

REGIONE DEL VENETO



ULSS 1
DOLOMITI

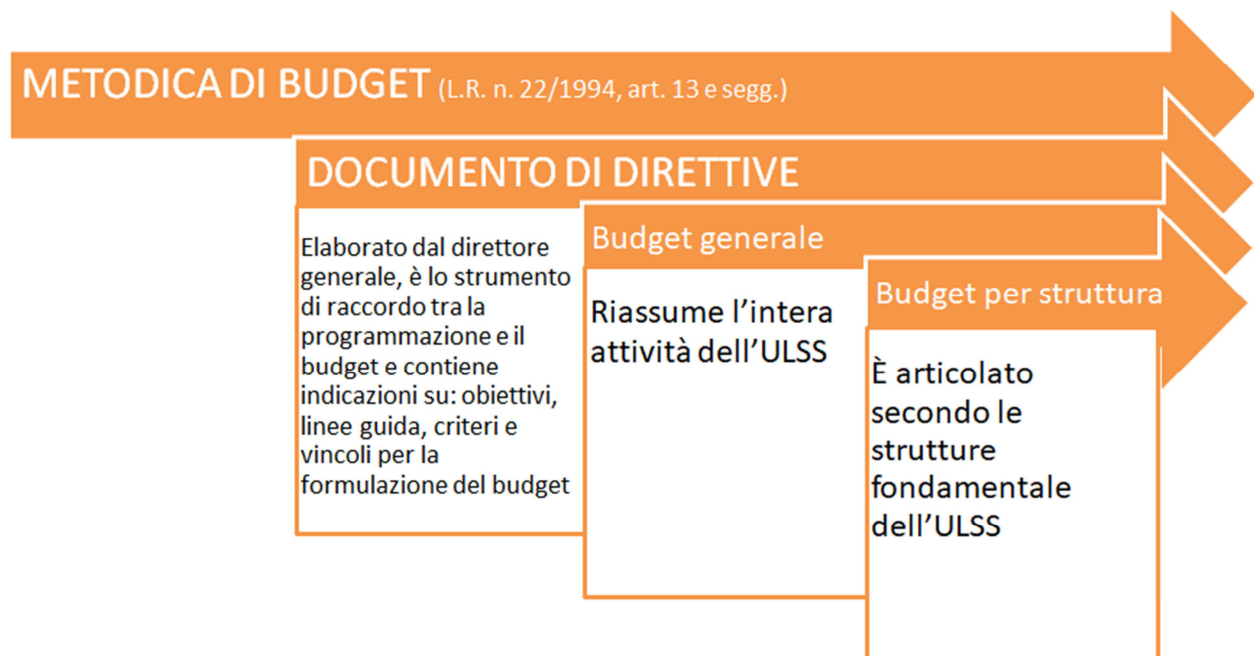
DOCUMENTO DI DIRETTIVE per la formulazione del BUDGET 2025

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
2. GLI OBIETTIVI 2024.....	5
3. IL PROCESSO DI BUDGET	11
4. CONCLUSIONI	12

1. INTRODUZIONE

L'adozione della metodica di budget consente di pervenire, in un arco annuale e con sistematico riferimento alle scelte della pianificazione, alla formulazione di articolate e puntuali previsioni relativamente ai risultati da conseguire, alle attività da realizzare, ai fattori operativi da utilizzare, alle risorse finanziarie da acquisire e da impiegare ed agli investimenti da compiere. È in sede di definizione dei budget delle singole strutture operative aziendali, formulati con riferimento agli ospedali, ai distretti, al dipartimento di prevenzione ed ai servizi amministrativi, che gli obiettivi generali espressi dai documenti di pianificazione vengono scomposti, nei termini più analitici possibili, in obiettivi specifici.



Tale processo trova motivazione nell'esigenza di chiarire la natura degli obiettivi da perseguire in concreto, favorendo le operazioni di temporizzazione e di quantificazione degli stessi, nonché la responsabilizzazione dei soggetti coinvolti nell'organizzazione e nell'attuazione dei programmi. Tale scomposizione rappresenta un passo indispensabile, sia con riferimento alle scelte delle attività da svolgere, sia per la misurazione dei risultati in sede di verifica e di valutazione.

Allo scopo di cui sopra, è preliminarmente necessaria l'adozione del documento di direttive. Adottato dal direttore generale, esso rappresenta il raccordo tra il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), con particolare riferimento al paragrafo "Performance", e gli obiettivi annuali, in aderenza ai contenuti e alle scelte di pianificazione adottate dall'azienda e dalla Regione. La legge regionale 14 settembre 1994, n. 55 e s.m.i., attribuisce ad esso la funzione di

indicare “obiettivi, linee guida, criteri, vincoli e parametri per la formulazione dei budget”. Costituisce, pertanto, lo strumento tecnico attraverso il quale le politiche aziendali vengono declinate in obiettivi precisi, riconducibili ad azioni specifiche, da perseguire mediante una azione sinergica di tutte le componenti aziendali.

I direttori di Macro-Struttura, sentiti i Direttori di Area per la parte di competenza, e, per i servizi amministrativi, la direzione amministrativa, provvedono all’elaborazione, per la successiva adozione da parte della direzione generale, della proposta di budget annuale di propria competenza, negoziando preliminarmente con ogni direttore di dipartimento strutturale e centro di responsabilità il relativo budget.

La proposta del budget dei singoli centri di responsabilità deve essere elaborata compatibilmente con le risorse disponibili.

Nella formulazione della proposta di budget, occorre prioritariamente prevedere la realizzazione delle direttive individuate dal direttore generale con il presente documento ed attenersi alle linee guida, criteri, vincoli e parametri indicati dalla direzione generale.

2. GLI OBIETTIVI 2025

Le aree strategiche individuate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, adottato con deliberazione del direttore generale n. 92 del 31.01.2025, rappresentano le linee di orientamento nella definizione delle schede di budget.

Al fine di sviluppare il contenuto della programmazione regionale e aziendale, il PIAO 2025-2027 ha individuato le seguenti aree strategiche:

1. Attuazione della programmazione regionale;
2. Equilibrio economico, finanziario e patrimoniale e corretta ed economica gestione delle risorse attribuite e introitate;
3. Miglioramento nell'accesso alle prestazioni e governo dei tempi di attesa;
4. Rispetto della garanzia dei Livelli Essenziali di Assistenza;
5. Organizzazione aziendale, reingegnerizzazione dei processi e gestione del rischio;
6. Miglioramento della qualità, appropriatezza ed efficacia delle prestazioni e umanizzazione dei servizi;
7. Consolidamento dell'identità aziendale e creazione di valore pubblico;
8. Sviluppo e adeguamento dei sistemi informativi aziendali e rispetto dei contenuti e delle tempistiche dei flussi informativi.



Partendo dalla mappa strategica 2025-2027, sono stati individuati, per ciascuna area, gli obiettivi operativi da perseguire nel 2025.

Con la DGRV n. 1557/2024, la Giunta Regionale ha assegnato gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per l'anno 2025.

Tali obiettivi si caratterizzano per l'impegno volto a garantire la qualità dei servizi offerti al cittadino nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario del Servizio Sanitario Regionale, in coerenza con la programmazione nazionale e regionale.

Con deliberazione del Commissario n. 121 del 7 febbraio 2025, per ciascun obiettivo, sono stati individuati:

- a) il direttore di macro-area, con funzione di coordinamento e responsabilità nel raggiungimento e l'unità organizzativa responsabile del processo;
- b) le unità organizzative coinvolte nel raggiungimento.

Gli obiettivi assegnati dalla Giunta Regionale per l'anno 2025, riportati in un prospetto allegato al presente documento (allegato A), sono parte integrante del presente Documento di direttive.

Per quanto riguarda le indicazioni strategiche provenienti dal Consiglio Regionale, in assenza al momento di indicazioni relative all'anno 2025, si fa riferimento alla comunicazione dei criteri per la valutazione dei Direttori Generali delle Aziende/Istituti del Servizio Sanitario Regionale per gli anni 2023 e 2024 di competenza della Quinta Commissione, prot. Consiglio regionale del Veneto n. 297270 del 1.06.2023, trasmesso con nota del Direttore Generale Area Sanità e Sociale prot. n. 0301949 del 5.06.2023.

Gli obiettivi assegnati sono riconducibili alle seguenti linee strategiche:

- A- Gestione Covid e post Covid;
- B- Attuazione della programmazione sanitaria e socio-sanitaria;
- C- Trasparenza e comunicazione;
- D- Liste d'attesa;
- E- Bilancio e efficienza;
- F- Sistema informativo e sicurezza.

Nei prospetti allegati alla deliberazione del Direttore Generale n. 586 del 14.06.2023 sono individuati il direttore responsabile di curarne il raggiungimento, il responsabile del processo e le strutture/unità operative coinvolte direttamente o indirettamente nel raggiungimento dell'obiettivo.

Le indicazioni strategiche provenienti dal Consiglio Regionale per gli anni 2023-2024 sono riportate nel prospetto riepilogativo allegato al presente documento (allegato B).

Gli obiettivi di budget potranno essere integrati, anche in fase di negoziazione, con ulteriori obiettivi individuati dalla Regione oppure dalla direzione strategica o ancora da proposte dei singoli responsabili di struttura.

Le singole strutture sono chiamate ad operare su tutti gli obiettivi strategici riportati nella mappa. Gli obiettivi più rilevanti, in termini di valenza strategica e di impegno, vengono formalizzati come obiettivi di budget, monitorati e sottoposti a valutazione finale secondo le procedure in essere. Questi ultimi concorrono all'erogazione delle quote di retribuzione di risultato e di produttività legate alla valutazione della performance organizzativa.

A ciascun obiettivo di budget negoziato con una struttura è associato un peso relativo ai fini della quantificazione del livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi della struttura.

La tabella seguente individua gli obiettivi da perseguire nel 2025 per ciascuna area strategica.

Area strategica		Obiettivo
AS1	Attuazione della programmazione regionale	Adozione delle misure necessarie al fine di rispettare gli obiettivi assegnati dalla programmazione regionale
		Adeguamento dell'organizzazione aziendale alla programmazione regionale
		Soddisfazione delle richieste provenienti dalla "Struttura regionale per l'attività ispettiva e di vigilanza"
		Tempestività nel dare risposta alla competente Commissione consiliare
		Attuazione del Piano Regionale di contrasto alla carenza di personale del SSSR del Veneto (DGRV n. 960/2024)
		Perseguimento interventi strategici edilizia ospedaliera
		Attività correlate al perseguimento del PNRR
		Sviluppo dell'assistenza territoriale in attuazione del Decreto del Ministro della Salute 23 maggio 2022, n. 77 e secondo le indicazioni fornite dall'Unità di Coordinamento DM 77/2022
		Attuazione del Piano Regionale Prevenzione e Piano Strategico Operativo Regionale 2021-2023
		Implementazione di una rete di Patologia Digitale regionale
		Mantenimento delle reti cliniche tempo dipendenti
AS2	Equilibrio economico, finanziario e patrimoniale e corretta ed economica gestione delle risorse attribuite e introitate	Implementazione del Percorso Attuativo della Certificabilità PAC
		Sviluppo del sistema di Internal Auditing
		Governo del piano aziendale degli investimenti
		Rispetto della programmazione economico-finanziaria a garanzia della sostenibilità a medio/lungo termine del SSR
		Rispetto della programmazione regionale sui costi e sull'equilibrio economico-finanziario
		Perseguimento dell'efficienza finanziaria, con particolare riferimento al rispetto dei tempi di pagamento programmati e dei pagamenti
		Sviluppo della contabilità analitica in linea con il progetto regionale
		Gestione del patrimonio immobiliare disponibile e indisponibile (ricognizione, valorizzazione, alienazione, produttività delle apparecchiature, ...)

Area strategica		Obiettivo
AS3	Miglioramento nell'accesso alle prestazioni e governo dei tempi di attesa	Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per le prestazioni di specialistica ambulatoriale
		Elaborazione di percorsi di appropriatezza prescrittiva e condivisione con tutti i prescrittori della specialistica ambulatoriale
		Rispetto degli indicatori di monitoraggio del percorso chirurgico
		Rispetto delle disposizioni regionali in merito ai tempi d'attesa per le prestazioni di ricovero
		Sviluppo del modello della presa in carico del paziente, con particolare riferimento alle patologie oncologiche
		Rispetto dei tempi di attesa per le certificazioni medico legali
AS4	Rispetto della garanzia dei Livelli Essenziali di Assistenza	Garanzia dei LEA - Area prevenzione collettiva e sanità pubblica
		Garanzia dei LEA - Area Ospedaliera
		Garanzia dei LEA - Area Territoriale
		Erogazione delle prestazioni secondo gli standard previsti dal nuovo sistema di garanzia (NSG)
		Copertura delle principali attività riferite al controllo delle anagrafi animali
		Prevenzione infortuni sul lavoro
		Adempimenti LEA Sicurezza Alimentare
		Promozione di stili di vita sani
		Rispetto degli standard di copertura per le vaccinazioni
		Rispetto degli standard di copertura per screening e riduzione dell'intervallo di tempo tra lo screening di primo e di secondo livello.
		Assicurare la copertura dell'assistenza sanitaria di base alla popolazione
		Descrizione e monitoraggio dello stato di salute della popolazione
		Rispetto degli standard e miglioramento delle criticità dell'ADI
AS5	Organizzazione aziendale, reingegnerizzazione dei processi e gestione del rischio	Attuazione e mantenimento del Sistema di Gestione della Sicurezza
		Applicazione del Ciclo gestione della performance
		Prevenzione della corruzione, trasparenza ed integrità secondo L. 190/2012 e s.m.i.
		Garanzia della sicurezza del paziente, e dell'organizzazione e avvio di progetti di gestione del rischio clinico
		Acquisizione di sistemi volti a garantire la sicurezza degli operatori e dei professionisti
		Ottimizzazione delle strategie di reclutamento del personale e dell'impiego della risorsa umana, mantenendo gli standard di riferimento
		Formazione e sviluppo delle competenze del personale
		Monitoraggio del clima aziendale e sviluppo del benessere organizzativo
		Sviluppo della telemedicina, del teleconsulto e della telerefertazione
		Tutela della Privacy secondo il Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR)
		Condivisione delle strategie tra gli ospedali dell'azienda
		Miglioramento dell'offerta residenziale extra ospedaliera
		Sviluppo dell'offerta di servizi nell'area famiglia e minori

	Attuazione politiche di prevenzione e riabilitazione in collaborazione con il terzo settore e Enti pubblici e privati del territorio
	Sviluppo di iniziative per il potenziamento dell'assistenza psichiatrica territoriale
	Sviluppo di iniziative per il potenziamento dei servizi nell'area dipendenze
	Sviluppo di iniziative per il potenziamento dei servizi nell'area disabilità
	Gestione degli appalti relativi a lavori di manutenzione, servizi e forniture con controlli interni degli stessi
	Promozione della donazione di organi e tessuti
	Miglioramento del processo delle sperimentazioni cliniche
	Incremento dell'efficienza nell'utilizzo delle sale operatorie

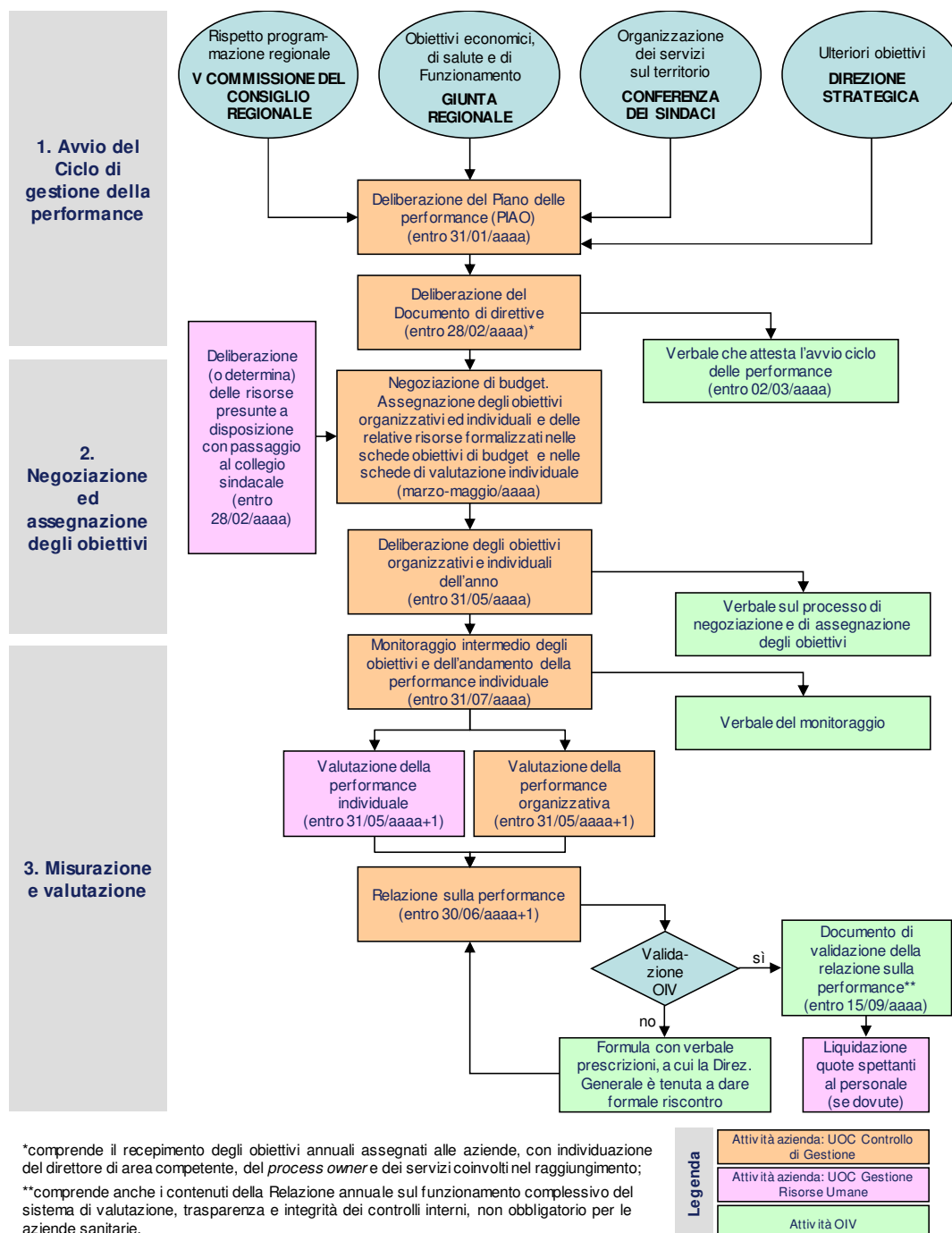
Area strategica		Obiettivo
AS6	Miglioramento della qualità, appropriatezza ed efficacia delle prestazioni e umanizzazione dei servizi	Miglioramento della presa in carico dell'utente
		Adozione di iniziative volte all'umanizzazione dei servizi
		Miglioramento dell'appropriatezza
		Sviluppo della politica del farmaco e miglioramento appropriatezza prescrittiva
		Miglioramento nella sorveglianza e nel contrasto dell'antimicrobico-resistenza e nella prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza
		Rafforzare la preparedness e mantenere la readiness aziendale nei confronti di eventi di natura infettiva e non di rilevanza per la sanità pubblica
		Estensione delle strutture e dei servizi di prevenzione per il contrasto delle malattie croniche
		Attuazione percorsi miglioramento continuo della Qualità e sviluppo dei progetti di qualità percepita
		Miglioramento della promozione della ricerca e degli studi clinici
		Rispetto del cronoprogramma di accreditamento delle strutture pubbliche
		Progettazione e valutazione del Piano di Zona
		Miglioramento dell'offerta dei servizi socio-sanitari territoriali
		Attuazione di attività di sviluppo e coordinamento dei percorsi di Dimissione protetta in collaborazione con gli altri servizi territoriali
		Coordinamento tra i servizi e miglioramento della continuità assistenziale ospedale-territorio
		Sviluppo dei Centri per i Disturbi Cognitivi e le Demenze
		Miglioramento dei processi di assistenza nell'area della Salute Mentale
		Attuazione interventi per la prevenzione dell'istituzionalizzazione
		Implementazione di nuove tecnologie
		Miglioramento negli indicatori di qualità dell'attività dei punti nascita
		Miglioramento della presa in carico del paziente in pronto soccorso
		Migliorare la qualità dell'assistenza ospedaliera in tema di terapia del dolore e potenziare le cure palliative territoriali, assicurando la continuità delle cure tra i diversi setting assistenziali

Area strategica		Obiettivo
AS7	Consolidamento dell'identità aziendale e creazione di valore pubblico	Miglioramento degli esiti dell'assistenza
		Promozione di iniziative di comunicazione e informazione agli stakeholder aziendali
		Comunicazione delle attività progettuali in essere ai partner di progetto e al pubblico
		Realizzazione dell'inclusività e della piena accessibilità, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità
		Avvio di strumenti di valutazione del valore pubblico e di valutazione partecipativa
		Informare il personale dell'azienda sugli eventi più significativi
AS8	Sviluppo e adeguamento dei sistemi informativi aziendali e rispetto dei contenuti e delle tempistiche dei flussi informativi	Perseguimento degli interventi strategici regionali di informatica
		Sviluppo ed aggiornamento del sistema informativo/informatico aziendale
		Rispetto completezza e tempestività dei flussi regionali, compresi quelli che costituiscono i prerequisiti
		Avvio del Sistema informativo ospedaliero (SIO)
		Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE): ulteriori implementazioni
		Corretto utilizzo della scheda sanitaria informatizzata
		Miglioramento dei livelli di sicurezza e protezione dei sistemi informatici
		Rispetto dei tempi delle indicazioni regionali per la gestione aziendale del sinistro

3. IL PROCESSO DI BUDGET

Con deliberazione del Direttore Generale n. 422 dell'11/04/2022, in collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione, è stato adottato il Ciclo di gestione delle performance, che determina modalità, strumenti e tempi nella misurazione delle performance e nell'allocazione delle risorse incentivanti e al quale si rimanda.

Il ciclo di gestione delle performance avviene secondo le tempistiche presentate nel seguente diagramma di flusso, tratto dal regolamento "Il ciclo di gestione della performance".



4. CONCLUSIONI

Il Documento di direttive rappresenta la sintesi di tutte le strategie ed azioni che l'azienda intende mettere in atto durante l'esercizio corrente, nel rispetto di tutti i vincoli di contesto preordinati, al fine di perseguire determinati obiettivi di salute e di gestione.

Il presente documento costituisce pertanto un elemento fondante della vita aziendale, con particolare riferimento alla concertazione e definizione degli obiettivi di budget delle singole componenti dell'azienda stessa.

Per essere efficace, l'intero processo di programmazione aziendale deve essere partecipato: è essenziale che i responsabili delle singole strutture condividano questo approccio unitario utilizzando tutti gli strumenti, relazionali e gerarchici, per informare e coinvolgere costantemente i propri collaboratori.

Chi ricopre ruoli di direzione e di coordinamento deve anche svolgere una costante azione di motivazione, guida e sostegno dei collaboratori, agendo in prima persona per comunicare le strategie e gli obiettivi aziendali, gestire i processi, migliorare le interfacce organizzative e le relazioni con gli utenti, stimolare la competenza, l'autonomia e le responsabilità individuali, creando un ambiente che favorisca e valorizzi la crescita professionale.

Al tempo stesso ciascun collaboratore è chiamato a dare il proprio contributo ai risultati aziendali attraverso l'impegno costante e la partecipazione attiva.