

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

**Delibera del Direttore Generale n. 798 del 06/05/2021**

OGGETTO: Approvazione del Documento di Direttive per l'anno 2021

NOTE TRASPARENZA: Si approva il Documento di Direttive per il 2021, in base alla L.R. 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. 140 del 29.01.2021, ha approvato il Piano delle Performance 2021-2023 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 2021 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 per il Piano delle Performance 2021-2023 e per i documenti programmatici aziendali del 2021, anche per il Documento di Direttive è fondamentale considerare lo scenario di emergenza in cui l'Azienda si trova tuttora impegnata per la pandemia da Covid-19. L'emergenza sanitaria ha impattato in maniera importante nell'Azienda a vari livelli, sia nell'attività, sia nell'organizzazione, sia nel personale; ne risulta quindi la conseguente difficoltà aziendale di effettuare una programmazione in un contesto ancora in stato emergenziale.

Inoltre, non risultando ancora definiti da parte della Regione Veneto gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende sanitarie per l'anno 2021, per la definizione degli obiettivi aziendali si è

considerata la DGRV n. 1406 del 16.09.2020 che definiva gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per il 2020.

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. Alla luce di quanto sopra esposto, per il 2021 gli obiettivi individuati devono essere necessariamente flessibili in quanto potrebbero subire delle modifiche nel corso dell'anno. 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 2019 (DDG n. 936 del 10/07/2020) e nel Piano delle Performance anno 2021-2023 (DDG n. 140 del 29-01-2021).

### **IL DIRETTORE GENERALE**

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

**RITENUTO** di dover adottare in merito i provvedimenti necessari;

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

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

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

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

**DELIBERA**

- 1) di approvare il Documento di Direttive per l'anno 2021 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 2021

Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Il processo di programmazione .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Il raccordo con la pianificazione pluriennale .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Il raccordo con la programmazione economica .....</b>	<b>6</b>
<b>4 Gli obiettivi per l'anno 2021 .....</b>	<b>7</b>
<b>5 Il Piano dei Centri di Responsabilità.....</b>	<b>12</b>
<b>6 Il processo di budget .....</b>	<b>19</b>
6.1 Soggetti coinvolti.....	19
6.2 Fase di Assegnazione.....	21
6.3 Fase di Monitoraggio .....	22
6.4 Fase di Valutazione .....	22

## 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 2021;
- il piano dei **Centri di Responsabilità** per l'anno 2021;
- il **processo di budget**, dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione dei risultati.

Come per il Piano delle Performance 2021-2023 e per i documenti programmatici aziendali del 2021, anche per il Documento di Direttive è fondamentale considerare lo scenario attuale di emergenza in cui l'Azienda si trova tuttora impegnata per la pandemia da Covid-19. Oltre ad affrontare l'emergenza epidemiologica, iniziata nel 2020, permane la necessità di garantire l'erogazione ordinaria delle cure in condizioni di sicurezza.

## 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 2021-2023** (DDG n. 140 del 29-01-2021), 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 2021**, 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 2021-2023 è stata definita nel Piano delle Performance 2021-2023, approvato con DDG n. 140 del 29-01-2021. Come già evidenziato in premessa, il Piano è stato predisposto in un contesto caratterizzato dall'emergenza Covid.

Le linee strategiche aziendali quindi sono direttamente correlate alle attività poste in essere per fronteggiare l'emergenza Covid-19, in particolar modo alla campagna vaccinale anti Covid-19 ed, in seguito, al ripristino delle attività e dell'organizzazione esistenti nel periodo pre-Covid.

Un altro aspetto da considerare, per l'esercizio 2021, è l'adozione di tutti quei provvedimenti connessi all'attuazione degli indirizzi previsti dalla programmazione regionale sopra descritta, in particolare dalla DGR n. 614 del 14 maggio 2019 che approva le Schede di dotazione ospedaliera. Dopo l'acquisizione dell'Ospedale Sant'Antonio, avvenuta dall'01/01/2020, l'AOUP ha potuto approvare definitivamente il nuovo atto aziendale con deliberazione n. 676 del 29/05/2020 e successivamente è stata adottata una serie di provvedimenti per dare attuazione al nuovo assetto organizzativo previsto, tuttora in corso.

Sono inoltre fondamentali per il prossimo futuro dell'Azienda Ospedale-Università Padova la progettazione e la 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. Nell'ambito del progetto/intervento di realizzazione del Nuovo Ospedale di Padova il predetto Accordo di Programma, che ne fissa contenuti e fasi procedurali, all'art. 6 prevede quale impegno della Regione Veneto e dell'Azienda Ospedale - Università Padova l'avvio di un concorso di progettazione o di altra procedura concorsuale per acquisire il Progetto di fattibilità tecnica ed economica del "Nuovo Polo della Salute-Ospedale Policlinico di Padova" e di assicurare altresì la tempestiva approvazione dei successivi livelli di progettazione e le conseguenti procedure finalizzate alla realizzazione dell'opera.



### 3 Il raccordo con la programmazione economica

L'Azienda ha approvato la proposta di Bilancio Economico Preventivo 2021 con DDG n. 1907 del 31/12/2020.

La redazione del bilancio di previsione è stata effettuata osservando le direttive regionali di cui alla nota dell'Azienda Zero prot. 28693 del 03/12/2020 (prot. interno 73570 del 03/12/2020), in cui vengono trasmesse le linee guida per la predisposizione del Bilancio Economico Preventivo 2021 e del Piano Triennale degli Investimenti 2021-2023.

La metodologia utilizzata prevede l'elaborazione finale del Bilancio Economico Preventivo quale sommatoria di due semestri, definiti per il primo sulle risultanze degli ultimi 6 mesi dell'esercizio 2020 e per il secondo sulle previsioni economiche formulate in sede di Bilancio Economico Preventivo 2020. Nella compilazione sono stati definiti da Azienda Zero dei valori di alcune voci di costo e di ricavo sui quali l'Azienda è vincolata.

Tale metodologia, sommata ad altri dati non ancora consolidati e relativi all'acquisizione della gestione dell'Ospedale Sant'Antonio e ad altre modifiche organizzative intervenute nell'esercizio 2020 hanno reso complesso fare una previsione puntuale del Bilancio Economico Preventivo 2021.

Il Risultato d'esercizio 2021 rappresentato nel conto economico preventivo espone una previsione di perdita di 95,4 milioni di euro, come risultato di:

A. Valore della produzione	623.822.590,72
B. Costi della produzione	697.980.887,49
<b>Differenza A-B</b>	<b>-74.158.296,76</b>
C. Proventi e oneri finanziari	-55.276,13
D. Rettifiche di valore di attività finanziarie	0
E. Proventi e oneri straordinari	0
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)</b>	<b>-74.213.572,89</b>
Y. Imposte sul reddito dell'esercizio	21.200.538,63
<b>Utile (Perdita) dell'esercizio</b>	<b>-95.414.111,52</b>

Tale Risultato deve essere valutato tenendo conto dell'acquisizione dell'Ospedale Sant'Antonio a decorrere dall'01/01/2020, dell'emergenza sanitaria che ha ridisegnato l'organizzazione aziendale a diversi livelli (sanitari e amministrativi) e della difficoltà aziendale di effettuare una programmazione della "produzione" in un contesto ancora in stato emergenziale.

### 3.1 I limiti di costo

Per quanto riguarda i limiti di costo dei beni sanitari, la Regione li ha definiti per il 2021 con il Decreto n. 30 del 23/03/2021 come segue:

	Tetto 2021
Prodotti Farmaceutici ed Emoderivati	121.438.422
Dispositivi Medici	69.089.248
Diagnostici in vitro (IVD)	22.758.502

E' da tener presente che comunque i maggiori costi da sostenere per fronteggiare l'emergenza epidemologica da COVID 19, o le variazioni conseguenti alle modifiche organizzative alla stessa connesse, non sono ricompresi negli obiettivi di costo determinati con il suddetto provvedimento.

Si riportano di seguito i dati 2020 riferiti ai tetti di costo del personale\*\* e dei beni sanitari\*\*\*, che a causa della pandemia sono stati definiti solo per il 2° semestre:

	Consumi 2° semestre 2020*	Tetti 2° semestre 2020	Scostamento
Personale	275.434.796	277.402.460	-0,71%
Prodotti Farmaceutici ed Emoderivati	53.442.011	60.540.648***	-12%
Dispositivi Medici	38.689.498	36.899.660***	+ 4,85%
Diagnostici in vitro (IVD)	12.235.603	11.753.077***	+ 4,11%

\*4° rendicontazione

\*\* definito con DDR 28 del 12/03/2020 e modificato con DDR 155 del 29/12/2020

\*\*\*definiti con DDR 60 del 14/07/2020

## 4 Gli obiettivi per l'anno 2021

Poiché la Regione non ha ancora definito gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi sanitari per l'anno 2021, 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 2020 con la DGRV n. 1.406 del 16.09.2020 riportati nella tabella sottostante, con l'intento comunque di aggiornarli, non appena verranno approvati quelli per il 2021. Questi saranno successivamente comunicati alle UU.OO. e assegnati alle stesse secondo le specifiche competenze. Per la valutazione degli obiettivi non direttamente correlati all'emergenza del Covid, si procederà nei tempi e nella misura in cui la situazione emergenziale lo permetterà.

Cod obv	Descrizione Obiettivo	Cod ind	Indicatore	Soglia 2021	Referente az obv (resp monitoraggio)
---------	-----------------------	---------	------------	-------------	--------------------------------------

**AREA PREVENZIONE****Controllo delle malattie infettive e parassitarie, inclusi i programmi vaccinali**

P.A.2	Rispetto degli standard di copertura per la vaccinazione anti-influenzale come indicato nella DGR 1103 del 06/08/2020	P.A.2.2	Copertura vaccinazione anti-influenzale negli operatori sanitari	>=60%	DMO
P.A.2.3	Attuazione di misure per interrompere la catena di trasmissione del virus responsabile di Covid-19	P.A.2.3a	Copertura vaccinale dipendenti	Soglia regionale	DMO
P.A.2.3	Attuazione di misure per interrompere la catena di trasmissione del virus responsabile di Covid-19	P.A.2.3b	Copertura vaccinale non dipendenti	Soglia regionale	DMO
P.A.2.3	Attuazione di misure per interrompere la catena di trasmissione del virus responsabile di Covid-19	P.A.2.3c	Copertura vaccinale categorie fragili	Soglia regionale	DMO
P.A.2.3	Attuazione di misure per interrompere la catena di trasmissione del virus responsabile di Covid-19	P.A.2.3d	Copertura vaccinale ultraottantenni ricoverati in ospedale	Soglia regionale	DMO

**AREA ASSISTENZA DISTRETTUALE****Assistenza specialistica ambulatoriale**

D.E.1.1	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
---------	--	---------	--	------------------------------	-----

**AREA ASSISTENZA OSPEDALIERA****Ricoveri ordinari per acuti**

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
-------	--	---------	--	------------------------------	-----

**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	≤ 121.438.422	Farmacia
-------	---	---------	--	---------------	----------

Cod obv	Descrizione Obiettivo	Cod ind	Indicatore	Soglia 2021	Referente az obv (resp monitoraggio)
O.T.1	Rispetto della programmazione regionali sui costi dei beni sanitari	O.T.1.2	Limite di costo Dispositivi Medici	≤ 69.089.248	Farmacia
O.T.1	Rispetto della programmazione regionali sui costi dei beni sanitari	O.T.1.3	Limite di costo IVD	≤ 22.758.502	Farmacia
O.T.1	Rispetto della programmazione regionali sui costi dei beni sanitari	O.T.1.4	Costo pro capite pesato diretta di classe A-H	≤ 154	Farmacia
O.T.3	Aderenza agli standard di qualità previsti dal PNE	O.T.3.1	Proporzione di interventi per tumore maligno della mammella eseguiti in reparti con volume di attività superiore a 135 interventi annui	≥ 90%	DMO
O.T.3	Aderenza agli standard di qualità previsti dal PNE	O.T.3.2	% pazienti (età 65+) con diagnosi di frattura del collo del femore operati entro 2 giornate in regime ordinario	≥ 80%	DMO
O.T.3	Aderenza agli standard di qualità previsti dal PNE	O.T.3.3	% di parti cesarei primari	≤ 25%	DMO
O.T.4	Controllo delle infezioni correlate all'assistenza	O.T.4.1	Relazione di monitoraggio dei microrganismi sentinella inviati alla Regione	Rispetto indicazioni Regione Veneto	DMO

#### AREA PROCESSI DI SUPPORTO

##### Programmazione delle risorse

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
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
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
S.A.3	Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19	S.A.3.1	Attuazione di lavori edilizi e impiantistici (DGR 782/2020) per attivazione Piano Terapia Intensive e Sub Intensive	Rispetto indicazioni Regione Veneto	Servizi Tecnici

##### Informatizzazione

S.B.1	Realizzazione Fascicolo Sanitario Elettronico	S.B.1.1	Indice Qualità Indicizzazione (iQI) per tutte le tipologie documentali indicizzate nell'infrastruttura FSEr e in tutti i regimi di erogazione	>=98%; >=95% a seconda della tipologia	Servizi Tecnici
S.B.2	Avvio SIO	S.B.2.1	Svolgere le attività secondo cronoprogramma Regione Veneto	Sì	Servizi Tecnici

Cod obv	Descrizione Obiettivo	Cod ind	Indicatore	Soglia 2021	Referente az obv (resp monitoraggio)
S.B.3	Prenotazione online (interoperabilità)	S.B.3.1	Svolgere le attività secondo cronoprogramma Regione Veneto	Sì	Servizi Tecnici
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

**Trasparenza e anticorruzione**

S.E.1	Soddisfazione degli obiettivi di trasparenza	S.E.1.1	Soddisfazione degli obblighi relativi alla pubblicazione	Sì	Affari Generali
-------	--	---------	--	----	-----------------

**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
-------	---	---------	--------------------------------------	------	----------------

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 2021.

Sulla base delle linee strategiche triennali definite nel Piano delle Performance (DDG n. 140 del 29-01-2021) e degli obiettivi regionali del 2020, la Direzione Aziendale ha individuato come prioritari per il 2021 i seguenti obiettivi specifici, sempre da considerare in base all'andamento della pandemia:

**1. fronteggiare l'epidemia Covid-19 attraverso:**

- l'attuazione di tutte le misure atte ad interrompere la catena di trasmissione del virus principalmente attraverso la vaccinazione;
- l'organizzazione e l'attuazione del Piano di Vaccinazione anti Covid-19 per i dipendenti e per altre categorie a rischio;
- l'individuazione e l'applicazione di interventi straordinari finalizzati al recupero delle liste di attesa relative alle attività di ricovero, operatorie e di specialistica ambulatoriale non erogate a causa della pandemia;
- rispetto degli standard di copertura per la vaccinazione antinfluenzale

**2. applicazione delle schede di dotazione ospedaliera con l'attuazione del nuovo atto aziendale:**

- provvedimenti attuativi del nuovo atto aziendale (DDG n. 676 del 29/05/2020);
- riorganizzazione delle Unità Operative

**3. progettazione e realizzazione del Nuovo Polo per la Salute:**

- procedura di affidamento per la realizzazione del Progetto di fattibilità tecnica ed economica dell'opera;
- realizzazione successive fasi progettuali (progetto definitivo ed esecutivo)

**4. altri obiettivi correlati all'assistenza:**

- rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari;
- ripristino attività (ricoveri, specialistica, atti operatori);
- miglioramento dei tempi di attesa interventi chirurgici/prestazioni ambulatoriali;
- aderenza agli standard di qualità previsti dal PNE e dal progetto Bersaglio;
- attrattività extra regionale;
- diminuzione degenza media;
- controllo delle infezioni correlate all'assistenza

**5. altri obiettivi di supporto:**

- realizzazione Fascicolo Sanitario Elettronico;
- avvio Sistema Informativo Ospedaliero;
- sviluppo delle prenotazioni online (interoperabilità)
- rispetto dei tempi di pagamento programmati;
- progetto nuova Pediatria;
- assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza;
- rispetto della tempestività e completezza dei flussi informativi regionali/ministeriali;
- azioni volte alla prevenzione della corruzione;
- attività Internal Audit
- iniziative inerenti alle pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni;
- indagini customer satisfaction

## 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; pertanto, essendo ancora in corso l'attuazione del nuovo atto, potrebbero subire delle modifiche nel corso dell'anno anche per quanto riguarda la denominazione.

### 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 2021, come modificati dal nuovo atto aziendale approvato con DDG n. 676 del 29/05/2020.

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)	Ing. Francesca Menotto f.f.
0726	SERVIZI TECNICI E PATRIMONIALI (Servizi tecnici e patrimoniali, Edilizia Ospedaliera, Manutenzione strutture e impianti, Sistemi Informativi)	Ing. Giovanni Spina
0706	DIREZIONE AMMINISTRATIVA DI OSPEDALE	Dott.ssa Luisa Longhini
0723	AFFARI GENERALI	Avv. Maria Grazia Calì
0715	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, PERSONALE UNIVERSITARIO IN CONVENZIONE E RAPPORTI CON L'UNIVERSITA'	Dott.ssa Laura Moretti
0718	CONTROLLO DI GESTIONE	Dott. Antonio Giona
008800	FORMAZIONE	Dott. Fabio Perina f.f.
0029	FARMACIA	Dott.ssa Francesca Venturini
0040	IMMUNOTRASFUSIONALE	Dott.ssa Giustina De Silvestro

**I Centri utilizzatori**

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

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

**Piano dei Centri di Responsabilità anno 2021**

Codice	DENOMINAZIONE	UOC/ UOSD	DIRETTORE
<b>DIDAS Chirurgia</b>			
0109	Urologia	UOC	Prof. Fabrizio Dal Moro
0110	Chirurgia Plastica	UOC	Prof. Franco Bassetto
0111	Neurochirurgia	UOC	Dott. Franco Chioffi
0112	Clinica Ortopedica Traumatologica	UOC	Prof. Pietro Ruggieri
0122	Clinica Oculistica	UOC	Prof. Edoardo Midena
0124	Odontoiatria	UOC	Prof. Edoardo Stellini
0127	Anestesia e Rianimazione	UOC	Dott. Ivo Tiberio
0128	Cardiochirurgia	UOC	Prof. Gino Gerosa
0137	Chirurgia Maxillo Facciale	UOC	Dott. Stefano Fusetti
0151	Chirurgia Epatobiliare e dei Trapianti Epatici	UOC	Prof. Umberto Cillo
0152	Chirurgia dei Trapianti di Rene e Pancreas	UOC	Prof. Paolo Rigotti
0158	Istituto di Anestesia e Rianimazione	UOC	Prof. Paolo Navalesi
0162	Chirurgia Toracica	UOC	Prof. Federico Rea
0176	Clinica Chirurgica 1	UOC	Prof. Salvatore Pucciarelli f.f.
0178	Clinica Chirurgica 3	UOC	Prof. Stefano Merigliano
0179	Otorinolaringoiatria	UOC	Prof. Piero Nicolai
0185	Chirurgia Vascolare	UOC	Prof. Franco Grego
8008	Endourologia	UOSD	Dott. Paolo Beltrami
8010	Grandi Ustionati	UOC	Dott. Bruno Azzena
8015	Centrale Operativa SUEM	UOC	Dott. Andrea Spagna
8216	Anestesia e Rianimazione OSA	UOC	Dott. Ivo Tiberio ad interim
8259	Oculistica OSA	UOC	Dott. Alessandro Galan
8260	Chirurgia Generale OSA	UOC	Dott. Giacomo Sarzo f.f.
826200	Otorinolaringoiatria OSA	UOSD	Prof. Piero Nicolai ad interim
8277	Ortopedia e Traumatologia OSA	UOC	Dott. Enrico Sartorello
8023	Chirurgia Bariatrica	UOSD	Dott. Mirto Foletto f.f.
8024	Day Surgery/Week Surgery Multidisciplinare	UOC	Dott. Alberto Marchet
8022	Endocrinochirurgia	UOC	Prof. Maurizio Iacobone
0167	Endoscopia Chirurgica	UOSD	Dott. Fabio Zangrandi f.f.



Codice	DENOMINAZIONE	UOC/ UOSD	DIRETTORE
<b>DIDAS Medicina dei Sistemi</b>			
0007	Angiologia	UOC	Dott. Giampiero Avruscio
0041	Dietetica e Nutrizione Clinica	UOC	Prof. Paolo Spinella
0103	Medicina Generale	UOC	Prof. Paolo Simioni
0104	Pneumologia	UOC	Prof.ssa Marina Saetta
0106	Malattie Infettive e Tropicali	UOC	Dott.ssa Anna Maria Cattelan
0114	Clinica Medica 1	UOC	Prof. Maria Luigia Randi f.f.
0115	Endocrinologia	UOC	Prof.ssa Carla Scaroni
0116	Clinica Dermatologica	UOC	Prof. Mauro Salvatore Alessandro Alaibac
0117	Clinica Neurologica	UOC	Prof. Maurizio Corbetta
011720	Stroke Unit	UOSD	Dott. Claudio Baracchini
0126	Nefrologia 2	UOC	Prof. Lorenzo Calò
0129	Cardiologia	UOC	Prof. Sabino Iliceto
012902	Terapia Intensiva Cardiologica	UOSD	Dott.ssa Luisa Cacciavillani
0131	Accettazione e Pronto Soccorso	UOC	Dott. Vito Cianci
0134	Clinica Medica 5	UOC	Prof. Paolo Angeli
0140	Ematologia	UOC	Prof. Livio Trentin f.f.
0149	Psichiatria 3	UOC	Prof.ssa Angela Favaro
0150	Riabilitazione Ortopedica	UOC	Prof. Stefano Masiero
0157	Fisiopatologia Respiratoria	UOC	Prof. Andrea Vianello
0165	Trapianto Multiviscerale	UOSD	Prof. Patrizia Burra
0170	Clinica Medica 3	UOC	Prof. Roberto Vettor
0171	Gastroenterologia	UOC	Prof. Fabio Farinati
0173	Malattie del Metabolismo	UOC	Prof. Angelo Avogaro
0174	Reumatologia	UOC	Prof. Andrea Doria
018100	Studio e cura dell'Invecchiamento Cerebrale (CRIC)	UOSD	Dott. Carlo Gabelli
0508	Emodinamica e Cardiologia Interventistica	UOSD	Prof. Giuseppe Tarantini
8002	Emergenze Mediche nei Trapianti di Fegato	UOSD	Dott. Carlo Merkel
8012	Geriatrics	UOC	Prof. Giuseppe Sergi f.f.
8017	Malattie Trombotiche ed Emorragiche	UOSD	Prof. Paolo Simioni
8205	Medicina Generale OSA	UOC	Dott. Giorgio Vescovo
821000	Accettazione e Pronto Soccorso OSA	UOSD	Dott. Vito Cianci ad interim
8271	Medicina d'Urgenza OSA	UOC	Prof. Gianpaolo Rossi
8272	Gastroenterologia OSA	UOC	Dott.ssa Franca De Lazzari
8273	Geriatrics OSA	UOC	Dott. Mario Rosario Lo Storto f.f.
8275	Neurologia OSA	UOC	Dott.ssa Anna Maria Basile f.f.
802100	Allergologia	UOSD	Dott. Mauro Cancian f.f.
8279	Lungodegenza		Dott. Mario Rosario Lo Storto f.f.
<b>DIDAS Salute della Donna e del Bambino</b>			
0118	Clinica Pediatrica	UOC	Prof. Giorgio Perilongo
011807	Pronto Soccorso Pediatrico	UOC	Prof.ssa Liviana Da Dalt
011822	Terapia Intensiva Pediatrica	UOSD	Dott. Andrea Pettenazzo

Codice	DENOMINAZIONE	UOC/ UOSD	DIRETTORE
011832	Nefrologia Pediatrica	UOC	Dott.ssa Elisa Benetti f.f.
011855	Pneumologia e Allergologia Pediatrica	UOSD	Dott.ssa Stefania Zanconato
011880	Hospice Pediatrico	UOC	Dott.ssa Franca Benini f.f.
0132	Ostetricia e Ginecologia	UOC	Dott.ssa Maria Teresa Gervasi
0135	Cardiochirurgia Pediatrica	UOC	Prof. Vladimiro Vida
0156	Neurochirurgia Pediatrica	UOC	Prof. Domenico D'Avella
0172	Chirurgia Pediatrica	UOC	Prof. Piergiorgio Gamba
0180	Clinica di Oncoematologia Pediatrica	UOC	Prof.ssa Alessandra Biffi
0183	Patologia Neonatale	UOC	Prof. Eugenio Baraldi
0184	Clinica Ginecologica Ostetrica	UOC	Dott.ssa Maria Teresa Gervasi ad interim
0531	Procreazione Medicalmente Assistita	UOSD	Dott.ssa Alessandra Andrisani f.f.
8005	Cardiologia Pediatrica	UOC	Prof. Giovanni Di Salvo f.f.
8006	Reumatologia Pediatrica	UOSD	Prof. Francesco Zulian
8007	Allergie Alimentari	UOSD	Dott.ssa Maria Antonella Muraro
8018	Neuropsichiatria Infantile	UOC	Prof.ssa Michela Gatta
8020	Urologia Pediatrica	UOC	Prof. Marco Castagnetti
<b>DIDAS Servizi di Diagnostica Integrata</b>			
0002	Medicina Nucleare	UOC	Prof. Diego Cecchin
0003	Medicina Legale e Tossicologia	UOC	Prof.ssa Anna Aprile f.f.
0008	Microbiologia e Virologia	UOC	Prof. Andrea Crisanti
0015	Anatomia Patologica 2	UOC	Prof. Angelo Dei Tos
001602	Anatomia Patologica Servizio di Citodiagnostica	UOSD	Prof. Ambrogio Fassina
0027	Medicina dello sport	UOC	Prof. Andrea Ermolao
0032	Radiologia	UOC	Dott. Giorgio De Conti
0033	Istituto di Radiologia	UOC	Prof. Emilio Quaia
0038	Neuroradiologia	UOC	Dott. Francesco Causin
0039	Medicina di Laboratorio	UOC	Prof. Mario Plebani
0040	Immunotrasfusionale	UOC	Dott.ssa Giustina De Silvestro
0083	Genetica Clinica Epidemiologica	UOC	Prof. Leonardo Salviati
0084	Patologia Cardiovascolare	UOC	Prof.ssa Cristina Basso
0091	Servizio per la Patologia della Riproduzione Umana	UOC	Prof. Carlo Foresta
0147	Malattie Metaboliche Ereditarie	UOC	Dott. Alberto Burlina
0191	Medicina del Lavoro	UOC	Prof. Angelo Moretto
0196	Immunologia dei Trapianti	UOSD	Prof. Emanuele Cozzi
8011	Psicologia Ospedaliera	UOC	Dott.ssa Biancarosa Volpe f.f.
8014	Medicina Preventiva e di Valutazione del Rischio	UOC	Prof. Vincenzo Baldo
<b>UO Staff Direzione Sanitaria</b>			
0028	Direzione Medica a prevalente indirizzo "Organizzazione"	UOC	
0028	Direzione Medica a prevalente indirizzo "Igiene Ospedaliera"	UOC	
0029	Farmacia Ospedaliera	UOC	Dott.ssa Francesca Venturini
0078	Direzione delle Professioni Sanitarie	UOC	Dott. Mario Degan f.f.

Codice	DENOMINAZIONE	UOC/ UOSD	DIRETTORE
8221	Direzione Medica	UOC	
0717	Progetti e Ricerca Clinica	UOSD	Dott. Michele Tessarin ad Interim
<b>Amministrativi</b>			
0723	AFFARI GENERALI	UOC	Avv. Maria Grazia Cali
0707	CONTABILITA' E BILANCIO	UOC	Dott.ssa Barbara Gerunda
0718	CONTROLLO DI GESTIONE	UOC	Dott. Antonio Giona
0706	DIREZIONE AMMINISTRATIVA DI OSPEDALE (e Libera Professione)	UOC	Dott.ssa Luisa Longhini
0720	DIREZIONE TECNICA NUOVO POLO OSPEDALIERO	UOC	Ing. Mirco Giusti
0724	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, PERSONALE UNIVERSITARIO IN CONVENZIONE E RAPPORTI CON L'UNIVERSITA'	UOC	Dott.ssa Laura Moretti
0725	PROVVEDITORATO, ECONOMATO E GESTIONE DELLA LOGISTICA (Provveditorato, Gare e Contratti, Acquisizione e logistica dei beni di consumo, Logistica dei servizi)	UOC	Ing. Francesca Menotto f.f.
0726	SERVIZI TECNICI E PATRIMONIALI (Servizi tecnici e patrimoniali, Edilizia Ospedaliera, Manutenzione strutture e impianti, Sistemi Informativi, Ingegneria Clinica)	UOC	Ing. Giovanni Spina
008800	FORMAZIONE	UOS	Dott. Fabio Perina f.f.
072200	UFFICIO LEGALE	UOS	Avv. Luciana Puppini
082300	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	UOS	Ing. Luisa Casagrande
072100	UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO		
009505	UFFICIO QUALITA', INNOVAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO		
009502	UFFICIO INTERNAL AUDIT		Dott.ssa Cecilia Tumiatti

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.

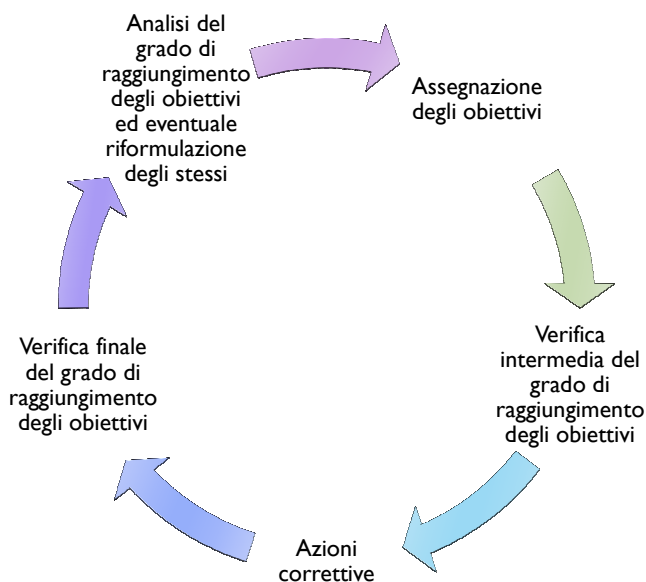
AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'
<b>DEGENZE</b>	
010901-UROLOGIA DEGENZE	010900-UROLOGIA
011001-CH. PLASTICA SZ DEG.	011000-CHIRURGIA PLASTICA
011101-NEUROCHIR. DEGENZA	011100-NEUROCHIRURGIA
011401-CLI MEDICA 1 SZ DEG.	011400-CLINICA MEDICA 1
011708-CLI. NEUROLOGICA SZ DEG.	011700-CLINICA 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
015105-CHIRURGIA TRAPIANTI ADDOMINALI DEGENZE	015100-CHIRURGIA EPATOBILIARE E DEI TRAPIANTI EPATICI
015701-FISIOPAT RESP SZ DEGENZE	015700-FISIOPATOLOGIA RESPIRATORIA
017201-CHIR.PEDIATRICA DEGENZE	017200-CHIRURGIA PEDIATRICA
019201-ORTOP. SZ DEG.	011200-CLINICA ORTOPEDICA TRAUMATOLOGICA
052801-AREA DEGENZA 3 PIANO POLICLINICO	017600-CLINICA CHIRURGICA 1
052701-CHIRURGIA RICOVERO BREVE 3° Piano	802400 -DAY SURGERY/WEEK SURGERY MULTIDISCIPLINARE
052705-AREA DEGENZA RICOVERO BREVE 2 PIANO MONOBLOCCO	802400 -DAY SURGERY/WEEK SURGERY MULTIDISCIPLINARE
052806-AREA DEGENZA 6 PIANO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
052803-AREA DEGENZA 7° PIANO POLICLINICO	017900-OTORINOLARINGOIATRIA
052804-AREA DEGENZA 8 PIANO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
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
827580 - AREA DEGENZA OSA 4 PIANO CORPO D	827500-NEUROLOGIA OSA

AREE ASSISTENZIALI CONDIVISE	CENTRO DI RESPONSABILITA'
<b>DEGENZE A PAGAMENTO</b>	
005100-RICOVERI A PAGAMENTO MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
005105-RICOVERI A PAGAMENTO 2P PUERPERIO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
<b>T.I.P.O.</b>	
012810-CARDIOCHIRURGIA T.I.P.O.	012800-CARDIOCHIRURGIA
015202-TRAPIANTI DI RENE - SEZIONE SEMINTENSIVA	015200-TRAPIANTI DI RENE E PANCREAS
<b>PIASTRE AMBULATORIALI</b>	
052200-PIASTRA ENDOSCOPICA C/O GIUSTINIANEO	016700- ENDOSCOPIA CHIRURGICA
052300-PIASTRA ENDOSCOPICA C/O MONOBLOCCO	
070101-PIASTRA PIANO RIALZATO POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002401-SR AMB MONOBLOCCO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
070102 - PIASTRA PONEUMOLOGICA P.R. POLICLINICO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002405-SR AMB NUOVA OSTETRICIA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002407-SR AMB ORTOPEDICI	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002408-SERV.AMBULAT.VIA MODENA	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002419-SR AMB CHIRURGICO 1	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
002420 AMB PRE DEGENZA SAN MASSIMO	002800-DIREZIONE MEDICA OSPEDALIERA
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
<b>PIASTRE</b>	
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-OSTETRICA	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, compresi CUP Manager e Gestione del Rischio
- 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.

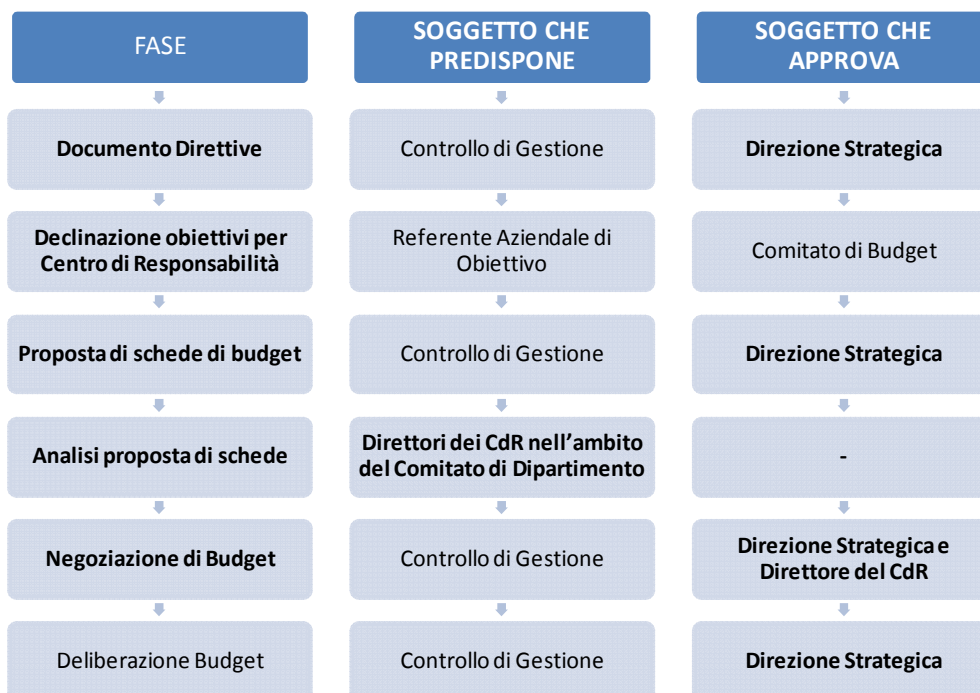
### **Organismo Indipendente di Valutazione**

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 l'attuazione
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 tenendo 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 e ReportMed.

### **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, sempre nel caso la situazione di pandemia del 2021 lo permetta.

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 2019 (DDG n. 936 del 10/07/2020) e nel Piano delle Performance anno 2021-2023 (DDG n. 140 del 29-01-2021).

## **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 6/5/2021

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

---

Copia composta di n°27 fogli ( incluso il presente ) della delibera n. 798 del 6/5/2021 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)**

---