

RELAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
BUDGET 2024

Indice

PREMESSA	3
METODI PER LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE	3
OBIETTIVI STRATEGICI 2024	9
PROCESSO DI BUDGET 2024: IN CIFRE	11
UN CONFRONTO RISPETTO AGLI ANNI PRECEDENTI	13
RINEGOZIAZIONE BUDGET	15
RINEGOZIAZIONE IN CIFRE	16
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 2024.

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 nei documenti di programmazione.

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 Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

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 e definita la nuova macro organizzazione dell'Azienda;
- il regolamento di organizzazione dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari, adottato con deliberazione del Direttore Generale n. 221/2022 del 21 aprile 2022;
- le delibere di modifica e integrazione del Regolamento Aziendale intercorse nel corso del 2024, tra cui la delibera n. 192 dell'11/03/2024 e la delibera n. 391 del 28/05/2024;

- il **PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026**, approvato con delibera del Direttore Generale n. 88 del 14/02/2024, quale documento di riferimento per la programmazione aziendale;
- le Direttive emanate dalla Giunta provinciale, con particolare focus sulla garanzia del rispetto dei tetti di spesa e delle 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, Nuovo Sistema di Garanzia);
- la deliberazione della Giunta Provinciale n. 2404 del 22 dicembre 2023, con la quale sono state approvate le "Prime disposizioni e direttive per il finanziamento delle funzioni ed attività del Servizio Sanitario Provinciale per il triennio 2024-2026";
- la deliberazione della Giunta Provinciale n. 1018 del 14 giugno 2024, relativa all'"Assestamento del bilancio di previsione della Provincia autonoma di Trento per gli esercizi finanziari 2024-2026".

Il Piano per la salute del Trentino 2015-2025 ha individuato nel rafforzamento dell'integrazione socio-sanitaria e nella riorganizzazione delle reti ospedaliere 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 Legislatura¹, 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 2024 è stata sviluppata all'interno della cornice definita dal

¹ Il PIAO 2024-2026, adottato da APSS il 29/12/2023, è stato redatto facendo riferimento agli indirizzi contenuti nel Programma provinciale della XVI Legislatura in quanto il Programma provinciale della XVII legislatura è stato presentato dal Presidente della Provincia Autonoma di Trento il 21/12/2023.

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 nel mantenimento della salute attraverso un sano stile di vita, nell'adesione alle attività di screening e ai percorsi per la cronicità, 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 ed 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 sul 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 ed 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.

	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

OBIETTIVI STRATEGICI 2024

Sulla base di tali linee strategiche sono state individuate le **principali tematiche rilevanti** per il 2024 e di conseguenza definiti gli **obiettivi strategici di APSS per il 2024**, che hanno trovato concretizzazione all'interno del percorso di budget.

Con deliberazione del Direttore Generale n. 146 del 14 febbraio 2024, il Consiglio di Direzione dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari ha adottato il Bilancio di Previsione per l'anno 2024, il Programma di Attività e la Relazione Illustrativa, nonché il Bilancio di Previsione Pluriennale 2024-2026. Tale programmazione è stata successivamente approvata dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 574 di data 5 aprile 2024.

All'interno di questo quadro programmatico, l'Azienda ha definito le principali **linee strategiche** per il 2024, che hanno trovato concretizzazione all'interno del percorso di budget:

- A – DM 77 Sviluppo dell'assistenza territoriale
- B – Innovazione e digitalizzazione - PNRR
- C – Sviluppo e reclutamento del personale
- D – Tempi di attesa
- E – Scuola di Medicina e rapporti con l'Università
- F – Piano Provinciale della Prevenzione
- G – Prosecuzione obiettivi PAT e aziendali 2023

L'approfondimento di questi obiettivi si può trovare nel documento aziendale *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026*.

Parallelamente sono stati sviluppati i **Piani di Settore (PdS)** che rappresentano lo strumento che l'Azienda utilizza per governare specifici ambiti oggetto dei piani e contengono le linee strategiche e gli obiettivi operativi da raggiungere nell'arco temporale di un triennio. Il contenuto dei piani di settore riguarda le attività programmate per il triennio 2024-2026 per governare i processi aziendali trasversali alle diverse aree di gestione dell'Azienda, con particolare attenzione alle attività a maggiore impatto sul sistema sanitario, ai progetti innovativi e agli interventi di riqualificazione organizzativa, professionale e tecnologica.

Di seguito l'elenco dei Piani di Settore attivi:

- Piano della Qualità
- Piano delle Reti Cliniche
- Piano per la Gestione della sicurezza del paziente
- Piano dei Tempi di attesa
- Piano della Comunicazione
- Piano delle Infrastrutture
- Piano dei Sistemi Informativi e delle Attrezzature sanitarie
- Piano degli Approvvigionamenti di Beni e Servizi
- Piano dell'Integrazione socio-sanitaria

La descrizione dei PdS si può trovare nel documento aziendale *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026*.

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 2024 da attribuire a ciascuna articolazione organizzativa aziendale coinvolta (Unità Operativa, Servizio, Dipartimento). Il processo di programmazione e budget 2024 è stato 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 25 gennaio 2024 e successivamente, nella seduta del 8 febbraio 2024, nel corso della quale è stato presentato lo stato di avanzamento del processo, nonché le tematiche strategiche che l'Azienda intendeva perseguire nel corso del 2024 (la documentazione è depositata agli atti della segreteria del Nucleo di valutazione).

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. 146 del 29/02/2024.

PROCESSO DI BUDGET 2024: IN CIFRE

Il processo di negoziazione del budget per l'anno 2024 ha portato alla definizione di un quadro di riferimento estremamente dettagliato per l'intera organizzazione, con un totale complessivo di **2.066 obiettivi** negoziati e assegnati ai vari Centri di Responsabilità aziendali.

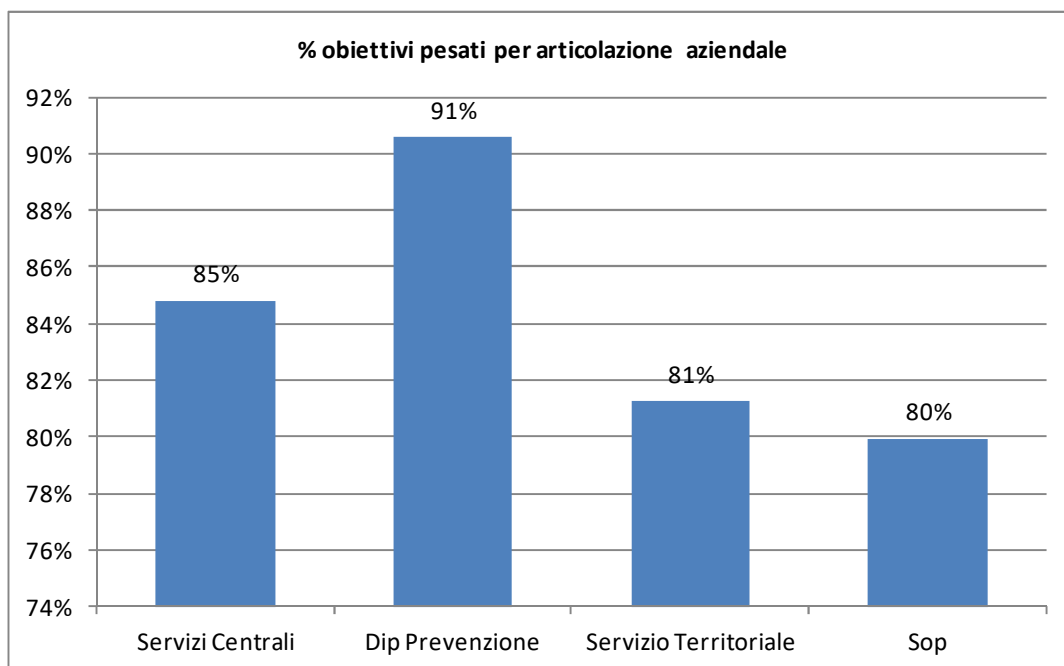
Sono state predisposte **174** schede di budget, con una media di **n.10** obiettivi per scheda.

Dall'analisi della tabella di sintesi, emerge la precisa distribuzione qualitativa di tali obiettivi. Dei 2.066 totali, ben 1.685 (pari **all'81,6%**) sono stati definiti "pesati", ovvero associati a un punteggio specifico, fondamentale per la valutazione della performance e per l'erogazione della retribuzione di risultato. I restanti 381 obiettivi (**18,4%**), pur non essendo "pesati", sono stati ritenuti altrettanto essenziali per una valutazione completa e qualitativa dei risultati raggiunti da ciascun Centro di Responsabilità.

Nella tabella che segue viene riportata la ripartizione per Dipartimento:

PROSPETTO SINTETICO DISTRIBUZIONE PUNTI ANNO 2024

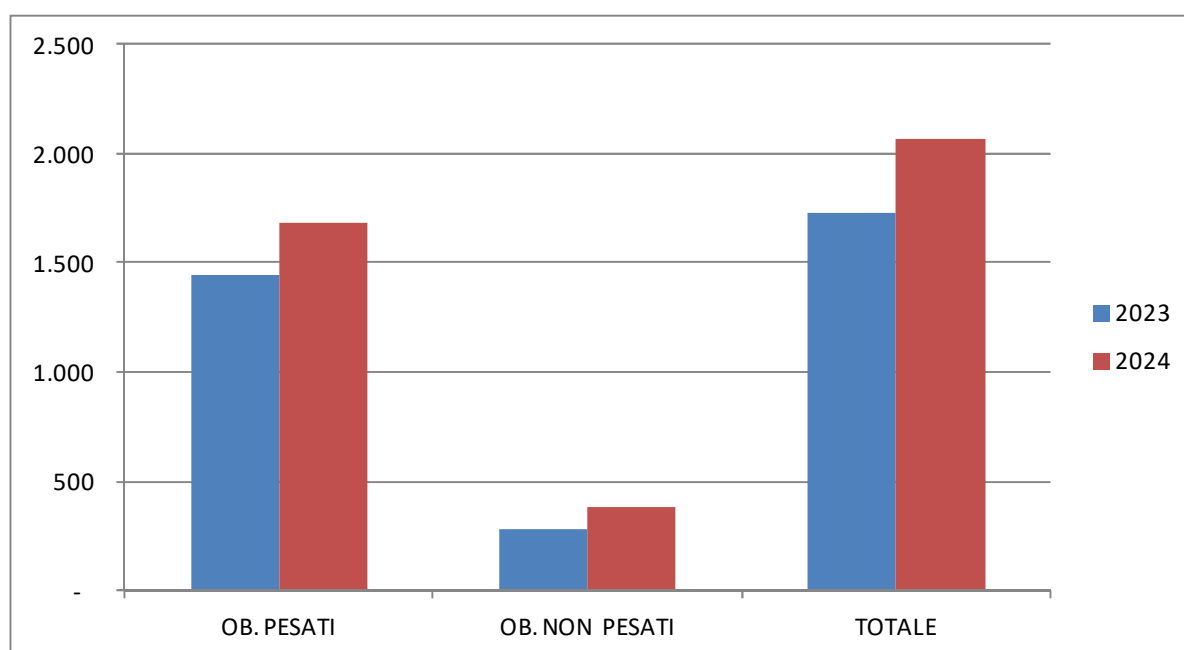
AREA	OB. PESATI	OB. NON PESATI	TOTALE	% PESATI	% NON PESATI
CONSIGLIO DI DIREZIONE E DIPARTIMENTI	257	46	303	84,82%	15,18%
DIP. CURE PRIMARIE	46	4	50	92,00%	8,00%
DIP. TM RIABILITAZIONE	35	27	62	56,45%	43,55%
DIP. TM SALUTE MENTALE	84	7	91	92,31%	7,69%
DIP. PREVENZIONE	135	14	149	90,60%	9,40%
STAFF DEL SERVIZIO OSPEDALIERO PROVINCIAL	139	40	179	77,65%	22,35%
DIP. MEDICO	102	51	153	66,67%	33,33%
DIP. MEDICO SPECIALISTICO	83	11	94	88,30%	11,70%
DIP. CHIRURGICO	129	34	163	79,14%	20,86%
DIP. ORTOPEDICO TRAUMATOL.	59	49	108	54,63%	45,37%
DIP. CHIRURGIE SPECIALISTICHE	83	9	92	90,22%	9,78%
DIP. LABORATORI	61	1	62	98,39%	1,61%
DIP. ANESTESIA E RIANIMAZIONE	76	20	96	79,17%	20,83%
DIP. RADIOLOGIE	92	19	111	82,88%	17,12%
DIP. EMERGENZA	96	21	117	82,05%	17,95%
DIP. TM PEDIATRICO	63	14	77	81,82%	18,18%
DIP. TM OSTETRICO-GINECOL	108	7	115	93,91%	6,09%
DIP. TM ANZIANI E LONGEVITÀ	37	7	44	84,09%	15,91%
TOTALE	1.685	381	2.066	81,56%	18,44%



Il grafico che sintetizza la distribuzione percentuale degli obiettivi pesati tra le principali macro-articolazioni aziendali evidenzia un approccio consolidato ed omogeneo. Tutte le aree presentano una quota molto elevata di obiettivi pesati, superiore all'80%. Spicca in particolare il **Dipartimento di Prevenzione con il 91%**, a indicare una forte focalizzazione sulla misurabilità dei risultati in questo specifico settore. Le altre macro-aree mostrano valori molto vicini tra loro, con i **Servizi Centrali all'85%**, il **Servizio Territoriale all'81%** e l'**Area Ospedaliera (SOP) all'80%**, a testimonianza di una metodologia di negoziazione ormai uniforme e matura su tutta l'organizzazione.

UN CONFRONTO RISPETTO AGLI ANNI PRECEDENTI

	ANNO 2022	ANNO 2023	ANNO 2024	DIFF 2023/2004
OB. PESATI	1.111	1.446	1.685	239
OB. NON PESATI	172	278	381	103
TOTALE	1.283	1.724	2.066	342
% PESATI	86,59%	83,87%	81,56%	-2%
NR TOT SCHEDE	156	163	174	11
obtv pesati medi per scheda	7	9	10	1
obtv totali medi per scheda	8	11	12	1



La tabella fornisce una panoramica interessante sull'andamento di diverse metriche relative a "Obiettivi Pesati", "Obiettivi Non Pesati", e schede totali per gli anni 2022, 2023 e 2024.

Andamento Generale e Crescita:

- **Obiettivi Pesati:** si osserva una crescita costante e significativa degli obiettivi pesati, passando da 1.111 nel 2022 a 1.446 nel 2023 e arrivando a 1.685 nel 2024. Questo indica un aumento della quantità di obiettivi considerati più rilevanti o di maggiore impatto; la crescita dal 2023 al 2024 è stata di 239 unità.
- **Obiettivi Non Pesati:** anche gli obiettivi non pesati mostrano una crescita, sebbene con numeri assoluti inferiori rispetto ai pesati. Si passa da 172 nel 2022 a 278 nel 2023 e 381 nel 2024. La crescita di 103 suggerisce una tendenza simile a quella degli obiettivi pesati.
- **Totale Obiettivi:** il numero totale di obiettivi segue la stessa tendenza di crescita, aumentando da 1.283 nel 2022 a 1.724 nel 2023 e raggiungendo 2.066 nel 2024. Questo

evidenzia un incremento complessivo dell'attività o del volume di lavoro nel corso dei tre anni. La variazione di 342 suggerisce una crescita importante tra il 2023 e il 2024.

Percentuale di Obiettivi Pesati:

- La percentuale di obiettivi pesati sul totale (% PESATI) mostra una leggera diminuzione nel corso degli anni. Si parte da 86,6% nel 2022, scendendo a 83,8% nel 2023 e ulteriormente a 81,6% nel 2024. La differenza di -2% indica una diminuzione della proporzione di obiettivi pesati rispetto al totale. Sebbene gli obiettivi pesati siano aumentati in termini assoluti, gli obiettivi non pesati sono cresciuti a un ritmo leggermente più veloce e quindi c'è stato un maggiore focus su attività non pesate.

Numero Totale di Schede:

- Il numero totale di schede (NR TOT SCHEDE) è in costante aumento: 156 nel 2022, 163 nel 2023 e 174 nel 2024, specchio di un aumento delle Unità Operative oggetto di budget (es. CHIRURGIA ROBOTICA MULTIDISCIPLINARE, ORGANIZZAZIONE SERVIZI SANITARI DI BASE, UMSE AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO, SANITA' CARCERARIA);

Obiettivi Medi per Scheda:

- **Obiettivi Pesati Medi per Scheda:** questo dato è in crescita, passando da 7 nel 2022 a 9 nel 2023 e 10 nel 2024. L'aumento di 1 indica che, in media, ogni scheda sta gestendo un numero maggiore di obiettivi pesati. Questo riflette una maggiore densità di obiettivi importanti per ciascuna unità rappresentata da una scheda.
- **Obiettivi Totali Medi per Scheda:** similmente, gli obiettivi totali medi per scheda mostrano un aumento costante: 8 nel 2022, 11 nel 2023 e 12 nel 2024. Questo dato, con una variazione di 1, rafforza l'idea che ogni scheda sia associata a un volume di obiettivi complessivo maggiore nel tempo.

RINEGOZIAZIONE BUDGET

Le attività e le risorse assegnate 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 2024, è stato chiesto di segnalare eventuali criticità rispetto al conseguimento degli obiettivi ritenuti non raggiungibili entro l'anno, in relazione a oggettive e sopravvenute modifiche di contesto per quanto riguarda le attività ancora da svolgere.

Nel corso dei mesi di agosto e 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 2024 con gli obiettivi rinegoziati.

Le principali modifiche introdotte riguardano:

- la revisione di alcune scadenze o attività previste nei Piani di Settore;
- l'assegnazione di alcuni obiettivi PAT anno 2024, assegnati con delibera di Giunta Provinciale n. 531 del 18/04/2024, in quanto non deliberati in tempo utile per l'inserimento nelle schede ad inizio anno;
- la variazione di attività e/o risultati attesi di alcuni obiettivi che ai 6 mesi non erano ancora attivati (es. avvio delle attività CSM 24H e Centro Acuzie Adolescenti ad Arco, percorso del paziente chirurgico programmato, progetto pilota di presa in carico riabilitativa long term di cronicità neurologiche, integrazione cure riabilitative domiciliari nei percorsi di continuità ospedale territorio, formazione dipartimentale in tema di segreto professionale, ecc.).

Per quanto riguarda le risorse assegnate, a seguito dell'analisi dell'andamento dell'attività e dei consumi, si è ritenuto opportuno effettuare una redistribuzione del budget di beni sanitari e non sanitari, per far fronte ai maggiori costi correlati sia all'introduzione della pratica clinica di nuovi farmaci ad alto costo, che al maggior utilizzo dispositivi medici.

Nel mese di ottobre è stata adottata la delibera di Rinegoziazione del budget 2024 (delibera n. 687 del 10/10/2024) nella quale sono state recepite le modifiche sulle schede di budget dei singoli CdR, depositate presso il Servizio Programmazione e Controllo di Gestione.

Nella seduta del 8/11/2024 il Servizio Controllo di Gestione ha presentato la rinegoziazione e il Nucleo di Valutazione ha preso atto della stessa.

RINEGOZIAZIONE IN CIFRE

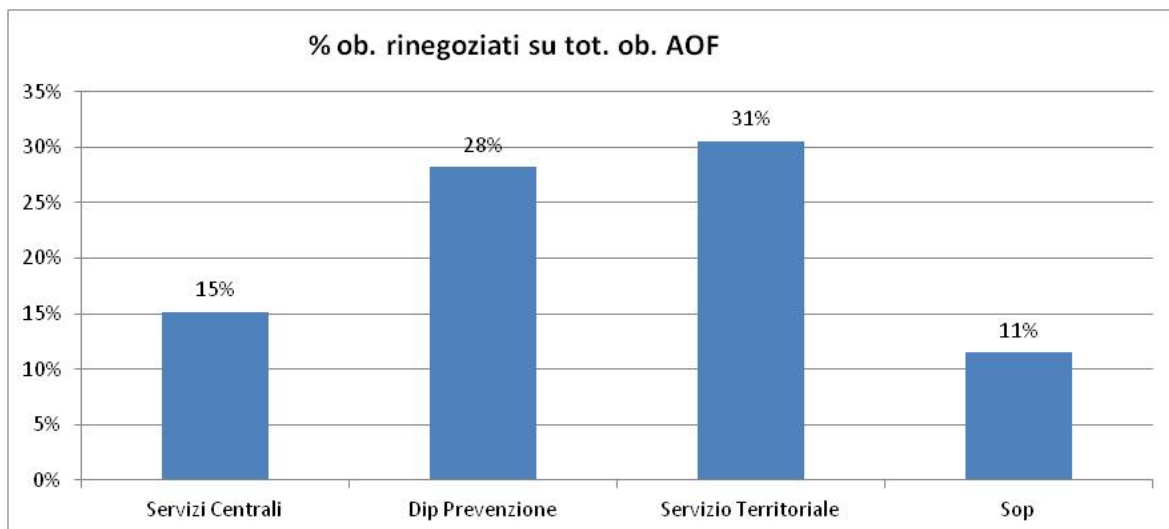
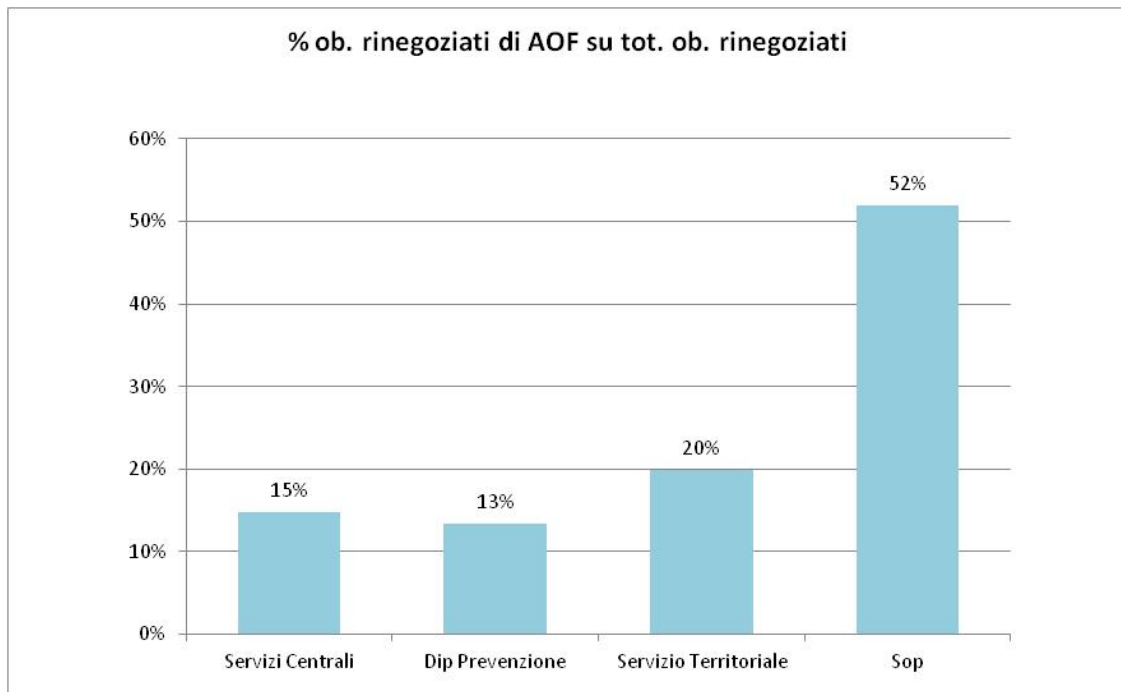
Gli obiettivi rinegoziati sono stati **312** su un totale di **2.066** obiettivi (10,5%); le schede rinegoziate sono state **134**, il 77% del totale.

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 DIPARTIMENT	46	303	15,18%	24	40	60,00%
DIP. CURE PRIMARIE	14	50	28,00%	5	5	100,00%
DIP. TM RIABILITAZIONE	24	62	38,71%	4	4	100,00%
DIP. TM SALUTE MENTALE	24	91	26,37%	7	7	100,00%
DIP. PREVENZIONE	42	149	28,19%	10	16	62,50%
STAFF DEL SERVIZIO OSPEDALIERO PROVVI	45	179	25,14%	12	14	85,71%
DIP. CHIRURGICO	7	163	4,29%	6	10	60,00%
DIP. CHIRURGIE SPECIALISTICHE	7	92	7,61%	6	6	100,00%
DIP. ANESTESIA E RIANIMAZIONE	22	96	22,92%	8	9	88,89%
DIP. EMERGENZA	12	117	10,26%	7	9	77,78%
DIP. LABORATORI	8	62	12,90%	4	4	100,00%
DIP. MEDICO	17	153	11,11%	11	11	100,00%
DIP. MEDICO SPECIALISTICO	7	94	7,45%	6	8	75,00%
DIP. ORTOPEDICO TRAUMATOL.	8	108	7,41%	6	6	100,00%
DIP. RADIOLOGIE	16	111	14,41%	8	8	100,00%
DIP. TM ANZIANI E LONGEVITÀ	1	44	2,27%	1	4	25,00%
DIP. TM OSTETRICO-GINECOL	5	115	4,35%	4	7	57,14%
DIP. TM PEDIATRICO	7	77	9,09%	5	6	83,33%
TOTALE	312	2.066	15,10%	134	174	77,01%

Gli obiettivi rinegoziati riguardano principalmente l'inserimento degli **obiettivi PAT** (la cui Delibera della PAT è successiva rispetto alla programmazione di Budget) e la variazione del dato atteso dell'obiettivo "**ottimizzazione delle risorse**" (a seguito dell'adeguamento di bilancio effettuato dalla PAT in corso d'anno), e alcune modifiche del dato atteso, attività o indicatore (solo nei casi in cui si sono intervenute *importanti, motivate e oggettive modificazioni di contesto*), qui di seguito alcuni esempi.

Una visione per AOF

AOF	OBIETTIVI RINEGOZIATI	TOTALE OBIETTIVI	% ob. rinegoziati di AOF su tot. ob. rinegoziati	% ob. rinegoziati su tot. ob. AOF
SERVIZI CENTRALI	46	303	15%	15%
DIP PREVENZIONE	42	149	13%	28%
SERVIZIO TERRITORIALE	62	203	20%	31%
SOP	162	1.411	52%	11%
TOTALE	312	2.066	100%	15%



RISORSE ASSEGNATE (Dettaglio per AOF e Dipartimenti)

AOF	BUDGET 2024	BUDGET RINEGOZIATO 2024	DIFF
CONSIGLIO DI DIREZIONE	17.184.000	17.796.000	612.000
<i>di cui DIPARTIMENTO CURE PRIMARIE</i>	<i>12.902.000</i>	<i>13.256.000</i>	<i>354.000</i>
<i>di cui DIPARTIMENTO TRANSMURALE RIABILITAZIONE</i>	<i>2.470.000</i>	<i>2.620.000</i>	<i>150.000</i>
<i>di cui DIPARTIMENTO TRANSMURALE SALUTE MENTALE</i>	<i>1.458.000</i>	<i>1.551.000</i>	<i>93.000</i>
DIPARTIMENTO PREVENZIONE	9.265.000	9.567.000	302.000
DISTRETTO NORD	353.000	367.000	14.000
DISTRETTO SUD	480.000	560.000	80.000
DISTRETTO EST	969.000	1.069.000	100.000
SOP	149.775.000	166.643.000	16.868.000
DIPARTIMENTO ANESTESIA E RIANIMAZIONE	5.092.000	5.280.000	188.000
DIPARTIMENTO CHIRURGICO	9.325.000	9.505.000	180.000
DIPARTIMENTO CHIRURGIE SPECIALISTICHE	9.336.000	10.250.000	914.000
DIPARTIMENTO EMERGENZA	29.721.000	32.601.000	2.880.000
DIPARTIMENTO LABORATORI	17.015.000	18.765.000	1.750.000
DIPARTIMENTO MEDICO	32.476.000	38.940.000	6.464.000
DIPARTIMENTO MEDICO SPECIALISTICO	20.090.000	21.920.000	1.830.000
DIPARTIMENTO ORTOPEDICO TRAUMATOLOGICO	9.780.000	10.300.000	520.000
DIPARTIMENTO RADIOLOGIE	3.755.000	4.120.000	365.000
DIPARTIMENTO TRANSMURALE ANZIANI E LONGEVITÀ	788.000	788.000	0
DIPARTIMENTO TRANSMURALE OSTETRICO GINECOLOGICO	2.028.000	2.455.000	427.000
DIPARTIMENTO TRANSMURALE PEDIATRICO	5.064.000	6.195.000	1.131.000
ALTRE UU.OO./SERVIZI SOP	5.305.000	-	-5.305.000
COSTI COMUNI	84.000	2.000	-82.000
Totale	178.110.000	196.004.000	17.894.000

VERIFICHE PERIODICHE ANDAMENTO BUDGET

Nel corso del 2024 il Nucleo di valutazione ha svolto due verifiche infra annuali:

- rilevazione stato di avanzamento obiettivi ai 6 mesi: seduta del Nucleo di Valutazione del 12 agosto 2024;
- rilevazione stato di avanzamento obiettivi ai 9 mesi: seduta nucleo di Valutazione del 12 novembre 2024.

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 dal 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 a 6, 9 e 12 mesi), i referenti degli obiettivi PAT (per i quali è prevista una rendicontazione alla Direzione aziendale ed 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, ed 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.

VERIFICA ANNUALE

La verifica annuale dei risultati è stata esaminata ed approvata dal Nucleo di Valutazione (nella seduta del 13 febbraio 2025 in via provvisoria e nella seduta del 26 maggio 2025 in via definitiva). Sono state analizzate con metodo campionario le 174 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:

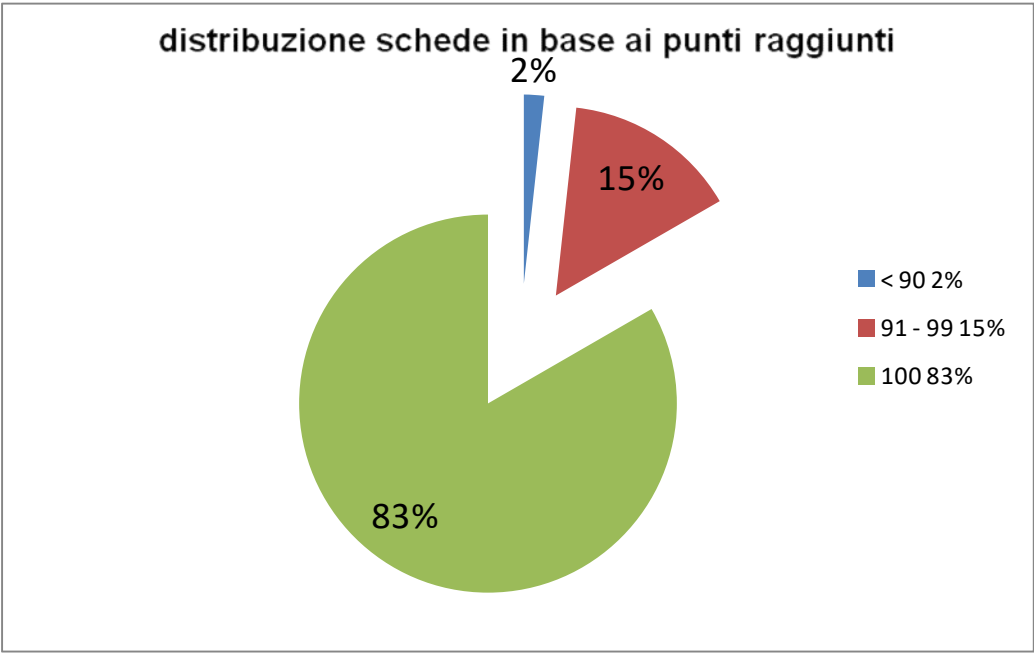
PROSPETTO SINTETICO DISTRIBUZIONE PUNTI ANNO 2024

	PESATI				NON PESATI				TOTALE			
	CONSEGUITI	NON CONSEGUITI	TOTALE	% CONSEGUITO	CONSEGUITI	NON CONSEGUITI	TOTALE	% CONSEGUITO	CONSEGUITI	NON CONSEGUITI	TOTALE	% CONSEGUITO
CONSIGLIO DI DIREZIONE E DIPARTIMENTI	252	5	257	98,05%	29	17	46	63,04%	281	22	303	92,74%
DIP. CURE PRIMARIE	46	0	46	100,00%	0	4	4	0,00%	46	4	50	92,00%
DIP. TM RIABILITAZIONE	35	0	35	100,00%	20	7	27	74,07%	55	7	62	88,71%
DIP. TM SALUTE MENTALE	84	0	84	100,00%	7	0	7	100,00%	91	0	91	100,00%
DIP. PREVENZIONE	135	0	135	100,00%	9	5	14	64,29%	144	5	149	96,64%
STAFF DEL SERVIZIO OSPEDALIERO PROVINCIALE	138	1	139	99,28%	18	22	40	45,00%	156	23	179	87,15%
DIP. MEDICO	99	3	102	97,06%	37	14	51	72,55%	136	17	153	88,89%
DIP. MEDICO SPECIALISTICO	83	0	83	100,00%	9	2	11	81,82%	92	2	94	97,87%
DIP. CHIRURGICO	111	18	129	86,05%	20	14	34	58,82%	131	32	163	80,37%
DIP. ORTOPEDICO TRAUMATOL.	51	8	59	86,44%	32	17	49	65,31%	83	25	108	76,85%
DIP. CHIRURGIE SPECIALISTICHE	74	9	83	89,16%	8	1	9	88,89%	82	10	92	89,13%
DIP. LABORATORI	61	0	61	100,00%	1	0	1	100,00%	62	0	62	100,00%
DIP. ANESTESIA E RIANIMAZIONE	76	0	76	100,00%	9	11	20	45,00%	85	11	96	88,54%
DIP. RADIOLOGIE	92	0	92	100,00%	14	5	19	73,68%	106	5	111	95,50%
DIP. EMERGENZA	92	4	96	95,83%	15	6	21	71,43%	107	10	117	91,45%
DIP. TM PEDIATRICO	63	0	63	100,00%	10	4	14	71,43%	73	4	77	94,81%
DIP. TM OSTETRICO-GINECOL.	108	0	108	100,00%	6	1	7	85,71%	114	1	115	99,13%
DIP. TM ANZIANI E LONGEVITÀ	37	0	37	100,00%	4	3	7	57,14%	41	3	44	93,18%
TOTALE	1.637	48	1.685	97,15%	248	133	381	65,09%	1.885	181	2.066	91,24%

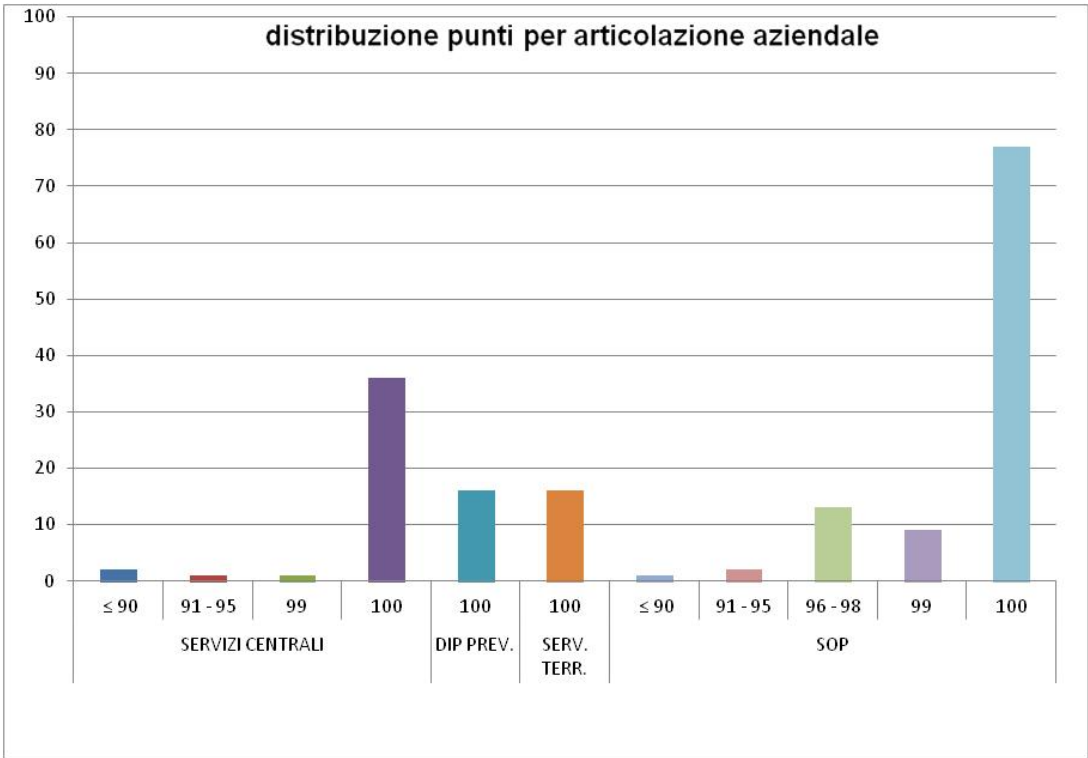
Risultano conseguiti **1.885** obiettivi dei **2.066** negoziati pari al **91,24%**. Dei **1.685** obiettivi **pesati** ne sono stati conseguiti **1.637 (97,15%)** e non conseguiti **48**.

Dei **381** obiettivi **non pesati**, **248** risultano conseguiti (**65%**), mentre ne risultano non raggiunti **133**.

Complessivamente l'83% 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 **196.004.000** euro sono stati utilizzati **200.047.227** euro, pari a circa il +2%. Nella tabella che segue vengono riportati i valori per AOF con il confronto dell'anno precedente e il budget assegnato in rinegoziazione.

AREE	RILEVATO			2022	BUDGET	
	2024	2023	Scost. 2024/2023 (12 mesi)		Budget 2024 rinegoziato	% utilizzo Budget
CONSIGLIO DIREZIONE DI	17.841.236	17.733.844	107.392	21.846.239	17.798.000	100,24%
di cui Dip. Cure Primarie	13.261.561	13.047.044	214.517	14.354.835	13.256.000	100,04%
di cui Dip. T. Riabilitazione	2.467.193	2.624.531	-157.339	1.380.265	2.620.000	94,17%
di cui Dip. T. Salute Mentale	1.479.674	1.465.256	14.418	1.481.158	1.551.000	95,40%
DIP. PREVENZIONE	10.445.694	9.479.095	966.599	8.276.824	9.567.000	109,18%
SOP	169.746.337	154.605.685	15.140.652	141.866.931	166.643.000	101,86%
DISTRETTO NORD	350.828	363.551	-12.724	303.441	367.000	95,59%
DISTRETTO SUD	556.175	557.642	-1.467	491.062	560.000	99,32%
DISTRETTO EST	1.086.044	1.072.863	13.182	971.357	1.069.000	101,59%
ACCREDITATE	20.913	20.711	202	14.466		
TOTALE	200.047.227	183.833.390	16.213.836	173.770.321	196.004.000	102,06%

I dati 2023 e 2024 sono stati aggiustati rispetto alle errate attribuzioni derivanti dall'avvio del nuovo gestionale amministrativo.

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

In dettaglio le AOF del SOP e del Territorio:

	RILEVATO					BUDGET	
AREE	2024	2023	Scost. 2024/2023 (12 mesi)	2022	2021	Budget 2024 rinegoziato	% utilizzo Budget
A. CURE PRIMARIE	13.261.561	13.047.044	214.517	14.354.835	14.657.607	13.256.000	100,04%
	13.261.561	13.047.044	214.517	14.354.835	14.657.607	13.256.000	100,04%

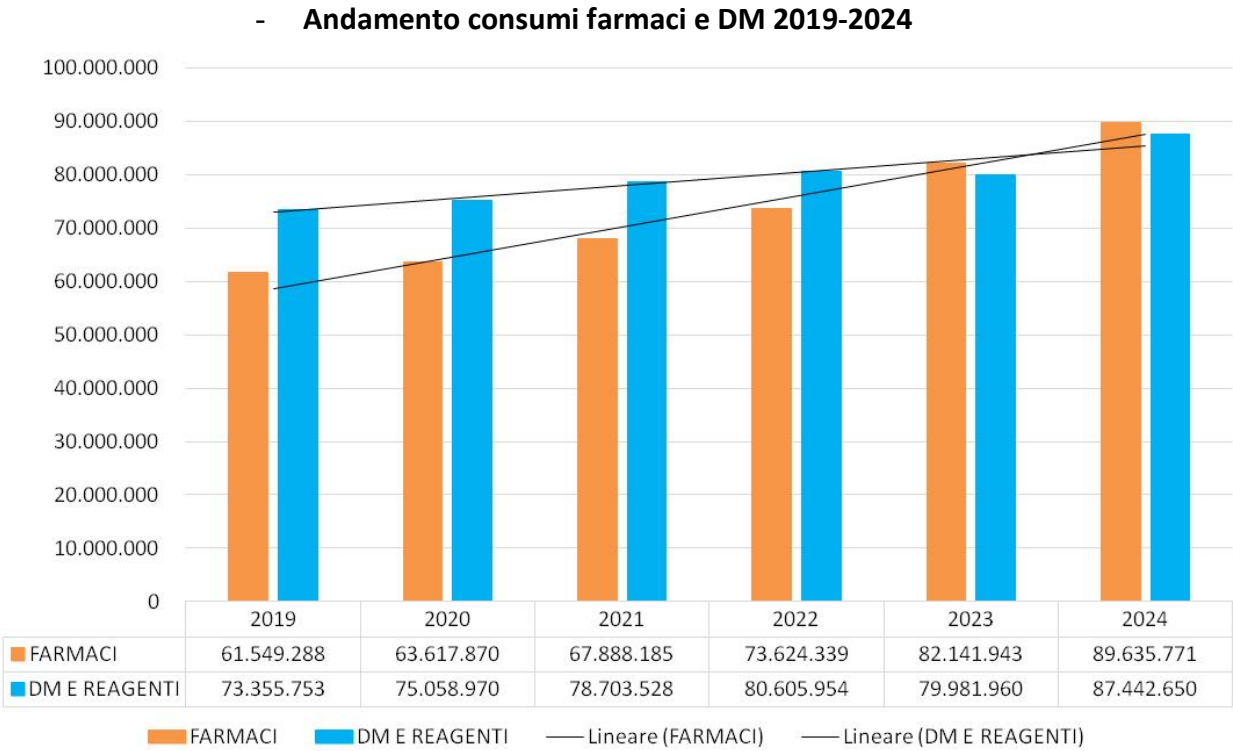
	RILEVATO					BUDGET	
DIPARTIMENTI TRANSMURALI	2024	2023	Scost. 2024/2023 (12 mesi)	2022	2021	Budget 2024 rinegoziato	% utilizzo Budget
DIP. TRANSMURALE RIABILITAZIONE	2.467.193	2.624.531	-157.339	1.481.158	634.891	2.620.000	94,17%
DIP. TRANSMURALE SALUTE MENTALE	1.479.674	1.465.256	14.418	1.380.265	1.346.430	1.551.000	95,40%
DIP. TRANSMURALE PEDIATRICO	5.813.180	5.231.222	581.958	4.541.094	4.012.544	6.195.000	93,84%
DIP. TRANSM OSTETRICO GINECOLOGICO	2.643.767	2.059.448	584.319	1.813.953	1.798.872	2.455.000	107,69%
DIP. TRANSMURALE ANZIANI E LONGEVITA'	819.057	685.167	133.890	825.237	885.138	788.000	103,94%
TOTALE	13.222.871	12.065.625	1.157.246	10.041.707	8.677.875	13.609.000	97,16%

	RILEVATO					BUDGET	
DIPARTIMENTI OSPEDALIERI	2024	2023	Scost. 2024/2023 (12 mesi)	2022	2021	Budget 2024 rinegoziato	% utilizzo Budget
DIP. MEDICO	39.173.646	35.289.894	3.883.751	30.776.461	31.054.327	38.940.000	100,60%
DIP. MEDICO SPECIALISTICO	22.234.633	20.526.839	1.707.794	19.989.703	18.660.572	21.920.000	101,44%
DIP. CHIRURGICO	9.408.499	8.862.735	545.765	8.163.075	7.340.943	9.505.000	98,98%
DIP. ORTOPEDICO-TRAUMATOLOGICO	10.926.731	9.582.958	1.343.773	9.456.121	7.706.167	10.300.000	106,08%
DIP. CHIRURGIE SPECIALISTICHE	10.395.387	9.458.246	937.141	9.111.492	8.696.802	10.250.000	101,42%
DIP. LABORATORI	18.658.713	17.497.646	1.161.067	16.396.000	16.066.219	18.765.000	99,43%
DIP. ANESTESIA E RIANIMAZIONE	5.234.737	5.033.717	201.020	4.702.791	4.978.023	5.280.000	99,14%
DIP. RADIOLOGIE	4.098.441	3.763.725	334.716	3.999.381	3.815.950	4.120.000	99,48%
DIP. EMERGENZA	34.539.951	31.120.813	3.419.138	27.053.725	25.203.697	32.601.000	105,95%
ALTRE UU.OO SOP	5.799.593	5.493.275	306.319	5.037.898	5.012.400	5.524.000	104,99%
TOTALE	160.470.332	146.629.848	13.840.485	134.686.647	128.535.100	157.205.000	102,08%

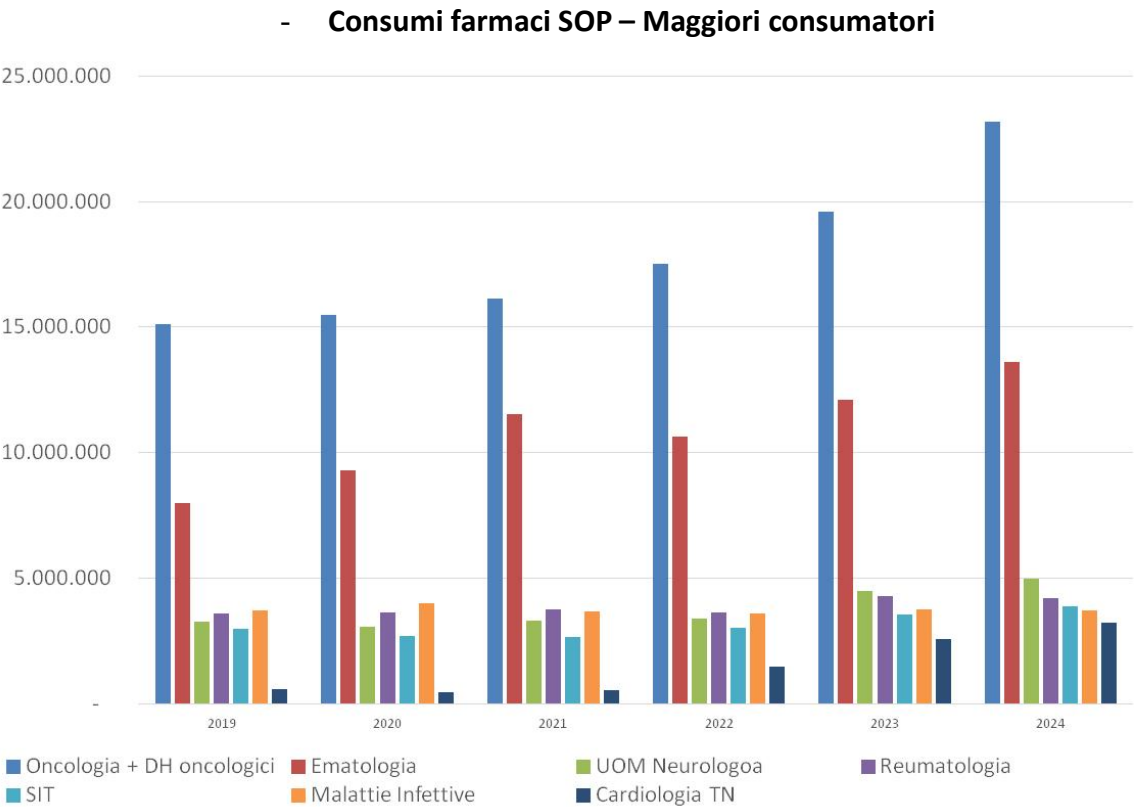
L'incremento di spesa rilevato ai 12 mesi 2024 per i Dipartimenti Ospedalieri (+€13.840.000 circa) è correlato sia alla spesa per farmaci, che alla spesa per i Dispositivi Medici.

Per la spese dei farmaci l'incremento riguarda in particolare i farmaci per patologie oncoematologiche (che interessa le UU.OO di Ematologia, Oncologica e DH oncologici delle Medicine di valle, in particolare si evidenzia un aumento delle indicazioni per alcune molecole e l'introduzione in Prontuario di nuove), per la sclerosi multipla (U.O. Neurologia), per malattie rare (UU.OO. di Medicina e Trasfusionale) e per l'amiloidosi (dall'U.O. Cardiologia di Trento).

In merito si rappresentano i seguenti trend:



I dati dei medicinali si riferiscono alla spesa per acquisti diretti, senza considerare la DPC e parte della distribuzione diretta ospedaliera (farmaci A/PHT).



Relativamente alla spesa per dispositivi medici la stessa è correlata ad un aumento di attività delle UU.OO. del Dipartimento Emergenza (in particolare per interventi di ablazione cardiaca, di procedure di emodinamica, tra cui TAVI, e per il trattamento endovascolare degli aneurismi) e del Dip. Ortopedico per attività protesica (in particolare protesi al ginocchio) in linea con l'andamento dell'attività chirurgica. Si segnala l'incremento di consumo correlato all'incremento di attività chirurgica anche per il Dip. Chirurgie Specialistiche (ORL Trento e Rovereto in particolare). Si precisa che nel 2024 i pacchi procedurali² vengono imputati come fornitura (e non come servizio di lavanolo), che determina un impatto sui consumi di circa +€2.000.000 rispetto all'anno precedente.

² I pacchi procedurali sono i kit sterili utilizzati per l'allestimento del campo operatorio. Fino ad inizio 2024 i kit contenevano al loro interno teleria e camici in TTR (Tessuto Tecnico Riutilizzabile) e la loro fornitura e riprocessamento erano gestiti nell'ambito del servizio di lavanolo. Con la progettazione della nuova gara del servizio di lavanolo è stato scelto a livello aziendale di allestire questi kit con l'utilizzo di materiale monouso ed è stato fatto un apposito lotto di gara per la fornitura ad APSS. Tale fornitura risulta attualmente come vendita di dispositivo medico e la spesa figura quindi in un conto di bilancio diverso dal precedente.