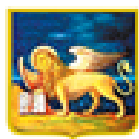

REGIONE DEL VENETO



AZIENDA
Z E R O

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE - ESERCIZIO 2019

—

Passaggio Luigi Gaudenzio, 1- 35131 Padova



pec: protocollo.azero@pecveneto.it

Cod. Fisc. 05018720283 Codice Univoco Ufficio UF2ZJD P.IVA 05018720283

Premessa	3
Analisi del contesto e delle risorse	3
Le Risorse Umane	5
Le Risorse economico finanziarie	12
Analisi Finanziaria	20
Misurazione e valutazione della performance per l'esercizio 2019	26
La misurazione della performance aziendale: conseguimento degli obiettivi	26
La valutazione dei LEA	28
Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Direttori Generali	28
La misurazione della performance organizzativa (sistema di budget)	28
1. La valutazione dei LEA	29
2. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Direttori Generali	29
3. Obiettivi interni di Azienda Zero	30
La misurazione della performance individuale	30
Allegati	32

Premessa

La Relazione annuale sulla performance è il documento attraverso il quale l'amministrazione rendiconta i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e inseriti nel Piano della performance dell'anno precedente, evidenziando le risorse utilizzate e gli eventuali scostamenti registrati a consuntivo rispetto a quanto programmato.

La Relazione 2019 di Azienda Zero è stata redatta tenendo conto delle indicazioni riportate nella DGRV n. 140 del 16.02.2016 *"Organismi Indipendenti di Valutazione delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale. Approvazione delle Linee guida relative alla costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuite agli Organismi predetti, in conformità alle disposizioni nazionali e regionali in materia. DGR n. 84/CR del 15/10/2015 (L.R. 22/2011, art. 1, comma 2)"*.

La relazione costituisce la conclusione e rendicontazione del ciclo di gestione della performance aziendale dell'anno 2019.

Analisi del contesto e delle risorse

Il sistema degli obiettivi 2019

Il sistema degli obiettivi assegnati ai Direttori Generali delle Aziende del SSSR, inclusa Azienda Zero, è stato adottato dalla Giunta regionale con DGR 248/2019.

Con nota prot.556492 del 24.12.2019, il Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale ha comunicato i criteri di valutazione in capo alla V commissione consiliare per l'anno 2019.

Il ciclo della performance di Azienda Zero ha preso l'avvio con l'adozione del Piano delle Performance 2019-2021, approvato con deliberazione del Direttore Generale n.17/2019.

Il Documento delle Direttive per il budgeting 2019 è stato adottato con deliberazione del Direttore Generale n.193/2019.

La struttura organizzativa di Azienda Zero

Gli organi di Azienda Zero sono il Direttore Generale, il Collegio Sindacale e il Collegio di Direzione.



L'azienda si è dotata di una struttura organizzativa che rispecchia quelle delle Aziende sanitarie e che distingue tra:

- unità organizzative di Staff che supportano la Direzione Aziendale nello svolgimento delle funzioni proprie dell'Ente;
- unità organizzative che svolgono ruoli di responsabilità delle linee di produzione dei servizi, sia in ambito amministrativo che sanitario.

Le Unità organizzative aggregano competenze professionali, risorse tecnologiche e finanziarie, espressamente finalizzate all'assolvimento di funzioni di produzione di prestazioni o servizi, di amministrazione o di supporto tecnico-logistico e di staff.

Le strutture complesse possiedono requisiti strutturali e funzionali di rilevante importanza, che necessitano di competenze pluri professionali e specialistiche per l'espletamento delle attività ad esse conferite. Le UOC sono state individuate sulla base dell'omogeneità delle prestazioni e dei servizi erogati, dei processi gestiti e delle competenze specialistiche richieste.

A seguito della presentazione alla Direzione Area Sanità e Sociale e della conseguente approvazione con decreto n. 94 del 25 luglio 2017, è stata definita, con decreto del Commissario n. 170 del 2 agosto 2017, la dotazione organica provvisoria di Azienda Zero.

La Giunta Regionale, successivamente, ha autorizzato Azienda Zero ad acquisire il personale previsto nella dotazione organica provvisoria, in conformità alla DGR n. 2176 del 29 dicembre 2017 e ai protocolli sottoscritti con le Organizzazioni Sindacali, attraverso l'emanazione di appositi bandi di mobilità riservati al personale delle Aziende ed Enti del SSR. Conseguentemente sono stati indetti a fine anno 2017 i bandi di mobilità, distinti per personale dipendente dalle Aziende ed Enti del SSR e personale dipendente della Regione Veneto, con i quali è confluito in Azienda Zero un primo nucleo di personale.

A seguito del trasferimento e dell'implementazione di ulteriori funzioni e risorse, con DGR n. 1092 del 31 luglio 2018, Azienda Zero è stata autorizzata a stabilizzare il personale proveniente dai Coordinamenti e dal Sistema Epidemiologico Regionale e conseguentemente la dotazione organica provvisoria è stata rimodulata con decreto n. 283 del 19 settembre 2018.

L'attuale Direzione Generale, nominata con DPGR n. 122 dell'8.10.2018 e insediata il 1 novembre 2018, ha valutato la necessità di rimodulare il modello organizzativo precedente, al fine di assicurare maggiore adeguatezza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Con nota prot. regionale n. 147382 del 11/4/2019, l'Area Sanità e Sociale ha approvato le modifiche dell'atto aziendale e, successivamente, con Delibera del Direttore Generale di Azienda Zero n. 341 del 19 luglio 2019, sono state recepite le seguenti modifiche:

- soppressione della UOC "Comunicazione e URP" e trasformazione della stessa in Ufficio di Staff alla Direzione Generale, denominato "Ufficio Comunicazione e URP";
- separazione delle competenze della UOC "Affari Generali e Assicurativi" tra due separate strutture, l'una denominata UOC "Affari Generali" e l'altra UOC "Convenzioni e Assicurazioni SSR";
- disattivazione della UOS "Rischio Assicurativo" già articolazione della UOC "Affari Generali e Assicurativi";
- disattivazione della UOS "Prevenzione delle malattie croniche e non trasmissibili" incardinata nella UOC "Screening e Valutazione Impatto Sanitario";
- attivazione della UOS "Osservatorio Regionale Politiche Sociali e Socio Sanitarie – ORPSS" quale articolazione interna della UOC "Servizio Epidemiologico Regionale Registri".

Le Risorse Umane

L'art.7, comma 1, L.R. 19/2016 dispone che *"l'Azienda Zero è dotata di personale proprio, acquisito mediante procedure di mobilità dalla Regione, dalle Aziende ULSS e dagli altri enti del servizio sanitario regionale e da altri enti pubblici, ovvero assunto direttamente, qualora la professionalità richiesta non sia reperibile presso gli enti suindicati, previa autorizzazione della Giunta Regionale sentita la competente Commissione consiliare..."*.

Tale processo di trasferimento di personale e dei fondi contrattuali ad Azienda Zero da parte delle Aziende ed enti del SSR è stato preceduto – in conformità all'art. 47 della L. n. 428/1990, applicabile anche alle pubbliche amministrazioni per l'espresso rinvio ad esso effettuato dall'art. 31 del D.Lgs. 165/2001 – dall'esperimento di procedure di informazione e di consultazione con i soggetti sindacali individuati nella medesima norma. L'Assessore alla Sanità e Programmazione Socio Sanitaria e il Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale hanno sottoscritto, rispettivamente in data 11 luglio 2017 e 20 luglio 2017, due protocolli d'intesa con la maggior parte delle rappresentanze regionali delle organizzazioni sindacali del Comparto Sanità e delle aree dirigenziali del SSN.

Con i predetti protocolli, di cui la Giunta Regionale ha preso atto con deliberazione n. 1251 dell'8 agosto 2017, le parti hanno condiviso delle indicazioni per Azienda Zero e le Aziende

ed enti del SSR, relative alle modalità ed ai criteri per il passaggio del personale e delle risorse, allo scopo di agevolare il raggiungimento di accordi a livello aziendale ai sensi del citato art. 47 della L. 428/1990.

Azienda Zero e tutte le aziende ed enti del SSR hanno esperito le procedure di cui all'art.47 della L. 428/1990, che si sono concluse con la sottoscrizione di accordi, aventi analogo contenuto, che hanno recepito e fatto propri i contenuti dei citati protocolli regionali dell'11 e del 20 luglio 2017.

I predetti accordi hanno definito i seguenti aspetti:

- profili e ruolo del personale interessato al trasferimento;
- numero dei lavoratori interessati al trasferimento per ogni Azienda/Ente;
- criterio della gradualità per il trasferimento di personale e risorse;
- criteri di individuazione del personale da trasferire;
- trattamento economico e normativo del personale trasferito;
- ricollocazione del personale in esubero;
- riequilibrio dei fondi.

Nel contempo, a seguito di approvazione della Giunta Regionale, con decreto del Commissario n. 170 del 2 agosto 2017, ferma restando la possibilità di una successiva modifica in relazione alla progressiva implementazione delle attività, è stata definita la dotazione organica provvisoria di Azienda Zero, suddivisa per macroprofili, come segue:

PROFILO PROFESSIONALE	RUOLO	Totale
Comparto	Comparto PTA cat. A/B/Bs	6
	Comparto PTA cat. C	64
	Comparto PTA cat. D/Ds	147
	Comparto sanitario	33
Comparto Totale		250
Dirigenza	Dirigenza medica	17
	Dirigenza ruoli PTA	29
	Dirigenza sanitaria	9
Dirigenza Totale		55
Totale complessivo		305

Successivamente, Azienda Zero - con decreto del Commissario n. 283 del 19/9/2018 - ha modificato e, sulla base dell'autorizzazione della Giunta Regionale rilasciata con DGR n. 1092

del 31 luglio 2018, ha aumentato la dotazione organica provvisoria. Tale aumento – che non ha inciso e non ha modificato i numeri già predeterminati per le corrispondenti riduzioni da parte delle Aziende - era finalizzato alla stabilizzazione del personale già presente presso i Coordinamenti e presso il Sistema Epidemiologico Regionale, ai sensi dell'art. 20, comma 1, del D. Lgs. 75/2017.

La dotazione è stata, in seguito, ulteriormente aggiornata nel Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2019/2021, approvato dall'Area Sanita e Sociale con nota del 21/1/2019 prot. n. 23176 e adottato con delibera del Direttore Generale n. 39 del 7/2/2019, come sotto riportato:

PROFILO PROFESSIONALE	RUOLO	Totale
Comparto	Comparto PTA cat. A/B/Bs	8
	Comparto PTA cat. C	80
	Comparto PTA cat. D/Ds	141
	Comparto sanitario	33
Comparto Totale		262
Dirigenza	Dirigenza medica	18
	Dirigenza ruoli PTA	29
	Dirigenza sanitaria	9
Dirigenza Totale		56
Totale complessivo		318

In seguito ad un primo step di assunzioni per mobilità di personale del comparto e della dirigenza medica e PTA, aventi decorrenza dal 1 gennaio 2018, Azienda Zero – in base alle specifiche richieste presentate dalle Unità Operative Complesse – ha indetto ulteriori bandi di mobilità, in particolare riferiti al personale non dirigenziale, rispetto ai quali non sempre è stato possibile reperire le risorse.

Dalla prima approvazione della dotazione organica provvisoria, che prevedeva un numero complessivo di personale pari a 305 dipendenti, sono state acquisite – tramite le procedure di mobilità – nr. 187 persone (comprehensive di 8 dipendenti medio tempore cessati e 2 in corso di trasferimento).

In relazione alle difficoltà di dare seguito alle mobilità dalle Aziende ed Enti poiché le stesse spesso non acconsentono ai previsti trasferimenti ovvero si rendono disponibili solo a fronte di corrispondente effettiva sostituzione del relativo personale e tenuto conto della cospicua presa in carico delle attività assegnate, Azienda Zero, con DGR n. 2005 del 30 dicembre 2019, è stata autorizzata ad effettuare assunzioni dirette di personale, previo espletamento

delle relative procedure concorsuali, ai fini di coprire i posti di dotazione organica che non siano stati coperti mediante le procedure di mobilità.

Nel Piano Triennale dei Fabbisogni di personale (anni 2020-2021-2022) è stato espresso il fabbisogno in unità di personale a tempo pieno equivalente (FTE) e sono state indicate le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano stesso. Nella quantificazione delle risorse finanziarie per l'anno 2020 si è tenuto conto del personale in servizio al 30 novembre 2019, delle cessazioni già note sarebbero intervenute medio tempore, nonché delle previsioni assunzionali già programmate, come riportato nella seguente tabella:

ASSUNZIONI PER MOBILITA' GIA' FORMALIZZATE		
AMMINISTRATIVO COMPARTO	CAT.C	4
	CAT.D/DS	3
SANITARIO COMPARTO	CAT.D	1
DIRIGENZA PTA	Dirigente Amm.vo	1
DIRIGENZA MEDICA	Dirigente Medico	1
totale		10
ULTERIORI PREVISIONI ASSUNZIONI ANNO 2020		
COMPARTO AMM.VO/TECN	CAT.C	28
COMPARTO AMM.VO/TECN./SANITARIO	CAT. B/BS	7
	CAT. D/DS	50
DIRIGENZA MEDICA	Direttore UOC	2
	Dirigente Medico	2
DIRIGENZA SPTA		17
totale		106

La tabella successiva evidenzia la dotazione di personale dell'Azienda, il personale dipendente al 1/1/2019 e al 31/12/2019. Nella lettura del dato totale si deve tenere presente che nel corso del 2019 sono cessate 19 unità di personale (pensionamenti, scadenza tempo determinato e trasferimenti) e sono pervenute 42 unità di personale (trasferimenti e assunzioni).

Evoluzione del personale di Azienda Zero

Profilo	Dotazione Provvisoria	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato al 01/01/2019	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato al 31.12.2019
Dirigenza medica	18	13	14
Dirigenza sanitaria	9	7	5
Dirigenza ruoli PTA	29	14	15
Totale Dirigenza	56	34	34
Personale sanitario	33	21	29
Personale PTA cat. D e Ds	140	80	93
Personale PTA cat. C	81	40	47
Personale PTA cat. A, B, Bs	8	6	1
Totale Comparto	262	147	170
Totale	318	181	204

Alcuni dati di sintesi rispetto alla composizione del personale sono riportati nelle tabelle che seguono.

In particolare la successiva tabella illustra la suddivisione di personale per ruolo e tipologia contrattuale: nelle colonne b) e c) sono stati riportati i dati relativi a personale dipendente (a tempo indeterminato e determinato), nella colonna e) personale non di ruolo (incarichi ex art.7 e borse di studio) e nella colonna f) personale dipendente di altri enti che collabora a vario titolo con Azienda Zero.

L'azienda si avvale per la maggior parte di personale dipendente. Il 12,75 % circa di personale è stato acquisito mediante altre forme di collaborazione, segnatamente comandi, distacchi e missioni.

Profilo (a)	a tempo indeterminato (b)	a tempo determinato (c)	Totale Dipendenti b+ c =(d)	altre forme di collaborazione: Borse di studio (e)	altre forme di collaborazione : comandi, distacchi e missioni (f)	Totale Dipendenti & Collaboratori (g)
Dirigenza medica	14	0	14	4	3	21
Dirigenza sanitaria	5	0	5		8	13
Dirigenza ruoli PTA	14	1	15		4	19
Totale Dirigenza	33	1	34	4	15	53
Personale sanitario	29	0	29		1	30
Personale PTA cat. D e Ds	86	7	93	4	10	107
Personale PTA cat. C	42	5	47		4	51
Personale PTA cat. A, B, Bs	1	0	1		1	2
Totale Comparto	158	12	170	4	16	190
Totale	191	13	204	8	31	243

Personale per tipologia di contratto (al 31/12/2019)

Come indicato nella tabella che segue, il 94,60% del personale dipendente è a tempo pieno, un dato molto alto se confrontato sia con il personale dipendente della Regione Veneto, sia con il personale delle aziende sanitarie.

Personale per tipologia di orario (al 31/12/2019)

Profilo	tempo pieno	part time	Totale
Dirigenza medica	14	0	14
Dirigenza sanitaria	5	0	5
Dirigenza ruoli PTA	15	0	15
Totale Dirigenza	34	0	34
Personale sanitario	25	4	29
Personale PTA cat. D e Ds	90	3	93
Personale PTA cat. C	44	3	47
Personale PTA cat. A, B, Bs	0	0	1
Totale Comparto	159	10	170
Totale	193	10	204

Le tabelle a pagina seguente mostrano invece la suddivisione per genere e per età.

Dei dipendenti, il 62,75% sono donne e il 37,25 % uomini. Risulta quindi una equilibrata distribuzione per genere, un dato insolito per il settore sanitario, dove il personale femminile supera il 70% sia nel ruolo sanitario che tra il personale dei ruoli professionale, tecnico e amministrativo¹.

Personale per genere (al 31/12/2019)

Profilo	Femmine	Maschi	Totale
Dirigenza medica	8	6	14
Dirigenza sanitaria	4	1	5
Dirigenza ruoli PTA	6	9	15
Totale Dirigenza	18	16	34
Personale sanitario	22	7	29
Personale PTA cat. D e Ds	53	40	93
Personale PTA cat. C	35	12	47
Personale PTA cat. A, B, Bs	0	1	1
Totale Comparto	110	60	170
Totale	128	76	204

La composizione per età si distingue per un'età media dei dipendenti di Azienda Zero più bassa rispetto alla distribuzione nazionale sia dei dipendenti del SSN, sia dei dipendenti delle regioni ed enti locali.

Personale per età (al 31/12/2019)

¹ Ministero della Salute, Direzione Generale della Digitalizzazione del Sistema Informativo Sanitario e della Statistica, "Personale delle A.S.L. e degli Istituti di ricovero pubblici ed equiparati", Anno 2012

Profilo	<30	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	>=60
Dirigenza medica			1	1	5	2	2	3
Dirigenza sanitaria			1	2	2			
Dirigenza ruoli PTA				1	5	5	4	
Totale Dirigenza	0	0	2	4	12	7	6	3
Personale sanitario	1	2	0	3	7	3	11	2
Personale PTA cat. D e Ds	0	11	18	21	23	9	7	4
Personale PTA cat. C	2	6	7	10	8	6	7	1
Personale PTA cat. A, B, Bs					1			
Totale Comparto	3	19	25	34	39	18	25	7
Totale	3	19	27	38	51	25	31	10

Il 64,70 % del personale del comparto è laureato. Tale percentuale sale a quasi il 70, 50 % considerando anche i dirigenti.

Profilo	Laureato	Non Laureato	Totale Dipendenti
Dirigenza medica	14		14
Dirigenza sanitaria	5		5
Dirigenza ruoli PTA	15		15
Totale Dirigenza	34	0	34
Personale sanitario	14	15	29
Personale PTA cat. D e Ds	80	13	93
Personale PTA cat. C	16	31	47
Personale PTA cat. A, B, Bs	0	1	1
Totale Comparto	110	60	170
Totale	144	60	204

Le Risorse economico finanziarie

I risultati di bilancio sono sintetizzati nel prospetto che segue.

Conto Economico a valore aggiunto e valore della produzione

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO RICLASSIFICATO A VALORE AGGIUNTO		000 (GSA)	VALORE %
A	VALORE DELLA PRODUZIONE	554.604.974,68	
A.1	AA0010 (A.1) Contributi in c/esercizio)	470.817.523,95	85%
A.2	AA0240 (A.2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti)	- 18.134.873,58	-3%
A.3	AA0270 (A.3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti)	1.809.337,82	0%
A.4	AA0320 (A.4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria)	36.294.472,00	7%
A.5	AA0750 (A.5) Concorsi, recuperi e rimborsi)	63.797.919,41	12%
A.6	AA0940 (A.6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket))	-	
A.8	AA1050 (A.8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni)	-	
A.9	AA1060 (A.9) Altri ricavi e proventi)	20.595,08	0%
B	COSTI DELLA PRODUZIONE	201.583.903,25	
B.1	BA0020 (B.1.A) Acquisti di beni sanitari)	183,00	0%
B.2	BA0310 (B.1.B) Acquisti di beni non sanitari)	37.362,44	0%
B.3	BA0400 (B.2.A) Acquisti servizi sanitari)	142.483.077,72	71%
B.4	BA1560 (B.2.B) Acquisti di servizi non sanitari)	58.001.098,56	29%
B.5	BA1910 (B.3) Manutenzione e riparazione (ordinaria esternalizzata))	109.052,11	0%
B.6	BA1990 (B.4) Godimento di beni di terzi)	112.755,24	0%
B.7	BA2500 (B.9) Oneri diversi di gestione)	840.374,18	0%
B.8	BA2660 (B.13) Variazione delle rimanenze)	-	
C	VALORE AGGIUNTO (A-B)	353.021.071,43	
D	BA2080 (Totale Costo del personale)	11.896.746,76	6%
E	EBITDA o MARGINE OPERATIVO LORDO o MARGINE SANITARIO LORDO (C-D)	341.124.324,67	
F	AMMORTAMENTI, SVALUTAZIONI E ACCANTONAMENTI	264.343.922,42	131%
F.1	BA2570 (B.10) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali)	2.733.444,43	1%
F.2	BA2580 (B.11) Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali)	362.011,10	0%
F.3	BA2630 (B.12) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti)	-	
F.4	BA2690 (B.14) Accantonamenti dell'esercizio)	261.248.466,89	130%
G	EBIT o REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA o MSN (E-F)	76.780.402,25	0,92
H	RISULTATO DELLA GESTIONE EXTRACARATTERISTICA	387,59	0%
H.1	CZ9999 (Totale proventi e oneri finanziari (C))	387,59	100%
H.2	DZ9999 (Totale rettifiche di valore di attività finanziarie (D))	-	
J	EZ9999 (Totale proventi e oneri straordinari (E))	7.058.495,83	8%
K	RISULTATO OPERATIVO DELLA GESTIONE AZIENDALE (G+H+J)	83.839.285,67	
I	YZ9999 (Totale imposte e tasse)	769.287,97	
L	RISULTATO ECONOMICO ANTE STERILIZZAZIONI (K-I)	83.069.997,70	
A.7	AA0980 (A.7) Quota contributi c/capitale imputata all'esercizio)	1.393.417,41	0%
M	UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO (L+A.7)	84.463.415,11	

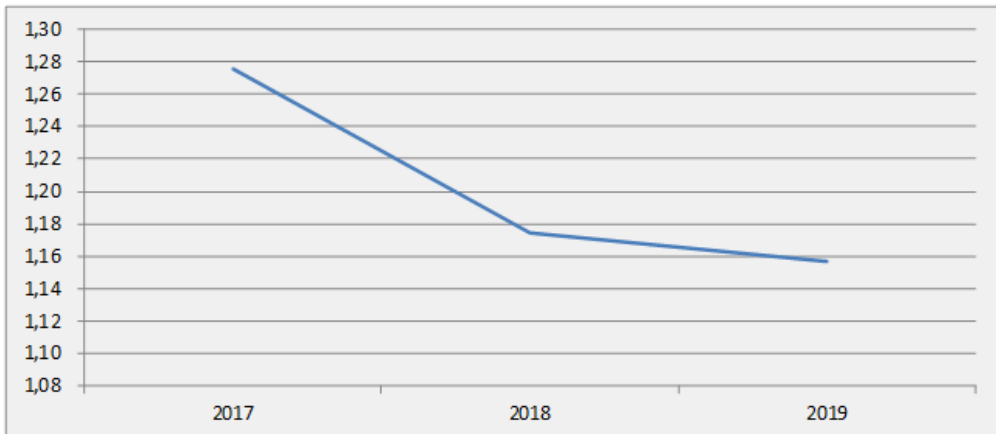
Il prospetto di riclassificazione del conto economico secondo lo schema a valore della produzione, pone in evidenza un primo importante risultato rappresentato dal valore aggiunto, ottenuto dalla differenza tra il valore della produzione e i costi dei beni e dei servizi esterni utilizzati. Tale grandezza (Valore aggiunto) rappresenta quanto rimane a disposizione per la remunerazione del personale ed eventuali costi interni sostenuti (ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti), la remunerazione della gestione finanziaria e straordinaria, il pagamento delle imposte.

Il valore aggiunto 2019 è pari al 64% del valore della produzione (come sopra determinato). Tale importo riesce a coprire gli altri costi, in particolare quelli legati agli ammortamenti, agli accantonamenti e alle svalutazioni.

Tale eccedenza di ricavi si evidenzia nell'Ebitda che registra un importo pari a + 341 milioni di euro (gestione caratteristica). Quest'ultima grandezza può essere considerata una rappresentazione delle maggiori risorse assorbite dalla gestione caratteristica, oltre che una misura dei flussi monetari potenziali, poiché essendo al lordo dei costi non monetari (ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni) non risente delle cosiddette politiche di bilancio.

Conseguentemente il risultato operativo della gestione caratteristica, calcolato come Ebit al netto dell'apporto della struttura del capitale durevole (inteso come ammortamenti e accantonamenti dell'esercizio), risulta essere pari a +76 milioni. Tale grandezza, unitamente al risultato della gestione extra caratteristica (finanziaria e straordinaria) e all'importo relativo alle imposte e alle tasse, determina un risultato di esercizio positivo al netto delle sterilizzazioni pari a +84 milioni.

Indici e quozienti di bilancio:

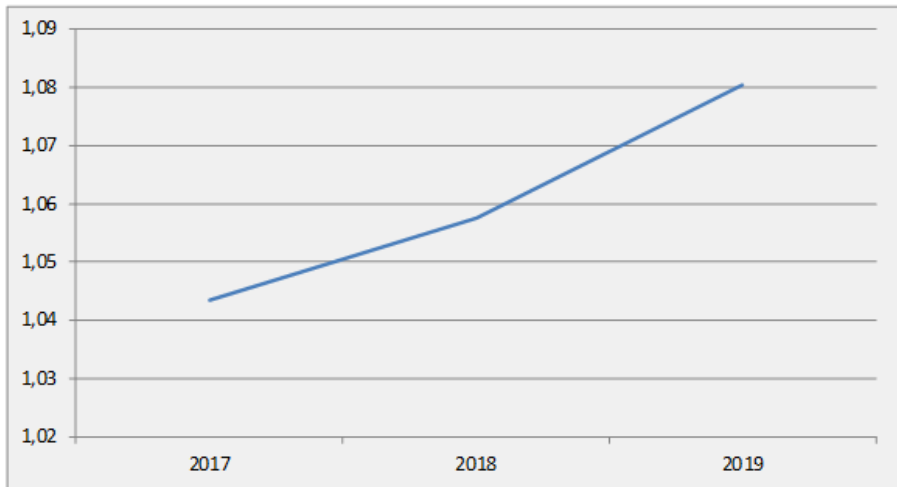
Indicatori per la Relazione sulla Gestione paragrafo 5 ex D. lgs 118/2011			
Analisi Economica			
1. Equilibrio economico sanitario			
Valore informativo			
Il rapporto consente di valutare la capacità da parte dell'azienda di ripristinare le risorse utilizzate per la gestione caratteristica attraverso le fonti reddituali previste per le aziende sanitarie.			
Modalità di costruzione			
		$\frac{\text{Valore della Produzione (A)}}{\text{Costo della Produzione (B) + Irap (Y1)}}$	
Valore numeratore	554.604.974,68	Valore Anno 2019	Valore obiettivo: ≥ 1
Valore denominatore	478.593.718,40	1,16	
			
Area Commenti			



Il rapporto rappresenta un indice di efficienza delle risorse impiegate in un contesto di economia di mercato. Il valore della produzione è composto per l'85% da contributi; i contributi in c/esercizio ammontano a 381 milioni (di cui 35 milioni di euro destinati al funzionamento di Azienda Zero ed ulteriori 45 milioni di euro destinati ad attività gestite da Azienda Zero per conto del SSR). I finanziamenti vincolati regionali, statali e per la ricerca sono pari a circa 89 milioni. Gli altri ricavi significativi riguardano la mobilità internazionale per 36 milioni di euro ed infine 61 milioni di euro di payback.

I costi della produzione sono pari a circa 477 milioni di euro e riguardano l'acquisto di servizi sanitari pari a circa 142 milioni (di cui per contributi destinati all'Arpav e all'IZS), 58 milioni per servizi non sanitari; il costo del personale ammonta a circa 11 milioni; gli accantonamenti ammontano a circa 261 milioni di euro.

Il risultato d'esercizio di azienda zero e l'elevato valore rappresentato dall'indice di equilibrio economico di azienda zero consentono di garantire l'equilibrio economico dell'intero sistema sanitario regionale.

2. Tasso di incidenza della gestione extra-caratteristica											
Valore informativo											
Il tasso di incidenza della gestione extra-caratteristica esprime il peso delle attività considerate “no core” sull’andamento economico dell’azienda o del sistema di aziende nel complesso. L’indice consente di monitorare il ruolo assunto dalla gestione finanziaria, dalla gestione straordinaria e da quella tributaria nel rispetto del requisito dell’ equilibrio economico.											
Modalità di costruzione											
		Risultato d'Esercizio Risultato della Gestione Caratteristica +A.7 Quota contributi c/capitale imputata all'esercizio									
Valore numeratore	84.463.415,11	Valore Anno 2019	Valore obiettivo: Da valutare in base al contesto: rapporto >1: la gestione extra prevale sulla gestione caratteristica e produce valore economico; rapporto <1: la gestione extra assorbe valore economico; se =1: è presente solo la gestione caratteristica.								
Valore denominatore	78.173.819,66	1,080									
 <table><caption>Data for Incidence Rate Trend</caption><thead><tr><th>Anno</th><th>Tasso di incidenza</th></tr></thead><tbody><tr><td>2017</td><td>1,043</td></tr><tr><td>2018</td><td>1,058</td></tr><tr><td>2019</td><td>1,080</td></tr></tbody></table>				Anno	Tasso di incidenza	2017	1,043	2018	1,058	2019	1,080
Anno	Tasso di incidenza										
2017	1,043										
2018	1,058										
2019	1,080										
Area Commenti											

Dalla lettura dell'indice in esame si evince che la gestione caratteristica incide sul risultato d'esercizio per la quasi totalità (circa il 93%) mentre la gestione extra caratteristica risulta praticamente irrilevante e si segnala, per la componente straordinaria, che registra un +7 milioni legati alle altre sopravvenienze verso terzi: di cui 5,8 milioni per economie dell'esercizio 20178 e 2019 destinati con DGR 593/2020 ad azienda zero per garantire l'equilibrio economico del SSR.

Analisi Patrimoniale

Stato Patrimoniale riclassificato in base al criterio finanziario;

STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO RICLASSIFICATO CON CRITERIO FINANZIARIO		000 (GSA)	VALORE %
1	LIQUIDITA'	4.937.855.065,06	100%
1.1	LIQUIDITA' IMMEDIATE	2.151.368.253,14	44%
1.1.1	ABA720 (B.III) ATTIVITA' FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI)	-	
1.1.2	ABA750 (B.IV) DISPONIBILITA' LIQUIDE)	2.151.368.253,14	100%
1.2	LIQUIDITA' DIFFERITE	2.786.486.811,92	56%
1.2.1	Crediti entro 12 mesi (della voce B.II SP ATTIVO)	2.786.486.811,92	100%
1.2.2	ACZ999 (C) RATEI E RISCONTI ATTIVI)	-	
2	DISPONIBILITA' (VOCE B.I, SP ATTIVO)	-	-
2.1	ABA010 (B.I.1) Rimanenze beni sanitari)	-	
2.2	ABA110 (B.I.2) Rimanenze beni non sanitari)	-	
3	ATTIVO CORRENTE (1+2)	4.937.855.065,06	96%
4	ATTIVO IMMOBILIZZATO	222.084.599,83	4%
4.1	AAA000 (A.I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI)	13.311.029,56	6%
4.2	AAA270 (A.II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI)	894.137,55	0%
4.3	AAA640 (A.III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE)	12.000,00	0%
4.4	Crediti oltre 12 mesi (della voce B.II SP ATTIVO)	207.867.432,72	94%
5	TOTALE IMPIEGHI o CAPITALE INVESTITO (3+4)	5.159.939.664,89	
6	PASSIVO CORRENTE	4.695.210.585,96	91%
6.1	PBZ999 (B) FONDI PER RISCHI E ONERI)	1.268.305.677,26	27%
6.2	Debiti entro 12 mesi (Voce D, SP PASSIVO)	3.426.838.744,21	73%
6.3	PEZ999 (E) RATEI E RISCONTI PASSIVI)	66.164,49	0%
7	PASSIVO CONSOLIDATO	328.412.848,28	6%
7.1	Debiti oltre 12 mesi (Voce D, SP PASSIVO)	328.412.848,28	100%
7.2	PCZ999 (C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO)	-	
8	PAZ999 (A) PATRIMONIO NETTO	136.316.230,65	3%
8.1	PAA000 (A.I) FONDO DI DOTAZIONE)	9.163.423,33	7%
8.2	PAA010 (A.II) FINANZIAMENTI PER INVESTIMENTI)	29.307.826,23	21%
8.3	PAA100 (A.III) RISERVE DA DONAZIONI E LASCITI VINCOLATI AD INVESTIMENTI)	-	
8.4	PAA110 (A.IV) ALTRE RISERVE)	258.461,13	0%
8.5	PAA170 (A.V) CONTRIBUTI PER RIPIANO PERDITE)	-	
8.6	PAA210 (A.VI) UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO)	13.123.104,85	10%
8.7	PAA220 (A.VII) UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO)	84.463.415,11	62%
9	TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO (6+7+8)	5.159.939.664,89	
10	CAPITALE DI TERZI (6+7)	5.023.623.434,24	97%

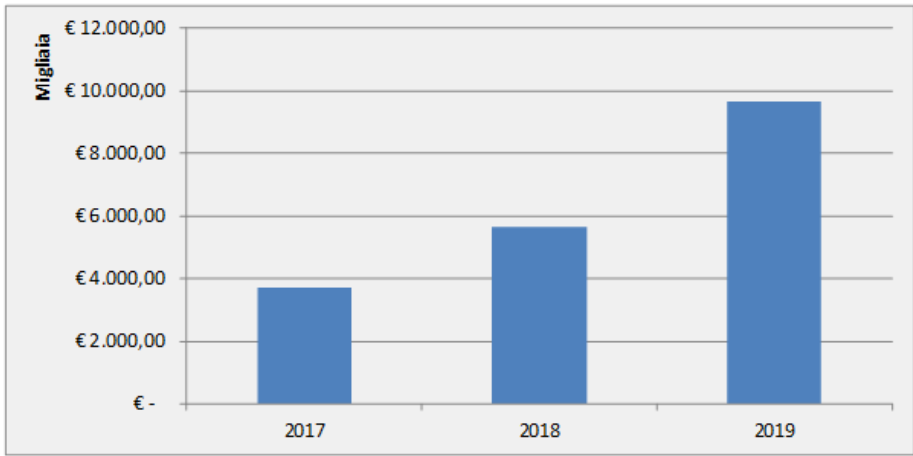
Nella riclassificazione dello Stato patrimoniale secondo il criterio finanziario i valori patrimoniali sono classificati secondo il loro tempo di trasformazione in liquidità per gli elementi dell'attivo, e di assorbimento di risorse finanziarie per estinzione degli elementi del passivo.

Da una prima analisi dei dati riportati emerge chiaramente che la struttura delle liquidità e delle attività a breve termine (4,9 miliardi di €) è più che sufficiente per coprire le passività correnti.

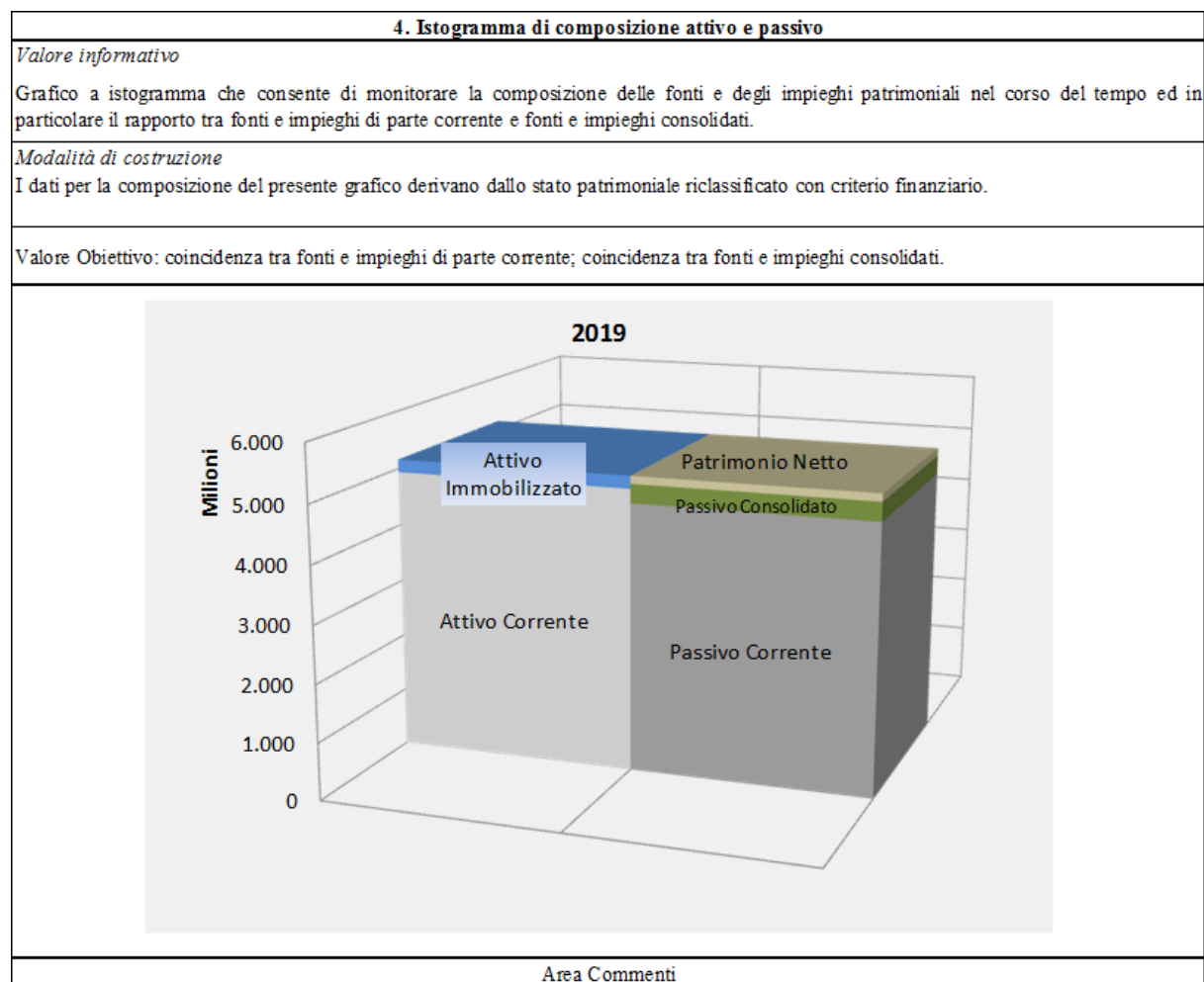
L'attivo corrente è composto da 2,1 miliardi di euro di disponibilità liquide e 2,8 miliardi di crediti correnti (2,7 miliardi di crediti v. Stato per quota FSR, 79 milioni per per finanziamento sanitario aggiuntivo corrente).

Il passivo corrente ammonta a circa 4,7 miliardi, di cui 1,2 miliardi per Fondi per rischi e oneri (819 milioni per rischi e 100 milioni per quote inutilizzate di contributi) e 3,4 miliardi per debiti correnti (2,3 miliardi verso lo Stato per anticipazione FSR, 847 milioni per Debiti v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione - per quota FSR; 60 milioni per Debiti v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione - per finanziamento sanitario aggiuntivo corrente LEA; 49 milioni per versamenti c/patrimonio netto e 14 milioni per debiti v. fornitori).

Indici e quozienti di bilancio

3. Andamento investimenti									
<i>Valore informativo</i>	Il presente indicatore consente di monitorare l'andamento in valore assoluto delle attività di investimento dell'azienda volte al miglioramento/mantenimento del proprio patrimonio immobiliare e tecnologico.								
<i>Modalità di costruzione</i>	Gli investimenti da considerare derivano dalla somma delle acquisizioni di immobilizzazioni materiali e immateriali riportate in nota integrativa, al netto della colonna "Immobilizzazioni in corso capitalizzate".								
Valore Obiettivo:	valore tendenzialmente pari agli ammortamenti dell'anno (con indice di obsolescenza nella media; con indice di obsolescenza elevato sono tollerati livelli di investimento più elevati)								
 <table border="1"> <caption>Investimenti (Migliaia di €)</caption> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>Valore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>~3.800</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>~5.800</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>~9.800</td> </tr> </tbody> </table>		Anno	Valore	2017	~3.800	2018	~5.800	2019	~9.800
Anno	Valore								
2017	~3.800								
2018	~5.800								
2019	~9.800								
Area Commenti									

L'ammontare degli investimenti del 2019 è pari a circa 9,6 milioni in rialzo rispetto al precedente esercizio (5,6 milioni di euro). Tali risorse sono destinate principalmente a finanziare licenze software e manutenzioni evolutive di vari applicativi.



Come evidenziato dall'istogramma è garantito l'equilibrio finanziario di breve periodo rappresentato da un valore positivo del Capitale Circolante netto pari a +242 milioni di euro. Tale risultato è in linea con quanto descritto in precedenza per lo stato patrimoniale riclassificato con il criterio finanziario ed è confermato anche dall'indicatore di tempestività dei pagamenti che rileva un valore pari a - 34 giorni.

Analisi Finanziaria

L'art. 26 del d. lgs n. 118/2011 stabilisce l'obbligatorietà del rendiconto finanziario per gli enti e le aziende del sistema sanitario nazionale. Per avere un maggiore grado di dettaglio dell'analisi finanziaria si rimanda quindi all'apposito prospetto inserito tra gli allegati del bilancio d'esercizio. Qui di seguito si inserisce il prospetto di rendiconto finanziario sintetico segnalando solamente le principali voci che lo compongono.

	ANNO 2018	ANNO 2019
OPERAZIONI DI GESTIONE REDDITUALE		
(+) Risultato di esercizio	98.084.651,08	84.463.415,11
(-) Voci che non hanno effetto sulla liquidità: costi e ricavi non monetari	295.823.477,55	259.227.533,54
TOTALE Flusso di CCN della gestione corrente	327.824.990,75	327.770.657,96
Crediti di Funzionamento	352.924.215,00	1.254.746.197,17
Debiti di Funzionamento	- 25.113.749,36	- 927.029.368,88
A - Totale operazioni di gestione reddituale	721.733.119,38	671.461.606,61
B - Totale attività di investimento	- 6.241.113,70	- 4.901.450,86
Acquisizione di Immobilizzazioni (al lordo dei Debiti)	- 6.241.113,70	- 4.901.450,86
Dismissione di Immobilizzazioni	-	-
C - Totale attività di finanziamento	- 82.575.496,91	- 154.807.204,36
Assegnazioni per Investimenti (al lordo dei Crediti)	3.785.893,39	30.909.659,62
Assegnazioni per Ripiano Perdite (al lordo dei Crediti)	- 86.361.393,68	- 123.897.538,74
Debiti verso Istituto Tesoriere (Anticipazioni)	3,38	6,00
FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO (A+B+C)	632.916.508,77	511.752.951,39
Delta liquidità tra inizio e fine esercizio (al netto dei conti bancari passivi)	632.916.508,76	511.752.951,39

Il rendiconto finanziario sintetico evidenzia che la gestione reddituale, le attività di investimento e le attività di finanziamento producono un flusso di cassa complessivo pari a +511 milioni, derivanti da:

- Gestione Reddituale + 671 milioni;
- Attività di Investimento - 4,9 milioni;
- Attività di Finanziamento: - 154,8 milioni.

Per quanto concerne la gestione reddituale si evidenzia: il risultato d'esercizio pari a +84,5 milioni; le voci di costo e ricavo che non hanno effetto sulla liquidità che ammontano

complessivamente a 295 milioni (particolarmente impattate dagli accantonamenti); la gestione del capitale circolante netto che produce liquidità per 327 milioni.

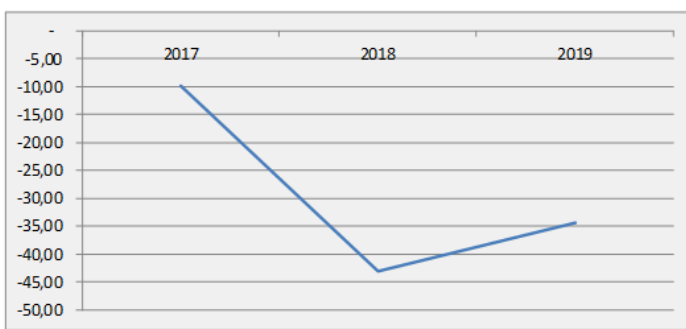
I valori particolarmente elevati delle variazioni di crediti e dei debiti, sono legate alle regolarizzazioni in contabilità finanziaria dei crediti/debiti verso Stato (crediti per IVA, IRPEF, IRAP vs debiti per anticipazioni).

Come si può vedere dal prospetto sopra riportato le attività di investimento registrano un flusso negativo pari a 4,9 milioni destinati all'acquisizione di immobilizzazioni materiali (in particolare software e hardware). Buona parte degli effettivi investimenti è stata fatta verso la fine dell'anno per cui permangono debiti a fine anno che non si sono tramutati in effettive uscite di cassa.

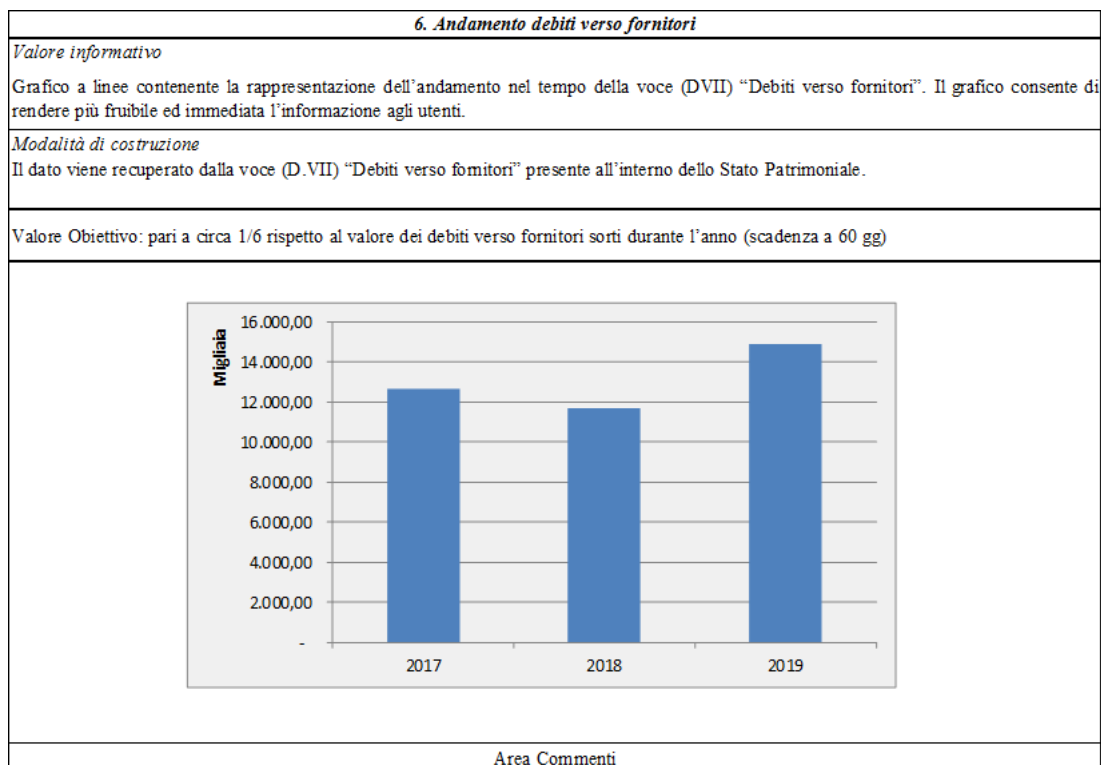
Le attività di finanziamento registrano un flusso negativo pari a 154,8 milioni derivante in particolare da:

- Aumento dei crediti vs Stato e vs Regione per investimenti;
- Un utilizzo del patrimonio netto per il ripiano delle perdite aziendali 2018 (ca 85 mln di utili portati a nuovo 2018) e per il fondo per investimenti CRITE (ca 42 mln di utile consolidato 2017).

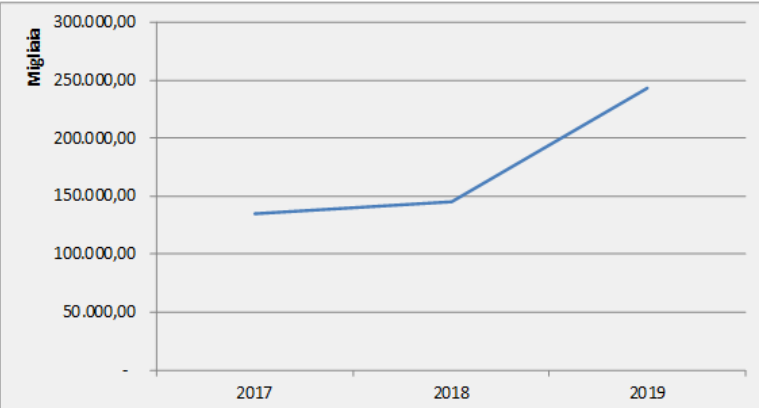
Indici e quozienti:

5. Indice di tempestività dei pagamenti (ITP)			
Valore informativo			
L'indice di tempestività dei pagamenti è definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture, in quanto attribuisce un peso maggiore ai ritardi relativi al pagamento di fatture di somme elevate. Tale indicatore è previsto dall'art. 9 del DPCM del 22/09/2014 ed è stato oggetto di specifici chiarimenti con circolari della Ragioneria Generale dello Stato n. 3 e 22 del 2015.			
Modalità di costruzione			
Il numeratore contiene la somma dell'importo di ciascuna fattura pagata per le transazioni di natura commerciale relative all'anno solare, moltiplicato per i giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura stessa e la data di pagamento ai fornitori; il denominatore contiene la somma degli importi pagati nell' anno solare.			
Valore numeratore	-1.753.071.745,42	Valore Anno 2019	
Valore denominatore	51.141.358,00	-34,28	Valore obiettivo: <0
			
Area Commenti			

Anche nel 2019 viene confermato un indice di tempestività dei pagamenti (ITP) con valori negativi ad indicare che i pagamenti avvengono mediamente in 26 giorni dal ricevimento delle fatture e, pertanto, in anticipo rispetto alla scadenza dei 60 giorni.



I debiti verso fornitori, valore stock al 31/12/2019, è in aumento coerentemente all'incremento delle attività che Azienda Zero sta progressivamente prendendo in carico a favore del SSR.

7. Capitale circolante netto (CCN)											
Valore informativo											
L'indice consente di monitorare il raggiungimento dell'equilibrio finanziario di breve termine da parte dell'azienda, ed in particolare il grado di copertura dei fabbisogni finanziari attraverso l'attivazione delle opportune fonti di finanziamento.											
Modalità di costruzione											
Attivo Corrente – Passivo Corrente											
Valore minuendo	4.937.855.065,06	Valore Anno 2019	Valore obiettivo: ≥ 0								
Valore sottraendo	4.695.210.585,96	242.644.479,10									
Migliaia  <table><thead><tr><th>Anno</th><th>Valore (Migliaia)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2017</td><td>135.000,00</td></tr><tr><td>2018</td><td>145.000,00</td></tr><tr><td>2019</td><td>242.644,479,10</td></tr></tbody></table>				Anno	Valore (Migliaia)	2017	135.000,00	2018	145.000,00	2019	242.644,479,10
Anno	Valore (Migliaia)										
2017	135.000,00										
2018	145.000,00										
2019	242.644,479,10										
Area Commenti											

Il Capitale circolante netto esprime la situazione di liquidità dell'azienda, ossia la capacità dell'Azienda di far fronte agli impegni a breve termine attraverso flussi finanziari generati dalla gestione caratteristica dell'azienda.

Il 2019 registra un valore pari a +242 milioni evidenziando, in linea con quanto detto in precedenza, una situazione di liquidità aziendale ottimale ed in linea con le funzioni di garanzia dell'equilibrio economico-finanziario previste per azienda zero.

L'incremento rispetto agli anni precedenti deriva in parte dalla diversa riclassificazione di crediti e debiti per investimenti che sono stati considerati esigibili oltre 12 mesi.

Grado di raggiungimento dei risultati economico-finanziari

Con la DGR 756 del 2019 ad oggetto “Determinazione degli indirizzi per l'attività e degli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi di Azienda Zero per l'anno 2019” la Regione del Veneto ha determinato gli obiettivi di funzionamento assegnati al Direttore Generale di Azienda Zero. Si riportano di seguito i risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi a specifico carattere economico-finanziario ovvero quelli relativi ai processi di supporto dell'area A) dedicati alla programmazione delle risorse:

S.A.2.1 Rispetto dei tempi di pagamento programmati (Indicatore di tempestività dei pagamenti)

S.A.2.2 Incidenza % pagato oltre i termini previsti dal DPCM 22/09/2014 su totale pagato

S.A.1.3 Rispetto del tetto di costo: Personale

Obiettivo S.A.2.1 Rispetto dei tempi di pagamento programmati (Indicatore di tempestività dei pagamenti)				
	Valore soglia	Valore effettivo	Scostamento Assoluto	Scostamento Percentuale
	<=0	-34,28		

Relazione illustrativa scostamento Valore effettivo – Valore soglia
L'azienda rientra entro il valore obiettivo pagando mediamente con 34 giorni di anticipo rispetto alla scadenze (generalmente 60 gg).

Obiettivo S.A.2.2 Incidenza % pagato oltre i termini previsti dal DPCM 22/09/2014 su totale pagato				
	Valore soglia	Valore effettivo	Scostamento Assoluto	Scostamento Percentuale
	=0	0	0	0%

Relazione illustrativa scostamento Valore effettivo – Valore soglia
L'azienda rientra entro il valore obiettivo registrando l'assenza di pagamenti effettuati oltre la scadenza.



Obiettivo S.A.1.3 Rispetto del tetto di costo: Personale				
Conto di CE	Valore Soglia	Valore Effettivo	Scostamento Assoluto	Scostamento Percentuale
BA2080 - Costo del personale	12.800.000	11.896.746,76	-903.253,24	-7,05%

Relazione illustrativa scostamento Valore effettivo – Valore soglia
L'azienda rientra entro il valore obiettivo fissato con DDR dell'Area Sanità e Sociale n. 109/2019

Misurazione e valutazione della performance per l'esercizio 2019

La misurazione e valutazione della performance per l'anno 2019 avviene su più livelli, collegati tra loro:

- la misurazione della performance aziendale
 - conseguimento degli obiettivi
 - risultati economico - finanziari
- la misurazione della performance organizzativa, ovvero delle singole articolazioni organizzative
- la misurazione della performance individuale.

Nel seguito si illustrano i risultati conseguiti in ciascun ambito.

La misurazione della performance aziendale: conseguimento degli obiettivi

Le linee strategiche individuate per l'esercizio 2019 e riportate nel Piano Triennale della Performance sono le seguenti:

1. centralizzazione gare, concorsi e supporto CRITE, che consiste in:
 - a. rispetto del programma di gare centralizzate indicate dalla DGR 63/2018 e delle successive indicate dalla programmazione regionale;
 - b. programmazione ed esecuzione delle procedure di selezione del personale del comparto e della dirigenza medica e STPA, in accordo con il Comitato dei Direttori Generali;
 - c. supporto alla CRITE-Commissione Regionale per gli Investimenti Tecnologici ed in Edilizia e monitoraggio delle relative autorizzazioni;
2. centralizzazione copertura sinistri e supporto gestione rischio clinico, che si sostanzia in:
 - a. presa in carico della gestione del contratto per il servizio assicurativo per copertura del rischio di responsabilità civile verso terzi e prestatori d'opera per tutto il SSSR Veneto, secondo quanto previsto dalla DGR 1298/2018;

- 
- b. o coordinamento dell'attività di gestione del rischio clinico a livello regionale;
 3. attivazione fascicolo sanitario elettronico e integrazione sistema informativo, che si sostanzia principalmente in:
 - a. completamento della realizzazione del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), secondo i termini di legge;
 - b. studio e realizzazione di infrastrutture di tecnologia informatica, connettività, sistemi informativi e flussi dati in un'ottica di omogeneizzazione e sviluppo del sistema ICT del SSR;
 4. gestione contabile, gestione finanziaria, sistema di auditing e controllo interno, con particolare riferimento a:
 - a. elaborazione e messa a disposizione delle aziende del SSR di strumenti per la rilevazione e l'analisi dei rischi di processo;

ed ancora:

- l'avvio e la messa a regime delle funzioni in area sanitaria (rischio clinico, governo clinico-assistenziale, ispezioni sanitarie e socio-sanitarie), a seguito dei quali verranno ulteriormente integrate e dettagliate le linee strategiche di area sanitaria;
- la piena funzionalità delle sedi operative di Azienda Zero;
- l'avvio, con un primo studio di fattibilità, della logistica centralizzata;
- l'avvio delle attività di indirizzo e coordinamento degli Uffici Relazioni con il Pubblico in materia sanitaria e sociosanitaria, presso le Aziende ULSS;
- la messa a sistema della attività di supporto, analisi dati e proposte su richiesta e in accordo con l'area sanità e sociale della Regione del Veneto;
- la prosecuzione delle attività già prese in carico nel corso del biennio 2017-2018.

Tra gli obiettivi assegnati ad Azienda Zero in grado di cogliere la dimensione della performance di "impatto", vale a dire capace di misurare l'effetto dell'azione amministrativa nel medio-lungo termine, sotto il profilo prettamente economico, vi è il contributo offerto da Azienda Zero alla riduzione dei costi complessivi del sistema.

La valutazione dei LEA

Azienda Zero supporta la Regione Veneto nel processo di valutazione che i Ministeri della Salute e dell'Economia e delle Finanze effettuano annualmente circa l'erogazione dei LEA. Quasi tutte le unità operative, infatti, forniscono supporto tecnico all'Area Sanità e Sociale, con lo scopo di monitorare e agevolare il raggiungimento delle soglie ministeriali. Inoltre, l'UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA fornisce supporto nella fase di rendicontazione.

Con riferimento all'esercizio 2019, Azienda Zero ha in corso la raccolta dei documenti necessari alla rendicontazione del Questionario LEA 2019, per il caricamento nell'apposito portale nazionale. L'epidemia COVID ha rallentato l'avvio del processo di acquisizione documentale, anche a livello ministeriale.

Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Direttori Generali

Come tutte le aziende sanitarie regionali, Azienda Zero ha ricevuto con DGRV 248/2019 gli obiettivi per il funzionamento dei propri servizi nell'anno 2019 e, a fine esercizio, anche lo schema di valutazione da parte della V commissione consiliare.

La valutazione da parte della Giunta regionale non è ancora avvenuta. La V commissione consiliare ha avviato l'iter di valutazione con audizione del Direttore Generale il giorno 18 giugno u.s.

La LR n.19 del 25.10.2011 dispone, all'art. 5, c.6 che *"il Direttore generale redige la relazione annuale sull'andamento della gestione dell'Azienda Zero e la presenta alla Giunta regionale e alla competente commissione consiliare"*. Pertanto, con nota prot. 10506 del 7.5.2020, il Direttore Generale ha trasmesso la Relazione annuale, nella quale si rendicontano anche le attività relative agli "indirizzi per l'attività di Azienda Zero per l'anno 2019 LR 19/2016, art 2 c.9 - Allegato A alla DGR n.756/2019", come richiesto dall'Area Sanità e Sociale con nota prot. 161876 del 21.4.2020.

La misurazione della performance organizzativa (sistema di budget)



Gli obiettivi aziendali sono stati attribuiti alle articolazioni organizzative di Azienda Zero con il sistema di budget, secondo quanto previsto dalla L.R. 55/1994.

Nel documento di Direttive sono stati esplicitati i Centri di Responsabilità per l'anno 2019 e le linee guida per l'assegnazione degli obiettivi. In particolare, nel 2019 gli obiettivi sono stati raggruppati nelle seguenti aree:

1. Adempimenti LEA
2. Obiettivi assegnati dalla Giunta ai Direttori Generali
3. Obiettivi assegnati dalla Giunta al Direttore di Azienda Zero
4. Obiettivi di formalizzazione dei processi, contenimento dei rischi e trasparenza
5. Obiettivi di sviluppo
6. Obiettivi di mantenimento

A seguito del monitoraggio finale attuato dal Controllo di Gestione sulla base delle evidenze disponibili ad oggi e della valutazione finale operata da ciascun direttore per l'area di propria competenza, si riporta in allegato la performance di ciascuna unità operativa, formalizzata con protocollo interno n.14716 del 29.6.2020.

Nel seguito si riporta una breve sintesi dello stato di realizzazione per ciascun ambito di valutazione.

1. La valutazione dei LEA

Il monitoraggio del soddisfacimento degli adempimenti e obiettivi previsti dal Questionario LEA (2018 inizialmente, poi 2019 quando disponibile) è stato garantito almeno trimestralmente, attraverso reporting e incontri con tutte le Aziende del SSSR.

2. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Direttori Generali

Con i medesimi strumenti (reporting, datawarehouse, incontri trimestrali) di cui al punto precedente, Azienda Zero ha garantito il monitoraggio degli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale. Al termine di ciascun trimestre, Azienda Zero ha prodotto una relazione con

evidenza dell'andamento economico - finanziario e degli obiettivi con andamenti critici o non in linea con le attese.

3. Obiettivi interni di Azienda Zero

Sempre con cadenza trimestrale, il Controllo di Gestione ha effettuato il monitoraggio dei restanti obiettivi assegnati alle strutture organizzative di Azienda Zero.

Rispetto agli obiettivi previsti in Piano della Performance, si pone in evidenza che l'Azienda ha completato le procedure per la presa in carico:

- del contratto della "distribuzione per conto", attività fino al 31.12.2019 in capo all'Azienda Ulss 3;
- della funzione delegata regionale inerente l'amministrazione ed il pagamento delle indennità derivanti da emotrasfusioni (L 210/92), attività fino al 31.12.2019 in capo all'Azienda Ulss 6.

La misurazione della performance individuale

La misurazione della performance individuale prevede, come disposto negli accordi sottoscritti con le organizzazioni sindacali dell'Area del Comparto e della Dirigenza Medico-Veterinaria e SPTA, che:

- In primo luogo il Direttore illustri ai propri dirigenti e collaboratori gli obiettivi di budget della struttura e successivamente avvii una discussione sufficientemente analitica sugli obiettivi individuali da raggiungere, affinché gli stessi siano il frutto di un confronto, tra il direttore e il dirigente o il collaboratore, sul contenuto dell'obiettivo, sulle modalità attuative e sulle condizioni entro cui l'obiettivo andrà conseguito;
- sia attuato un continuo monitoraggio del progressivo raggiungimento degli obiettivi che si esplica in tre momenti di verifica fissati nelle date del 31 maggio e del 30 settembre di ciascun anno di riferimento e nel mese di giugno dell'anno successivo. In quest'ultimo monitoraggio è prevista la valutazione definitiva degli obiettivi sulla scorta delle risultanze della UOC Controllo di Gestione, con riferimento a ciascuna struttura, così come certificati dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dell'attività svolta da ciascun dipendente, utilizzando le schede individuali di valutazione.

Le valutazioni intermedie sono tese a verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi, mentre la valutazione finale è tesa a verificarne il raggiungimento, in tutte le schede (le



due intermedie e quella finale) gli ambiti di valutazione sono i medesimi mentre le modalità di valutazione sono diverse:

- a) le schede per le valutazioni intermedie utilizzano un indicatore qualitativo (positivo o negativo), al fine di valorizzare il momento del colloquio con il valutatore, prodromico alla sottoscrizione della scheda, nel corso del quale sarà possibile far emergere eventuali aspetti e/o ambiti da migliorare e qualità/competenze da valorizzare;
- b) la scheda per la valutazione finale utilizza un indicatore quantitativo, il cui punteggio massimo è pari ad 80 (con al massimo ulteriori 20 punti assegnati al raggiungimento degli obiettivi della struttura di riferimento). Il punteggio finale sarà espressione di tutta l'attività svolta nell'annualità di riferimento, considerato anche l'impegno profuso dal dipendente per migliorare e/o valorizzare gli aspetti emersi durante i due colloqui correlati alle valutazioni intermedie.

In allegato 2 si riporta la relazione sul processo e sugli esiti della valutazione individuale, prodotta dalla UOC Risorse Umane.



Allegati

- Allegato 1 Valutazione della performance organizzativa
- Allegato 2 Valutazione della performance individuale

Relazione sul processo di validazione degli obiettivi di budget 2019 a livello di articolazione organizzativa.

Padova, 29 giugno 2020

Sintesi

Oggetto del presente elaborato è la valutazione degli obiettivi 2019, assegnati a ciascuna unità operativa, specificati nelle schede di budget sottoscritte dai Direttori delle Unità Operative Complesse.

La Tabella 1 seguente riporta l'esito della valutazione effettuata dalla U.O.C. Controllo di gestione e adempimenti LEA.

Budget 2019 - Valutazione finale		lunedì 29 giugno 2020 14:12:51
UOC	Punteggio_finale	
Affari generali	100,00	
Analisi attività assistenziali sanitarie e socio-sanitarie	100,00	
Autorizzazione all'esercizio ed organismo tecnicamente accreditante	100,00	
Controllo di Gestione ed adempimenti LEA	99,50	
Convenzioni ed assicurazioni SSR	100,00	
CRAV	100,00	
Formazione e sviluppo delle professioni sanitarie	100,00	
Governo Clinico	98,50	
HTA	97,33	
Internal Audit	100,00	
Ispezioni sanitarie e socio-sanitarie	94,09	
Logistica	100,00	
Rischio Clinico	100,00	
Risorse Umane	100,00	
Screening e valutazione di impatto sanitario	99,50	
Servizio Economico Finanziario	100,00	
Servizio Epidemiologico Regionale	100,00	
Sistemi Informativi	97,42	

Tabella 1. Esito valutazione obiettivi u.O.C. 2019

Sulla base del punteggio finale risultante dalla Tabella 1, si riportano in Tabella 2 seguente i risultati della performance organizzativa trasferiti sulle schede individuali dei dirigenti.

UOC	Valutazione_dirigente
Affari generali	20,00
Analisi attività assistenziali sanitarie e socio-sanitarie	20,00
Autorizzazione all'esercizio ed organismo tecnicamente accreditante	20,00
Controllo di Gestione ed adempimenti LEA	19,90
Convenzioni ed assicurazioni SSR	20,00
CRAV	20,00
Formazione e sviluppo delle professioni sanitarie	20,00
Governo Clinico	19,70
HTA	19,47
Internal Audit	20,00
Ispezioni sanitarie e socio-sanitarie	18,82
Logistica	20,00
Rischio Clinico	20,00
Risorse Umane	20,00
Screening e valutazione di impatto sanitario	19,90
Servizio Economico Finanziario	20,00
Servizio Epidemiologico Regionale	20,00
Sistemi Informativi	19,48

Tabella 2. Punteggio valutazione U.O.C. trasferita su schede individuali dirigenti

Indice

Contesto di riferimento	5
Svolgimento del processo	6
Valorizzazione	8

Contesto di riferimento

Azienda Zero assegna obiettivi e risorse alle proprie unità operative tramite il processo di budget, come previsto dalla L.R. Veneto 55/1996.

Tempi, modalità e soggetti coinvolti nel processo di budget sono descritti nel Documento di Direttive, stilato ai sensi dell'art. 14 della citata L.R. 55/1994.

Le risorse assegnate e gli obiettivi da perseguire sono definiti nella scheda budget di ciascuna unità operativa qualificata come "Centro di Responsabilità" (CdR), secondo i criteri descritti al paragrafo "Piano dei Centri di Responsabilità".

I CdR discutono in appositi incontri con la Direzione, da tenersi normalmente entro il primo trimestre dell'anno, gli obiettivi e le risorse.

Gli obiettivi sono definiti in modo specifico per ciascuna unità operativa, in relazione al mandato istituzionale definito dall'atto aziendale e alle priorità del contesto. Al fine di assegnare in modo equilibrato le attività in relazione alle risorse, possono essere definiti sia obiettivi "di sviluppo", che richiedono lo sviluppo di nuove attività/progettualità/servizi, sia obiettivi "di mantenimento", più legati alle attività istituzionali della struttura.

Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi, l'azienda attua un monitoraggio almeno trimestrale del budget, finalizzato alla rilevazione, all'analisi e alla tempestiva correzione degli scostamenti:

- Maggio, basato tendenzialmente sui dati del 1° trimestre;
- Settembre, basato tendenzialmente sui dati del 1° semestre;
- Novembre, basato tendenzialmente sui dati del 3° trimestre;

L'UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA provvede a raccogliere i dati tramite i sistemi informativi aziendali e gli stati di avanzamento autonomamente prodotti dalle unità operative, producendo un report trimestrale sulla performance organizzativa da inviare alla Direzione Aziendale.

Tale report assolve inoltre a due ulteriori funzioni:

- integra la relazione di cui all'art. 3 co. 2 del Regolamento Regionale 1 del 15.6.2018 "Attività di vigilanza e controllo su Azienda Zero...", relazione che viene inviata, come disposto dal co. 3 dello stesso articolo, all'Area Sanità e Sociale;
- costituisce input alle valutazioni individuali intermedie, di cui al successivo paragrafo (motivo per cui viene inviata anche all'UO Gestione Risorse Umane e presentata all'Organismo Indipendente di Valutazione).

Il monitoraggio infra-annuale costituisce infine l'occasione per apportare modifiche o introdurre o eliminare obiettivi, qualora le mutate condizioni del contesto lo richiedano.

Entro il 30.06 dell'anno successivo la valutazione finale degli obiettivi viene conclusa.

Svolgimento del processo

L'U.O.C. Controllo di gestione e adempimenti LEA nel rispetto delle tempistiche stabilite nel Documento di Direttive ha elaborato le schede di budget condividendole con ciascuna Unità Operativa ai fini della compilazione della rendicontazione annuale degli obiettivi 2019.

Ciascuna scheda riporta, per ogni obiettivo definito:

- ✓ l'indicatore attraverso cui si misurerà il raggiungimento dell'obiettivo;
- ✓ il valore atteso, sopra (o sotto) il quale si considera l'obiettivo raggiunto;
- ✓ il ruolo svolto dalla struttura: se è responsabile dell'obiettivo (R) o se partecipa ad un obiettivo guidato da un'altra unità operativa (P);
- ✓ eventuali note;
- ✓ il punteggio che determina la pesatura dell'obiettivo nel calcolo della percentuale di raggiungimento finale (somma totale 100);
- ✓ La valutazione a consuntivo del raggiungimento degli obiettivi dichiarata da ciascuna U.O.C., espressa sia in termini descrittivi, sia in termini di valore predefinito da apposito menù a tendina (raggiunto, parzialmente raggiunto, non monitorato, non raggiunto, stralciato)

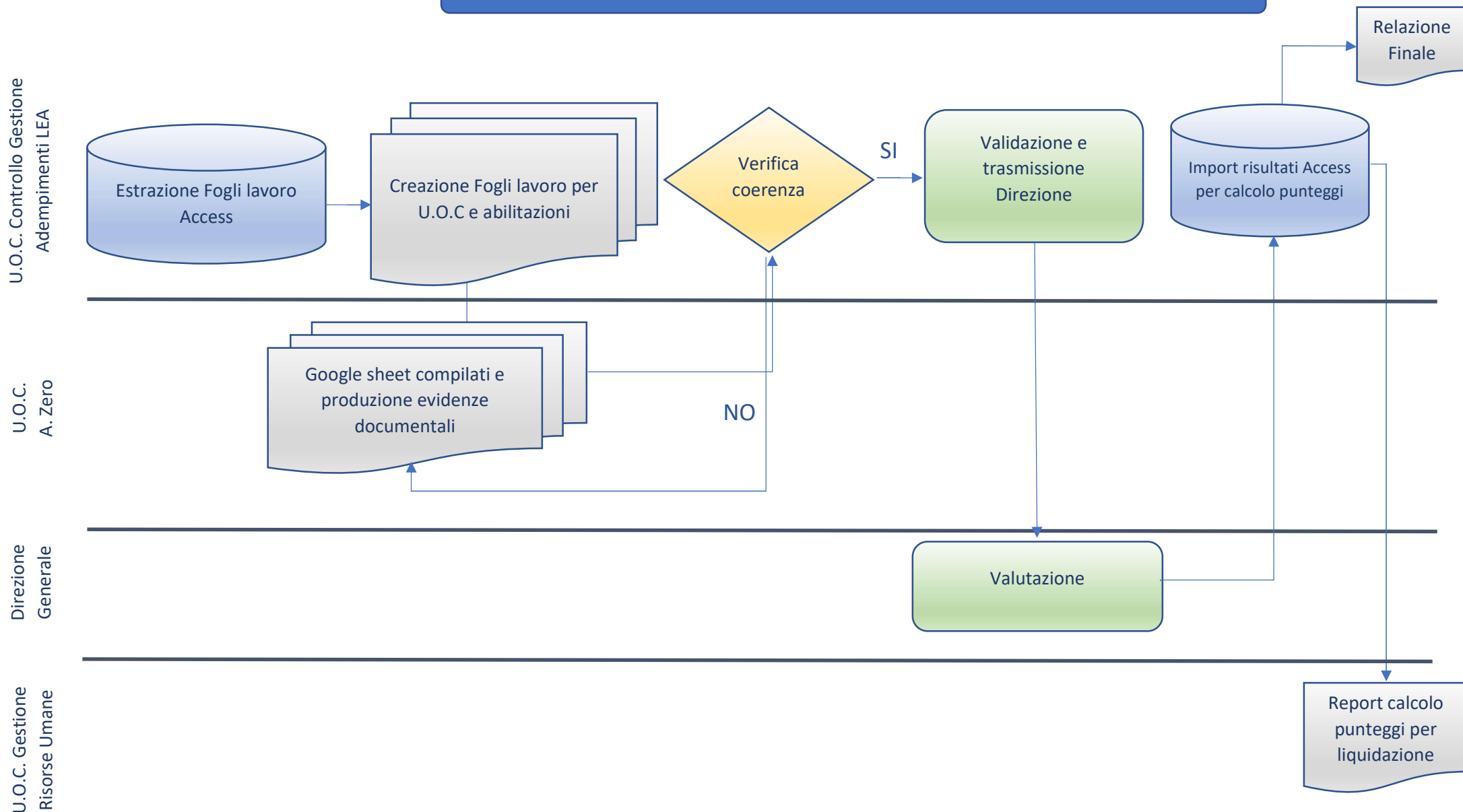
Le schede, trasformate in "fogli google" dalla U.O.C. Controllo di gestione e adempimenti LEA, sono state compilate dalle U.O.C. di Azienda Zero che hanno inserito, per ciascun obiettivo rendicontato, le evidenze documentali.

Il materiale è a disposizione nel seguente link:

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1tQnLiKZTrB5-P893wO-jDohomzvzyzWgG>

Il processo di validazione degli obiettivi è rappresentato nella pagina seguente.

FLUSSO VALIDAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2019



Valorizzazione

Il criterio utilizzato dalla U.O.C. Controllo di gestione e adempimenti LEA per la valorizzazione, previa verifica di corrispondenza della documentazione a supporto dell'obiettivo dichiarato, è il seguente:

Valutazione attribuita dalla U.O.C.	Valore attribuito dalla U.O.C. Controllo di Gestione Adempimenti LEA
1 Raggiunto	1
2. Parzialmente raggiunto	>0; <1
3. Non monitorato	Non raggiunto salvo che in caso di valutazione comprovante l'attività svolta venga ricondotto ad altre fattispecie
4. Non raggiunto	0
5. Stralciato	Il valore attribuito all'obiettivo è ripartito sui restanti obiettivi

La verifica di corrispondenza tra il valore a consuntivo dichiarato dalle U.O.C. nelle schede di budget e la documentazione allegata all'interno delle cartelle di lavoro è descritta nella colonna "Consuntivo 2019_valore_NoteCdG" delle schede di budget di cui all'**Allegato 1** del presente documento.

In **Allegato 2** si riporta il documento "Scheda di Budget 2019 - Monitoraggio consuntivo 2019" contenente l'esito della valorizzazione dettagliato per singola U.O.C..

--- Fine documento ---



RELAZIONE SUGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEFINITIVA PER L'ATTRIBUZIONE DEI PREMI CORRELATI ALLA PERFORMANCE ANNO 2019
--

Premesso che,

- in data 30 maggio 2018 sono stati sottoscritti gli accordi sindacali con le aree dirigenziali della dirigenza medico-veterinaria e della PTA, relativamente alla corresponsione della retribuzione di risultato;
- in data 7 luglio 2018 è stato siglato con la RSU e le OO.SS. del comparto un accordo per l'attribuzione dei premi correlati alla performance individuale e organizzativa nel quale è precisato che la parte di fondo di cui all'art. 81 del CCNL 21 maggio 2018 "Fondo premialità e fasce", destinata all'attribuzione dei premi correlati alla performance è utilizzata come segue:
 - il 44% è destinato ai premi correlati alla performance organizzativa;
 - il 46% è destinato ai premi correlati alla performance individuale;
 - il 5% è destinato alla maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 81, comma 6, lett. b) del CCNL del 21 maggio 2018;
 - il 5% è destinato alla realizzazione di specifici progetti.

Nei rispettivi accordi sono previsti due momenti di valutazione intermedia e un momento di valutazione definitiva entro giugno dell'anno successivo a quello di valutazione.

Le schede per la valutazione definitiva dell'anno 2019 sono state trasmesse dalla UOC Gestione Risorse Umane via email alle strutture, con le seguenti tempistiche:

- per il personale del comparto in data 23 aprile 2020, prevedendo come termine di restituzione il 31 maggio 2020;
- per il personale dirigenziale in data 3 giugno 2020 fissando come termine per la restituzione il 17 giugno 2020.

Sono state trasmesse n. 232 schede suddivise nel seguente modo:

- n. 194 schede per il personale del comparto;
- n. 22 per la dirigenza non apicale;
- n. 16 per i Direttori/Responsabili delle Strutture.

PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DEL COMPARTO
--

Sono state inviate e sono state restituite compilate e sottoscritte nei termini previsti n. 194 /194 schede, come di seguito rappresentato (in ordine di restituzione):

- 1) UOC Analisi Attività Assistenziali Sanitarie e Socio Sanitarie: n. 10 schede (2 con punteggio 80);
- 2) UOC Convenzioni e Assicurazioni SSR: n. 2 schede (tutte con punteggio 80);



- 3) UOC Governo Clinico e Assistenziale: n. 5 schede (4 con punteggio 80);
- 4) UOC Logistica: n. 6 schede (5 con punteggio 80 e una non valutabile perché assente per tutto il periodo di riferimento);
- 5) UOC Rischio Clinico: n. 2 schede (1 scheda 80)
- 6) UOC Screening e Valutazione di impatto sanitario: n. 6 schede (5 schede con punteggio 80);
- 7) UOC Ispezioni Sanitarie e Socio Sanitarie: n. 1 scheda (nessuna scheda con punteggio massimo);
- 8) UOC Formazione e Sviluppo delle professioni sanitarie: n. 5 schede (2 schede con punteggio 80);
- 9) UOC CRAV: n. 21 schede (3 schede con punteggio 80);
- 10) UOC Sistemi informativi: n. 18 schede (tutte con punteggio 80 e una non valutabile perché assente per tutto il periodo di riferimento);
- 11) UOC OTA: n. 16 schede (5 con punteggio 80);
- 12) UOC HTA: n. 8 schede (2 con punteggio 80);
- 13) UOC SERR: n. 36 schede (8 con punteggio 80);
- 14) UOC Affari Generali e Ufficio Comunicazione e URP e segreteria del Direzione Sanitaria : n. 9 schede (7 con punteggio 80);
- 15) UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA: n. 7 schede (di cui 3 con punteggio 80);
- 16) UOC Gestione Risorse Umane: n. 24 schede (di cui n. 4 con punteggio 80);
- 17) UOC SEF: n. 14 schede (di cui n. 6 con punteggio 80);
- 18) UOC Internal Audit e Controlli SSR: n. 2 schede (di cui n. 2 con punteggio 80);
- 19) UOC Ufficio Legale: n. 2/2 schede (di cui n. 1 con punteggio 80).

La scheda di valutazione definitiva per l'area del comparto utilizza un indicatore quantitativo, il cui punteggio massimo è pari ad 80.

Tutto il personale dell'area del comparto, compreso quello in posizione di comando, distacco o missione, la cui presenza effettiva non sia inferiore a 40 giorni lavorativi all'anno, sarà valorizzato, secondo logiche meritocratiche.

L'attribuzione economica del premio correlato alla performance individuale avverrà secondo le percentuali di seguito indicate:

fascia	fascia 1	fascia 2	fascia 3	fascia 4	fascia 5
Punteggio conseguito nella scheda di valutazione in merito al raggiungimento degli obiettivi individuali	80 - 71	70 - 61	60 - 51	50 - 41	40 - 0



Percentuale di premio correlato alla performance individuale da erogare	100%	80%	65%	50%	0%
---	------	-----	-----	-----	----

Dalla rendicontazione delle schede pervenute è emerso che:

- n. 190 dipendenti hanno riportato una valutazione rientrante nella fascia 1;
- n. 2 dipendenti hanno riportato una valutazione rientrante nella fascia 2 (punteggio scheda 68 e 62), un dipendente afferente alla UOC Affari Generali e uno afferente alla UOC Rischio Clinico);
- n. 2 dipendenti non sono stati valutati perché assenti nel periodo di riferimento (maternità e aspettativa) - una scheda nella UOC Logistica e una nella UOC Sistemi Informativi -.

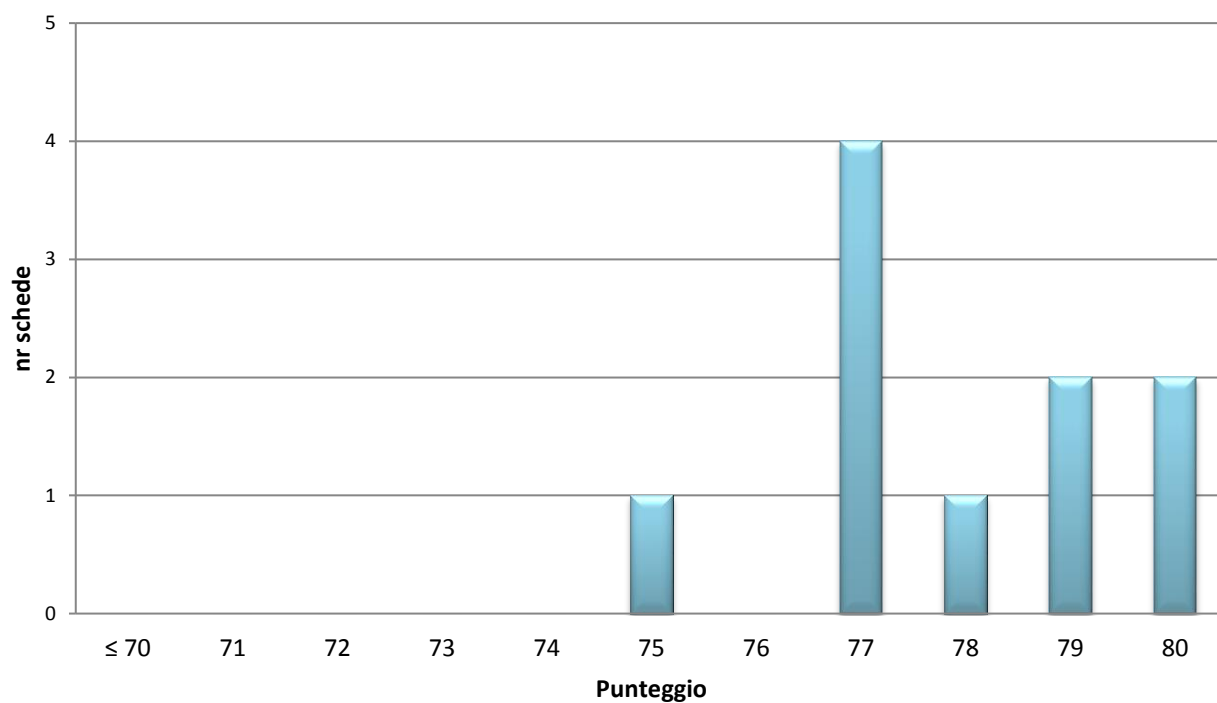
Nelle tabella sottostante sono rappresentate nel dettaglio i punteggi attribuiti ad ogni dipendente suddivisi per Struttura Complessa (il conteggio relativo alla UOC Affari Generali tiene conto anche del personale afferente all'Ufficio Comunicazione e URP – 3 persone – e del personale della segreteria del Direttore Sanitario – 1 persona –):

SCHEDE VALUTAZIONE DEFINITIVA ANNO 2019			COMPARTO										
			da 80 a 71 100%										
UOC	TOT. COMPARTO		80	79	78	77	76	75	74	73	72	71	≤ 70
1 AFFARI GENERALI E UFF. COMUNICAZIONE E SEG. DS	9		7				1						1
2 ANALISI ATTIVITA' ASSISTENZIALI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	10		2	2	1	4		1					
3 CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMPIMENTI LEA	7		3		2		2						
4 CRAV	21		3	14	4								
5 CONVENZIONI E ASSICURAZIONI SSR	2		2										
6 FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE PROFESSIONI SANITARIE	5		2	3									
7 GESTIONE RISORSE UMANE	24		4		7	4	4	1		1		3	
8 GOVERNO CLINICO ASSISTENZIALE	5		4			1							
9 HTA	8		2	2	1	1	1	1					
10 ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO-SANITARIE	1										1		
11 LOGISTICA	5		5										
12 OTA	16		5		3	2	1	2	2	1			
13 RISCHIO CLINICO	2		1										1
14 SCREENING E VALUTAZIONE DI IMPATTO SANITARIO	6		5		1								
15 SERR	36		8	19	2	6				1			
16 SISTEMI INFORMATIVI	17		17										
17 I.A.	2		2										
18 SEF	14		6	5	2		1						
19 UFFICIO LEGALE	2		1				1						
TOTALE	192		79	45	23	18	11	5	2	3	1	3	2

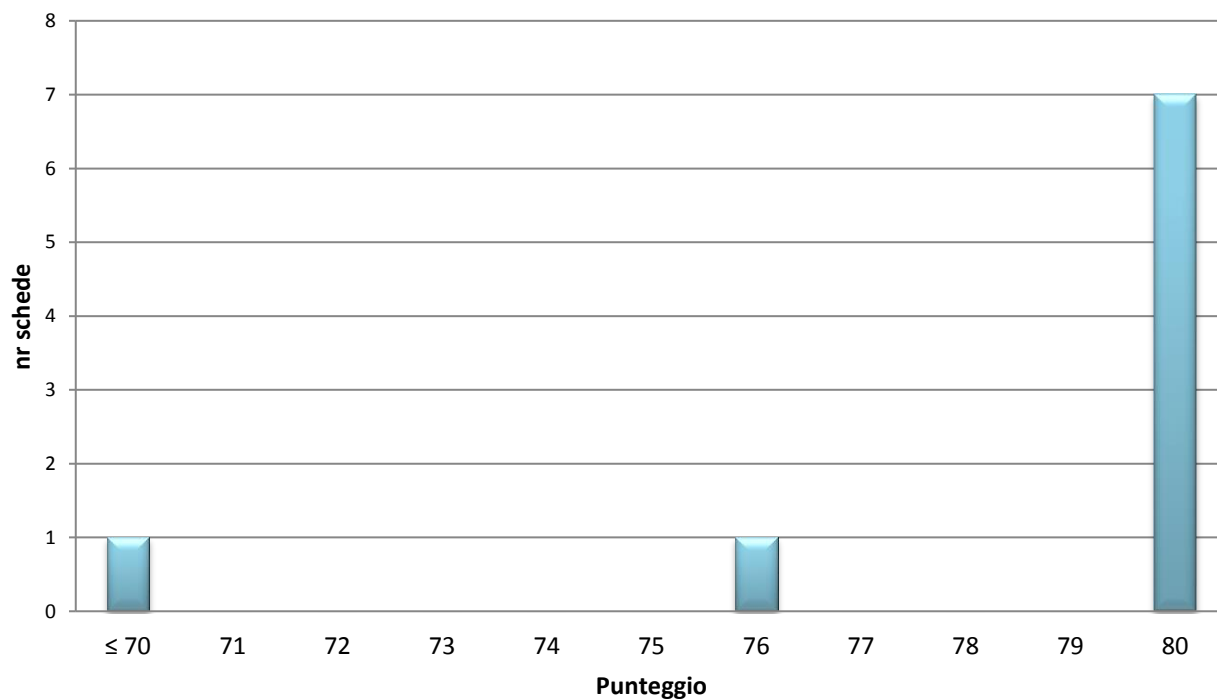
Di seguito è riportata la rappresentazione grafica dei dati della tabella precedente, suddivisi per Struttura Complessa:

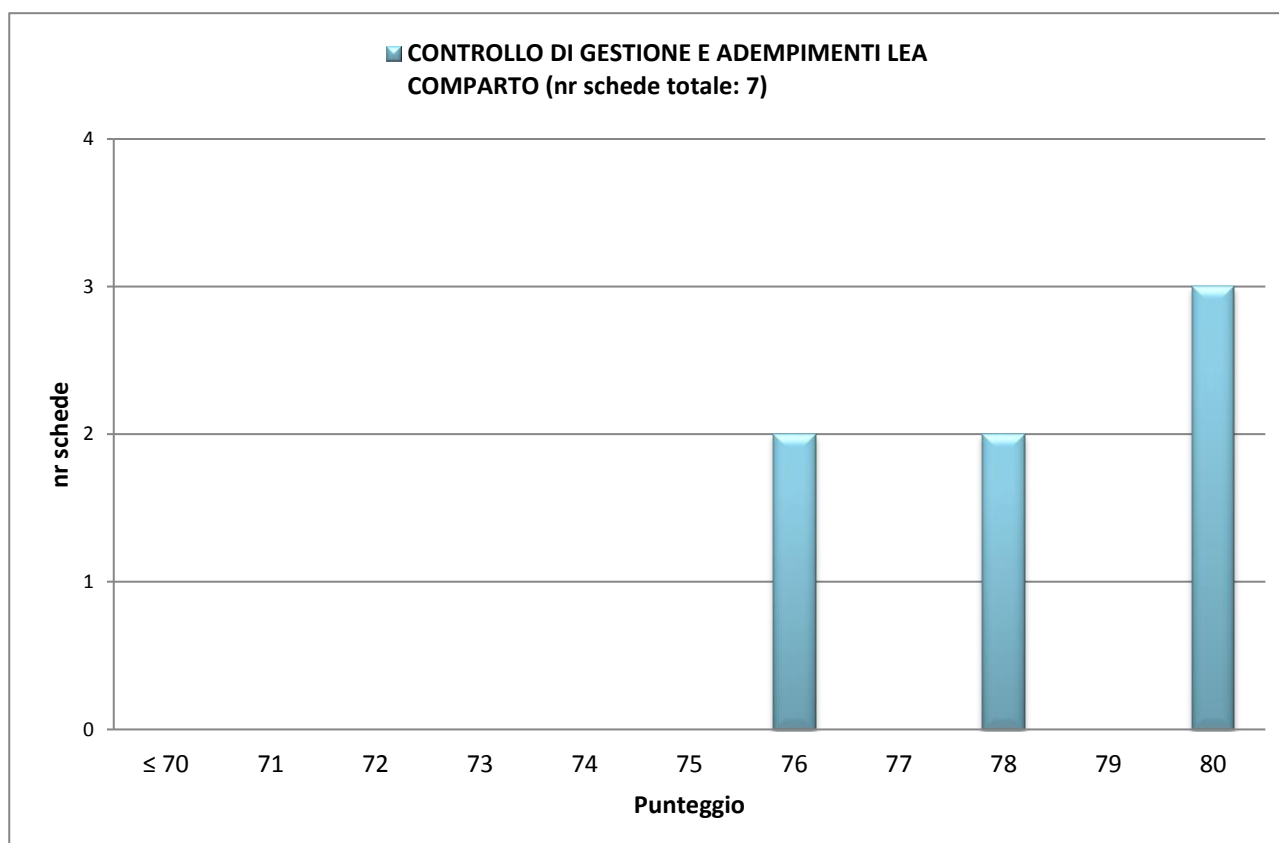
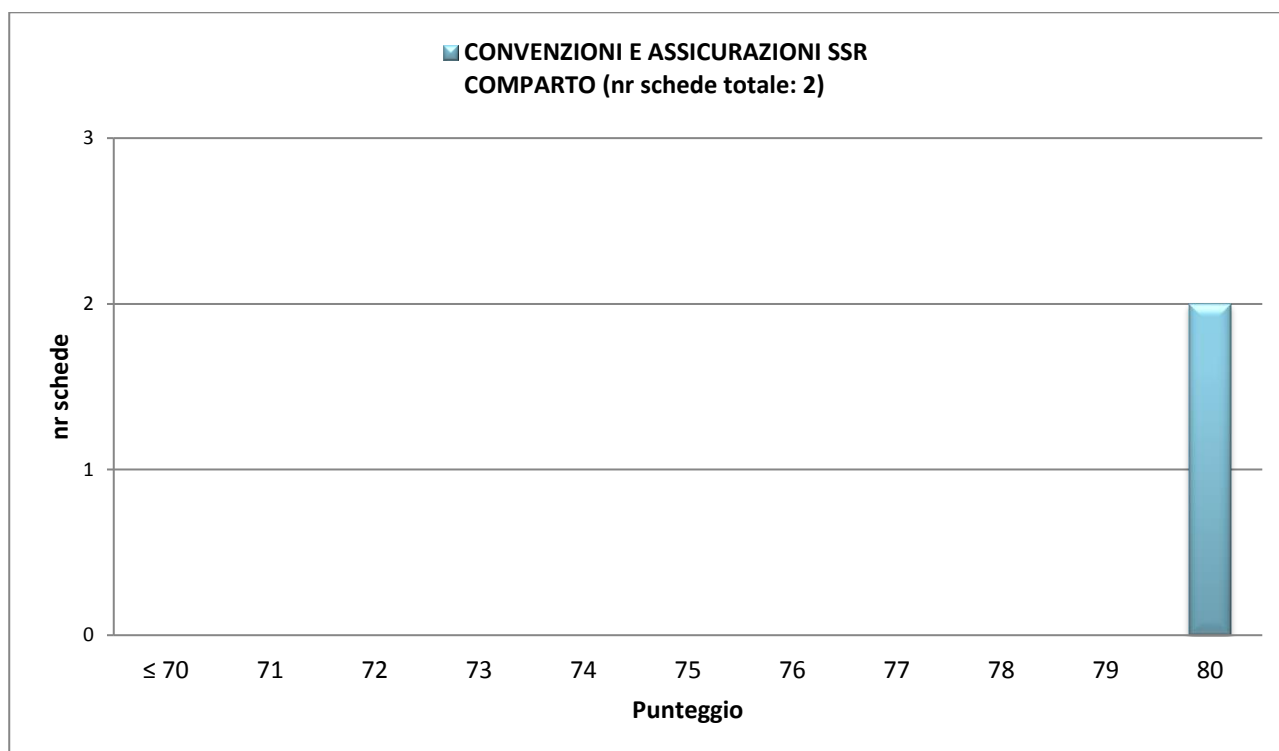


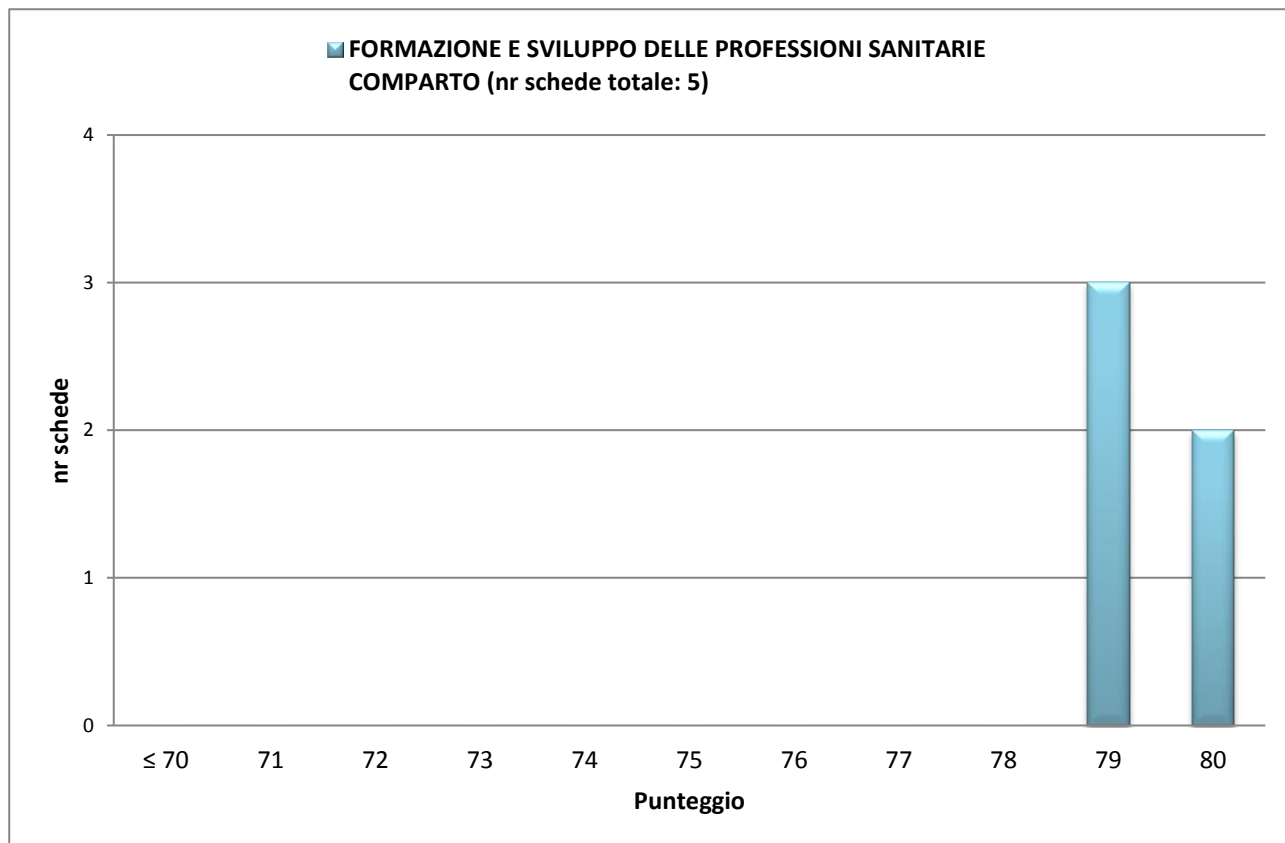
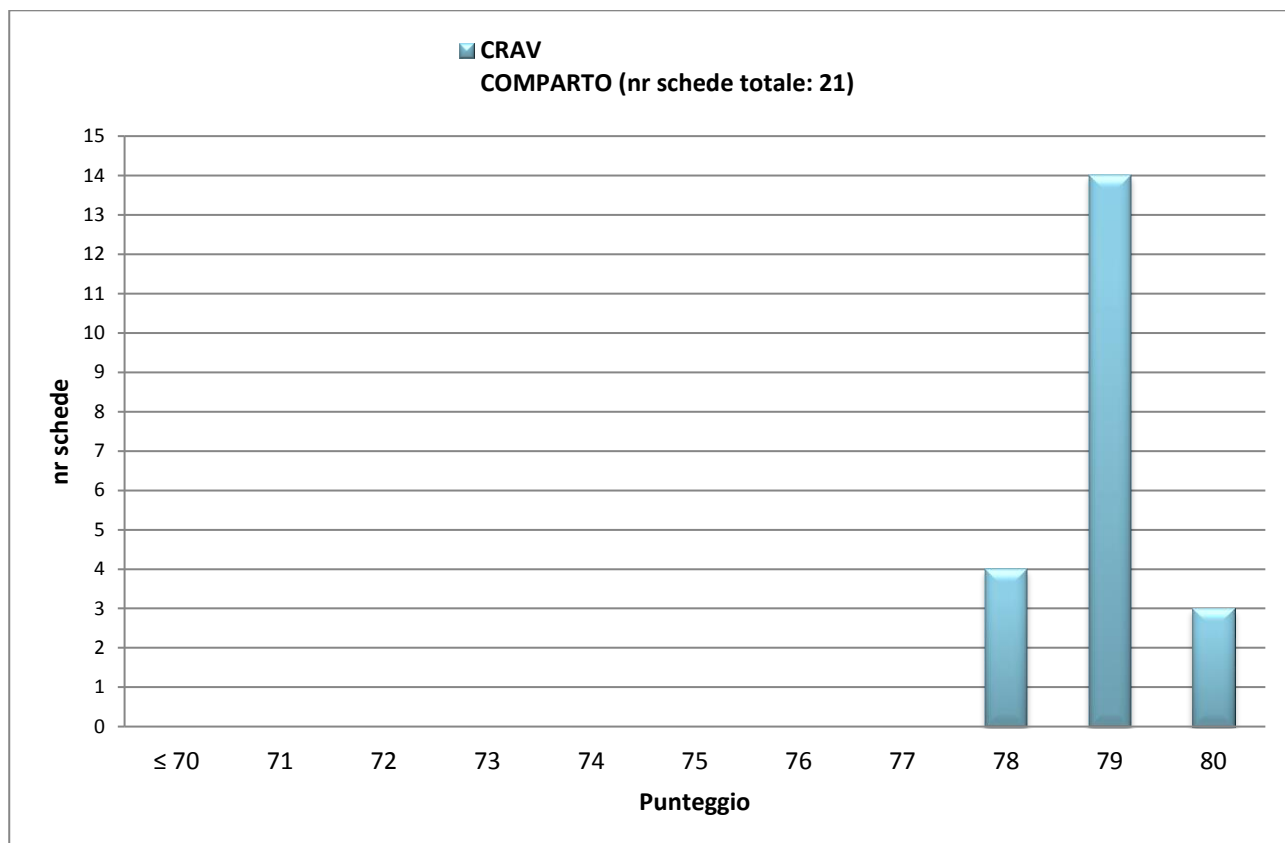
■ ANALISI ATTIVITA' ASSISTENZIALI SANITARIE E SOCIO SANITARIE
COMPARTO (nr schede totale: 10)



■ AFFARI GENERALI E UFF. COMUNICAZIONE E SEG. DS
COMPARTO (nr schede totale: 9)

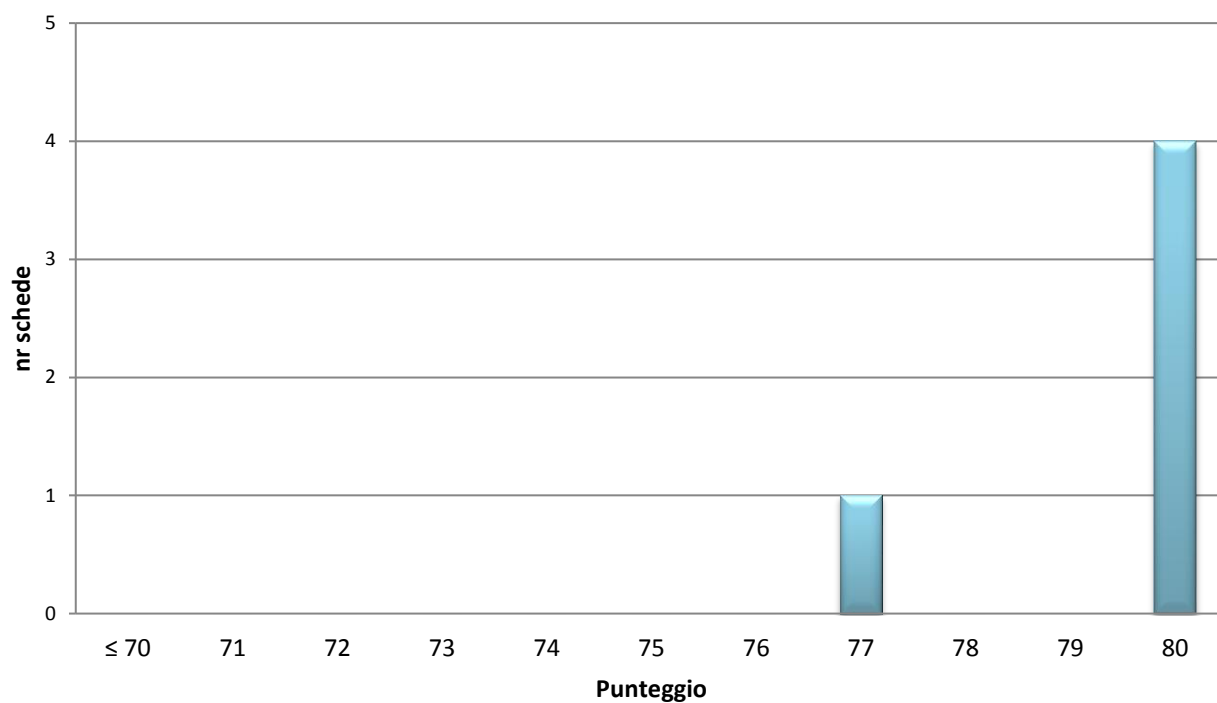




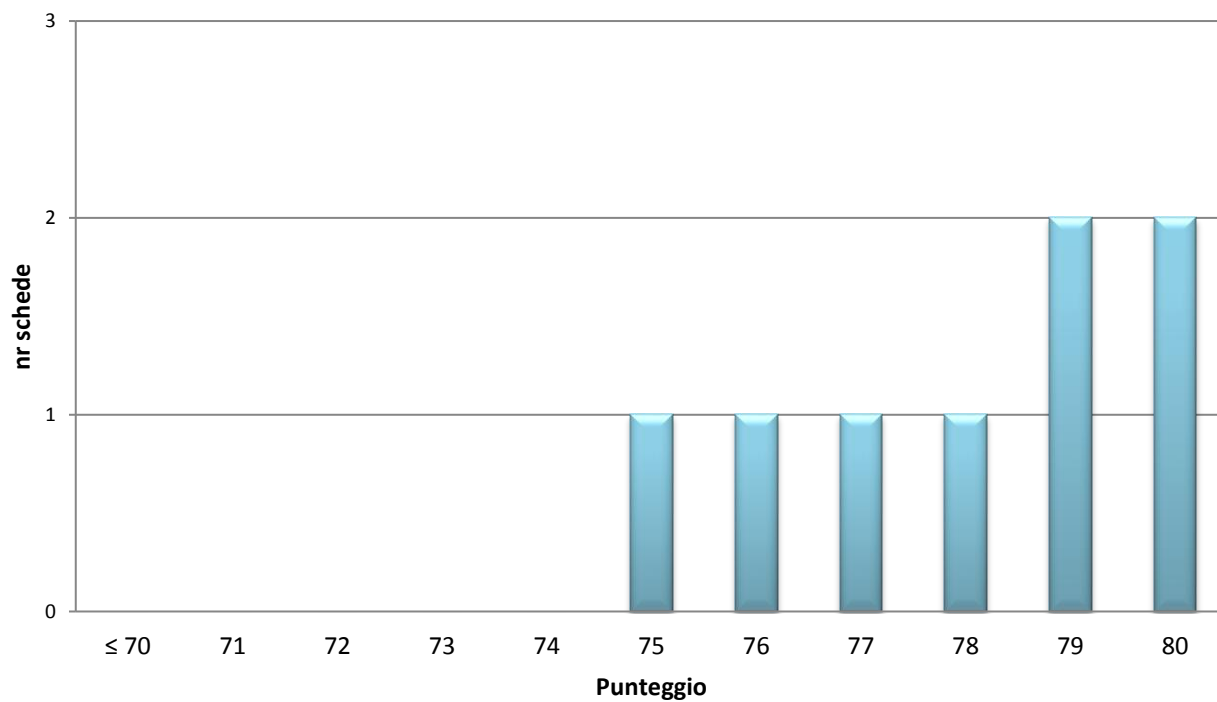


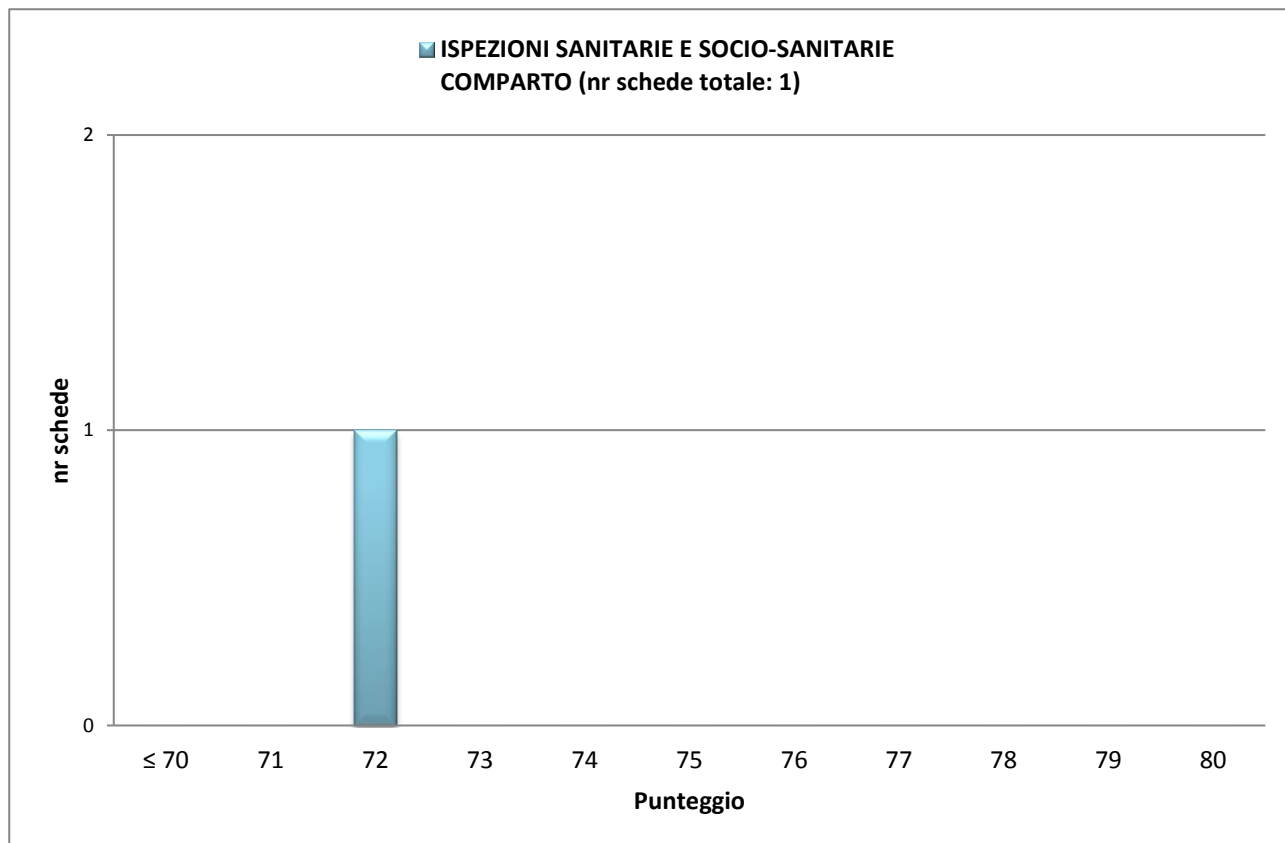
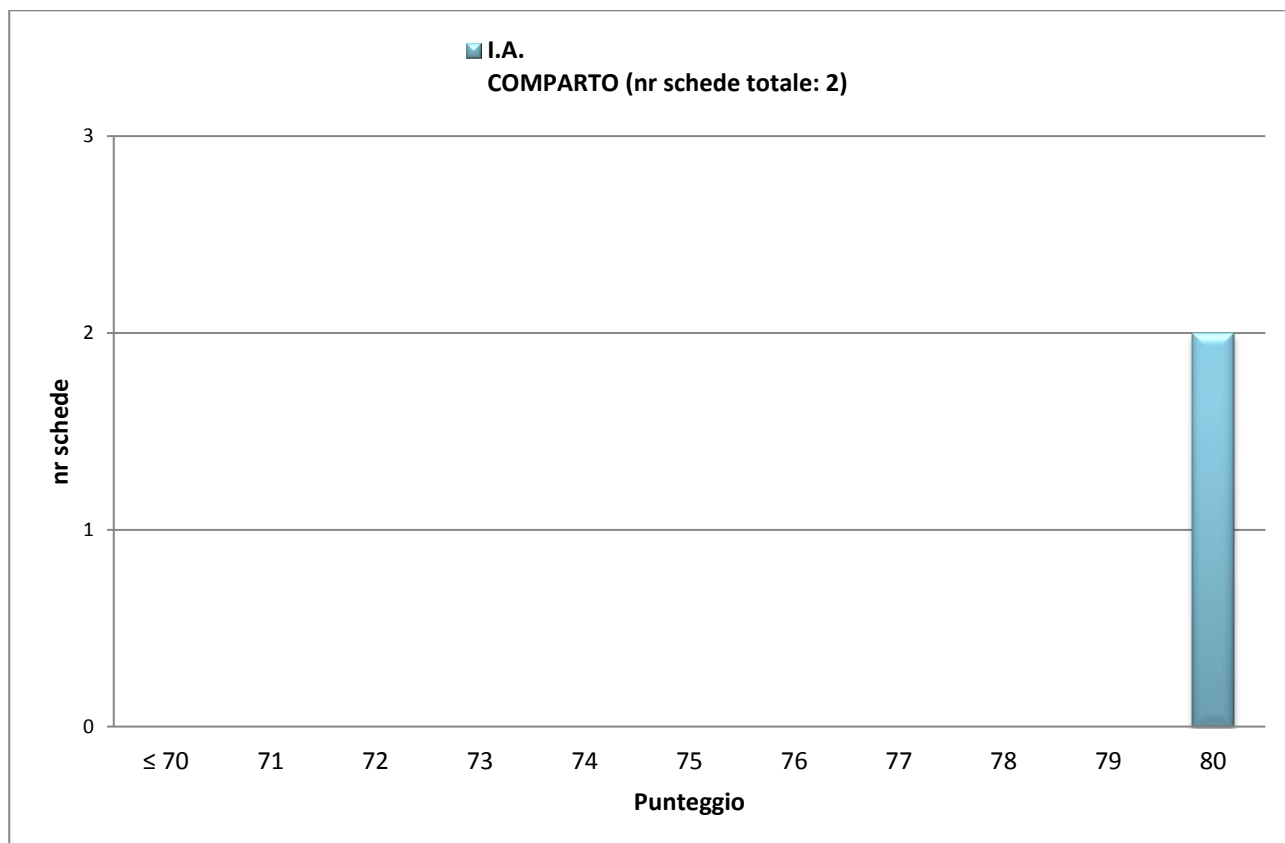


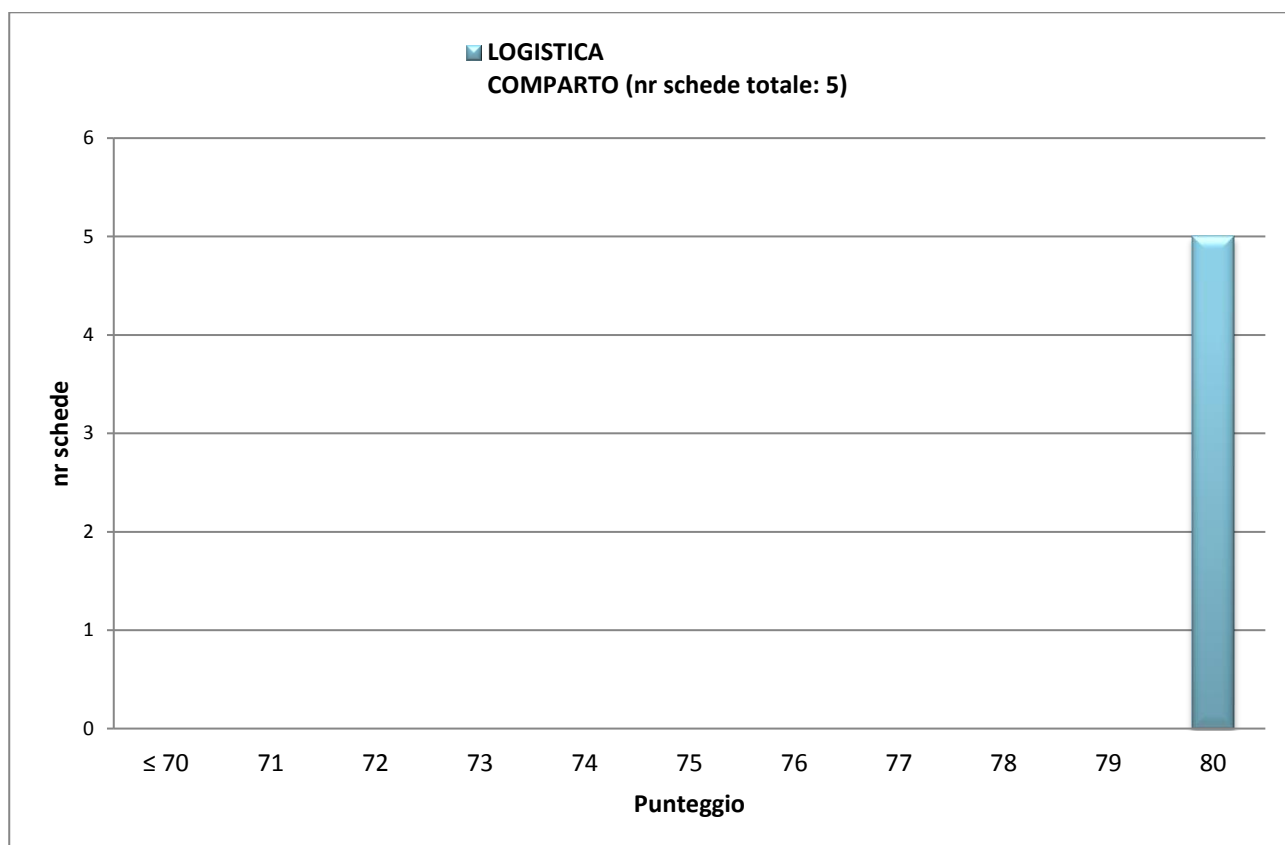
■ GOVERNO CLINICO ASSISTENZIALE
COMPARTO (nr schede totale: 5)



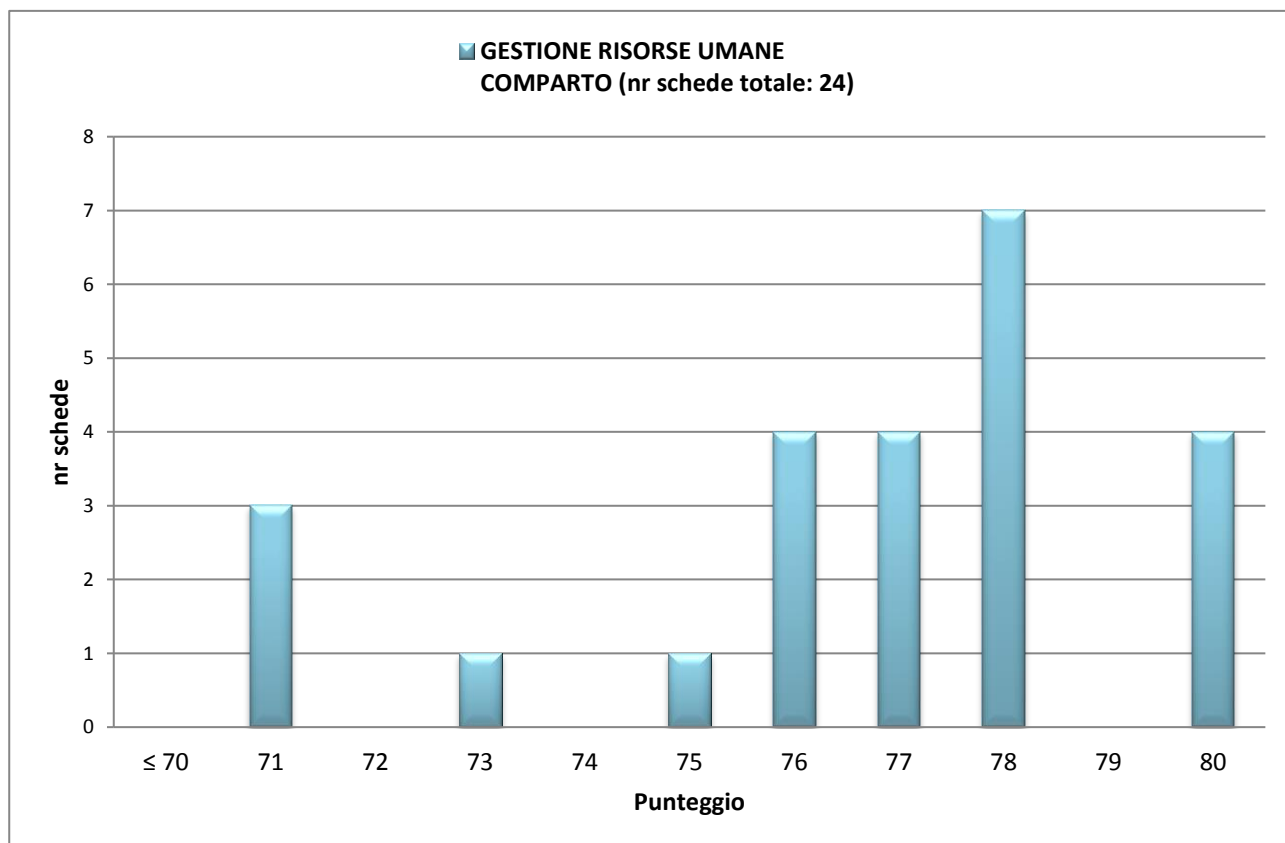
■ HTA
COMPARTO (nr schede totale: 8)

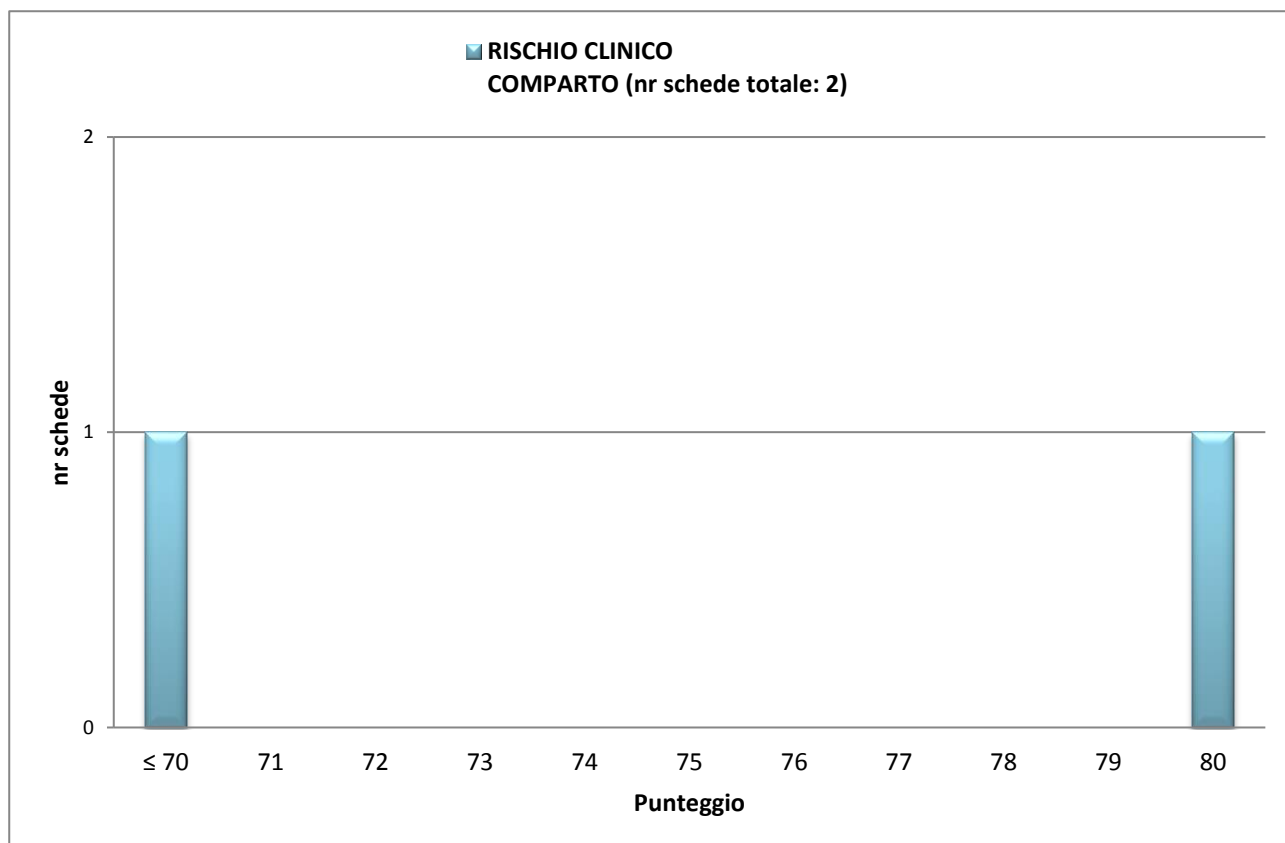
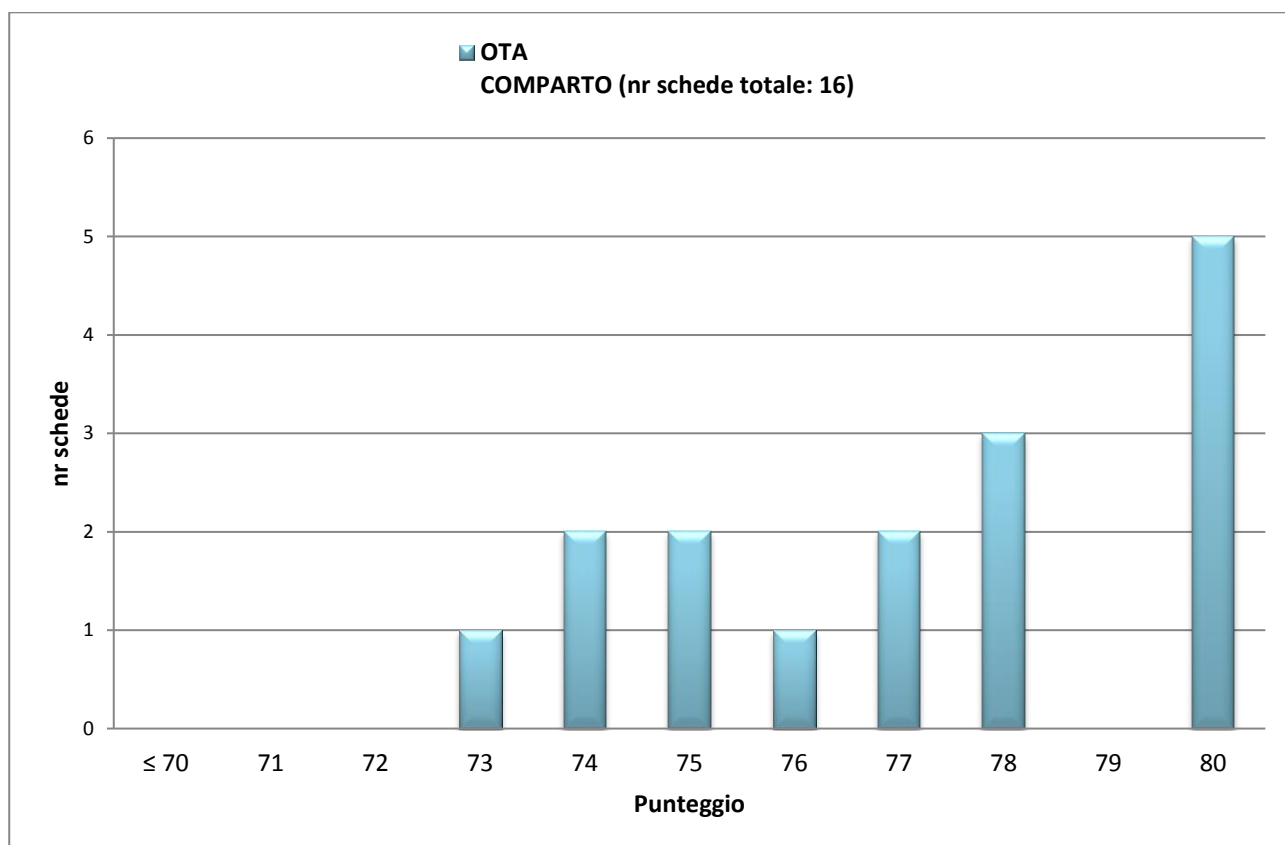






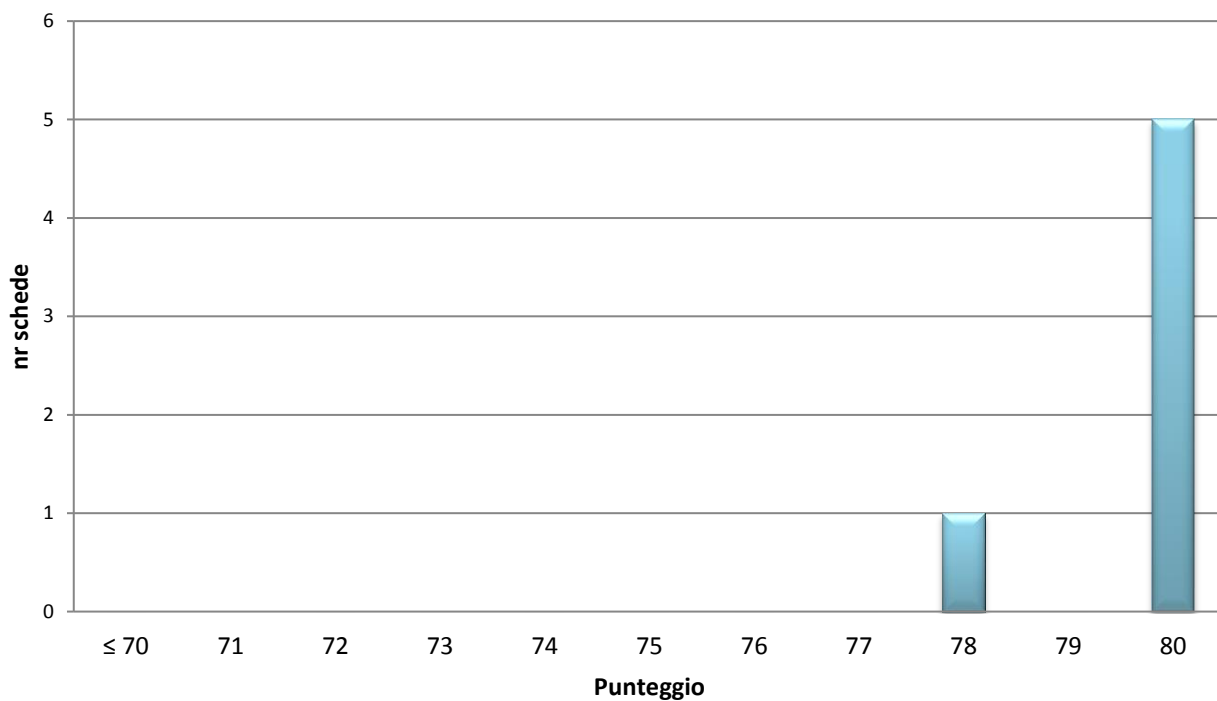
Per la UOC Logistica è risultata una scheda non valutabile (che non è rappresentata nel grafico)



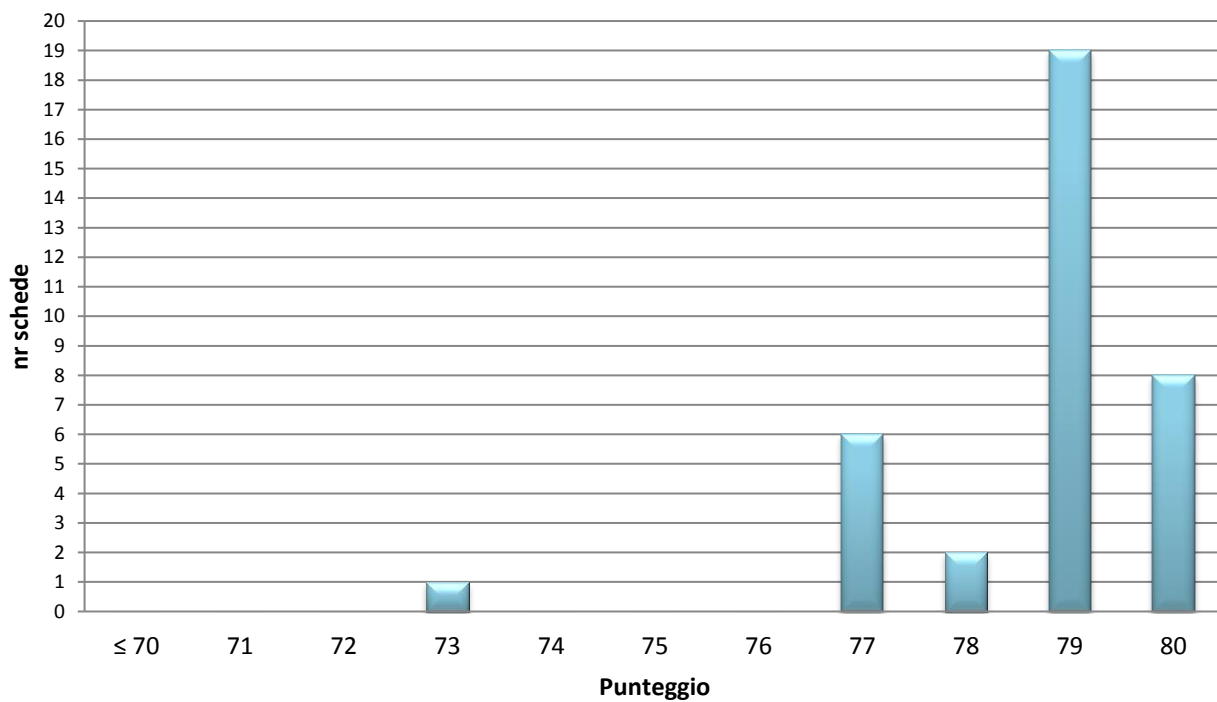


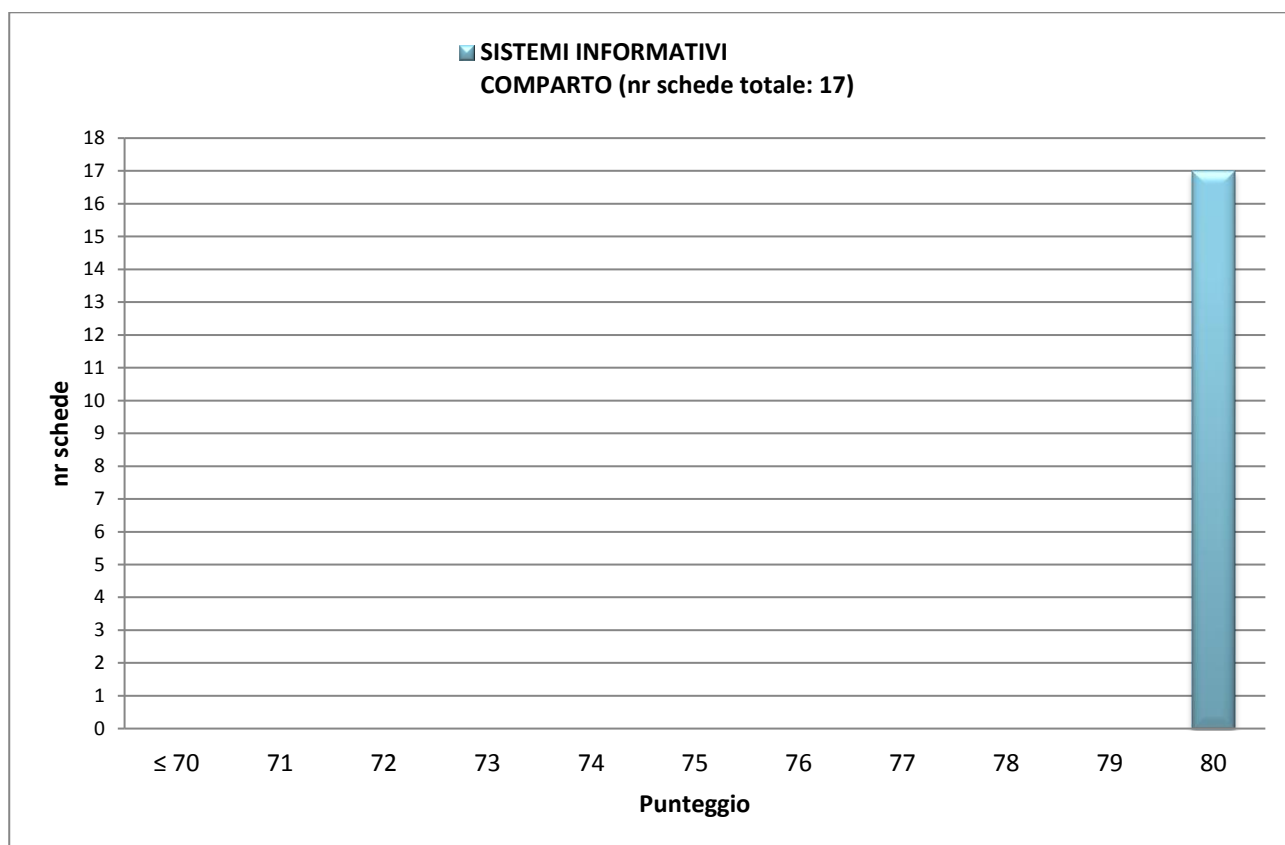


■ SCREENING E VALUTAZIONE DI IMPATTO SANITARIO
COMPARTO (nr schede totale: 6)

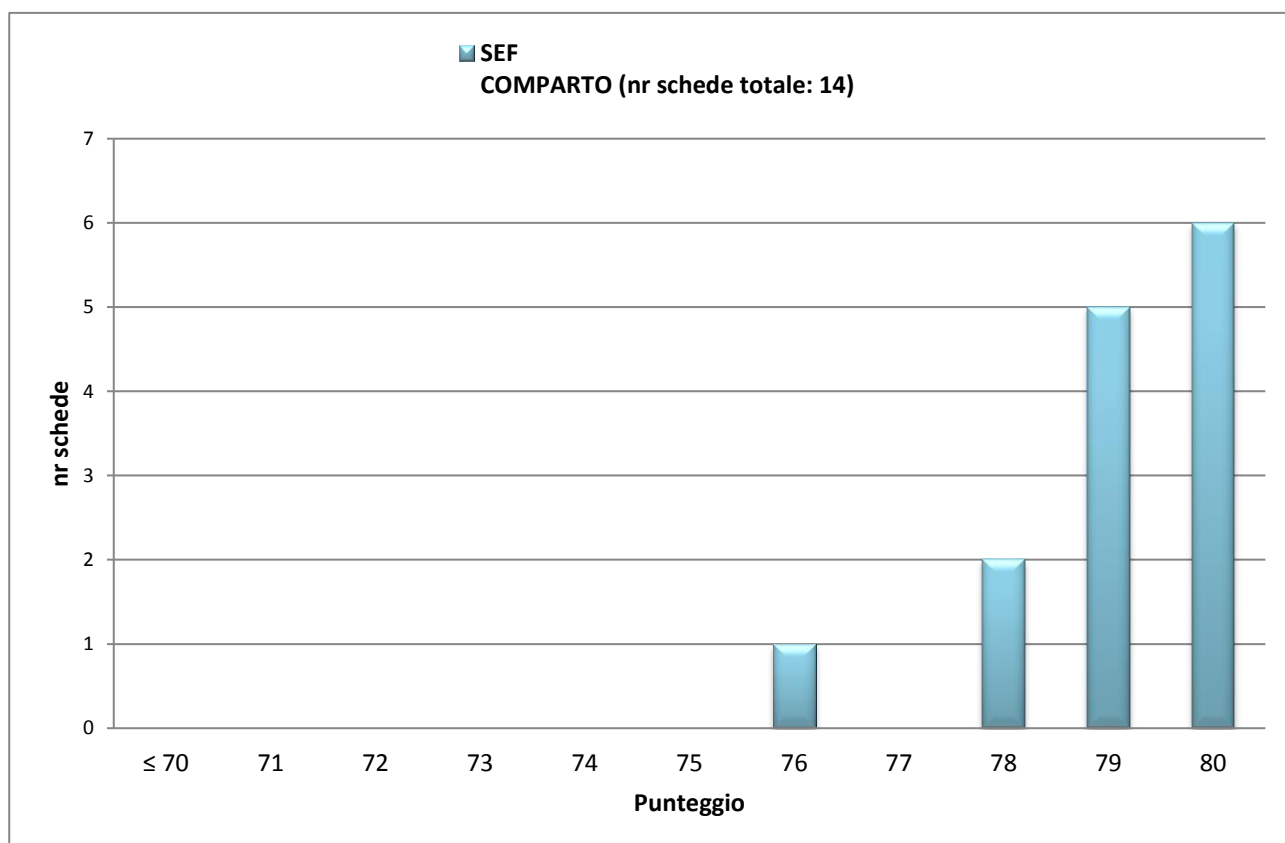


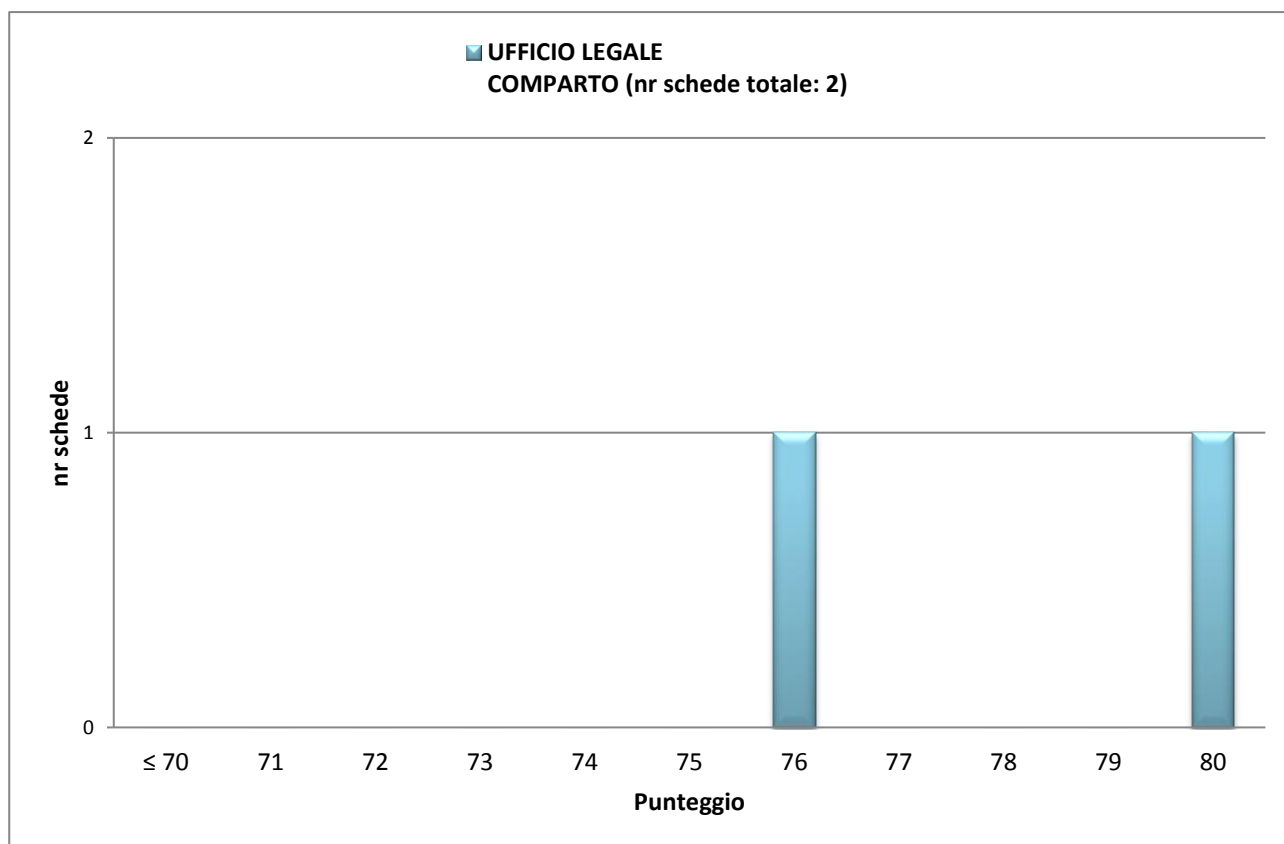
■ SERR
COMPARTO (nr schede totale: 36)





Per la UOC Sistemi informativi è risultata una scheda non valutabile (che non è rappresentata nel grafico)





Al 10 % dei dipendenti che hanno ottenuto il punteggio più alto, secondo il sistema di valutazione, è attribuita una maggiorazione del premio correlato alla performance individuale, in misura pari al 50 % del valore medio pro-capite dei premi attribuiti a tale titolo.

Qualora il numero di dipendenti che ha ottenuto il punteggio più alto superi il 10 % del personale in servizio durante l'anno 2019, la maggiorazione sarà attribuita al personale che ha garantito il maggior numero di giorni di presenza, al netto delle sole ferie.

I dipendenti che hanno ottenuto il punteggio più alto sono n. 79 su 192 (esclusi due non valutati) pari al 41 %.

Nella tabella sottostante si dà evidenza del rapporto, suddiviso per struttura, fra il numero di schede di valutazione e il numero di schede che hanno ottenuto il punteggio più elevato, pari a 80.

Struttura Complessa	n. totale schede di valutazione	n. schede con valutazione punteggio 80	%
AFFARI GENERALI E UFFICIO COMUNICAZIONE E URP e SEG. DS	9	7	80 %
ANALISI ATTIVITA' ASSISTENZIALI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	10	2	20 %
CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMPIMENTI LEA	7	3	43 %
CONVENZIONI E ASSICURAZIONI DEL SSR	2	2	100 %



CRAV	21	3	14 %
FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE PROFESSIONI SANITARIE	5	2	40 %
GESTIONE RISORSE UMANE	24	4	17 %
GOVERNO CLINICO ASSISTENZIALE	5	4	80 %
HTA	8	2	25 %
INTERNAL AUDIT	2	2	100 %
ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO-SANITARIE	1	0	0
LOGISTICA	6	5	83 %
OTA	16	5	31 %
RISCHIO CLINICO	2	1	50 %
SCREENING E VALUTAZIONE DI IMPATTO SANITARIO	6	5	80 %
SEF	14	6	43 %
SERR	36	8	22 %
SISTEMI INFORMATIVI	18	17	94 %
UFFICIO LEGALE	2	1	50 %
TOTALE	194	79	

RETRIBUZIONE DI RISULTATO

DIRIGENZA DELL'AREA DIRIGENZA SANITARIA E DIRIGENZA PTA

La valutazione dei dirigenti viene effettuata utilizzando apposita scheda individuale sulla scorta di specifici fattori di valutazione, uno dei quali, essendo la retribuzione di risultato collegata alla negoziazione di budget e ai suoi esiti, è correlato automaticamente al punteggio raggiunto dalla struttura in sede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati. Gli altri fattori oggetto di valutazione, differenziati tra incarichi che prevedono o meno gestione di risorse, riguarderanno la partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget, l'efficacia dei modelli gestionali adottati, le capacità manageriali e/o professionali, l'osservanza dell'orario di lavoro e delle direttive, la gestione e la valutazione del personale, il rispetto del processo di valutazione e il rapporto con l'utenza.

Per ogni fattore di valutazione viene stabilito un "range" di punteggio variabile sino ad un massimo di 20 punti. La valutazione si intende positiva se viene raggiunto il punteggio pari alla metà più uno.

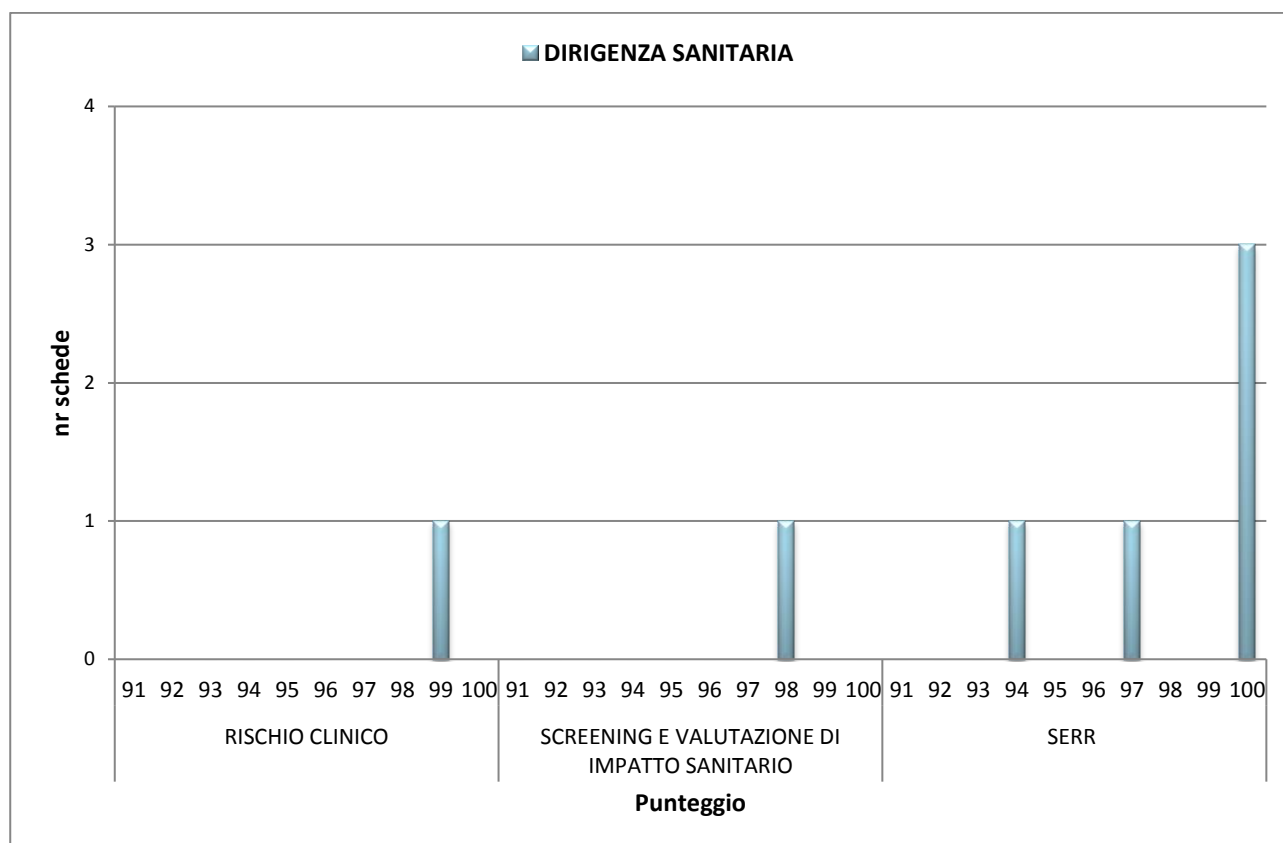
L'attribuzione economica per dirigente, differenziata secondo i coefficienti indicati all'art. 3, avverrà rapportando le somme disponibili della singola struttura con i punteggi attribuiti ai dirigenti medesimi, secondo le percentuali di seguito indicate:

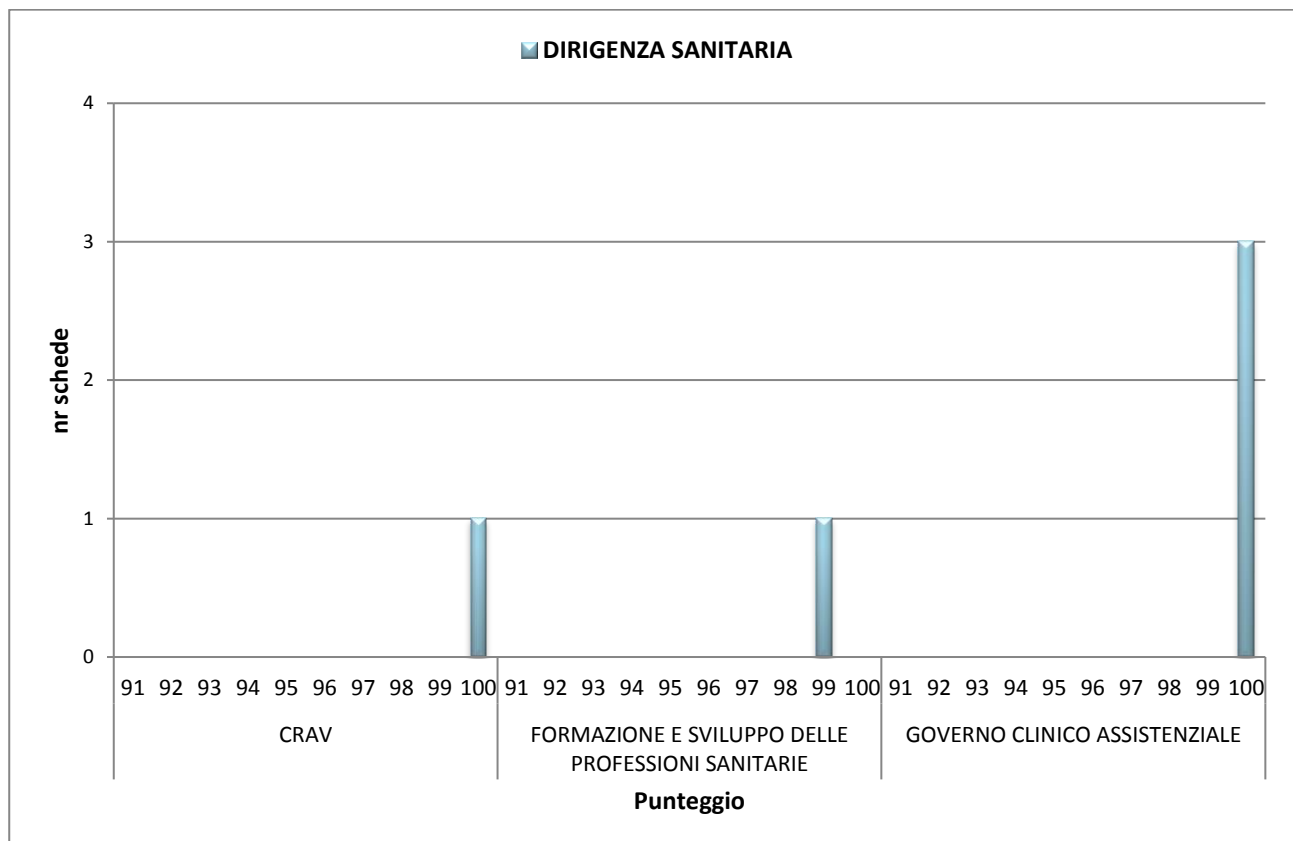
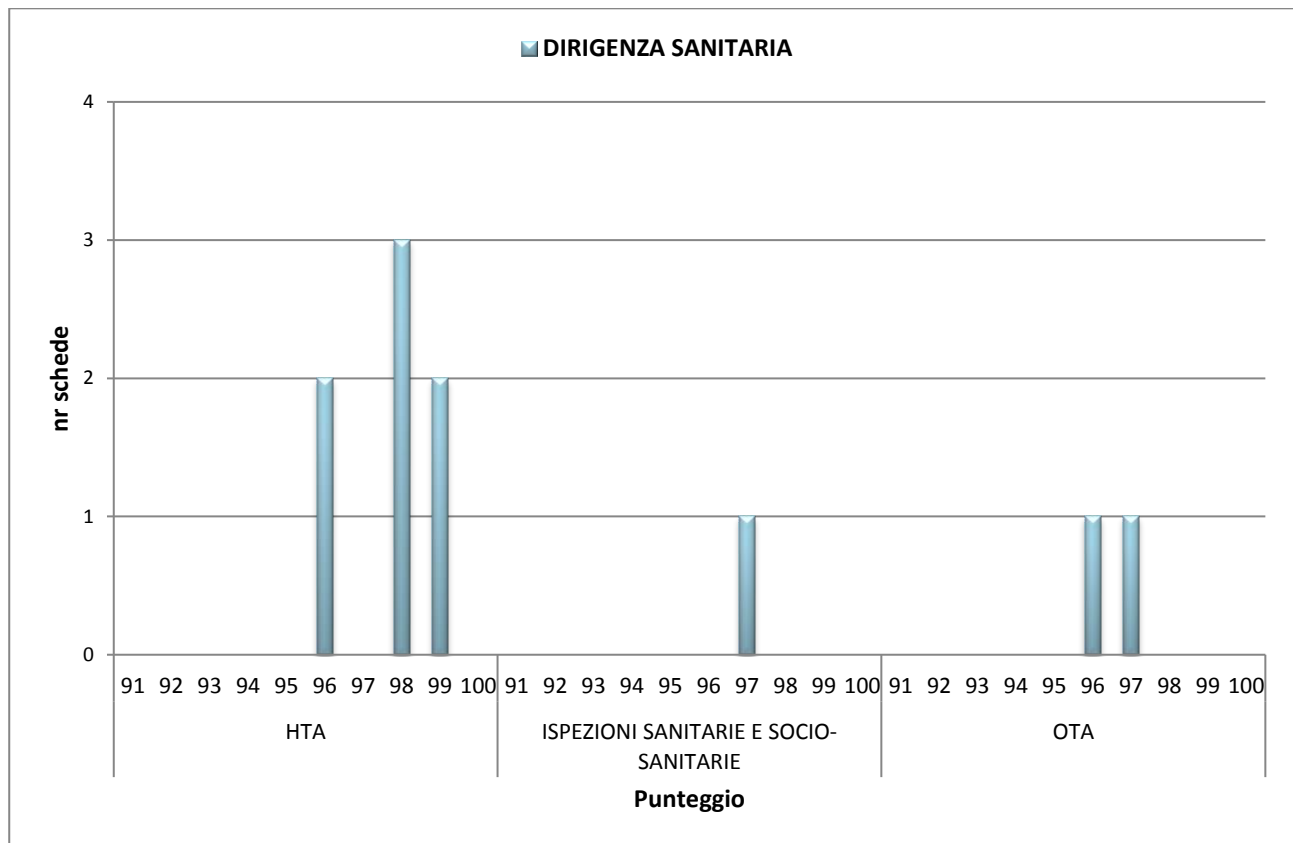
fascia	fascia 1	fascia 2	fascia 3	fascia 4	fascia 5	fascia 6
Punteggio conseguito nella scheda di valutazione	100 - 91	90 - 81	80 - 71	70 - 61	60 - 51	50 - 0

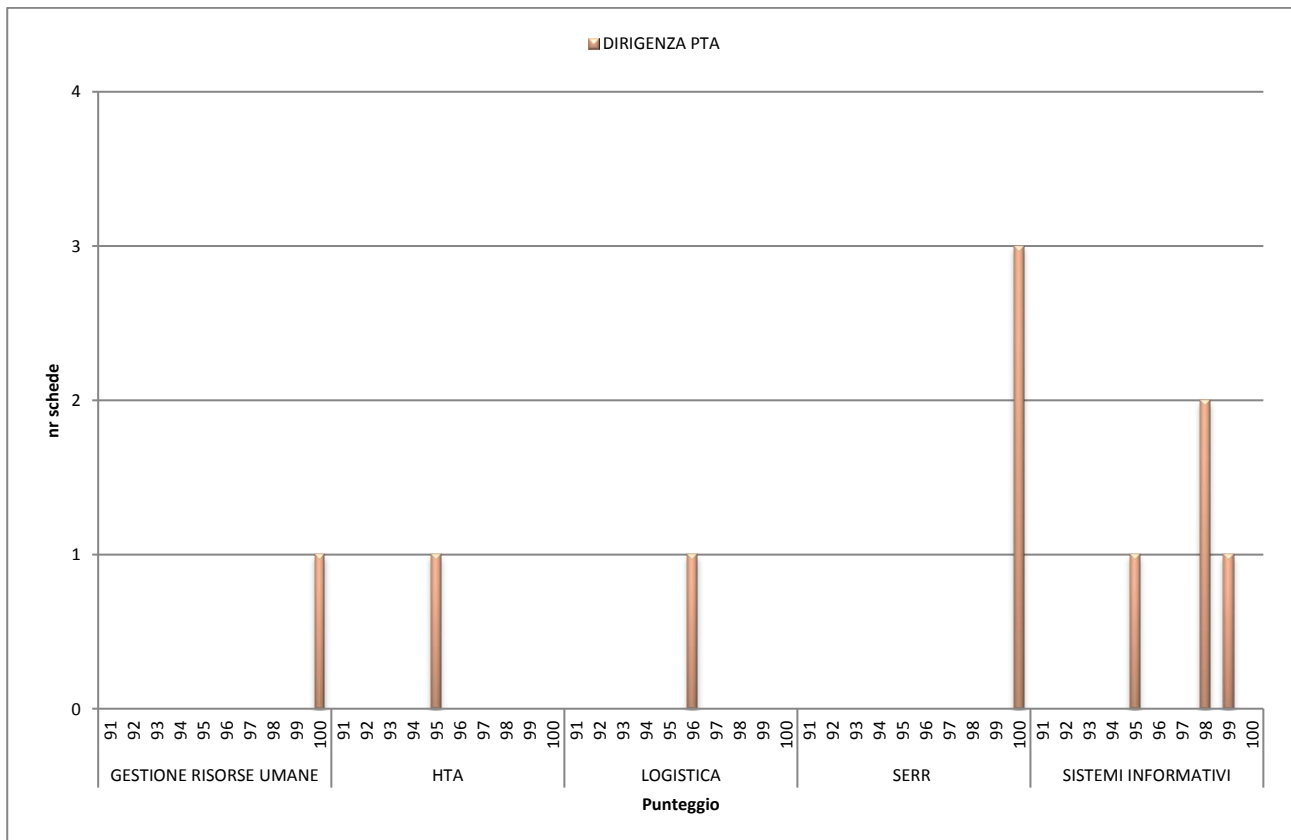
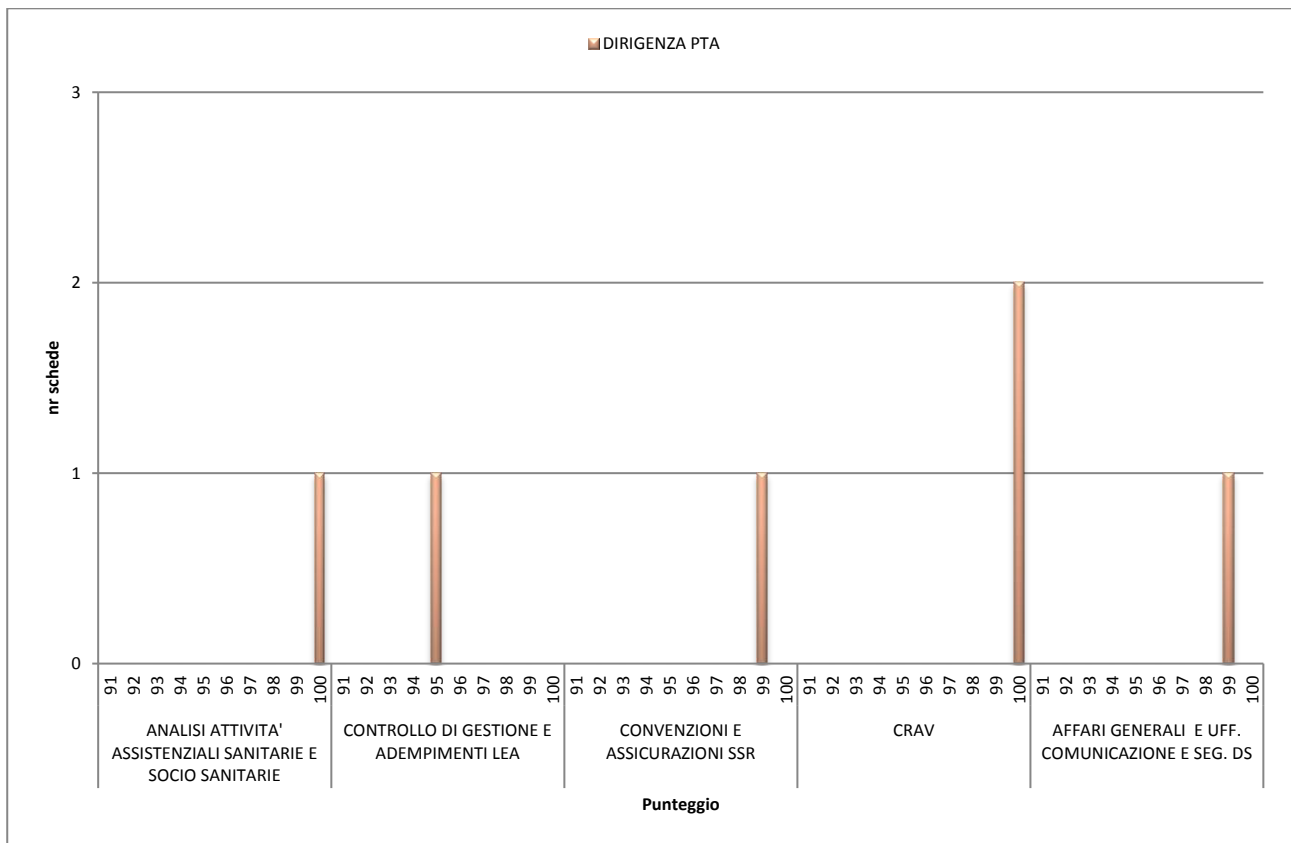


Percentuale di retribuzione da erogare	100%	90%	80%	70%	60%	0%
--	------	-----	-----	-----	-----	----

Di seguito si dà conto degli esiti delle n. 38/38 schede di valutazione, suddivisi per Area dirigenziale (a gruppi di tre strutture). Le UOC CRAV, SERR e HTA sono rappresentate sia nell'area della dirigenza sanitaria – medici, farmacisti, dirigenti delle professioni sanitarie - sia della dirigenza PTA poiché vi afferiscono dirigenti delle due aree (i grafici sono stati elaborati arrotondando il punteggio delle singole schede):









Per la Dirigenza Sanitaria sono stati valutati n. 22/22 dirigenti di cui n. 6/6 Direttori/Responsabili di UOC), mentre per la Dirigenza PTA sono stati valutati n. 16/16 dirigenti di cui n. 8/8 Direttori/Responsabili di UOC).

Posto che la valutazione definitiva viene effettuata sulla valutazione definitiva degli obiettivi assegnati per l'anno 2019, sulla scorta delle risultanze della UOC Controllo di Gestione, sarà possibile procedere con la liquidazione solo dopo l'avvenuta certificazione da parte dell'OIV.