



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA**  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna

**Istituto delle Scienze Neurologiche**  
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

**DIREZIONE AZIENDALE**

# **BUDGET 2021**

# **LINEE GUIDA**

3 agosto 2021

## PREMESSA

Gli obiettivi strategici 2021, a partire dagli indirizzi e dagli orientamenti nazionali e regionali, si inseriscono nell'ambito della programmazione sanitaria e socio-sanitaria metropolitana promossa, condivisa e approvata dalla Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria Metropolitana. Tengono inoltre conto degli obiettivi e del quadro economico che la Regione Emilia-Romagna assegna alle Aziende Sanitarie con le Linee di programmazione e finanziamento.

La gestione dell'emergenza COVID -19 nel 2020, protrattasi al 2021, ha comportato una ridefinizione delle priorità: il contrasto alla pandemia, il potenziamento dei servizi territoriali, la ridefinizione dei percorsi ospedalieri per pazienti Covid e non Covid, la gestione dinamica dei Posti Letto Covid ordinari, subintensivi ed intensivi, l'organizzazione del Piano Vaccinale, il presidio delle attività non Covid per l'urgenza e per il mantenimento di quota parte dell'attività ordinaria per garantire la presa in carico di pazienti critici, cronici o fragili sono attività che hanno coinvolto l'intero sistema sanitario. L'anno 2021, stante l'andamento della pandemia ed il delicato **avvio della Campagna Vaccinale, è ancora caratterizzato dall'emergenza Covid**. Si darà inoltre corso alla programmazione per la **riduzione dei tempi d'attesa**, in coerenza con l'attuazione del piano regionale di governo delle liste d'attesa 2019-2021, e con all'avvio di progetti e attività volti al raggiungimento degli obiettivi di mandato del Direttore Generale.

Per l'AUSL di Bologna ha particolare rilievo il rafforzamento del processo di integrazione in area metropolitana, puntando alla valorizzazione di tutte le strutture e di tutti i professionisti, individuando percorsi innovativi che indirizzino sui pazienti l'apporto assistenziale, scientifico e di ricerca che i tre IRCCS, le tre Aziende Sanitarie e la componente universitaria offrono. Di seguito i principali atti di riferimento per la programmazione 2021:

- DM 70/2015 "Regolamento recante definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all'assistenza ospedaliera";
- DGR 2040/2015 "Riorganizzazione della rete ospedaliera secondo gli standard previsti dalla legge 135/2012, dal Patto per la salute 2014/2016 e dal DM 70/2015";
- DGR 2128/2016 "Case della Salute: indicazioni regionali per il coordinamento e lo sviluppo delle comunità di professionisti e della medicina d'iniziativa";
- Documento " Programmazione dell'Assistenza Territoriale e della Rete Ospedaliera nell'Area Metropolitana di Bologna" (PATRO-2016) e relative declinazioni distrettuali (2017);

- DGR 743/2017 e 841/2017 “Accordo di programma tra la Regione Emilia-Romagna, l'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna e la Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria Metropolitana di Bologna per la realizzazione della piena integrazione dei servizi tra le Aziende Sanitarie dell'area metropolitana”;
- Documento "Forme di integrazione nell'Area metropolitana di Bologna: rapporto conclusivo" elaborato dal Nucleo Tecnico di Progetto nel 2018;
- DGR 2318/2019 “Misure a sostegno dei caregiver”;
- DGR 2339/2019 “Prime indicazioni sulla programmazione 2020 per le aziende del servizio sanitario regionale”, in integrazione alla DGR 977/2019 “Linee di programmazione e finanziamento delle Aziende e degli Enti del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2019”;
- Determinazione di GR n.15498/2020 “Approvazione di schede e strumenti tecnici per il riconoscimento E SOSTEGNO del caregiver familiare ai sensi della DGR 2318/2019”;
- DGR 1806/2020 “Obiettivi della programmazione regionale 2020 – Integrazione DGR 2339/2019”;
- DGR 741/2020 “Azienda USL di Bologna – Designazione Direttore Generale” che individua gli obiettivi di mandato.

Le principali linee strategiche per il 2021 sono:

### **1. Emergenza Covid**

L'Azienda si impegna a garantire interventi tempestivi per il contenimento della Pandemia Covid-19 coordinati a livello territoriale e ospedaliero, nonché la messa in campo di efficaci attività di indagine epidemiologica dei contatti, il tracciamento dei casi e dei test, la declinazione locale proattiva delle indicazioni nazionali e regionali in materia di prevenzione della diffusione dei virus o altri agenti epidemici.

**Per l'anno 2021 è di primaria importanza la realizzazione del Piano Vaccinale Covid 19,** che comprende anche l'organizzazione degli aspetti logistici ed amministrativi a supporto del piano stesso.

L'Azienda è inoltre impegnata nel **governo dei tempi di attesa** che, causa pandemia, necessitano di un costante monitoraggio e conseguenti azioni di recupero, sia per l'attività di ricovero che per l'attività specialistica.

### **2. Prevenzione e promozione della salute**

Il Dipartimento di Sanità Pubblica è impegnato nelle seguenti attività di rilevanza:

- realizzare e sostenere interventi di prevenzione e promozione della salute previsti dal nuovo Piano Regionale della Prevenzione;
- aggiornare sistematicamente i sistemi informativi;
- migliorare i programmi di screening;
- consolidare tutti i programmi vaccinali previsti dal Piano di prevenzione vaccinale;
- realizzare tutti i piani di sorveglianza e controllo delle malattie infettive;
- assicurare la gestione integrata di tutte le emergenze di sanità pubblica, con particolare riferimento agli eventi epidemici, comprese le emergenze di sanità pubblica veterinaria e di sicurezza alimentare;
- sviluppare attività di prevenzione e controllo negli ambienti di vita e di lavoro;
- sviluppare attività di prevenzione e controllo in sicurezza alimentare e sanità pubblica veterinaria.

### **3. Integrazione e continuità delle cure**

L'Azienda procede nell'assicurare la gestione integrata, tra più setting assistenziali, dei percorsi di cura rivolti in modo particolare a soggetti deboli, cronici e poli patologici, al

fine di garantire attraverso percorsi diagnostici, terapeutici ed assistenziali un continuo ed adeguato controllo dell'andamento della patologia di cui il cittadino è affetto. L'obiettivo è costruire una comunità di pratica che abbatta i confini ospedale/territorio e agisca con una forte integrazione delle professionalità coinvolte.

Ambiti strategici sono:

- Attivazione di una centrale unica di continuità assistenziale territorio – ospedale – territorio;
- Percorsi di continuità ospedale/territorio: implementazione di modelli socio-sanitari di presa in carico quali le dimissioni protette fast al domicilio o RSA 7gg/settimana, percorsi sul diabete infantile, la riabilitazione domiciliare per frattura di femore;
- Assistenza socio-sanitaria ad anziani e disabili fragili non autosufficienti, realizzando azioni di qualificazione dei percorsi di continuità di cura tra setting sanitario e socio-sanitario;
- Rafforzamento e qualificazione dell'offerta residenziale lungo-assistenziale: supporto alla realizzazione degli adeguamenti, dei miglioramenti e delle innovazioni necessari, messi in luce dall'emergenza Covid;
- Programma regionale sulla tutela della salute fisica delle persone assistite dai Centri di Salute Mentale: attuazione del programma regionale anche alla luce della rimodulazione delle attività a causa della pandemia;
- Attuazione delle misure a sostegno dei caregivers così come definite dalle relative DGR regionali: progettazione di interventi altamente personalizzati di sostegno, sollievo e supporto al caregiver e offerta formativa e informativa;
- Lo sviluppo delle Case della Salute: completamento del programma di realizzazione e di adeguamento tecnologico delle Case della Salute;
- Sviluppo dell'Infermiere di Comunità per rafforzare la capacità di risposta del territorio.

#### **4. Sviluppo delle reti cliniche aziendali e interaziendali:**

Prosegue lo sviluppo e la revisione delle reti cliniche, anche in ragione dell'esperienza maturata, dell'evoluzione delle integrazioni aziendali e interaziendali e delle integrazioni ospedale-territorio. Per l'anno 2021 il focus è sulle seguenti reti:

Gastroenterologia

Neurologia

Cardiologia

Pneumologia

Dermatologia

Reumatologia

Laboratorio Unico Metropolitano (LUM)

Dipartimento Interaziendale ad Attività Integrata di Anatomia Patologica (DIAP)

## **5. Governo Clinico e sistema Qualità**

Prosegue l'attività di sviluppo, revisione ed implementazione dei Percorsi diagnostico terapeutici aziendali e interaziendali, nonché la conduzione di audit clinici per la misurazione dell'efficacia dei percorsi.

Sarà studiato un questionario per la rilevazione della qualità percepita dai pazienti arruolati nei PDTA Mammella e Colon-retto, in quanto percorsi più consolidati.

Sarà avviato un percorso di accreditamento di eccellenza dei percorsi sanitari territoriali attraverso il sistema "Accreditation Canada".

In tema di Gestione del rischio e sicurezza delle cure verrà revisionata la procedura aziendale P001AUSLBO "Informazione e acquisizione del consenso ai trattamenti sanitari".

## **6. Governo interaziendale dei farmaci e dei dispositivi medici**

Proseguono nel 2021 le azioni volte al miglioramento dell'appropriatezza prescrittiva messe in campo nel corso del 2020 con il Progetto Interaziendale Governo del Farmaco, al quale partecipano AUSL BO, AOU BO e IOR. In particolare, gli obiettivi strategici del progetto riguardano la condivisione della cultura generale dell'uso appropriato del farmaco, con azioni orientate alle seguenti aree tematiche:

- incremento dell'utilizzo di farmaci a brevetto scaduto equivalenti;
- incremento dell'utilizzo di farmaci biosimilari;
- uso appropriato di farmaci respiratori in associazione per il trattamento della BPCO;
- interventi di governo volti a definire linee condivise di trattamento e favorire, nella cornice dell'appropriatezza, l'impiego di trattamenti che, a parità di profilo di efficacia e sicurezza, mostrano un miglior rapporto costo/opportunità per il SSN;
- governo interaziendale dei dispositivi medici per conciliare l'utilizzo appropriato e la sostenibilità economica, attraverso un'allocazione equa ed efficiente delle risorse disponibili. Revisione dei prodotti utilizzati dalle équipes chirurgiche interaziendali al fine di ottimizzare DM e costi;

## **7. Informatizzazione e digitalizzazione**

Saranno implementate le azioni presenti nel Piano per l'innovazione e lo sviluppo ICT del SSR. Temi prioritari per l'anno 2021 sono:

- Implementazione e diffusione del Fascicolo Sanitario Elettronico;
- Informatizzazione della cartella clinica di ricovero mediante l'utilizzo della Cartella Clinica Elettronica (CCE) e sviluppo della cartella informatizzata ambulatoriale;
- Promuovere azioni di diffusione delle credenziali SPID di identità digitale per l'implementazione di sistemi innovativi di accesso;
- Introduzione della Cartella Unica Regionale Elettronica (CURE) nell'ambito della Salute Mentale;
- Sviluppo di progetti di telemedicina e teleconsulto quali modalità innovative di cura che hanno avuto impulso dalle misure restrittive introdotte per il contenimento del contagio da Covid-19.

## **8. Rispetto dell'equilibrio economico-finanziario**

Per il rispetto dell'equilibrio economico-finanziario 2021 l'AUSL di Bologna si impegna a:

- Definire e rispettare il Piano degli investimenti;
- Presidiare costantemente l'andamento della gestione economico-finanziaria in considerazione della modifica dei costi e dei ricavi determinata dall'emergenza Covid-19 e dal successivo programma di riavvio delle attività sanitarie precedentemente sospese;
- A partire dall'1 agosto 2021, ripristinare il c.d. Malus (LR 2/2016), sanzione per mancata o tardiva disdetta delle prenotazioni di visite ed esami specialistici;
- Utilizzare efficientemente la liquidità disponibile e mantenere i tempi di pagamento;
- Proseguire nella implementazione del nuovo sistema unico regionale per la gestione informatizzata dell'area amministrativo contabile (GAAC), finalizzata alla piena messa a regime del sistema;
- Gestire le relazioni con le strutture private accreditate in coerenza con gli accordi quadro regionali con l'ospedalità privata;
- Aderire alle convenzioni quadro regionali stipulate da Intercent-ER previste dalla programmazione regionale;
- Utilizzare il mercato elettronico regionale (MERER) per gli acquisti di beni e servizi inferiori alla soglia di rilievo comunitario;

- Integrare i sistemi informativi con le piattaforme regionali di e-procurement, dematerializzazione del ciclo passivo, utilizzandoli sistematicamente per tutti i contratti di acquisto i beni e servizi.

Governo delle Risorse umane: in ottica interaziendale, nel 2021 prosegue il percorso di omogeneizzazione di procedure, regolamenti, istruzioni operative e linee guida inerenti la gestione del rapporto di lavoro delle Aziende di ambito metropolitano.

Particolare rilievo viene dato al governo della spesa per il personale, agendo in primis sullo smaltimento ferie e ore accantonate che, sovente fruite a ridosso della cessazione del rapporto di lavoro, inducono la necessità di turn over anticipato.

Sarà adottato il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), che costituisce lo strumento per giungere ad un'adeguata attuazione e ad un progressivo sviluppo del lavoro agile. Sarà inoltre revisionato il regolamento per l'autorizzazione a incarichi extra istituzionali.

A supporto dello sviluppo delle reti cliniche e dei servizi integrati interaziendali vengono definite le seguenti azioni di carattere giuridico-amministrativo:

- Definizione del regolamento unico per il conferimento di incarichi interaziendali
- Definizione di un modello di gestione dei fondi per la dirigenza e per il comparto
- Omogeneizzazione dei livelli di graduazione degli incarichi
- Definizione del regolamento ALP per i servizi integrati
- Definizione di un protocollo interaziendale per la gestione dei sinistri.

In materia di Anticorruzione e Trasparenza nel 2021 verranno completati gli "Audit misure anti corruttive" previsti dal cronoprogramma del PTPCT 2019-2021 e si collaborerà con il Gruppo di Lavoro regionale per la revisione delle Linee Guida Donazioni, che verranno recepite dall'AUSL di Bologna una volta emanate.

Per la corretta gestione dei flussi informativi di Assistenza Specialistica Ambulatoriale (ASA) viene chiesto di migliorare la completezza e la qualità dei dati al fine di ridurre le prestazioni scartate ed il conseguente mancato introito per mobilità. Nel 2020 è stato scartato il 17% delle prestazioni specialistiche, dato critico che necessita di attenzione da parte dei clinici nella compilazione dei campi scartanti, nonché di soluzioni tecnico-informatiche.



## IL PERCORSO

Stante il periodo avanzato dell'anno, il percorso viene quanto più possibile snellito e semplificato, non perché meno incisivo o importante, ma per renderlo al più presto operativo.

Di seguito gli step previsti:

- Convocazione dei Gestori trasversali di risorse economiche per la definizione delle previsioni 2021, incontro avvenuto c/o l'Aula Magna dell'Ospedale Maggiore in data 2 marzo 2021;
- Convocazione del Collegio di Direzione per presentare ai Direttori di Dipartimento, Distretto e DATeR gli obiettivi strategici 2021, incontro avvenuto c/o l'Aula Magna dell'Ospedale Maggiore in data 28 luglio 2021;
- Invio delle schede budget ai Direttori di Dipartimento, Distretto, UO di Staff entro il 10 agosto;
- Ritorno alla Direzione di eventuali criticità o proposte entro il 28 agosto;
- Valutazione da parte della Direzione delle note pervenute e formalizzazione delle schede di budget entro il 10 settembre. Su queste ultime schede definitive verrà chiesto ai Direttori di Dipartimento di declinare gli obiettivi per Unità Operativa;
- A ottobre rivalutazione a seguito dell'andamento pandemico e del nuovo assetto organizzativo aziendale, formalizzata nella Budget Revision.

## IL PROCESSO DI BUDGET 2021

Ai Dipartimenti, ai Distretti, al DATeR, al DASS, alle Tecnostrutture e alle UUOO di Staff sono assegnati solo gli obiettivi di Innovazione e Qualità.

L'UOC Programmazione e Controllo si occuperà del monitoraggio infra-annuale e consuntivo di tutti gli indicatori ricavabili da Flussi Informativi correnti (es. SDO, PS, ADI ecc.) o da monitoraggi regionali (InSIDER); provvederà invece a richiedere al monitor di competenza lo stato di avanzamento di quelli non derivanti da flussi strutturati.

Il Budget potrà essere integrato con ulteriori obiettivi che la Regione Emilia-Romagna e/o la Direzione aziendale individueranno in corso d'anno.

## GLI STRUMENTI

La programmazione 2021 è declinata nelle seguenti schede:

## **SCHEDE OBIETTIVI INNOVAZIONE E QUALITA' (I&Q)**

Le schede I&Q 2021 sono predisposte per Distretto, Dipartimento, DATeR e, in alcuni casi, per Unità Operativa, in particolare:

- a) una per ciascun Distretto di Committenza e Garanzia (6 schede);
- b) tredici schede per i Dipartimenti di Produzione (una per ogni Dipartimento e una per l'ISBN);
- c) una per il DATeR;
- d) una per il Dipartimento Farmaceutico Interaziendale;
- e) una per il Dipartimento Tecnico-Patrimoniale;
- f) una per il Dipartimento Attività Amministrative Territoriali e Ospedaliere (DAATO);
- g) una per ogni U.O. del Dipartimento Amministrativo (per un totale di cinque schede);
- h) una per ogni U.O. di STAFF (per un totale di tredici schede).

Sulle schede budget definitive viene richiesto ai direttori di Dipartimento, di cui ai punti b), c), d), e), f), di declinare gli obiettivi alle UU.OO. ad essi afferenti.

Tale declinazione non è necessaria per:

- i Distretti (punto a) perché costituiti da un solo CdR;
- il Dipartimento Amministrativo (punto g), che ha già un budget articolato per unità operativa vista la loro specificità sovraziendale di Servizi Unici Metropolitan;
- le UU.OO. di staff (punto h), che hanno una scheda ciascuna.

## **SCHEDE OBIETTIVI PRODUZIONE**

Stante l'andamento pandemico che in corso d'anno ha comportato diverse rimodulazioni delle strutture erogative, non vengono negoziati Obiettivi di Produzione.

E' comunque disponibile sulla intranet aziendale il monitoraggio delle attività per Dipartimento e per Unità Operativa.

## **SCHEDE OBIETTIVI SOSTENIBILITA' ECONOMICA**

Vengono formalizzati i Budget economici negoziati con i Gestori trasversali di risorse.

I Dipartimenti di produzione, che non hanno assegnato un proprio Budget coerentemente con la mancata definizione di obiettivi quantitativi di attività, riceveranno dai Gestori (Farmacia, Economato, Ing. Clinica, ...) informazioni sull'andamento dei consumi con l'analisi delle criticità.

## MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET 2021 E VALUTAZIONE

L'andamento dell'attività derivante da flussi informativi correnti, ancorché non costituisca obiettivo di budget, sarà monitorato in corso d'anno trimestralmente.

Il monitoraggio degli obiettivi di *Innovazione* e *Qualità* sarà effettuato semestralmente.

Per la valutazione consuntiva 2021 gli obiettivi saranno misurati con il seguente peso:

- obiettivo pienamente raggiunto – colore verde – peso 1
- obiettivo parzialmente raggiunto- colore giallo – peso 0,5
- obiettivo non raggiunto – colore rosso – peso 0

In coerenza con gli indirizzi forniti dall'OIV regionale, da ultimo con Deliberazione di Giunta n. 5/2017, aziendaliamente recepiti con Deliberazione del Direttore Generale n. 10 del 11/01/2019, e preso atto dei principi stabiliti dall'Organismo Aziendale di Supporto (OAS) in data 07/12/2018, oltre agli obiettivi facenti parte del processo di Budget, vengono valutati mensilmente gli obiettivi di performance di livello aziendale, proposti dalla Direzione e validati dall'OAS.

La liquidazione mensile degli importi di produttività collettiva e di retribuzione di risultato è legata al raggiungimento di tali obiettivi sia per l'area comparto che per tutte le aree della dirigenza, secondo i termini dei vigenti accordi di contrattazione collettiva integrativa.

Il percorso mensile prevede: la rendicontazione degli indicatori definiti a livello aziendale da parte dell'UOC Programmazione e Controllo alla Direzione Sanitaria e alla Direzione Amministrativa; la successiva trasmissione all'OAS per le verifiche sulla metodologia adottata e, in caso di riscontro positivo, l'invio alla Direzione Generale per l'autorizzazione a procedere alla liquidazione al SUMAEP.