

# PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

e

direttive per la definizione,  
realizzazione, monitoraggio  
e valutazione del budget 2017

31 gennaio 2017

# Indice

## **Presentazione**

### **Cap. 1 Il ciclo della performance: LA TRASPARENZA**

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

1. sviluppo coordinato delle reti provinciali per l'assistenza;
2. unificazione tendenziale dei servizi tecnico-amministrativi;
3. gestione coordinata delle risorse e dei fattori produttivi;
4. aggiornamento coordinato dei sistemi di gestione dei rischi;
5. specifici progetti aziendali di miglioramento

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

## Presentazione

In generale, lo scopo delle direttive per la definizione, realizzazione, monitoraggio e valutazione del budget annuale è di illustrare gli obiettivi che dovranno essere perseguiti da tutte le strutture aziendali nel corso della programmazione operativa delle attività. Le “Direttive di budget 2017” sono integrate nel “PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019”, che ormai è diventato il nuovo strumento di programmazione operativa e rendicontazione previsto per tutte le pubbliche amministrazioni.

L’anno 2017 sarà caratterizzato dalla prima applicazione della Legge Regionale 25 ottobre 2016, n. 19 “Istituzione dell’ente di governance della sanità regionale veneta denominato ‘Azienda per il governo della sanità della Regione del Veneto - Azienda Zero’. Disposizioni per la individuazione dei nuovi ambiti territoriali delle Aziende ULSS”.

La creazione della nuova Azienda ULSS 5 rappresenta un vincolo e un’opportunità importanti per il sistema sanitario polesano, riassunti da un unico concetto: INTEGRAZIONE. Il 2017 e gli anni successivi dovranno essere spesi da tutti per 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.

Anche l’istituzione dell’Azienda per il governo della sanità della Regione del Veneto - Azienda Zero determinerà vincoli e opportunità importanti per tutto il sistema sanitario polesano, riconducibili a un nuovo modo di sviluppo della GOVERNANCE DEL SISTEMA. Le disposizioni e gli obiettivi regionali che verranno dati nei prossimi mesi dovranno orientare progressivamente i comportamenti di tutte le componenti aziendali.

Questo documento della nuova Azienda ULSS 5 rappresenta un passo importante per consolidare le funzioni coordinate nell’ambito della rete provinciale già avviate negli anni scorsi tra le due aziende sanitarie polesane. 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.

Dott. Fernando Antonio Compostella

Direttore generale dell’Azienda ULSS 5 - Polesana

## capitolo 1

# 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 dei dipendenti, 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 (con valutazioni intermedie per stati di avanzamento, che sono il presupposto per il pagamento degli acconti della retribuzione di risultato e della produttività al personale) e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione annuale dei risultati;
- 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".

Le modalità operative per la gestione del ciclo della performance 2017 sono descritte nella tabella sottostante.

<i>attività</i>	<i>strumenti</i>	<i>tempi</i>
Definizione degli obiettivi da raggiungere	– Piano della performance 2017-2019 e direttive per la definizione, realizzazione, monitoraggio e valutazione del budget 2017	gennaio 2017
Assegnazione degli obiettivi da raggiungere e allocazione delle risorse	– Schede di budget delle singole strutture organizzative	febbraio/aprile 2017

Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reportistica periodica messa a disposizione delle unità operative da parte del Controllo di gestione</li> <li>– Valutazioni intermedie e incontro di verifica sull'andamento complessivo delle unità operative.</li> </ul>	luglio/agosto 2017
Misurazione e valutazione annuale dei risultati;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relazioni delle strutture organizzative</li> <li>– Rapporti annuali del Controllo di gestione</li> <li>– Documenti di valutazione di I e II istanza</li> </ul>	aprile/maggio 2018
Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Documenti dell'Organismo indipendente di valutazione, secondo le disposizioni contenute nei vigenti contratti collettivi nazionali ed integrativi aziendali</li> <li>– Documenti predisposti da UOC Risorse umane</li> </ul>	in corrispondenza dei tempi relativi alle valutazioni intermedie e finali

## capitolo 2

# Gli obiettivi aziendali: L'INTEGRAZIONE

Accanto agli obiettivi regionali che verranno definiti dalla Giunta Regionale per l'anno 2017, gli obiettivi aziendali del triennio sono finalizzati in modo specifico a sostenere la creazione della nuova Azienda ULSS 5, 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

Gli obiettivi aziendali possono essere ricondotti ai seguenti ambiti:

1. sviluppo coordinato delle reti provinciali per l'assistenza;
2. unificazione progressiva dei servizi tecnico-amministrativi;
3. gestione coordinata delle risorse e dei fattori produttivi;
4. aggiornamento coordinato dei sistemi di gestione dei rischi;
5. specifici progetti aziendali di miglioramento.

### 1. Obiettivi aziendali per

### **LO SVILUPPO COORDINATO DELLE RETI PROVINCIALI PER L'ASSISTENZA**

L'attuale fase di avvio delle nuove Aziende ULSS è caratterizzata da indicazioni progressive rispetto agli assetti organizzativi da dare ai tre livelli essenziali di assistenza: a) Prevenzione collettiva e sanità pubblica; b) Assistenza distrettuale; c) Assistenza ospedaliera. Il modello definitivo del Dipartimento di prevenzione, del Distretto e del Dipartimento di salute mentale e delle dipendenze sarà oggetto di specifiche indicazioni nelle Linee guida regionali per la redazione degli Atti aziendali, in corso di preparazione, mentre la specifica programmazione ospedaliera è stata prorogata fino alla fine del 2018, salvo l'approvazione del nuovo Piano socio-sanitario regionale.

Per questo è opportuno concentrarsi soprattutto sullo sviluppo delle reti provinciali per l'assistenza, sulle specifiche funzioni da garantire e sull'eventuale ruolo di coordinamento svolto dai "process owner" (previsti dalla DGRV 2174/2016), piuttosto che ridefinire le dimensioni strutturali (la programmazione regionale, i posti letto, le apicalità, gli organigrammi, la unità operative e i dipartimenti, ecc.).

Alcune delle reti provinciali per l'assistenza 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 provinciale per l'assistenza dovrà essere diffuso, per garantire la capillarità di intervento sul territorio.

Elemento cardine nello sviluppo delle reti provinciali 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 e il dipartimento di prevenzione;
- 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 e le altre compenti del territorio.

#### **a) La rete provinciale della prevenzione collettiva e della sanità pubblica**

In ottemperanza alle specifiche indicazioni regionali per l'organizzazione del Dipartimento di Prevenzione delle Aziende ULSS del Veneto, e in coerenza con quanto indicato nell'emanando Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri di revisione dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA), gli obiettivi 2017 per le unità operative del Dipartimento di prevenzione dovranno essere finalizzati allo sviluppo della Rete provinciale di prevenzione collettiva e sanità pubblica relativa alle 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 e tutela della salute dei consumatori;
6. sorveglianza e prevenzione delle malattie croniche, inclusi la promozione di stili di vita sani e i programmi organizzati di screening; sorveglianza e prevenzione nutrizionale;
7. attività medico legali per finalità pubbliche.

#### **b) La rete provinciale dell'assistenza distrettuale**

In ottemperanza alle specifiche indicazioni regionali per l'organizzazione dei Distretti e dei Dipartimenti di salute mentale e delle dipendenze del Veneto, e in coerenza con quanto indicato nell'emanando Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri di revisione dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA), gli obiettivi

2017 per le unità operative dei Distretti e dei Dipartimenti di salute mentale e delle dipendenze dovranno essere finalizzati allo sviluppo della Rete provinciale di assistenza distrettuale e di percorsi assistenziali integrati relativi alle seguenti aree di attività:

1. assistenza sanitaria di base, continuità assistenziale e assistenza ai turisti;
2. assistenza farmaceutica erogata attraverso le farmacie convenzionate e i servizi territoriali e ospedalieri;
3. assistenza integrativa (dispositivi medici monouso, presidi per diabetici e malattie rare, prodotti destinati a un'alimentazione particolare);
4. assistenza specialistica ambulatoriale;
5. assistenza protesica;
6. cure domiciliari;
7. cure intermedie;
8. assistenza alle persone non autosufficienti;
9. assistenza ai minori, alle donne, alle coppie, alle famiglie;
10. assistenza ai minori con disturbi in ambito neuropsichiatrico;
11. assistenza sociosanitaria alle persone con disturbi mentali;
12. assistenza alle persone con disabilità;
13. assistenza alle persone con dipendenze patologiche;
14. assistenza alle persone nella fase terminale della vita.

### **c) La rete provinciale dell'assistenza ospedaliera**

In ottemperanza alle specifiche indicazioni regionali, indicate anche con 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'", gli obiettivi 2017 per le unità operative dell'Ospedale di Rovigo, dell'Ospedale di Trecenta e dell'Ospedale di Adria dovranno essere finalizzati allo sviluppo di specifiche reti provinciali di assistenza, che esplicitino anche, per ciascuna di esse, i soggetti coinvolti, le funzioni, le attività e le sedi di erogazione relativamente alle seguenti aree di attività:

1. Rete per la gestione dell'emergenza e dell'urgenza;
2. Rete per le emergenze cardiologiche;
3. Rete per il trauma;
4. Rete per l'ictus;
5. Rete emergenza e urgenza per neonato critico e bambino;
6. Rete per le urgenze endoscopiche gastroenterologiche;
7. Rete per l'assistenza dei pazienti con neurolesione grave;
8. Rete per la riabilitazione;
9. Rete oncologica;
10. Rete oncoematologia pediatrica;
11. Rete ematologica dell'adulto;

12. Rete per le cure palliative e la terapia del dolore;
13. Rete per l'assistenza in area medico-geriatrica;
14. Rete di assistenza alle persone con demenze;
15. Rete per l'assistenza diabetologica;
16. Rete per l'assistenza endocrinologica;
17. Rete per l'assistenza reumatologica;
18. Rete per l'assistenza pneumologica;
19. Rete per l'assistenza infettivologica;
20. Rete per assistenza nefrologica;
21. Rete per l'obesità;
22. Rete per la sclerosi multipla;
23. Rete per le malattie rare;
24. Rete per l'assistenza chirurgica generale;
25. Rete per la chirurgia oncologica
26. Rete per l'assistenza chirurgica vascolare;
27. Rete per l'assistenza ortopedica;
28. Rete per assistenza urologica;
29. Rete per assistenza otorinolaringoiatrica;
30. Rete per assistenza oculistica;
31. Rete per assistenza dermatologica;
32. Rete per l'assistenza ostetrica e ginecologica;
33. Rete per l'assistenza neonatale e pediatrica;
34. Rete per la diagnostica di laboratorio;
35. Rete per l'anatomia patologica;
36. Rete per la diagnostica microbiologica;
37. Rete per la diagnostica per immagini;
38. Rete per la medicina trasfusionale;
39. Rete per donazione/trapianti organi e tessuti.

2. Obiettivi aziendali per

**UNIFICAZIONE PROGRESSIVA DEI SERVIZI TECNICO-AMMINISTRATIVI**

Coerentemente con quanto definito dalla Deliberazione del Direttore Generale n. 1/2017 e in attesa delle determinazioni regionali in ordine alla operatività dell'Azienda Zero, gli obiettivi 2017 per le unità operative tecnico-amministrative dovranno essere finalizzati alla progressiva unificazione dei servizi tecnico-

amministrativi in ambito provinciale, in modo da garantire le attività di competenza dell'intera Azienda ULSS 5 Polesana nei modi (accentrati o decentrati) più idonei 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) direzioni amministrative ospedaliera e territoriale
- f) servizi tecnici e patrimoniali;
- g) sistemi informativi;
- h) controllo di gestione;
- i) formazione e gestione della conoscenza;
- j) attività ispettiva e gestione attività a pagamento;
- k) ufficio stampa e relazioni con il pubblico

### 3. Obiettivi aziendali per

## 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 tutte 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.

Gli obiettivi 2017 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.

## 4. Obiettivi aziendali per

**L'ALLINEAMENTO COORDINATO DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI**

La nuova Azienda ULSS 5 dovrà 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 ridefinire il modello organizzativo relativo alla nuova 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.

## 5. Obiettivi aziendali per

**SPECIFICI PROGETTI AZIENDALI DI MIGLIORAMENTO**

Nel 2017 l'Azienda ULSS 5 dovrà sviluppare anche specifici progetti aziendali di miglioramento trasversali alle diverse componenti cliniche e tecnico-organizzative, anche di portata pluriennale. Progetti aziendali di miglioramento da considerare sin d'ora, sia pure a titolo non esaustivo, sono di seguito indicati:

1. evoluzione del sistema informatizzato di gestione delle informazioni cliniche (cartella clinica, referti ambulatoriali, ecc.) e sua progressiva estensione a tutte le strutture ospedaliere e territoriali aziendali;
2. miglioramento del processo di gestione della specialistica ambulatoriale per il rispetto dei tempi di attesa delle nuove classi di priorità, per le attività serali, prefestive e festive e per il miglior utilizzo delle risorse disponibili;
3. miglioramento del processo di gestione degli interventi chirurgici programmati ambulatoriali e in regime di ricovero (per esempio, liste di attesa, attività preoperatorie, liste operatorie, registro operatorio, SDO e referti);
4. programmi di ristrutturazione edilizia dell'Ospedale di Rovigo, dell'Ospedale di Trecenta e dell'Ospedale di Adria (per esempio, antisismica, antincendio, confort, layout organizzativo, ecc.);

5. progetti di revisione organizzativa delle attività ospedaliere (per esempio, modelli per intensità di cura, miglioramento attività sale operatorie, integrazione attività ambulatoriali, ecc.);
6. programmi di ristrutturazione edilizia delle sedi distrettuali (per esempio, antisismica, antincendio, confort, layout organizzativo, ecc.);
7. progetti di revisione organizzativa delle attività territoriali (per esempio, potenziamento delle medicine di gruppo integrate, cure domiciliari e palliative, integrazione territoriale delle attività di prevenzione, ecc.).

### capitolo 3

# Gli obiettivi regionali: LA GOVERNANCE DEL SISTEMA

Non appena disponibili, gli obiettivi annuali regionali di salute e funzionamento dovranno essere sviluppati 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 degli singoli obiettivi.

In attesa di tale definizione, vengono comunque confermati alle unità operative gli obiettivi regionali già assegnati nel 2016 e noti a tutte le strutture aziendali, nel solco della continuità programmatoria, assistenziale e organizzativa.