

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA - ROMAGNA
Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna
Istituto di Ricovero e cura a carattere scientifico



LINEE GUIDA e REGOLAMENTO di BUDGET

Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna

Anno 2023

testo discusso dal CDD nella seduta del 13/2/2023

INDICE

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	3
Premessa.....	3
1.1. LA SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA del 2022.....	4
1.2. GLI INPUT ALLA PROGRAMMAZIONE 2022.....	4
2. GLI OBIETTIVI DELL'ISTITUTO PER L'ANNO 2022.....	6
2.1. GLI OBIETTIVI CLINICO-ASSISTENZIALI.....	6
2.2. GLI OBIETTIVI DI RICERCA.....	9
2.3. GLI OBIETTIVI DI GOVERNO ORGANIZZATIVO ed ECONOMICO.....	10
3. GLI INVESTIMENTI.....	12
4. IL REGOLAMENTO di BUDGET: TEMPI, ATTORI E STRUMENTI DEL PROCESSO DI BUDGET.....	12
4.1. LA NEGOZIAZIONE DEL BUDGET 2022.....	13
4.2. IL MONITORAGGIO DEL BUDGET 2022.....	15
4.3. LA CHIUSURA DEL CICLO DI BUDGET 2022.....	15
5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	15

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Premessa

Il 2022 è stato un anno che ancora ha subito gli effetti dell'emergenza sanitaria COVID-19, che ha comportato una riorganizzazione dei tempi e degli spazi soprattutto nelle attività di ricovero e di sala operatoria, anche finalizzata al recupero delle Liste di Attesa accumulate nei diversi picchi pandemici. Per poter garantire la ripresa della produzione complessiva, la Direzione ha infatti mantenuto l'erogazione di parte dell'attività in elezione su Case di Cura Private, di cui - in base agli obiettivi che verranno assegnati allo IOR dalla RER - è possibile il mantenimento per le attività di medio bassa complessità, svolte presso la Casa di Cura Villa Chiara, individuata attraverso procedura europea. Relativamente all'attività elettiva svolta attualmente c/o la Casa di cura Villalba (in scadenza al 28 febbraio 2023), lo IOR si atterrà alle indicazioni che verranno date dal livello regionale in merito alla necessità di effettuare il recupero di Liste di Attesa. I volumi di attività presso tali piattaforme sono individuati infatti nel rispetto delle indicazioni regionali sia per quanto attiene ai volumi che alle procedure di acquisizione dei servizi, sia relativamente all'esecuzione contratti in essere e che alle eventuali procedure da attivarsi.

Dal primo evento pandemico del 2020 in poi, sono state concordate azioni in sinergia con le Aziende dell'Area Metropolitana inerenti la gestione della traumatologia e su cui IOR è tuttora impegnato, quale Coordinatore della Rete Traumatologica Metropolitana. Anche sullo sviluppo della gestione in maniera strutturale di parte della Traumatologia Metropolitana da parte di IOR si è in attesa di indicazioni regionali in merito ai necessari maggiori spazi (reparto e sale operatorie) a disposizione di IOR.

Obiettivo per l'anno 2022 era di ritornare ai livelli di produzione del 2019 e recuperare le liste d'attesa con particolare riferimento ai pazienti scaduti prima del 31/12/2021. In attesa di avere un quadro più chiaro degli aspetti sopra definiti, la Direzione Sanitaria sta predisponendo i diversi scenari di produzione per l'anno appena iniziato.

Nonostante le difficoltà organizzative legate al periodo pandemico, lo IOR ha sviluppato progetti innovativi legati al suo ruolo di Hub regionale per l'Ortopedia e la Traumatologia: il 2022 è stato il primo anno di attività chirurgica presso il Polo di Argenta, sede distaccata attivata grazie al Protocollo di Intesa siglato tra le due Aziende (IOR e AUSLFE) e approvato dalla RER, necessaria sia a rispondere ad obiettivi di riduzione della mobilità passiva del territorio ferrarese, sia per aumentare le piattaforme produttive a disposizione.

Ha preso quindi forma la nuova visione di "Rizzoli diffuso", grazie anche al rinnovo decennale del Protocollo di Intesa tra le regioni Siciliana ed Emilia Romagna, avvenuto nell'ottobre 2021, e all'Accordo siglato nell'ottobre 2022 tra IOR e Regione Siciliana, che definisce gli obiettivi specifici di qualificazione della produzione del Dipartimento Rizzoli Sicilia per il prossimo triennio.

L'attività di **Ricerca** nel 2022 ha raggiunto importanti obiettivi di fundraising, ed evidenti risultati in termini di produzione scientifica.

Il 2023 vedrà impegnato lo IOR nella **procedura di riconferma del carattere scientifico di IRCCS**, che dovrebbe avvenire in applicazione dei nuovi criteri definiti dal decreto di Riforma degli IRCCS, il d.lgs. 200 del 23 dicembre 2022¹, rispetto al quale sarà necessario organizzare i processi di ricerca in modo da garantire le maggiori performance possibili.

Le attività caratteristiche dello IOR si sono mantenute e sviluppate anche grazie al presidi degli aspetti gestionali ed economici, necessari a garantire il raggiungimento dell'equilibrio di bilancio per

¹ Si è in attesa delle indicazioni da parte dell'Ufficio ricerca del Ministero della Salute.

il 2022 e ad avviare il 2023 nel rispetto degli obiettivi regionali di contenimento della spesa per specifici fattori produttivi.

1.1. LA SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA del 2023

Nelle more della definizione di una situazione finanziaria certa per l'anno 2023, la Regione ha richiesto alle Direzioni Aziendali di presidiare costantemente l'andamento della gestione economico-finanziaria aziendale, in considerazione della modifica della struttura dei costi e dei ricavi determinatasi a seguito dell'emergenza COVID-19 e di mettere in campo ogni intervento utile a contenere i costi di sistema.

I monitoraggi tra RER e Aziende avverranno mensilmente su alcuni specifici capitoli di spesa, primo tra i quali la spesa per il Personale, che nel triennio 2020-2022 ha visto un aumento in tutte le Aziende, dovuto alla necessità di rispondere all'evento pandemico.

Il mancato riconoscimento nel 2022 delle spese sostenute per far fronte all'emergenza COVID-19 e all'aumento dei costi energetici ha determinato una situazione economico finanziaria delicata, a causa della quale è richiesto ad ogni Azienda il massimo contributo in termini di efficienza dei processi.

Gli obiettivi di mandato assegnati ai Direttori Generali prevedono esplicitamente che la Direzione adotti tutte le misure necessarie per assicurare il rispetto della programmazione sanitaria regionale e per mantenere la gestione aziendale in linea con l'obiettivo economico-finanziario, su cui le Aziende saranno soggette a verifica mensile. **Nelle more delle indicazioni sui target attesi per gli specifici fattori produttivi per il 2023**, i fattori produttivi oggetto di monitoraggio ora divenuto mensile, riguardano: **i costi del personale, l'acquisto ospedaliero di farmaci, i dispositivi medici, l'acquisto di servizi da strutture private (Piattaforme esterne), manutenzioni ICT e Tecnologie Biomediche, trasporti sanitari.**

Il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale 2023-2025 rispecchierà quindi da un lato la necessità di dare risposta alle azioni di innovazioni avviate in questi anni dall'Istituto, e dall'altro garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Per garantire il rispetto dell'equilibrio economico e - al contempo - lo sviluppo delle azioni innovative sopra citate, lo IOR dovrà attuare quindi uno stretto monitoraggio della gestione aziendale e dei costi, per individuare con tempestività le azioni necessarie a rispettare il vincolo di bilancio e porre in essere le misure, anche di carattere organizzativo e strutturale, più idonee per assicurare l'equilibrio economico-finanziario. I gestori sono quindi impegnati alla massima precisione nella rendicontazione dei costi alla Direzione, nonché all'individuazione di forme di risparmio su specifici fattori produttivi.

Come per gli anni precedenti, il budget relativo al materiale impiantato sarà determinato in base all'attività attesa e stimato in base al costo medio protesi. Sarà oggetto di monitoraggio ed autorizzazione da parte della direzione sanitaria la protesica custom made, innovativa e quindi caratterizzante l'attività assistenziale del nostro IRCCS.

1.2. GLI INPUT ALLA PROGRAMMAZIONE 2023

I principali input "istituzionali" al processo di programmazione aziendale annuale sono:

- le linee di indirizzo regionali, che contengono: i criteri di assegnazione delle risorse alle Aziende, i vincoli derivanti dalla normativa nazionale e regionale, gli obiettivi definiti nell'ambito della programmazione sanitaria (cd. Linee di Programmazione Regionali annuali). Al momento attuale vige la DGR RER 1772/2022, in attesa di un quadro nazionale più certo, soprattutto in termini di finanziamenti alle Regioni. Sono inoltre indicazioni cogenti quelle di cui alle note RER relative agli obiettivi su specifici fattori

- produttivi monitorati;
- il Programma Triennale della Ricerca Corrente 2022-2024 degli IRCCS, nel quale sono delineati obiettivi e risultati attesi delle Linee di Ricerca dello IOR, nonché eventuali nuove ridefinizioni delle Linee di Ricerca, che il Ministero ha chiesto di sviluppare ai Direttori Scientifici, stante la necessità di aggiornare gli obiettivi di programmazione scientifica al raggiungimento dei nuovi criteri e standard definiti dalla nuova Riforma. E' quindi input alla programmazione annuale e pluriennale dello IOR il d.lgs 200/2022 di modifica del d.lgs. 288/2003, stante la previsione - per il 2023 - di richiesta della riconferma della titolarità di IRCCS.
- gli obiettivi di mandato assegnati al Direttore Generale (DGR n. 745/2020).

Altri documenti di input alla programmazione annuale sono:

- le indicazioni derivanti dai vincoli economico-finanziari a livello nazionale e regionale;
- le indicazioni nazionali e regionali relative all'applicazione dei nuovi Livelli Essenziali di Assistenza;
- la L.R. 9 del 16/7/2018 e smi "Norme in materia di finanziamento, programmazione, controllo delle aziende sanitarie e Gestione Sanitaria Accentrata"
- la DGR di riordino della rete ospedaliera DGR 2040/2015 e le delibere ad essa collegate, relative alla ridefinizione dei *setting* assistenziali e all'appropriatezza;
- le DGR sui Tempi di attesa relative alle attività ambulatoriali e diagnostiche, ai ricoveri programmati, ai tempi di attesa in Pronto Soccorso;
- l'Accordo Regione-IOR sulle Funzioni "Hub" (DGR n.2315 del 27/12/2022);
- i documenti di programmazione sanitaria locale, derivanti dalle decisioni della Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria Metropolitana;
- gli Accordi di collaborazione/di fornitura con le Aziende USL dell'Area Vasta Emilia Centro: Bologna, Ferrara e Imola;
- il nuovo Protocollo di Intesa tra la Regione Siciliana, la Regione Emilia-Romagna e lo IOR per l'attività erogata dal Dipartimento Rizzoli-Sicilia, siglato il 1 ottobre 2021 di durata decennale e l'Accordo siglato da IOR e Regione Siciliana per il triennio 2022-2024, siglato nell'ottobre 2022;
- il Preconsuntivo dell'anno precedente e il Piano Investimenti pluriennale;
- il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) per il triennio 2022-2024, che rappresenta la sintesi dei precedenti documenti aziendali di programmazione strategica: Piano della Performance (PDP), Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza (PTPCT), Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP), Piano triennale delle Azioni Positive (PAP) Aziendale, Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- la delibera regionale sul Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC);
- la normativa sulla Trasparenza e Anticorruzione che ha forti ricadute su tutti i settori aziendali e il PTPCT vigente IOR;
- L'Accordo Attuativo Locale siglato nel giugno 2020 tra IOR e Università di Bologna, ai sensi il Protocollo di Intesa Regione-Università siglato nel 2016, e l'Addendum relativo alle attività di Ricerca;
- la normativa sulla Libera Professione ed il regolamento aziendale in materia;
- le risultanze del verbale dell'ultima site-visit ministeriale per la riconferma della titolarità di IRCCS;
- la DGR RER 1943 del 04/12/2017 che approva i requisiti generali e le procedure per il rinnovo dell'Accreditamento delle strutture sanitarie;
- i requisiti per l'accREDITamento industriale, che interessano il Dipartimento Rizzoli-RIT;
- le risultanze del riesame della direzione sul Sistema di Gestione della Qualità relativo all'anno precedente.

Come avvenuto dal 2020, sono ovviamente input alla programmazione operativa per l'anno 2023 le disposizioni nazionali e regionali in materia di gestione dei casi COVID-19, nonché le disposizioni

emanate dal livello ministeriale e regionale inerenti la situazione emergenziale Ucraina.

Il presente documento è redatto sulla base delle prime indicazioni regionali di tipo economico. Eventuali decisioni derivanti dalla concertazione a livello nazionale e quindi con ricaduta sulle regioni e sulle aziende, che incideranno sul budget 2023, saranno quindi ricomprese in successive revisioni del budget stesso.

2. GLI OBIETTIVI DELL'ISTITUTO PER L'ANNO 2023

Sulla base di quanto indicato dal livello regionale relativamente ai vincoli di natura economica stabiliti in coerenza con la Legge di Bilancio 2023, lo IOR avvia il Ciclo di Gestione della Performance 2023 sulla base degli obiettivi di mandato assegnati al Direttore Generale e gli obiettivi individuati già nel 2022 con la DGR 1772/2022.

I presenti indirizzi di budget, discussi nella Seduta del Collegio di Direzione IOR del 13 febbraio 2023, rappresentano quindi i macro-obiettivi dell'anno, sviluppati in relazione agli input di cui al paragrafo precedente.

2.1. GLI OBIETTIVI CLINICO-ASSISTENZIALI

Premesso che il rispetto dell'equilibrio economico, determinato dalla relazione tra produzione valorizzata e costi, costituisce un vincolo per tutte le Aziende Sanitarie e quindi, a cascata, per tutti i dipartimenti e tutte le strutture, nel 2023 i Dipartimenti e i CDR saranno chiamati a garantire:

- il **rispetto della produzione negoziata**, con particolare attenzione alla produzione infra-regionale e ai tetti che saranno negoziati negli Accordi di fornitura con la AUSL di Bologna, la AUSL di Imola e la AUSL di Ferrara, anche al fine di rispondere agli obiettivi previsti dalla DGR RER 272/2017 "riduzione liste di attesa per ricoveri chirurgici" e dalle indicazioni 2023 regionali e nazionali in materia. Per le UUOO chirurgiche, i target attesi relativi al numero di pazienti dimessi, al numero di DRG Chirurgici e alla casistica tracciante saranno individuati in relazione alla necessità di smaltimento delle liste di attesa ed in considerazione degli spazi produttivi disponibili (sale e PL), incluso il monitoraggio quali-quantitativo dei nuovi inserimenti. Per le UUOO non chirurgiche e i servizi le prestazioni dovranno essere incrementate a supporto dell'aumento dell'attività chirurgica e ambulatoriale.
- il **rispetto dei costi negoziati** e l'uso appropriato ed efficiente delle risorse, con particolare riferimento ai materiali/dispositivi, al personale, ai servizi e alle consulenze fornite da specialisti di altre aziende, da inserirsi all'interno di percorsi di cura identificati.

A tal proposito le azioni che saranno messe in campo riguardano:

1. come per gli anni precedenti, le UO Chirurgiche dovranno concordare con la Direzione Sanitaria gli interventi superspecialistici che richiedono l'utilizzo di impianti, protesi o modelli **custom-made**, al fine di monitorare attentamente, insieme alla Farmacia, l'andamento dei costi dei dispositivi medici necessari a garantire l'innovazione chirurgica propria dell'IRCCS. A parità di produzione effettuata in sede², non sarà possibile spendere complessivamente più del budget consumato nel 2022. Il monitoraggio è inoltre finalizzato sia a dare evidenza dei maggiori costi degli interventi effettuati presso il nostro IRCCS nell'ambito dell'Accordo Regione-IOR relativo alle funzioni Hub, sia a permettere la rendicontazione dei dispositivi impiantati in pazienti

² Nelle piattaforme esterne i dispositivi sono a carico della Casa di Cura.

reclutati in studi (anche osservazionali e *case report*) nell'ambito della Ricerca Corrente dello IOR;

2. saranno assegnati alle UUOO chirurgiche obiettivi di consumo di dispositivi dalla nuova gara sulle protesi;
3. monitoraggio delle consulenze, delle richieste di prestazioni, e dell'acquisto di strumentario e altri beni di consumo, con una interfaccia stretta tra il gestore e la direzione sanitaria, in modo da permettere lo scambio di informazioni necessario alla verifica dell'andamento della spesa per tali voci;
4. monitoraggio degli interventi effettuati in chirurgia robotica;
5. Monitoraggio dell'appropriatezza nell'utilizzo dei farmaci, con particolare riferimento a quelli ad alto costo.

La Direzione Sanitaria prosegue le attività di programmazione delle risorse operatorie sulla base della consistenza e della criticità delle liste di attesa, prevista dalla DGR RER 272/2017 e successive indicazioni regionali e nazionali.

Per quanto concerne **l'utilizzo di Piattaforme esterne**, resesi necessarie prima per garantire i percorsi di distanziamento necessari alla gestione dell'emergenza COVID e poi al recupero dei pazienti in Lista di Attesa, si è in attesa di indicazioni regionali relativamente alla possibilità di mantenere ulteriori spazi produttivi presso case di cura private nel 2023. Sarà budgetizzata per ogni UUOO l'attività attesa da erogare presso tali piattaforme.

Per quanto concerne **la capacità produttiva interna** per interventi chirurgici programmati:

- sarà aumentata l'attività chirurgica, mediante l'aumento degli SLOT di sala operatoria fino al raggiungimento del livello di produzione pre-pandemico;
- sarà attivata la funzione di interventistica angiografica interna (attualmente eseguita presso Sant'Orsola);
- Sarà riorganizzata la funzione di precovero al fine di ottimizzare la degenza preoperatoria.

La casistica d'urgenza potrà essere ridistribuita in ragione della ridefinizione della Rete Traumatologica Metropolitana e delle decisioni regionali in merito alla necessità di individuare spazi per lo IOR per la gestione di tali attività.

Anche in coerenza con quanto previsto negli Obiettivi di Mandato assegnati alla Direzione Generale (cfr. DGR RER 745/2020) e declinati ulteriormente nelle Linee di Programmazione annuali regionali, sono definiti gli **obiettivi di governo clinico-assistenziale declinati sui singoli CDR**, che sono orientati:

- ➔ al **Governo delle Liste di Attesa e Programmazione Attività Chirurgica**: nel 2023 devono essere considerati gli obiettivi definiti nella DGR RER 272/2017, per quanto concerne l'attuazione del Programma di riavvio dell'attività ordinaria, con le seguenti finalità:
 - recupero della casistica scaduta prima del 31/12/2022;
 - rispetto dei tempi d'attesa per le protesi d'anca (miglioramento significativo della performance);
 - rispetto dei tempi di attesa della patologia oncologica.

Le UUOO dovranno aderire alla riorganizzazione del sistema di programmazione dei ricoveri e pre-ricovero. Costituirà ulteriore obiettivo per tutte le UU.OO. chirurgiche l'efficiente utilizzo della sala operatoria, che verrà valutato tramite:

- la corretta e tempestiva compilazione della nota operatoria settimanale;

- il monitoraggio di indicatori di performance, stabiliti sulla base di quanto definito dal regolamento di sala operatoria.

- ➔ all'**Appropriatezza dei ricoveri, del setting assistenziale e dell'utilizzo delle risorse letto**: continueranno le azioni avviate, con particolare attenzione alla casistica individuata dalla Regione Emilia-Romagna (con DGR 918/2018) ad alta priorità di trasferimento in regime ordinario (DRG 008, 229, 503, 538). In particolare verranno distinti i DRG Medici (Osteoncologia) dai quelli chirurgici. Rispetto ai DRG chirurgici dovrà essere attentamente monitorata l'attività presso le piattaforme esterne a bassa complessità.

Sempre al fine di garantire appropriatezza ed efficienza, verranno monitorati tramite il sistema di bed management, gli indicatori volti alla garanzia di un adeguato utilizzo delle risorse letto (DM, DM preoperatoria, ecc). Verrà monitorato anche l'utilizzo dei percorsi di pre-ricovero.

- ➔ alla **ottimizzazione dei percorsi ambulatoriali e di accesso in emergenza urgenza**, con particolare riferimento alla attivazione dei DSA patologia/disciplina specifici, alla garanzia della offerta ambulatoriale in regime istituzionale sia per le prime visite che per i controlli successivi, inclusi i controlli post-PS e allo sviluppo ed implementazione del progetto di telemedicina; sarà mantenuto il monitoraggio del corretto rapporto tra attività istituzionale e libero professionale; dovranno essere implementate le attività volte alla presa in carico e continuità assistenziale nei pazienti ambulatoriali (prescrizione dematerializzata e prenotazione delle prestazioni successive) come da indicazioni regionali.

Per quanto riguarda gli accessi da PS, dovrà essere monitorato l'afflusso di casistica traumatologica alla luce dei criteri definiti dal coordinamento della rete traumatologica metropolitana.

Dovrà anche proseguire la Revisione dei percorsi di PS in relazione al nuovo assetto strutturale ed alle indicazioni regionali in materia di triage e organizzazione per livelli di complessità della casistica, in particolare mediante l'attuazione del "percorso pediatrico".

- ➔ alla **formalizzazione, realizzazione e monitoraggio delle reti cliniche integrate e dei percorsi diagnostico-terapeutici** già definiti o in fase di avvio, con particolare riferimento a:

- rete Malattie Rare Scheletriche;
- rete malattie Oncologiche dell'apparato muscoloscheletrico;
- rete Traumatologica Metropolitana;
- PDTA sarcomi;
- PDTA infezioni peri-protesiche;
- PDTA anca;
- PDTA metastasi ossee;
- PDTA reumatologia.

Questi aspetti assumono ulteriore importanza per lo IOR, anche a livello Regionale, in quanto è necessario dare evidenza della casistica, dei Percorsi e delle interfacce formali tra lo IOR e le altre aziende dell'area Metropolitana e della Regione, in modo da mantenere il riconoscimento delle nostre funzioni Hub, confermate con DGR 2315/2022:

1. Ortopedia oncologica
2. Chirurgia vertebrale
3. Ortopedia pediatrica
4. Revisione e sostituzione di protesi
5. Terapia chirurgica delle gravi patologie infettive ossee
6. Chirurgia del piede
7. Chirurgia dell'arto superiore.

- ➔ al **miglioramento delle performance cliniche** con particolare riferimento alla % di fratture di femore operate entro le 48 ore, nonché agli indicatori di esito relativi alla protesi d'anca;
- ➔ alla **sicurezza del paziente**, con particolare riferimento a quanto previsto dalla normativa nazionale e regionale e ai progetti regionali su sicurezza in chirurgia:
 - segnalazione e gestione degli eventi avversi;
 - analisi proattiva dei rischi nei processi critici;
 - gestione della documentazione sanitaria, in particolare: informatizzazione del diario clinico, miglioramento della completezza e correttezza di compilazione della SDO;
 - informatizzazione della prescrizione e somministrazione della terapia farmacologica;
 - monitoraggio della corretta compilazione della check-list di sala operatoria;
 - consenso informato.
- ➔ alla **gestione del rischio infettivo**, con particolare riferimento alle infezioni post-chirurgiche e correlate all'assistenza.
- ➔ Nel 2023 è ancora più importante raggiungere i target relativi ai nuovi **indicatori che determinano il ranking degli IRCCS** nel finanziamento della Ricerca Corrente Ministeriale, riferiti:
 - alla complessità della casistica, all'appropriatezza dei ricoveri;
 - alla partecipazione ai trials multicentrici: si lavorerà per aumentare la sinergia tra laboratori di ricerca e UO Cliniche, per lo sviluppo ed il monitoraggio di trials clinici – soprattutto multicentrici -, attraverso il supporto fornito dal Clinical Trial Center ed in linea con le indicazioni del Comitato Etico di Area Vasta Emilia Centro.
 - al mantenimento della capacità di attrazione da extraRER.

2.2. GLI OBIETTIVI DI RICERCA

Premessa

Il contesto in cui ci si trova ad operare nel 2023 potrebbe caratterizzarsi da una modifica delle assegnazioni ministeriali di risorse economiche (Ricerca Corrente e contributo per CCNL Ricerca Sanitaria), in virtù dei nuovi criteri di riconoscimento (e conseguente finanziamento) degli IRCCS e dell'ingresso di altri IRCCS nel sistema. È quindi necessario che tutti i ricercatori, di area clinica e di laboratorio, siano maggiormente consapevoli dell'importanza di garantire l'efficacia dell'attività di ricerca, attraverso l'aumento della produttività, il contenimento dei costi, e una sempre maggiore attività di fund-raising, sia da fonti di finanziamento competitive sia da fonti di ricerca commissionata. Sono **obiettivi di budget per tutti i CDR , per il 2023:** la garanzia di attinenza delle pubblicazioni scientifiche con l'area tematica Ortopedica, la corretta affiliazione delle pubblicazioni (in modo da non essere scartate dal ministero) e l'utilizzo corretto del SIR2020 per l'individuazione dei pazienti inseriti in studi clinici, che - come anticipato in precedenza - devono essere soprattutto multicentrici.

La negoziazione di budget 2023 sarà impostata tenendo presente i diversi vincoli definiti dal nuovo decreto di riforma degli IRCCS, che - se da un lato permettono importanti sviluppi in ambito di trasferimento tecnologico, finanche allo sviluppo di spin-off e start-up - impongono un **rigore metodologico** e una **performance, non solo scientifica**, che saranno dirimenti per il mantenimento della riconferma del carattere scientifico e quindi dell'esistenza stessa dell'Istituto in quanto tale. Obiettivo del 2023 è anche la rispondenza ad un nuovo requisito previsto dalla riforma, ovvero la definizione del **Regolamento per la Fair Competition , codice di Condotta dei ricercatori**.

La negoziazione porterà quindi ad un accordo di budget che impegnerà ogni CDR al raggiungimento di obiettivi condivisi di performance e di efficienza gestionale, orientati al miglioramento del ranking dello IOR rispetto agli IRCCS e alla rispondenza dei requisiti previsti dalla nuova normativa.

Come anticipato sopra, nel 2023 avrà luogo la site-visit ministeriale per la riconferma di IRCCS, avendo avuto il riconoscimento con decreto del novembre 2020. Il Ministero della Salute in diverse occasioni ha confermato che tale tempistica potrebbe subire modifiche in ragione dell'avvenuta riforma degli IRCCS, che comporta la ridefinizione delle procedure amministrative di richiesta e avvio della site visit. In caso di conferma della necessità di procedere con la site-visit nel 2023, lo IOR - con il contributo di tutte le sue articolazioni organizzative, assistenziali, di ricerca e amministrative e di staff - dovrà effettuare le azioni di competenza per garantire il mantenimento di tale titolarità e tale obiettivo è inserito tra gli obiettivi Istituzionali per il 2023 per tutte le articolazioni organizzative.

Nell'ambito del Protocollo di Intesa con la Regione Siciliana, le parti firmatarie si sono inoltre impegnate a richiedere il riconoscimento quale sede IRCCS del Dipartimento Rizzoli Sicilia e delle proprie sedi dislocate in regione. La Direzione valuterà, insieme alle Regioni, se fare istanza di richiesta nell'ambito della prossima riconferma, in ragione dei requisiti necessari per le sedi secondarie.

Prosegue anche nel 2023 l'iter di Valutazione del personale inserito in Piramide della Ricerca, che sarà coinvolto nell'autovalutazione e valutazione delle performance, come previsto dal Decreto n. 164 del 20/11/2019. Per il personale nella categoria ricercatore saranno valutati gli indicatori bibliometrici e di attrazione fondi previsti dalla legge.

La Direzione Scientifica sta inoltre definendo i profili dei nuovi assunti con il CCNL Ricerca Sanitaria, rispetto al quale dovrà rispettare il rapporto tra Ricercatori e Supporto previsto dal Ministero per non perdere il finanziamento.

Infine, l'area della ricerca, come ogni anno, è interessata a raggiungere i seguenti obiettivi relativi al Sistema Qualità Aziendale:

- mantenere la Certificazione ISO 9001:2015;
- mantenere l'Accreditamento industriale del Dipartimento Rizzoli-RIT.

2.3. GLI OBIETTIVI DI GOVERNO ORGANIZZATIVO ed ECONOMICO

Il Rispetto dell'equilibrio economico-finanziario, da garantire attraverso l'equilibrio dei ricavi e dei costi della produzione e del finanziamento delle funzioni, passa anche attraverso:

- il Governo delle Risorse Umane: lo IOR dovrà garantire il rispetto del vincolo economico stabilito dalla Regione per il personale a Tempo Indeterminato e Determinato (Turn over) e per gli atipici. Sono invece possibili i contratti finanziati da CCNL Ricerca Sanitaria (cd. Piramide) e da Ricerca Finalizzata;
- il Governo degli Acquisti, che permetterà di avvicinarci all'obiettivo regionale di adesione alle procedure effettuate dalla centrale di acquisto con particolare attenzione gara sulla protesica;
- il governo dei costi dei Servizi, su cui la Direzione Amministrativa e i gestori sono impegnati ad una revisione della spesa;
- il Governo degli Investimenti (cfr. Piano Investimenti 2022-2024 e successivo Piano 2023-2025 che sarà approvato nell'ambito del Bilancio di Previsione 2023).

Stante l'attuale contesto economico regionale e nazionale, per quanto attiene all'Accordo Regionale H&S per l'anno 2022, ad oggi non è possibile stimare un aumento rispetto al finanziamento 2023, sebbene vi sia l'ipotesi di sviluppo di nuove linee/centri Hub (es. Linfedema). Rispetto a tale finanziamento occorrerà dare evidenza dello sviluppo di PDTA interaziendali e sulla garanzia di efficienze di sistema, nonché degli effettivi costi delle protesi custom made.

Restando in tema di Accordi, nelle more della sigla di quelli relativi all'annualità 2023 con le AUSL di Bologna e Imola, si prevede una verifica infra-annuale dei patti siglati da entrambe le parti, per potere avviare azioni congiunte che non creino disallineamenti economici.

Per il Polo di Argenta vige l'accordo siglato nel 2022 per il triennio 2022-2024, nel quale sono indicati gli obiettivi di produzione attesa.

Per il Dipartimento Rizzoli-Sicilia, stante la sigla del nuovo Protocollo di Intesa, vige l'Accordo siglato per il triennio 2022-2024 nel quale sono indicati gli obiettivi di produzione attesa.

Libera Professione Intramoenia

Lo IOR persegue l'applicazione della normativa vigente in materia di Libera Professione, con particolare riferimento alle linee guida regionali. In particolare, è proseguito il percorso instaurato con l'approvazione dell'Atto Regolamentare di governo dell'attività libero professionale coerente con le procedure aziendali PAC in materia, e con la completa revisione dei tariffari di ricovero, anche al fine di agevolare accordi convenzionali con realtà di assistenza integrativa della popolazione.

In conseguenza al nuovo assetto delle convenzioni per l'erogazione di prestazioni in equipe in favore di soggetti privati non accreditati che operano in ambito specialistico-ambulatoriale, delle quali viene data - sul sito aziendale - comunicazione adeguata al ruolo esercitato da IOR presso tali centri, è in corso di implementazione uno sviluppo informatico per l'acquisizione dei dati relativi all'attività erogata attraverso web form aziendale integrata al gestionale ALP.

Potrà essere sviluppato un progetto per la gestione e l'assistenza ai pazienti stranieri, coerente con la vocazione e la fama internazionale del ruolo di eccellenza dell'Istituto.

Lo IOR ha partecipato, infine, al gruppo di lavoro che comprende le Aziende sanitarie della Regione, per la mappatura e l'analisi del rischio dei processi legati alla libera professione, nonché al lavoro sperimentale del nucleo di coordinamento audit interno, sempre relativamente al processo della Libera Professione, conclusosi il 12 settembre 2022 con la definizione di azioni concordate, in corso di realizzazione: aggiornamento delle procedure PAC connesse all'ALPI, concretizzazione delle misure di **monitoraggio dell'attività ALPI** previste nel PTPCT 2022-2024, sarà **monitorata della corretta codifica ICD9-CM in fase di preventivo**.

PIAO - Trasparenza, Prevenzione della Corruzione e dell'Illegalità

L'Istituto è impegnato con azioni preventive dei fenomeni potenzialmente a rischio nell'ambito dell'anticorruzione, in applicazione della normativa vigente, in particolare attraverso meccanismi organizzativi e procedurali che garantiscano trasparenza e imparzialità dell'azione amministrativa, descritti nella specifica sezione del PIAO 2023-2025, secondo quanto previsto dal PNA 2022 e dalle indicazioni dell'OIV RER.

Gli obiettivi dell'apposita sezione del PIAO inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza saranno declinati nell'ambito del processo di budget alle strutture e ai dirigenti coinvolti nei processi mappati.

PIAO - Sezione Pari Opportunità

Si richiamano infine gli obiettivi previsti dal PIAO vigente, Sezione Pari Opportunità, sviluppato per rafforzare in termini propositivi e propulsivi il ruolo svolto dalle Amministrazioni Pubbliche nel rimuovere *"ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, nei luoghi di lavoro"*.

3. GLI INVESTIMENTI

L'impostazione del piano investimenti 2022-2024, nel quale sono individuati anche gli investimenti previsti per il 2023, prosegue per alcuni aspetti in continuità con la programmazione precedente, con particolare riguardo all'adeguamento normativo ed alla sicurezza e i lavori/manutenzioni straordinarie sia per gli ambiti ICT ed apparecchiature biomedicali, ma con una innovazione importante che apre alle esigenze dei Dipartimenti in termini di innovazione tecnologica.

Il Piano Investimenti dello IOR ha la finalità di implementare tutte le attività necessarie all'adeguamento normativo ed al miglioramento della funzionalità delle strutture dell'Ente e di perseguire, nell'ambito degli investimenti in edilizia sanitaria e ammodernamento tecnologico, l'obiettivo del rispetto delle scadenze indicate nella programmazione Regionale e Nazionale, con particolare riferimento agli Accordi di programma sottoscritti per i finanziamenti degli interventi ex art. 20 L.67/88 ed ai programmi di finanziamento della Regione Emilia Romagna ed in ultimo gli imminenti finanziamenti provenienti dal PNRR.

Lo IOR darà corso esclusivamente agli interventi totalmente finanziati, da risorse proprie o finanziamenti statali o regionali dedicati; questi garantiscono la sostenibilità finanziaria del Piano Investimenti stesso.

Tra questi, i più significativi riguardano:

- Nuova AngioTC in sostituzione della TAC esistente in Diagnostica Radiologica;
- Avvio Progettazione Esecutiva e inizio lavori di Miglioramento Sismico del Monoblocco, finanziati da PNRR e che dovranno concludersi entro l'anno 2026;
- Nuovo reparto di Terapia Intensiva al secondo piano del Monoblocco;
- Nuova Day Surgery al posto dell'attuale Terapia Intensiva e dell'ex reparto di Chemioterapia;
- Impianto di Trigenerazione per la produzione autonoma di energia elettrica, calore e raffrescamento;
- Potenziamento tecnologico, nei vari ambiti ICT, con riferimento all'area sanitaria, organizzativa, normativa ed economica, con particolare attenzione alla cyber security, all'implementazione di sistemi sanitari complessi ed integrati a supporto delle attività di assistenza e ricerca, all'implementazione di strumenti volti alla dematerializzazione delle attività e dei percorsi.

Si rimanda alla Relazione del Direttore Generale allegata al Bilancio di Previsione 2022 nella quale sono esplicitati gli interventi particolarmente rilevanti riguardanti lavori/manutenzioni straordinarie, investimenti ICT e Tecnologie Biomediche, relativi anche all'anno 2023.

4. IL REGOLAMENTO di BUDGET: TEMPI, ATTORI E STRUMENTI DEL PROCESSO DI BUDGET

Il Budget è uno strumento per la declinazione delle azioni strategiche aziendali rappresentati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), (documento di programmazione strategica che riunisce quanto precedentemente delineato nel Piano della Performance, Piano Aziendale Formazione (PAF), Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT), Piano delle Azioni Positive (PAP), Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA), nonché gli obiettivi previsti dal Bilancio di nonchè gli obiettivi previsti dal Bilancio di Previsione, dagli Obiettivi di Mandato assegnati al Direttore Generale dalla Regione e degli obiettivi di Ricerca previsti dal Piano Triennale della Ricerca degli IRCCS, che delineano la complessità del sistema e delle azioni organizzative da porre in essere.

Per accompagnare lo sviluppo di tali azioni – alcune di carattere pluriennale - le tempistiche di processo di Budget 2023 prevedono:

- La presentazione degli obiettivi aziendali da parte della Direzione al Collegio di Direzione e - attraverso al diffusione delle Linee Guida al Budget 2023 e la pubblicazione delle stesse sul sito intranet, per garantire la massima diffusione a tutti i professionisti;
- una fase negoziale con i CDR (SC e SSD), nella quale verranno negoziati gli obiettivi assegnati al CDR, anche in termini di livelli di attività attesi (in base all'andamento dell'attività del 2022, nonché alla disponibilità di piattaforme produttive e alla gestione della Traumatologia Metropolitana e alle Liste di attesa per gli interventi in elezione), di costi e di risorse assegnate. Gli obiettivi sono infatti inerenti la **Produzione**, il **Governo Clinico**, la **Ricerca** e il governo economico-organizzativo (compresi i **consumi**).

4.1. LA NEGOZIAZIONE DEL BUDGET 2023

In ottemperanza a quanto previsto dall'OIV unico Regionale in materia di *Ciclo di Gestione della Performance* e a quanto previsto dal *Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC)* della Regione Emilia-Romagna, il processo di Budget 2023 trova evidenza nel "Master Budget" (le schede di Dipartimento), con obiettivi di performance organizzativa assegnati alle strutture aziendali, che deve essere trasmesso all'OIV.

I "Budget Trasversali" (beni e servizi compresi i farmaci e dispositivi medici, manutenzioni e utenze, costi del Personale e della Formazione, ecc ...), cui si aggiunge il Piano Investimenti aziendale, sono la "cerniera" tra il processo di Budget aziendale e il Bilancio di Previsione, nonché strumento per le necessarie verifiche infra-annuali. Nel 2023 l'indicazione della Direzione Generale è di effettuare incontri di monitoraggio mensili con i gestori, in modo da garantire una verifica sistematica delle compatibilità generali e uno scambio informativo più stringente sull'andamento dei costi, tale da consentire il monitoraggio mensile degli obiettivi assegnati dalla Regione.

Come gli anni precedenti, la discussione sul budget 2023 avverrà sulla base degli obiettivi proposti dalla Direzione e discussi con i Direttori dei Dipartimenti e di CDR, formulati valutando le risorse necessarie per il loro raggiungimento.

A seguito di tale discussione, avverrà la fase **negoziale con i Dipartimenti e i CDR** in cui saranno presenti:

- o la Direzione e il Direttore del Dipartimento
- o i Direttori/Responsabili di CDR afferenti al Dipartimento (SC e SSD);
- o il Dirigente SAITER e i CPSE Coordinatori di CDR,

supportati dal Controllo di Gestione, dalla SS Gestione Operativa e dai servizi "gestori" dei Budget trasversali, con particolare riferimento alla Farmacia.

Il sistema degli obiettivi

Gli **obiettivi di budget** rappresentano lo strumento di **misurazione delle performance organizzativa** delle strutture.

La "scheda **obiettivi**" di Dipartimento è unica e prevede gli obiettivi assegnati al Dipartimento nel suo complesso.

Dalla scheda di Dipartimento sono declinati gli **obiettivi di CDR** comuni a tutti, cui se ne aggiungono altri specifici, relativi all'attività dei singoli CDR, che costituiscono gli obiettivi di performance organizzativa di equipe.

Si mantiene la stessa tipologia di obiettivi:

1. ISTITUZIONALI – di natura strategica per l'azienda, **vincolanti per accedere alla retribuzione di risultato/produttività collettiva** così come definita in sede di contrattazione integrativa;
2. PESATI – cui sono attribuiti pesi percentuali e **cui è correlato il sistema premiante di incentivazione** (chiamati, ai sensi della L. 150/2009, obiettivi di "performance organizzativa"). Tra questi vi sono obiettivi relativi ad Attività di ricovero e specialistica, a Costi protesica/ farmaceutica, alla Appropriatezza, alla Produzione Scientifica, ...;
3. "di POSIZIONE / di EQUIPE" – *collegati ad aree di miglioramento in cui si esplica il ruolo del direttore e il contributo dei singoli alla crescita dell'equipe.* Non pesati ai fini della retribuzione di risultato, ma le cui risultanze annuali sono elemento aggiuntivo di valutazione nell'ambito delle verifiche relative agli incarichi dirigenziali.

Le schede obiettivi di CDR si distinguono in:

- scheda obiettivi del personale dirigente del CDR (ivi compreso il direttore responsabile);
- scheda del personale del comparto del CDR.

Per i CDR/articolazioni organizzative delle Aree Amministrative e di Staff sarà redatta una unica scheda obiettivi, a cui concorrono il Direttore e i Dirigenti, e il personale del comparto afferente al CDR.

Come per avviene dal 2020, vista la possibilità di effettuare la negoziazione anche in videoconferenza, le schede non saranno più firmate in calce, ma saranno inviate al termine della negoziazione al Direttore di CDR (e al SAITER/CPSE referente di Budget). Tale invio comporta l'avvenuta negoziazione.

Stante la necessità di garantire continuità tra i cicli di budget, fino all'avvenuta negoziazione del budget 2023 restano validi gli obiettivi assegnati nel 2022 e gli obiettivi previsti nelle schede budget 2023 si intendono validi anche per il 2024, fino alla nuova negoziazione annuale di competenza.

Diffusione degli obiettivi di budget assegnati

Successivamente alle negoziazioni, è compito dei Direttori/Responsabili di Struttura e dei CPSE Referenti di Budget di ciascun CdR **diffondere i risultati della negoziazione all'interno del CdR** stesso, affinché tutti i propri collaboratori siano a conoscenza degli obiettivi che contribuiranno a raggiungere nell'anno.

È responsabilità del Direttore del CDR e del CPSE Referente di Budget accertarsi che tutti abbiamo preso visione degli obiettivi di budget del CDR (anche eventualmente attraverso riunioni di CDR per la loro diffusione).

Al fine di dare evidenza che ciascun operatore abbia preso visione degli obiettivi su cui è impegnato nel corso dell'anno, i Direttori/Responsabili di CDR e i CPSE referenti di Budget utilizzano la scheda di presa visione degli obiettivi, conservandone una copia.

Al termine del percorso di diffusione degli obiettivi, il Direttore/Responsabile, anche attraverso la segreteria di Dipartimento (SAITER per il comparto di afferenza), ne darà comunicazione al Controllo di Gestione.

I tempi del processo di Budget e il Master Budget 2023

I tempi del processo di budget sono comunicati nel calendario di budget che viene condiviso con le articolazioni organizzative di ciascuna area aziendale (Assistenza, Ricerca, Amministrativa e di

Staff).

Il Documento formale inerente il Master Budget di Dipartimento sarà redatto a seguito delle avvenute negoziazioni con gli specifici CDR afferenti al Dipartimento stesso.

Il Budget è diffuso al personale attraverso la **pubblicazione delle schede sul sito intranet**.

4.2. IL MONITORAGGIO DEL BUDGET 2023

In linea con quanto previsto dalle Linee Guida per il Ciclo di Gestione della Performance, sono previsti momenti di monitoraggio e possibile revisione del Budget, al fine di poter condividere lo stato di avanzamento dei principali obiettivi ed effettuare eventuali aggiustamenti, anche sulla base di ulteriori input regionali che giungeranno dopo le negoziazioni.

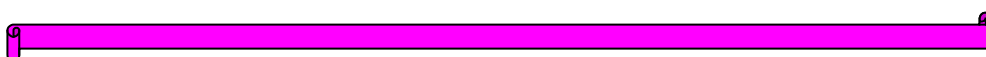
Le eventuali revisioni del Master Budget saranno inviate all'OIV regionale entro i tempi previsti dall'OIV per il 2023. Sarà infatti prevedibile una successiva integrazione degli obiettivi di budget, quale declinazione delle Linee di Programmazione Regionali che giungeranno contestualmente alle concertazioni con le Direzioni Generali.

Anche per questo motivo per garantire continuità tra i cicli di budget, fino all'avvenuta negoziazione del budget 2023 restano validi gli obiettivi assegnati nel 2022 e - al fine di garantire continuità al termine dell'anno solare 2023 - garantisca continuità di attività anche a conclusione dell'anno solare 2023, gli obiettivi previsti nelle schede budget 2023 si intendono validi anche per il 2024, fino alla nuova negoziazione annuale di competenza.

In ambito assistenziale chirurgico, saranno previsti momenti di verifica sull'andamento della produzione e dei costi, per riallineare i volumi di produzione e di consumi ai valori negoziati negli accordi di fornitura e alla casistica delle UUOO.

4.3. LA CHIUSURA DEL CICLO DI BUDGET 2023

La verifica dei risultati raggiunti nell'anno 2023 sarà effettuata in corrispondenza con l'avvio del *Ciclo di Gestione della Performance* dell'anno successivo (2024), con tempi che verranno definiti nelle Linee guida al Budget 2023, in modo da permettere la trasmissione delle risultanze all'OIV regionale entro i tempi dallo stesso definiti.



5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le "LINEE GUIDA PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE AZIENDE E NEGLI ENTI DEL SSR", DGR 819/2021 dell'OIV RER, hanno favorito all'interno delle Aziende Sanitarie la sistematizzazione del legame tra gli obiettivi assegnati, la valutazione dei professionisti e le ricadute economiche su salari di risultato/incentivazione.

Il processo che si è strutturato declina gli obiettivi aziendali in obiettivi di performance organizzativa di CdR e, a cascata, in obiettivi di performance individuale.

A conclusione della negoziazione di budget di CdR, **il Direttore individua un obiettivo di performance individuale** da assegnare e concordare con ciascun dirigente e titolare di incarico di funzione³.

³ Per i professionisti dirigenti e i titolari di incarico di funzione che hanno la propria scheda budget la valutazione della Performance Individuale viene effettuata in relazione al raggiungimento degli obiettivi contenuti nella scheda.

L'obiettivo individuale:

- per il **dirigente** è correlato agli obiettivi di budget assegnati al CdR di afferenza;
- per il **titolare di incarico di funzione** è correlato al contenuto specifico della funzione svolta.

In corso d'anno il **Direttore monitora** l'obiettivo attribuito, effettuando una valutazione dello stato di avanzamento del raggiungimento. Ove necessario, concorda con il professionista la **revisione** dello stesso, di norma entro il 1° semestre.

A fine anno il **Direttore** effettua le seguenti verifiche e valutazioni, tramite la scheda di Performance Individuale tramite il nuovo Modulo Valutazioni nel portale del sistema WHR-GRU, condividendone l'esito con i professionisti:

1. Dirigenti e titolari di incarico di funzione:

- verifica del raggiungimento dell'**obiettivo individuale** assegnato
- valutazione del **contributo individuale** fornito al raggiungimento degli obiettivi di budget di struttura in termini di impegno e allineamento
- valutazione delle **competenze**

2. Restante personale del Comparto:

- valutazione del **contributo individuale** fornito al raggiungimento degli obiettivi di budget di struttura in termini di impegno e allineamento
- valutazione delle **competenze**

Gli effetti economici delle verifiche del raggiungimento dell'**obiettivo individuale** e delle valutazioni del **contributo individuale** sono stabiliti dagli accordi integrativi aziendali.

Nel caso la valutazione determini un abbattimento della componente economica variabile (*obiettivo individuale: non raggiunto e/o contributo individuale: valutazione complessiva pari a 3*), il professionista può fare richiesta di chiarimenti sull'esito della valutazione. In tal caso sarà attivato un tentativo di composizione, col quale si richiederà al Direttore del Dipartimento di afferenza di esprimere il proprio parere vincolante in merito.

In caso di esito negativo del tentativo di composizione è fatta salva la possibilità per il valutato di richiedere all'Organismo Aziendale di Supporto all'OIV-SSR (OAS) l'attivazione di una valutazione di seconda istanza.

L'esito della **valutazione delle competenze è privo di effetti economici**, ma è correlato al sistema formativo aziendale e rappresenta un efficace strumento di sviluppo delle competenze del personale per stimolarle ed orientarle nella crescita professionale.

Personale della ricerca sanitaria e delle attività di supporto alla ricerca sanitaria (c.d. Piramide)

Per tale personale del Comparto, gli **obiettivi individuali annuali** sono attribuiti e valutati dal **Direttore Scientifico** come previsto dal Decreto n.164/2019 Ministero della Salute.