



**"AZIENDA OSPEDALIERA  
SPECIALISTICA DEI COLLI"**  
Monaldi - Cotugno - C.T.O.

direzione generale

Direttore Generale  
dr. Antonio Giordano  
081 706 2199-2917  
081 706 4294 -fax-  
antonio.giordano@ospedalideicolli.it

AORN Ospedali dei Colli  
Monaldi - Cotugno - CTO  
Numero Protocollo: 0001218  
Data: 28-01-2015



Napoli, 28 gennaio 2015

ai direttori

► dipartimento  
► unità operative complesse  
unità semplici a valenza dpt  
p.c. direttori amministrativo e sanitario  
LORO SEDI

oggetto: trasmissione direttiva del Direttore Generale anno 2015

Con la presente si trasmette il documento in questione

il Direttore Generale  
dr. Antonio Giordano



"AZIENDA OSPEDALIERA  
SPECIALISTICA DEI COLLI"  
Monaldi - Cotugno - C.T.O.

## **Direttiva Annuale del Direttore Generale per l'anno 2015**

### **Indice**

<b><i>La Direttiva .....</i></b>	<b>2</b>
<b><i>Il progetto di salute dell'Azienda Ospedaliera .....</i></b>	<b>3</b>
<b><i>Obiettivi specifici comuni per i Direttori di Dipartimento .....</i></b>	<b>4</b>
<b><i>Obiettivi specifici comuni per tutte le Unità Organizzative .....</i></b>	<b>4</b>
<b><i>Obiettivi Specifici delle Unità Organizzative Di Degenza.....</i></b>	<b>5</b>
<b><i>Obiettivi specifici dei servizi sanitari.....</i></b>	<b>5</b>
<b><i>Obiettivi specifici della Direzione Medica di Ospedale.....</i></b>	<b>5</b>
<b><i>Obiettivi specifici dell'area strategica ed amministrativa.....</i></b>	<b>6</b>

## **La Direttiva**

La DIRETTIVA annuale è lo strumento di programmazione, attraverso la quale l'Azienda definisce e determina gli obiettivi generali per l'anno di riferimento, rispetto ai quali tutti gli operatori sono vincolati, in quanto individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi.

Il presente atto è emanato in continuità sia ideale che fattuale con la precedente direttiva a validità per l'anno 2014, contenuta nel piano triennale della performance 2014-2016, adottata con deliberazione n. 93 del 31/01/2014, che costituisce documento ancora valido per tutte le azioni generali.

La presente DIRETTIVA, riferita all'anno 2015, fornisce indirizzi ed obiettivi specifici per la predisposizione del Piano annuale delle attività e, conseguentemente, al fine di assicurare il conseguimento dei risultati previsti, costituisce linea guida nell'attuazione dei processi aziendali.

Lo scopo del presente documento è quindi quello di raccogliere le esperienze costruite negli anni precedenti, in particolar modo in merito alla gestione per processi degli eventi aziendali e inquadrarle in un organico quadro formativo teso alla realizzazione operativa del budget di Dipartimento e di Unità Operativa nel 2015, alla luce dell'Atto Aziendale recentemente approvato e che dispiegherà i suoi effetti nell'annualità di riferimento del presente documento.

La ratio degli obiettivi posti in essere per l'anno 2015 è quello di rafforzare la rete di responsabilità incrociate, così da coinvolgere nel medesimo progetto globale tutte le U.O. che presidiano differenti sottoprocessi dei processi aziendali strategici.

Le eventuali decurtazioni alla retribuzione per produttività progettuale saranno in funzione alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, pesata dalla valenza dello stesso. La decurtazione verrà applicata a tutto il personale, dirigenziale e del comparto afferente alla UOC interessata.

L'anno 2015 non costituisce ancora un'annualità di stabilità e di consolidamento di metodologie e prassi, ma, al contrario, rappresenta ancora un anno di profondi cambiamenti, legati all'attuazione dell'Atto Aziendale recentemente approvato dalla Regione Campania ed al completamento della novazione del sistema informativo aziendale sanitario ed amministrativo. Per tali motivazioni, il bonus relativo al sistema di valutazione legato alla negoziazione budgetaria, continuerà a sussistere, subendo tuttavia una riduzione ulteriore del 50%, così da passare dagli iniziali venti punti nel 2013 e dieci punti nel 2014 a soli cinque punti percentuali nel 2015.

L'obiettivo primario è il mantenimento degli standard operativi, sia in ambito sanitario che amministrativo-tecnico-professionale, anche in presenza della importante riduzione di personale a seguito del blocco del turnover previsto dalla normativa nazionale e regionale in materia di contenimento della spesa sanitaria. Il mantenimento degli standard operativi deve essere assicurato anche in costanza dei risparmi economici imposti dalla programmazione sanitaria.

A tale linea strategica andrà affiancata la prosecuzione delle attività di formalizzazione dei protocolli operativi aziendali per migliorare la qualità intrinseca del sistema aziendale, in grado di implementare modelli sanitari snelli e performanti in merito ai trasferimenti tra UO, richiesta ed esecuzione di esami diagnostici e di consulenze intrareparto a pazienti ricoverati, oltre a ridurre i tempi di attesa per il ricovero e l'esecuzione delle prestazioni ambulatoriali.

Collateralmente, così come previsto nel regolamento per la valutazione vigente, ciascun dirigente verrà valutato anche in base ai seguenti parametri.

- collaborazione interna e livello di partecipazione nell'organizzazione dipartimentale
- Livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico

- Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e nel generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali
- Risultati nelle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'orientamento all'utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi
- Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali nonché i conseguenti processi formativi
- Raggiungimento del minimo di credito formativo, ai sensi dell'art. 16 ter comma 2 del DgLs 502/92
- Osservanza degli obiettivi prestazionali assegnati
- Rispetto del codice di comportamento approvato dall'Azienda e pubblicato sul sito istituzionale.
- Rispetto del regolamento e della normativa in materia di trasparenza ed anticorruzione
- Rispetto delle direttive e delle disposizioni di servizio dettate dalla Direzione Aziendale
- Azioni promosse per il miglioramento dell'efficienza gestionale e sanitaria
- Azioni promosse per il miglioramento dei rapporti con il pubblico
- Azioni promosse per la semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti e la riduzione dei tempi di attesa

La negoziazione budgetaria ha visto una costante evoluzione fin dalla nascita dell'Azienda nel 2011 e nel corso del 2015 deve essere caratterizzata da una ulteriore peculiarità, inerente la marcata differenziazione degli obiettivi tra i dirigenti della medesima UO, ove ragionevole. Ciascun Responsabile di UO oggetto di negoziazione, dovrà infatti negoziare con i valutati obiettivi personali in grado di misurare in modo oggettivo i compiti svolti dai differenti collaboratori dirigenti.

Ai sensi dell'art. 16 del regolamento per la valutazione, ciascun dirigente verrà misurato attraverso giudizi di valore differenziale rispetto ad uno medio definito "sufficiente" ed al quale si attribuisce un punteggio convenzionale pari a tre punti in una scala da uno a cinque, dove il punteggio di uno rappresenta una prestazione inadeguata e il punteggio di cinque una prestazione rilevante.

Il calcolo del punteggio finale si effettua sommando il valore numerico di tutte le singole valutazioni contenute nella scheda individuale.

## **Il progetto di salute dell'Azienda Ospedaliera**

Gli obiettivi di salute che l'Azienda Ospedaliera intende perseguire per l'anno 2015 sono coerenti con gli obiettivi di salute indicati dal PSN e dal PSR che, nella realtà locale, assumono una propria caratterizzazione derivante dal diverso percorso da seguire, tenuto conto delle condizioni di contesto.

Gli obiettivi generali che l'Azienda intende perseguire sono i seguenti:

- Raggiungere gli obiettivi di salute definiti dalla Regione e dal P.S.N.;
- Migliorare la qualità dei servizi;
- Migliorare l'efficienza;
- Ridurre i costi migliorando le sinergie interne ed innovando i processi e le tecnologie adottate.
- Contenere i costi e governare la spesa sanitaria in coerenza con gli obiettivi economici definiti dalla Regione.

Tutte le strutture produttive dell'Azienda, ciascuna nell'area di competenza, sono impegnate a perseguire gli obiettivi indicati in questa Direttiva.

## **Obiettivi specifici comuni per i Direttori di Dipartimento**

Con l'adozione del nuovo Atto Aziendale i Direttori di Dipartimento hanno la funzione di promuovere azioni operative per migliorare la funzionalità e l'efficienza delle strutture inserite nei dipartimenti, ridotti nel numero ma riorganizzati nelle potenzialità. I direttori di Dipartimento dovranno negoziare propri obiettivi specifici aggiuntivi, legati all'impulso che gli stessi dovranno imprimere alle attività di raccordo tra le UO e tra gli operatori stessi, sia attraverso l'indizione di riunioni per la verifica e l'indirizzo delle innovazioni procedurali. I Direttori di Dipartimento avranno particolare cura nel promuovere tavoli tecnici per la formalizzazione di ulteriori protocolli per la velocizzazione delle attività diagnostiche e per la riduzione delle liste d'attesa.

I Direttori di Dipartimento dovranno compulsare i Direttori ed i Responsabili delle U.O. che partecipano al processo di Budget per la negoziazione di obiettivi specifici per singoli dirigenti o per categorie omogenee di dirigenti, così da aderire maggiormente alla possibilità di valutazione individuale.

## **Obiettivi specifici comuni per tutte le Unità Organizzative**

- Rafforzare il raccordo tra UU.OO. dei Servizi ed UU.OO. di ricovero anche attraverso l'adozione di specifiche procedure finalizzate, tra l'altro, alla riduzione dei tempi di risposta, da parte dei Servizi, ai minimi tecnici;
- Adottare specifiche azioni finalizzate alla riduzione delle liste di attesa per tutte le prestazioni;
- Rispettare i vincoli economici indicati dalla Regione Campania con Delibera di Giunta n. 256/2008 e s.m.i. così come indicato nella sezione 3. "Obiettivi economici definiti dalla Giunta Regionale" della presente Direttiva;
- Migliorare, in termini di tempestività - affidabilità e standardizzazione, le procedure relative ai flussi informativi, soprattutto per quel che riguarda il nuovo Sistema Informativo Amministrativo ed il Sistema Informativo Sanitario, nonché i dati relativi alle prestazioni sanitarie (SDO e quant'altro) da trasmettere alla Direzione Medica di Ospedale;
- Curare l'umanizzazione all'interno di ogni singola U.O., anche attraverso il miglioramento della comunicazione tra operatori sanitari e pazienti;

Tutte le UO avranno l'obiettivo comune di registrare in tempo reale gli spostamenti di personale, con margini di responsabilità differenziati. Ciascun responsabile di UO dovrà verificare mensilmente la corretta allocazione del personale assegnato presso la propria unità, attraverso verifiche congiunte con la UOC GRU. Ciascuna Direzione Medica di Ospedale avrà cura di verificare l'allocatione del personale dell'intero Ospedale presso cui ha sede e la UOC GRU dovrà fornire il massimo apporto per semplificare le verifiche relative, sia fornendo le informazioni necessarie ai controlli, sia effettuando rapidamente le modifiche.

Tutto il personale dovrà porre in essere le azioni tese al rispetto della normativa in materia di trasparenza ed anticorruzione, con particolare attenzione alla predisposizione degli atti e del materiale da pubblicare, in tempo utile e comunque tempestivamente, sul sito aziendale, come previsto dalla vigente normativa.

## **Obiettivi Specifici delle Unità Organizzative Di Degenza**

L'Area delle degenze costituisce un nodo fondamentale della rete sanitaria integrata dei servizi offerti dalla Azienda Ospedaliera.

A tal fine gli obiettivi da perseguire, valutati con specifici indicatori, sono:

- Completare in tempi rapidi le attività di chiusura, rendiconto e trasmissione dei dati inerenti le attività, in particolare le SDO;
- Migliorare il rapporto tra ricoveri a ciclo diurno e ricoveri ordinari;
- Ridurre la degenza media per i ricoveri ordinari, comunque rispettando i protocolli diagnostico terapeutici pertinenti;
- Ridurre i ricoveri impropri, sia ordinari che di Day Hospital, con conseguente corretta valorizzazione dell'attività di Day Hospital ed ambulatoriale;
- Rispettare le indicazioni relative ai quarantatre DRG di cui all'allegato 2c del DPCM del 29.11.2001, ad alto rischio di inappropriatezza, giusta quanto prescritto nelle Delibere di G.R.C. nn. 6490/2001, 4847/2002, 3873/2003 e 684/2004, con conseguente appropriatezza delle attività di day hospital e di day surgery nonché prevedere, ai sensi delle D.G.R.C. nn. 546/07, 2040/08 e 102/09, l'attivazione dell'erogazione assistenziale in regime di Day Service finalizzate al completo trasferimento nei regimi di erogazione più appropriati;
- Utilizzare pienamente il Sistema Informativo Sanitario, con particolare riguardo alla effettiva integrazione tra i reparti di degenza ed i servizi diagnostici.

## **Obiettivi specifici dei servizi sanitari**

L'Area dei servizi sanitari presenti in Azienda, costituisce il secondo nodo strategico della rete sanitaria integrata dei servizi offerti.

Gli obiettivi che i servizi devono perseguire sono, in particolare, di utilizzare pienamente il Sistema Informativo Sanitario, per la effettiva integrazione tra i reparti di degenza ed i servizi diagnostici e di contribuire alla definizione di protocolli operativi per la prenotazione ed effettuazione di esami diagnostici.

## **Obiettivi specifici della Direzione Medica di Ospedale**

La Direzione Medica di Ospedale coordina tutte le funzioni operative svolte all'interno dell'Ospedale ed ha la responsabilità complessiva circa la sicurezza igienico-sanitaria.

Gli obiettivi che la Direzione Medica di Ospedale deve perseguire, insieme a quelli previsti al punto 2 della Circolare Assessore Sanità Regione Campania 2175/SP del 10.11.1998, sono:

- Monitorare le infezioni ospedaliere, mediante definizione delle strategie, dei protocolli di lotta e verifica della loro corretta implementazione, con particolare riguardo alle infezioni del tratto urinario, alle infezioni della ferita chirurgica, alle polmoniti post operatorie o associate a ventilazione assistita ed alle infezioni associate a cateteri intravascolari (secondo quanto previsto dal Piano sanitario Regionale 2002 – 2004);
- Monitorare le piaghe da decubito, mediante definizione delle strategie e dei protocolli di lotta e verifica della loro corretta implementazione;
- Implementare quanto previsto nel DPCM del 16 aprile 2002 e nella Deliberazione di Giunta della Regione Campania n. 4061 del 7/09/2001 per quel che riguarda le liste di attesa (D.G.R.C. 15/2005);
- Monitoraggio circa la corretta e tempestiva compilazione della SDO da parte delle strutture di ricovero al fine della dovuta trasmissione trimestrale agli organismi regionali competenti;
- Avviare l'implementazione delle linee guida nazionali 24 maggio 2001 "Ospedale senza dolore" (D.G.R.C. 15/2005);

- Coordinarsi con le strutture di riferimento per migliorare le procedure relative ai flussi informativi, in termini di tempestività - affidabilità e standardizzazione, soprattutto per quel che riguarda le prestazioni ambulatoriali da trasmettere agli preposti organismi esterni.

## Obiettivi specifici dell'area strategica ed amministrativa

La Direzione aziendale, composta dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario, garantisce il governo complessivo dell'Azienda.

Per l'esercizio delle sue funzioni, la Direzione aziendale, attraverso i Direttori Amministrativo e Sanitario, si avvale di apposite strutture di staff, ovvero di Tecnostrutture in grado di supportare le decisioni aziendali per gli aspetti amministrativi, di programmazione e di controllo.

Gli obiettivi che le Tecnostrutture devono perseguire sono:

- Sostenere il rispetto dei vincoli economici indicati dalla Regione Campania con Delibera di Giunta n. 256/2008 e s.m.i., così come indicato nella sezione 3. "Obiettivi economici definiti dalla Giunta Regionale" della presente Direttiva;
- Consolidare l'utilizzo del nuovo Sistema Informativo Amministrativo;
- Migliorare la tempestività dell'inserimento dei dati nel sistema Informativo Amministrativo e la loro correttezza, con particolare riguardo ai tempi di pagamento ed all'inserimento dei documenti di trasporto merci e beni;
- Realizzare l'armonizzazione dei Sistemi Informativi in essere ed in prossimo esercizio con le prescrizioni della So.Re.Sa., in particolare in merito alla gestione informatica degli stessi, non appena vengano definite le specifiche tecniche regionali;
- Consolidare il sistema della programmazione operativa mediante il sistema di budget preventivo anche allo scopo di trasferire le specifiche responsabilità ai Dirigenti;
- Consolidare procedure standard di controllo di gestione con particolare riferimento all'utilizzo della procedura informatizzata per il ciclo passivo integrale, così da generare registrazioni contestuali in Contabilità Generale ed Analitica;
- Consolidare il sistema di contabilità analitica per centri di costo e di responsabilità;
- Rafforzare la comunicazione, partecipazione e le relazioni con il pubblico;
- Garantire il diritto all'informazione e all'accessibilità degli atti e dei servizi;
- Adottare iniziative di snellimento delle procedure burocratiche e formali;
- Rafforzare le attività formative in coerenza con lo sviluppo delle attività cliniche;
- Configurare l'ambiente di Data Wharehouse ed avviare l'utilizzo sperimentale.

Come ulteriore obiettivo, verranno monitorati, in via sperimentale, i tempi di lavorazione delle azioni legate al regolamento per il rispetto dei tempi di pagamento del fatturato passivo. In pratica, verranno inseriti nelle schede di negoziazione di budget obiettivi specifici, ma privi di pesi, così da misurare a fine anno i risultati raggiunti, senza però legare eventuali deficit a decurtazioni economiche. La *ratio* di tale modalità procedurale è legata alla attuale indisponibilità di adatti ed oggettivi strumenti informatici atti a consentire in tempo utile la misurazione dei tempi di lavorazione, presumibilmente disponibili per la metà del 2015, rendendo non valutabile la misurazione stessa per l'anno di competenza.

Si confida in una piena e fattiva collaborazione di ciascun operatore dell'Azienda.

Napoli 28 gennaio 2015

Il Direttore Generale

- Dott. Antonio Giordano