

RELAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
BUDGET 2023

Indice

PREMESSA	3
METODI PER LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE	3
OBIETTIVI STRATEGICI 2023	9
RINEGOZIAZIONE BUDGET	12
PROCESSO DI BUDGET 2023: IN CIFRE	14
UN CONFRONTO RISPETTO AL 2022	15
RISORSE ASSEGNATE (Dettaglio per AOF e Dipartimenti)	18
VERIFICHE PERIODICHE ANDAMENTO BUDGET	19
VERIFICA ANNUALE	20
RISORSE	22

PREMESSA

La relazione viene redatta secondo quanto previsto dall'art. 12 del Regolamento del Nucleo di Valutazione approvato con deliberazione del Direttore Generale n. 422 del 06/06/2024.

Il Nucleo di Valutazione è stato costituito con delibera del Direttore Generale n. 844 del 21/12/2023.

Il fine di questa relazione è fornire al Consiglio di Direzione una sintesi annuale sui risultati complessivamente conseguiti dall'Azienda nell'anno 2023.

METODI PER LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

L'APSS attiva il processo di programmazione, basato sui principi della condivisione e del coinvolgimento degli operatori, attraverso i **principali documenti strategici**:

- il programma di attività (integrato a partire dal 2024 nel PIAO) e il programma di sviluppo strategico e gli altri documenti di bilancio, elaborati tenuto conto della mission aziendale, degli obiettivi generali, degli obiettivi specifici e delle direttive della Giunta provinciale, previa definizione delle risorse da impiegare;
- i piani settoriali pluriennali relativi ai processi di supporto;
- i budget operativi delle strutture aziendali per l'attuazione, a livello dei singoli centri di responsabilità, delle scelte programmatiche effettuate con assegnazione delle relative risorse, secondo le indicazioni approvate dal Direttore generale nelle direttive annuali.

L'Azienda, nel rispetto e sulla base dei principi e degli obiettivi di programmazione provinciale, elabora e definisce le linee strategiche per il governo locale dei servizi sanitari e socio-sanitari, in una logica di sistema e di condivisione degli obiettivi con tutti i soggetti interni ed esterni all'Azienda, attraverso il programma di sviluppo strategico.

Gli elementi che costituiscono il riferimento per la definizione degli obiettivi e degli interventi previsti all'interno del presente documento si rifanno ai principali documenti strategici definiti al paragrafo precedente e sono integrati da **provvedimenti specifici di carattere più operativo**.

In particolare si citano:

- la legge provinciale n. 16/2010 – Tutela della salute in Provincia di Trento, che definisce i compiti e le funzioni assegnati all'APSS e, nella sua versione modificata ed integrata, le linee di indirizzo per l'implementazione del suo nuovo assetto organizzativo;
- il Piano per la Salute del Trentino 2015-2025 (delibera G.P. 2389 del 18/12/2015), che costituisce un documento di riferimento per la formulazione di obiettivi e l'individuazione degli ambiti prioritari di intervento;
- la deliberazione della Giunta Provinciale n. 1432 di data 27 agosto 2021, con cui sono state approvate le direttive in ordine all'organizzazione e alla gestione dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari ai sensi dell'art. 7, comma 1, lett. c) della Legge provinciale sulla tutela della salute ed è stata definita la nuova macro organizzazione dell'Azienda;
- il nuovo regolamento di organizzazione dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari, adottato con deliberazione del Direttore Generale n. 221/2022 del 21 aprile 2022 ai sensi dell'art. 37, comma 3 della l.p. 16/2010;

- la deliberazione della Giunta Provinciale n. 837 di data 13 maggio 2022 con l'approvazione del nuovo regolamento di organizzazione dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari;
- la deliberazione del Direttore Generale n. 788 del 22 dicembre 2022 che prevede disposizioni attuative aziendali;
- nel corso del 2023 ci sono state alcune delibere di modifica e integrazione del Regolamento Aziendale, che hanno definito: la nomina dei direttori medici di struttura complessa delle Unità operative per l'organizzazione dei servizi sanitari di base del Distretto est, del Distretto nord e del Distretto sud (delibera 353 18/5/2023), la delibera 546 del 08/08/2023, la delibera 731 del 16/11/2023, la delibera 768 del 30/11/2023, la delibera 731 del 16/11/2023;
- il Programma di sviluppo strategico 2021-2025 e con gli indirizzi 2023-2027 della nuova direzione strategica;
- le Direttive emanate dalla Giunta provinciale, con particolare focus sulla garanzia del rispetto dei tetti di spesa e osservare le misure di razionalizzazione e contenimento della spesa;
- gli altri atti di indirizzo approvati dalla Giunta provinciale nei vari ambiti (ad esempio il Piano provinciale per il governo dei tempi d'attesa);
- i principali indicatori di esito e di performance, nell'ottica della rilevazione e del monitoraggio continuo degli stessi a livello aziendale, con particolare riferimento a quelli considerati all'interno di sistemi di benchmarking tra le diverse realtà regionali (Programma Nazionale Esiti, Laboratorio MeS- S. Anna, Rapporto CREA Sanità, Nuovo Sistema di Garanzia);
- il finanziamento garantito a livello provinciale dalla deliberazione n. 2369 di data 16 dicembre 2022 con la quale la Giunta Provinciale ha approvato le "Prime disposizioni e direttive per il finanziamento delle funzioni ed attività del Servizio Sanitario Provinciale per il triennio 2023-2025 e assegnazione in acconto all'Azienda provinciale per i servizi sanitari di una quota del fabbisogno corrente anno".
- il finanziamento di assestamento garantito dalla delibera n. 2447 del 21 dicembre 2023 di "Integrazione al finanziamento del Servizio Sanitario Provinciale per l'anno 2023, assegnazione all'Azienda provinciale per i servizi sanitari delle risorse per il fabbisogno integrativo 2023 (euro 30.051.405,58), modifiche al Piano investimenti dell'Azienda".

Il Piano per la salute del Trentino 2015-2025 ha individuato nel rafforzamento dell'integrazione socio-sanitaria e nella riorganizzazione delle reti ospedaliera e delle cure primarie gli ambiti primari di intervento in un'ottica pluriennale per rispondere alla crescente differenziazione dei bisogni e alla riduzione delle risorse.

Il Programma provinciale della XVI Legislatura, approvato nel corso del 2019, si prefigge l'obiettivo di garantire un Trentino in salute, con servizi di qualità e in grado di assicurare il benessere per tutti e per tutte le età. A tal fine, l'obiettivo di riferimento in tema sanità consiste nel realizzare equità di accesso, qualità e sicurezza dei servizi sanitari territoriali e ospedalieri e la valorizzazione delle eccellenze. Le strategie che la Giunta provinciale si propone di mettere in atto afferiscono ai seguenti ambiti:

- prevenzione e promozione della salute;
- integrazione e flessibilità per l'assistenza territoriale;
- presa in carico integrata del paziente cronico e potenziamento dei servizi territoriali;
- unica rete ospedaliera, con la valorizzazione degli ospedali di valle;

- rispetto dei tempi di attesa;
- valorizzazione del personale sanitario;
- sviluppo dell'innovazione e della ricerca sanitaria;
- creare attrattività attraverso la valorizzazione delle eccellenze.

Tenendo in considerazione i documenti di pianificazione e le direttive individuate in introduzione, la programmazione delle attività per il 2023 è stata sviluppata all'interno della cornice definita dal Programma di sviluppo strategico 2023-2027, che identifica sei parole/concetti chiave espressione dell'attuale visione aziendale per la sanità trentina:

*Una sanità semplice,
partecipata,
vicina alla persona,
con un'Azienda sanitaria presente
che offra le cure migliori
per una salute responsabile*

Figura - Gli elementi chiave della visione. Fonte: Programma di sviluppo strategico 2023-2027

A. UNA SANITÀ SEMPLICE

A fronte della complessità della gestione dei servizi e degli interventi di prevenzione, diagnosi, cura e assistenza, APSS si impegna a semplificare l'accesso e l'utilizzo dei servizi sanitari per i cittadini e per i suoi operatori, utilizzando come strumenti:

- l'innovazione e la digitalizzazione delle attività sia per il cittadino che per i professionisti sanitari;
- la gestione dei momenti di passaggio tra i diversi setting assistenziali con l'implementazione delle Centrali Operative Territoriali e il consolidamento e lo sviluppo del numero unico di assistenza 116117, unica porta di accesso ai servizi territoriali;
- la comunicazione chiara ed univoca dei percorsi di cura, garantendo ottimizzazione e omogeneità delle azioni in tutto il territorio provinciale;
- la semplificazione delle procedure amministrative, organizzative ed erogative di accesso e fruizione dei servizi, l'unificazione delle modalità di assistenza e la costante ricerca della riduzione delle attese.

B. UNA SANITÀ PARTECIPATA

Per raggiungere questo obiettivo, gli strumenti che APSS intende utilizzare sono:

- le **attività di promozione ed educazione alla salute** per migliorare il coinvolgimento dei

cittadini e delle loro famiglie sia nel mantenimento della salute attraverso un sano stile di vita, sia nell'adesione alle attività di screening e ai percorsi per la cronicità, sia tramite il self empowerment e l'utilizzo consapevole e responsabile della rete dei servizi.;

- **l'integrazione socio sanitaria**, per rispondere alla fragilità, alla grave esclusione sociale e alla non autosufficienza che richiedono una continuità assistenziale che necessita di numerosi attori: le istituzioni e i servizi presenti sul territorio, gli operatori sociali e sanitari, le persone e le famiglie, la rete parentale, la rete di prossimità (amici, vicini), la rete delle organizzazioni di tutela e volontariato, che possano accompagnare e supportare le persone fragili e le loro famiglie, cioè "prendersi cura" di loro.
- la **crescita e il miglioramento delle attività sanitarie e degli esiti di cura** sono favoriti da un approccio partecipativo che vede come valore aggiunto il **coinvolgimento del personale** nelle scelte aziendali, l'attenzione verso le istanze delle organizzazioni sindacali e professionali (una azienda che ha cura di chi cura) e la collaborazione con le realtà del terzo settore e dell'associazionismo.

C. UNA SANITÀ VICINA ALLA PERSONA

L'obiettivo di venire incontro alle esigenze di prevenzione e cura del cittadino favorendo l'erogazione di prossimità delle prestazioni territoriali, è stato portato avanti secondo alcune direttrici principali:

- l'implementazione di tecnologie sanitarie e infrastrutture per incrementare l'erogazione nel territorio delle prestazioni, tramite lo sviluppo della telemedicina, la creazione delle case della comunità e degli ospedali di comunità, la presa in carico del paziente e della sua famiglia;
- l'implementazione di attività di comunicazione da remoto tra la medicina di famiglia, la continuità assistenziale e le cure secondarie, utilizzando strumenti di comunicazione digitale semplici ed efficaci, come il teleconsulto;
- la realizzazione di un modello di territorio e di ospedale «policentrici»: al fine di garantire l'equilibrio tra prossimità delle cure e specializzazione, al fine di assicurare unità di accesso alle cure a tutti i cittadini.

L'implementazione dei Dipartimenti transmurali nella nuova organizzazione dell'Azienda Sanitaria permette il superamento della logica di tradizionale suddivisione delle attività "ospedaliere" e delle attività "territoriali" collocando fianco a fianco gli attori che agiscono in un processo unitario e continuo volto alle esigenze di cura del paziente, facendosi carico della sintesi delle attività e delle azioni che lo riguardano e creando percorsi di cura in cui l'attenzione non è orientata a "chi fa" ma a "chi riceve" la cura, facilitando la collaborazione tra professionisti diversi che operano per lo stesso fine: la salute del paziente.

- lo sviluppo e il rinforzo delle Reti Professionali Locali, sia al proprio interno, sia nel contesto aziendale che sul territorio provinciale, curandone l'organizzazione multiprofessionale e multidisciplinare, aumentandone l'efficacia e l'efficienza gestionale;
- una riorganizzazione tecnico-amministrativa delle attività aziendali presenti nel territorio, per garantire un valido sostegno alle strutture ospedaliere e territoriali, anche attraverso

l'individuazione di un referente locale per rendere più rapida ed efficace la catena decisionale;

D. UN'AZIENDA SANITARIA PRESENTE

APSS ritiene che alla base della relazione con i propri utenti e i propri professionisti debba esserci una comunicazione chiara, rispettosa e corretta. Per questo APSS si impegna a:

- sviluppare una pluralità di strumenti (anche innovativi) per favorire la diffusione di informazioni e la comunicazione con i propri stakeholders gestendo le attività di relazione con un approccio di sistema volto a rafforzare l'efficacia del processo comunicativo con i cittadini e il rapporto con i media del territorio a beneficio del paziente e dell'organizzazione sanitaria.
- implementare percorsi di formazione dei professionisti in tema di competenza relazionale e quindi di comunicazione interprofessionale fra colleghi e con i pazienti;
- condividere un piano di comunicazione con i pazienti, le famiglie e le comunità al fine di migliorare il livello di appropriatezza del ricorso ai Medici di Assistenza Primaria;
- sviluppare una medicina proattiva di iniziativa, con più cure a domicilio;

E. LE CURE MIGLIORI

APSS crede che le cure migliori possano nascere solo in una realtà altamente qualificata in cui vi sia un rapporto adeguato e coerente tra professionisti e attività da svolgere a favore degli utenti, in un contesto del mercato del lavoro in forte mutamento. Per raggiungere questo obiettivo, APSS intende operare utilizzando queste leve:

- **valorizzare i propri professionisti**, promuovendo autonomia, responsabilità e leadership e garantendo percorsi di formazione e sviluppo professionale in collaborazioni di alto livello con le migliori realtà e i centri di eccellenza nazionali e internazionali;
- **attrarre i professionisti** necessari al mantenimento e allo sviluppo delle attività sanitarie per dare alle persone le migliori risposte possibili ai problemi di salute sul territorio provinciale, attraverso attenti processi di selezione del personale, promozione dell'accoglienza e creazione delle condizioni di sviluppo professionale e di qualità di vita;
- promuovere una **azienda sanitaria sempre più integrata con l'Università** a partire dallo sviluppo della Scuola di Medicina e di Chirurgia, individuando le modalità di integrazione delle attività assistenziali, didattiche e di ricerca dell'Ateneo e le modalità per il coinvolgimento nella programmazione sanitaria provinciale e per la verifica dei bisogni del territorio.
- **perseguire elevati standard di qualità**, anche tramite l'accreditamento istituzionale e l'adesione ad accreditamenti volontari, quale impegno nel garantire ai cittadini, servizi sicuri, efficaci e appropriati;
- **assicurare la continuità e l'omogeneità delle cure** su tutto il territorio, adottando modelli organizzativi che favoriscano il confronto fra professionisti e approcci condivisi nell'implementazione dei percorsi di diagnosi, cura e assistenza;
- **garantire la fruibilità di dati organizzati** e condividerne il significato clinico-organizzativo tra i diversi professionisti coinvolti per un prendersi cura unitario aziendale in rete.

F. PER UNA SALUTE RESPONSABILE

APSS opera per mantenere la popolazione trentina in salute, riducendo le necessità di cura attraverso attività di prevenzione erogate o sostenute da tutte le strutture aziendali, creando in ogni occasione di relazione opportunità di promozione della salute.

Gli strumenti principali che APSS intende adottare sono:

- lo sviluppo e l'attuazione di **Piani trasversali per la salute e la prevenzione di patologie**, in quanto uno stile di vita sano permette di mantenere un buono stato di salute e autonomia nella vecchiaia.
- un **nuovo piano per la salute mentale**, con una rivisitazione dei modelli organizzativi attuali, al fine di garantire una maggior condivisione e omogeneità dei modelli di presa in carico, attuando percorsi e processi basati su “patti di cura” condivisi, valorizzando e promuovendo la partecipazione attiva di utenti e familiari, in ragione del loro sapere esperienziale;
- la **promozione di “modelli semplificati”** per favorire e sostenere un approccio sobrio, rispettoso e giusto dell'ambiente, dell'alimentazione, della diagnosi e della terapia dei malati. I modelli “slow medicine” riconoscono che fare di più non vuol dire fare il meglio, soprattutto per l'utente finale, ma che bisogna erogare cure appropriate e di buona qualità per tutti, adeguate alla persona e alle circostanze, di dimostrata efficacia scientifica e accettabili sia per i pazienti che per i professionisti della salute.

Sulla base di tali linee strategiche sono state individuate le **principali tematiche rilevanti** per il 2023 e di conseguenza definiti gli **obiettivi strategici di APSS per il 2023**, che hanno trovato concretizzazione all'interno del percorso di budget.

OBIETTIVI STRATEGICI 2023

Con deliberazione n. 3 del 30 dicembre 2022 il Consiglio di Direzione dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari ha adottato il Bilancio di Previsione 2023, Programma di Attività e Relazione Illustrativa, nonché Bilancio di Previsione Pluriennale 2023-2025 (approvato dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 501 di data 24 marzo 2023), e definito i seguenti **obiettivi strategici aziendali**, valutandone la compatibilità con le risorse assegnate:

A – Riorganizzazione aziendale

B – DM 77 Sviluppo dell'assistenza territoriale

C – Scuola di medicina

D – Salute Mentale

E – Innovazione e digitalizzazione - PNRR

F – Sviluppo e reclutamento del personale

G – Piano Provinciale della Prevenzione

H – Prosecuzione obiettivi PAT e aziendali 2022

Parallelamente sono stati sviluppati strategie ed obiettivi operativi relativi ai principali processi trasversali previsti in APSS, che sono sintetizzati in **8 Piani di Settore**:

- ***Piano delle Infrastrutture***
- ***Piano delle Attrezzature Sanitarie***
- ***Piano dei Sistemi Informativi***
- ***Piano degli Approvvigionamenti***
- ***Piano Organizzazione e capitale umano***
- ***Piano dei Tempi di attesa***
- ***Piano per la Gestione della sicurezza del paziente***
- ***Piano della Qualità***

Sulla base di tutti questi elementi e con particolare riferimento ai processi *core* aziendali (prevenzione, assistenza territoriale, assistenza ospedaliera), sono state definite le **strategie aziendali**, individuate le priorità di intervento e articolati gli obiettivi di budget 2023 da attribuire a ciascuna articolazione organizzativa aziendale coinvolta (Unità Operativa/ Servizio/ Dipartimento).

OBIETTIVI STRATEGICI 2023

	TEMA PSS 2023-2027	OBIETTIVI
A	<i>Una sanità semplice</i>	A1 - Innovazione e digitalizzazione delle attività per il cittadino A2 - Innovazione e digitalizzazione delle attività per i professionisti sanitari A3 - Gestione dei momenti di passaggio tra i diversi setting assistenziali A4 - Comunicazione chiara ed univoca dei percorsi di cura A5 - Semplificazione
B	<i>Una sanità partecipata</i>	B1 - Attività di promozione ed educazione alla salute B2 - Integrazione socio sanitaria B3 - Coinvolgimento del personale
C	<i>Una sanità vicina</i>	C1 - Implementazione di tecnologie sanitarie ed infrastrutture C2 - Comunicazione da remoto C3 - Modello di territorio e di ospedale policentrici C4 - Reti professionali locali C5 - Riorganizzazione tecnico amministrativa
D	<i>Un'azienda sanitaria presente</i>	D1 - Diffusione di informazioni e la comunicazione con stakeholder D2 - Percorsi di formazione relazionale D3 - Piano di comunicazione D4 - Medicina proattiva di iniziativa
E	<i>Le cure migliori</i>	E1 - Valorizzare i propri professionisti E2 - Attrarre i professionisti E3 - Università E4 - Accredimento istituzionale e accreditamenti volontari E5 - Continuità e omogeneità di cure su tutto il territorio E6 - Fruibilità di dati organizzati
F	<i>Per una salute responsabile</i>	F1 - Piani trasversali per la salute e la prevenzione F2 - Nuovo piano per la salute mentale F3 - Slow medicine

Sulla base dei sopra citati obiettivi aziendali è stato sviluppato il processo di programmazione e budget 2023, condiviso con il Consiglio di Direzione e i Direttori di Dipartimento, al fine di assicurare la diffusione della politica aziendale a tutti i responsabili di U.O. e Servizi.

Il processo è stato presentato al Nucleo di valutazione nella seduta del 18 gennaio 2023 e successivamente, nella seduta del 14 febbraio 2023, nel corso della quale è stato presentato lo stato di avanzamento del processo nonché le tematiche strategiche che l'Azienda intende perseguire nel corso del 2023 (la documentazione è depositata agli atti della segreteria del Nucleo di valutazione), viene approvato il budget 2023.

La compatibilità dei singoli programmi di attività con le linee di indirizzo per la programmazione aziendale e le indicazioni del Consiglio di Direzione è stata verificata dal Servizio Programmazione e controllo di gestione e formalizzata con la delibera n. 145 del 23/02/2023.

Infine nella seduta del 12 maggio 2023 il Nucleo di Valutazione ha preso atto di quanto deliberato e ha eseguito la propria valutazione per l'approvazione delle schede di budget 2023.

RINEGOZIAZIONE BUDGET

I Programmi di attività e risorse sono stati definiti, prevedendo la possibilità di rivedere gli obiettivi negoziati in seguito a segnalazioni di eventuali cause che potessero determinare il mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi di budget qualora fossero intervenute importanti, motivate e oggettive modificazioni di contesto.

Alla luce di questo, nel corso del mese di luglio, in occasione della certificazione dello stato di avanzamento degli obiettivi di budget ai 6 mesi 2023, è stato chiesto di segnalare eventuali criticità rispetto al conseguimento degli obiettivi ritenuti non raggiungibili entro l'anno, conseguentemente a oggettive e sopravvenute modifiche di contesto per quanto riguarda le attività ancora da svolgere.

Per quanto riguarda le risorse assegnate, invece, l'avvio del nuovo gestionale amministrativo ha imposto una nuova modalità di attribuzione dei consumi aziendali, con conseguente necessità di adattare il gestionale per la rilevazione della contabilità analitica (SAP-BO). I primi mesi 2023 sono stati dedicati all'adattamento della struttura informatica e alla verifica della qualità del dato inviato. Le principali incongruenze rilevate hanno riguardato l'errata attribuzione al centro di costo e l'errata valorizzazione dei prezzi medi; sono stati pertanto analizzati i dati, individuate e corrette eventuali problematiche nei processi, sia dal punto di vista organizzativo sia dal punto di vista informatico. Per il 2023, la lettura dell'andamento dei consumi è influenzata dalle incongruenze segnalate.

A fronte delle problematiche sopra riportate non è stato rinegoziato il Budget ai 6 mesi 2023, mantenendo pertanto i tetti assegnati ad inizio anno.

Nel corso del mese di settembre le richieste di modifica degli obiettivi sono state valutate dalla Direzione Aziendale e implementate nelle schede budget al fine di predisporre la rilevazione dei 9 mesi 2023 con gli obiettivi rinegoziati.

Le principali modifiche introdotte riguardano:

- Piani di settore: revisione di alcune scadenze o variazione di UU.OO.;

- l'assegnazione di alcuni obiettivi PAT anno 2023, assegnati con la delibera della Giunta Provinciale n. 416 del 10/03/2023, in quanto non deliberati in tempo per inserirli nelle schede ad inizio anno;
- nuove schede budget a seguito della costituzione di Servizi/ UU.OO. in attuazione della nuova organizzazione aziendale;
- variazione dell'attività e/o dato atteso di alcuni obiettivi che ai 6 mesi non sono ancora attivati (es. Avvio delle attività CSM 24H e Centro Acuzie Adolescenti ad Arco, Consulenze fisioterapiche e occupazionali domiciliari integrate nel sistema delle Cure Primarie, Armonizzazione della documentazione clinica nei sistemi informativi, Miglioramento dell'approccio multiprofessionale e delle strategie comunicativo/relazionali, Stanza del cittadino).

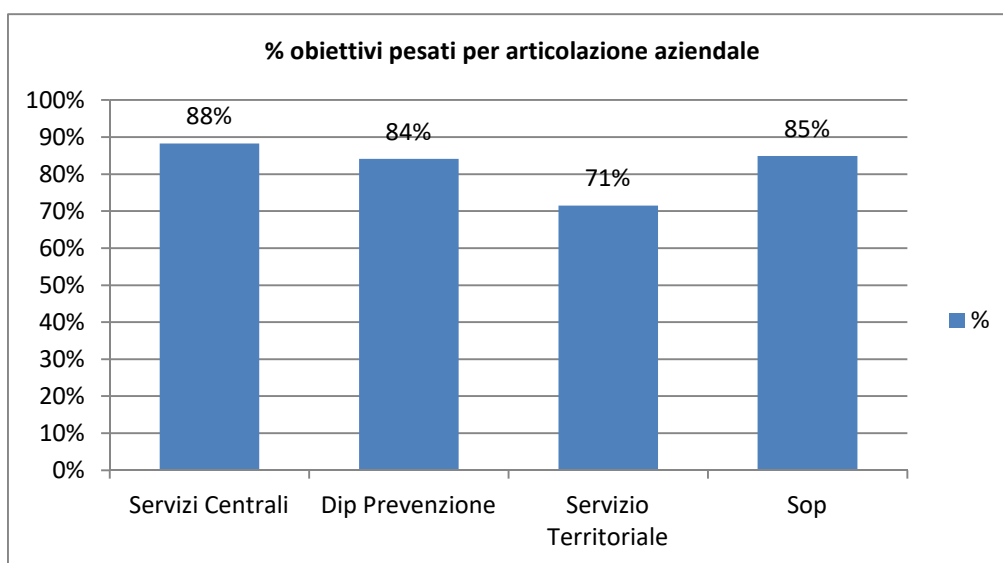
Nel mese di ottobre è stata adottata la delibera di Rinegoziazione del budget 2023 (del. n. 693 del 19/10/2023) nella quale sono state recepite le modifiche sulle schede di budget dei singoli CdR, depositate presso il Servizio Programmazione e Controllo di Gestione.

PROCESSO DI BUDGET 2023: IN CIFRE

Sono state predisposte **163** schede di budget per un totale complessivo di **1.724** obiettivi negoziati, con una media di **9** obiettivi per scheda. Gli obiettivi pesati (ai quali è stato associato un punteggio ai fini della retribuzione di risultato) sono stati **1.446**; gli obiettivi non pesati, ma necessari comunque per una valutazione complessiva dei risultati raggiunti dal CdR, sono stati **278**. Nella tabella che segue viene riportata la ripartizione per Dipartimento, alla luce della Riorganizzazione Aziendale:

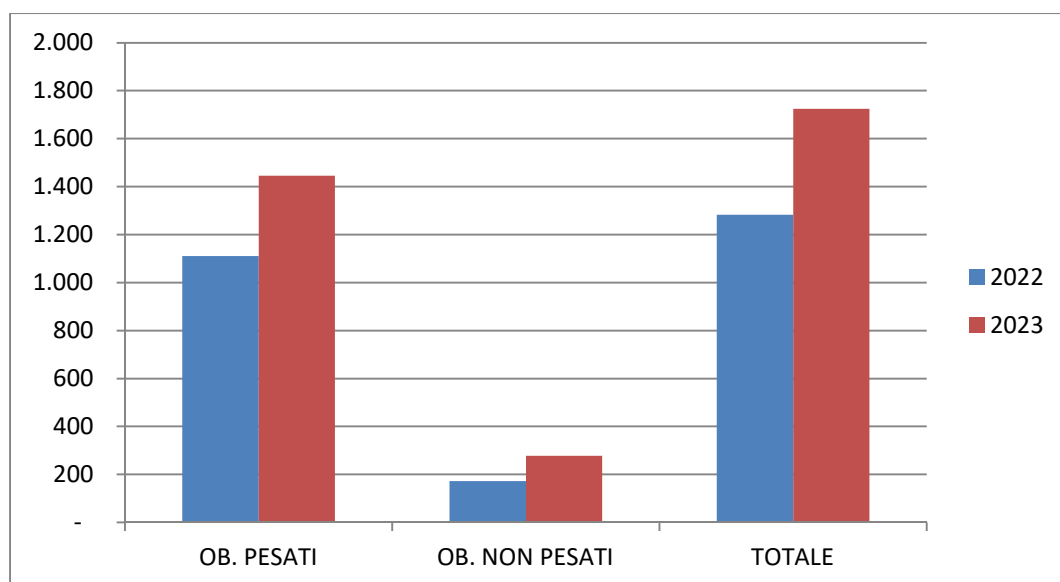
PROSPETTO SINTETICO DISTRIBUZIONE PUNTI ANNO 2023

AREA	OB. PESATI	OB. NON PESATI	TOTALE	% PESATI	% NON PESATI
CONSIGLIO DI DIREZIONE E DIPARTIMENTI	278	37	315	88,25%	11,75%
DIP. CURE PRIMARIE	50	16	66	75,76%	24,24%
DIP. TM RIABILITAZIONE	34	27	61	55,74%	44,26%
DIP. TM SALUTE MENTALE	64	16	80	80,00%	20,00%
DIP. PREVENZIONE	90	17	107	84,11%	15,89%
STAFF DEL SERVIZIO OSPEDALIERO PROVINCIAL	147	16	163	90,18%	9,82%
DIP. MEDICO	81	28	109	74,31%	25,69%
DIP. MEDICO SPECIALISTICO	66	9	75	88,00%	12,00%
DIP. CHIRURGICO	108	23	131	82,44%	17,56%
DIP. ORTOPEDICO TRAUMATOL.	57	33	90	63,33%	36,67%
DIP. CHIRURGIE SPECIALISTICHE	66	1	67	98,51%	1,49%
DIP. LABORATORI	41	3	44	93,18%	6,82%
DIP. ANESTESIA E RIANIMAZIONE	75	20	95	78,95%	21,05%
DIP. RADIOLOGIE	60	5	65	92,31%	7,69%
DIP. EMERGENZA	80	9	89	89,89%	10,11%
DIP. TM PEDIATRICO	42	3	45	93,33%	6,67%
DIP. TM OSTETRICO-GINECOL	76	7	83	91,57%	8,43%
DIP. TM ANZIANI E LONGEVITÀ	31	8	39	79,49%	20,51%
TOTALE	1.446	278	1.724	83,87%	16,13%



UN CONFRONTO RISPETTO AL 2022

	ANNO 2022	ANNO 2023	DIFF
OB. PESATI	1.111	1.446	335
OB. NON PESATI	172	278	106
TOTALE	1.283	1.724	441
% PESATI	86,59%	83,87%	-3%
NR TOT SCHEDE	156	163	7
OB. PESATI MEDI PER SCHEDA	7	9	2
OB. TOTALI MEDI PER SCHEDA	8	11	2



Nelle schede di budget 2023 si registra un aumento del numero totale degli obiettivi trasversali alla maggior parte dei CdR aziendali quali:

- attività di coordinamento e supporto per il tutoraggio relativo alla Scuola di medicina, della Medicina Generale e delle Professioni Sanitarie e Scuole di Specializzazione;
- attività di ricerca e pubblicazione ;
- riorganizzazione aziendale;
- analisi e miglioramento degli indicatori di performance (es. indicatori NSG, S. Anna)

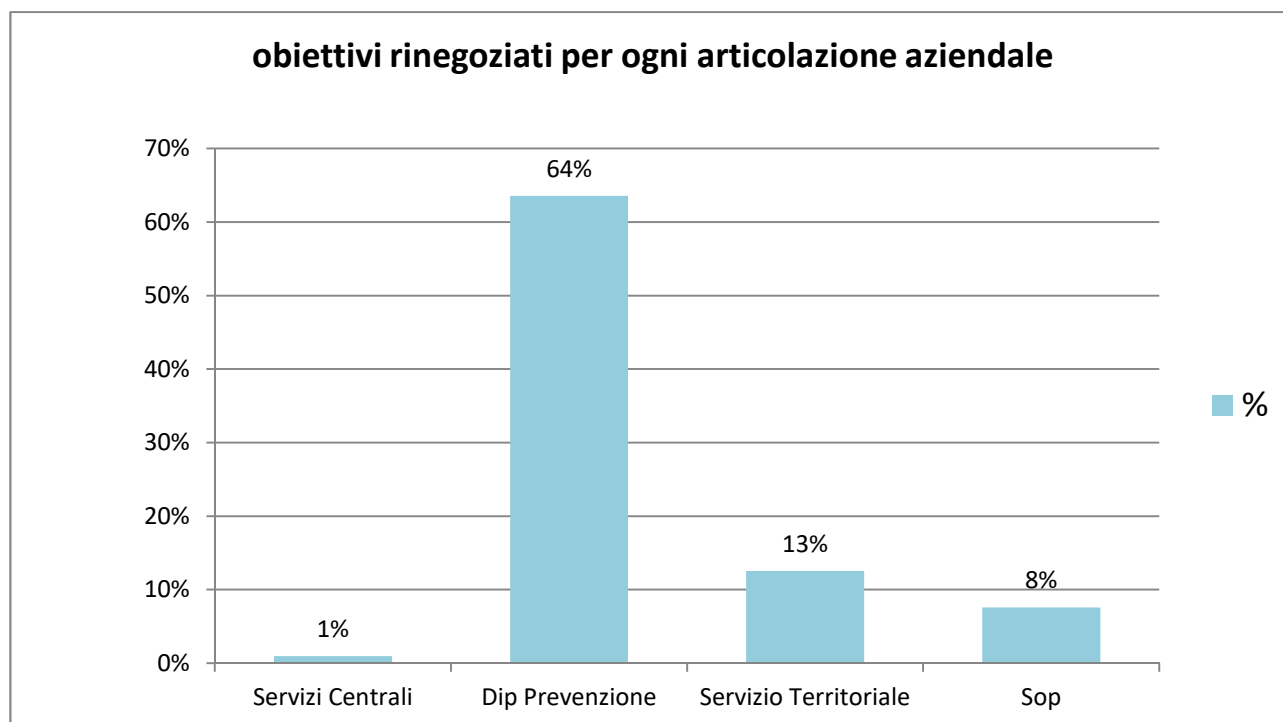
Rinegoiazione in cifre

Gli obiettivi rinegoziati sono stati **180** su un totale di **1.724** obiettivi (10,5%); le schede rinegoziate sono state **94**, il 58% del totale.

AREA	OBIETTIVI RINEGOZIATI	TOTALE OBIETTIVI	% RICHIESTE SU TOT OBIETTIVI	NR CDR CHE HANNO PRESENTATO RICHIESTE	NR TOT SCHEDE	% SCHEDE RINEGOZIATE SU TOT SCHEDE
CONSIGLIO DI DIREZIONE E DIPARTIMENTI	68	315	21,59%	26	36	72,22%
DIP. CURE PRIMARIE	6	66	9,09%	5	5	100,00%
DIP. TM RIABILITAZIONE	8	61	13,11%	4	4	100,00%
DIP. TM SALUTE MENTALE	12	80	15,00%	6	6	100,00%
DIP. PREVENZIONE	3	107	2,80%	3	13	23,08%
STAFF DEL SERVIZIO OSPEDALIERO PROVINCIALE	12	163	7,36%	8	14	57,14%
DIP. CHIRURGICO	3	109	2,75%	5	9	55,56%
DIP. CHIRURGIE SPECIALISTICHE	1	75	1,33%	2	6	33,33%
DIP. ANESTESIA E RIANIMAZIONE	11	131	8,40%	3	9	33,33%
DIP. EMERGENZA	8	90	8,89%	5	9	55,56%
DIP. LABORATORI	2	67	2,99%	3	4	75,00%
DIP. MEDICO	4	44	9,09%	2	11	18,18%
DIP. MEDICO SPECIALISTICO	6	95	6,32%	1	8	12,50%
DIP. ORTOPEDICO TRAUMATOL.	3	65	4,62%	6	6	100,00%
DIP. RADIOLOGIE	8	89	8,99%	2	7	28,57%
DIP. TM ANZIANI E LONGEVITÀ	6	45	13,33%	3	3	100,00%
DIP. TM OSTETRICO-GINECOL	14	83	16,87%	5	7	71,43%
DIP. TM PEDIATRICO	5	39	12,82%	5	6	83,33%
TOTALE	180	1.724	10,44%	94	163	57,67%

I principali obiettivi rinegoziati riguardano l'inserimento degli obiettivi PAT e rimodulazioni collegate, l'inserimento di nuove schede in ottemperanza alla riorganizzazione aziendale e alcune modifiche del dato atteso, solo nei casi in cui si sono intervenute *importanti, motivate e oggettive modificazioni di contesto*.

AREA	obiettivi assegnati	rinegoziati	% rinegoziati per area	% rinegoziati sul totale
SERVIZI CENTRALI	315	3	1%	2%
DIP PREVENZIONE	107	68	64%	38%
SERVIZIO TERRITORIALE	207	26	13%	14%
SOP	1.095	83	8%	46%
TOTALE	1.724	180	10%	100,00%



RISORSE ASSEGNATE (Dettaglio per AOF e Dipartimenti)

AOF	BUDGET 2023
CONSIGLIO DI DIREZIONE	18.807.700
<i>di cui DIPARTIMENTO CURE PRIMARIE</i>	<i>15.430.100</i>
<i>di cui DIPARTIMENTO TRANSMURALE RIABILITAZIONE</i>	<i>1.611.600</i>
<i>di cui DIPARTIMENTO TRANSMURALE SALUTE MENTALE</i>	<i>1.362.400</i>
DIPARTIMENTO PREVENZIONE	8.022.800
DISTRETTO NORD	294.200
DISTRETTO SUD	492.200
DISTRETTO EST	962.100
SOP	143.062.200
DIPARTIMENTO ANESTESIA E RIANIMAZIONE	4.781.000
DIPARTIMENTO CHIRURGICO	8.400.000
DIPARTIMENTO CHIRURGIE SPECIALISTICHE	9.000.000
DIPARTIMENTO EMERGENZA	27.691.000
DIPARTIMENTO LABORATORI	17.000.000
DIPARTIMENTO MEDICO	29.404.000
DIPARTIMENTO MEDICO SPECIALISTICO	20.717.000
DIPARTIMENTO ORTOPEDICO TRAUMATOLOGICO	9.200.000
DIPARTIMENTO RADIOLOGIE	4.000.000
DIPARTIMENTO TRANSMURALE ANZIANI E LONGEVITÀ	882.500
DIPARTIMENTO TRANSMURALE OSTETRICO GINECOLOGICO	1.843.400
DIPARTIMENTO TRANSMURALE PEDIATRICO	4.340.000
ALTRE UU.OO./SERVIZI SOP	5.803.300
COSTI COMUNI	2.850.000
STRUTTURE ACCREDITATE	14.400
Totale	174.505.600

VERIFICHE PERIODICHE ANDAMENTO BUDGET

Nel corso del 2023 sono state fatte 2 verifiche infra annuali:

- rilevazione stato di avanzamento obiettivi ai 6 mesi: seduta del Nucleo di Valutazione del 9 agosto 2023;
- rilevazione stato di avanzamento obiettivi ai 9 mesi: l'approvazione è stata fatta dal Direttore Generale in data 15/11/2023 in attesa della costituzione del nuovo Nucleo di Valutazione.

In occasione di questi due momenti è stato analizzato l'andamento di tutti gli obiettivi inseriti nelle schede di budget, sulla base dell'istruttoria presentata da servizio Programmazione e controllo di gestione.

Per la certificazione sono stati coinvolti: i referenti dei Piani di settore (per i quali è consolidata una rilevazione ai 6, 9 e 12 mesi), i referenti degli obiettivi PAT (per i quali è prevista una rendicontazione periodica alla Provincia), i Direttori di Unità Operativa\Servizio e i relativi Direttori di Dipartimento. Questi ultimi sono stati chiamati, come valutatori di prima istanza, a validare le certificazioni degli obiettivi in scheda, e a conferire i punteggi per singolo obiettivo.

Secondo le indicazioni del Nucleo di Valutazione, nel corso delle valutazioni infra annuali non viene attribuito il punteggio massimo se l'obiettivo non è completato ma vengono attribuiti i punti in base alla previsione di raggiungimento a fine anno, utilizzando una logica prudenziale.

Complessivamente nel corso delle due verifiche periodiche si è registrato un andamento in linea con il periodo considerato; tutte le UU.OO. hanno raggiunto la % target.

Come rappresentato nelle prime sedute di insediamento, APSS è stata invitata ad avviare, in vista delle prossime annualità, un percorso di allineamento alla normativa vigente in materia di ciclo della performance in particolare correlando l'erogazione della premialità alla rendicontazione e alla valutazione dei risultati una volta appurata la consistenza del fondo.

VERIFICA ANNUALE

La verifica annuale dei risultati è stata esaminata ed approvata dal Nucleo di Valutazione (nella seduta del 8 febbraio 2024 in via provvisoria e nella seduta del 30 maggio 2024 in via definitiva).

Sono state analizzate le 163 schede di budget, sulla base della documentazione inviata dai singoli Direttori di UU.OO. e Servizi, e validata dai Direttori di Dipartimento e di AOF.

Per tutti gli obiettivi che prevedevano una documentazione a sostegno del raggiungimento del risultato atteso è stata acquisita e valutata la documentazione completa da parte del NdV.

Nella tabella seguente vengono riportati i dati complessivi per articolazione aziendale:

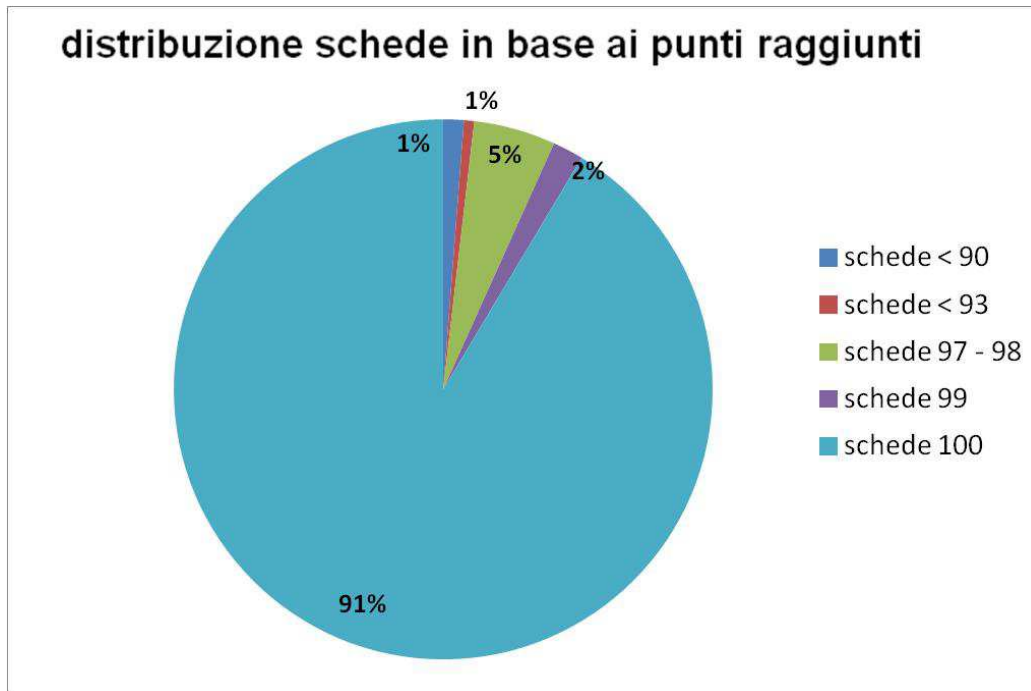
PROSPETTO SINTETICO DISTRIBUZIONE PUNTI ANNO 2023

	PESATI				NON PESATI				TOTALE			
	CONSEGUITI	NON CONSEGUITI	TOTALE	% CONSEGUITO	CONSEGUITI	NON CONSEGUITI	TOTALE	% CONSEGUITO	CONSEGUITI	NON CONSEGUITI	TOTALE	% CONSEGUITO
CONSIGLIO DI DIREZIONE E DIPARTIMENTI	274	4	278	98,56%	31	6	37	83,78%	305	10	315	96,83%
DIP. CURE PRIMARIE	50		50	100,00%	12	4	16	75,00%	62	4	66	93,94%
DIP. TM RIABILITAZIONE	34		34	100,00%	27		27	100,00%	61	0	61	100,00%
DIP. TM SALUTE MENTALE	64		64	100,00%	16		16	100,00%	80	0	80	100,00%
DIP. PREVENZIONE	90		90	100,00%	16	1	17	94,12%	106	1	107	99,07%
STAFF DEL SERVIZIO OSPEDALIERO PROVINCIALE	145	2	147	98,64%	12	4	16	75,00%	157	6	163	96,32%
DIP. MEDICO	79	2	81	97,53%	18	10	28	64,29%	97	12	109	88,99%
DIP. MEDICO SPECIALISTICO	64	2	66	96,97%	5	4	9	55,56%	69	6	75	92,00%
DIP. CHIRURGICO	105	3	108	97,22%	15	8	23	65,22%	120	11	131	91,60%
DIP. ORTOPEDICO TRAUMATOL.	53	4	57	92,98%	30	3	33	90,91%	83	7	90	92,22%
DIP. CHIRURGIE SPECIALISTICHE	64	2	66	96,97%	1		1	100,00%	65	2	67	97,01%
DIP. LABORATORI	41		41	100,00%	3		3	100,00%	44	0	44	100,00%
DIP. ANESTESIA E RIANIMAZIONE	75		75	100,00%	12	8	20	60,00%	87	8	95	91,58%
DIP. RADIOLOGIE	60		60	100,00%	5		5	100,00%	65	0	65	100,00%
DIP. EMERGENZA	78	2	80	97,50%	6	3	9	66,67%	84	5	89	94,38%
DIP. TM PEDIATRICO	42		42	100,00%	3		3	100,00%	45	0	45	100,00%
DIP. TM OSTETRICO-GINECOL	76		76	100,00%	5	2	7	71,43%	81	2	83	97,59%
DIP. TM ANZIANI E LONGEVITÀ	31		31	100,00%	6	2	8	75,00%	37	2	39	94,87%
TOTALE	1.425	21	1.446	98,55%	223	55	278	80,22%	1.648	76	1.724	95,59%

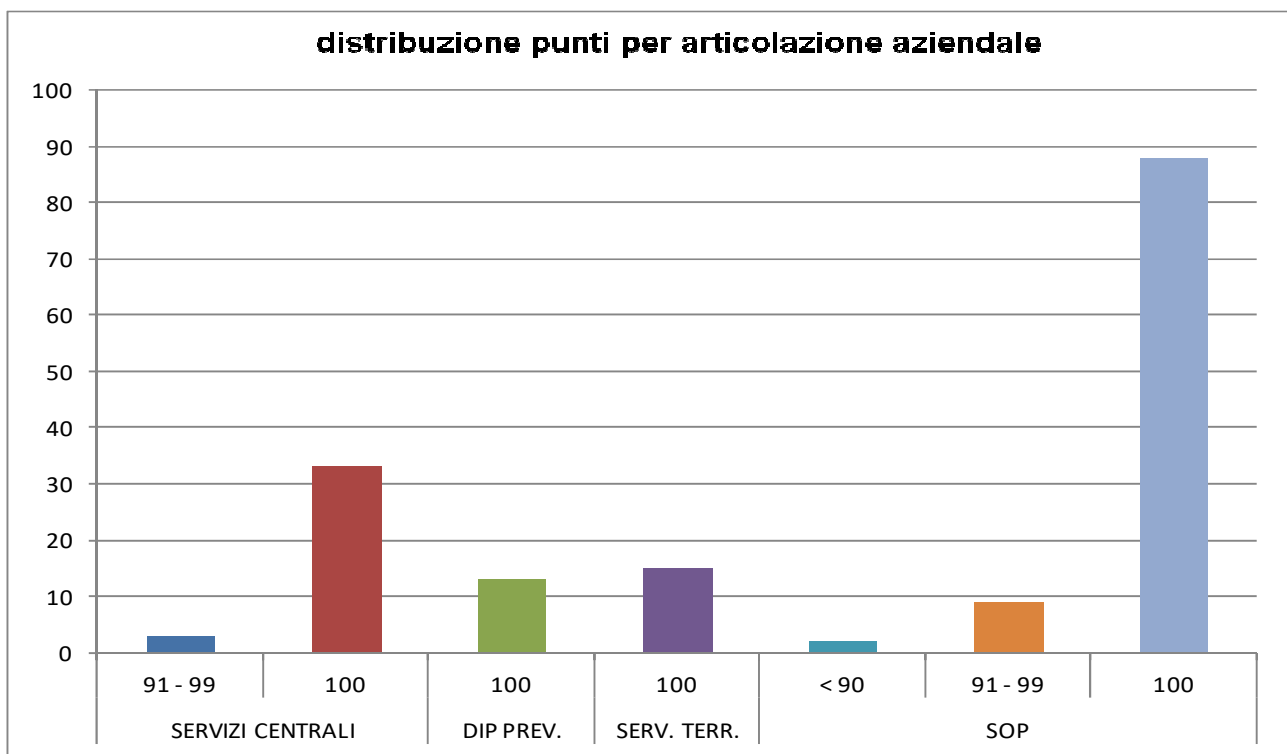
Risultano conseguiti **1.648** obiettivi dei **1.724** negoziati pari al **95,6%**. Dei **1.446** obiettivi **pesati** ne sono stati conseguiti **1.425 (98,5%)** e non conseguiti **21**.

Dei **278** obiettivi **non pesati**, **223** risultano conseguiti (**80%**) mentre ne risultano non conseguiti **55**.

Complessivamente il 91% delle schede ha raggiunto punteggio pieno.



Guardando la distribuzione per articolazione aziendale, si può notare che complessivamente tutte le aree hanno un numero elevato di schede con punteggio pieno.



RISORSE

Per quanto concerne i consumi (beni sanitari e non), complessivamente a fronte di un budget assegnato di **174.505.600** euro sono stati utilizzati **183.207.402** euro. Nella tabella che segue vengono riportati i valori per AOF con il confronto con l'anno precedente e il budget assegnato ad inizio anno, in quanto non è stato rinegoziato ai 6 mesi 2023.

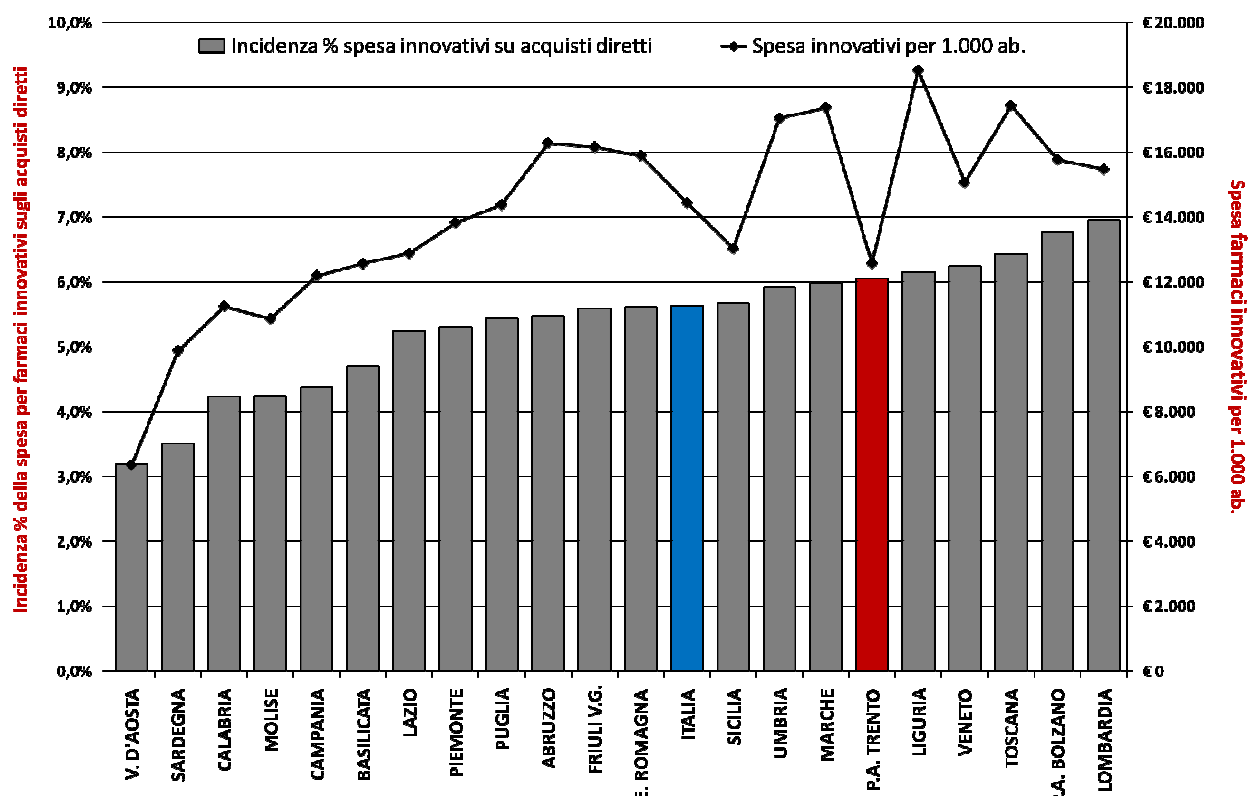
AREE	RILEVATO			BUDGET	
	2023	2022	Scost. 2023/2022 (12 mesi)	Budget 2023	% utilizzo Budget
CONSIGLIO DI DIREZIONE	17.975.245	21.846.239	-3.870.994	21.653.400	83,01%
di cui Dip. Cure Primarie	12.995.640	14.354.835	-1.359.194	15.430.100	84,22%
di cui Dip. T. Riabilitazione	2.615.031	1.380.265	1.234.767	1.611.600	162,26%
di cui Dip. T. Salute Mentale	1.437.156	1.481.158	-44.002	1.362.400	105,49%
DIP. PREVENZIONE	9.484.095	8.276.824	1.207.271	8.022.800	118,21%
SOP	153.733.297	141.866.931	11.866.365	143.064.200	107,46%
DISTRETTO NORD	363.551	303.441	60.110	294.200	123,57%
DISTRETTO SUD	557.642	491.062	66.579	493.500	113,00%
DISTRETTO EST	1.072.863	971.357	101.505	963.100	111,40%
ACCREDITATE	20.711	14.466	6.245	14.400	143,82%
TOTALE	183.207.402	173.770.321	9.437.082	174.505.600	104,99%

I dati 2023 sono stati aggiustati rispetto alle errate attribuzioni derivanti dall'avvio del nuovo gestionale amministrativo.

Gli incrementi rilevati sono stati oggetto di specifiche verifiche e analisi e sono stati per la maggior parte riconducibili ad incrementi di attività chirurgica, incrementi di prezzi medi, introduzione di nuovi farmaci o di trattamenti di nuovi pazienti.

L'incremento di farmaci innovativi rappresenta la propensione di APSS all'innovazione delle cure e ai trattamenti più all'avanguardia per i pazienti trentini (vd grafico andamento anno 2023).

Spesa farmaceutica per ACQUISTI DIRETTI (al netto dei gas medicinali) nel periodo Gennaio-Dicembre 2023 e incidenza della spesa per farmaci innovativi al netto del payback e al lordo del fondo farmaci innovativi



In dettaglio le AOF del SOP e del Territorio:

	RILEVATO			BUDGET	
AREE	2023	2022	Scost. 2023/2022 (12 mesi)	Budget 2023	% utilizzo Budget
A. CURE PRIMARIE	12.995.640	14.354.835	-1.359.194	15.430.100	84,22%
	12.995.640	14.354.835	-1.359.194	15.430.100	84,22%

	RILEVATO			BUDGET	
DIPARTIMENTI TRANSMURALI	2023	2022	Scost. 2023/2022 (12 mesi)	Budget 2023	% utilizzo Budget
DIP. TRANSMURALE RIABILITAZIONE	2.258.062	1.296.795	961.267	1.611.600	140,11%
DIP. TRANSMURALE SALUTE MENTALE	1.353.947	1.242.979	110.968	1.362.400	99,38%
DIP. TRANSMURALE PEDIATRICO	4.850.322	4.014.793	835.529	4.340.000	111,76%
DIP. TRANSM OSTETRICO GINECOLOGICO	1.723.541	1.632.364	91.177	1.843.400	93,50%
DIP. TRANSMURALE ANZIANI E LONGEVITA'	685.167	747.581	-62.413	882.500	77,64%
TOTALE	10.871.040	8.934.512	1.936.528	10.039.900	108,28%

	RILEVATO			BUDGET	
DIPARTIMENTI OSPEDALIERI	2023	2022	Scost. 2023/2022 (12 mesi)	Budget 2023	% utilizzo Budget
DIP. MEDICO	35.388.894	30.776.461	4.612.433	29.404.000	120,35%
DIP. MEDICO SPECIALISTICO	20.509.589	19.989.703	519.886	20.717.000	99,00%
DIP. CHIRURGICO	8.835.518	8.163.075	672.443	8.400.000	105,18%
DIP. ORTOPEDICO-TRAUMATOLOGICO	9.389.180	9.456.121	-66.941	9.200.000	102,06%
DIP. CHIRURGIE SPECIALISTICHE	9.599.946	9.111.492	488.455	9.000.000	106,67%
DIP. LABORATORI	17.284.646	16.396.000	888.646	17.000.000	101,67%
DIP. ANESTESIA E RIANIMAZIONE	5.033.219	4.702.791	330.428	4.781.000	105,28%
DIP. RADIOLOGIE	3.664.439	3.999.381	-334.942	4.000.000	91,61%
DIP. EMERGENZA	30.437.357	27.053.725	3.383.633	27.691.000	109,92%
ALTRE UU.OO SOP	5.493.275	5.037.898	455.377	5.805.300	94,63%
TOTALE	145.636.063	134.686.647	10.949.416	135.998.300	107,09%

In conclusione i risultati anno 2023 si evidenziano in linea con le attese e con i target prefissati a livello di programmazione aziendale.