

REGIONE DEL VENETO



ULSS5
POLESANA

PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

e

prime indicazioni per la definizione,
realizzazione, monitoraggio
e valutazione del budget 2019.

25 gennaio 2019

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) Sviluppo coordinato delle reti provinciali per l’assistenza
 - b) Unificazione dei servizi professionali, tecnici e amministrativi
 - c) Gestione coordinata delle risorse e dei fattori produttivi
 - d) Allineamento coordinato dei sistemi di gestione dei rischi
- Cap. 3 Gli obiettivi regionali: LA GOVERNANCE DEL SISTEMA**
- Cap. 4 Il ciclo della performance: LA TRASPARENZA**

Presentazione

Il “PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021” è lo strumento di programmazione operativa e di rendicontazione previsto per tutte le pubbliche amministrazioni.

L'anno 2019 sarà caratterizzato, oltre dall'implementazione dell'Atto aziendale dell'Azienda ULSS 5 Polesana, adottato a seguito dell'approvazione regionale con il Decreto 158/2017, anche dalla applicazione del “Piano socio-sanitario regionale 2019-2023” e delle relative schede di programmazione ospedaliera.

L'Atto aziendale è un documento molto importante, perché riguarda le norme di organizzazione e di funzionamento dell'Azienda ULSS 5 Polesana, costituisce e definisce il modello organizzativo e le relative linee strategiche generali e definisce il modello funzionale, cioè gli aspetti dinamici della gestione aziendale. L'Atto aziendale disciplina inoltre i livelli di competenza e di responsabilità, le funzioni di produzione e di supporto, le funzioni di indirizzo strategico e di gestione operativa.

Il “Piano socio-sanitario regionale 2019-2023”, in continuità e in evoluzione con il precedente, stressa maggiormente i concetti di trasversalità organizzativa, continuità dei processi assistenziali, presa in carico della cronicità, intensità di cura e sviluppo delle reti assistenziali.

La creazione della nuova Azienda ULSS 5 Polesana, orientata dal “Piano socio-sanitario regionale 2019-2023”, rappresenta un vincolo e un'opportunità importanti per il sistema sanitario polesano, riassunti da un unico concetto: INTEGRAZIONE. Il 2019 e gli anni successivi dovranno essere spesi da tutti 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.

Dott. Fernando Antonio Compostella
Direttore generale dell'Azienda ULSS 5 - Polesana

Capitolo 1

L'Azienda ULSS 5 Polesana: LA STRUTTURA

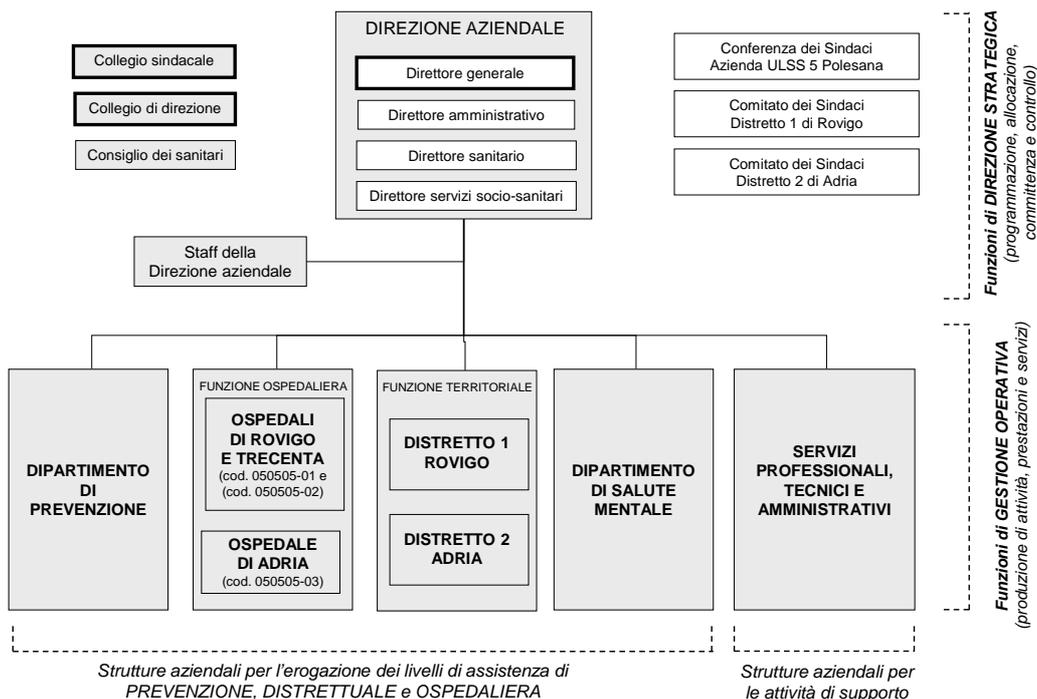
Con la Deliberazione 31 del 11 gennaio 2018 il Direttore generale ha adottato il nuovo Atto Aziendale dell'Azienda ULSS 5 Polesana, al termine di un complesso iter procedurale avviato dalla DGRV 1306/2017 e conclusosi con il Decreto regionale 158 del 29 dicembre 2017, con il quale il Direttore dell'Area Sanità e Sociale, a seguito della verifica di conformità ai principi e ai contenuti delle linee guida approvate con DGRV 1306/2017, ha disposto l'approvazione dell'Atto aziendale dell'Azienda ULSS 5.

Con successivi provvedimenti, si è provveduto nel corso del 2018 a coordinare il sistema degli incarichi dirigenziali con il nuovo assetto organizzativo.

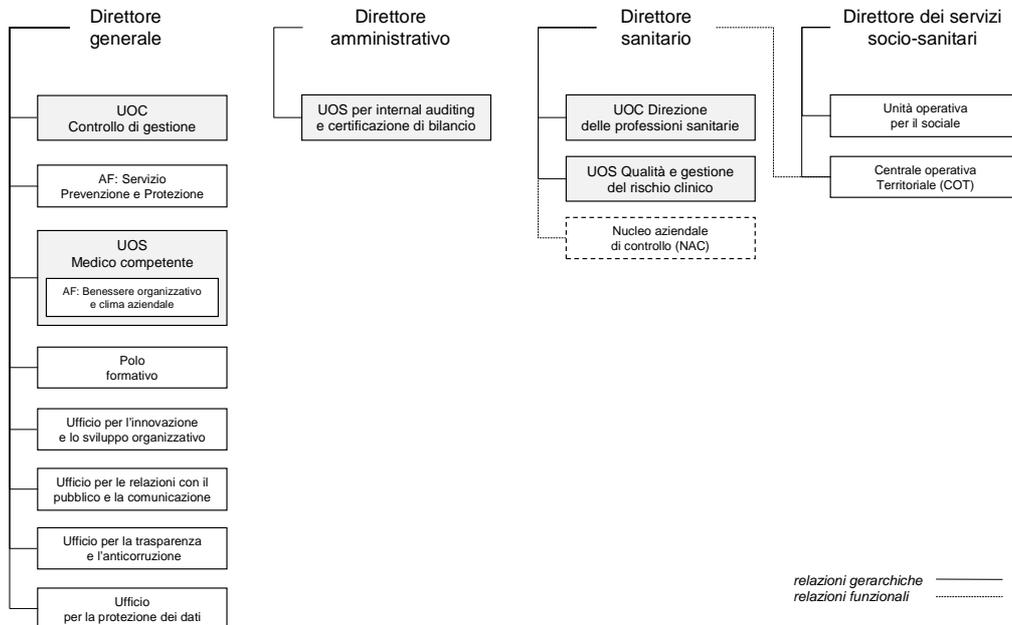
Di seguito viene sintetizzata l'attuale struttura organizzativa dell'Azienda ULSS 5 Polesana.

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:

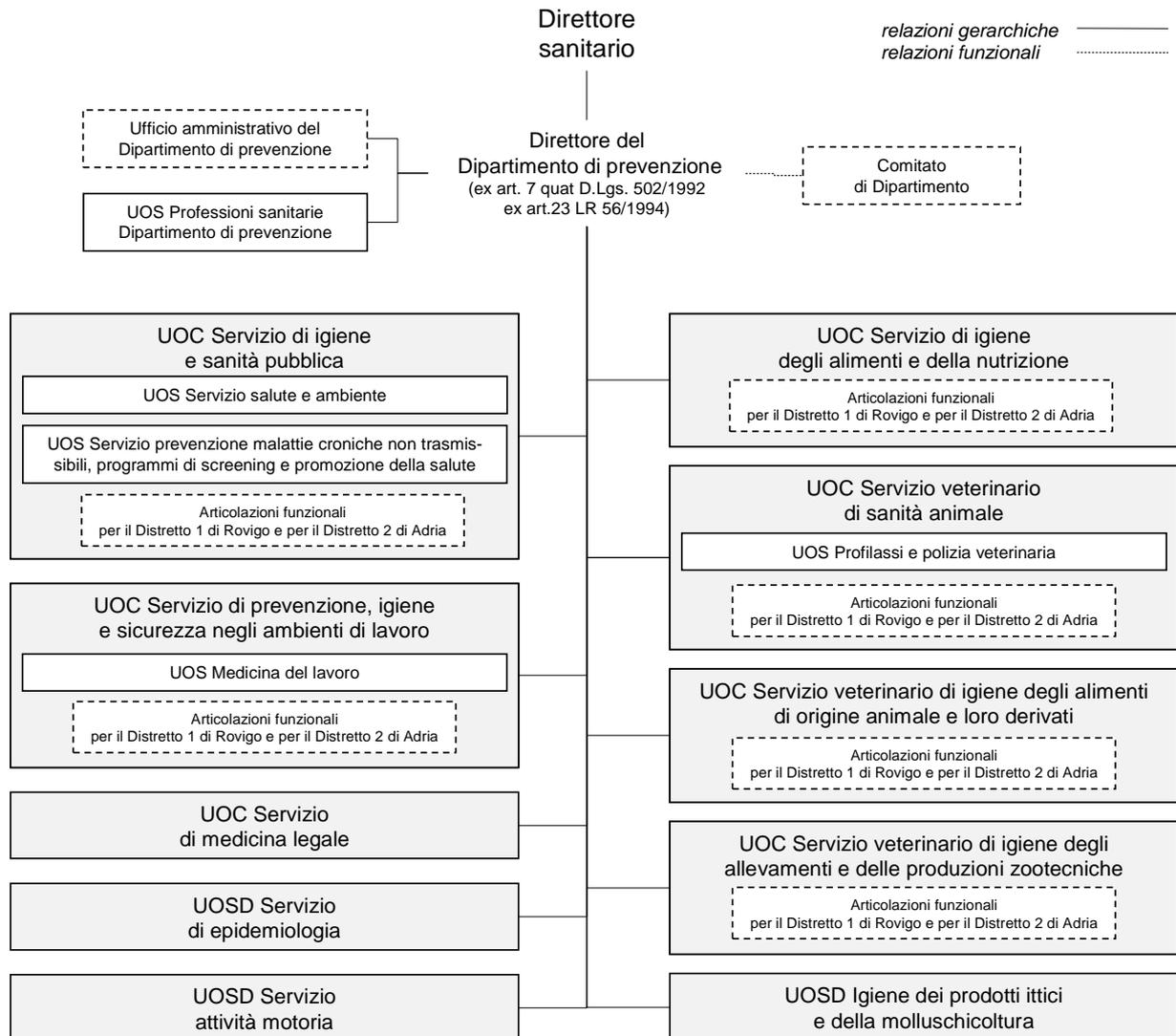
- la gestione delle articolazioni aziendali (approccio verticale / gerarchico);
- la gestione dei processi aziendali (approccio orizzontale / di coordinamento).

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

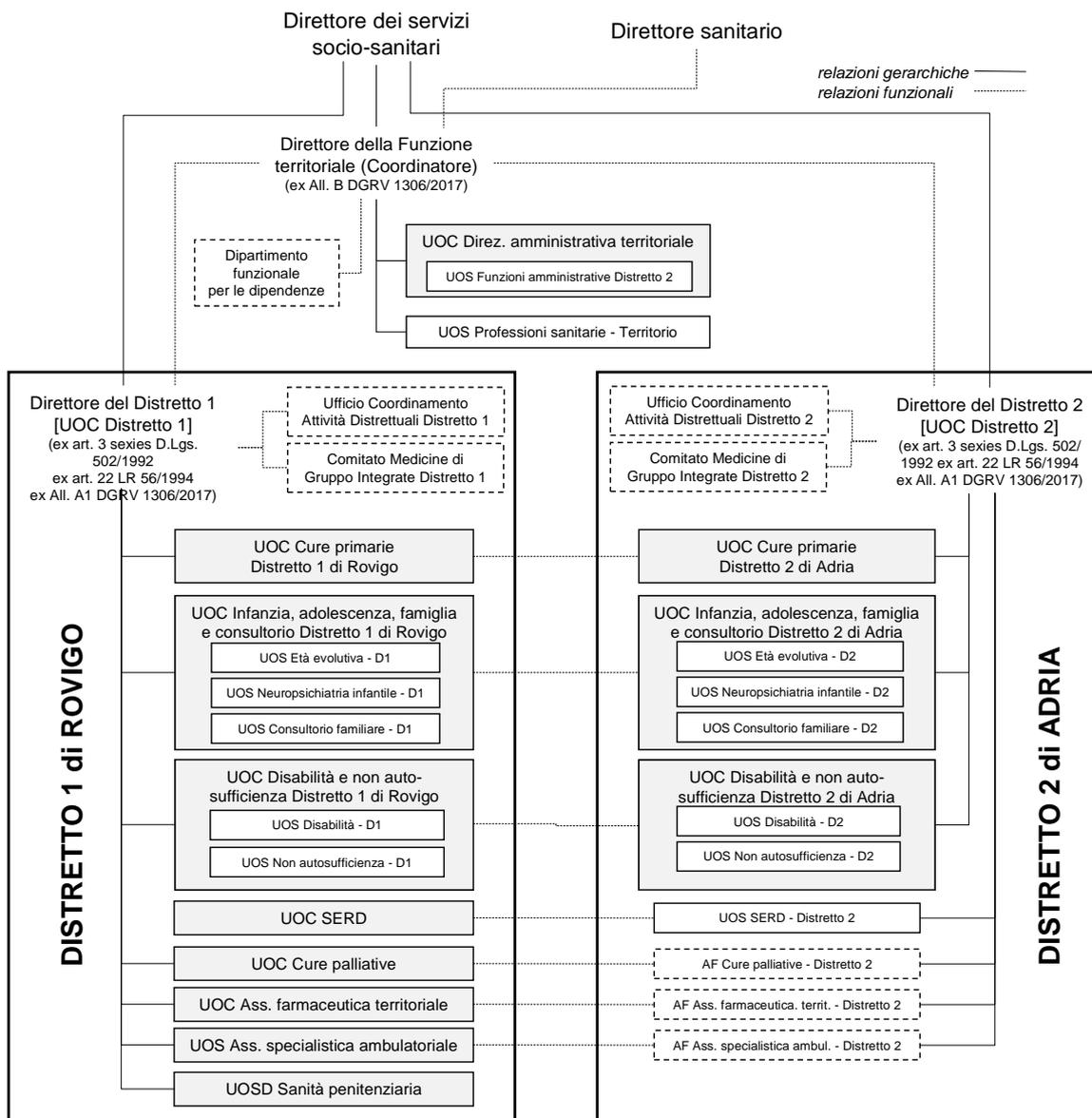
Ai sensi della LR 56/1994, il Dipartimento di prevenzione è la struttura tecnico-funzionale delle Aziende ULSS preposta a tutelare la salute e la sicurezza della comunità da rischi infettivi, ambientali, alimentari, legati alle condizioni di lavoro e correlati agli stili di vita, e che assicura l'erogazione 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.



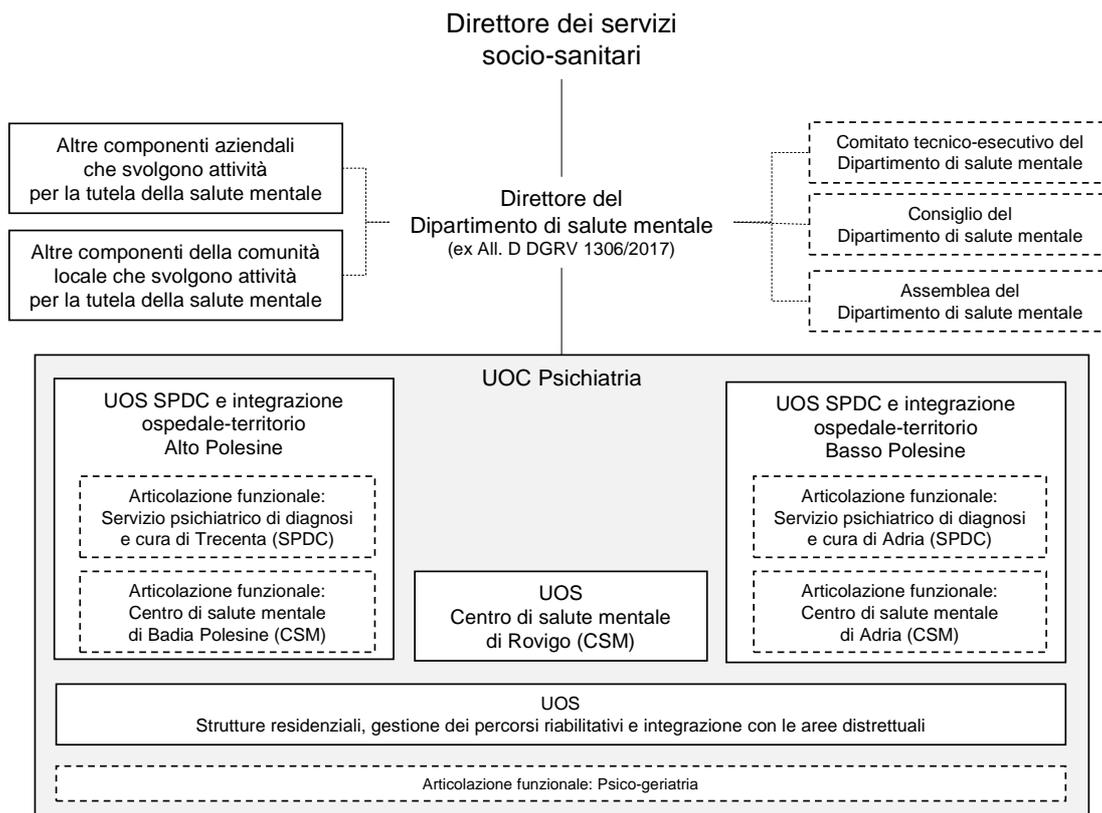
c) I Distretti e la Funzione territoriale

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 omogenea 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 popolazione. 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.



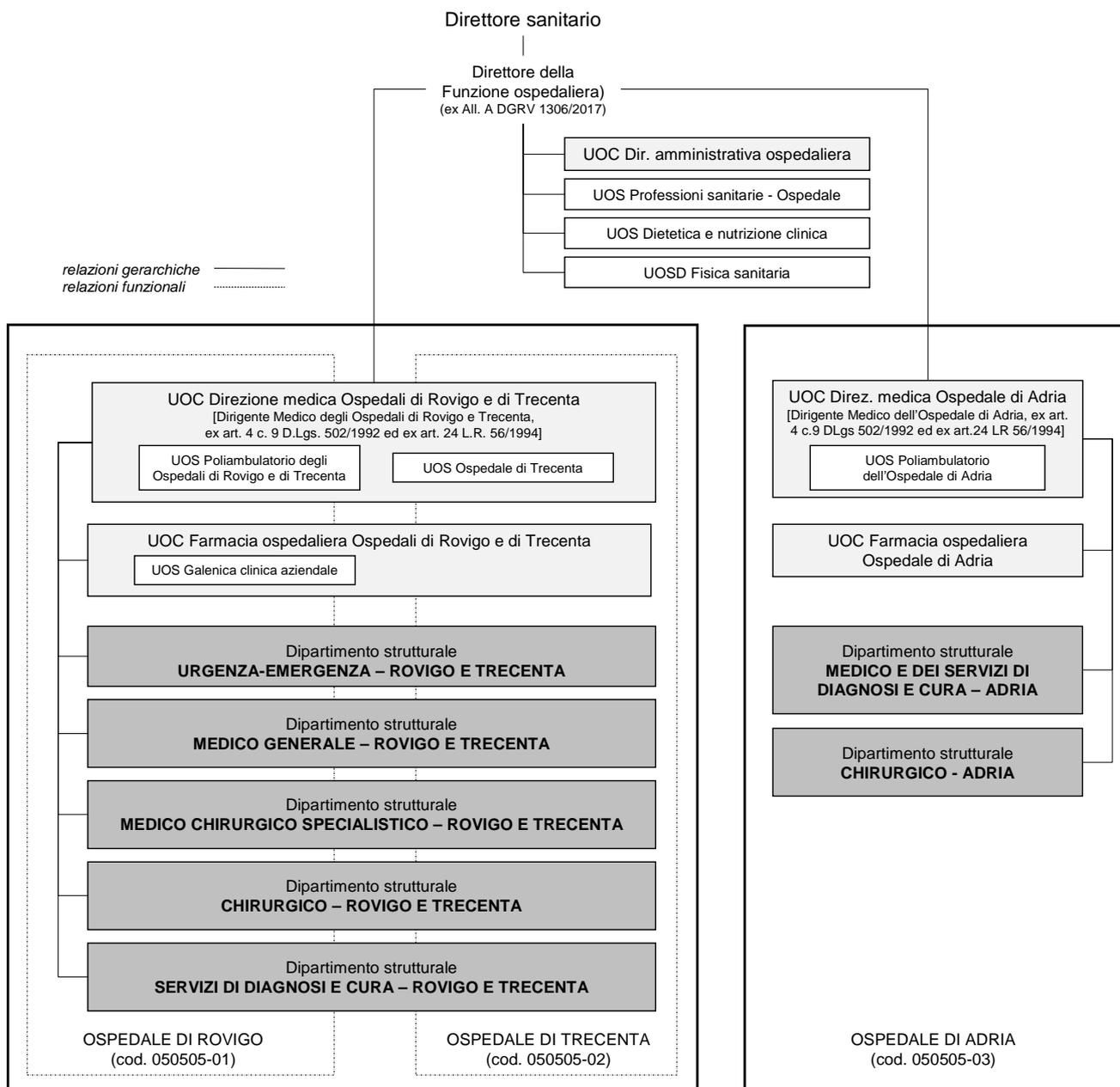
e) Gli Ospedali e la Funzione ospedaliera

La Funzione ospedaliera dell'Azienda ULSS 5 Polesana è una articolazione aziendale composta dalle due strutture tecnico-funzionali denominate "Ospedali di Rovigo e Trecenta" e "Ospedale di Adria", da unità operative semplici e complesse e da altri organismi e articolazioni aziendali. A loro volta, le due strutture tecnico-funzionali Ospedali sono articolate in dipartimenti strutturali ospedalieri.

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.

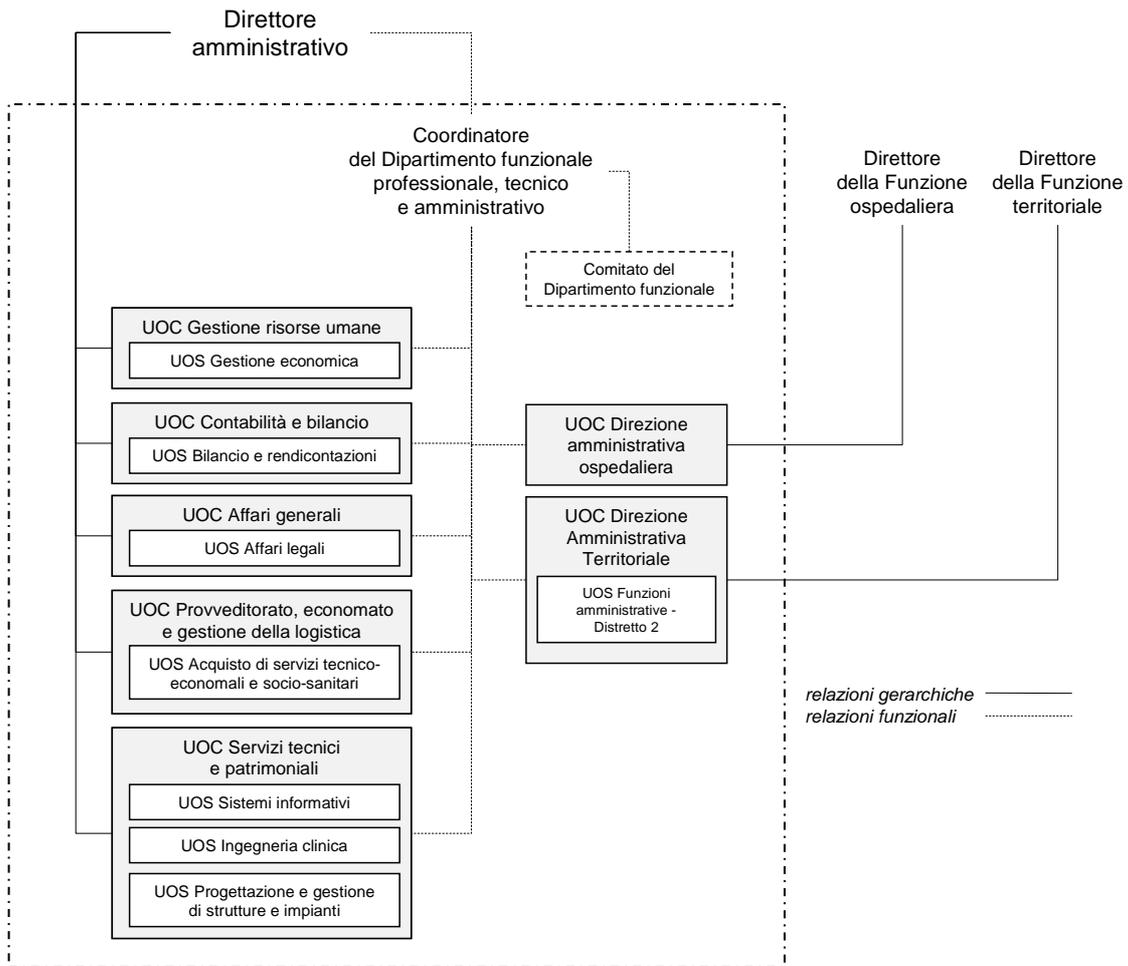
Per migliorare la gestione operativa dei processi aziendali complessi, alcune unità operative della Funzione ospedaliera fanno parte anche di specifici Dipartimenti funzionali (Dipartimento funzionale di riabilitazione, Dipartimento funzionale di oncologia clinica, Dipartimento funzionale materno infantile, Dipartimento funzionale trasfusionale, Dipartimento funzionale per le dipendenze, Dipartimento funzionale professionale, tecnico e amministrativo). L'articolazione degli Ospedali e della Funzione ospedaliera (strutture e referenze funzionali) 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, viene costituito il Dipartimento funzionale professionale, tecnico e amministrativo, che 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 2019-2021: L'INTEGRAZIONE

Accanto agli obiettivi regionali specifici che verranno definiti dalla Giunta Regionale per l'anno 2019, gli obiettivi aziendali del triennio 2019-2021 sono finalizzati in modo peculiare a sviluppare l'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:

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

a) Obiettivi aziendali 2019-2021 per

LO SVILUPPO COORDINATO DELLE RETI PROVINCIALI PER L'ASSISTENZA

Il nuovo Atto aziendale ha ridefinito il modello organizzativo aziendale, mantenendo gerarchicamente separate alcune strutture delle precedenti Aziende ULSS (ospedali e distretti) e unificandone altre (prevenzione, salute mentale e servizi professionali, tecnici e amministrativi). In ogni caso, per garantire gli attuali livelli di assistenza, è necessario concentrarsi soprattutto sullo sviluppo delle reti provinciali per l'assistenza, sulle specifiche funzioni da garantire e sugli eventuali ruoli di coordinamento previsti dall'Atto aziendale.

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.

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, 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

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 2019-2021 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 diseguaglianze in salute;
- sviluppo delle attività di engagement.

b) I livelli di assistenza dell'assistenza distrettuale

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 2019-2021 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

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'", gli obiettivi 2018-2020 per le unità operative degli Ospedali di Rovigo e Trecenta e dell'Ospedale di 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 provinciali 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 2019-2021 di sviluppare ulteriormente e consolidare, in maniera trasversale tra le diverse articolazioni aziendali, le seguenti reti provinciali per l’assistenza previste dal “Piano socio-sanitario regionale 2019-2023”:

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.

b) Obiettivi aziendali 2019-2021 per:

UNIFICAZIONE DEI SERVIZI PROFESSIONALI, TECNICI E AMMINISTRATIVI

Coerentemente con quanto definito dal nuovo Atto aziendale e in linea con le determinazioni regionali in ordine al progressivo avvio dell'operatività dell'Azienda Zero, gli obiettivi 2019-2021 per le unità operative professionali, tecniche e amministrative dovranno essere finalizzati alla unificazione dei servizi in ambito provinciale, 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.

c) Obiettivi aziendali 2019-2021 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 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 2019-2021 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.

d) Obiettivi aziendali 2019-2021 per:

L'ALLINEAMENTO COORDINATO DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI

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 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.

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 2019 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 2019 vengono intanto confermati alle unità operative gli obiettivi regionali già assegnati nel 2018 e noti a tutte le strutture aziendali, nel solco della continuità programmatica, assistenziale e organizzativa.

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, 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 recente 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.

Tra le principali novità del provvedimento:

- il rispetto delle norme in tema di valutazione costituisce non solo condizione necessaria per l'erogazione di premi, ma rileva anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali;

- la valutazione negativa delle performance rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e, in casi specifici e determinati, a fini disciplinari;
- gli Organismi indipendenti di valutazione (OIV), in base alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, dovranno verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalare eventuali necessità di interventi correttivi; sono previsti strumenti e poteri incisivi per garantire il ruolo degli OIV, con riferimento al potere ispettivo, al diritto di accesso al sistema informatico e agli atti e documenti degli uffici;
- si riconosce per la prima volta un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, mediante la definizione di sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi;
- nella misurazione delle performance individuale del personale dirigente è attribuito un peso prevalente ai risultati della misurazione e valutazione della performance dell'ambito organizzativo di cui hanno essi diretta responsabilità.

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 principale attività, i principali strumenti e le tempistiche di supporto al Ciclo della performance 2019 sono sintetizzate nella tabella seguente.

<i>attività</i>	<i>strumenti</i>	<i>tempistica</i>
Individuazione degli obiettivi aziendali da raggiungere	Incontri della Direzione Aziendale con i direttori delle macro articolazioni aziendali	Novembre 2018 Gennaio 2019
	Piano della performance 2019-2021	31 Gennaio 2019
	Documento di direttive aziendali per la definizione, realizzazione, monitoraggio e valutazione del budget 2018	Bozza del 07 novembre 2018 In attesa della DGRV che assegna alle aziende sanitarie gli obiettivi specifici per il 2019
Assegnazione alle articolazioni aziendali degli obiettivi da raggiungere e allocazione delle risorse	Schede di budget 2019 delle singole articolazioni aziendali in attesa della DGRV che assegna alle aziende sanitarie gli obiettivi specifici per il 2019	Febbraio/Marzo 2019
	Schede di budget 2019 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 2019	Delibera del Direttore Generale	Maggio 2019

<i>attività</i>	<i>strumenti</i>	<i>tempistica</i>
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"> – Report periodici messi a disposizione delle articolazioni aziendali dalla UOC Controllo di gestione (dati generali e trasversali) – Documenti di monitoraggio prodotti dalle singole articolazioni aziendali (dati specifici) 	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 30/04/2019 2° quadrim. al 31/08/2019 3° quadrim. al 31/12/2019
Valutazione annuale della performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> – Documenti di valutazione di 1° istanza (a cura del livello gerarchico superiore alla struttura valutata) – Documenti di valutazione di 2° istanza (a cura del livello gerarchico superiore al valutatore di 1° istanza) 	30 giugno 2020
	Relazioni delle singole articolazioni aziendali per controdedurre alla valutazione di seconda istanza	31 agosto 2020
Valutazione annuale della performance individuale	Schede di valutazione individuale (a cura del superiore gerarchico)	Luglio/Agosto 2020
Gestione dei sistemi incentivanti	Accordi integrativi aziendali con le OO.SS. in materia di sistemi incentivanti	1° trimestre 2019
	Incentivi mensili a delle valutazioni infrannuali	Mensile
	Saldo annuale a seguito della valutazione a consuntivo	Ottobre 2020
Supervisione del Ciclo della performance	Atti dell'OIV	Tempistiche previste da normative nazionali e regionali



Documento Direttive

ANNO 2019

Gennaio 2019



Il Documento di Direttive rappresenta:

- gli obiettivi generali individuati come prioritari nel 2019 dalla Direzione Aziendale in attuazione degli indirizzi e delle scelte di programmazione strategica pluriennale adottate dalla stessa, in coerenza con i vincoli interni ed esterni che l'Azienda è tenuta a rispettare;
- una guida pratica e comprensibile per orientare le progettualità al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali, coordinandole in modo da sviluppare le necessarie integrazioni tra i diversi livelli organizzativi;
- il raccordo tra gli strumenti di pianificazione e il budget operativo annuale delle Unità Operative aziendali.

La Programmazione Aziendale (1/2)

➤ L'azienda fa propri gli obiettivi definiti dalla programmazione socio-sanitaria regionale ed assegnati dalla Regione al Direttore Generale all'atto del conferimento dell'incarico ed annualmente aggiornati. In coerenza con le indicazioni derivanti dalla normativa nazionale e regionale, le principali aree che l'Azienda intende presidiare nel 2019 sono quelle individuate nel PSSR 2019-2023 e nella DGR 230/2018, che attualmente rappresentano le indicazioni normative più recenti in materia di programmazione di obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi del SSR, riservandosi di recepire man mano gli aggiornamenti che interverranno nel corso del 2019.

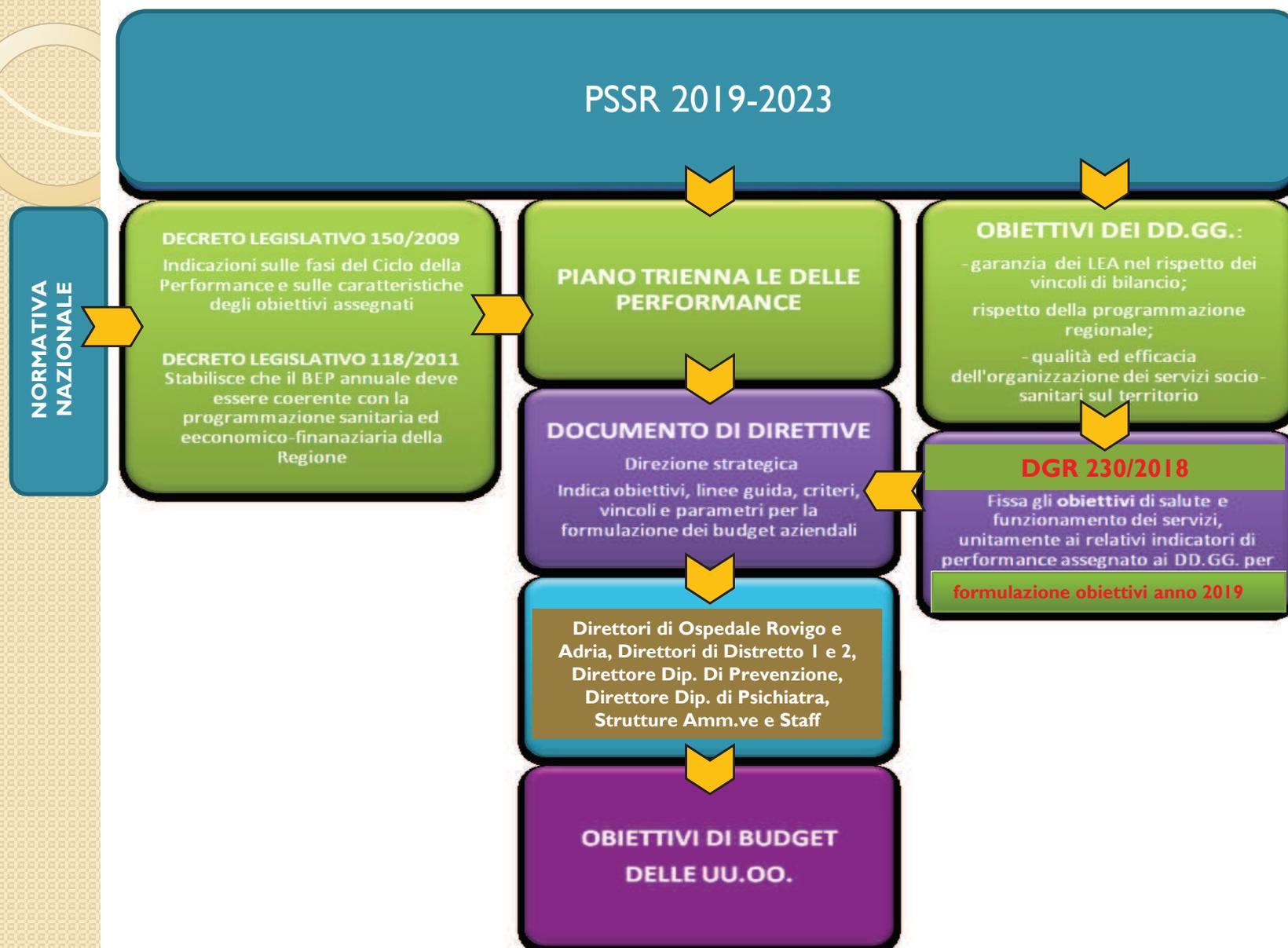
➤ Le aree si riferiscono a :

- 1) Rispetto dei tetti di spesa e miglioramento dell'efficienza dei servizi sanitari;
- 2) Rispetto dei tempi massimi d'attesa per prestazioni ambulatoriali ed interventi chirurgici secondo le indicazioni regionali;
- 3) Rispetto della garanzia dei Livelli Essenziali di Assistenza, soprattutto nell'ambito della prevenzione, delle cure primarie e dell'assistenza ospedaliera;
- 4) Miglioramento/Mantenimento del saldo di mobilità extraregionale dei ricoveri;
- 5) Miglioramento del livello di qualità dei flussi informativi NSIS .

La Programmazione Aziendale (2/2)

- Gli obiettivi aziendali saranno assegnati ai singoli Centri di Responsabilità secondo la metodologia del budget, come previsto dalla L.R. 55/1994 e da una consolidata esperienza maturata negli anni precedenti. Il budget traduce in termini quantitativi le politiche della Direzione Strategica contestualizzandole in un periodo annuale e suddividendoli dettagliatamente in base alle responsabilità.
- L' Azienda, attraverso il Controllo di Gestione, monitorerà costantemente il grado di raggiungimento degli obiettivi posti utilizzando rendicontazioni intermedie e regionali e comunicando i risultati a tutti i portatori di interesse coinvolti a vario titolo nella gestione aziendale.
- L'Azienda si avvale di un sistema di monitoraggio periodico che prevede valutazioni per stati di avanzamento (quadrimestrali) sulla base dei quali vengono erogate le quote mensili di produttività/risultato al personale dipendente.

Schema del processo di Programmazione Aziendale



OBIETTIVI di BUDGET 2019:

Aree di afferenza



Obiettivi aziendali 2019:

Area *PRODUZIONE*

- Rispettare gli standard di copertura per le vaccinazioni pediatriche (C.1.1 e C.1.2);
- Aumentare il livello di copertura per le vaccinazioni in età adulta (C.1.3);
- Aumentare il livello di copertura degli screening e rivedere i processi organizzativi complessivi (C.1.4, C.1.5 e C.1.6);
- Assicurare l'assistenza domiciliare nel rispetto degli standard regionali, con particolare riguardo ai pazienti oncologici (C.2.4, C.2.5, C.2.6, C.2.7, C.2.8, C.2.10, C.2.11 e C.2.12);
- Potenziare le attività necessarie alla presa in carico del paziente per garantire una effettiva continuità assistenziale, sia all'interno dell'Ospedale che nel Territorio, e soprattutto tra Ospedale e Territorio;
- Completare la riorganizzazione della rete di offerta di prestazioni di Medicina di Laboratorio, microbiologia, anatomia patologica e medicina trasfusionale;
- Svolgimento delle attività della COT nel rispetto di tutti gli standard regionali (C.2.14);
- Progressivo adeguamento agli standard del DM 70 relativamente ai volumi di attività;
- Proseguire il progetto regionale TREND (pronto soccorso, area medica)



Obiettivi aziendali 2019:

Area RISORSE

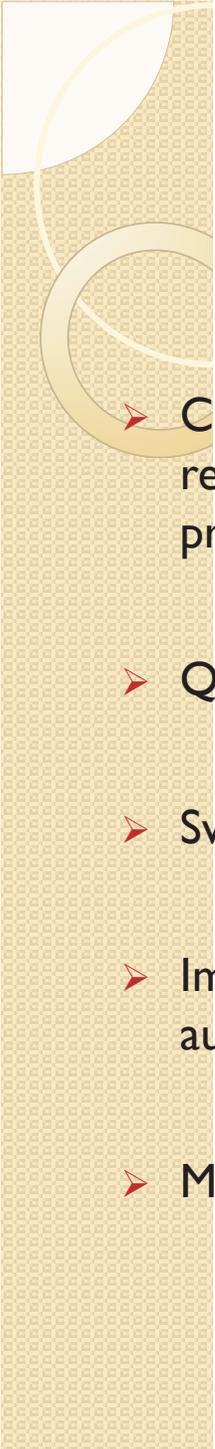
- Rispettare i tetti di costo regionali (A.1.1,A.2.1,A.3.1,A.3.2);
- Promuovere un maggiore utilizzo di farmaci equivalenti e biosimilari;
- Rispettare gli standard regionali di appropriatezza prescrittiva dei farmaci ad elevato impatto economico in ambito specialistico;
- Allineare i costi unitari dei beni sanitari delle principali procedure chirurgiche ai valori medi regionali;
- Implementare nuovi modelli organizzativi al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi assistenziali.



Obiettivi aziendali 2019:

Area *QUALITA'* e *APPROPRIATEZZA*

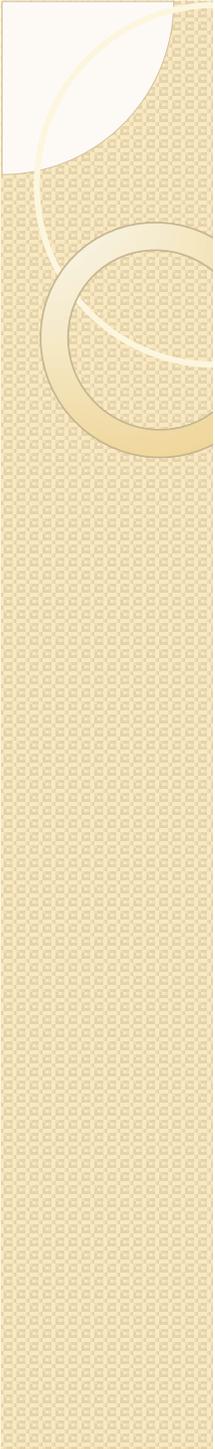
- Garantire il rispetto dei requisiti di Autorizzazione e Accreditamento;
- Migliorare l'appropriatezza prescrittiva nell'ambito della specialistica ambulatoriale riducendo le visite per controlli non appropriati, soprattutto nelle branche specialistiche con alto indice di consumo;
- Rispettare i tempi di attesa delle prestazioni traccianti e delle prestazioni di controllo (B.3.1);
- Rispettare i tempi di attesa per gli interventi chirurgici oncologici e non oncologici in regime di ricovero (B.2.1);
- Riesaminare i criteri di attribuzione del codice di gravità degli accessi in Pronto Soccorso.



Obiettivi aziendali 2019:

Area SISTEMA INFORMATIVO e FLUSSI

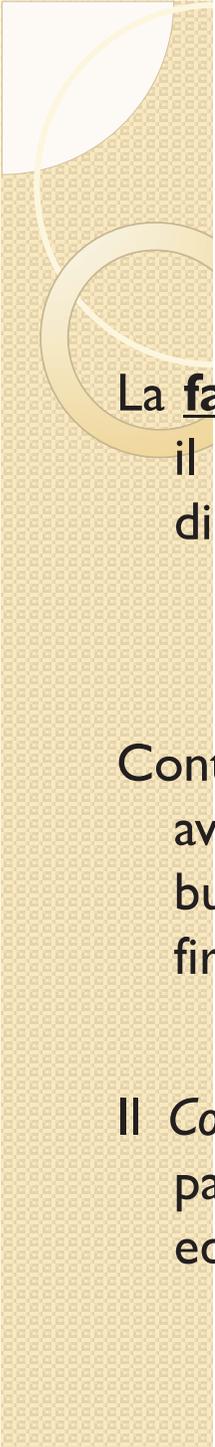
- Coordinare l'implementazione delle procedure informatiche secondo gli indirizzi regionali ai fini dell'attivazione del Fascicolo Sanitario Elettronico e delle nuove procedure gestionali individuate dal livello regionale;
- Qualità dei flussi NSIS;
- Sviluppare un'attenzione diffusa sui temi della trasparenza e anticorruzione;
- Implementare le procedure operative coerentemente con le iniziative di internal auditing adottate dall'Azienda;
- Mantenere aggiornato il sito aziendale.



Processo di BUDGET 2019:
FASI e TEMPI di definizione del BUDGET



Definizione Obiettivi -
Contrattazione e formalizzazione:
Dicembre 2018 - Marzo 2019



La **fase di Contrattazione** riguarda ogni singola UOC/UOSD e avviene tra il Direttore di Area, il Direttore di Dipartimento Strutturale ed i Direttori di UOC/UOSD afferenti al Dipartimento

Contestuale è la **fase di Formalizzazione** nella quale la negoziazione avvenuta tra le parti si concretizza nella compilazione della scheda di budget, documento che individua gli obiettivi per ciascuna unità operativa, firmato dai tre livelli aziendali protagonisti della contrattazione

Il *Controllo di Gestione* svolge una funzione di supporto all'intero processo, partecipa agli incontri, collabora alla formalizzazione degli obiettivi specifici ed alla stesura della scheda di budget



Processo di Budget 2019: *la SCHEDA di BUDGET*

La **scheda di Budget** di ciascuna unità operativa riporta:

- gli **obiettivi da perseguire** con il riferimento agli obiettivi operativi descritti nel Documento di Direttive per l'anno 2019;
- gli **indicatori di misurazione degli obiettivi** (che devono essere essenzialmente di natura quantitativa);
- il **peso dei singoli obiettivi** che identifica il livello di impegno e di importanza connesso all'obiettivo con eventuale differenziazione tra Dirigenza e Comparto.



Processo di Budget 2019: *l'Organismo Indipendente di Valutazione*

- Tutta la documentazione relativa alla valutazione intermedia/finale degli obiettivi delle unità operative viene sottoposta alla **validazione** dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- Questo organismo, costituito da tre componenti esterni all'amministrazione, **verifica** che il processo di definizione e valutazione degli obiettivi sia stato eseguito seguendo correttamente tutti i requisiti previsti;
- La valutazione delle performance dell'OIV viene sintetizzata nella Relazione della Performance, documento annuale adottato con delibera dall'azienda e prodromico all'erogazione economica della retribuzione variabile di risultato.