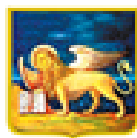


REGIONE DEL VENETO



AZIENDA
Z E R O

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE - ESERCIZIO 2018

Passaggio Luigi Gaudenzio, 1- 35131 Padova


pec: protocollo.azero@pecveneto.it

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

SOMMARIO

Errore. Il segnalibro non è definito.

Premessa	3
Analisi del contesto e delle risorse	3
La fase di attivazione	3
I risultati di bilancio	9
Misurazione e valutazione della performance per l'esercizio 2018	19
La misurazione della performance aziendale	19
1. La valutazione dei LEA	19
2. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Direttori Generali	21
3. Il rispetto delle linee di indirizzo individuate dalla Giunta regionale con DGR 555/2018 e l'attivazione delle funzionalità di Azienda Zero	21
Centralizzazione acquisti	21
Centralizzazione concorsi	23
Gestione contabile e funzioni delegate GSA	24
Monitoraggio dell'equilibrio economico – finanziario e gestionale	25
Funzioni delegate: pagamenti centralizzati	25
Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE)	26
Centralizzazione gestione sinistri	28
Attività di monitoraggio a supporto della programmazione regionale e della gestione delle Aziende ed Enti del SSR	29
Formazione	30
Attivazione della nuova sede c.d. "Casa Rossa"	31
Partecipazione ai tavoli ministeriali	31
Epidemiologia	32
Funzioni di organismo tecnicamente accreditante	33
Monitoraggio e controllo dei tempi di attesa e della produzione sanitaria	34



La misurazione della performance organizzativa (sistema di budget)	36
1. La valutazione dei LEA	37
2. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Direttori Generali	37
3. Il rispetto delle linee di indirizzo individuate dalla Giunta regionale con DGR 555/2018 e l'attivazione delle funzionalità di Azienda Zero	38
La misurazione della performance individuale	39
1. Attribuzione dei premi correlati alla performance individuale personale del comparto	39
2. Retribuzione di risultato dirigenza dell'area medica-veterinaria e SPTA	47

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 programmato¹.

La Relazione 2018 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 2018, che ha avuto inizio con la predisposizione del Piano delle Performance 2018-2020, approvato con deliberazione del Commissario n. 242/2018.

Analisi del contesto e delle risorse

La fase di attivazione

Con deliberazione n. 555 del 30 aprile 2018, la Giunta regionale, sentita la competente Commissione consiliare, ha determinato gli indirizzi per l'attività dell'Azienda Zero per l'anno 2018, in attuazione di quanto previsto dalla Legge Regionale n 19/2016, art.5.

La delibera regionale organizza gli indirizzi in quattro ambiti: tre relativi all'insieme delle funzioni previste per Legge per Azienda Zero e un quarto ambito, inclusivo delle attività finalizzate alla piena operatività dell'ente.

Va infatti ricordato che Azienda Zero ha operato in regime di commissariamento giusto decreto del Presidente della Giunta regionale n. 207 del 29.12.2017, fino alla nomina dell'attuale Direttore Generale (DPGR n.122 dell'8.10.2018).

¹ Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per la Relazione annuale sulla performance, 2018.

Con DGR n. 733 del 29/5/2017 sono state approvate le linee guida per la predisposizione dell'atto aziendale di Azienda Zero.

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, suddivisa per macroprofili.

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.

La seguente tabella evidenzia la dotazione di personale dell'azienda. Nella lettura del dato totale (*) si deve tenere presente che nel corso del 2018 il personale dipendente non è aumentato in modo consistente in quanto vi è stata una parziale compensazione tra il personale stabilizzato (che in parte era ricompreso tra il personale già a tempo determinato) e il personale a tempo determinato cessato.

Evoluzione del personale di Azienda Zero

Profilo	Dotazione Provvisoria (2/8/2017)	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato al 01/01/2018	Dotazione Provvisoria (19/9/2018)	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato al 31.12.2018	Piano Triennale 2019-2021
Dirigenza medica	17	12	17	12	18
Dirigenza sanitaria	9	8	9	7	9
Dirigenza ruoli PTA	29	11	29	14	29
Totale Dirigenza	55	31	55	33	56
Personale sanitario	33	16	33	20	33
Personale PTA cat. D e Ds	147	66	141	74	140
Personale PTA cat. C	64	33	82	40	81
Personale PTA cat. A, B, Bs	6	13	8	7	8
Totale Comparto	250	128	264	141	262
Totale	305	159	319	174	318

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 di ruolo, nella colonna e personale non di ruolo (incarichi art.7, borse di studio, co.co.co) 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 18% circa di personale è stato acquisito mediante altre forme di collaborazione, segnatamente comandi, distacchi e missioni.

Personale per tipologia di contratto (al 31/12/2018)

Profilo	a tempo indeterminato	a tempo determinato	Totale Dipendenti dipendente a tempo indeterminato e determinato	altre forme di collaborazione: Borse di studio - co.co.co.	altre forme di collaborazione: comandi, distacchi e missioni	Totale Dipendenti & Collaboratori
Dirigenza medica	12	0	12		4	16
Dirigenza sanitaria	7	0	7	2	3	12
Dirigenza ruoli PTA	13	1	14		4	18
Totale Dirigenza	32	1	33	2	11	46
Personale sanitario	20	0	20		1	21
Personale PTA cat. D e Ds	64	10	74	7	13	94
Personale PTA cat. C	31	9	40		2	42
Personale PTA cat. A, B, Bs	2	5	7		1	8
Totale Comparto	117	24	141	7	17	165
Totale	149	25	174	9	28	211

Come indicato nella tabella che segue, il 97% 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 31/12/2018)

Profilo	tempo Pieno	Part Time	Totale Dipendenti
Dirigenza medica	12		12
Dirigenza sanitaria	7		7
Dirigenza ruoli PTA	14		14
Totale Dirigenza	33	0	33
Personale sanitario	18	2	20
Personale PTA cat. D e Ds	73	1	74
Personale PTA cat. C	37	3	40
Personale PTA cat. A, B, Bs	7		7
Totale Comparto	135	6	141
Totale	168	6	174

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

Dei dipendenti, il 54% sono donne e il 46% uomini. Risulta quindi un'equa 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 amministrativo².

Personale per genere (al 31/12/2018)

Profilo	Femmine	Maschi	Totale
Dirigenza medica	7	5	12
Dirigenza sanitaria	6	1	7
Dirigenza ruoli PTA	6	8	14
Totale Dirigenza	19	14	33
Personale sanitario	4	16	20
Personale PTA cat. D e Ds	40	34	74
Personale PTA cat. C	28	12	40
Personale PTA cat. A, B, Bs	4	3	7
Totale Comparto	76	65	141
Totale	95	79	174

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 31/12/2018)

Profilo	< 30	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	≥ 60
Dirigenza medica			1	2	3	1	5	
Dirigenza sanitaria			3	2	2			
Dirigenza ruoli PTA				2	4	6	1	1
Totale Dirigenza			4	6	9	7	6	1
Personale sanitario				4	3	5	8	
Personale PTA cat. D e Ds		17	11	17	16	7	2	4
Personale PTA cat. C	3	3	14	7	6	2	4	1
Personale PTA cat. A, B, Bs		2	4		1			
Totale Comparto	3	22	29	28	26	14	14	5
Totale	3	22	33	34	35	21	20	6

² 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

Personale per età in confronto alla composizione degli occupati nella PA (anno 2011)

Profilo	< 30	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	≥ 60
Azienda Zero	1,72%	12,64%	18,96%	19,54%	20,11%	12,06%	11,49%	3,44%
Servizio Sanitario Nazionale	2,90%	4,90%	11,60%	16,60%	19,90%	20,80%	18,10%	5,00%
Regioni ed Autonomie locali	1,50%	4,40%	9,40%	13,90%	19,30%	23,30%	21,50%	6,70%

Il 60% del personale del comparto è laureato. Tale percentuale sale a quasi il 70% considerando anche i dirigenti.

Personale per competenze (al 31/12/2018)

Profilo	Laureato	Non Laureato	Totale
Dirigenza medica	12		12
Dirigenza sanitaria	7		7
Dirigenza ruoli PTA	14		14
Totale Dirigenza	33		33
Personale sanitario	7	13	20
Personale PTA cat. D e Ds	62	12	74
Personale PTA cat. C	12	28	40
Personale PTA cat. A, B, Bs	3	4	7
Totale Comparto	84	57	141
Totale	117	57	174

Lo stato di attivazione al 31.12.2018 delle Unità organizzative di Azienda Zero, in relazione a quanto previsto in Atto Aziendale, è rappresentato nello schema seguente.

UOC	Dirigente incaricato	UOS	Dirigente incaricato
UOC CRAV	Si	UOS Acquisti centralizzati spesa sanitaria	Si
		UOS Acquisti centralizzati spesa comune	No
UOC Logistica	AD INTERIM	Non prevista	
UOC Gestione Risorse Umane	Si	Non prevista	

UOC	Dirigente incaricato	UOS	Dirigente incaricato
UOC Internal Audit e Controlli delle Aziende SSR	No	<i>Non prevista</i>	
UOC Servizio Economico Finanziario	Si (in aspettativa)	UOS Contabilità	No
		UOS Bilancio	No
UOC Sistemi Informativi	Si	UOS Progettazione, sviluppo e manutenzione	Si fino al 31/5/2019
		UOS Infrastruttura, TLC e assistenza	No
UOC Affari Generali e Assicurativi	Si	UOS Rischio assicurativo	No
UOC Rischio Clinico	No	<i>Non prevista</i>	
UOC UOC Governo Clinico-Assistenziale	Si	UOS Percorsi assistenziali ed attività igienico-sanitarie	No
		UOS Appropriatelyzza dei modelli organizzativo-gestionali	No
		UOS C.R.A.T.	No
		UOS C.R.E.U.	Si
UOC Screening e valutazione di impatto sanitario	Si	UOS Prevenzione delle malattie croniche non trasmissibili	No
UOC Servizio Epidemiologico Regionale e Registri	F.F.	UOS Sistema Epidemiologico	Si
		UOS Gestione Registri	Si
UOC HTA	F.F.	UOS Farmaci e dispositivi	Si
		UOS Ingegneria clinica	Si
UOC Autorizzazione all'esercizio e Organismo Tecnicamente Accreditante	Si	UOS procedure e visite di verifica	Si
UOC Analisi Attività Assistenziali Sanitarie e Socio-Sanitarie	Si	UOS Controllo prestazioni e procedure di mobilità sanitaria e socio sanitaria	No
UOC Formazione e Sviluppo delle Professioni Sanitarie	Si	<i>Non prevista</i>	
UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA	Si	UOS Analisi di investimento	No
		UOS Contabilità analitica e costing	No
UOC Comunicazione e URP	No	<i>Non prevista</i>	
UOC Ufficio Legale	No	<i>Non prevista</i>	
UOC Ispezioni sanitarie e socio-sanitarie	AD INTERIM	UOS Coordinamento NAC	No


I risultati di bilancio

I risultati di bilancio sono sintetizzati nel prospetto che segue.

Conto Economico a valore aggiunto e valore della produzione

CE RICLASSIFICATO A VALORE AGGIUNTO		2018
A	VALORE DELLA PRODUZIONE	614.691.203,25
A.1	AA0010 (A.1) Contributi in c/esercizio)	504.483.014,46
A.2	AA0240 (A.2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad	-
A.3	AA0270 (A.3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di	77.307,39
A.4	AA0320 (A.4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza	44.232.949,00
A.5	AA0750 (A.5) Concorsi, recuperi e	65.895.871,90
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)	2.060,50
B	COSTI DELLA PRODUZIONE	115.797.976,65
B.1	BA0020 (B.1.A) Acquisti di beni sanitari)	-
B.2	BA0310 (B.1.B) Acquisti di beni non	30.858,37
B.3	BA0400 (B.2.A) Acquisti servizi sanitari)	80.566.370,96
B.4	BA1560 (B.2.B) Acquisti di servizi non	33.700.628,35
B.5	BA1910 (B.3) Manutenzione e riparazione (ordinaria esternalizzata))	1.173.352,45
B.6	BA1990 (B.4) Godimento di beni di	-
B.7	BA2500 (B.9) Oneri diversi di gestione)	326.766,52
B.8	BA2660 (B.15) Variazione delle	-
C	VALORE AGGIUNTO (A-B)	498.893.226,60
D	BA2080 (Totale Costo del personale)	9.720.577,36
E	EBITDA o MARGINE OPERATIVO LORDO o MARGINE SANITARIO LORDO (C-D)	489.172.649,24
F	AMMORTAMENTI, SVALUTAZIONI E	397.151.779,77
F.1	BA2570 (B.10) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali)	1.212.794,64
F.2	BA2580 (B.11) Ammortamenti delle	10.729,10
F.3	BA2590 (B.12) Ammortamento dei	-
F.4	BA2620 (B.13) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali)	64.790,20
F.5	BA2630 (B.14) Svalutazione delle	-
F.6	BA2690 (B.16) Accantonamenti	395.863.465,83
G	EBIT o REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA o MSN (E-F)	92.020.869,47
H	RISULTATO DELLA GESTIONE	421,51
H.1	CZ9999 (Totale proventi e oneri	421,51
H.2	DZ9999 (Totale rettifiche di valore di	-
J	EZ9999 (Totale proventi e oneri	6.053.201,17
K	RISULTATO OPERATIVO DELLA GESTIONE	98.074.492,15
I	YZ9999 (Totale imposte e tasse)	712.146,58
L	RISULTATO ECONOMICO ANTE	97.362.345,57
A.7	AA0980 (A.7) Quota contributi	722.305,51
M	UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO (L+A.7)	98.084.651,08

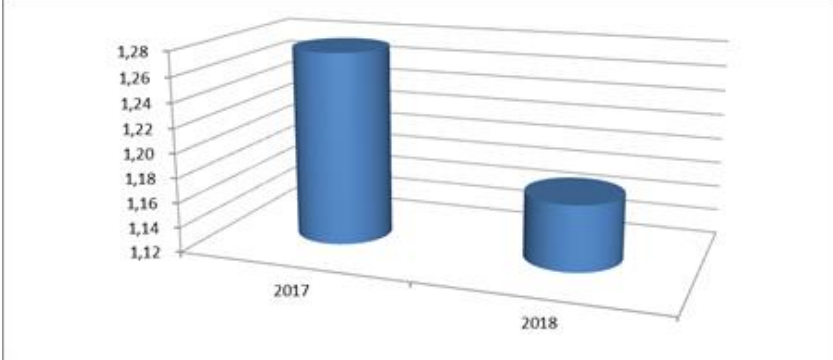
Il valore aggiunto 2018 risulta in linea con quanto registrato nel corso dell'esercizio precedente ed è pari all'82% del valore della produzione (come sopra determinato). Tale importo riesce a coprire gli altri costi, in particolare quelli legati agli ammortamenti, agli accantonamenti e alle svalutazioni.

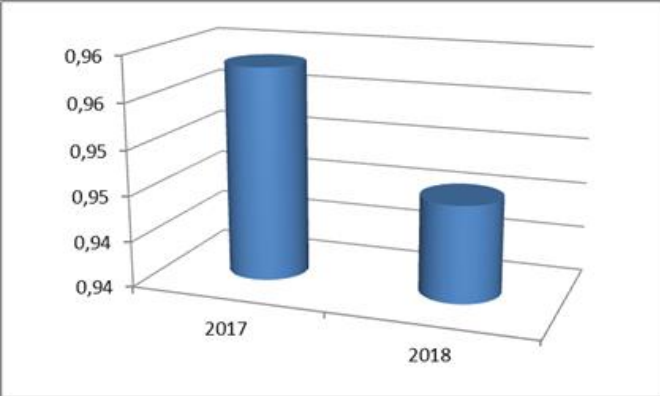


Tale eccedenza di ricavi si evidenzia nell'Ebitda che registra un importo pari a +489 milioni di euro (gestione caratteristica). Quest'ultima grandezza può essere considerata una rappresentazione delle maggiori risorse assorbite dalla gestione caratteristica, oltre che una misura dei flussi monetari 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 +92 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 +98 milioni.

Indici e quozienti di bilancio:

Equilibrio economico sanitario								
<i>Valore informativo</i>								
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.								
<i>Modalità di costruzione</i>								
$\frac{\text{Valore della Produzione (A)}}{\text{Costo della Produzione (B) + Irap (Y1)}}$								
Valore numeratore: 614.691.203,25	Valore anno n 1,17	valore obiettivo: ≥ 1						
Valore denominatore 523.382.480,36								
 <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for Economic Balance Index</caption> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>Indice</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>1,27</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1,17</td> </tr> </tbody> </table>			Anno	Indice	2017	1,27	2018	1,17
Anno	Indice							
2017	1,27							
2018	1,17							
<p>Il rapporto rappresenta un indice di efficienza delle risorse impiegate in un contesto di economia di mercato. Il valore della produzione è composto per il 96% da contributi in c/esercizio di cui circa 56 milioni di euro destinati al funzionamento di Azienda Zero e le restanti risorse da ridistribuire nei confronti delle aziende (a titolo di indistinta per 205 milioni e di finanziamenti vincolati pari a circa 77 milioni). Le altre voci di ricavo riguardano i 12 milioni di euro destinati alla legge 210/1992. Si segnala inoltre la presenza di circa 44 milioni di euro di ricavi da mobilità extraregionale ed internazionale.</p> <p>I costi della produzione sono pari a circa 520 milioni di euro e riguardano principalmente: l'acquisto di servizi sanitari pari a circa 80 milioni di cui 51,7 milioni per contributi destinati all'Arpav, 33 milioni per servizi non sanitari; il costo del personale ammonta a circa 9 milioni; gli accantonamenti ammontano a circa 395 milioni di euro di cui 15 milioni per autoassicurazione.</p> <p>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.</p>								

Tasso di incidenza della gestione extra-caratteristica								
<i>Valore informativo</i>								
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.								
<i>Modalità di costruzione</i>								
Risultato della Gestione Caratteristica +A.7 Quota contributi c/capitale imputata all'esercizio <hr/> Risultato d'esercizio								
Valore numeratore 92.743.174	Valore anno n 95%	<i>Valore ottimale tendente a 100% (o compreso tra 95% e 103%)</i>						
Valore denominatore 98.084.651								
 <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>Valore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>0,958</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>0,948</td> </tr> </tbody> </table>			Anno	Valore	2017	0,958	2018	0,948
Anno	Valore							
2017	0,958							
2018	0,948							
<p>Dalla lettura dell'indice in esame si evince che la gestione caratteristica incide sul risultato d'esercizio per la quasi totalità (circa il 95%) mentre la gestione extra caratteristica risulta praticamente irrilevante e si segnala, per la componente straordinaria, che registra un +6 milioni legati alle altre sopravvenienze verso terzi: di cui 5,7 milioni per economie dell'esercizio 2017 destinati con decreto ad azienda zero per garantire l'equilibrio economico.</p>								

La gestione patrimoniale è sintetizzata dal prospetto che segue.

Stato Patrimoniale riclassificato in base al criterio finanziario;

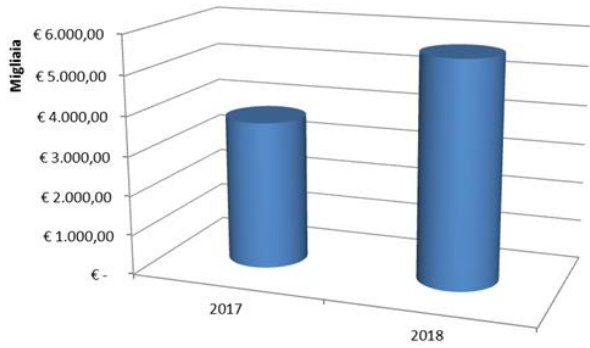
SP RICLASSIFICATO CON CRITERIO FINANZIARIO	2018
LIQUIDITA'	5.952.430.496,35
LIQUIDITA' IMMEDIATE	1.639.615.301,75
ABA720 (B.III) ATTIVITA' FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI)	-
ABA750 (B.IV) DISPONIBILITA' LIQUIDE)	1.639.615.301,75
LIQUIDITA' DIFFERITE	4.312.815.194,60
Crediti entro 12 mesi (della voce B.II SP ATTIVO)	4.312.809.893,23
ACZ999 (C) RATEI E RISCONTI ATTIVI)	5.301,37
DISPONIBILITA' (VOCE B.I, SP ATTIVO)	-
ABA010 (B.I.1) Rimanenze beni sanitari)	-
ABA110 (B.I.2) Rimanenze beni non sanitari)	-
ATTIVO CORRENTE (1+2)	5.952.430.496,35
ATTIVO IMMOBILIZZATO	7.651.158,80
AAA000 (A.I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI)	7.196.652,29
AAA270 (A.II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI)	442.506,51
AAA640 (A.III) IMMOBILIZZAZIONI	12.000,00
Crediti oltre 12 mesi (della voce B.II SP ATTIVO)	-
TOTALE IMPIEGHI o CAPITALE INVESTITO (3+4)	5.960.081.655,15
PASSIVO CORRENTE	5.807.544.200,96
PBZ999 (B) FONDI PER RISCHI E ONERI)	1.010.780.181,84
Debiti entro 12 mesi (Voce D, SP PASSIVO)	4.796.746.382,93
PEZ999 (E) RATEI E RISCONTI PASSIVI)	17.636,19
PASSIVO CONSOLIDATO	-
Debiti oltre 12 mesi (Voce D, SP PASSIVO)	-
PCZ999 (C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO)	-
PAZ999 (A) PATRIMONIO NETTO)	152.537.454,19
PAA000 (A.I) FONDO DI DOTAZIONE)	5.636.832,21
PAA010 (A.II) FINANZIAMENTI PER	2.568.335,02
PAA100 (A.III) RISERVE DA DONAZIONI E LASCITI VINCOLATI AD INVESTIMENTI)	-
PAA110 (A.IV) ALTRE RISERVE)	3.785.052,25
PAA170 (A.V) CONTRIBUTI PER RIPIANO	-
PAA210 (A.VI) UTILI (PERDITE) PORTATI A	42.462.583,63
PAA220 (A.VII) UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO)	98.084.651,08
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO (6+7+8)	5.960.081.655,15
CAPITALE DI TERZI (6+7)	5.807.544.200,96

Da una prima analisi dei dati riportati, emerge chiaramente che la struttura delle liquidità e delle attività a breve termine (5,9 miliardi di €) è più che sufficiente per coprire le passività correnti.

L'attivo corrente è composto da 1,6 miliardi di euro di disponibilità liquide e 4,3 miliardi di crediti correnti (2,4 miliardi di crediti v. Stato per quota FSR, 52 milioni per per finanziamento sanitario aggiuntivo corrente, 158 milioni di crediti v. Stato per investimenti).

Il passivo corrente ammonta a circa 5,8 miliardi, di cui 1 miliardo per Fondi per rischi e oneri (690 milioni per rischi e 77 milioni per quote inutilizzate di contributi) e 4,7 miliardi per debiti correnti (616 milioni per Debiti v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione - per quota FSR; 49 milioni per Debiti v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione - per finanziamento sanitario aggiuntivo corrente LEA; 317 milioni per versamenti c/patrimonio netto e 11 milioni per debiti v. fornitori).

Indici e quozienti di bilancio

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.							
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 euro)</caption> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>Valore (Migliaia di euro)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>3.700,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>5.600,00</td> </tr> </tbody> </table>	Anno	Valore (Migliaia di euro)	2017	3.700,00	2018	5.600,00	
Anno	Valore (Migliaia di euro)						
2017	3.700,00						
2018	5.600,00						
L'ammontare degli investimenti del 2018 è pari a circa 5,6 milioni in rialzo rispetto al precedente esercizio (3,7 milioni di euro). Tali risorse sono destinate principalmente a finanziare licenze software e manutenzioni evolutive.							

Istogramma di composizione attivo e passivo

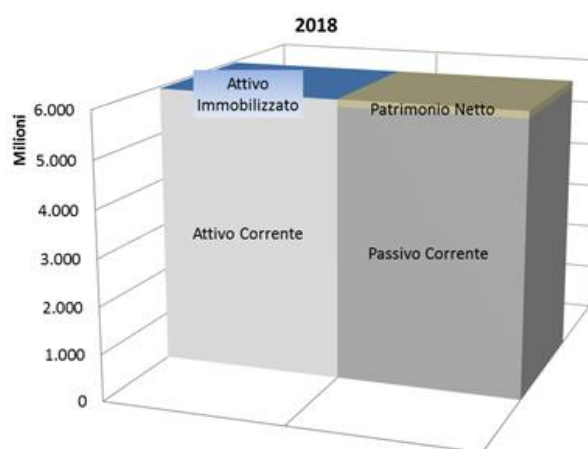
Valore informativo

Grafico a istogramma che consente di monitorare la composizione delle fonti e degli impieghi patrimoniali nel corso del tempo ed in particolare il rapporto tra fonti e impieghi di parte corrente e fonti e impieghi consolidati.

Modalità di costruzione

I dati per la composizione del presente grafico derivano dallo stato patrimoniale riclassificato con criterio finanziario.

Valore Obiettivo: coincidenza tra fonti e impieghi di parte corrente; coincidenza tra fonti e impieghi consolidati.



Come evidenziato dall'istogramma è garantito l'equilibrio finanziario di breve periodo rappresentato da un valore positivo del Capitale Circolante netto pari a +144 milioni di euro. Tale risultato è in linea con quanto descritto in precedenza per lo stato patrimoniale riclassificato con criterio finanziario ed è confermato anche dall'indicatore di tempestività dei pagamenti che rileva un valore pari a - 43 giorni (in ulteriore miglioramento rispetto ai -35,89 giorni registrati nell'esercizio precedente).

L'analisi finanziaria è sintetizzata dal prospetto che segue.

	ANNO (T - 1)	ANNO (T)
OPERAZIONI DI GESTIONE REDDITUALE		
(+) Risultato di esercizio	134.460.809,52	98.084.651,08
(-) Voci che non hanno effetto sulla liquidità: costi e ricavi non monetari	362.304.374,74	295.823.477,55
TOTALE Flusso di CCN della gestione corrente	143.591.101,00	327.824.990,75
Crediti di Funzionamento	1.267.594.064,32	352.924.215,00
Debiti di Funzionamento	- 1.123.403.202,29	- 25.113.749,36
A - Totale operazioni di gestione reddituale	640.356.285,26	721.733.119,38
B - Totale attività di investimento	- 3.569.999,01	- 6.241.113,70
Acquisizione di Immobilizzazioni (al lordo dei Debiti)	- 3.569.999,01	- 6.241.113,70
Dismissione di Immobilizzazioni	-	-
C - Totale attività di finanziamento	- 154.637.212,94	- 82.575.496,91
Assegnazioni per Investimenti (al lordo dei Crediti)	139.027.460,99	3.785.893,39
Assegnazioni per Ripiano Perdite (al lordo dei Crediti)	- 293.664.676,55	- 86.361.393,68
Debiti verso Istituto Tesoriere (Anticipazioni)	2,62	3,38
FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO (A+B+C)	481.975.967,51	632.916.508,77
Delta liquidità tra inizio e fine esercizio (al netto dei conti bancari passivi)	481.975.967,51	632.916.508,76

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 +632 milioni, derivanti da:

- Gestione Reddituale + 721 milioni;
- Attività di Investimento - 6,2 milioni;
- Attività di Finanziamento: - 82 milioni.

Come si può vedere dal prospetto sopra riportato le attività di investimento registrano un flusso negativo pari a 6,2 milioni destinati all'acquisizione di immobilizzazioni (in particolare software e hardware).

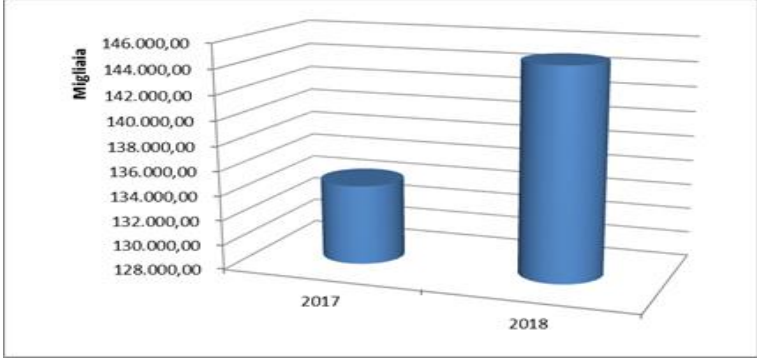
Le attività di finanziamento registrano un flusso negativo pari a 82 milioni derivante in particolare da:

- Aumento di Riserve da utili di esercizio destinati ad investimenti pari a 3,7 milioni;
- 86,3 milioni per variazioni di patrimonio netto (in particolare aumenti del fondo di dotazione pari a 5 milioni, 42 milioni di utili portati a nuovo e 82,5 milioni per ripiano perdite delle aziende ULSS 3 e ULSS 5 per l'esercizio 2017).

Per quanto concerne la gestione reddituale si evidenzia: il risultato d'esercizio pari a +98 milioni; le voci che non hanno effetto sulla liquidità che ammontano a 295 milioni (in particolare accantonamenti e giroconti).

Infine, l'ammontare dei crediti registra una variazione pari a +352 milioni derivante dall'aumento dei crediti di parte corrente v. Stato per quota FSR; i debiti registrano una diminuzione pari a 25 milioni di euro.

Indici e quozienti:

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 anno n 144.886.295	Valore Obiettivo: ≥ 0						
 <table border="1"> <caption>Data for CCN Bar Chart</caption> <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>144.000,00</td> </tr> </tbody> </table>		Anno	Valore (Migliaia)	2017	135.000,00	2018	144.000,00
Anno	Valore (Migliaia)						
2017	135.000,00						
2018	144.000,00						
<p>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.</p> <p>Il 2018 registra un valore pari a +144,4 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.</p>							

Con la DGR 230 del 2018 la Regione del Veneto ha determinato gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende Sanitarie del Veneto nonché gli obiettivi di funzionamento dei servizi assegnati al Direttore Generale di Azienda Zero. Relativamente all'area A) Rispetto dei tetti di spesa e miglioramento dell'efficienza dei servizi sanitari, in particolare, sono stati stabiliti i seguenti obiettivi:

A.1.2 Rispetto dei tempi di pagamento programmati (Indicatore di tempestività dei pagamenti)

A.1.3 Lead time dei trasferimenti finanziari verso le aziende sanitarie

A.2.1 Rispetto del tetto di costo: Personale

Obiettivo A.1.2 Rispetto dei tempi di pagamento programmati (Indicatore di tempestività dei pagamenti)				
	Valore soglia	Valore effettivo	Scostamento Assoluto	Scostamento Percentuale
	<=0	-43,08		

Relazione illustrativa scostamento Valore effettivo - Valore soglia
L'azienda rientra entro il valore obiettivo

Obiettivo A.1.3 Lead time dei trasferimenti finanziari verso le aziende sanitarie				
	Valore soglia	Valore effettivo	Scostamento Assoluto	Scostamento Percentuale
	5gg	1,58	-3,42	

Relazione illustrativa scostamento Valore effettivo - Valore soglia
L'azienda rientra entro il valore obiettivo

Misurazione e valutazione della performance per l'esercizio 2018

La misurazione e valutazione della performance per l'anno 2018 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

Le linee strategiche individuate per l'esercizio 2018 e riportate nel Piano Triennale della Performance sono le seguenti:

1. Monitorare e verificare, in ottica di miglioramento continuo, gli adempimenti richiesti ed i risultati ottenuti relativi all'erogazione da parte del SSR dei LEA (Livelli Essenziali di Assistenza);
2. Supportare attivamente le Aziende del SSR nel raggiungimento degli obiettivi di programmazione attribuiti ai Direttori Generali;
3. Rispetto delle linee di indirizzo individuate dalla Giunta regionale con DGR 555/2018 in materia di supporto alla programmazione sociosanitaria, di funzioni attribuite e delegate ad Azienda Zero, di controlli sul sistema e di attivazione delle funzionalità di Azienda Zero (avvio e sviluppo delle attività e dell'organizzazione per la messa a regime dell'Azienda).

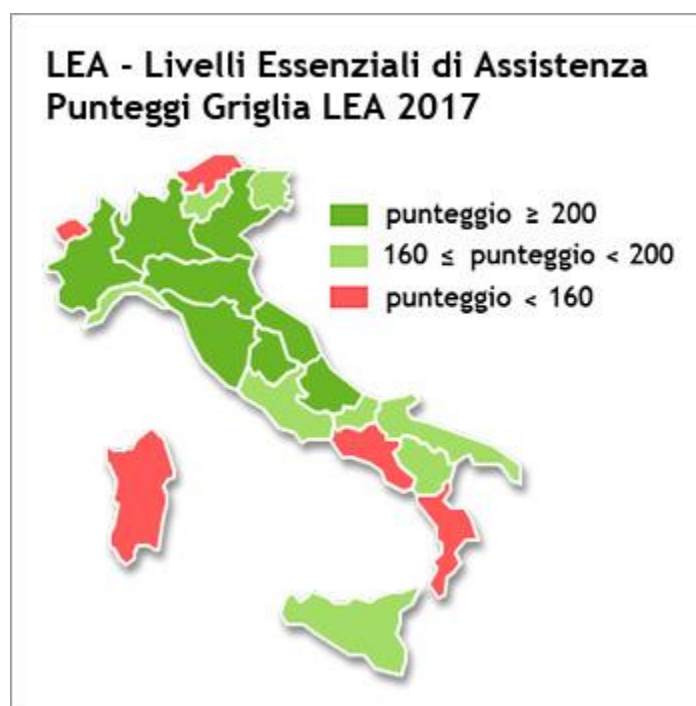
1. La valutazione dei LEA

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 2018, Azienda Zero ha raccolto i documenti necessari alla rendicontazione del Questionario LEA 2017, caricandoli nell'apposito portale nazionale nel mese di maggio 2018. Ha inoltre seguito il processo di valutazione, sia curando l'istruttoria, sia partecipando al Comitato LEA del 18/10/2018, in cui è stata valutata la documentazione prodotta dalla Regione per l'anno 2017. L'iter valutativo si è concluso positivamente, con il **superamento della verifica 2017** da parte della Regione Veneto, certificato durante il Comitato LEA del 13/12/2018. Il Documento di certificazione evidenzia il superamento pieno di tutti gli adempimenti, con un unico impegno per l'adempimento C.2/C.3.

Il punteggio della griglia LEA per l'anno 2017 è stato di 218 punti, un notevole aumento rispetto al punteggio conseguito nel 2016 (209 punti), che colloca la Regione al 2° posto su scala nazionale.



Sono inoltre state impostate le attività discendenti dal Questionario LEA 2018, la cui valutazione avverrà a partire da giugno 2019 e sarà pertanto oggetto del prossimo ciclo della performance.

2. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Direttori Generali

Come tutte le aziende sanitarie regionali, Azienda Zero ha ricevuto con la DGRV 230/2018 gli obiettivi per il funzionamento dei propri servizi nell'anno 2018.

La valutazione da parte dei competenti organi regionali (Giunta e V Commissione consiliare) non è ancora avvenuta. Nelle more, è stata fatta un'auto-valutazione degli obiettivi assegnati in occasione della valutazione del budget, riservandosi un aggiornamento non appena la valutazione ufficiale sarà resa nota. Si rimanda al paragrafo 2 di pag. 37 per una sintesi numerica.

3. Il rispetto delle linee di indirizzo individuate dalla Giunta regionale con DGR 555/2018 e l'attivazione delle funzionalità di Azienda Zero

L'Azienda ha puntualmente relazionato sul rispetto delle linee di indirizzo individuate con la DGR 555/2018, nonché sulle ulteriori DGR che assegnavano all'azienda compiti e funzioni, inviando ad Area Sanità e Sociale la nota prot. 4554 del 27/2/2019.

Si descrivono nel seguito le principali attività avviate e attuate nel 2018.

Centralizzazione acquisti

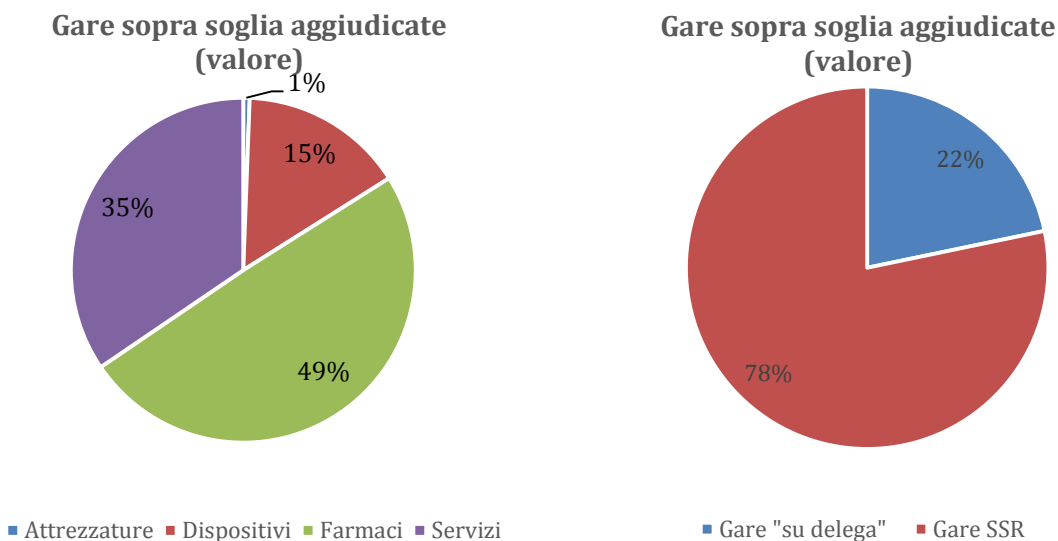
Azienda Zero, attraverso la UOC CRAV, agisce come **soggetto aggregatore**, qualificata per gestire le procedure di gara ed aggiudicare appalti, per conto delle Aziende ed Enti del SSR, relativi alle materie di cui al DPCM 24.12.2015: beni sanitari (farmaci, vaccini, dispositivi medici ecc.), e servizi sanitari e non (ristorazione, vigilanza, ecc.).

Il programma di approvvigionamento seguito nel 2018 deriva in parte da una precedente programmazione, per assicurare la continuità della fornitura in merceologie tradizionalmente oggetto di centralizzazione, in parte da ulteriori indicazioni della Giunta Regionale, definiti con DGR 63/2018 che a seguito delle istruttorie e valutazioni espresse dalla CRITE - Commissione Regionale per gli Investimenti Tecnologici ed in Edilizia.

Nel 2018 sono state bandite, complessivamente, **22 gare sopra soglia** per un importo di indizione di oltre **1,7 miliardi di euro**, tra cui la gara per il servizio di lavanolo per tutte le aziende del SSR, la procedura per un applicativo unico per il Sistema Informativo Ospedaliero (SIO) e l'affidamento del servizio di gestione dell'Ospedale di Cortina d'Ampezzo (Codivilla - Putti).

Nel corso del 2018 sono state aggiudicate 23 importanti gare sopra soglia per acquisto di farmaci, dispositivi medici e servizi di varia natura, per un valore di aggiudicazione di quasi

1,2 miliardi di euro. Tra queste si ricordano la gara relativa alla ristorazione per tutte le aziende del SSR, il servizio di vigilanza per tutti gli enti e i diversi appalti per l'approvvigionamento di farmaci.



Le gare sopra soglia aggiudicate hanno assicurato al sistema un **risparmio di 189 milioni di euro**, pari a circa il 14% della base d'asta.

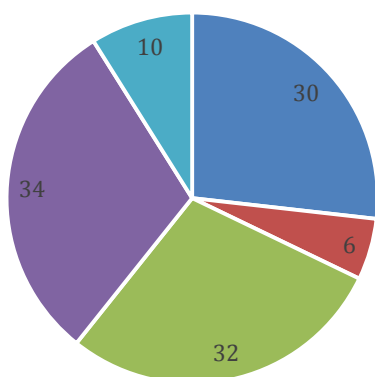
Azienda Zero, tramite il CRAV, agisce anche quale **centrale di committenza** per categorie merceologiche diverse da quelle indicate nel DPCM 24.12.2015, a vantaggio sia delle Aziende ed Enti del SSSR che delle Amministrazioni Pubbliche non sanitarie della Regione. Nel 2018 sono state aggiudicate "su delega" **11 gare**, sia sopra che sotto soglia, per **49,7** milioni di euro e un risparmio, rispetto alla base d'asta, di 6,8 milioni di euro. Le forniture principali, per valore, sono state il sistema di posta elettronica (19,6 milioni di euro), il servizio di reti radio (18,6 milioni di euro) ed il servizio di supporto scolastico (13,1 milioni di euro).

Azienda Zero ha operato in maniera sinergica su tutta la filiera degli approvvigionamenti, al fine di ottimizzare i fabbisogni, le modalità di acquisizione e anche l'appropriatezza d'uso dei beni e servizi acquistati. A questo proposito si richiamano:

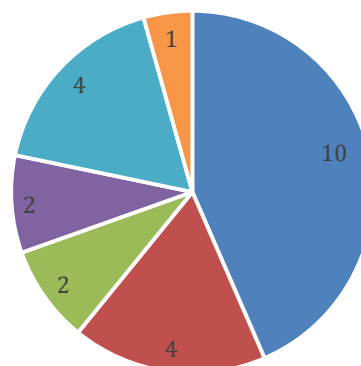
- le attività di Health Technology Assessment³ e di analisi degli investimenti, a supporto della CRITE. Nel 2018 sono stati prodotti 122 report di HTA e 50 analisi gestionali e finanziarie in ordine alla convenienza economica degli investimenti.

³ L'HTA è un approccio multidisciplinare per l'analisi dell'impatto di una tecnologia sanitaria attraverso la valutazione di più dimensioni quali l'efficacia, la sicurezza, i costi, l'impatto sociale e organizzativo.

- La gestione dell'Osservatorio Prezzi in esecuzione della DGR 49/2018, grazie al quale le aziende possono conoscere il prezzo praticato in Regione Veneto per i Dispositivi, dettagliando il prezzo unitario per ciascuna azienda sanitaria sia il prezzo di riferimento regionale.
- L'elaborazione di raccomandazioni e linee di indirizzo "evidence based", destinate alle aziende sanitarie. Nel corso del 2018 sono stati prodotti e inviati all'Area Sanità e Sociale 14 documenti, e altri 9 sono in via di definizione.

Istruttorie HTA

- Acquisizione apparecchiature elettromedicali
- Manutenzione apparecchiature elettromedicali
- Diagnostici in vitro (IVD)
- Dispositivi medici
- Donazioni

Linee di indirizzo evidence based

- Raccomandazioni su Farmaci oncoematologici
- Linee di indirizzo su Farmaci
- Linee di indirizzo su Dispositivi Medici
- Linee di indirizzo su AIR
- Linee di indirizzo su apparecchiature
- Altre linee di indirizzo

Centralizzazione concorsi

Nel corso dell'anno 2018, Azienda Zero ha gradualmente preso in carico le procedure selettive previste dai decreti del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale e richieste dalle Aziende ed Enti del SSR.

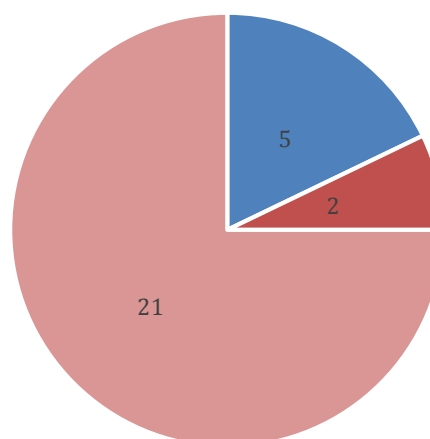
L'UOC Risorse Umane ha espletato **5 concorsi** centralizzati per diverse figure professionali del comparto sanitario (infermieri, tecnici, assistenti sanitari) e, a partire dal mese di ottobre, ha dato avvio anche ai concorsi per dirigenti medici.

Inoltre stati indetti gli avvisi per il conferimento di 5 strutture complesse, 3 delle quali sono già concluse: UOC Governo Clinico, UOC Rischio Clinico, UOC Screening e VIS.

Azienda Zero, inoltre, ha preso in carico l'organizzazione del concorso per l'ammissione alla Scuola di formazione in medicina generale, organizzando la gestione della prova in data 17 dicembre 2018, nonché la gestione delle graduatorie della Medicina convenzionata e delle zone carenti.

Infine, negli ultimi mesi del 2018, è stato avviato un secondo ciclo di mobilità, per il potenziamento della dotazione organica di Azienda Zero, che ha portato alla graduale assunzione in servizio del personale individuato a decorrere dal 1/1/2019.

Concorsi centralizzati




- Concorsi espletati 2018 - collaboratore sanitario
- Concorsi espletati 2018 - dirigente medico
- Concorsi indetti 2018 - dirigente medico

Gestione contabile e funzioni delegate GSA

Nell'ambito delle funzioni attribuite dalla L.R. 19/2016 relativamente alla gestione della GSA, nell'anno 2018, Azienda zero ha garantito la tenuta della contabilità nel rispetto dei principi di cui al D.Lgs. 118/2011, fornendo altresì il supporto tecnico per le periodiche verifiche sui conti sanitari finalizzati alla costruzione dei Conti Nazionali secondo il Sistema Europeo dei Conti nazionali e regionali di cui all'art. 1 comma 174 della Legge 311/2004.

Ha inoltre seguito le istruttorie tecniche relative alla predisposizione del bilancio preventivo consolidato 2018 nonché del bilancio d'esercizio consolidato 2017 del Sistema Socio Sanitario Regionale, trasmesse all'Area sanità e sociale per l'iter di approvazione da parte della Giunta Regionale.



L'Azienda, nel corso del 2018, ha altresì ottenuto la certificazione del proprio bilancio d'esercizio 2017.

Monitoraggio dell'equilibrio economico - finanziario e gestionale

Funzionale al superamento dei Tavoli di cui al punto precedente, è il monitoraggio degli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale ai Direttori Generali delle Aziende ed Enti del SSSR e dell'equilibrio economico finanziario.

Nel corso del 2018, Azienda Zero ha garantito il monitoraggio con cadenza trimestrale, incontrando le Direzioni Aziendali ed evidenziando – anche alla Giunta regionale per il tramite dell'Area Sanità e Sociale - gli ambiti di attenzione.

Tra gli ambiti di maggiore attenzione vi è quello dei consumi sanitari (farmaci, dispositivi medici, assistenza protesica e integrativa) nei quali Azienda Zero ha operato mediante attività di stretto e capillare monitoraggio, con produzione di reportistica verso le Aziende Sanitarie.

Funzioni delegate: pagamenti centralizzati

Con diversi provvedimenti regionali, Azienda Zero è stata inoltre incaricata della gestione di pagamenti a vario titolo, anche non rientranti nel perimetro sanitario: somme a favore delle scuole dell'infanzia non statali e dei servizi per la prima infanzia (DGR 242 del 6/3/2018); indennità di servizio civile regionale volontario (DGR 815 del 8/6/2018); pagamento dei contributi per le c.d. "funzioni non fondamentali" delle province ed erogazione dei contributi per le famiglie numerose (Decreti del Direttore sei Servizi Sociali n. 79 del 14/8/2018 e n. 102 del 24/10/2018).

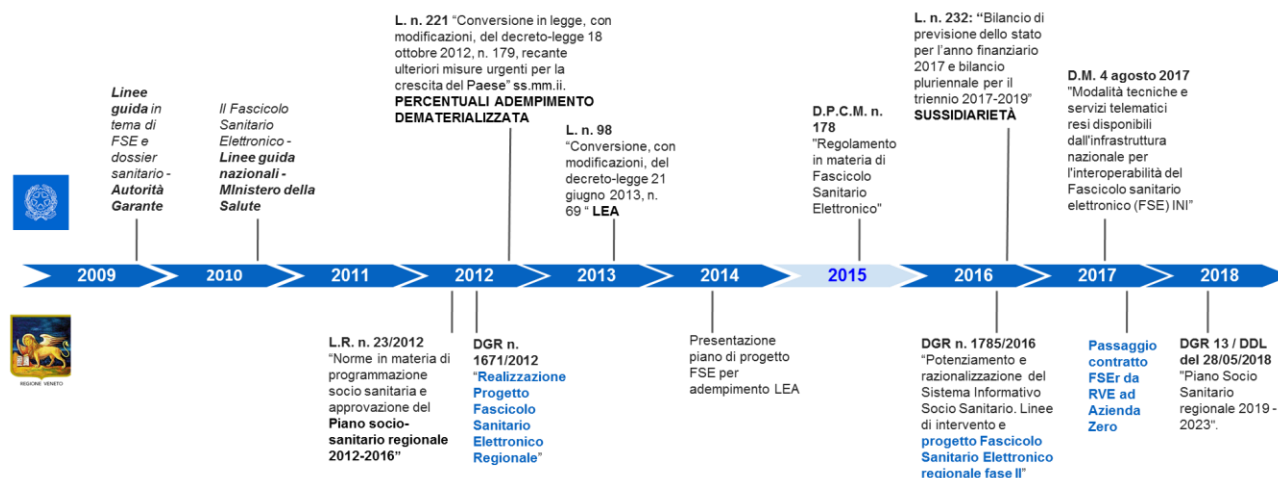
Azienda Zero, nel mese di ottobre e novembre 2018, ha provveduto ad emettere 1672 mandati di pagamento a tutte le scuole effettuando tutti gli adempimenti connessi alle verifiche fiscali e di Equitalia.

Complessivamente sono stati erogati, "fuori perimetro" FSR 36.913.450 €.

Va sottolineata inoltre la buona efficienza nella gestione dei pagamenti: l'indicatore di tempestività dei pagamenti nel 2018 si è attestato a -43 giorni e il *lead time* dei trasferimenti alle aziende del SSR, all'ultimo monitoraggio effettuato, era di **1,5 giorni**.

Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE)

A fine 2018, dopo un percorso pluriennale avviatosi con la DGR 1671/2012, il FSE veneto è entrato a regime con l'invio sull'infrastruttura nazionale di interoperabilità dei seguenti documenti: consensi FSE, prescrizioni e referti di laboratorio.



In seguito al decreto 53/2017, Azienda Zero ricopre un importante ruolo nel progetto, in quanto fornisce l'indirizzo strategico e operativo in concerto con Regione del Veneto; eroga ad Arsenal.IT il finanziamento previsto per la realizzazione del progetto e garantisce la gestione delle attività tecnico-specialistiche di carattere regionale.



A fine 2018 1,2 milione di cittadini hanno attivato il fascicolo. Per la raccolta del consenso sono attive 3 modalità: raccolta presso MMG/PLS, raccolta presso URP e raccolta attraverso l'applicazione mobile Sanità km zero Ricette (per chi ha un'utenza SPID).

Attualmente sono presenti nel fascicolo 245 milioni di documenti. In prima istanza sono stati raccolti i documenti clinici previsti nel c.d. "nucleo minimo" (figura a destra, fonte Ministero della Salute).

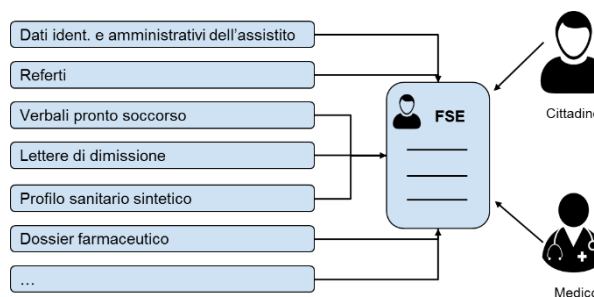
Nel 2018 sono stati oltre 19 milioni i documenti clinici indicizzati nell'infrastruttura FSEr; di questi oltre 10 milioni sono referti di laboratorio in formato strutturato (XML CDA2).

Le attività sono state completate in linea con la programmazione nazionale e il Veneto risulta tra le regioni ad aver ultimato il piano di completamento.

Regioni	interoperabilità						Piano di completamento
	Totale Richieste documenti	Incremento	Totale Richieste Indice	Incremento	Totale comunicazioni Metadati	Incremento	
010 - Piemonte	-	-	2.712	1.396	1	-	12/11/2018
020 - Valle d'Aosta	-	-	2	-	24	22	30/11/2018 - da verificare
030 - Lombardia	39	-	1.426	422	27.541	5.485	ok
041 - Bolzano	41	1	5	-	88.236	32.054	ok
042 - Trento	-	-	2	-	-	-	Richiesto incontro tecnico da TN
050 - Veneto	24.880	2.871	52.501	40.056	10.093.180	517.052	ok
060 - Friuli Venezia Giulia	2	1	2	-	-	-	
070 - Liguria	-	-	-	-	-	-	Dichiarato 15/11/2018
080 - Emilia Romagna	3	-	-	-	1.391.034	62.918	04/12/2018
090 - Toscana	-	-	-	-	-	-	21/12/2018
100 - Umbria	768	13	268	2	6	-	ok
110 - Marche	415	60	35	14	-	-	Dichiarato inizio novembre
120 - Lazio	5.709	239	1	-	1.100	160	ok
130 - Abruzzo	-	-	34	24	-	-	ok
140 - Molise	94	82	1.167	575	3.133	2.338	ok
150 - Campania	71	-	1.155	30	-	-	ok
160 - Puglia	-	-	-	-	48.877	5.825	completamento entro 15/12/2018
170 - Basilicata	145	1	201	2	8.168	2.708	ok
180 - Calabria	8	-	40	-	2	-	ok
190 - Sicilia	238	5	2.245	2	2	-	ok
200 - Sardegna	25	-	6	1.261	1.261	-	ok

Sono stati creati e messi a disposizione due importanti strumenti informatici:

- Sanità km zero Fascicolo, il portale che consente ai cittadini che hanno rilasciato il Consenso di visualizzazione dei propri documenti clinici; modificare o revocare i consensi; la visualizzare i dati e documenti relativi a profili collegati (per esempio figli minori), visualizzare gli accessi da parte dei professionisti sanitari ai propri dati;
- Sanità km zero Ricette, l'applicazione mobile per la gestione dei farmaci. Più di 175.000 cittadini utilizzano la app, e si registra un aumento degli accessi del 30%4.



⁴ Tutti i documenti relativi a FSEr sono recuperabili all'indirizzo:

Non va dimenticato che, per effetto di specifici provvedimenti regionali, Azienda Zero ha svolto numerose altre attività, tra cui si ricordano:


- Avvio gara SIO (DDR Direzione Risorse Strumentali-CRAV n. 12 del 08/05/2017);
- Avvio gara RIS/PACS (DDR Area Sanità e Sociale n. 67 del 07/06/2017);
- Indennità informatica MMG/PLS (DGR n. 2172/2017, supporto direzione Cure Primarie di RVE);
- ADI (DDR Area Sanità e Sociale n. 96/2017 supporto direzione Cure Primarie di RVE);
- Tavolo tecnico per conservazione documentale sostitutiva in supporto a Regione del Veneto;
- Partecipazione al gruppo modellazione del flusso informativo per la documentazione della dose paziente e reporting gestionale delle apparecchiature di diagnostica per bioimmagini (Decreto del commissario di Azienda Zero n.164 del 27/04/2018);
- Progetti di convergenza nell'ambito dell'Agenda Digitale 2020;
- Progetto regionale della Farmacia dei servizi (supporto alla direzione Farmaceutico, protesica, dispositivi medici di RVE, UOC HTA di Azienda Zero);
- Progetto regionale della ROV-Rete Oncologica Veneta;
- Gara regionale del 118;
- Revisione del modello della dematerializzazione della ricetta rossa per l'integrazione con le polizze assicurative sanitarie;
- Portale Trasparenza.

Centralizzazione gestione sinistri

Con DGR 1298/2018, la Giunta regionale ha incaricato Azienda Zero di espletare la gara pubblica per l'acquisizione del servizio assicurativo RCT/O in favore delle Aziende sanitarie, ospedaliere, l'IRCSS e Azienda Zero stessa. Nel prendere in carico questa importante attività, nel 2018 Azienda Zero ha iniziato a porre le basi per un'evoluzione del modello organizzativo di gestione sinistri. Questo nuovo modello, che prevede la concentrazione in Azienda della trattazione e liquidazione dei sinistri di maggior gravità, affidandoli ad un gruppo multidisciplinare di esperti, porterà in ultima istanza a una riduzione delle riserve immobilizzate nei bilanci aziendali.

Nell'ultima parte dell'anno l'UOC Affari Generali e Assicurativi ha esaminato 115 fascicoli attualmente in carico alle aziende sanitarie, per poi stardiarli al fine di un eventuale trasferimento presso Azienda Zero.

Tale evoluzione è stata resa possibile dall'attività di supporto e monitoraggio, svolta dalla UOC Affari Generali e Assicurativi, nei confronti delle analoghe unità operative operanti presso le aziende sanitarie. A tal proposito Azienda Zero ha trimestralmente redatto una



reportistica riassuntiva degli eventi occorsi nelle aziende, esaminando singolarmente i fascicoli più rilevanti. Sono stati inoltre effettuati audit di monitoraggio in merito all'applicazione delle procedure di gestione dei sinistri e rischio clinico a livello aziendale presso l'ULSS 6 Euganea.

In un'ottica multi-disciplinare, il percorso di presa in carico dei sinistri è accompagnato dalle azioni di coordinamento e guida condotte dall'UOC **Rischio Clinico** nei confronti delle aziende del SSR, volte all'implementazione di azioni di miglioramento e di strategie di riduzione del rischio e di contenimento del contenzioso relativo a reclami e richieste di danno per responsabilità medica. Nel 2018 Azienda Zero ha definite le **procedure** di controllo che le strutture sanitarie devono mettere in atto relativamente alla gestione del rischio clinico.

Attività di monitoraggio a supporto della programmazione regionale e della gestione delle Aziende ed Enti del SSR

Azienda Zero, nel corso del 2018 ha effettuato uno stretto monitoraggio delle liste di attesa delle prestazioni sanitarie, mediante la produzione di:


- n.9 report sui tempi di attesa per gli interventi chirurgici;
- n.9 report sui tempi di attesa per le prestazioni ambulatoriali;
- n.8 report di monitoraggio dei volumi di prestazioni sanitarie prodotte ed acquistate, con particolare riferimento alle prestazioni da e verso le altre regioni (mobilità interregionale).

Alla produzione di report, gli uffici di Azienda Zero hanno fatto seguito mediante incontri presso le Aziende sanitarie, per una analisi congiunta dei dati, l'evidenziazione dei punti di debolezza e la valutazione di proposte di miglioramento procedurale ed organizzativo.

Azienda Zero ha realizzato un intenso monitoraggio anche sulle prescrizioni di farmaci, dispositivi medici e protesici:

- n.9 report di monitoraggio sul consumo farmaceutico;
- n.4 report di appropriatezza prescrittiva;
- n.8 report di monitoraggio sul consumo di Dispositivi Medici;
- n.5 report di monitoraggio sull'Assistenza Integrativa Regionale;
- n.5 report di monitoraggio sull'Assistenza Protesica;
- Rilevazioni dalle Aziende Sanitarie: 6 rilevazioni/report
- conduzione di 17 studi di RWE (Real World Evidence)

Il controllo dei costi del sistema non si realizza solo mediante il monitoraggio, ma anche e soprattutto indirizzando correttamente il sistema delle decisioni. In coerenza con il proprio



mandato, Azienda Zero ha fornito supporto metodologico alla redazione di raccomandazioni e linee di indirizzo utilizzando la metodologia Evidence based; nel corso del 2018 sono stati prodotte:

- n.7 Raccomandazioni su Farmaci oncologici ed oncoematologici
- n.3 Linee di indirizzo su Farmaci
- n.2 Linee di indirizzo su Dispositivi Medici
- n.1 Linea di indirizzo su AIR
- n.1 Linea di indirizzo ministeriale

e ulteriori approfondimenti, ancora in corso di approvazione:

- n.3 Raccomandazioni su Farmaci oncologici ed oncoematologici
- n.1 Linee di indirizzo su Farmaci
- n.1 Linea di indirizzo su AIR
- n.4 Linee di indirizzo su apparecchiature

Anche sotto il profilo della individuazione e valutazione precoce delle tecnologie emergenti e innovative (Horizon Scanning), Azienda Zero ha fornito il proprio contributo realizzando:

- nell'area farmaci, n.8 relazioni e n.1 report di HTA
- nell'area dispositivi medici, n.3 segnalazioni e n.1 report HTA

Formazione

Azienda Zero ha altresì contribuito, in collaborazione con la Fondazione Scuola di Sanità Pubblica, alla realizzazione di percorsi formativi post-base per le professioni sanitarie:

- "La formazione dei referenti aziendali del progetto regionale sugli esiti sensibili all'assistenza infermieristica" (21/11/2018);
- "Corso di formazione per operatori socio sanitari assistenti di sala in pronto soccorso" (22/05/18 a Treviso, 29/05/18 a Padova, 23/10/18 a Verona, 13/11/18 a Padova e 20/11/18 a Treviso);
- "Corso di aggiornamento malattie infettive Intervento di formazione in ottemperanza alla Legge n. 135 del 5 giugno 1990 "Piano degli interventi urgenti in materia di prevenzione e lotta all'AIDS" e al D.M. del 30/10/1990 modificato dal D.M. 25/07/1995" per il personale dei reparti di malattie infettive realizzato in 9 edizioni per le Aziende Sanitarie nel periodo maggio-novembre 2018.

Con gli Atenei di Padova e Verona, nonché con l'Università di Ferrara è invece stata realizzata la progettazione di un Master di II^o livello per la Direzione delle Professioni Sanitarie attivo dal mese di dicembre 2018.

Attivazione della nuova sede c.d. “Casa Rossa”

Azienda Zero ha sede legale in Padova, Passaggio Gaudenzio 1. Tale immobile non risulta sufficiente rispetto alle necessità dell’Azienda, che ha pertanto posto in essere le attività necessarie ad attivare nel minor tempo possibile una nuova sede nell’edificio di proprietà dell’ULSS 6 Euganea chiamato “Casa Rossa”.

L’immobile, concesso in comodato d’uso gratuito per trent’anni, è attualmente oggetto di una ristrutturazione ad opera della proprietà, nelle sue fasi conclusive. Al termine delle attività di cantiere, Azienda Zero entrerà in possesso degli spazi. Nel frattempo, le attività poste in essere per l’attivazione dell’edificio “Casa Rossa” si sono concentrate su due filoni:

- garantire l’operatività dell’edificio con il cablaggio passivo e attivo: in data 24 agosto 2018, è stata incaricata una società di predisporre le attività di cablaggio passivo che si è svolta tra settembre e dicembre. In data 5 ottobre 2018 si è chiesto alla UOC ICT regionale di predisporre anche la fase di cablaggio attivo della struttura.
- Attivare tutti i contratti per i servizi correlati e connessi per il funzionamento: sono state attivate le procedure di gara per la fornitura degli arredi e del servizio di pulizia e mentre per le attivazioni degli altri servizi, sono state predisposte le schede tecniche e si è esteso il contratto di alcuni servizi già presenti nella sede di passaggio Gaudenzio.

Partecipazione ai tavoli ministeriali

Azienda Zero, nel corso del 2018, ha supportato l’Area Sanità e Sociale mediante le attività di istruttoria tecnica per gli adempimenti previsti dai Tavoli nazionali:

- Tavolo per la Verifica degli Adempimenti Regionali, istruito presso il MEF, per il controllo della spesa sanitaria pubblica. I verbali documentano il superamento delle verifiche economico – finanziarie e degli adempimenti ad esse correlati.
- Comitato per la Verifica dei LEA, istruito presso il MDS, per la verifica degli adempimenti e degli indicatori di misurazione della qualità e dell’organizzazione dei servizi sanitari. I verbali documentano il superamento degli adempimenti, nonché l’incremento del punteggio ottenuto nella c.d. “griglia LEA” rispetto all’anno precedente.

Il superamento delle verifiche è funzionale al pieno riconoscimento della quota premiale del Fondo sanitario ripartito alle regioni, ed all’inserimento nel cluster di Aziende benchmark ai fini della definizione dei parametri standard per la definizione dei fabbisogni finanziari per l’erogazione dei LEA.


Azienda Zero, attraverso i suoi dipendenti, ha inoltre partecipato a numerose iniziative, sia temporanee (gruppi di lavoro) che permanenti (sotto gruppi di Commissione Salute). Si ricordano, tra le altre:

- vice - coordinamento del sottogruppo economico - finanziario della Commissione Salute;
- gruppo di lavoro per la revisione degli schemi di bilancio (CE, SP, CP ed LA);
- sperimentazione del Nuovo Sistema di Garanzia;
- partecipazione al progetto “analisi fattori di produzione per resilienza e sviluppo del SSN”;
- partecipazione al sottogruppo Commissione Salute - Sistemi ICT Sanità;
- partecipazione ai gruppi di lavoro del Fascicolo Sanitario Elettronico: Tavolo monitoraggio e indirizzo FSE (art. 26 DPCM n.178/2015), FSE - GLD Dossier farmaceutico (come Regione coordinatrice), FSE - Referti, FSE - Verbali P. S. e lettere di dimissione, FSE - Prescrizioni ed erogazioni specialistiche e farmaceutiche, FSE - Bilanci di salute, vaccinazioni e certificati medici, FSE - Taccuino, FSE - Esenzioni, FSE - Prestazioni di assistenza protesica, FSE - GdL su Profilo Sanitario Sintetico (Patient Summary), FSE - INI Infrastruttura Nazionale di Interoperabilità
- partecipazione al Tavolo MEF su Sistema Tessera Sanitaria art. 50 L. 326/2013;
- partecipazione a gruppi tecnici di lavoro presso Agid;
- partecipazione a Portale trasparenza;
- partecipazione ad Anagrafe nazionale Vaccini - Attuazione art. 18 ter d.l. n. 148 del 2017 adempimenti vaccinali
- gruppo di lavoro del Ministero della Salute sui requisiti strutturali, tecnologici ed organizzativi degli ospedali di comunità.

Epidemiologia

Azienda Zero, nel 2018, ha concluso la registrazione dei casi di tumore diagnosticati nell'intera popolazione regionale nel biennio 2014 e 2015. La registrazione riguarda quindi il 100% dei 4.903.000 soggetti residenti in Veneto. I principali indicatori epidemiologici prodotti dal Registro Tumori del Veneto, una volta validati dalla Direzione Scientifica, sono accessibili nel portale dedicato, dove vengono presentati i dati di incidenza complessivi e quelli specifici per Azienda ULSS e per le principali sedi tumorali. I dati relativi al biennio 2014 e 2015 sono stati pubblicati in concomitanza con la conferenza stampa di presentazione dei risultati, il giorno 28 gennaio 2019.

Per quanto attiene alle analisi di mortalità, Azienda Zero ha pubblicato il report “La mortalità nella Regione del Veneto – Periodo 2013-2016”. Il report è stato presentato in un workshop tenutosi a Padova il 22 maggio 2018; il documento è disponibile sul portale dedicato. Gli



uffici di Azienda Zero hanno altresì concluso la codifica delle cause di morte relative all'anno 2017.

Funzioni di organismo tecnicamente accreditante

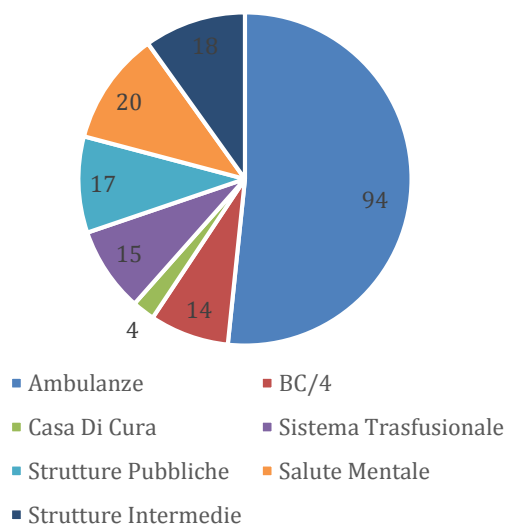
Come disciplinato dall'art. 2, comma 1, lett. g) n. 7, della L.R. n. 19 del 25/10/2016 e L.R. n. 30 del 30/12/2016, e come richiamato nell'atto aziendale, tra le funzioni spettanti ad Azienda Zero vi è "l'autorizzazione all'esercizio delle strutture sanitarie e socio sanitarie svolgendo le funzioni di organismo tecnicamente accreditante (OTA)" (funzione prevista dalle Intese tra il Governo, le Regioni e le Province autonome n. 259 del 20 dicembre 2012 e n. 32 del 19 febbraio 2015).

Il processo di autorizzazione all'esercizio, prende avvio su istanza di parte e viene rilasciata a tutte le strutture sanitarie, socio-sanitarie e sociali al fine di poter operare sul territorio regionale, previa verifica del possesso di requisiti soggettivi ed oggettivi atti a garantire la qualità dell'assistenza sotto il profilo organizzativo, strutturale, impiantistico, strumentale, formativo e legato alla gestione del rischio.

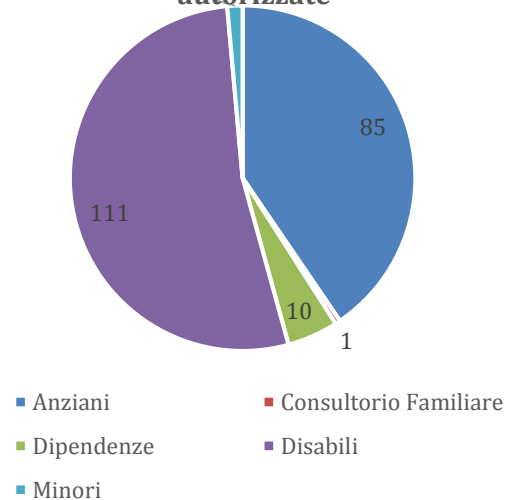
Nel 2018 l'UOC Autorizzazione all'esercizio e OTA ha concluso i procedimenti di Autorizzazione all'esercizio per **182 strutture sanitarie e 210 strutture socio-sanitarie**.

L'UOC ha inoltre svolto **155 visite** per l'accreditamento istituzionale delle Strutture Sanitarie di competenza, su mandato regionale e, nel corso del secondo semestre del 2018, ha avviato le visite di accertamento del possesso dei requisiti di accreditamento istituzionale delle Strutture/Enti del Servizio Sanitario Regionale con l'applicazione dei requisiti di cui alla DGR n. 2266 del 30/12/2016 e DGR n. 1732 del 7/11/2017 in coerenza con l'Intesa Stato Regioni del 20/12/2012 e l'Intesa Stato Regioni del 19/02/2015. L'alta complessità dei procedimenti soprarichiamati ha comportato uno sforzo complessivo del personale notevole in particolare per l'organizzazione delle visite di verifica, che si sono svolte tra ottobre e dicembre 2018.

Strutture sanitarie autorizzate



Strutture socio-sanitarie autorizzate




Non va dimenticato che, in collaborazione con la Commissione Tecnica e la Fondazione Scuola Sanità Pubblica, sono state organizzate 9 edizioni di un corso di aggiornamento per valutatori e altri soggetti interessati, cui hanno partecipato 440 persone per un totale di 6160 crediti ECM distribuiti.

Da ultimo, si richiama il fatto che l'Azienda ha positivamente superato **l'audit sperimentale** svolto in data 16 maggio 2018 da Ministero della Salute e Agenas.

Monitoraggio e controllo dei tempi di attesa e della produzione sanitaria

Per il tramite dell'UO Analisi dell'Attività Assistenziale, Azienda Zero esercita un continuo monitoraggio sui tempi di attesa che si registrano in Regione sia per l'attività ambulatoriale che per l'attività chirurgica.

Questo attento controllo è messo in atto non solo con la pubblicazione mensile di reportistica ad hoc accessibile da parte di tutte le aziende del SSR, ma anche con frequenti visite presso tutte le sedi aziendali, con lo scopo di illustrare gli esiti del monitoraggio e comunicare tempestivamente eventuali situazioni di scostamento, affinché le aziende possano mettere in atto le azioni correttive.



Gli incontri sono anche l'occasione per condividere con le aziende gli altri monitoraggi sulla produzione sanitaria effettuati da Azienda Zero, come ad esempio quello sulla mobilità extra-regione.

In tema di monitoraggi della produzione, va evidenziato l'imponente lavoro svolto dalle UUOO di Azienda Zero per la raccolta dei flussi informativi NSIS. Tali flussi, infatti, non vengono inviati direttamente dalle aziende al portale nazionale, ma passano prima attraverso un controllo regionale. Grazie allo snodo di raccolta dati a livello sovra-aziendale la Regione Veneto riesce a garantire l'invio ai Ministeri di flussi dati completi e corretti, superando così gli sfidanti adempimenti ministeriali in tema di debito informativo.

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.

Con decreto del Commissario n. 288/2018, sono stati approvati il Bilancio Economico Preventivo e il Documento di Direttive 2018. Nel documento di Direttive sono stati esplicitati i Centri di Responsabilità per l'anno 2018 e le linee guida per l'assegnazione degli obiettivi. In particolare, nel 2018 gli obiettivi sono stati raggruppati nelle 3 seguenti aree:

1. Adempimenti LEA
2. Obiettivi assegnati ai Direttori Generali
3. Obiettivi derivanti dalle linee di indirizzo della Giunta

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 tabella la performance di ciascuna unità operativa, allo stato attuale.

UOC	% RAGGIUNGIMENTO
Affari generali	100%
Analisi attività assistenziali	100%
Controllo di Gestione	100%
CRAV	98%
Formazione	100%
Governo clinico	96%
HTA	97%
Internal Audit	100%
Ispezioni sanitarie	100%
Logistica	100%
OTA	100%
Rischio clinico	100%
Risorse Umane	100%
Screening	99%
SEF	100%
SER	99%
Sistemi Informativi	100%

Il dettaglio per singolo obiettivo, rappresentato nelle schede di budget di valutazione, è agli atti della UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA. È necessario sottolineare, tuttavia,

che ad oggi alcuni elementi di valutazione non sono ancora disponibili, e segnatamente quelli derivanti da valutazioni esterne (Area Sanità e Sociale, Giunta Regionale in primis). Nelle more delle valutazioni finali, per alcuni obiettivi sono state fatte delle auto-valutazioni. La valutazione sarà aggiornata quando saranno disponibili le valutazioni dei competenti enti sovraordinati.

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

1. La valutazione dei LEA

Avendo la Regione Veneto pienamente superato la **verifica degli adempimenti 2017**, la valutazione delle UUOO in questo ambito è estremamente positiva. Le poche criticità riportate nella valutazione riguardano principalmente settori non presidiati da Azienda Zero (come ad esempio le vaccinazioni).

La valutazione delle UUOO ha inoltre tenuto conto del grado di collaborazione circa la raccolta di documenti e relazioni utili per la verifica 2018.

Il risultato finale è rappresentato nella tabella che segue.

% indicatori raggiunti	% indicatori parzialmente raggiunti	% indicatori non raggiunti	Punteggio raggiunto
98,9%	0,5%	0,5%	99,7%

2. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Direttori Generali

Nell'anno 2018 le UUOO di Azienda Zero erano responsabilizzate sul raggiungimento degli obiettivi da parte delle Aziende del SSR. Si tratta di un'impostazione molto sfidante, in quanto le UUOO stesse possono contribuire a orientare il sistema con monitoraggi, analisi, linee guida, ma non detengono tutte le leve per agire, data l'autonomia gestionale delle aziende.

In ogni caso, il risultato finale, rappresentato nella tabella che segue, è nel complesso molto positivo.

% indicatori raggiunti	% indicatori parzialmente raggiunti	% indicatori non raggiunti	Punteggio raggiunto
87,5%	12,5%	0,5%	98,7%

3. Il rispetto delle linee di indirizzo individuate dalla Giunta regionale con DGR 555/2018 e l'attivazione delle funzionalità di Azienda Zero

L'attivazione delle numerose funzionalità di Azienda Zero ha impegnato l'Azienda durante tutto l'arco del 2018 e prosegue nel 2019. Va tenuto conto, infatti, che la formalizzazione della DGR 555 è avvenuta nel mese di aprile, per cui le UUOO non hanno avuto un anno pieno per implementare tutte le attività. Va inoltre ricordato che anche la dotazione di risorse umane aziendali è avvenuta con gradualità (ed è tuttora in corso), determinando alcuni slittamenti nella presa in carico a causa di carenza di personale.

Anche in questo caso, tuttavia, i risultati finali sono di buon livello, come illustra la tabella seguente:

% indicatori raggiunti	% indicatori parzialmente raggiunti	% indicatori non raggiunti	Punteggio raggiunto
97,3%	2,7%	0%	99,4%

La misurazione della performance individuale

In data 30 maggio 2018 sono stati sottoscritti gli accordi sindacali con le aree dirigenziali della dirigenza medica-veterinaria e della SPTA, relativamente alla corresponsione della retribuzione di risultato, nel quale è stabilito che l'ammontare delle risorse da destinare annualmente alla realizzazione degli obiettivi aziendali, ai quali è correlata la retribuzione di risultato, per l'anno 2018 è pari al 95% della disponibilità del fondo ed il restante 5% è destinato a specifici progetti.

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 (per l'anno 2018, i progetti in argomento non sono stati predisposti, come accordato con le OO.SS. e le relative risorse verranno sommate a quelle destinate alla performance individuale.

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 2018 sono state trasmesse dalla UOC Gestione Risorse Umane via email alle strutture in data 1 luglio 2019, i cui esiti sono di seguito riportati divisi per Aree dirigenziali e Area del Comparto.

1. Attribuzione dei premi correlati alla performance individuale personale del comparto

La scheda di valutazione definitiva per l'area del comparto utilizza un indicatore quantitativo, il cui punteggio massimo è pari ad 80 (ulteriori 20 punti sono assegnati al raggiungimento degli obiettivi della struttura di riferimento).

Il punteggio finale è 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.

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, è valorizzato, secondo logiche meritocratiche.

Le risorse destinate ai premi correlati alla performance individuale sono attribuite al singolo dipendente in relazione alla valutazione individuale conseguita, che deriva dalla somma dei punteggi ottenuti sui fattori di valutazione, ad eccezione del punteggio (pari a venti) collegato automaticamente al raggiungimento degli obiettivi della UOC/UOS di appartenenza.

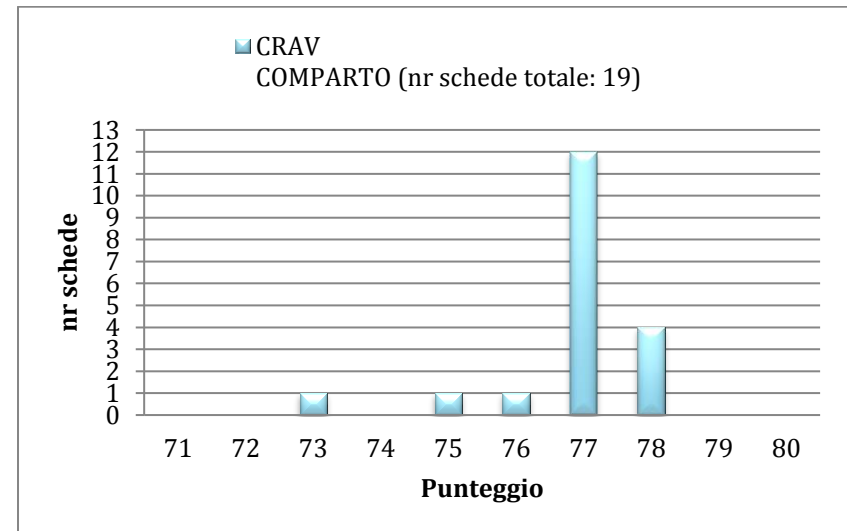
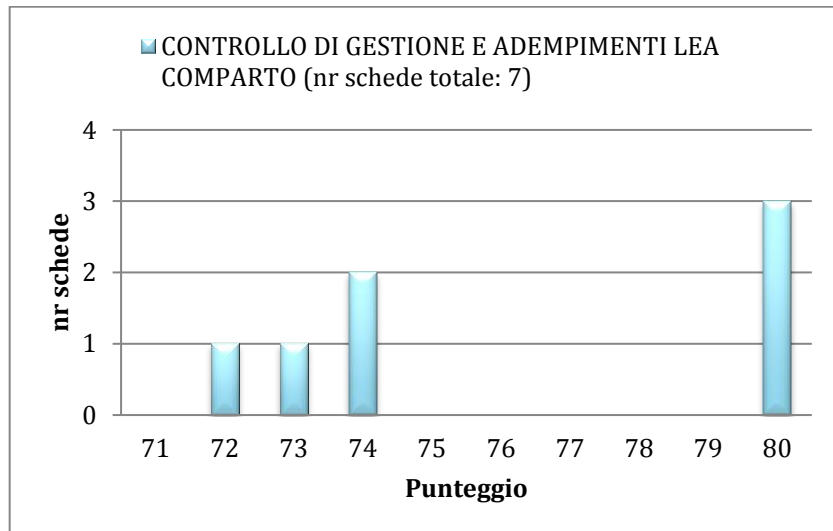
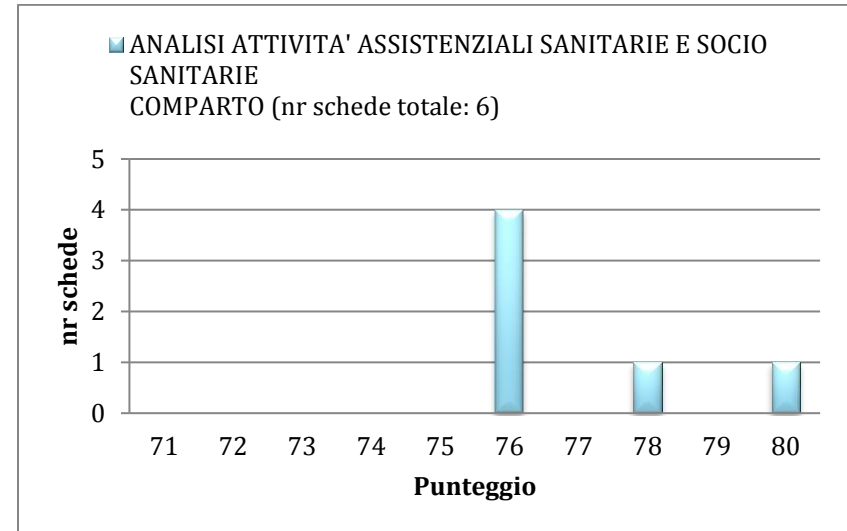
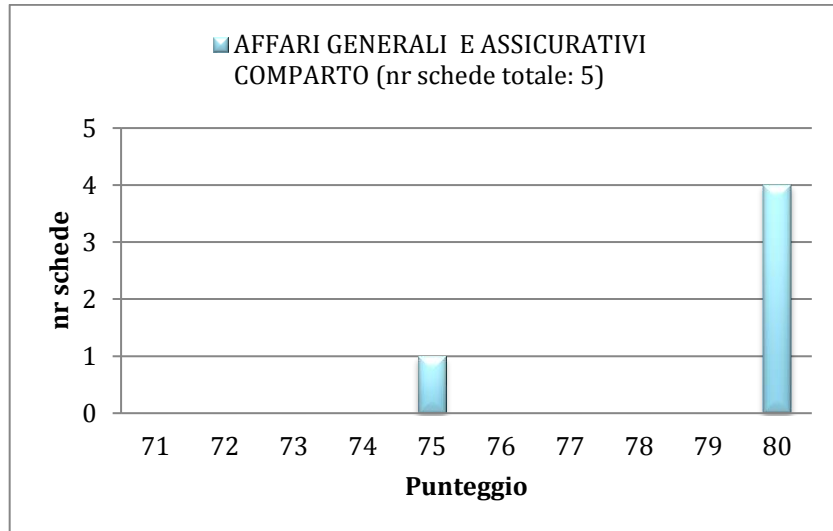
La valutazione si intende positiva se, tolto il punteggio collegato automaticamente al raggiungimento degli obiettivi della UOC/UOS di appartenenza (performance organizzativa), viene raggiunta la metà più uno dei punti.

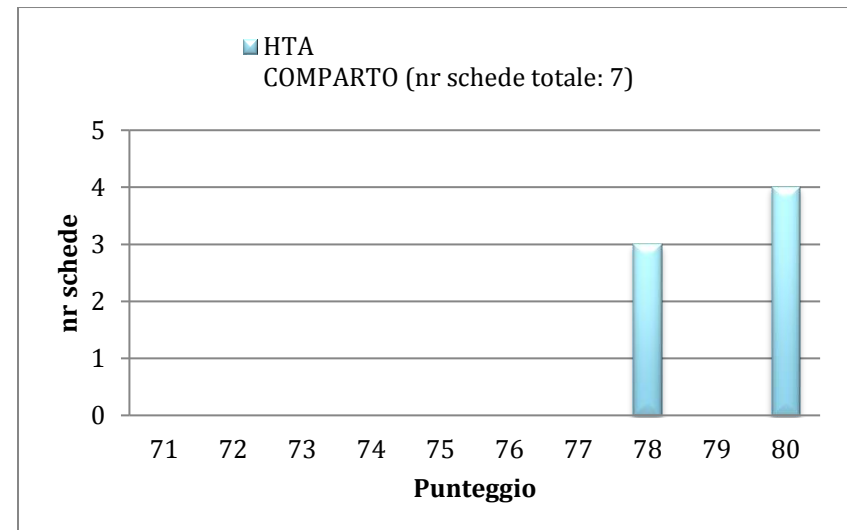
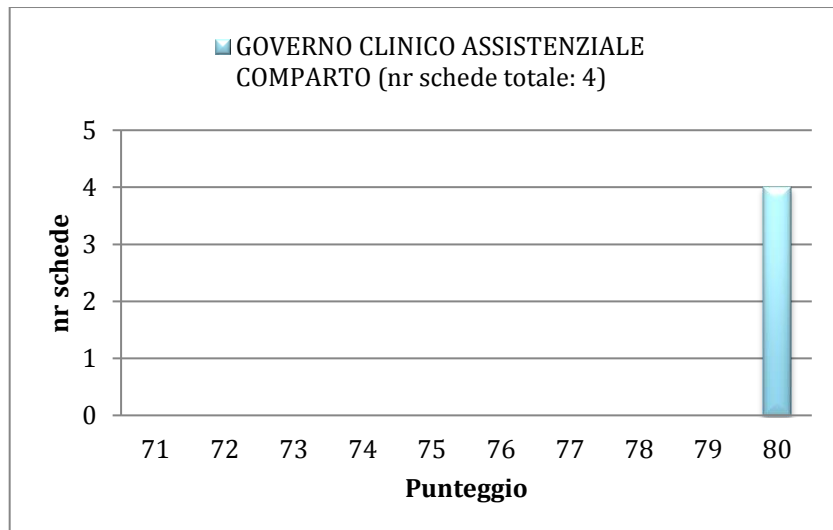
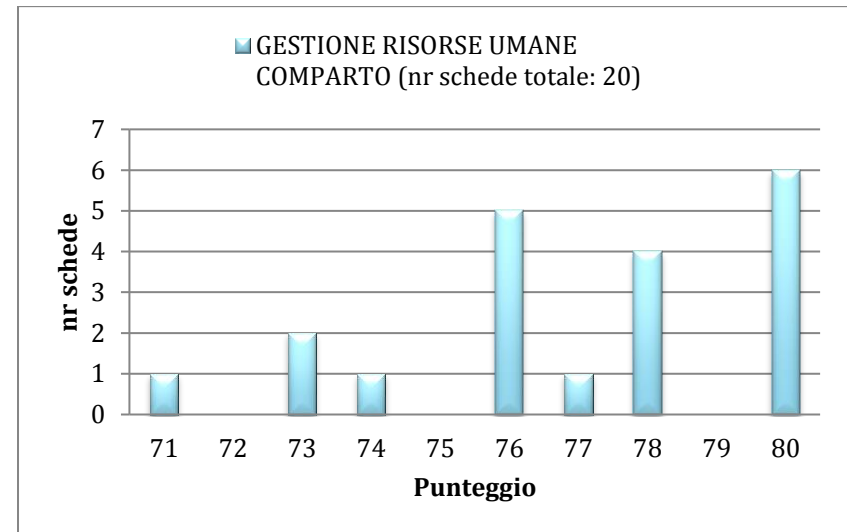
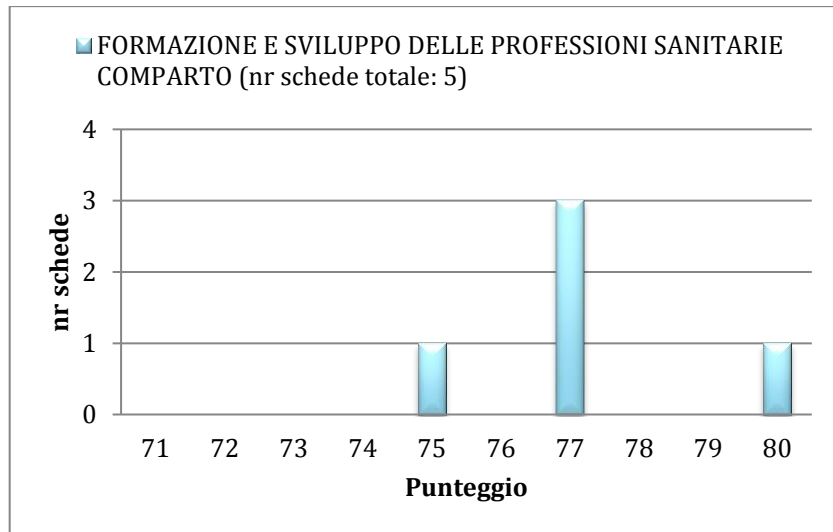
L'attribuzione economica del premio correlato alla performance individuale avviene secondo le percentuali di seguito indicate:

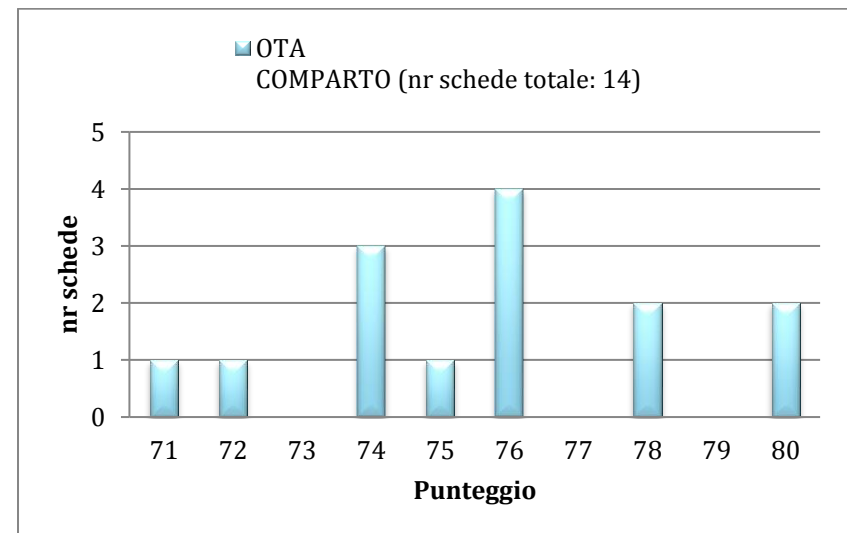
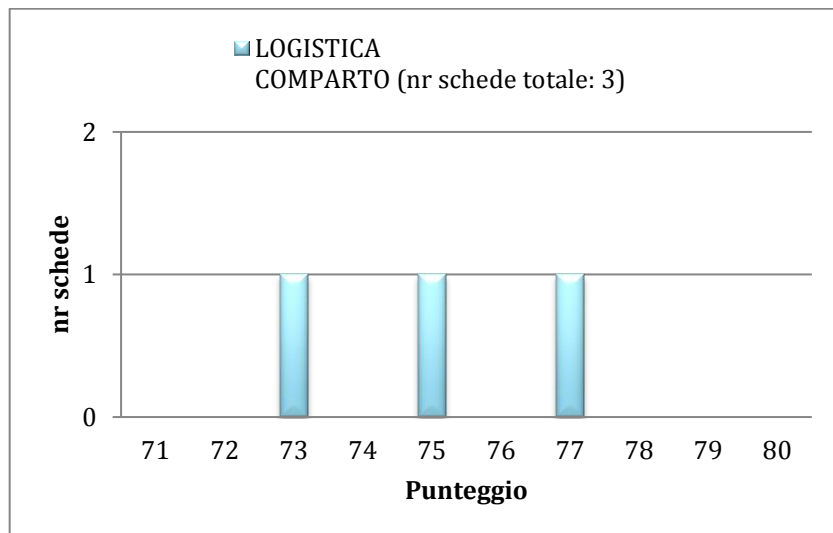
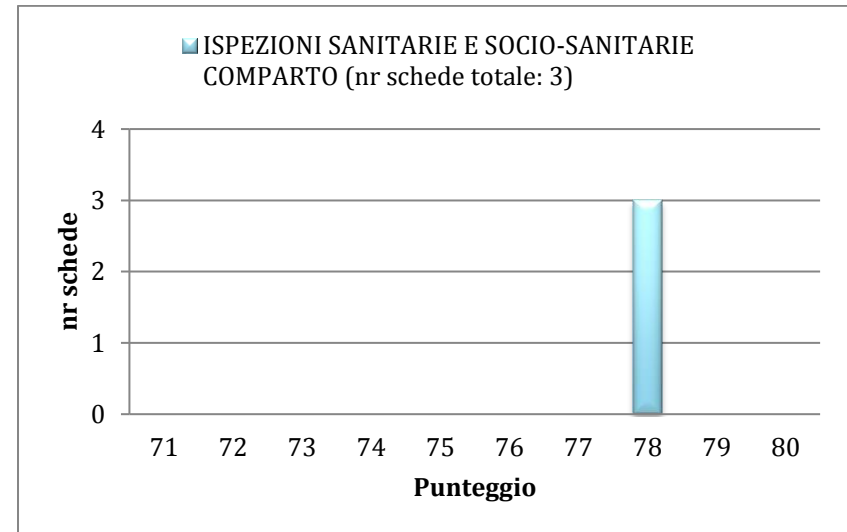
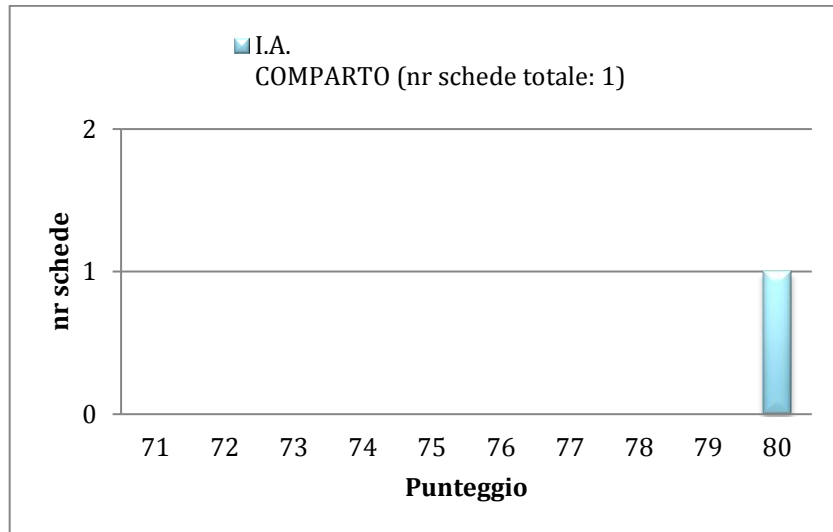
fascia	fascia 1	fascia 2	fascia 3	fascia 4	fascia 5
Punteggio conseguito nella scheda di valutazione in merito al raggiungimento degli obiettivi individuali	80 - 71	70 - 61	60 - 51	50 - 41	40 - 0
Percentuale di premio correlato alla performance individuale da erogare	100%	80%	65%	50%	0%

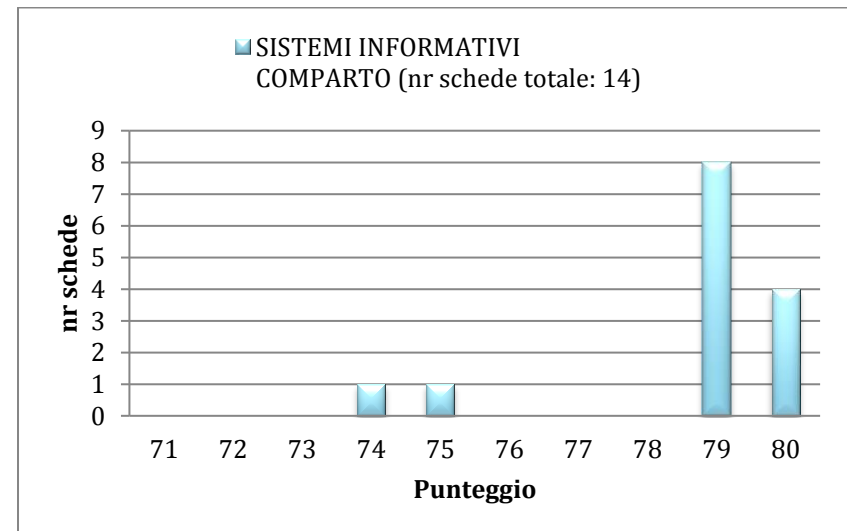
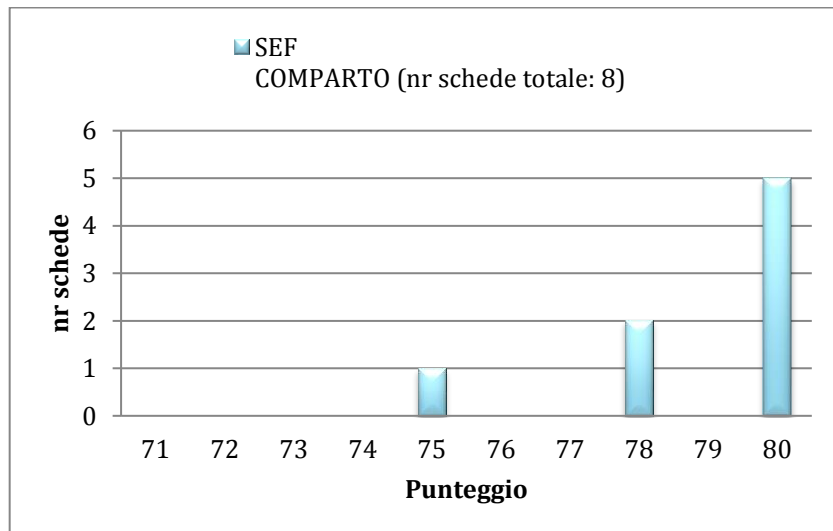
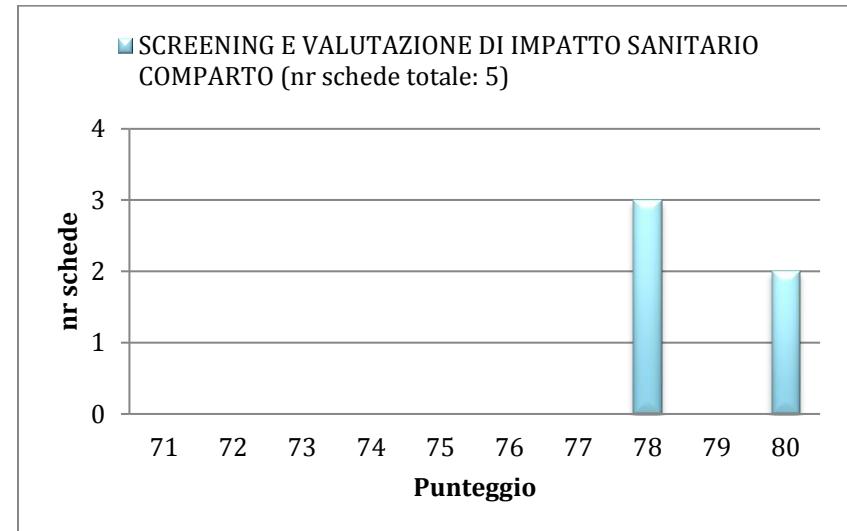
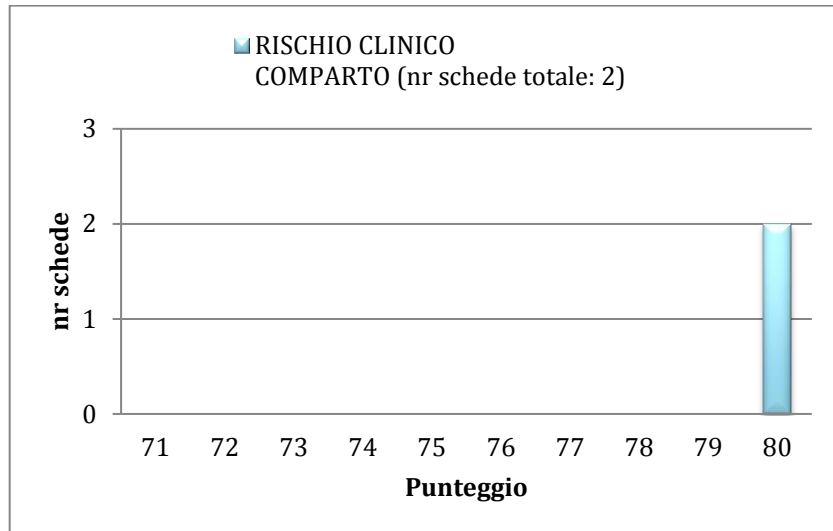
Dalla rendicontazione delle schede pervenute è emerso che, su n. 170 schede di valutazione del personale del comparto, solo una ha riportato una valutazione rientrante nella fascia 2.

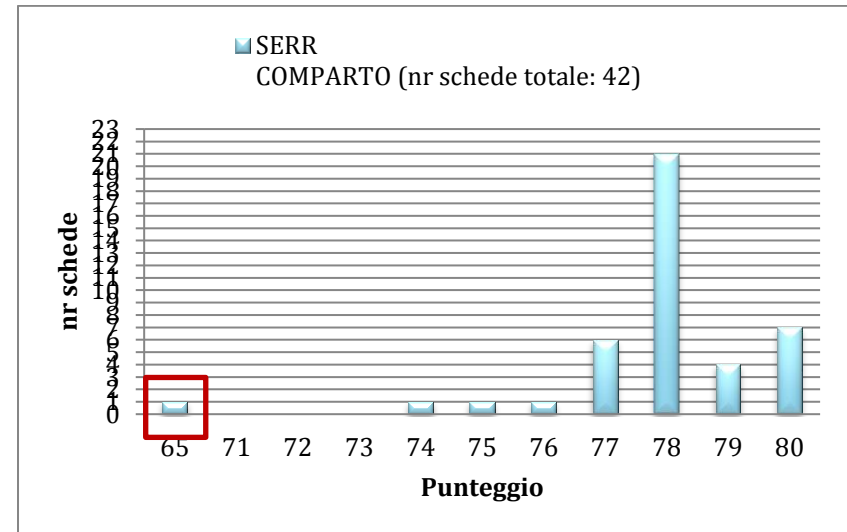
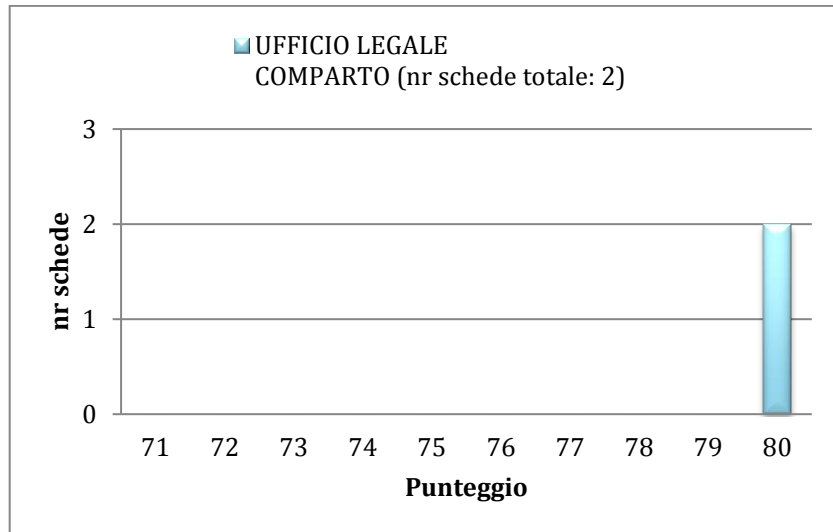
Nelle tabelle seguenti si dà evidenza degli esiti delle valutazioni suddivisi per Struttura Complessa.











La UOC SERR è stata l'unica struttura a avere una scheda di valutazione con un punteggio finale che si è posizionata sulla seconda fascia (tra 70-61) come rappresentato 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 2018, 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. 47, quindi essendo superato il 10% del personale, si è provveduto a verificare i giorni di presenza effettivi nell'anno 2018 e a stilare un elenco dei dipendenti che rientravano nel 10% (17 dipendenti), ai quali, quindi, corrispondere la maggiorazione prevista.

Nell'individuazione dei destinatari del premio è stato considerato il personale direttamente retribuito dalla Azienda durante tutto l'arco del 2018.

Ai fini del conteggio della quota media pro-capite è stata considerata la media delle quote di performance individuale intere (non quelle ridotte per servizi infra annuali o per part-time). Il 50% dell'importo di tali quote ammonta ad € 964,56.

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 ASSICURATIVI	5	4	80 %
ANALISI ATTIVITA' ASSISTENZIALI SANITARIE E SOCIO SANITARIE	6	1	16,66 %
CONTROLLO DI GESTIONE E ADEMPIMENTI LEA	7	3	42,86 %
CRAV	19	0	0 %
FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE PROFESSIONI SANITARIE	5	1	20 %
GESTIONE RISORSE UMANE	20	6	31,58 %
GOVERNO CLINICO ASSISTENZIALE	4	4	100 %
HTA	7	4	57,15 %
INTERNAL AUDIT	1	1	100 %

Struttura Complessa	n. totale schede di valutazione	n. schede con valutazione punteggio 80	%
ISPEZIONI SANITARIE E SOCIO-SANITARIE	3	0	0 %
LOGISTICA	3	0	0 %
OTA	15	2	14,28 %
RISCHIO CLINICO	2	2	100 %
SCREENING E VALUTAZIONE DI IMPATTO SANITARIO	5	2	40 %
SEF	8	5	62,5 %
SERR	42	4	11,11 %
SISTEMI INFORMATIVI	14	6	28,58 %
UFFICIO LEGALE	2	2	100 %
TOTALE	170	47	28,75 %

Quindi, tenuto conto dei risultati delle valutazioni e considerati gli esiti della performance organizzativa (sistema di budget) della UOC di appartenenza, si procederà ad erogare la quota spettante, ad ogni singolo dipendente avente diritto, con le tempistiche previste negli accordi sindacali, così come modificati in data 11 aprile 2019, per il personale del comparto, e in data 26 giugno 2019 per la dirigenza SPTA.

2. Retribuzione di risultato dirigenza dell'area medica-veterinaria e SPTA

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 di 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. 39 schede di valutazione, suddivisi per Area dirigenziale:

