



# **PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023**

**e**

## **direttive per il budget 2021**

27 gennaio 2021

# Indice

## Presentazione

### **Cap. 1 L'Azienda ULSS 5 Polesana: LA STRUTTURA**

- a) La Direzione aziendale
- b) Il Dipartimento di prevenzione
- c) I Distretti e la Funzione territoriale
- d) Il Dipartimento di salute mentale
- e) Gli Ospedali e la Funzione ospedaliera
- f) I Servizi professionali, tecnici e amministrativi

### **Cap. 2 Gli obiettivi aziendali: L'INTEGRAZIONE**

- a) La gestione della pandemia di COVID 19
- b) Lo sviluppo coordinato delle reti per l'assistenza
- c) La gestione integrata dei servizi professionali, tecnici e amministrativi
- d) La gestione coordinata delle risorse e dei fattori produttivi
- e) L'allineamento dei sistemi di gestione dei rischi

### **Cap. 3 Gli obiettivi regionali: LA GOVERNANCE DEL SISTEMA**

### **Cap. 4 Il ciclo di gestione della performance: LA TRASPARENZA**

## Presentazione

Il “PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023” è il documento programmatico triennale attraverso il quale, in conformità alle risorse assegnate e nel rispetto della programmazione regionale e dei vincoli normativi e di bilancio, vengono individuati obiettivi strategici ed operativi, indicatori e risultati attesi. E’ lo strumento di programmazione operativa e di rendicontazione previsto per tutte le pubbliche amministrazioni.

Al fine di integrare al massimo i processi di programmazione, viene effettuata una scelta di metodo che prevede che il presente Piano della Performance 2021-2023 contenga il Documento di Direttive 2021, permettendo di anticipare il più possibile i tempi della programmazione e del processo di budget.

L’elaborazione del Piano della Performance, in conformità alle prescrizioni e agli indirizzi forniti dalla Regione del Veneto con DGRV 140/2016, dà avvio al “Ciclo della Performance”, ovvero alle attività tese a misurare l’efficacia della gestione collegando ad essa le previste procedure premiali. All’interno del Piano sono riportati e messi in relazione obiettivi strategici ed obiettivi operativi aziendali che costituiscono il punto di riferimento per la contrattazione e la definizione degli obiettivi di budget delle unità operative aziendali.

Gli obiettivi strategici rappresentati nel Piano fanno riferimento:

- agli obiettivi di salute e funzionamento assegnati dalla Giunta alle Aziende ed Enti del Sistema Sanitario Regionale, cui si affiancano gli specifici obiettivi definiti dal Consiglio Regionale,
- agli obiettivi contenuti nei Piani di Zona, attraverso i quali si programma l’attività socio-sanitaria in collaborazione con i comuni,
- agli obiettivi relativi alla trasparenza e all’anticorruzione che, secondo il legislatore, devono essere integrati nel Ciclo della Performance,
- agli obiettivi che l’Azienda intende perseguire per il miglioramento dei propri servizi, per l’economicità della gestione, nonché per l’aumento del benessere organizzativo.

Nel corso del 2020, l’Azienda si è trovata ad affrontare le gravi difficoltà dovute alla pandemia da Covid-19, un evento non previsto e non prevedibile quanto a diffusione e dimensione che ancor oggi rappresenta un’emergenza sanitaria senza precedenti per dimensioni, gravità e imprevedibilità degli esiti. L’emergenza sta mettendo a dura prova la sanità che si ritrova impegnata senza sosta in una lotta contro il virus, con ulteriori conseguenze e nuove sfide, non soltanto in termini di supporto ai bisogni della popolazione ma anche in riferimento alla necessità di adottare nuovi modelli organizzativi con conseguenti rilevanti costi di gestione.

Nella definizione della programmazione per il triennio 2021-2023 si dovrà quindi tener conto dello scenario attuale e della sua evoluzione epidemiologica, continuando a garantire l’erogazione delle cure in condizioni di sicurezza, appropriatezza, efficacia, efficienza e qualità.

L’anno 2021 sarà caratterizzato anche dall’implementazione di un nuovo Atto Aziendale, che recepisce la DRGV 614/2019 contenente la nuova programmazione regionale ospedaliera. In particolare, il nuovo Atto aziendale riorganizza le unità operative ospedaliera in Dipartimenti Trasversali ai tre ospedali di Rovigo, Adria e Trecenta. Ciò in coerenza con il “Piano socio-sanitario regionale 2019-2023” che insiste in modo prioritario sui concetti di trasversalità organizzativa, continuità dei processi assistenziali, presa in carico della cronicità, intensità di cura e sviluppo delle reti assistenziali. L’anno 2021 dovrà quindi essere speso per continuare a integrare i processi assistenziali e quelli organizzativi, le equipe dei professionisti, le diverse sedi di erogazione, i professionisti dipendenti e quelli convenzionati, le strutture pubbliche e quelle private accreditate, le funzioni sanitarie e quelle socio-sanitarie.

Avere obiettivi in comune tra le strutture e i professionisti consentirà di allineare progressivamente i comportamenti assistenziali e gli assetti organizzativi, per garantire a tutta la popolazione della nostra provincia di Rovigo un’assistenza sicura ed efficace, utilizzando in maniera efficiente le risorse che la Regione ci mette a disposizione.

Il Piano della Performance è pubblicato nell’apposita sezione del sito istituzionale dell’Azienda Ulss 5 Polesana, al fine di assicurarne la massima diffusione e trasparenza, con l’intento di favorire anche un processo sinergico di confronto con le istituzioni e le componenti rappresentative della cittadinanza e dei portatori di interesse e di valori.

IL COMMISSARIO

Dott. F. Antonio Compostella

## Capitolo 1

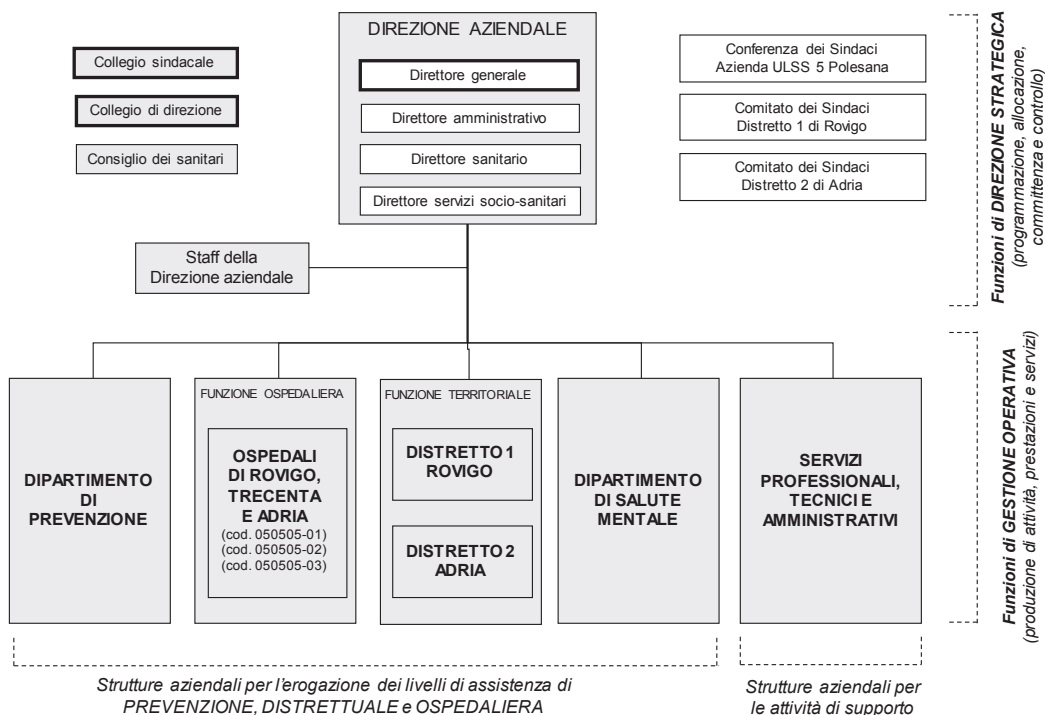
# L'Azienda ULSS 5 Polesana: LA STRUTTURA

Con DGRV 614 del 14 maggio 2019 la Regione ha determinato le nuove schede relative alle strutture ospedaliere e alle strutture intermedie, che rappresentano la programmazione regionale nel campo dell'assistenza ospedaliera e delle cure intermedie.

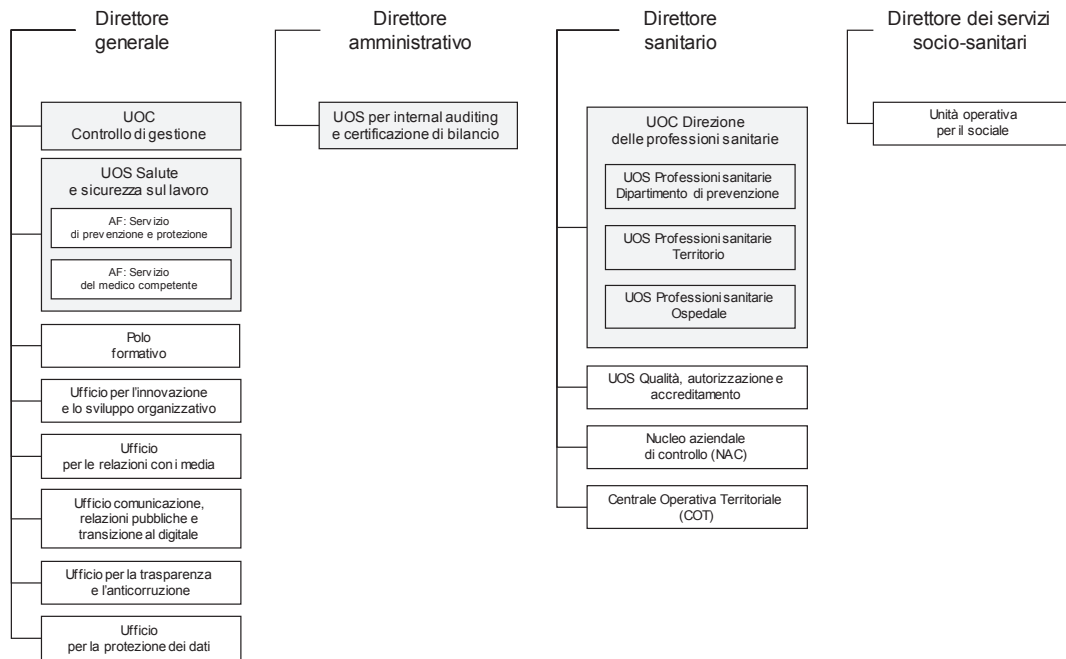
Al termine del prescritto iter di revisione, con la Deliberazione 1009 del 30 novembre 2020 il Direttore generale ha adottato il nuovo Atto Aziendale dell'Azienda ULSS 5 Polesana che sarà implementato dal 1 febbraio 2021. Di seguito viene sintetizzata la struttura organizzativa dell'Azienda ULSS 5 Polesana risultante dal nuovo Atto aziendale

## a) La Direzione aziendale

In termini generali, le funzioni di direzione strategica (programmazione, allocazione, committenza e controllo) sono svolte dalla Direzione aziendale. Nell'esercizio delle proprie funzioni, la Direzione aziendale è supportata da uno staff composto da strutture operative e da referenti aziendali di specifici sistemi, processi e programmi. Le funzioni di gestione operativa sono svolte dal Dipartimento di Prevenzione, dalla Funzione ospedaliera e dagli Ospedali, dalla Funzione territoriale e dai Distretti, dal Dipartimento di salute mentale e dai Servizi professionali, tecnici e amministrativi. Lo schema organizzativo generale dell'Azienda ULSS 5 Polesana è descritto nella figura seguente.



A supporto delle funzioni svolte dalla Direzione aziendale di indirizzo, pianificazione, coordinamento e controllo l'Atto aziendale prevede lo Staff della Direzione aziendale, composto da strutture (unità operative e altre articolazioni organizzative) e da referenze funzionali trasversali alle strutture aziendali. Le funzioni di staff sono state individuate sulla base dei seguenti criteri: normativa statale o regionale; supporto al processo di programmazione e di gestione del ciclo della performance; trasversalità delle funzioni svolte; funzioni strategiche essenziali; garanzia di terzietà e indipendenza dall'organizzazione aziendale, per quanto possibile. L'articolazione dello Staff della Direzione aziendale (strutture e referenze funzionali) è descritta nella figura seguente.



Per garantire un funzionamento coerente tra il modello organizzativo verticale/gerarchico, proprio della Pubblica Amministrazione, e quello orizzontale/funzionale, necessario a garantire la missione aziendale in modo efficiente ed efficace e per soddisfare le attuali esigenze e aspettative delle parti interessate, l'Azienda ULSS 5 Polesana si articola secondo due paradigmi tra loro integrati:

- la gestione delle articolazioni aziendali (approccio verticale / gerarchico);
- la gestione dei processi aziendali (approccio orizzontale / di coordinamento).

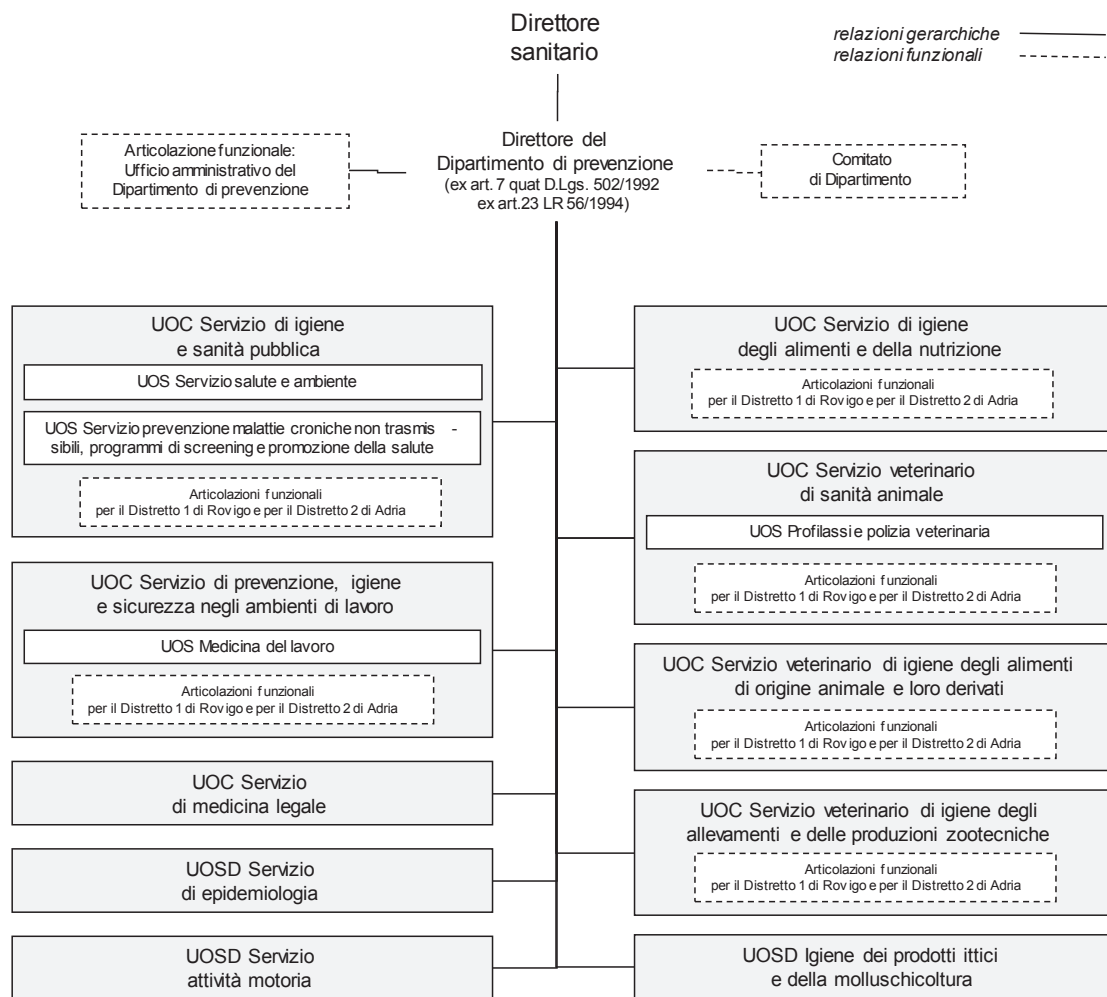
Le articolazioni aziendali sono segmenti organizzativi dell'ULSS 5, Polesana ai quali è affidata la gestione operativa delle risorse (persone, spazi, attrezzature, materiali, metodi e modelli organizzativi, ecc.). A seconda del mix di risorse gestite, le articolazioni aziendali sono caratterizzate da livelli diversi di complessità. Per processo aziendale si intende invece qualsiasi raggruppamento di attività correlate e interagenti tra di loro che, svolte da personale appartenente a una o più articolazioni aziendali, sono finalizzate a ottenere un obiettivo finale. A seconda della quantità di attività da svolgere, delle competenze necessarie, della numerosità delle persone e delle articolazioni coinvolte, della durata nel tempo e di altri fattori anche i processi possono essere caratterizzati da gradi diversi di complessità.

## b) Il Dipartimento di prevenzione

Ai sensi della LR 56/1994, il Dipartimento di prevenzione è la struttura tecnico-funzionale delle Aziende ULSS preposta a tutelare la salute e la sicurezza della comunità da rischi infettivi, ambientali, ali-

mentari, legati alle condizioni di lavoro e correlati agli stili di vita, e che assicura l'erogazione del livello di assistenza "Prevenzione collettiva e sanità pubblica".

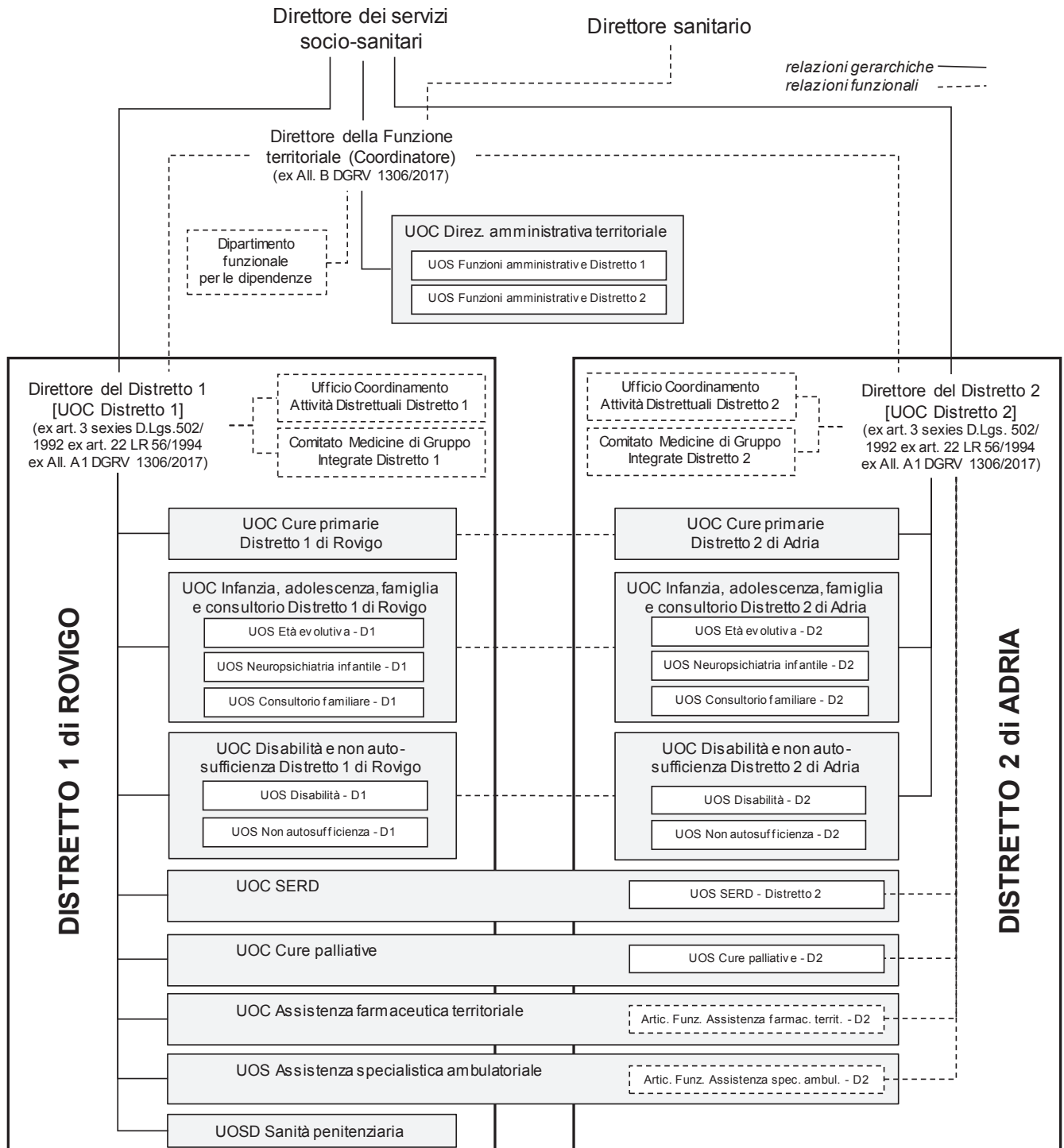
L'azione del Dipartimento di prevenzione è basata sui principi internazionali della Health Promotion (Promozione della salute), della Integrated Care (Assistenza integrata) e dell'Evidence Based Health Care (Assistenza sanitaria basata su prove di efficacia). Può essere impostata secondo i criteri dell'intervento diretto, oppure dello sviluppo e del coordinamento di iniziative intersettoriali, coinvolgendo le altre strutture aziendali, le altre strutture del SSSR e le altre componenti istituzionali e sociali della comunità che, a diverso titolo, possono essere coinvolte nella tutela della salute pubblica. L'articolazione del Dipartimento di prevenzione (strutture e referenze funzionali) è descritta nella figura seguente.



### c) I Distretti e la Funzione territoriale

La Funzione territoriale dell'Azienda ULSS 5 Polesana è una articolazione aziendale composta dalle due strutture tecnico-funzionali denominate "Distretto 1 - Rovigo" e "Distretto 2 - Adria", da unità operative semplici e complesse e da altri organismi e articolazioni aziendali. La Funzione territoriale è deputata al perseguimento dell'integrazione tra le diverse strutture sanitarie, socio-sanitarie e socio-assistenziali presenti sul territorio, in modo da assicurare una risposta coordinata e continua ai bisogni della popolazione. L'obiettivo generale della Funzione territoriale è quello di orientare il sistema distrettuale verso una unicità gestionale per garantire: unitarietà di approccio nella erogazione omoge-

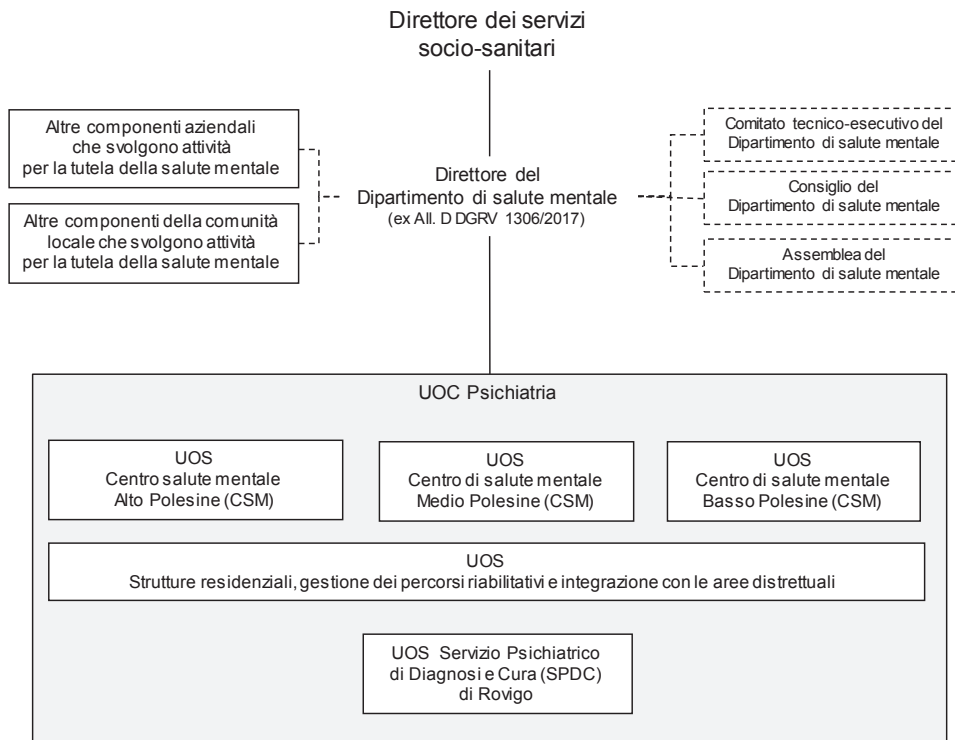
nea dei servizi; centralizzazione di alcune funzioni, per migliorare l'efficienza organizzativa; territorializzazione di altre funzioni per garantire equità di accesso ai servizi. L'articolazione dei Distretti e della Funzione territoriale (strutture e referenze funzionali) è descritta nella figura seguente.



#### d) Il Dipartimento di salute mentale

Il Dipartimento di salute mentale (DSM) dell'Azienda ULSS 5 Polesana è l'articolazione aziendale che rappresenta il riferimento e il garante clinico per la tutela della salute mentale del proprio bacino territoriale di riferimento. Si estrinseca nella organizzazione unitaria e coerente delle varie articolazioni strutturali e funzionali in cui si esprime la presa in carico dei bisogni di salute mentale di una popola-

zione. Pertanto opera per la prevenzione, la cura e la riabilitazione di ogni forma di disagio mentale associato a patologia psichiatrica, concorrendo a promuovere la salute mentale come aspetto della salute generale in ogni fascia di età, in collaborazione con tutte le altre agenzie sanitarie e sociali del territorio. Concorre, inoltre, a tutelare i diritti di effettiva cittadinanza delle persone con disagio psichico e disturbo mentale che rischiano di produrre discriminazioni ed emarginazioni dal tessuto sociale. Privilegia interventi personalizzati ed interviene primariamente sul territorio secondo una logica di psichiatria di comunità, valorizzando come risorsa dei servizi la partecipazione delle Associazioni degli utenti, dei loro familiari, del volontariato e degli Enti locali. L'articolazione del Dipartimento di salute mentale (strutture e referenze funzionali) è descritta nella figura seguente.



### e) Gli Ospedali e la Funzione ospedaliera

La Funzione ospedaliera dell'Azienda ULSS 5 Polesana è una articolazione aziendale composta dalla struttura tecnico-funzionale denominata "Ospedali di Rovigo, Trecenta e Adria", a sua volta composta da unità operative e da dipartimenti strutturali ospedalieri trasversali alle tre sedi ospedaliere

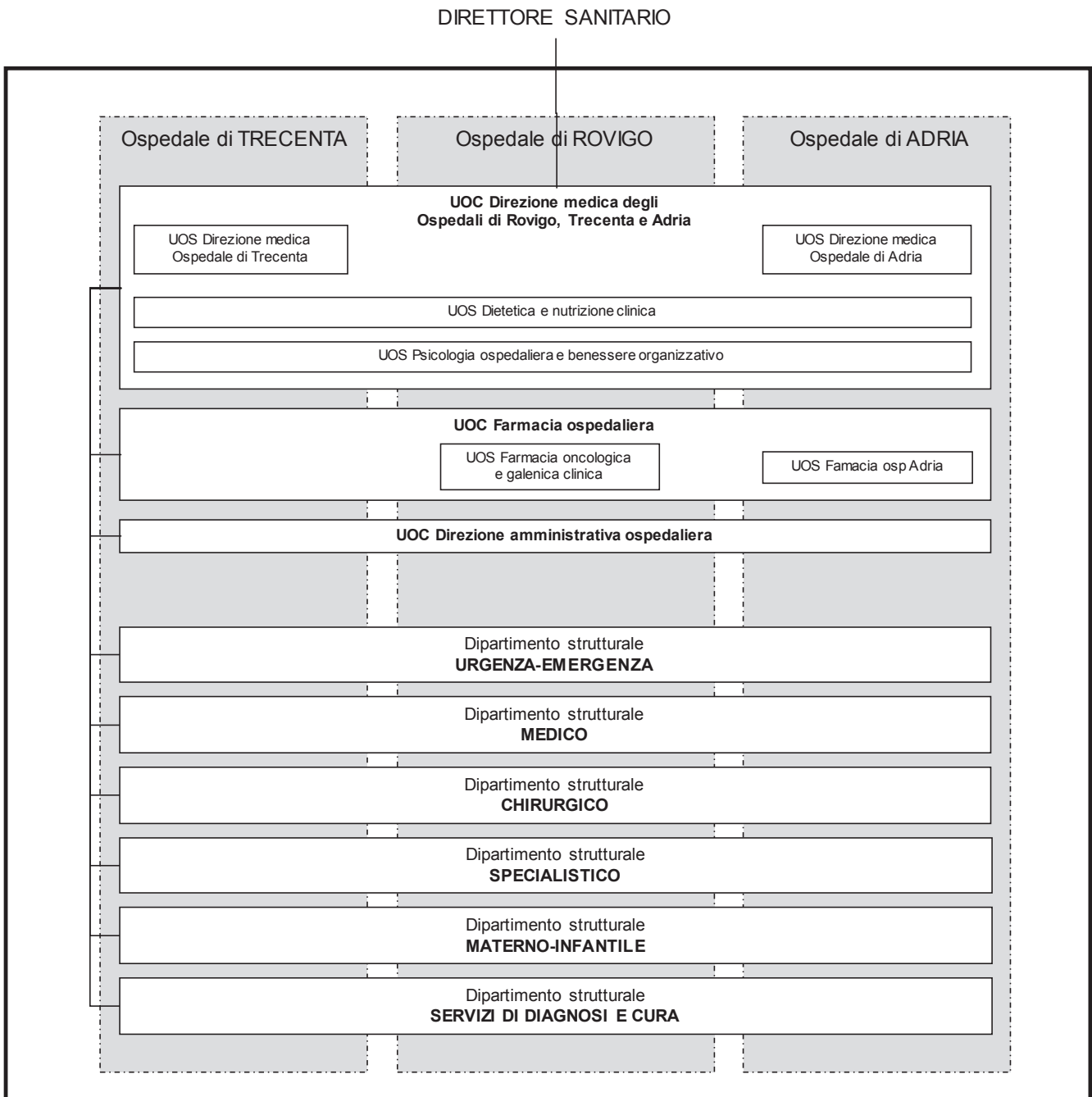
L'obiettivo generale della Funzione ospedaliera è quello di orientare il sistema ospedaliero aziendale verso una unicità gestionale per garantire:

- un approccio omogeneo e integrato nella erogazione dei servizi ai cittadini;
- la centralizzazione di alcune funzioni e prestazioni assistenziali, per migliorare l'efficienza organizzativa e l'efficacia clinica, in sintonia con le attuali indicazioni del Piano Nazionale Esiti;
- il decentramento di altre funzioni e prestazioni assistenziali, per garantire equità e facilità di accesso ai servizi;
- lo sviluppo di un modello organizzativo che implementa il ruolo complementare e di integrazione svolto dalle strutture ospedaliere private accreditate all'interno della rete ospedaliera provinciale e regionale.

Per migliorare la gestione operativa dei processi aziendali complessi, alcune unità operative della Funzione ospedaliera fanno parte anche di specifici Dipartimenti funzionali, insieme ad altre unità operative territoriali (per esempio, Dipartimento funzionale di riabilitazione, Dipartimento funzionale di on-



cologia clinica, Dipartimento funzionale per la continuità dell'assistenza tra ospedale e territorio, Dipartimento funzionale trasfusionale, Dipartimento funzionale per le dipendenze, Dipartimento funzionale di malattie infettive, Dipartimento funzionale professionale, tecnico e amministrativo). L'articolazione degli Ospedali e della Funzione ospedaliera è descritta nella figura seguente.

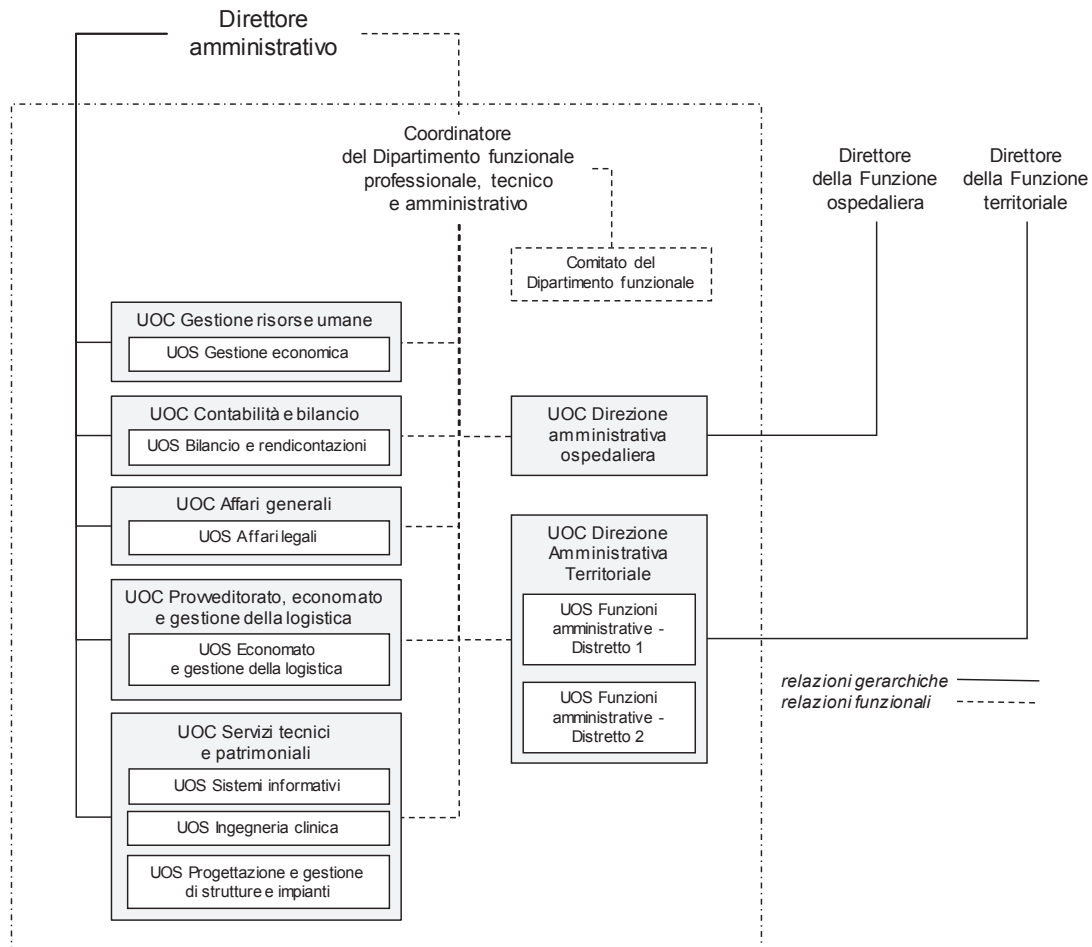


#### f) I Servizi professionali, tecnici e amministrativi

I Servizi professionali, tecnici e amministrativi sono le articolazioni aziendali deputate a svolgere le attività necessarie a sostenere l'erogazione dei livelli di assistenza.

Come previsto dalla DGRV 1306/2017, il Dipartimento funzionale professionale, tecnico e amministrativo esercita attività di supporto nei confronti della Direzione aziendale nonché di tutte le altre articolazioni aziendali, garantendo l'espletamento delle funzioni professionali, tecniche e amministrative e la massima integrazione delle risorse. È un dipartimento funzionale transmurale, perché aggrega anche

la UOC Direzione amministrativa territoriale e la UOC Direzione amministrativa ospedaliera che, dal punto di vista gerarchico, appartengono rispettivamente alla Funzione territoriale e alla Funzione ospedaliera. L'articolazione dei Servizi professionali, tecnici e amministrativi (strutture e referenze funzionali) è descritta nella figura seguente.



## Capitolo 2

# Gli obiettivi aziendali: L'INTEGRAZIONE

In continuità con quanto previsto negli anni scorsi, accanto agli obiettivi regionali specifici che verranno definiti dalla Giunta Regionale e dal Consiglio Regionale per l'anno 2021, gli obiettivi aziendali del triennio 2021-2023 saranno finalizzati in modo peculiare a sviluppare nell'Azienda ULSS 5 modelli integrati di gestione assistenziale e organizzativa, integrando processi assistenziali e quelli organizzativi, le equipe dei professionisti, le diverse sedi di erogazione, i professionisti dipendenti e quelli convenzionati, le strutture pubbliche e quelle private accreditate, le funzioni sanitarie e quelle socio-sanitarie.

Tali obiettivi aziendali possono essere ricondotti ai seguenti ambiti:

- a) sviluppo coordinato delle reti per l'assistenza;
- b) gestione integrata dei servizi professionali, tecnici e amministrativi;
- c) gestione coordinata delle risorse e dei fattori produttivi;
- d) allineamento dei sistemi di gestione dei rischi;

Tuttavia, la pandemia di COVID 19 tuttora in corso presuppone l'implementazione di una serie di attività specifiche che dovranno essere realizzate in modo prioritario, secondo le indicazioni ministeriali e regionali, almeno per tutto il 2021.

Obiettivi aziendali per

### a) LA GESTIONE DELLA PANDEMIA DI COVID 19

#### 1. Il programma di vaccinazione

Per il 2021 è stata programmata una grande campagna vaccinale nazionale per il COVID 19. Nel mese di gennaio 2021, l'Azienda ULSS 5 ha già provveduto a utilizzare tutte le dosi disponibili di vaccino, orientando la somministrazione verso le categorie indicate dalla programmazione nazionale e regionale (operatori delle strutture sanitarie e ospiti e operatori delle residenze sanitarie per anziani e disabili) e ottenendo tassi di somministrazione per 100.000 abitanti superiori alla media regionale e a quella nazionale. A tal fine sono stati costituiti tre punti vaccinali fissi presso gli ospedali di Rovigo, Adria e Trecenta e numerose equipe vaccinali mobili che si sono recate presso le strutture residenziali.

Nei prossimi mesi, compatibilmente con la disponibilità dei vaccini e le conseguenti indicazioni di priorità che verranno date a livello ministeriale e regionale, l'Azienda ULSS 5 attiverà, d'intesa con la Conferenza dei Sindaci, almeno 5 Centri Vaccinali di Popolazione (CVP) distribuiti nell'intera provincia di Rovigo, per facilitare l'accesso alla vaccinazione da parte delle categorie via via coinvolte e raggiungere l'immunità di gregge.

Si tratterà di uno sforzo organizzativo molto impegnativo, soprattutto per mettere a disposizione la quantità di personale necessaria per svolgere questa attività aggiuntiva rispetto ai normali livelli di assistenza e alle attività anti COVID tuttora in corso (reparti COVID, tamponi, tracciamento, ecc.)

## **2. La diagnostica e i tamponi**

All'inizio della pandemia, la diagnostica molecolare COVID era appannaggio di pochi laboratori regionali e i materiali necessari erano carenti sui mercati nazionali e internazionali. L'Azienda ULSS 5 ha operato fin da subito per rendersi autonoma in tale attività, riconvertendo proprie attrezzature esistenti e utilizzando reagenti acquisiti in modo autonomo o attraverso Azienda Zero.

Il successivo avvento dei tamponi antigenici ha arricchito la capacità diagnostica aziendale, affiancando al maggiore numero di tamponi effettuati anche la loro rapidità di risposta; ciò ha consentito di prendere decisioni di sanità pubblica (isolamenti, quarantene, screening mirati) in modo molto più rapido e quindi più efficace.

Per fronteggiare la seconda ondata, sono stati attivati punti di prelievo dei tamponi a Rovigo (in ospedale h24 e nella Cittadella socio-sanitaria un drive-in con il supporto dell'Esercito Italiano), a Trecenta e ad Adria, con la collaborazione delle associazioni di volontariato.

Nel corso del 2021 l'Azienda ULSS 5 continuerà la propria attività diagnostica (per i malati, per i contatti, per gli screening, per i cluster, ecc.), adattandola progressivamente all'andamento della campagna vaccinale e alla progressiva estensione dell'immunità.

## **3. Il contact tracing**

Per contrastare efficacemente la diffusione del COVID, il Servizio di Igiene e Sanità Pubblica dell'Azienda ULSS 5 ha svolto fin da subito la necessaria attività di tracciamento e isolamento dei casi positivi al COVID e dei loro contatti. In occasione della seconda ondata è stata poi istituita una vera e propria "Centrale Operativa di Contact Tracing" (9 postazioni PC / linea telefonica, orario 8-18, operativa 7 giorni su 7), coordinata dal Servizio di Igiene e Sanità Pubblica, che opera con personale del Dipartimento di Prevenzione e con altro personale aggiuntivo appositamente reclutato.

Nel corso del 2021 l'attività verrà costantemente mantenuta, in quanto la ricostruzione di tutte le possibili catene di contagio (i focolai familiari, scolastici, comunitari, nelle strutture e nei luoghi di lavoro, ecc.) rappresenta un altro dei pilastri per contenere la diffusione del contagio da Coronavirus nel territorio.

## **4. La gestione dei ricoveri**

In occasione della prima ondata (primavera 2020) e ancor di più con la seconda ondata (autunno inverno 2020-2021), i tre ospedali di Rovigo Adria e Trecenta hanno dovuto rimodulare in modo pesante la propria attività. Coerentemente con le indicazioni regionali, l'ospedale di Trecenta è stato finalizzato interamente al COVID 19 e anche gli altri due ospedali hanno dovuto riorientare la propria attività su molti fronti. È stato quindi necessario riprogettare i percorsi di accettazione e pronto soccorso, attivare nuovi posti di terapia intensiva e semintensiva, dedicare interi reparti al COVID e rimodulare i posti letto nelle altre discipline non coinvolte direttamente dal COVID, sospendere i ricoveri programmati, ridurre le attività ambulatoriali e potenziare i posti letto delle strutture intermedie.

Ciò ha comportato una continua riorganizzazione spaziale, tecnologica, organizzativa e assistenziale che è tuttora in corso, per essere sempre capaci di offrire la risposta ospedaliera migliore ai bisogni connessi alle diverse fasi della curva epidemiologica.

Nel corso del 2021 la Funzione ospedaliera dell'ULSS 5 continuerà in tale azione "a fisarmonica" cercando, non appena le condizioni epidemiologiche lo consentiranno, di ritornare ai livelli di assistenza normali e recuperare anche quanto non erogato a causa del COVID. Tuttavia, se malauguratamente le condizioni lo richiedessero, i tre ospedali di Rovigo, Adria e Trecenta saranno in grado di ritornare altrettanto prontamente sui modelli assistenziali COVID fin qui sperimentati.

## **5. Le strutture residenziali per anziani e disabili**

Per contrastare la diffusione del COVID nelle strutture residenziali per anziani e disabili l'Azienda ULSS ha attivato uno specifico team multiprofessionale che ha supportato tutte le strutture nella redazione di specifici piani di gestione COVID (percorsi, spazi di quarantena e isolamento, gestione dei DPI, tamponi per screening e cluster, ecc.). Tale team è anche intervenuto a supporto delle strutture in occasione dei cluster che sono verificati e, in alcuni casi, le strutture sono state sostenute da personale aziendale messo a disposizione per la gestione dell'emergenza.

L'aumentata capacità diagnostica derivante dall'utilizzo dei tamponi rapidi ha consentito di inserire tutti gli ospiti e tutto il personale in periodici programmi di screening.

Fin dai primi giorni di gennaio 2021 è stata avviata la campagna di vaccinazione di tutti gli ospiti e del personale ed è già in corso la somministrazione della seconda dose che sarà completata entro la metà di febbraio. Successivamente verranno vaccinate anche le persone già presenti nella graduatoria unica per la residenzialità, in modo da riprendere quanto prima possibile i normali processi di inserimento degli ospiti nelle strutture.

## **6. Le Unità Speciali di Continuità Assistenziale (USCA)**

Come previsto dalla programmazione nazionale e regionale, l'Azienda ULSS ha attivato fin da subito le Unità Speciali di Continuità Assistenziale (USCA) sia nel Distretto 1 di Rovigo e sia nel Distretto 2 di Adria. Le USCA rappresentano una nuova forma aggiuntiva di assistenza medica e infermieristica e garantiscono l'assistenza a domicilio di tutti quei pazienti, sintomatici, sospetti o positivi COVID, che non necessitano di ricovero.

Nel corso del 2021 l'attività delle USCA verrà proseguita, anche in ragione dell'andamento epidemiologico e delle indicazioni nazionali e regionali.

## **7. L'Albergo COVID**

Alla fine del 2020, l'ULSS 5 ha attivato un servizio di ospitalità alberghiera denominato "Albergo COVID" presso l'Hotel Europa, sito in viale Porta Po, 92 a Rovigo. L'Albergo COVID dell'ULSS 5 Polesana è destinato a persone risultate positive per COVID 19, asintomatiche, autosufficienti e autonome, destinatarie di un provvedimento di isolamento fiduciario da parte del Servizio di Igiene e Sanità Pubblica (SISP) della ULSS 5 Polesana e che, per motivazioni sociali e/o logistiche, non sono in grado di mantenere un adeguato livello di isolamento nella propria abitazione.

Il servizio di ospitalità alberghiera COVID è stato attivato in via sperimentale fino alla fine di aprile 2021 sulla base di un finanziamento straordinario della Conferenza dei Sindaci della ULSS 5 Polesana e prevede una compartecipazione alla spesa da parte degli utenti in relazione all'ISEE (Indicatore della Situazione Economica Equivalente) del nucleo familiare di appartenenza. L'ulteriore prosecuzione dell'attività dell'Albergo COVID verrà valutata sulla base dell'andamento epidemiologico della pandemia.

## **8. Gestione delle strutture**

La pandemia da COVID ha avuto importanti riflessi sulla gestione delle strutture, in quando è stato necessario mettere a disposizione del personale e degli utenti spazi e percorsi innovativi per garantire le nuove attività assistenziali intensive e semintensive, gli spazi per l'isolamento e il distanziamento sociale, le strutture per la diagnostica e i tamponi. Tali adattamenti strutturali sono stati fatti nel 2020 con somma urgenza e rapidità, per adattare di volta in volta le strutture alle singole fasi della pandemia.

Nel corso del 2021 verranno completati i moduli di pre-triage presso i tre Pronto Soccorso di Rovigo, Adria e Trecenta, verranno attivati nuovi spazi ambulatoriali e completata la nuova sede del Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura nell'ospedale di Rovigo, verranno ristrutturati gli spazi dedicati

all'assistenza oncologica ambulatoriale di degenza nell'ospedale di Rovigo e verranno perfezionati gli altri percorsi COVID nelle strutture aziendali.

Nei primi mesi del 2021 verranno infine allestiti, in collaborazione con la Conferenza dei Sindaci e i Comuni coinvolti, i Centri di vaccinazione della popolazione (CVP) necessari a garantire la campagna di vaccinazione di massa prevista dalla programmazione nazionale e regionale.

## 9. Gestione dei materiali

La pandemia da COVID ha avuto importanti riflessi anche sulla gestione di specifici materiali quali, per esempio, le attrezzature sanitarie per l'assistenza (ventilatori, letti da rianimazione, pompe siringa, materiali per CPAP, ecc.), le tecnologie per la diagnostica (tamponi, reattivi, attrezzature PCR, ecc.), i Dispositivi di Protezione Individuale - DPI (mascherine, camici, tute, guanti, visiere, ecc.) e farmaci. Nel 2020 tali materiali hanno subito importanti problemi di approvvigionamento, che hanno interessato a livello globale tutte le strutture sanitarie, e l'Azienda ULSS 5 ha fatto ricorso fin da subito a tutti gli strumenti aziendali e sovrazionali per continuare ad avere a disposizione il materiale necessario.

Nel corso del 2021 l'Azienda ULSS 5 continuerà a garantire l'approvvigionamento e la logistica dei materiali in piena sintonia con Azienda Zero e con gli organismi nazionali e regionali. Per quanto riguarda i vaccini necessari per la campagna di vaccinazione, l'Azienda ULSS 5 gestirà l'approvvigionamento, la distribuzione e le scorte sulla base delle indicazioni nazionali e regionali che verranno date di volta in volta.

## 10. Gestione delle persone

Per quanto riguarda l'impatto della pandemia sulla gestione del personale, nel corso del 2021 verrà fatto ricorso a tutti gli strumenti di reclutamento messi a disposizione dall'attuale normativa per poter mettere in campo, in quantità e competenze idonee, gli operatori necessari a svolgere le attività assistenziali e organizzative sopra descritte.

## 11. Comunicazione

Nel 2021 proseguirà la puntuale attività di informazione e comunicazione dei dati relativi alla pandemia da COVID svolta nel corso di tutto il 2020 (nuovi casi, ricoveri, decessi, vaccinazioni, attività svolte, ecc.), nella convinzione che la trasparenza e la consapevolezza rappresentano due aspetti importanti nella gestione comunitaria della pandemia da parte degli operatori, delle istituzioni e dei cittadini.

Obiettivi aziendali per

### b) LO SVILUPPO COORDINATO DELLE RETI PER L'ASSISTENZA

La Regione del Veneto ha avviato da tempo innumerevoli reti assistenziali. Il "Piano socio-sanitario regionale 2019-2023" ribadisce il ruolo delle RETI, sia per quanto riguarda i migliori esiti attesi sulla salute dei pazienti (per il coordinamento delle attività, la concentrazione delle competenze, la fluidità dei percorsi, ecc.) e sia per quanto riguarda il miglior impatto sull'utilizzo delle risorse (riduzione delle sedi, miglior gestione delle attrezzature, ecc.).

Alcune reti dovranno essere modellate sul principio "hub and spoke", per non disperdere la casistica e le competenze professionali, garantire elevati standard qualitativi e di sicurezza e ottimizzare l'utilizzo delle risorse, così come previsto dal Programma Nazionale Esiti (PNE). In altri casi, il modello di rete per l'assistenza dovrà essere diffuso, per garantire la capillarità di intervento sul territorio.

L'adeguamento alla DGRV 614/2019 e la conseguente modifica dell'Atto Aziendale favoriranno la visione trasversale anche tra le strutture ospedaliere.

Elemento cardine nello sviluppo delle reti per l'assistenza è il concetto di integrazione, che va posto in essere in modo coordinato tra tutte le strutture interessate, tenendo conto dei percorsi dei pazienti per le varie necessità di prevenzione, diagnosi, terapia, riabilitazione e palliazione:

- tra l'ospedale, il distretto, il dipartimento di prevenzione e la salute mentale;
- tra le strutture pubbliche e quelle private accreditate;
- tra i diversi professionisti e le diverse discipline;
- tra i professionisti dipendenti e quelli convenzionati;
- tra il sanitario e il sociale;
- tra le sedi di erogazione;
- tra le strutture sanitarie, socio-sanitarie e le altre componenti della comunità (enti locali, volontariato, famiglie, ecc.).

### **a) I livelli di assistenza della prevenzione collettiva e della sanità pubblica**

Nel corso del 2021 le strutture del Dipartimento di prevenzione dovranno essere prioritariamente orientate alla gestione della pandemia di COVID 19, come indicato nel precedente paragrafo.

Inoltre, in ottemperanza alle specifiche indicazioni regionali per l'organizzazione dei Dipartimenti di Prevenzione nelle Aziende ULSS del Veneto, che hanno portato all'unificazione dei servizi delle ex ULSS 18 e 19, e in coerenza con quanto indicato dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri di revisione dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA), gli obiettivi 2021-2023 per le nuove unità operative del Dipartimento di prevenzione dovranno essere finalizzati allo sviluppo delle seguenti aree di attività:

1. sorveglianza, prevenzione e controllo delle malattie infettive e parassitarie, inclusi i programmi vaccinali;
2. tutela della salute e della sicurezza degli ambienti aperti e confinati;
3. sorveglianza, prevenzione e tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
4. salute animale e igiene urbana veterinaria;
5. sicurezza alimentare - tutela della salute dei consumatori;
6. sorveglianza e prevenzione delle malattie croniche, inclusi la promozione di stili di vita sani ed i programmi organizzati di screening, sorveglianza e prevenzione nutrizionale;
7. attività medico legali per finalità pubbliche.

I punti cardine che contraddistinguono il "Piano socio-sanitario regionale 2019-2023" e che rappresentano le novità di rilievo nella programmazione regionale in materia di promozione della salute e prevenzione dei fattori di rischio, possono così essere sintetizzati:

- superamento della logica dei "progetti" e sviluppo di "programmi";
- programmazione per setting di vita;
- approccio per tutto il ciclo di vita (life-course);
- intersettorialità;
- contrasto alle disuguaglianze in salute;
- sviluppo delle attività di engagement.

### **b) I livelli di assistenza dell'assistenza distrettuale**

Nel corso del 2021 le strutture del Distretto 1, del Distretto 2 e del Dipartimento di salute mentale dovranno essere prioritariamente orientate alla gestione della pandemia di COVID 19, come indicato nel precedente paragrafo.

Inoltre, in ottemperanza alle specifiche indicazioni regionali per l'organizzazione dei Distretti e dei Dipartimenti di salute mentale del Veneto, che hanno portato a una profonda revisione organizzativa, e in coerenza con quanto indicato dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri di revisione dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA), gli obiettivi 2021-2023 per le unità operative dei Distretti e del Dipartimento di salute mentale dovranno essere finalizzati allo sviluppo delle seguenti aree di attività:

1. assistenza sanitaria di base, continuità assistenziale e assistenza ai turisti;
2. assistenza farmaceutica erogata attraverso le farmacie convenzionate e attraverso i servizi territoriali e ospedalieri;
3. assistenza integrativa;
4. assistenza specialistica ambulatoriale;
5. assistenza protesica;
6. assistenza termale;
7. cure domiciliari;
8. assistenza alle persone detenute e internate negli istituti penitenziari e minorenni sottoposti a provvedimento penale;
9. assistenza socio-sanitaria domiciliare, territoriale, semiresidenziale e residenziale alle persone nella fase terminale della vita;
10. assistenza socio-sanitaria domiciliare e territoriale, ai minori, alle donne, alle coppie e alle famiglie;
11. assistenza socio-sanitaria domiciliare, territoriale, semiresidenziale e residenziale ai minori con disturbi in ambito neuropsichiatrico e del neuro sviluppo;
12. assistenza socio-sanitaria domiciliare, territoriale, semiresidenziale e residenziale alle persone con disturbi mentali;
13. assistenza socio-sanitaria domiciliare, territoriale, semiresidenziale e residenziale alle persone con dipendenze patologiche;
14. assistenza socio-sanitaria domiciliare, territoriale, semiresidenziale e residenziale alle persone non autosufficienti;
15. assistenza socio-sanitaria domiciliare, territoriale, semiresidenziale e residenziale alle persone con disabilità.

Il punto essenziale che contraddistingue "Piano socio-sanitario regionale 2019-2023" in materia di assistenza distrettuale è il nuovo modello regionale di presa in carico della cronicità e della multimorbilità, fondato sul concetto di intensità di cura e di assistenza, mutuandolo dall'ambito ospedaliero, per sottolineare la gradualità nell'erogazione dell'assistenza correlata al bisogno.

### **c) I livelli di assistenza dell'assistenza ospedaliera**

Nel corso del 2021 le strutture degli ospedali di Rovigo, Trecenta e Adria dovranno essere prioritariamente orientate alla gestione della pandemia di COVID 19, come indicato nel precedente paragrafo.

Inoltre, in ottemperanza alle specifiche indicazioni programmatiche regionali, specificate anche con la DGRV 1527/2015 "Approvazione del documento tecnico in attuazione al Decreto del Ministero della Salute 2 aprile 2015, n. 70 ad oggetto 'Regolamento recante definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all'assistenza ospedaliera'" e con la DGRV 614/2019, gli obiettivi 2021-2023 per le unità operative degli Ospedali di Rovigo, Trecenta e Adria dovranno essere finalizzati allo sviluppo delle seguenti aree di attività:

1. emergenza sanitaria territoriale;
2. pronto soccorso;
3. ricovero ordinario per acuti;
4. day surgery;
5. day hospital;
6. riabilitazione e lungodegenza post acuzie;



7. attività trasfusionali;
8. attività connesse al trapianto di cellule, organi e tessuti.

Il punto essenziale che contraddistingue il “Piano socio-sanitario regionale 2019-2023” in materia di assistenza ospedaliera è la gestione dei percorsi dei pazienti in ospedale:

- il percorso dei pazienti acuti in Pronto Soccorso;
- il percorso dei pazienti “programmati”;
- il percorso dei pazienti cronici con frequenti episodi di riacutizzazione

#### **d) Le reti per l’assistenza**

L’integrazione tra le attività svolte per assicurare i livelli di assistenza stabiliti dalla normativa nazionale e regionale deve consentire nel triennio 2021-2023 di sviluppare ulteriormente e consolidare, in maniera trasversale tra le diverse articolazioni aziendali, le seguenti reti provinciali/regionali per l’assistenza previste dal “Piano socio-sanitario regionale 2019-2023” e da successivi provvedimenti regionali:

reti per patologie tempo dipendenti, come definite nel DM 70/2015:

1. Rete emergenza/urgenza
2. Rete per le emergenze cardiologiche
3. Rete per il Trauma
4. Rete Ictus

altre reti:

5. Trapianti di organi e tessuti
6. Trasfusionale
7. Malattie Rare
8. Gestione del neonato critico e del bambino in emergenza e urgenza
9. Urgenze endoscopiche gastroenterologiche
10. Paziente con neurolesione grave
11. Riabilitazione
12. Oncologica
13. Oncoematologia pediatrica
14. Anatomia patologica
15. Breast unit
16. Diabetologia
17. Endocrinologia
18. Reumatologia
19. Cure palliative e terapia del dolore (rete territoriale)
20. Terapia del dolore (rete ospedaliera)
21. Obesità
22. Punti nascita
23. Ematologia
24. Endocrinologia
25. Allergie alimentari e Allergologia
26. Medicina dello sport e dell’Esercizio Fisico
27. Disturbi del Comportamento Alimentare
28. Declino cognitivo e demenze
29. Sclerosi multipla

- 30. Asma grave
- 31. Pediatria
- 32. Screening oncologici
- 33. Malattie infettive

Obiettivi aziendali per:

**c) LA GESTIONE INTEGRATA DEI SERVIZI PROFESSIONALI, TECNICI E AMMINISTRATIVI**

In aggiunta a quanto già indicato nel paragrafo specifico per la gestione della pandemia di COVID 19, coerentemente con quanto definito dal nuovo Atto aziendale e in linea con le determinazioni regionali in ordine all'operatività dell'Azienda Zero, gli obiettivi 2021-2023 per le unità operative professionali, tecniche e amministrative dovranno essere finalizzati alla gestione integrata dei servizi in ambito provinciale e con Azienda Zero, in modo da garantire le attività di competenza dell'intera Azienda ULSS 5 Polesana nei modi più idonei (accentrati o decentrati) a garantire efficacia, efficienza ed economicità gestionali, relativamente alle seguenti aree di attività:

- a) gestione delle risorse umane;
- b) contabilità e bilancio;
- c) affari generali e legali;
- d) provveditorato, economato e gestione della logistica;
- e) direzione amministrativa ospedaliera;
- f) direzione amministrativa territoriale;
- g) servizi tecnici e patrimoniali;
- h) sistemi informativi;
- i) controllo di gestione;
- j) formazione e gestione della conoscenza;
- k) relazioni con il pubblico e comunicazione;
- l) internal audit e certificazione del bilancio;
- m) privacy e protezione dei dati.

Obiettivi aziendali per:

**d) LA GESTIONE COORDINATA DELLE RISORSE E DEI FATTORI PRODUTTIVI**

Questi obiettivi non riguardano solo le singole unità operative deputate in modo specifico all'acquisizione e alla gestione dei fattori produttivi, ma coinvolgono anche le altre strutture aziendali, e sono relativi a:

- gestione del personale;
- gestione di strutture edilizie e impianti;
- gestione delle tecnologie sanitarie (attrezzature, farmaci, dispositivi, protesica);

- gestione di beni e servizi non sanitari;
- gestione del sistema informativo per l'assistenza e la gestione.

In aggiunta a quanto già indicato nel paragrafo specifico per la gestione della pandemia di COVID 19, gli obiettivi 2021-2023 per tutte le unità operative dovranno quindi essere finalizzati al puntuale rispetto delle relative indicazioni regionali come, per esempio, l'equilibrio di bilancio, la definizione e l'implementazione dei Piani specifici (es. personale, attrezzature, edilizia, ecc.), il rispetto dei tetti di spesa fissati complessivamente e per specifiche voci di spesa, il rispetto dei piani di rientro e di razionalizzazione della spesa, l'adozione di iniziative di efficientamento del sistema, ecc.

Un certo rilievo assume il tema della gestione del personale, alla luce della ormai consolidata carenza locale, regionale e nazionale di personale disponibile all'assunzione (in particolare medici). Per garantire la continuità dei servizi erogati ai cittadini e previsti dai livelli essenziali di assistenza (LEA), è necessario sperimentare modelli organizzativi che utilizzino tutte le modalità incentivanti previste dalle normative nazionali e regionali e anche valutare la possibilità di ricorrere a forme alternative di reclutamento, pur perseguendo l'unitarietà del modello organizzativo adottato e dei servizi erogati.

Obiettivi aziendali per:

### e) L'ALLINEAMENTO DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI

In aggiunta a quanto già indicato nel paragrafo specifico per la gestione della pandemia di COVID 19, l'Azienda ULSS 5 dovrà continuare a riallineare i sistemi specifici per la gestione dei rischi aziendali precedentemente sviluppati dalle Aziende ULSS 18 e ULSS 19. In termini generali, la gestione dei rischi comprende sia le attività di analisi e valutazione e sia le attività di intervento sui rischi stessi quali, per esempio, la prevenzione, l'eliminazione, la minimizzazione, l'accettazione, l'assicurazione, ecc.. Ciascun sistema aziendale di gestione dei rischi è un insieme coordinato, coerente e diffuso di attività, strumenti, procedure e risorse che si prefigge di governare i rischi specifici presenti attraverso una rete di iniziative di miglioramento senza fine.

I principali sistemi di gestione dei rischi da riallineare riguardano i seguenti valori da tutelare:

- la salute e la sicurezza dei lavoratori (rischio lavorativo);
- la sicurezza dei pazienti (rischio clinico);
- la tutela dei dati e la privacy (rischio informativo);
- la tutela dell'ambiente (rischio ecologico)
- la correttezza amministrativa e contabile (rischio amministrativo e contabile);
- l'integrità della pubblica amministrazione (rischi di conflitti di interesse, incompatibilità, non trasparenza e corruzione).

Per ciascun sistema specifico di gestione dei rischi è necessario continuare a riesaminare il modello organizzativo relativo all'Azienda ULSS 5 (per esempio, responsabile, eventuali gruppi o comitati, livelli di responsabilità e procedure, incarichi specifici, ecc.), aggiornare/integrare le attività e i documenti di valutazione e definizione delle priorità, esplicitare le attività di gestione (per esempio, prevenzione, eliminazione, minimizzazione, accettazione e assicurazione dei rischi) e realizzare le prescritte attività formative.

## Capitolo 3

# Gli obiettivi regionali: LA GOVERNANCE DEL SISTEMA

Gli annuali obiettivi regionali di salute e funzionamento rappresentano la modalità operativa con la quale la Regione Veneto esercita la Governance complessiva del sistema socio-sanitario regionale.

Non appena disponibili, gli obiettivi regionali di salute 2021 dovranno essere ribaltati nelle schede di budget delle singole unità operative aziendali, in ragione del loro contenuto specifico e del ruolo che le stesse potranno avere nel perseguimento dei singoli obiettivi.

In attesa di tale definizione, per il 2021 vengono intanto confermati alle unità operative gli obiettivi regionali già assegnati nel 2020 e noti a tutte le strutture aziendali, nel solco della continuità programmatica, assistenziale e organizzativa.

## OBIETTIVI REGIONALI 2020

LEA	OBIETTIVO
<b>PREVENZIONE</b>	
<b>A Controllo delle malattie infettive e parassitarie, inclusi i programmi vaccinali</b>	
P.A.1	Attuazione di misure per interrompere la catena di trasmissione del virus responsabile di Covid-19
P.A.2	Rispetto degli standard di copertura per la vaccinazione anti-influenzale come indicato nella DGR 1103 del 6/08/2020
P.A.3	Potenziamento dei Dipartimenti di Prevenzione (DGR 782/2020)
<b>C Sorveglianza, prevenzione e tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</b>	
P.C.1	Contenimento della diffusione del virus SARS-CoV-2 negli ambienti di lavoro

**ASSISTENZA DISTRETTUALE****A Assistenza sanitaria di base**

D.A.1	Attività delle Unità Speciali di Continuità Assistenziale (DL 14/2020; DL 27/2020; DL 34/2020 convertito in L 77/2020; DGR 782/2020; DGR 1103/2020)
D.A.2	Corretto invio dei valori IVAQ da parte di tutti i MMG che hanno aderito all'Accordo sull'Informatizzazione Corretto utilizzo della scheda sanitaria informatizzata

**C Assistenza farmaceutica**

D.C.1	Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari: farmaceutica convenzionata
-------	---

**D Assistenza Integrativa**

D.D.1	Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari: assistenza integrativa
-------	---

**E Assistenza specialistica ambulatoriale**

D.E.1	Attività di recupero delle prestazioni ambulatoriali nel periodo post Covid 19
D.E.2	Riduzione dell'inappropriatezza nella prescrizione di RMN

**F Assistenza Protesica**

D.F.1	Rispetto della completezza e tempestività del Flusso Assistenza Protesica Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari: assistenza protesica
-------	--

**H Assistenza sociosanitaria domiciliare e territoriale**

D.H.1	Rispetto della completezza e tempestività del flusso ADI Rispetto degli standard e miglioramento delle criticità dell'ADI
D.H.2	Flusso ADI: % Pic Oncologiche errate presenti nell'ultimo invio effettuato entro calendario (ogni trimestre a fine periodo previsto per la correzione dei dati) Rispetto degli standard e miglioramento delle criticità delle cure palliative
D.H.3	Rispetto della completezza e tempestività del Flusso SIND Attuazione del Piano Operativo per il Gioco d'Azzardo Patologico
D.H.4	Introduzione progressiva dell'infermiere di famiglia (DGR n. 782/2020, DGR n. 1103/2020)

**I Assistenza sociosanitaria residenziale e semiresidenziale**

D.I.1	Piano di Sanità Pubblica per le Strutture residenziali
-------	--

**T Assistenza Distrettuale - Continuità ospedale-territorio**

D.T.1	Adeguamento della Centrale Operativa Territoriale (COT) alle disposizioni operative previste dalla DGR n.1103 del 6 giugno 2020
-------	---

**ASSISTENZA OSPEDALIERA****B Ricovero ordinario per acuti**

O.B.1	Attività di recupero delle prestazioni di ricovero nel periodo post Covid 19
O.B.2	Attivazione Piano Ospedaliero DGR 552/20

**T Assistenza Ospedaliera - obiettivi trasversali**

O.T.1	Rispetto della completezza e tempestività dei flussi FAROSP, DDF3 e altri Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari Rispetto della completezza del flusso DM Rispetto della programmazione regionale sui costi dei beni sanitari
O.T.2	Sicurezza del paziente, limitazione del rischio di contagio e attivazione specifici percorsi in ambiente ospedaliero
O.T.3	Aderenza agli standard di qualità previsti dal PNE
O.T.4	Controllo delle infezioni correlate all'assistenza

**PROCESSI DI SUPPORTO****A 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.2	Efficienza finanziaria
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

**B Informatizzazione**

S.B.1	Realizzazione Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE)
S.B.2	Attività propedeutiche ad avvio SIO
S.B.3	Prenotazione online (interoperabilità)
S.B.4	Rispetto della completezza e tempestività dei flussi che non costituiscono pre-requisito

**E Trasparenza e anticorruzione**

S.E.1	Soddisfazione degli obiettivi di trasparenza
-------	--

**F 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)
-------	---

## Capitolo 4

# Il ciclo di gestione della performance: LA TRASPARENZA

Secondo quanto previsto dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e da specifiche linee di indirizzo regionali in materia di misurazione e valutazione (in particolare la DGRV 140/2016), nonché dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n.74, e dalle Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche del Dipartimento della funzione pubblica (novembre 2019), nell'Azienda ULSS 5 Polesana il Ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, nel rispetto degli obiettivi strategici impartiti dalla Regione, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, previa negoziazione delle risorse strumentali e di costo a disposizione e nel rispetto delle vigenti disposizioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e valutazioni intermedie per stati di avanzamento, con attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione annuale dei risultati e valutazione finale a consuntivo;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito in coerenza con le normative di legge, i vigenti CC.CC.NN.LL. e con i contratti integrativi aziendali;
- f) rendicontazione dei risultati mediante pubblicazione sul sito aziendale nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente".

Il Ciclo della performance prevede uno stretto collegamento tra la definizione degli obiettivi e la gestione dei sistemi incentivanti; in particolare è previsto che l'erogazione degli incentivi avvenga solo a seguito delle valutazioni infrannuali degli stati di avanzamento e della valutazione finale a consuntivo.

Con il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015", sono stati introdotti meccanismi di riconoscimento del merito e della premialità, norme per la razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, la riduzione degli adempimenti in materia di programmazione e di coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni.

Il d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, pur confermando nelle sue linee generali l'impianto originario del d.lgs. 150/2009, ha inteso rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel Ciclo di gestione della Performance. Il nuovo articolo 19-bis, infatti, ha introdotto delle innovazioni incidendo sulla disciplina relativa al coinvolgimento di cittadini ed utenti nel processo di misurazione della performance organizzativa. Nel novembre 2019 il Dipartimento della funzione pubblica ha predisposto le "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche" con l'intento di fornire alle amministrazioni indicazioni metodologiche in ordine alle modalità attraverso le quali assicurare detto coinvolgimento.

Per supportare il perseguimento degli obiettivi aziendali risulta necessario uno sviluppo sistematico e coordinato delle attività di programmazione, realizzazione e controllo che sono supportate dai seguenti strumenti:

- il Piano triennale della Performance;
- il Documento annuale delle Direttive di budget, con cui si esplicita il focus sugli obiettivi aziendali e che rappresenta lo strumento di programmazione annuale;

- il Budget annuale, quale strumento operativo costituito dalle schede di budget con cui si definisce l'attività di programmazione, monitoraggio e verifica delle attività e dei costi e del rapporto costo/qualità delle Unità operative;
- il Sistema di reporting, con indicatori puntuali per la Direzione aziendale e per le Unità Operative.

Data la complessità di applicazione del Ciclo aziendale della performance nelle strutture sanitarie, i soggetti coinvolti nella sua gestione sono numerosi e un buon risultato finale è dato dal loro reciproco livello di integrazione.

La **Direzione aziendale** ha il compito di assegnare gli obiettivi alle singole articolazioni aziendali, tenendo conto delle indicazioni regionali, di monitorarne l'andamento generale e di valutare complessivamente i risultati raggiunti.

La **UOC Controllo di gestione** è la struttura tecnica di supporto che ha principalmente il compito di:

- sovrintendere all'intero sviluppo del Ciclo della performance;
- preparare e gestire le schede di budget con gli obiettivi specifici per le singole articolazioni aziendali;
- contribuire a fornire i dati di attività e di costo per il monitoraggio periodico e finale (dati generali e trasversali);
- collaborare con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nella predisposizione dei materiali di valutazione, del Documento di validazione della Relazione sulla performance e della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni che ne costituisce parte integrante;
- pubblicare la documentazione relativa all'attività dell'OIV sull'apposita sottosezione della sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet aziendale.

L'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** ha il compito di garantire che tutte le fasi del Ciclo aziendale della performance vengano svolte secondo le indicazioni normative nazionali e regionali, oltre alle nuove funzioni introdotte dal D.Lgs 74/2017.

I **Direttori/Responsabili delle diverse articolazioni aziendali**, secondo i livelli di responsabilità e di funzionamento indicati nell'Atto aziendale, hanno il compito di:

- contribuire con la Direzione aziendale a definire le schede di budget con gli obiettivi specifici;
- illustrare a tutto il personale della struttura gli obiettivi di budget contenuti nella scheda;
- perseguire gli obiettivi specifici indicati nelle rispettive schede di budget;
- contribuire a fornire i dati di attività per il monitoraggio periodico e finale (dati specifici);
- fare il monitoraggio periodico e attivare eventuali interventi correttivi;
- predisporre le conseguenti valutazioni periodiche e finali di 1° e 2° istanza, a seconda dei livelli di responsabilità indicati nell'Atto aziendale.

La **UOC Gestione risorse umane** ha il compito di definire gli accordi integrativi aziendali in materia con le OO.SS. e di erogare gli incentivi sulla base delle valutazioni degli stati di avanzamento e della valutazione consuntiva finale.

Le fasi temporali in cui si articola il **processo di Gestione del Ciclo della Performance**, sono di seguito rappresentate, fatto salvo che nel 2021 saranno condizionate dall'evoluzione dell'epidemia attualmente ancora in corso.

Alcune scadenze del processo devono essere rispettate in quanto previste dalle norme vigenti, altre invece possono essere dipendenti da scelte aziendali e, nell'ipotesi di eventi non prevedibili e situazioni straordinarie come la presenza della pandemia ancora in corso, l'intera sequenza delle fasi può subire rallentamenti, ritardi e variazioni ed ecco perché, riguardo alle schematizzazioni che seguono, si può affermare che riportino date indicative e riferibili a situazioni ordinarie.



<i>attività</i>	<i>strumenti</i>	<i>tempistica</i>
Individuazione degli obiettivi aziendali da raggiungere	Piano della performance 2021-2023	31 Gennaio 2021
	Documento di direttive aziendali per la definizione, realizzazione, monitoraggio e valutazione del budget 2021	Contenuto nel Piano della Performance in attesa della DGRV che assegna alle aziende sanitarie gli obiettivi specifici per il 2021
Assegnazione alle articolazioni aziendali degli obiettivi da raggiungere e allocazione delle risorse	Schede di budget 2021 delle singole articolazioni aziendali in attesa della DGRV che assegna alle aziende sanitarie gli obiettivi specifici per il 2021	Febbraio/Marzo 2021
	Schede di budget 2021 delle singole articolazioni aziendali revisionate a seguito di approvazione della DGRV che assegna alle aziende sanitarie gli obiettivi specifici	appena approvata la DGRV
Adozione della deliberazione di presa d'atto delle schede di budget 2021	Delibera del Direttore Generale	Maggio 2021
Illustrazione degli obiettivi a tutto il personale afferente alla struttura da parte del direttore di U.O.	Verbale dell'incontro di illustrazione degli obiettivi della scheda di budget	dopo la definizione della scheda di budget
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Report periodici messi a disposizione delle articolazioni aziendali dalla UOC Controllo di gestione (dati generali e trasversali)</li> <li>– Documenti di monitoraggio prodotti dalle singole articolazioni aziendali (dati specifici)</li> </ul>	mensile e/o trimestrale, a seconda degli indicatori
Valutazioni degli stati di avanzamento della performance organizzativa	Documenti di valutazione di 1° istanza (a cura del livello gerarchico superiore alla struttura valutata)	Quadrimestrale: 1° quadrim. al 30/04/2021 2° quadrim. al 31/08/2021 3° quadrim. al 31/12/2021
Valutazione annuale della performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Documenti di valutazione di 1° istanza (a cura del livello gerarchico superiore alla struttura valutata)</li> <li>– Documenti di valutazione di 2° istanza (a cura del livello gerarchico superiore al valutatore di 1° istanza)</li> </ul>	30 giugno 2022
	Relazioni delle singole articolazioni aziendali per controdedurre alla valutazione di seconda istanza	31 agosto 2022
Valutazione annuale della performance individuale	Schede di valutazione individuale (a cura del superiore gerarchico)	Giugno/Agosto 2022
Gestione dei sistemi incentivanti	Accordi integrativi aziendali con le OO.SS. in materia di sistemi incentivanti	1° trimestre 2021
	Incentivi mensili a delle valutazioni infrannuali	Mensile
	Saldo annuale a seguito della valutazione a consuntivo	Ottobre/Novembre 2022
Supervisione del Ciclo della performance	Atti dell'OIV	Tempistiche previste da normative nazionali e regionali