	UU.OO. liquidatrici	0 gg
	% pagato ai fornitori oltre i termini/totale pagato	Contabilità e Bilancio	UU.OO. liquidatrici	0%
Efficientamento dei processi amministrativi	Soddisfazione degli obiettivi in materia di trasparenza	RPCT	UU.OO. coinvolte nella pubblicazione dei dati	100%
Implementazione Sistema Unico Direzionale dei Controlli di Gestione	Inserimento dati del RIS (sistema refertazione radiologie) all'interno del S.U.D.	CDG	Sistemi Informativi, Affari Generali	Entro il 30/06/2023
Valutazione continua dei rapporti tariffe/costi di	Analisi per le UU.OO. chirurgiche con maggiore assorbimento di risorse	CDG	DMO UU.OO. chirurgiche	7 UU.OO.

Obiettivo	Indicatore	Referente az obv (resp.monitoraggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2024
produzione per UO, con determinazione dei margini di contribuzione e individuazione di proposte di efficientamento				
Monitoraggio e miglioramento del sistema di controllo interno attraverso attività di Internal Audit	Attuazione del Piano di Internal Audit 2024-2026 secondo la tempistica stabilita nel piano stesso	UO definite nel piano di Internal Audit 2024-2026	UUO definite nel piano di Internal Audit 2024-2025	Target definito nel piano di Internal Audit 2024-2026
SOSTENIBILITA'				
Ulteriore efficientamento processo gestione rifiuti	Incremento (in peso) annuale di raccolta plastica, carta e vetro	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	Tutte le UU.OO.	+15% nel 2023 rispetto al 2022 per plastica e carta; +10% per vetro
Attuazione Piano Spostamenti Casa Lavoro (PSCL)	Attuazione di almeno 2 iniziative individuate nel Piano	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica e Direzione Professioni Sanitarie	Gestione Risorse Umane e Provveditorato; Comune di Padova o altri Enti individuati nel Piano	Entro il 31/12/2024
Pari opportunità	Attivazione di approfondimenti specifici su: -differenze di genere -violenza sulle donne	CUG	Formazione, Risorse Umane	Entro il 31/12/2024
Benessere organizzativo – azioni di miglioramento sulla comunicazione interna	Eventi formativi sulla comunicazione e la gestione del gruppo di lavoro destinati a Dirigenti di UOC/UOS e Coordinatori	Formazione	CUG, Direzione strategica e delle Professioni sanitarie, Psicologia ospedaliera	Almeno 2

Obiettivo	Indicatore	Referente az obv (resp.monitoraggio)	Altre UO a cui è assegnato l'obiettivo	Soglia 2024
	Effettuazione di incontri all'interno dell'UO con tutto il personale per condivisione degli obiettivi dell'UO con compilazione modulo Google (come da istruzioni inviate dalla Direzione)	Formazione e DMO	Tutte le UU.OO.	Almeno 2
Benessere organizzativo – azioni di miglioramento – promozione della salute	Attivare almeno due azioni di miglioramento sulla promozione della salute tra meditazione, alimentazione e movimento fisico	CUG e Formazione		Entro il 31/12/2024
Indagine qualità percepita pazienti ricoverati (PREMs)	Realizzazione 3 azioni di miglioramento	URP	Provveditorato, Direzione Professioni Sanitarie	Entro il 31/12/2024
Obiettivo su inclusione e accessibilità disabili	Raggiungimento obiettivi accessibilità dichiarati entro il 31/03/2024	Sistemi Informativi		Entro il 31/03/2024

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.

È da far presente che i Centri di Responsabilità sotto riportati sono quelli attuali, come modificati dall'atto aziendale attualmente in vigore approvato con la DDG n. 2126 del 05/12/2023.

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 2024, come definiti dal nuovo atto aziendale approvato con DDG n. 2126 del 05/12/2023.

CODICE CDR	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
0707	CONTABILITA' E BILANCIO	Dott.ssa Barbara Gerunda
0725	PROVVEDITORATO, ECONOMATO E GESTIONE DELLA LOGISTICA (Provveditorato, Gare e Contratti, Acquisizione e logistica dei beni di consumo, Logistica dei servizi)	Dott.ssa Maria Elena Serafin
0720	DIREZIONE TECNICA NUOVO POLO OSPEDALIERO	Ing. Mirco Giusti
0726	SERVIZI TECNICI E PATRIMONIALI (Servizi tecnici e patrimoniali, Edilizia Ospedaliera, Manutenzione strutture e impianti)	Ing. Giovanni Spina
070400	INGEGNERIA CLINICA	Ing. Francesca Menotto
072630	SISTEMI INFORMATIVI	Ing. Alessio Gasparetto
0706	DIREZIONE AMMINISTRATIVA DI OSPEDALE	Dott.ssa Luisa Longhini
0723	AFFARI GENERALI	Avv. Maria Grazia Calì
072200	UFFICIO LEGALE	Avv. Maria Grazia Calì ad Interim

CODICE CDR	DESCRIZIONE	RESPONSABILE
0715	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, PERSONALE UNIVERSITARIO IN CONVENZIONE E RAPPORTI CON L'UNIVERSITA'	Dott.ssa Michela Zanella f.f.
0718	CONTROLLO DI GESTIONE	Dott. Antonio Giona
	GOVERNANCE INTEGRATA DI FORMAZIONE, QUALITA', COMUNICAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Dott. Fabio Perina ad interim
0029	FARMACIA	Dott.ssa Francesca Venturini
0717	PROGETTI RICERCA CLINICA	Dott.ssa Francesca Venturini ad interim
0040	IMMUNOTRASFUSIONALE	Dott. Piero Marson

I Centri utilizzatori

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

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

Piano dei Centri di Responsabilità anno 2024

DIDAS Chirurgia:

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
UOSD	802600	Anatomia Clinica	Prof. Federico Rea ad interim
UOC	012700	Anestesia e Rianimazione	Dott. Ivo Tiberio
UOC	821600	Anestesia e Rianimazione OSA	Dott.ssa Marina Munari
UOC	015800	Anestesia e Rianimazione Universitaria (Istituto di Anestesia e Rianimazione)	Prof. Paolo Navalesi
UOSD	802800	Anestesia e Terapia Intensiva in Chirurgia Complessa e Trapiantologia	Prof. Paolo Feltracco
UOC	012800	Cardiochirurgia	Prof. Gino Gerosa
UOC	801500	Centrale Operativa SUEM	Dott. Andrea Paoli
UOSD	802300	Chirurgia Bariatrica	Dott. Mirto Foletto ad interim
UOC	015200	Chirurgia dei Trapianti di Rene e Pancreas	Prof.ssa Lucrezia Furian f.f.
UOC	817800	Chirurgia Generale 1 (indirizzo Chirurgia Ricostruttiva delle Vie Digestive e Chirurgia d'Urgenza)	Prof. Michele Valmasoni
UOC	815100	Chirurgia Generale 2 (indirizzo Chirurgia Epato-bilio-pancreatica e Trapianti di fegato)	Prof. Umberto Cillo
UOC	817600	Chirurgia Generale 3 (indirizzo Chirurgia Colo-Rettale)	Prof. Salvatore Pucciarelli
UOC	826000	Chirurgia Generale OSA	Dott. Giacomo Sarzo

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
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
UOSD	803200	Chirurgia d'Urgenza	Dott. Gianfranco Da Dalt
UOC	012400	Clinica di Odontostomatologia	Prof. Edoardo Stellini
UOC	012200	Clinica Oculistica	Prof. Edoardo Midena
UOC	011200	Clinica Ortopedica Traumatologica	Prof. Pietro Ruggieri
UOC	802400	Day Surgery/Week Surgery Multidisciplinare	Dott. Mirto Foletto
UOC	802200	Endocrinochirurgia	Prof. Maurizio Iacobone
UOSD	800800	Endourologia	Dott. Paolo Beltrami
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	Prof. Antonio Berizzi f.f.
UOC	017900	Otorinolaringoiatria	Prof. Piero Nicolai
UOSD	826200	Otorinolaringoiatria OSA	Dott. Francesco Comacchio
UOC	803000	Terapia Intensiva Cardiochirurgica	Dott. Demetrio Pittarello
UOC	010900	Urologia	Prof. Fabrizio Dal Moro

DIDAS Medicina dei Sistemi:

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
UOC	013100	Accettazione e Pronto Soccorso	Dott. Vito Cianci
UOSD	821000	Accettazione e Pronto Soccorso OSA	Dott.ssa Alessandra Pizziol
UOSD	802100	Allergologia	Dott. Mauro Cancian
UOC	009110	Andrologia e Medicina della Riproduzione	Prof. Alberto Ferlin
UOC	000700	Angiologia	Dott. Giampiero Avruscio
UOC	012900	Cardiologia	Prof. Sabino Iliceto
UOC	803400	Cardiologia 2	Dott.ssa Loira Leoni f.f.
UOC	011600	Clinica Dermatologica	Prof. Mauro Salvatore Alessandro Alaibac
UOC	011400	Clinica Medica 1	Prof. Paolo Simioni

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
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. Roberto Vettor ad interim
UOSD	803100	Endoscopia Gastroenterologica	Dott. Francesco Ferrara
UOC	015700	Fisiopatologia Respiratoria	Prof. Andrea Vianello
UOC	017100	Gastroenterologia	Prof.ssa Patrizia Burra
UOC	827200	Gastroenterologia OSA	Dott. Erik Rosa Rizzotto f.f.
UOC	801200	Geriatria	Prof. Giuseppe Sergi
UOC	827300	Geriatria OSA	Dott. Mario Rosario Lo Storto
UOC	017300	Malattie del Metabolismo	Prof. Angelo Avogaro
UOC	010600	Malattie Infettive e Tropicali	Prof.ssa Anna Maria Cattelan
UOC	827100	Medicina d'Urgenza OSA	Prof. Gianpaolo Rossi
UOC	820500	Medicina Generale OSA	Dott. Alois Saller f.f.
UOC	012600	Nefrologia 2	Prof. Lorenzo Calò
UOC	827500	Neurologia OSA	Dott.ssa Anna Maria Basile f.f.
UOC	010400	Pneumologia	Prof.ssa Marina Saetta
UOC	014900	Psichiatria 3	Prof.ssa Angela Favaro
UOC	017400	Reumatologia	Prof. Andrea Doria
UOC	015000	Riabilitazione Ortopedica	Prof. Stefano Masiero
UOSD	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 ad interim

DIDAS Salute Donna e Bambino:

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
UOSD	800700	Allergie Alimentari	Dott.ssa Maria Antonella Muraro
UOSD	802900	Anestesiologia Pediatrica	Dott.ssa Luisa Meneghini

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
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
UOC	011880	Hospice Pediatrico	Prof.ssa Franca Benini
UOC	014700	Malattie Metaboliche ed Ereditarie	Prof. Alberto Burlina
UOC	011832	Nefrologia Pediatrica	Prof. Enrico Vidal
UOC	015600	Neurochirurgia Pediatrica	Prof. Luca Denaro
UOC	801800	Neuropsichiatria Infantile	Prof.ssa Michela Gatta
UOC	013200	Ostetricia e Ginecologia	Dott.ssa Paola Veronese f.f.
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
UOC	011807	Pronto Soccorso Pediatrico	Dott.ssa Susanna Masiero f.f.
UOSD	800600	Reumatologia Pediatrica	Prof. Francesco Zulian
UOSD	011822	Terapia Intensiva Pediatrica	Dott.ssa Angela Amigoni
UOC	802000	Urologia Pediatrica	Prof. Fabrizio Dal Moro ad interim

DIDAS Servizi di Diagnostica Integrata:

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
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
UOC	004000	Immunotrasfusionale	Dott. Piero Marson
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/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
UOC	000300	Medicina Legale e Tossicologia	Prof.ssa Anna Aprile
UOC	000200	Medicina Nucleare	Prof. Diego Cecchin
UOC	801400	Medicina Preventiva e Valutazione del Rischio	Prof. Vincenzo Baldo
UOC	000800	Microbiologia e Virologia	Prof. Angelo Dei Tos interim
UOC	003800	Neuroradiologia	Dott. Francesco Causin
UOC	008400	Patologia Cardiovascolare	Prof.ssa Cristina Basso
UOC	801100	Psicologia Ospedaliera	Dott.ssa Rossana Schiavo f.f.
UOC	003200	Radiologia	Dott. Giorgio De Conti
UOC	003300	Radiologia Universitaria (Istituto di Radiologia)	Prof. Emilio Quaia

DIDAS Servizi di Staff al Direttore Sanitario:

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
UOC	070600	Direzione Amministrativa di Ospedale	Dott.ssa Luisa Longhini
UOSD	071700	Progetti e Ricerca Clinica	Dott.ssa Francesca Venturini ad interim
UOS	070400	Ingegneria Clinica	Ing. Francesca Menotto
UOC	007800	Direzione delle Professioni Sanitarie	Dott. Mario Degan
UOC	822100	Direzione Medica OSA	Dott.ssa Maria Vittoria Nesoti
UOC	002800	Direzione Medica a prevalente indirizzo Igiene Ospedaliera	Dott. Tiziano Martello
UOC	002900	Farmacia	Dott.ssa Francesca Venturini

DIDAS Servizi amministrativi:

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
UOC	072300	Affari Generali	Avv. Maria Grazia Calì
UOC	071900	Anticorruzione, Trasparenza e Internal Auditing	Dott.ssa Elisabetta Penazzo
UOC	070700	Contabilità e Bilancio	Dott.ssa Barbara Gerunda
UOC	071800	Controllo di Gestione	Dr. Antonio Giona
UOC	072000	Direzione Tecnica Nuovo Polo Ospedaliero	Ing. Mirco Giusti
UOC	072400	Gestione delle Risorse Umane, Personale Universitario in convenzione e Rapporti con l'Università	Dott.ssa Michela Zanella f.f.
UOC	072500	Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica	Dott.ssa Maria Elena Serafin

UOC/ UOSD	cod	DENOMINAZIONE ATTUALE	DIRETTORE
UOC	072600	Servizi Tecnici e Patrimoniali	Ing. Giovanni Spina
UOC	072630	Sistemi Informativi	Ing. Alessio Gasparetto
UOS	082300	Servizio di Prevenzione e Protezione	Ing. Francesca Menotto interim
UOS	072200	Ufficio Legale	Avv. Maria Grazia Calì interim
UOS		Governance Integrata di Formazione, Qualità, Comunicazione e Orientamento all'utenza	Dott. Fabio Perina ad interim

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

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

Aree assistenziali condivise

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

AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'	NOTE
DEGENZE		
010901-UROLOGIA DEGENZE	010900-UROLOGIA	
011001-CH. PLASTICA SZ DEG.	011000-CHIRURGIA PLASTICA	
011101-NEUROCHIR. DEGENZA	011100-NEUROCHIRURGIA	
011401-AREA DEGENZA II PIANO MONOBLOCCO	011400-CLINICA MEDICA 1	
011708-CLI. NEUROLOGICA SZ DEG.	011700-CLINICA NEUROLOGICA	
011802-PED. DEGENZA 2	011800-CLINICA PEDIATRICA	
011803-PED.DEGENZA 3	011800-CLINICA PEDIATRICA	
011804-PED. D.H.	011800-CLINICA PEDIATRICA	
012801-CARDIOCHIR. SZ DEGENZE	012800-CARDIOCHIRURGIA	
013204-OSTETRICA-2°P. OSTETRICA	013200-OSTETRICA E GINECOLOGIA	
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	
017201-CHIR.PEDIATRICA DEGENZE	017200-CHIRURGIA PEDIATRICA	
018401-CLINICA GINECOLOGICA-1°P. CLINICA	018400-CLINICA OSTETRICA	
018402-CLI.GINEC.OSTETR. 2^ PIANO	018400-CLINICA OSTETRICA	
052703-CHIRURGIA RICOVERO BREVE UROLOGIA	010900-UROLOGIA	
052801-AREA DEGENZA 4 PIANO POLICLINICO	817600-CHIRURGIA GENERALE 3	
052701-CHIRURGIA RICOVERO BREVE 4 PIANO POLICLINICO	802400 -DAY SURGERY/WEEK SURGERY MULTIDISCIPLINARE	
052705-AREA DEGENZA RICOVERO BREVE 3 PIANO POLICLINICO	802400 -DAY SURGERY/WEEK SURGERY MULTIDISCIPLINARE	
052803-AREA DEGENZA 7° PIANO POLICLINICO	017900-OTORINOLARINGOIATRIA	
052802-AREA DI DEGENZA 6 PIANO POLICLINICO	817800-CHIRURGIA GENERALE 1	
052805-AREA DEGENZA 5 PIANO POLICLINICO	017100-GASTROENTEROLOGIA	
052807-AREA DEGENZA RECOVERY ROOM 1 PIANO POLICLINICO	802800-ANESTESIA E TERAPIA INTENSIVA IN CHIRURGIA COMPLESSA E TRAPIANTOLOGIA	
052816-AREA DI DEGENZA PNEUMOLOGICA 1 PIANO POLICLINICO	015700-FISIOPATOLOGIA RESPIRATORIA	
828601- WEEK SURGERY OSA 3 PIANO CORPO G	802400 -DAY SURGERY/WEEK SURGERY MULTIDISCIPLINARE	

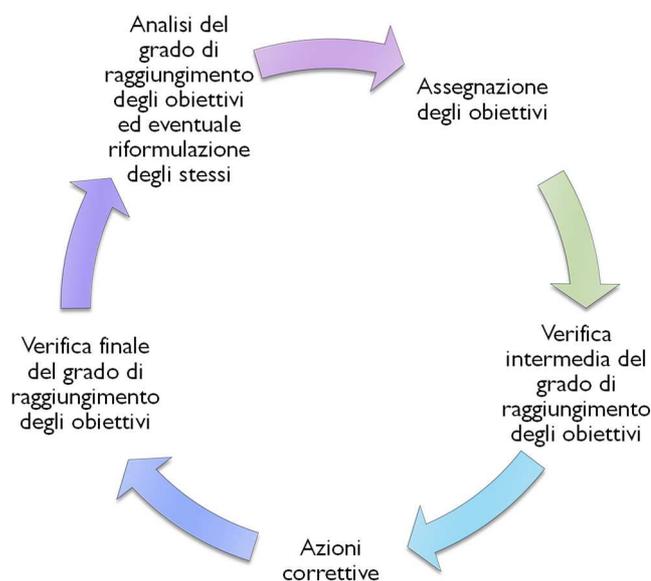
AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'	NOTE
825401- DAY HOSPITAL OSA 1 PIANO CORPO D	802400 -DAY SURGERY/WEEK SURGERY MULTIDISCIPLINARE	
828701 – AREA DEGENZA OSA 3 PIANO CORPO D	826000-CHIRURGIA GENERALE OSA	
827580-AREA DI DEGENZA OSA 4 PIANO CORPO D	827500-NEUROLOGIA OSA	
827780-AREA DI DEGENZA OSA 5 PIANO CORPO D	801200-GERIATRIA	
827180 – AREA DEGENZA OSA 2 PIANO CORPO D	827100-MEDICINA D'URGENZA OSA	
DEGENZE A PAGAMENTO		
005100-RICOVERI A PAGAMENTO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
005105-RICOVERI A PAGAMENTO 2P PUERPERIO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
T.I.P.O.		
012810-CARDIOCHIRURGIA T.I.P.O.	012800-CARDIOCHIRURGIA	
PIASTRE AMBULATORIALI		
052200-PIASTRA ENDOSCOPICA C/O GIUSTINIANEO	803100-ENDOSCOPIA GASTROENTEROLOGICA	
052300-PIASTRA ENDOSCOPICA C/O MONOBLOCCO		
070101-PIASTRA PIANO RIALZATO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
002401-SR AMB MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
070102 – PIASTRA PNEUMOLOGICA P.R. POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
002405-SR AMB NUOVA OSTETRICIA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
002407-SR AMB ORTOPEDICI	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
002408-SERV.AMBULAT.VIA MODENA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
002419-SR AMB CHIRURGICO 1	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
002420 AMB PRE DEGENZA SAN MASSIMO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
002826-SERVIZIO PRE-RICOVERO CHIRURGICO	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	

AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'	NOTE
050300 - P.O. 1B - II 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	
051800 - P.O. 1 PIANO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
051900 - P.O. IV PIANO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
053000 - PIASTRA OSTETRICA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
053200 P.O. 1 PIANO OSA	822100-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA OSA	
05300 P.O. P. RIALZATO POLICLINICO (SALE IBRIDE)	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	
053400-P.O. 3°P. POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA	

6 Il processo di budget

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

- assegnazione
- monitoraggio
- valutazione.



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

a. Soggetti coinvolti

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

Il Comitato di Budget

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

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

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

Il Controllo di Gestione

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

I referenti aziendali di obiettivo

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

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

I Direttori di Dipartimento

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

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

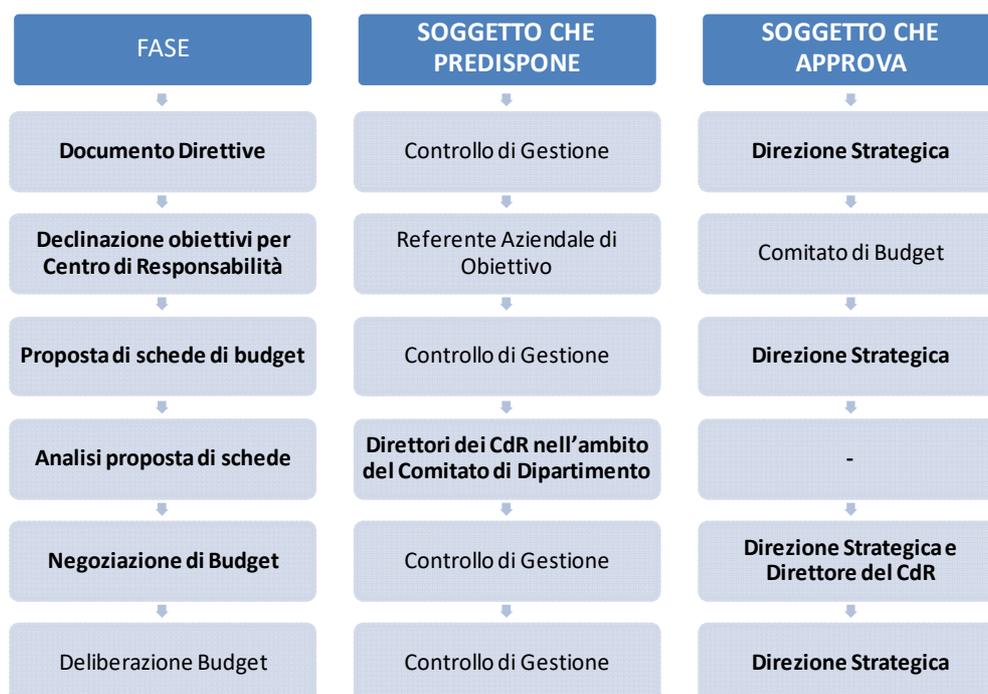
Organismo Indipendente di Valutazione

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

b. Fase di Assegnazione

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

La fase di assegnazione



c. Fase di Monitoraggio

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

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

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

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

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

d. Fase di Valutazione

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

Anche in questa fase interviene l'OIV, coinvolto sia nella definizione dei criteri di valutazione sia nella verifica della 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 e dal loro raggiungimento. Secondo la DGRV 140/2016 la pesatura "ai fini del collegamento con la retribuzione di risultato è distinta per la dirigenza e per il personale del comparto".

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

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

La metodologia e i criteri adottati dall'Azienda sono esplicitati nei contratti aziendali e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 (DDG n. 177 del 31-01-2024).

Con specifico riferimento alla valutazione annuale individuale, dato che l'attuale sistema di valutazione, sia per il personale dell'area Comparto sia per l'area della Dirigenza, è in essere da diversi anni, l'Azienda ritiene di procedere ad una revisione del sistema di valutazione aziendale anche alla luce delle disposizioni dettate per le varie aree nel triennio contrattuale vigente.

Il sistema deve fissare criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi nella performance organizzativa ed individuale corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Tale requisito è già assicurato dal vigente sistema aziendale, e tuttavia l'azienda intende nondimeno apportarvi delle modifiche al fine di migliorarlo ulteriormente per rendere possibili valutazioni sempre più puntuali ed accurate.

Con le OO.SS. della Dirigenza Area Sanità è stato firmato il 23 febbraio 2023 l'accordo per procedere alla revisione del nuovo sistema di valutazione profilato sul singolo professionista con obiettivi specifici, al fine di favorire un percorso personalizzato di miglioramento professionale e, conseguentemente, concordare nuovi indicatori di misurazione e livelli attesi di performance per determinare le quote di risultato. Si prevede di attuare tale sistema dall'anno 2024.

Per quanto riguarda l'area del personale del Comparto, nel corso del 2023 sono stati perfezionati in via sperimentale gli strumenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, consolidati dal 2024 al fine del riconoscimento di quote di premialità infrannuali. Oltre al monitoraggio periodico degli obiettivi di budget assegnati alle UU.OO., sono stati individuati degli indicatori fondamentali e trasversali che vengono anch'essi monitorati mensilmente, sempre in un'ottica di valutazione complessiva aziendale, previa puntuale verifica dell'avvenuto raggiungimento del risultato/obiettivo da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Al fine della valutazione del raggiungimento, per ciascun indicatore, sono state individuate delle soglie ed è stato definito un range di tolleranza entro cui l'indicatore può comunque

considerarsi raggiunto. La performance si considera positiva se sono raggiunti almeno 10 indicatori su 12.

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 15/4/2024

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

Copia composta di n°38 fogli (incluso il presente) della delibera n. 709 del 15/4/2024 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)
