



Relazione sulla performance

Anno 2025



Sommario

1. PREMESSA.....	3
2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI	4
2.1 La normativa di riferimento	4
2.2 Il processo di programmazione.....	4
2.3 L'Azienda in cifre	6
2.3.1 L'organizzazione dei Servizi e l'attività.....	13
Assistenza Ospedaliera	14
Assistenza Territoriale.....	27
Prevenzione	29
Investimenti significativi.....	31
2.3.2 Il personale dipendente.....	34
3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	36
4. OBIETTIVI E RISULTATI RAGGIUNTI	42
4.1 Grado di raggiungimento dei risultati economico – finanziari	43
4.2 Quadro generale obiettivi 2025.....	47
4.3 Analisi della performance	56
5. CONCLUSIONI	63

1. PREMESSA

Il ciclo della Performance per l'anno 2025 ha avuto inizio con la predisposizione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) 2025-2027 nel quale, alla sezione Performance, sono state indicate le linee di programmazione per il triennio e le specifiche aree d'azione per l'anno 2025. Il Piano, adottato con delibera n. 184 del 30 gennaio 2025, è stato predisposto secondo le indicazioni della Direzione Strategica e recepisce gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende ULSS del Veneto, le Aziende Ospedaliere di Padova e Verona e l'Istituto Oncologico Veneto, definiti con Deliberazione della Giunta Regionale n. 1557 del 30 dicembre 2024.

Oltre agli obiettivi regionali, l'Azienda ha individuato nel Piano anche alcune ulteriori aree strategiche di intervento assegnando specifici obiettivi che sono stati riportati nelle schede di budget delle UU.OO.

La Direzione Aziendale ha contrattato con tutte le Unità Operative Complesse e Semplici Dipartimentali il budget per l'anno 2025, articolando e formalizzando puntuali obiettivi da raggiungere, attività da realizzare e risorse disponibili.

A partire dal mese di febbraio sono state svolte riunioni con tutti i dipartimenti aziendali, definendo obiettivi in linea con le indicazioni regionali. I principali obiettivi strategici di riferimento hanno riguardato:

- Efficacia, Appropriatezza, Qualità delle prestazioni
- Innovazione e reingegnerizzazione dei processi
- Accessibilità digitale e prossimità al cittadino
- Efficienza e sostenibilità economica

Durante l'anno sono state effettuate delle valutazioni intermedie di tutte le UU.OO. con lo scopo di rappresentare in maniera completa il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi. Il monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in corso d'anno al fine di attivare gli eventuali interventi correttivi. Nei successivi mesi di marzo e aprile 2026 il Controllo di Gestione ha svolto l'attività di misurazione degli indicatori e nel mese di maggio è stato avviato il processo di valutazione ai fini della verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi e della determinazione finale dei punteggi per tutte le strutture aziendali coinvolte.

L'Azienda, come previsto dalla normativa, ha predisposto entro il 30 giugno la presente Relazione che rendiconta ed evidenzia la performance aziendale raggiunta.

La Relazione viene inviata anche **all'Organismo Indipendente di Valutazione** per i successivi adempimenti previsti dalle disposizioni in materia.



2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 La normativa di riferimento

Il **decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150** in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, prevede all'art.10 'Piano della performance e Relazione sulla performance' che, "Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, (...), redigono annualmente:

- entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione (...);
- entro il 30 giugno un documento denominato Relazione sulla Performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Ulteriore normativa di riferimento:

- **deliberazione della Giunta Regionale 1557 del 30 dicembre 2024** "Determinazione degli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende ed Istituti del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2025";
- **decreto del Direttore dell'Area Sanità e Sociale n. 21 del 21 febbraio 2025** "Disposizioni per l'anno 2025 in materia di personale del SSR – Obiettivi di costo 2025";
- **decreto del Direttore della Direzione farmaceutico, protesica, dispositivi medici n. 9 del 18 marzo 2025**, "Limiti di costo degli Enti del SSR per l'anno 2025 in materia di acquisto di beni e servizi sanitari in area farmaci, dispositivi medici, assistenza protesica e integrativa";
- **decreto del Direttore dell'Area Sanità e Sociale n. 122 del 1° settembre 2025** "Disposizioni per l'anno 2025 in materia di personale del SSR – Revisione obiettivi di costo 2025";
- **decreto del Direttore della Direzione farmaceutico, protesica, dispositivi medici n. 11083 del 15 settembre 2025** "Aggiornamento dei limiti di costo in materia di acquisto di beni e servizi sanitari in area farmaci, dispositivi medici, assistenza protesica e integrativa assegnati agli Enti del SSR per l'anno 2025";
- **decreto del Direttore dell'Area Sanità e Sociale n. 12243 del 30 marzo 2026** "Disposizioni per l'anno 2025 in materia di personale del SSR – Revisione obiettivi di costo 2025".

2.2 Il processo di programmazione

Il processo di programmazione aziendale prevede le seguenti fasi:

- pianificazione strategica
- programmazione operativa
- monitoraggio degli obiettivi
- valutazione degli obiettivi.

La pianificazione strategica si concretizza nella definizione degli obiettivi triennali di significativa rilevanza per tutti gli ambiti aziendali e per ognuno dei quali vengono individuate le aree prioritarie di intervento.

Il ciclo della Performance per l'anno 2025 ha avuto inizio con la predisposizione della sezione Performance del PIAO 2025-2027, nella quale sono state indicate le linee di programmazione per il

triennio e le specifiche aree d'azione per l'anno 2025. Il Piano è stato adottato con delibera del Direttore Generale n. 184 del 30 gennaio 2025.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) si configura come lo strumento programmatico che, in aderenza alle risorse assegnate e nel rispetto della pianificazione sanitaria nazionale e regionale e dei vincoli di bilancio, determina gli orientamenti, gli obiettivi strategici e operativi, unitamente agli indicatori deputati alla misurazione e alla valutazione della performance.

Esso è articolato su un orizzonte temporale triennale e, in coerenza con le risorse assegnate, esplicita gli obiettivi triennali e quelli operativi annuali. Il Piano viene modificato annualmente in maniera coerente con gli obiettivi definiti in sede di programmazione sanitaria regionale e/o per modifiche del contesto interno ed esterno.

La misurazione e la valutazione della performance riguardano l'amministrazione nel suo complesso, le aree di responsabilità in cui essa si articola ed i singoli dipendenti (performance individuale).

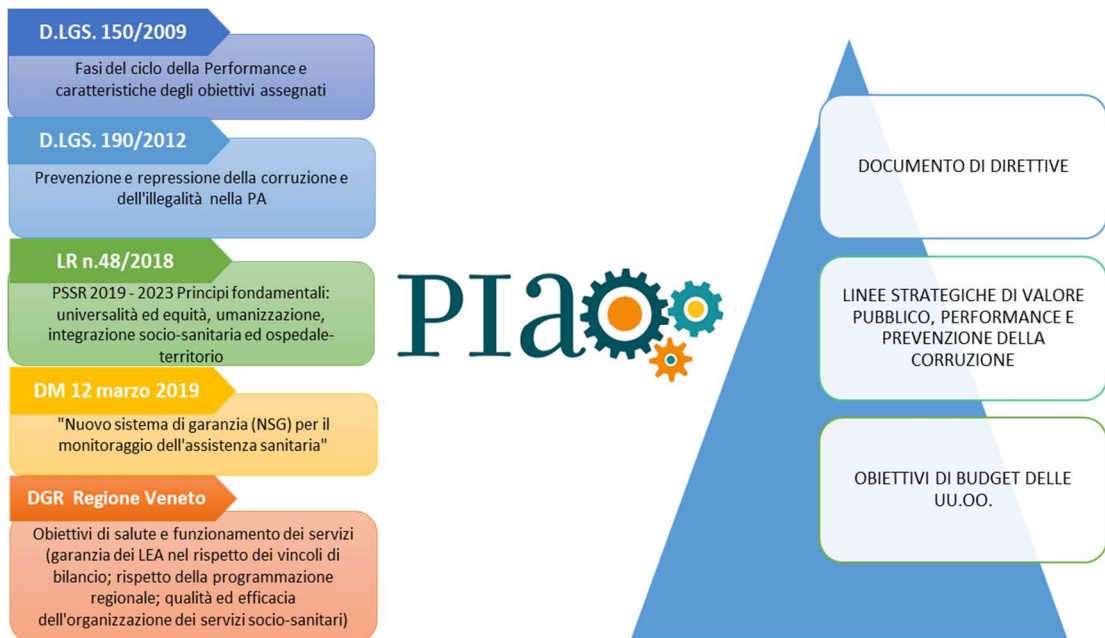
Il raccordo tra il PIAO e gli obiettivi annuali avviene mediante la predisposizione del *Documento di Direttive*, strumento di programmazione annuale finalizzato ad orientare le progettualità coordinandole in modo da sviluppare le necessarie integrazioni tra le Unità Operative coinvolte. Al contempo, esso rappresenta il riferimento essenziale per la gestione del processo di budget per l'anno di riferimento.

I principali ambiti di attività previsti per il 2025 sono stati i seguenti:





Schema grafico del processo di programmazione aziendale



Al fine di consentire un'analisi più approfondita si riporta di seguito il link al **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027** dell'Azienda Ulss 3 Serenissima:

<https://trasparenza.aulss3.veneto.it/index.cfm?action=mys.apridoc&iddoc=38812>

2.3 L'Azienda in cifre

Nell'ambito territoriale dell'Azienda insistono 23 comuni, con una popolazione complessiva di 610.668 abitanti al 31/12/2025 (Fonte dati: Anagrafi Comunali). La superficie d'intervento è di 1.362 km² e la densità della popolazione è di 448 abitanti per km².

L'Azienda è suddivisa in quattro Distretti:



Il bacino di utenza dell'Azienda nel 2025 comprendeva i Comuni di:

*I 23 Comuni
serviti dall'azienda
Ulss 3 Serenissima*



Si propone qui di seguito una tabella che scompone il numero di residenti per distretto con indicazione della relativa densità abitativa.

	Distretti 1 e 2 Venezia-Mestre	Distretto 3 Mirano-Dolo	Distretto 4 Chioggia	Ulss 3 Serenissima
Numero Comuni	3	17	3	23
Superficie (km²)	470	498	394	1.362
Popolazione al 31.12.2025	277.035	270.887	62.746	610.668
Densità (abitanti/km²)	589	544	159	448

Fonte: Anagrafi Comunali popolazione al 31.12.2025

Residenti per Distretto e Comune al 31.12.2025	Femmine	Maschi	Totale
Distretto 1	38.936	34.227	73.163
<i>Venezia</i>	38.936	34.227	73.163
Distretto 2	103.344	100.528	203.872
<i>Marcon</i>	8.870	8.847	17.717
<i>Quarto d'Altino</i>	4.102	3.922	8.024



<i>Venezia - Mestre</i>	90.372	87.759	178.131
Distretto 3	137.973	132.914	270.887
<i>Campagna Lupia</i>	3.630	3.509	7.139
<i>Campolongo Maggiore</i>	5.354	5.346	10.700
<i>Camponogara</i>	6.642	6.336	12.978
<i>Dolo</i>	7.679	7.310	14.989
<i>Fiesso d'Artico</i>	4.428	4.257	8.685
<i>Fossò</i>	3.634	3.500	7.134
<i>Martellago</i>	10.876	10.346	21.222
<i>Mira</i>	19.149	18.498	37.647
<i>Mirano</i>	13.931	13.270	27.201
<i>Noale</i>	8.347	7.888	16.235
<i>Pianiga</i>	6.239	6.101	12.340
<i>Salzano</i>	6.453	6.321	12.774
<i>Santa Maria di Sala</i>	8.790	8.699	17.489
<i>Scorzè</i>	9.550	9.483	19.033
<i>Spinea</i>	14.445	13.492	27.937
<i>Stra</i>	3.824	3.712	7.536
<i>Vigonovo</i>	5.002	4.846	9.848
Distretto 4	31.636	31.110	62.746
<i>Cavarzere</i>	6.407	6.318	12.725
<i>Chioggia</i>	23.848	23.433	47.281
<i>Cona</i>	1.381	1.359	2.740
Totale complessivo	311.889	298.779	610.668

Fonte: Anagrafi Comunali popolazione al 31.12.2025

La distribuzione della popolazione per fasce di età suddivisa tra maschi e femmine al 31/12/2025 era la seguente:

Popolazione per fasce d'età					
Fascia di età	Femmine	% Femmine	Maschi	% Maschi	Totale
0 - 14	31.485	48,5%	33.489	51,5%	64.974
15 - 24	27.838	47,5%	30.790	52,5%	58.628
25 - 44	61.536	48,3%	65.887	51,7%	127.423
45 - 64	98.058	50,6%	95.675	49,4%	193.733
65 - 84	74.342	54,2%	62.725	45,8%	137.067
85 +	18.630	64,6%	10.213	35,4%	28.843
Totale complessivo	311.889	51,1%	298.779	48,9%	610.668

Fonte: Anagrafi Comunali popolazione al 31.12.2025

L'ambito di riferimento è caratterizzato da una percentuale elevata di residenti con età superiore a 65 anni, pari al 27,2% della popolazione totale (di cui 12,6% di età compresa tra i 65 e i 74 anni, e 14,6% di età uguale o superiore ai 75 anni).



Nella tabella di seguito si riporta la popolazione residente in Veneto al 1° gennaio 2025 suddivisa per ULSS di residenza, indicandone la distribuzione per grandi classi di età, l'indice di vecchiaia e la percentuale di popolazione straniera. Sono inoltre indicati i totali per la Regione del Veneto.

 Relazione Socio Sanitaria della Regione del Veneto
RSSR 2025
1. Popolazione residente e indicatori demografici

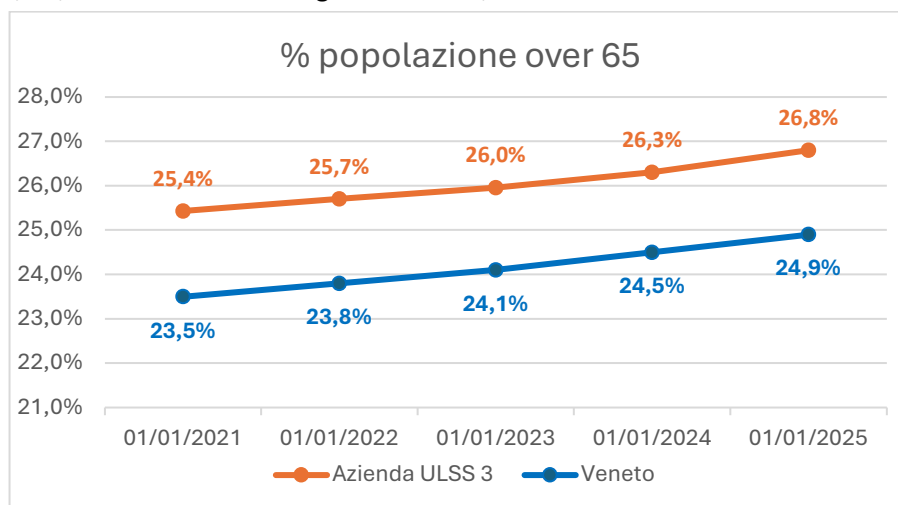
Tabella 1.1.2 Popolazione residente in Veneto al 1 gennaio 2025 per ULSS di residenza: distribuzione per grandi classi di età, indice di vecchiaia e percentuale di popolazione straniera.

Azienda ULSS di residenza	N	0-14 anni	15-64 anni	65 o più anni	Indice di vecchiaia	% popolazione straniera
Ulss 1-Dolomiti	197.558	10,4%	61,1%	28,5%	275,0	6,8%
Ulss 2-Marca Trevigiana	877.565	12,2%	63,5%	24,3%	199,1	10,4%
Ulss 3-Serenissima	607.736	11,0%	62,3%	26,8%	243,9	11,3%
Ulss 4-Veneto Orientale	226.198	11,2%	63,0%	25,8%	230,5	9,6%
Ulss 5-Polesana	229.378	10,0%	61,4%	28,6%	285,8	9,6%
Ulss 6-Euganea	930.378	11,6%	63,7%	24,6%	211,7	10,6%
Ulss 7-Pedemontana	361.760	12,0%	63,7%	24,3%	202,7	7,6%
Ulss 8-Berica	492.371	12,2%	64,2%	23,6%	193,5	10,7%
Ulss 9-Scaligera	928.907	12,5%	63,9%	23,6%	188,7	12,1%
Veneto	4.851.851	11,8%	63,3%	24,9%	211,9	10,5%

Fonte: Relazione Socio Sanitaria della Regione del Veneto anno 2025 – Dati ISTAT

Si evidenzia che, delle 9 ULSS Venete, l'Azienda ULSS 3 Serenissima è la terza per indice di vecchiaia e per incidenza della popolazione over 65 anni sul totale dei residenti. L'indice di vecchiaia misura il numero di anziani (popolazione con età superiore ai 64 anni) ogni 100 giovani (popolazione con età inferiore ai 15 anni), permettendo di valutare il livello di invecchiamento degli abitanti del territorio.

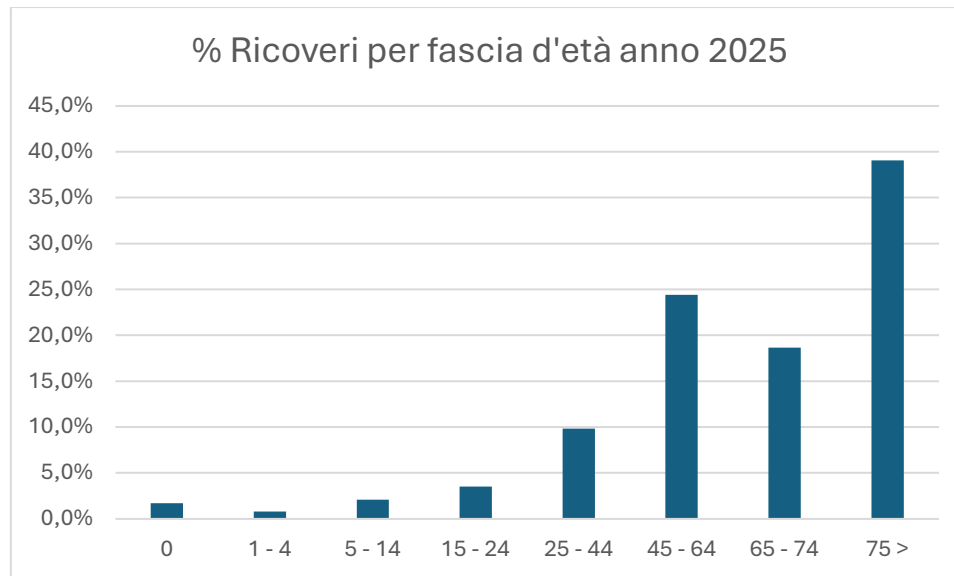
Il territorio di riferimento è caratterizzato da una percentuale di residenti con età superiore a 65 anni pari al 26,8%, contro una media regionale del 24,9%.



Fonte: Relazione Socio Sanitaria della Regione del Veneto anno 2025 – ultimo dato disponibile



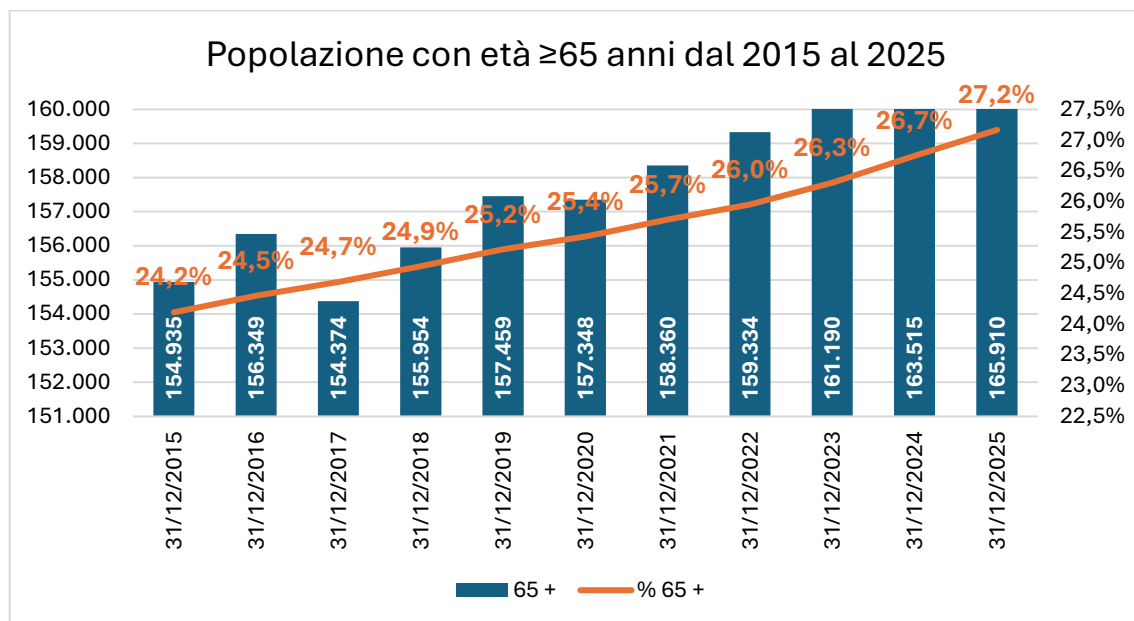
L'allungamento della vita media è accompagnato da un aumento della prevalenza di molte patologie croniche età correlate e da un peso sempre maggiore della multimorbidità. La tabella e il grafico che seguono mostrano che nel corso del 2025 il 57,7% dell'attività di ricovero ospedaliero ha riguardato i pazienti con più di 65 anni. I costi di un sistema contraddistinto dalla presenza di molti anziani sono mediamente maggiori rispetto a contesti caratterizzati da una popolazione più giovane.



Fonte Dati flusso SDO – ricoveri anno 2025 esclusi DRG parto e neonato sano

Il grafico seguente illustra l'andamento dal 2015 al 2025 della popolazione over 65 residente nel territorio dell'Azienda, con indicazione dell'incidenza in percentuale della stessa sulla popolazione totale.

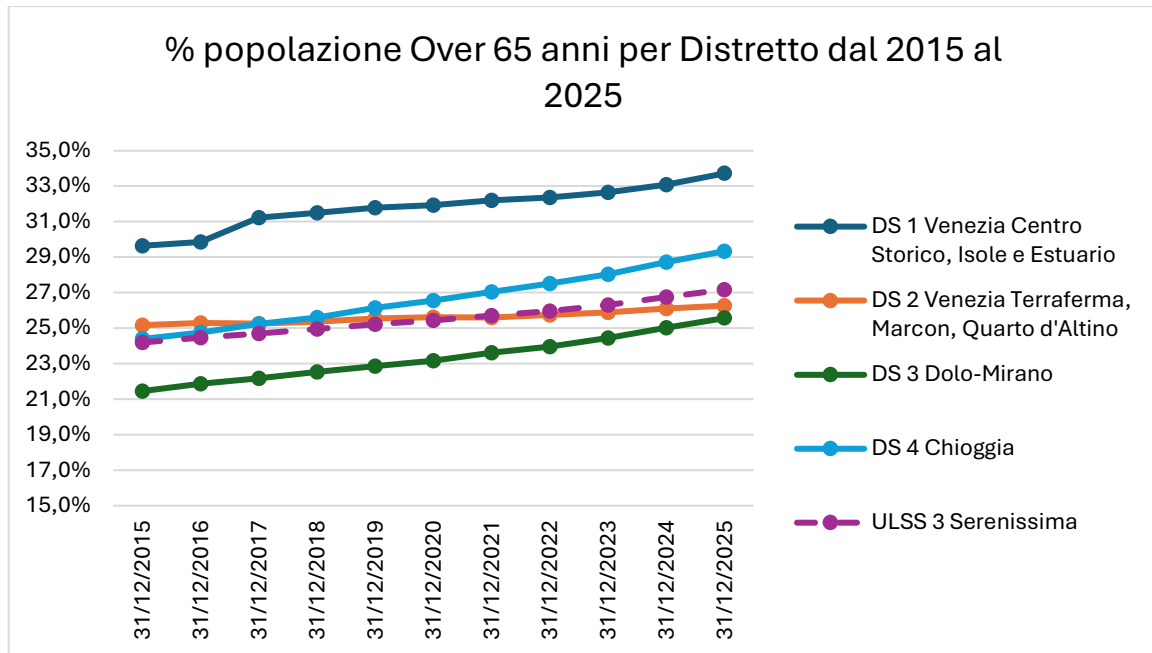
Fino al 2017 è compresa la popolazione del comune di Cavallino Treponti.



Fonte: Anagrafi Comunali popolazione al 31.12.2025

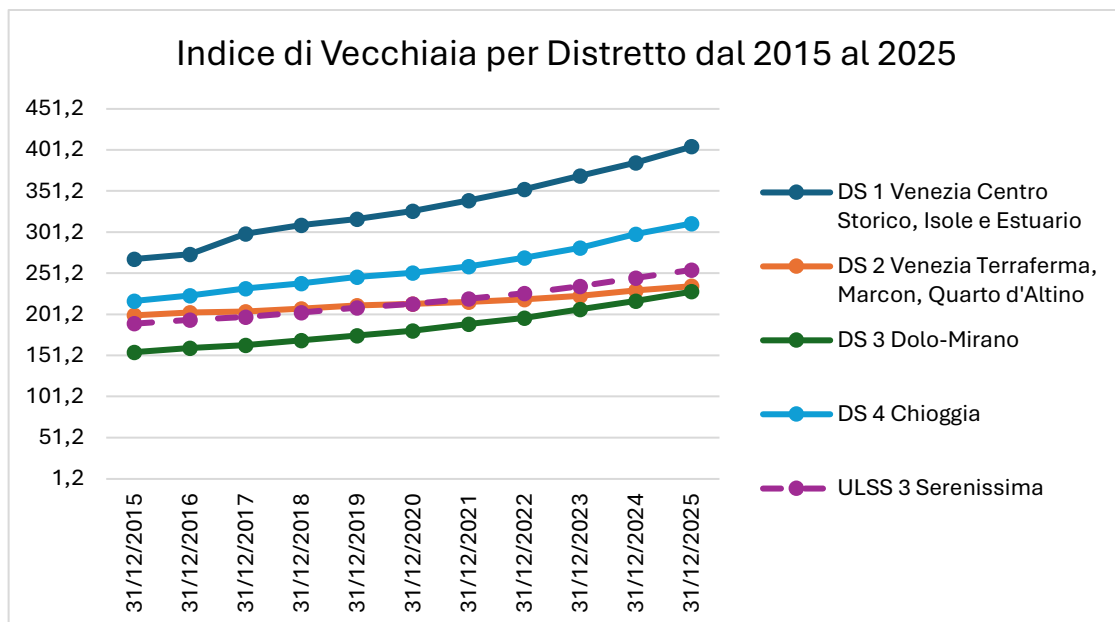


Focalizzando l'analisi sulla popolazione residente nei 4 distretti Socio Sanitari dell'Azienda ULSS 3 Serenissima, si nota come l'incidenza della popolazione over 65 sul totale sia maggiore ed in costante aumento nel Distretto 1, Venezia e Isole (33,7% nel 2025), e più bassa nel Distretto 3, Dolo-Mirano (25,6% nel 2025). Questo fenomeno viene illustrato nel grafico seguente che riporta il confronto della percentuale degli over 65 dei Distretti dell'Ulss 3.



Fonte: Anagrafi Comunali popolazione al 31.12.2025

Come si evince dal grafico seguente, anche l'andamento dell'indice di vecchiaia dal 2015 al 2025 ha registrato un aumento anno per anno.



Fonte: Anagrafi Comunali popolazione al 31.12.2025



Infine, la tabella sottostante riguarda i residenti stranieri, i quali rappresentano 11,2% della popolazione dell'Ulss 3.

Nella tabella che segue i residenti stranieri vengono suddivisi per fasce d'età. Si tratta di una popolazione più giovane con bisogni di salute diversi rispetto alla popolazione italiana: il 17,2% ha un'età inferiore a 15 anni, il 50,12% tra 15-44 anni, il 27,04% tra 45 e 64 anni, mentre gli anziani sono solo il 5,6%.

STRANIERI RESIDENTI ULSS 3 al 01/01/2025				
Fascia di Età	Maschi	Femmine	Totale	%
0-4	2.098	1.908	4.006	5,87%
5-14	3.982	3.752	7.734	11,33%
15-44	18.449	15.758	34.207	50,12%
45-64	8.149	10.306	18.455	27,04%
65-74	835	2203	3.038	4,45%
75+	266	538	804	1,18%
Totale	33.779	34.465	68.244	100,00%

Fonte Istat – ultimo dato disponibile al 01.01.2025

2.3.1 L'organizzazione dei Servizi e l'attività

Dal punto di vista dell'organizzazione, l'attività dell'Azienda Ulss 3 Serenissima può essere suddivisa in macroaree: l'assistenza ospedaliera, l'assistenza distrettuale, l'assistenza socio-sanitaria e l'attività di prevenzione. A queste si affiancano i servizi tecnico-amministrativi, chiamati a svolgere funzioni di supporto all'attività di produzione ed erogazione dei servizi.



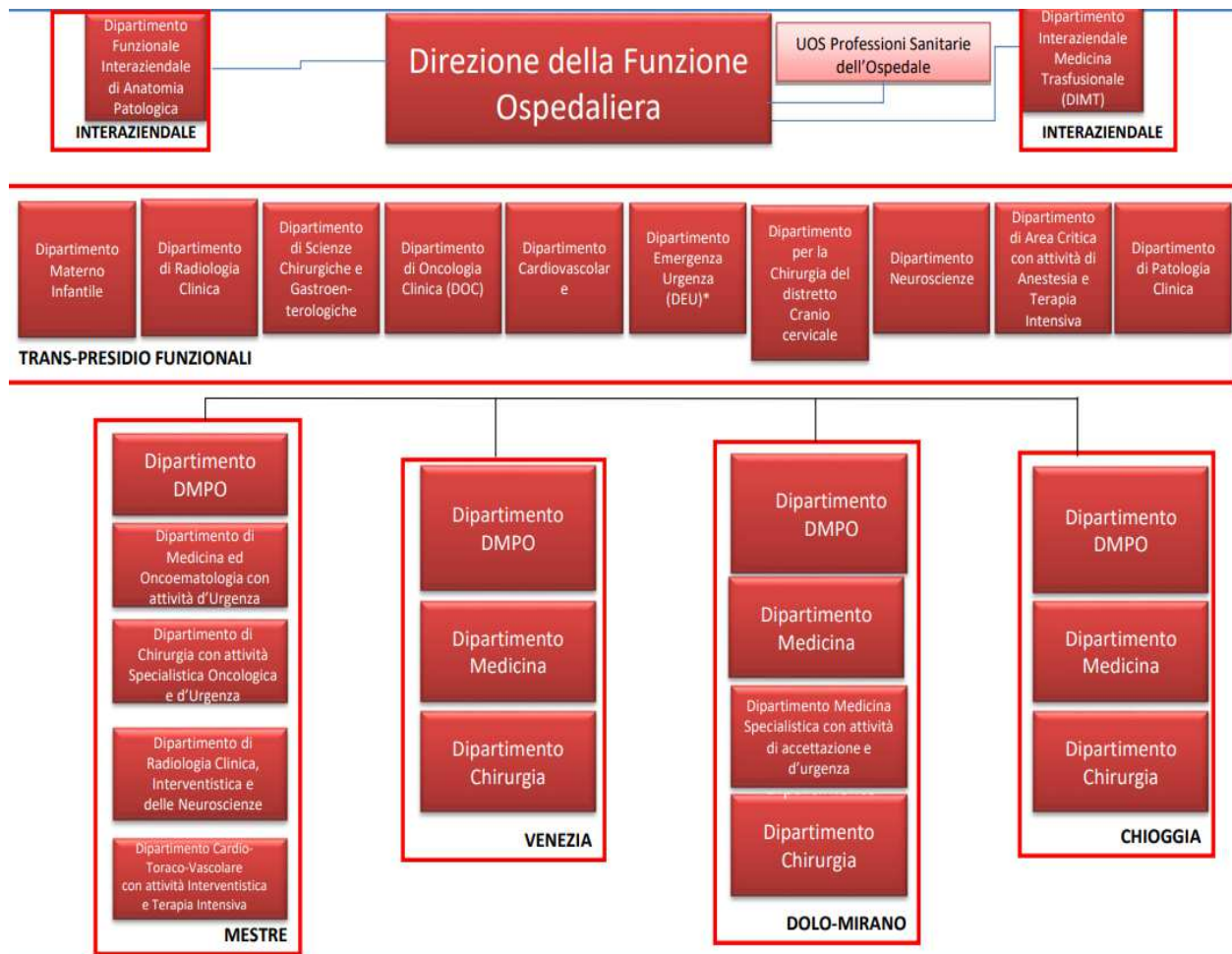
Gli organigrammi che vengono esposti nel prosieguo di questa relazione fanno riferimento alla nuova articolazione aziendale, come da Atto Aziendale vigente aggiornato con delibera del Direttore Generale n. 1457 del 25 agosto 2023.



Al fine di consentire un'analisi più approfondita si riporta di seguito il link all'**Atto aziendale** vigente dell'Azienda Ulss 3 Serenissima:
https://hosting.soluzionipa.it/ulss3/pratiche/dett_registri.php?id=31496&codEstr=DEC&CSRF=33c73698acb977ff7c357c1c1ddf85eb.



Assistenza Ospedaliera



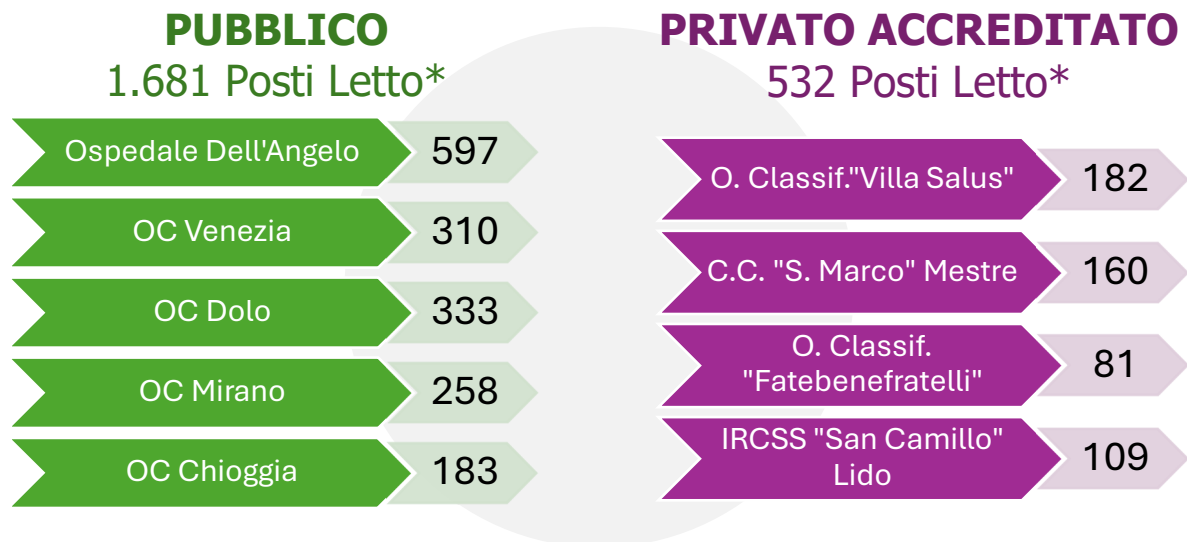
L'ospedale è la Struttura tecnico-funzionale mediante la quale l'Azienda assicura nel proprio bacino territoriale l'erogazione dell'assistenza ospedaliera corrispondente ai livelli essenziali di assistenza stabiliti dalle norme nazionali e regionali, in modo unitario e integrato con gli altri servizi sanitari e socio-sanitari in conformità alla pianificazione sanitaria regionale, comprendendo anche attività di formazione e di ricerca.

L'Ospedale dell'Angelo di Mestre è l'ospedale di riferimento provinciale, avendo una dotazione costituita dalle specialità di base e di medio livello per il territorio di afferenza e da alte specialità destinate a servire un'area più estesa, in linea con l'assegnazione alla struttura di una funzione di centro hub sovra aziendale.

L'Ospedale SS. Giovanni e Paolo di Venezia, il presidio ospedaliero su due sedi di Mirano e Dolo e l'Ospedale Madonna della Navicella di Chioggia sono invece identificati come ospedali di rete (spoke) e garantiscono l'attività di emergenza urgenza, le funzioni specialistiche, a esclusione di quelle ad altissima complessità, e i servizi di diagnosi e cura.

Nel territorio dell'Azienda ULSS 3 Serenissima sono presenti 9 ospedali, di cui 5 pubblici e 4 privati accreditati, per un totale di 2.213 posti letto assegnati dalla Programmazione Regionale.

I posti letto effettivi sono ripartiti tra le varie strutture ospedaliere pubbliche e private accreditate come riportato di seguito:



(*) Posti letto d.G.R. 614/2019 comprensivo di fuori regione

I ricoveri relativi all'anno 2025 sono stati 73.675, in lieve aumento (+0,8%) rispetto a quelli relativi al 2024. La tabella sottostante riporta i ricoveri suddivisi tra i vari istituti (pubblici e privati accreditati), e tra i vari regimi (ricovero ordinario, ricovero diurno, week surgery).

ATTIVITA' DI RICOVERO OSPEDALIERO ANNI 2024-2025

Tipo istituto	Istituto	Regime ricovero	2024	2025	Diff %
Totale complessivo			73.095	73.675	0,8%
Privato	Totale Privato		9.111	9.115	0,0%
	O. Classif. "Villa Salus"	Totale	4.373	4.736	8,3%
		Ricovero Ordinario	3.342	3.639	8,9%
		Ricovero Diurno	1.031	1.097	6,4%
	C. C. "S. Marco" - Mestre	Totale	3.541	3.180	-10,2%
		Ricovero Ordinario	2.095	2.119	1,1%
		Ricovero Diurno	653	543	-16,8%
		Ricovero Week Surgery	793	518	-34,7%
	O. Classif. "Fatebenefratelli"	Totale	793	779	-1,8%
		Ricovero Ordinario	767	753	-1,8%
		Ricovero Diurno	26	26	0,0%
	I.R.C.S.S. "San Camillo" - Lido	Totale	404	420	4,0%
		Ricovero Ordinario	404	420	4,0%
Pubblico	Totale pubblico		63.984	64.560	0,9%
	Ospedale Dell'Angelo	Totale	26.852	27.566	2,7%
		Ricovero Ordinario	21.719	22.323	2,8%

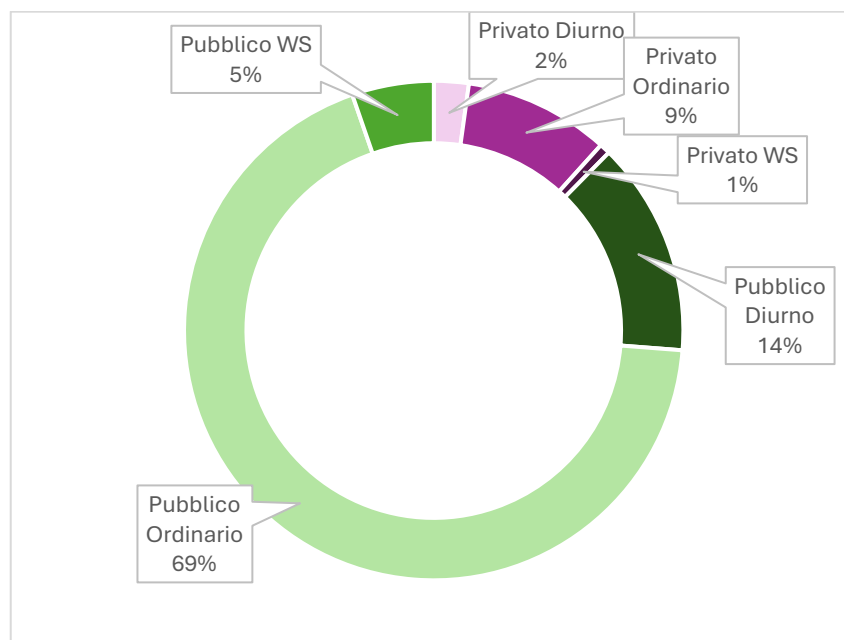


		Ricovero Diurno	4.589	4.700	2,4%
		Ricovero Week Surgery	544	543	-0,2%
	O. C. Mirano	Totale	11.481	11.216	-2,3%
		Ricovero Ordinario	8.673	8.412	-3,0%
		Ricovero Diurno	2.232	2.186	-2,1%
		Ricovero Week Surgery	576	618	7,3%
	O. C. Venezia	Totale	10.030	9.842	-1,9%
		Ricovero Ordinario	7.308	7.017	-4,0%
		Ricovero Diurno	1.430	1.516	6,0%
		Ricovero Week Surgery	1.292	1.309	1,3%
	O. C. Dolo	Totale	8.537	9.005	5,5%
		Ricovero Ordinario	7.393	7.670	3,7%
		Ricovero Diurno	699	722	3,3%
		Ricovero Week Surgery	445	613	37,8%
	O. C. Chioggia	Totale	7.084	6.931	-2,2%
		Ricovero Ordinario	5.094	4.993	-2,0%
		Ricovero Diurno	1.153	1.115	-3,3%
		Ricovero Week Surgery	837	823	-1,7%

Fonte dati: Flusso SDO – Ricoveri anno 2025

Di seguito si riporta una rappresentazione grafica della suddivisione dei ricoveri per tipologia di struttura e per i diversi regimi.

Attività di ricovero 2025. Ospedali Pubblici/Privati Accreditati e regime di ricovero



Fonte dati: Flusso SDO – Ricoveri anno 2025

Nelle tabelle che seguono si riportano i cinque DRG più frequenti distinti per Ospedale e per regime di ricovero, ordinario e diurno:

Case mix Ricoveri Ordinari: primi 5 DRG anno 2025 (Esclusi DRG parto e neonato sano)

ISTITUTO	DRG	2025	%
Ospedale Dell'Angelo	Totale Ospedale Dell'Angelo	19.650	100,0%
	Insufficienza Cardiaca E Shock	662	3,4%
	Edema Polmonare E Insufficienza Respiratoria	616	3,1%
	Setticemia Senza Ventilazione Meccanica	608	3,1%
	Malattie Cardiovascolari Eccetto Infarto Miocardico Acuto, Con Cateterismo Cardiaco E Diagnosi Non Complicata	433	2,2%
	Emorragia Intracranica O Infarto Cerebrale	409	2,1%
	Altro	16.922	86,1%
O. C. Venezia	Totale O. C. Venezia	6.475	100,0%
	Setticemia Senza Ventilazione Meccanica	435	6,7%
	Edema Polmonare E Insufficienza Respiratoria	295	4,6%
	Malattie Cardiovascolari Eccetto Infarto Miocardico Acuto, Con Cateterismo Cardiaco E Diagnosi Non Complicata	197	3,0%
	Sostituzione Di Articolazioni Maggiori O Reimpianto Degli Arti Inferiori	184	2,8%
	Psicosi	159	2,5%
	Altro	5.205	80,4%
O. C. Mirano	Totale O. C. Mirano	6.909	100,0%
	Interventi Sul Sistema Cardiovascolare Per Via Percutanea Con Stent Medicato Senza Diagnosi Cardiovascolare Maggiore	356	5,2%
	Interventi Sul Sistema Cardiovascolare Per Via Percutanea Con Stent Medicato Con Diagnosi Cardiovascolare Maggiore	243	3,5%
	Interventi Sul Sistema Cardiovascolare Per Via Percutanea Senza Inserzione Di Stent Nell'Arteria Coronarica Senza Ima	235	3,4%
	Polmonite Semplice E Pleurite, Età > 17 Anni Con Cc	229	3,3%
	Emorragia Intracranica O Infarto Cerebrale	199	2,9%
	Altro	5.647	81,7%
O. C. Dolo	Totale O. C. Dolo	7.670	100,0%
	Polmonite Semplice E Pleurite, Età > 17 Anni Con Cc	383	5,0%
	Insufficienza Cardiaca E Shock	323	4,2%
	Setticemia Senza Ventilazione Meccanica	268	3,5%
	Sostituzione Di Articolazioni Maggiori O Reimpianto Degli Arti Inferiori	247	3,2%
	Edema Polmonare E Insufficienza Respiratoria	228	3,0%
	Altro	6.221	81,1%
O. C. Chioggia	Totale O. C. Chioggia	4.899	100,0%
	Setticemia Senza Ventilazione Meccanica	327	6,7%
	Sostituzione Di Articolazioni Maggiori O Reimpianto Degli Arti Inferiori	241	4,9%
	Altro Impianto Di Pacemaker Cardiaco Permanente Senza Diagnosi Cardiovascolare Maggiore	203	4,1%
	Malattie Cardiovascolari Eccetto Infarto Miocardico Acuto, Con Cateterismo Cardiaco E Diagnosi Non Complicata	172	3,5%
	Insufficienza Cardiaca E Shock	138	2,8%
	Altro	3.818	77,9%


Case mix Ricoveri Diurni: primi 5 DRG anno 2025

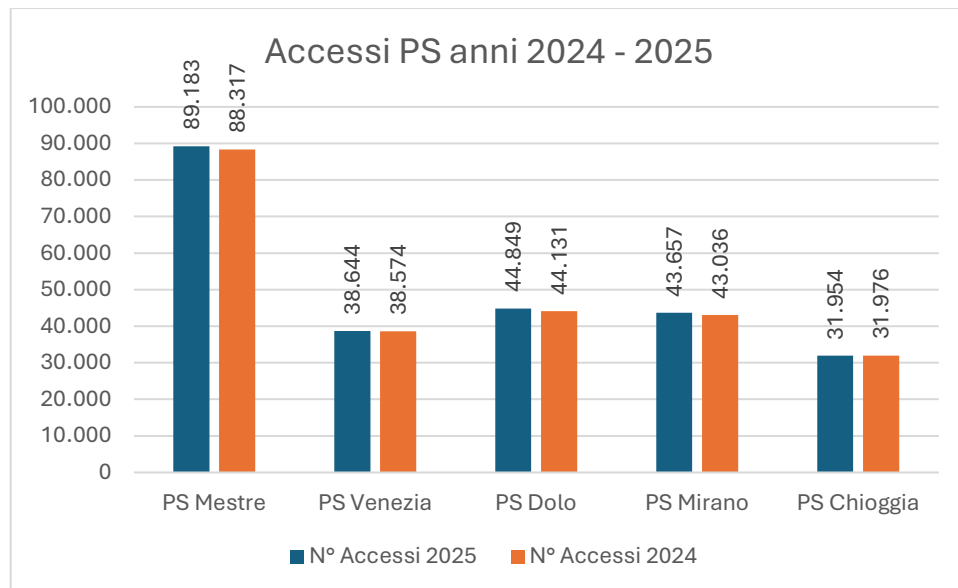
ISTITUTO	DRG	2025	%
Ospedale Dell'Angelo	Totale Ospedale Dell'Angelo	4.700	100,0%
	Interventi Sulla Retina	583	12,4%
	Trapianti Di Pelle E/O Sbrigliamenti Eccetto Per Ulcere Della Pelle/Cellulite Senza Cc	477	10,1%
	Interventi Su Utero E Annessi Non Per Neoplasie Maligne Senza Cc	359	7,6%
	Interventi Sulle Strutture Intraoculari Eccetto Retina, Iride E Cristallino	303	6,4%
	Aritmia E Alterazioni Della Conduzione Cardiaca Senza Cc	299	6,4%
	Altro	2679	57,0%
O. C. Venezia	Totale O. C. Venezia	1.516	100,0%
	Interventi Sulle Strutture Intraoculari Eccetto Retina, Iride E Cristallino	321	21,2%
	Trapianti Di Pelle E/O Sbrigliamenti Eccetto Per Ulcere Della Pelle/Cellulite Senza Cc	191	12,6%
	Interventi Su Utero E Annessi Non Per Neoplasie Maligne Senza Cc	191	12,6%
	Aritmia E Alterazioni Della Conduzione Cardiaca Senza Cc	133	8,8%
	Aborto Senza Dilatazione E Raschiamento	103	6,8%
	Altro	577	38,1%
O. C. Mirano	Totale O. C. Mirano	2.186	100,0%
	Malattie Cardiovascolari Eccetto Infarto Miocardico Acuto, Con Cateterismo Cardiaco E Diagnosi Non Complicata	354	16,2%
	Aritmia E Alterazioni Della Conduzione Cardiaca Senza Cc	175	8,0%
	Interventi Su Utero E Annessi Non Per Neoplasie Maligne Senza Cc	168	7,7%
	Aborto Senza Dilatazione E Raschiamento	167	7,6%
	Trapianti Di Pelle E/O Sbrigliamenti Eccetto Per Ulcere Della Pelle/Cellulite Senza Cc	152	7,0%
	Altro	1170	53,5%
O. C. Dolo	Totale O. C. Dolo	722	100,0%
	Interventi Su Utero E Annessi Non Per Neoplasie Maligne Senza Cc	317	43,9%
	Interventi Primari Sull'Iride	49	6,8%
	Interventi Perianali E Pilonidali	40	5,5%
	Dilatazione E Raschiamento, Conizzazione Eccetto Per Neoplasie Maligne	25	3,5%
	Disturbi Mestruali E Altri Disturbi Dell'Apparato Riproduttivo Femminile	23	3,2%
	Altro	268	37,1%
O. C. Chioggia	Totale O. C. Chioggia	1.125	100,0%
	Trapianti Di Pelle E/O Sbrigliamenti Eccetto Per Ulcere Della Pelle/Cellulite Senza Cc	173	15,4%
	Interventi Su Utero E Annessi Non Per Neoplasie Maligne Senza Cc	120	10,7%
	Aritmia E Alterazioni Della Conduzione Cardiaca Senza Cc	90	8,0%
	Interventi Su Mano O Polso Eccetto Interventi Maggiori Sulle Articolazioni, Senza Cc	63	5,6%
	Altri Fattori Che Influenzano Lo Stato Di Salute	61	5,4%
	Altro	618	54,9%

Attività di pronto soccorso

Nel 2025 il numero di accessi è stato complessivamente pari a 248.287 nelle 5 sedi di Pronto Soccorso dell'Azienda Ulss 3 Serenissima, con un aumento dello 0,9% rispetto al 2024.

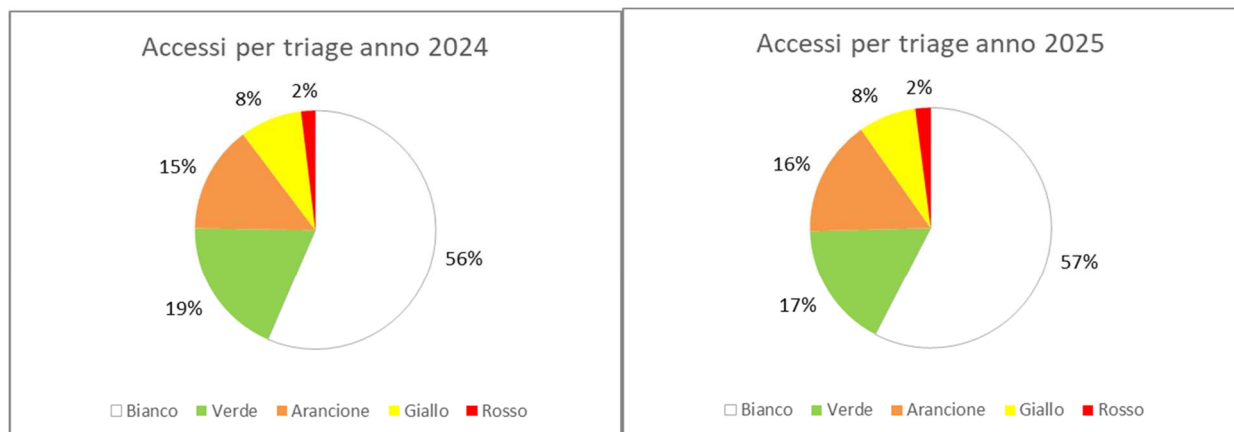
Il 35,9% degli accessi al Pronto Soccorso è avvenuto presso l'Ospedale dell'Angelo, seguito dagli ospedali di Dolo, Mirano, Venezia (compreso di PPI Lido) e Chioggia.

Accessi al Pronto soccorso anni 2024-2025



Fonte dati: Flusso APS – accessi anni 2024 - 2025

I grafici che seguono riportano gli accessi di Pronto Soccorso distinti per codice triage. Tra i due anni di riferimento si rileva un aumento della percentuale dei codici bianchi, che nel 2025 costituiscono il 57% degli accessi.



Attività di laboratorio

Per quanto concerne il volume di prestazioni di Medicina di laboratorio per esterni, nel 2025 si evidenzia una riduzione dell'attività nelle strutture pubbliche (-2,4%) ed un aumento dell'attività delle strutture private accreditate (+6,0%).

Laboratorio	2024	2025	Differenza %
Totale	6.808.046	6.700.365	-1,6%
PRIVATO	692.021	733.271	6,0%
PUBBLICO	6.116.025	5.967.094	-2,4%

FONTE: Flusso SPS

Nel complesso, l'attività di Laboratorio viene erogata per circa l'89% dalle strutture pubbliche e per il restante da quelle private accreditate.

Attività ambulatoriale

Le prestazioni ambulatoriali sono assicurate da ambulatori pubblici e privati accreditati dislocati in tutto il territorio aziendale. Complessivamente nel 2025 sono state erogate 2.095.993 prestazioni ambulatoriali, registrando complessivamente una diminuzione (-2,7%) rispetto all'anno precedente.

Il decremento ha riguardato prevalentemente le strutture private (-14,4%), mentre il volume di prestazioni erogate dalle strutture pubbliche ha registrato un aumento dell'1%.

Complessivamente, nel 2024, l'attività ambulatoriale è stata assicurata per circa il 79% dalle strutture pubbliche e per il restante 21% dagli istituti privati accreditati.

Al fine di consentire una migliore analisi delle prestazioni ambulatoriali nella tabella seguente viene illustrata la suddivisione per area.

	Macro Branca	2024	2025	Differenza %
PRIVATO	Totale	517.023	442.315	-14,4%
	Branche A Visita	141.749	134.801	-4,9%
	Radiologia	154.724	144.436	-6,6%
	Riabilitazione	220.550	163.078	-26,1%
PUBBLICO	Totale	1.638.101	1.653.678	1,0%
	Branche A Visita	1.218.757	1.248.985	2,5%
	Radiologia	256.184	264.529	3,3%
	Riabilitazione	163.160	140.164	-14,1%

Fonte: Flusso SPS. Escluso Macro-disciplina: Laboratorio



- Branche a Visita: si registra un lieve aumento per le strutture pubbliche (+2,5%) e una riduzione per le strutture private (-4,9%);
- Radiologia: il volume di prestazioni erogate è aumentato nel 2025 rispetto all'anno precedente in ambito pubblico (+3,3%) e diminuite nel privato (-6,6%);
- Riabilitazione: nel 2025 le prestazioni sono diminuite sia nel pubblico (-14,1%) che nel privato accreditato (-26,1%).

Si riportano di seguito le prestazioni erogate dalle strutture pubbliche suddivise per struttura:

Struttura pubblica	2024	2025	Diff. % 2025-2024	% 2025
TOTALE DISTRETTO 1	109.848	91.712	-16,5%	6%
TOTALE DISTRETTO 2	122.933	117.118	-4,7%	7%
TOTALE DISTRETTO 3	125.222	122.294	-2,3%	7%
TOTALE DISTRETTO 4	9.173	8.423	-8,2%	1%
TOTALE DISTRETTI	367.176	339.547	-7,5%	21%
O.C. VENEZIA	223.256	228.301	2,3%	14%
O.C. MESTRE	421.582	429.536	1,9%	26%
O.C. MIRANO	219.010	228.148	4,2%	14%
O.C. DOLO	261.193	264.439	1,2%	16%
O.C. CHIOGGIA	145.884	163.707	12,2%	10%
TOTALE PRESIDI	1.270.925	1.314.131	3,4%	79%
TOTALE COMPLESSIVO	1.638.101	1.653.678	1,0%	100%

Fonte: Flusso SPS. Escluso Macro-disciplina: Laboratorio

Mobilità sanitaria

Nei prospetti successivi, vengono riportati di dati di mobilità sanitaria. Per un miglior confronto sono stati affiancati anche i valori del 2024.

Mobilità attiva

A livello intraregionale il dato complessivo del 2025 è pari ad euro 71.758.350 a fronte di un valore del 2024 di euro 70.821.496 (+1,3%). La mobilità extraregionale registra invece una riduzione, da euro 15.201.804 nel 2024 ad euro 14.726.804 nel 2025 (-3,1%).

La mobilità attiva internazionale è sostanzialmente in linea con i valori relativi al 2024.

Nel complesso, il valore totale della mobilità attiva passa da 87.695.820 euro del 2024 a 88.157.564 nel 2025 con un incremento dello 0,5%.

MOBILITÀ ATTIVA	2024	2025	DELTA %
INTRAREGIONALE	70.821.496 €	71.758.350 €	1,3%
EXTRAREGIONALE	15.201.804 €	14.726.804 €	-3,1%
INTERNAZIONALE	1.672.520 €	1.672.410 €	0,0%
TOTALE	87.695.820 €	88.157.564 €	0,5%

Mobilità passiva

Nell'anno 2025 la mobilità passiva è aumentata 5,5%, passando da un valore di 164.573.786 nel 2024 a 173.588.694 nel 2025: la mobilità passiva intraregionale passa nel biennio 2024-2025 da euro 136.402.047 a 143.682.916 (+5,3%), l'extraregionale da euro 27.412.647 nel 2024 ad euro 29.112.755 nel 2025 (+6,2%).

Si registra inoltre un incremento della mobilità passiva internazionale, che passa da 759.092 nel 2024 a 793.023 nel 2025 (+4,5%).

MOBILITÀ PASSIVA	2024	2025	DELTA %
INTRAREGIONALE	136.402.047 €	143.682.916 €	5,3%
EXTRAREGIONALE	27.412.647 €	29.112.755 €	6,2%
INTERNAZIONALE	759.092 €	793.023 €	4,5%
TOTALE	164.573.786 €	173.588.694 €	5,5%

Saldo complessivo

In sintesi, quale effetto dei valori illustrati, nel 2025 il saldo negativo della mobilità sanitaria è aumentato, passando da -76.877.966 nel 2024 a -85.431.130 nel 2025.

SALDO MOBILITÀ	2024	2025	DELTA %
INTRAREGIONALE	- 65.580.551 €	- 71.924.566 €	9,7%
EXTRAREGIONALE	- 12.210.843 €	- 14.385.951 €	17,8%
INTERNAZIONALE	913.428 €	879.387 €	-3,7%
TOTALE	- 76.877.966 €	- 85.431.130 €	11,1%



Di seguito si rappresentano i valori di dettaglio relativi alla mobilità intraregionale ed extraregionale degli anni 2024 e 2025.

MOBILITA' SANITARIA INTRA REGIONE	ANNO 2024			ANNO 2025 (*)		
ATTIVITA'	ATTIVA	PASSIVA	SALDO Attiva-Passiva	ATTIVA	PASSIVA	SALDO Attiva-Passiva
A - Ricoveri	43.837.674	71.938.436	-28.100.762	43.302.236	74.162.819	-30.860.583
B - Medicina Generale	247.470	244.700	2.770	259.982	242.663	17.319
C - Specialistica	13.551.814	27.443.845	-13.892.031	13.638.216	28.919.619	-15.281.403
D - Farmaceutica	2.034.209	2.049.097	-14.888	2.229.806	2.233.075	-3.269
E - Cure Termali	247.008	878.337	-631.329	276.502	889.985	-613.483
F - Somministr.Farmaci	10.608.988	31.802.765	-21.193.777	11.763.544	34.837.557	-23.074.013
G - Trasporti	174.780	473.724	-298.944	171.780	577.874	-406.094
M - Riab. Età Evolutiva	24.819	672.788	-647.969	25.701	676.401	-650.700
N - Riab età Adulta	63.654	369.824	-306.170	87.223	478.063	-390.840
S - Hospice	31.080	528.531	-497.451	3.360	664.860	-661.500
Totale complessivo	70.821.496	136.402.047	-65.580.551	71.758.350	143.682.916	-71.924.566

MOBILITA' SANITARIA EXTRA REGIONE	ANNO 2024			ANNO 2025 (*)		
ATTIVITA'	ATTIVA	PASSIVA	SALDO Attiva-Passiva	ATTIVA	PASSIVA	SALDO Attiva-Passiva
A - Ricoveri	10.508.540	20.339.310	-9.830.770	10.148.557	20.370.074	-10.221.517
B - Medicina Generale	199.365	198.098	1.267	208.531	221.362	-12.831
C - Specialistica	2.642.066	3.160.569	-518.503	2.443.116	3.357.455	-914.339
D - Farmaceutica	560.547	341.720	218.827	614.946	377.643	237.303
E - Cure Termali	46.500	207.183	-160.683	50.992	218.722	-167.730
F - Somministr.Farmaci	970.836	2.468.332	-1.497.496	1.010.866	3.842.390	-2.831.524
G - Trasporti	273.950	681.336	-407.386	249.796	705.493	-455.697
Disabili Cronici		16.099	-16.099	0	19.616	-19.616
Totale complessivo	15.201.804	27.412.647	-12.210.843	14.726.804	29.112.755	-14.385.951

MOBILITA' SANITARIA INTRA+EXTRA REGIONE	ANNO 2024			ANNO 2025 (*)		
ATTIVITA'	ATTIVA	PASSIVA	SALDO Attiva-Passiva	ATTIVA	PASSIVA	SALDO Attiva-Passiva
A - Ricoveri	54.346.214	92.277.746	-37.931.532	53.450.793	94.532.893	-41.082.100
B - Medicina Generale	446.835	442.798	4.037	468.513	464.025	4.488
C - Specialistica	16.193.880	30.604.414	-14.410.534	16.081.332	32.277.074	-16.195.742
D - Farmaceutica	2.594.756	2.390.817	203.939	2.844.752	2.610.718	234.034
E - Cure Termali	293.508	1.085.520	-792.012	327.494	1.108.707	-781.213
F - Somministr.Farmaci	11.579.824	34.271.097	-22.691.273	12.774.410	38.679.947	-25.905.537
G - Trasporti	448.730	1.155.060	-706.330	421.576	1.283.367	-861.791
M - Riab. Età Evolutiva	24.819	672.788	-647.969	25.701	676.401	-650.700
N - Riab età Adulta	63.654	369.824	-306.170	87.223	478.063	-390.840
S - Hospice	31.080	528.531	-497.451	3.360	664.860	-661.500
Disabili Cronici	0	16.099	-16.099	0	19.616	-19.616
Totale complessivo	86.023.300	163.814.694	-77.791.394	86.485.154	172.795.671	-86.310.517

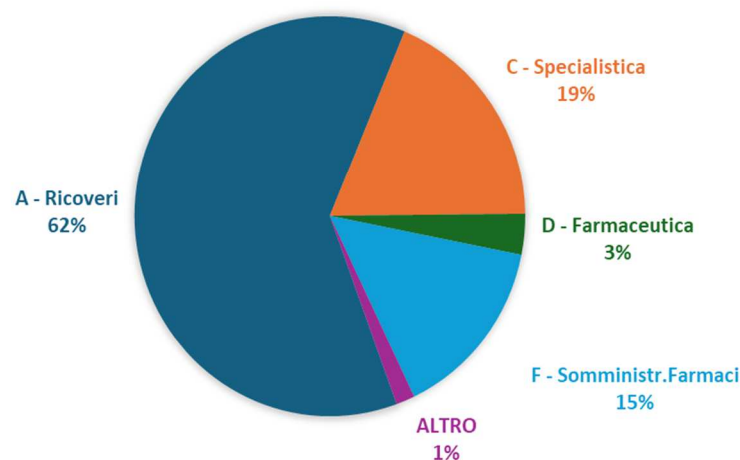
*Fonte dati: Bilancio



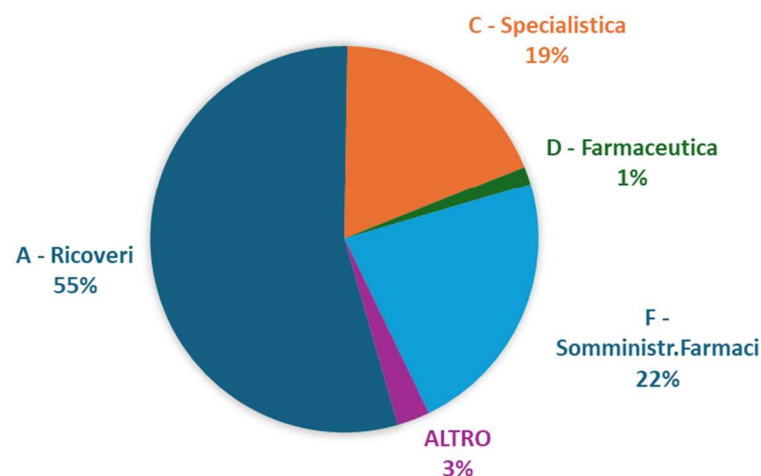
Si rappresentano di seguito alcuni grafici relativi alla mobilità sanitaria intraregionale ed extraregionale 2025.

I primi due grafici danno evidenza della composizione percentuale della Mobilità, mostrando che la componente principale, sia della mobilità attiva che di quella passiva, è riferibile ai Ricoveri (62% sul totale della Mobilità attiva e 55% per quella Passiva). Segue la Specialistica ambulatoriale che rappresenta il 19% della Mobilità Attiva e di quella Passiva.

COMPOSIZIONE MOBILITÀ ATTIVA INTRA+EXTRA REGIONE 2025

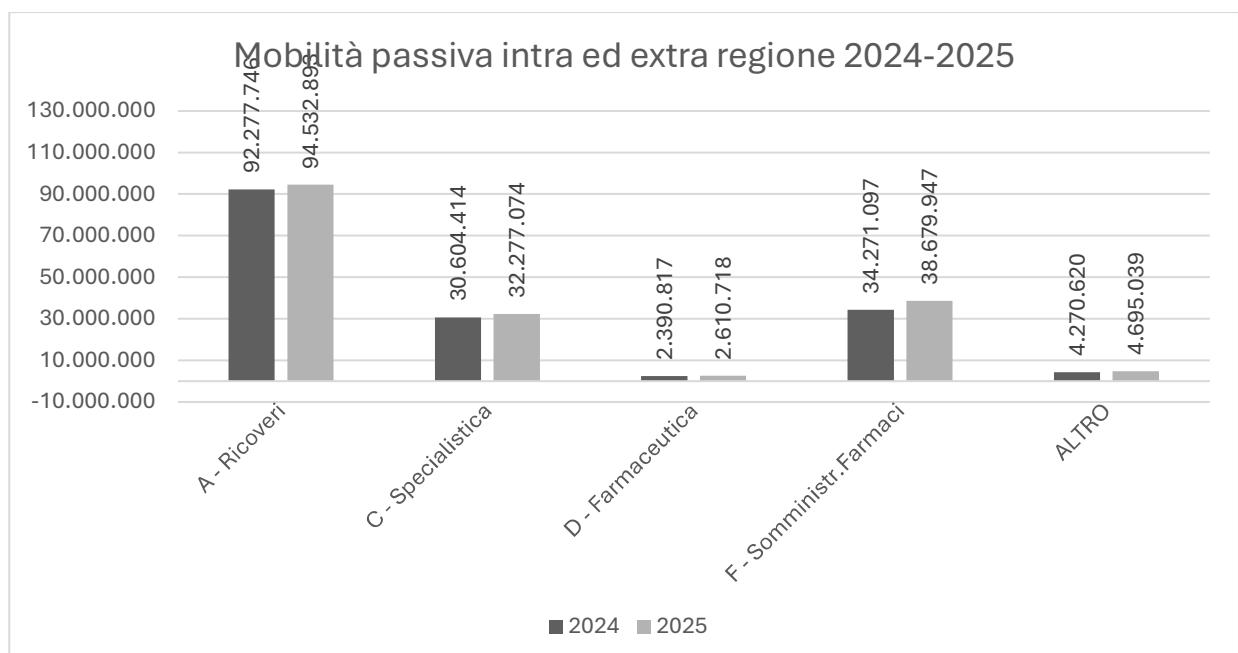
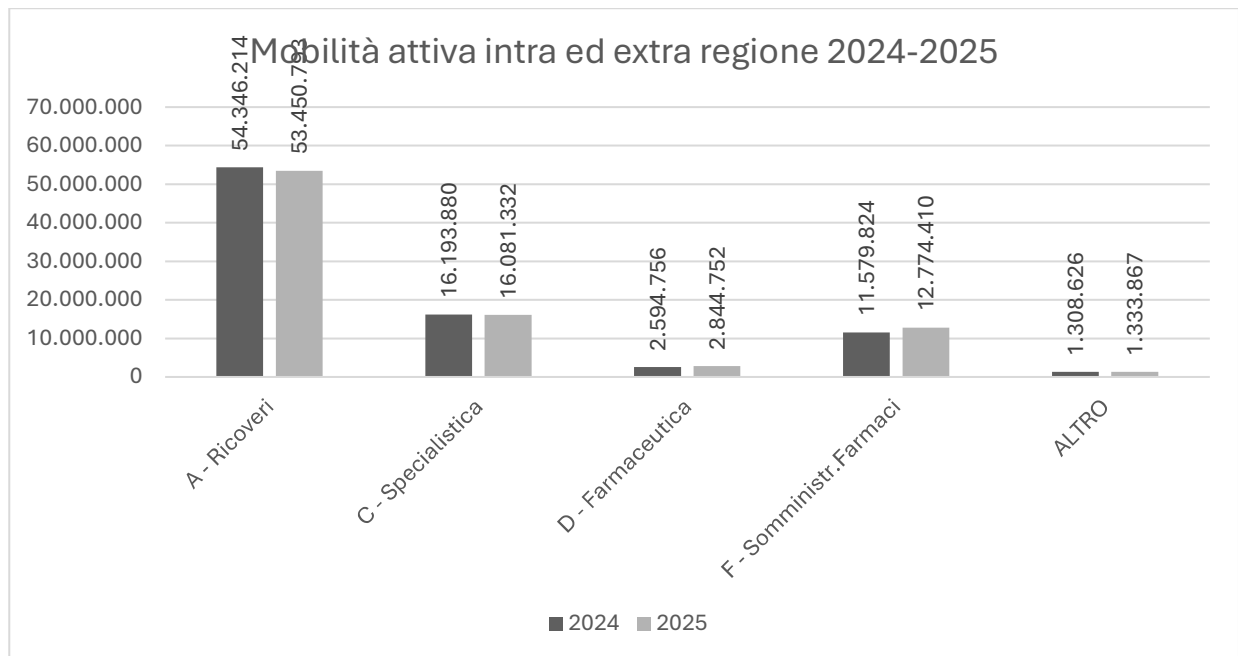


COMPOSIZIONE MOBILITÀ PASSIVA INTRA+EXTRA REGIONE 2025



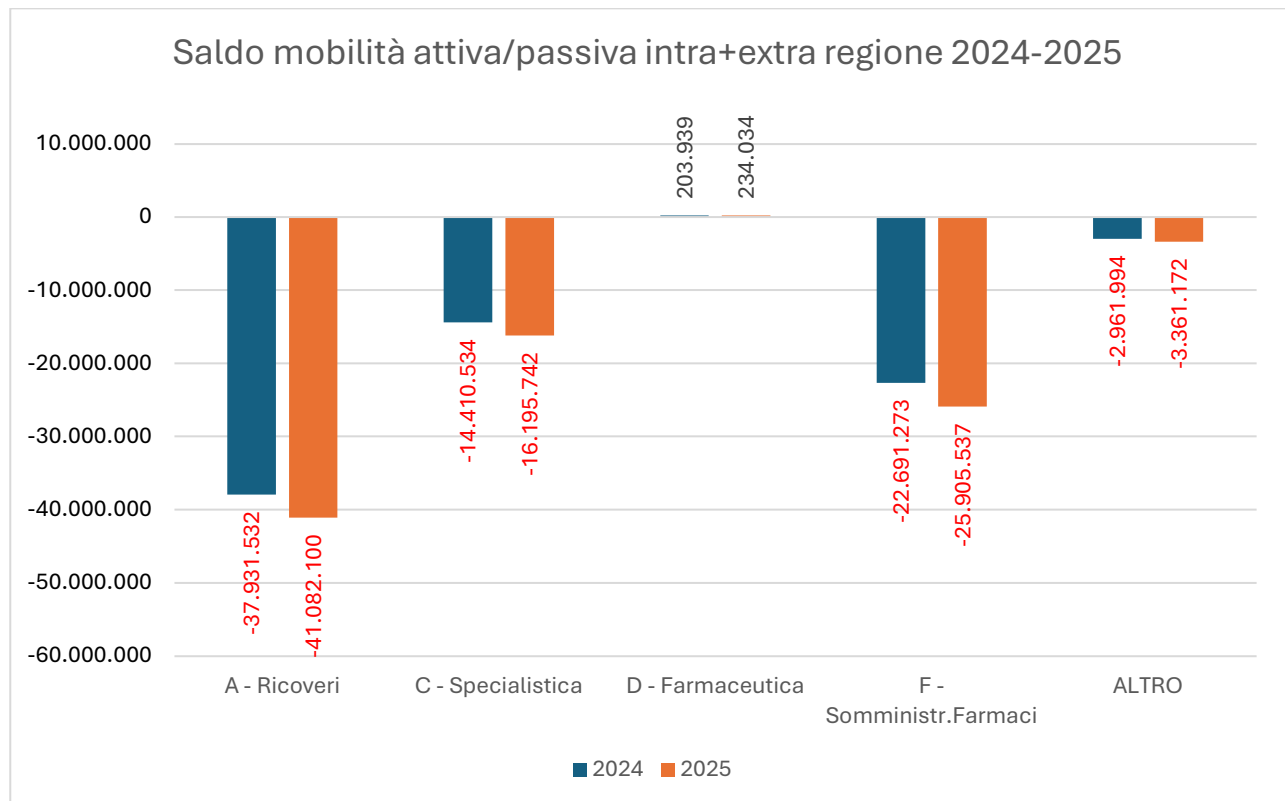


I grafici che seguono illustrano la variazione dei valori 2025 rispetto al 2024 per ciascuna componente di mobilità attiva e passiva.





Infine, l'ultimo istogramma affianca, per ogni componente della mobilità, il saldo totale 2025 rispetto al precedente relativo all'anno 2024.



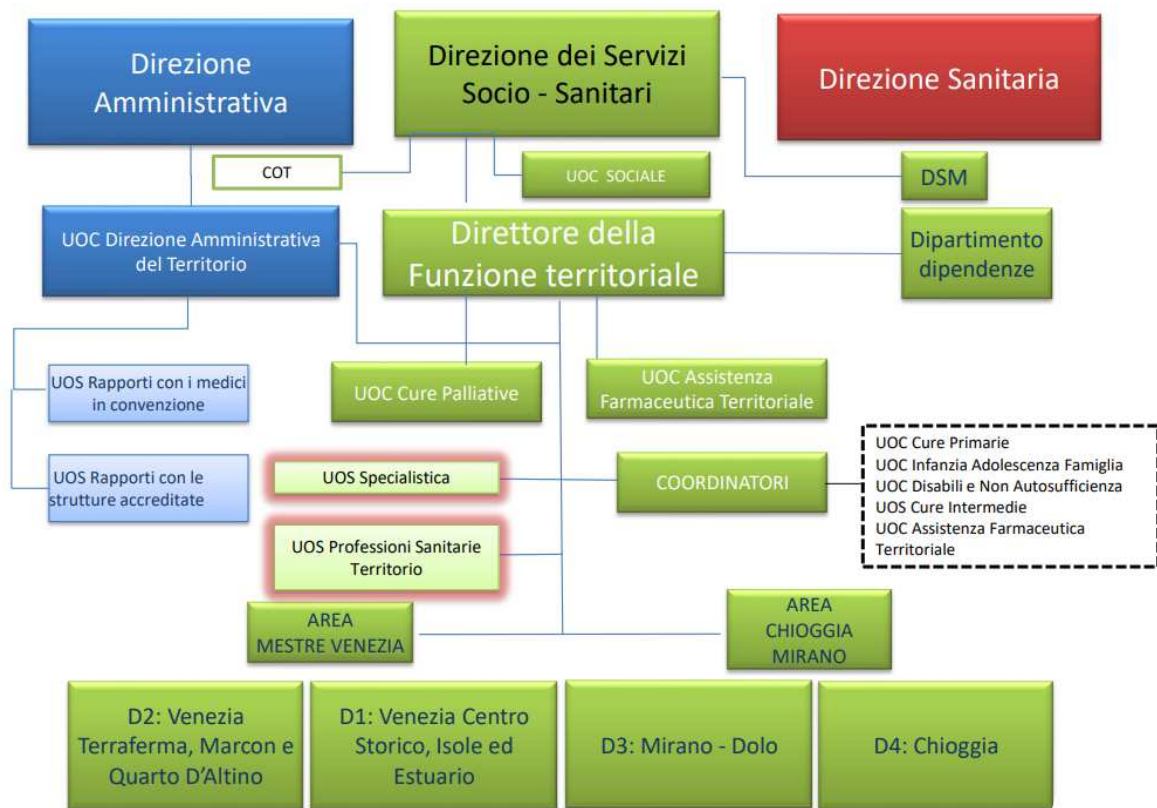
Le attività con maggior incremento del saldo negativo di mobilità sono:

- l'attività di ricovero, il cui valore passa da -37.931.532 nel 2024 a -41.082.100 nel 2025 (-8,3%) a seguito di un aumento della mobilità passiva verso l'Azienda ospedaliera di Padova;
- la somministrazione farmaci (flusso F), il cui valore passa da -22.691.273 nel 2024 a -25.905.537 nel 2025, con una variazione del -14,2%.

Tale differenza è dovuta principalmente all'aumento del valore della mobilità passiva verso l'Azienda Ospedaliera di Padova in seguito ad alcuni pazienti con malattie rare seguiti dal centro di Padova.



Assistenza Territoriale



I distretti sono le strutture operative che garantiscono una risposta coordinata e continuativa alla domanda socio-sanitaria della popolazione; in queste strutture, si realizza l'integrazione tra i diversi servizi sanitari, socio-sanitari e socio-assistenziali, preposti a soddisfare in modo appropriato i bisogni dei cittadini.

Essi si pongono come centri di riferimento per l'accesso a tutti i servizi dell'Azienda ULSS e come sede di coordinamento organizzativo e funzionale dell'intera rete territoriale. L'Azienda s'impegna a promuovere un forte coordinamento tra le strutture Ospedaliere ed i Distretti Territoriali al fine di assicurare l'integrazione tra i diversi servizi. L'integrazione è volta a favorire un'efficace attività di prevenzione, ad evitare ricoveri inappropriati ed assicurare una dimissione dei pazienti "protetta".

Complessivamente nel territorio aziendale operano 183 Unità di Offerta extraospedaliere, pubbliche e private convenzionate, di cui 125 sono di tipo residenziale e 58 semiresidenziale, con una dotazione complessiva di 6.308 posti letto (5.216 per le strutture residenziali e 1.092 per le strutture semiresidenziali), che garantiscono assistenza sociosanitaria alle categorie socialmente più deboli come anziani, soggetti non autosufficienti, malati psichiatrici, minori.

Nel prospetto seguente vengono riportati i dati relativi al numero di strutture articolate per area di attività con i relativi posti letto.



STRUTTURE RESIDENZIALI*								
AREA ASSISTENZA	Distretto Veneziano		Distretto Dolo Mirano		Distretto Chioggia		Totale Azienda ULSS 3	
	strutture	n. PL	strutture	n. PL	strutture	n. PL	strutture	n. PL
ANZIANI NON AUTO	17	2.279	13	1.554	3	265	33	4.098
ALTRI NON AUTO (ODC, URT, SVP, SAPA e HOSPICE)	10	130	5	82	1	12	16	224
DISABILI	14	166	7	106	2	20	23	292
PSICHIATRICI**	12	145	7	68	1	9	20	222
MINORI***	20	167	5	38	1	8	26	213
DIPENDENZE E PERSONE CON INFEZIONE DA HIV	8	143	1	24	0	0	9	167

STRUTTURE SEMIRESIDENZIALI*								
AREA ASSISTENZA	Distretto Veneziano		Distretto Dolo Mirano		Distretto Chioggia		Totale Azienda ULSS 3	
	strutture	n. Posti	strutture	n. Posti	strutture	n. Posti	strutture	n. Posti
ANZIANI NON AUTO	5	112	6	115	3	54	14	281
DISABILI	9	208	14	284	4	83	27	575
PSICHIATRICI**	6	86	4	58	2	28	12	172
MINORI***	2	20	2	20	0	0	4	40
DIPENDENZE E PERSONE CON INFEZIONE DA HIV	0	0	1	24	0	0	1	24

* Posti autorizzati, escluse strutture religiose

** Compresa struttura di Neuropsichiatria Infantile e dell'Adolescenza (NPIA)

*** Comprende Centri educativi esclusi gli asili

(Fonte dati mod. ministeriale STS24/STS11-2024 e Direzione Socio-Sanitaria)

A livello territoriale, la rete dei servizi erogati si articola inoltre nelle seguenti sedi di offerta:

PUNTI DI OFFERTA TERRITORIALI	Distretto Veneziano	Distretto Dolo Mirano	Distretto Chioggia	Totale Azienda ULSS 3
SEDI DISTRETTUALI	14	7	2	23
SEDI DI SPECIALISTICA AMBULATORIALE STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE	15	9	7	31
SEDI DIPARTIMENTO PREVENZIONE	5	1	2	8
SEDI DIPARTIMENTO SALUTE MENTALE*	5	2	3	10



SEDI NEUROPSICHIATRIA INFANTILE E DELL'ADOLESCENZA	7	4	2	13
SEDI DIPARTIMENTO DIPENDENZE	2	2	1	5
FARMACIE CONVENZIONATE	100	74	22	196

* Escluse strutture residenziali e semiresidenziali

(Fonte dati mod. ministeriale STS11- 2024 e Serv. Farmaceutico Territoriale)

Prevenzione

Il Dipartimento di Prevenzione è la struttura tecnico-funzionale dell'Azienda preposta alla promozione della tutela della salute della popolazione e alla salvaguardia della salute animale e del patrimonio zootecnico, attraverso funzioni rivolte direttamente alla comunità e all'ambiente di vita e di lavoro.

Il Dipartimento persegue direttamente obiettivi di profilassi delle malattie infettive e parassitarie; tutela della collettività dai rischi sanitari degli ambienti di vita, anche con riferimento agli effetti sanitari degli inquinanti ambientali; tutela igienico-sanitaria degli alimenti; sorveglianza e prevenzione nutrizionale; tutela collettiva e dei singoli dai rischi infortunistici e sanitari connessi agli ambienti di lavoro; sanità pubblica veterinaria; tutela della salute nelle attività sportive.

Esso inoltre concorre con gli altri dipartimenti e servizi aziendali alle attività inerenti alle funzioni di promozione della salute e di prevenzione delle malattie cronico-degenerative. Rilevante è inoltre la funzione che il Dipartimento esercita nell'attuazione di indirizzi nazionali e regionali, in collaborazione con le altre strutture e/o enti, a fronte di emergenze sanitarie e territoriali.

Per quanto riguarda gli screening oncologici (mammografico, citologico, colon retto) si riportano nella tabella seguente i dati relativi alla copertura, confrontandoli con le soglie regionali pari rispettivamente a: 60%, 50% e 50%.

	2025	VALORE SOGLIA
SCREENING MAMMOGRAFICO	66,4%	60%
SCREENING CITOLOGICO	55,2%	50%
SCREENING COLON RETTO	59,0%	50%

La tabella seguente riporta i dati relativi alla copertura vaccinale nei bambini a 24 mesi e le relative soglie regionali.

	2025	2024	VALORE SOGLIA
Copertura vaccinale nei bambini a 24 mesi per la 1° dose di vaccino contro morbillo, parotite, rosolia (MPR)	97,5%	95,3%	95%
Copertura vaccinale nei bambini a 24 mesi per ciclo base	96,2%	95,9%	95%

Di seguito si riportano i dati relativi alla copertura vaccinale HPV.



	2025	VALORE SOGLIA
Raggiungimento delle coperture vaccinali previste nell'adolescente (HPV)	78,3%	78%

Le coperture vaccinali sia nei bambini sia nei dodicenni sono state superiori alle soglie regionali.

Dipendenze

Nel 2025 è proseguito il lavoro di confronto e di condivisione di buone prassi, protocolli e linee guida tra le cinque sedi SerD dei Distretti Veneziano, Venezia e Mestre, Dolo, Mirano e Chioggia. I SerD hanno continuato a garantire prestazioni nell'ambito della prevenzione, cura e riabilitazione nei confronti delle diverse tipologie di dipendenza attraverso l'integrazione delle diverse professionalità e in stretta connessione con la rete territoriale.

Il fenomeno delle diverse forme di dipendenza permane significativo e complesso.

Aumentano le situazioni di prese in carico con problematiche correlate alla dipendenza patologica, sempre più complesse e compresenti, ostacolando risoluzioni un tempo efficaci; si è reso necessario potenziare la già presente collaborazione inter-istituzionale per l'accesso alle risorse mediante integrazioni socio-sanitarie. Le politiche di contrasto alla povertà in campo europeo, nazionale e regionale indicano l'integrazione tra Servizi Pubblici e Terzo Settore quale nuova strategia di fronteggiamento dei problemi dei cittadini utenti.

La tipologia degli utenti che si rivolgono e che vengono presi in carico dai diversi servizi del dipartimento permane molto varia e differenziata (tossicodipendenti, alcolisti, giocatori d'azzardo patologico, tabagisti, minori e adolescenti consumatori di sostanze, poliusatori, lavoratori con mansioni a rischio, stranieri assuntori di sostanze, lungo-assistiti, detenuti, utenti con doppia diagnosi, donne alcol e tossicodipendenti vittime di violenza, familiari di tutte le suddette tipologie, genitori di minori per i quali il Servizio Tutela Minori chiede valutazione specialistica, giovani con dipendenze comportamentali). Ciò richiede interventi specifici, mirati, diversificati utilizzando personale multiprofessionale, formato e organizzato per rispondere ai bisogni del singolo target con il coinvolgimento di molteplici dispositivi, all'interno di un complesso lavoro di rete. E' proseguito il confronto e la collaborazione con altri servizi Ulss (in particolare Dipartimento Salute Mentale, Sanità Penitenziaria, Infanzia Adolescenza e famiglia, Dipartimento Prevenzione, Malattie Infettive, Medicina Interna, Gastroenterologia), con il Privato Sociale accreditato (Comunità Terapeutiche), Comuni, Associazioni e Volontariato, UIPE e USSM, Tribunale Minori, Prefettura.

In applicazione al protocollo con il Dipartimento di Salute Mentale sono stati cogestiti numerosi casi di tossico o alcol dipendenti con doppia diagnosi anche attraverso il lavoro in equipe multifunzionali. In tutte le sedi SerD si è garantita la consulenza ospedaliera. Gli indirizzi normativi nazionali e regionali sottolineano fortemente la necessità di favorire i processi di integrazione tra i Servizi di Salute Mentale degli Adulti, i Servizi Territoriali per l'Età Evolutiva, le Unità Operative Ospedaliere di Neuropsichiatria Infantile, i Servizi delle Dipendenze, con lo scopo di prevenire e intercettare precocemente i disturbi mentali, favorire tempestive risposte terapeutico-riabilitative e dare continuità ai percorsi di presa in carico della persona.

I tossicodipendenti seguiti nelle cinque sedi SerD nel 2025 sono stati **2.120**.

I familiari seguiti nelle 5 sedi sono stati **200**.

La sede di Venezia ha garantito interventi di tipo sanitario, sociale e psicologico per utenti detenuti con disturbo da uso di sostanze o alcol presso il Carcere di S. Maria Maggiore ed il Carcere Femminile della



Giudecca. Dall'ottobre 2025 è stato sperimentato l'ambulatorio medico presso il Carcere di S. Maria Maggiore in modalità di telemedicina, a causa della carenza di personale medico specialistico.

I **detenuti** seguiti nel corso del 2025 sono stati **202**.

Il Disturbo da uso di **alcol** è problematica costantemente presente che ha visto, più che in altre forme di dipendenza, accedere ai servizi anche molti cittadini stranieri, nell'anno 2025.

Nel 2025, alla luce dei dati epidemiologici che continuano a mostrare un incremento del consumo di alcol nella popolazione femminile, in particolare delle giovani e giovanissime, e in un costante lavoro di Prevenzione e di sensibilizzazione sul rischio alcol correlato, è stata svolta la Quarta edizione dell'Alcohol Prevention Day dal titolo: "Gravidanza e primi 1000 giorni: e l'alcol?".

Tale workshop ha coinvolto la rete alcologica territoriale, il volontariato, il privato sociale ed il Dipartimento di Prevenzione.

Gli alcolisti trattati nelle cinque sedi SerD nel corso del 2025 sono stati **951**.

Il Disturbo da Gioco d'Azzardo (DGA) rimane un problema complesso che coinvolge tutte le fasce della popolazione dagli adolescenti agli anziani. Attraverso specifico finanziamento Regionale, anche nel 2025 è proseguito il Piano Aziendale di attività per il contrasto al Gioco d'Azzardo con l'obiettivo di attuare adeguate iniziative volte a ridurre l'impatto negativo della diffusione del gioco d'azzardo in un'ottica di integrazione con le risorse istituzionali e del territorio. I giocatori d'azzardo seguiti nel 2025 sono stati **163**, da segnalare anche i primi **7** accessi di pazienti con dipendenze comportamentali, nello specifico dipendenze digitali.

Rispetto al fumo di **tabacco**, all'interno di un programma regionale del PRP in cui l'Ulss 3 ha il ruolo di coordinamento a livello regionale relativamente al trattamento, si prosegue presso i SerD l'attività di Trattamento Tabagismo. Anche questa tipologia di utenti è diventata sempre più complessa e richiede un trattamento protratto nel tempo. I tabagisti trattati presso gli ambulatori SerD sono stati **310**.

L'ambulatorio per i **Disturbi del Comportamento Alimentare** è attivo nel distretto Dolo –Mirano da oltre 30 anni. Collabora con i locali reparti Ospedalieri di Medicina, Neurologia e Psichiatria, Chirurgia, Ambulatorio di Nutrizione e Dietistica. L'attività è proseguita anche nel 2025 per **207** soggetti.

Anche nel 2025 è proseguita l'attività dell'**Osservatorio Locale Dipendenze**, strumento dipartimentale che vede la collaborazione di SerD, Comune di Venezia ed Enti del Privato Sociale. L'elaborazione e l'interpretazione dei dati sul fenomeno delle dipendenze permette al Dipartimento di programmare di focalizzare azioni territoriali specifiche. Con DGR 1396 del 20/11/2023 è stato approvato il Piano Triennale Dipendenze 2024 – 2026.

Investimenti significativi

Nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Missione 6 Salute, l'Azienda sta sviluppando molteplici progettualità che concorreranno, unitamente a quelle delle altre Aziende, a delineare il nuovo volto della sanità veneta.

Di seguito si riporta lo stato di attuazione al 31 dicembre 2025 dei vari interventi:

- **C2 Investimento 1.1.2: Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero (Grandi Apparecchiature)**

L'Azienda Ulss 3 Serenissima ha collaudato tutte le 28 grandi apparecchiature previste per i cinque ospedali presenti nel territorio aziendale, per un totale di 16,5 milioni di euro.

- **C1 Investimento 1.2 Casa come primo luogo di cura e telemedicina 1.2.2**
Implementazione delle Centrali Operative Territoriali (COT) - lavori

Il progetto, che si è concluso nel 2024, ha riguardato una nuova costruzione, presso Piazzale San Lorenzo Giustiniani 11D, 30174 Venezia, sviluppata su piano singolo, che ospita al suo interno gli 8 moduli della Centrale Operativa Territoriale.

La realizzazione della COT si è articolata in tre interventi distinti: realizzazione dei lavori, acquisto dei Device e interconnessione. L'importo complessivo dell'investimento è di 3.598.605,61, di cui 2.195.665,22 PNRR.



- **C1 Investimento 1.3 Rafforzamento dell'assistenza sanitaria intermedia e delle sue strutture (Ospedali di comunità)**

L'investimento mira a rendere l'assistenza sanitaria il più possibile personalizzata sulla base delle esigenze dei pazienti e delle loro famiglie, grazie alla creazione degli Ospedali di Comunità dedicati ai pazienti con patologie lievi o recidive croniche.

- **Ospedale di Comunità di Venezia** presso Sestiere Castello 6777, 30122 Venezia.

Il progetto prevedeva la realizzazione dell'Ospedale di Comunità presso il «Padiglione Mendicanti» del Presidio Ospedaliero di Venezia tramite l'attivazione dei 24 posti letto previsti al secondo piano e l'acquisto di forniture, arredi e attrezzature. L'importo dell'investimento, interamente finanziato con fondi PNRR, è di 200.000,00.

- **Ospedale di Comunità di Noale** presso Piazzale della Bastia 3, 30033 Noale.

Il progetto prevede la realizzazione dell'Ospedale di Comunità di Noale tramite interventi di ristrutturazione del 4° piano, con adeguamento strutturale dell'edificio principale che ospiterà i nuovi 24 posti letto. L'importo dell'investimento è di 5.144.674,81 di cui 4.968.938,01 PNRR.

Ospedale di Comunità di Chioggia presso Strada Madonna Marina 500, 30015 Chioggia.



Il progetto prevede la realizzazione, al piano rialzato, di spazi dedicati all'Ospedale di Comunità di Chioggia, attraverso interventi di ristrutturazione dell'edificio «Villa Verde», interno al Presidio nel quale verranno allocati i 20 posti letto previsti per la struttura intermedia. Inoltre, nello stesso edificio, in ottemperanza alla DGR 614 del 2019, con differente appalto è previsto l'inserimento dell'Hospice con 5 p.l. dedicati. L'importo dell'investimento è di 2.927.046,94, di cui 2.598.554,92 PNRR.

- **C1 Investimento 1.1 Case della Comunità e presa in carico della persona**

L'investimento prevede la realizzazione di 13 Case della Comunità, luoghi fisici di prossimità e facile individuazione dove la comunità può accedere per poter entrare in contatto con il sistema di assistenza sanitaria, sociosanitaria e sociale. Tutte le strutture saranno attivate entro il 30 giugno 2026.

- **Casa della Comunità di Mestre** presso Via Cappuccina 129, 30174 Venezia.

Il progetto prevede la ristrutturazione per l'adeguamento dell'edificio principale e sede distrettuale (4.018 m²), la demolizione dell'edificio denominato «palazzina ex CED» e la sua ricostruzione (1.788 m²). L'importo dell'investimento è di 7.290.000,00 di cui 3.500.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Marghera** presso Piazzale S. Antonio 17, 30100 Venezia.

Il progetto prevede la demolizione dei volumi attualmente dismessi (2.240 m²) e la nuova costruzione sviluppata su 3 piani fuori terra e predisposta con accessi differenziati. L'importo complessivo dell'investimento è di 9.577.333,45 di cui 5.000.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Martellago** presso Via Trento 83, 30030 Martellago.

Il progetto prevede la ristrutturazione ai fini dell'adeguamento alla normativa esistente, dell'attuale Distretto (1.050 m²) oltre che al suo ampliamento (490 m²). L'importo dell'investimento è di 2.175.000,00 di cui 1.500.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Mira** presso Via Confalonieri n°10, 30034 Mira.

Il progetto prevede una nuova costruzione in Via Confalonieri, sviluppata su due piani fuori terra, che andrà a sostituire l'attuale Distretto di Mira. L'importo complessivo è di 3.796.248,30 di cui 3.100.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Dolo** presso Via Pasteur 11, 30031 Dolo.

Il progetto prevede la parziale demolizione dell'attuale edificio Poliambulatorio OD01 (530 m²) sito all'interno del presidio e la nuova costruzione della Palazzina che si svilupperà su due piani. L'importo complessivo dell'investimento è di 3.080.000,00 di cui 1.500.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Chioggia** presso Strada M. Marina 500, 30015 Chioggia.

Il progetto prevede una nuova costruzione che si sviluppa su due piani fuori terra. La struttura ospiterà sei ambulatori per le cure primarie, otto ambulatori per la diagnostica-specialistica e cinque locali dedicati all'assistenza di prossimità. L'importo dell'investimento è di 3.179.078,49 di cui 50.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Cavarzere** presso Via Nazario Sauro 32, 30014 Cavarzere (VE).

Il progetto prevede la demolizione dell'edificio presente all'interno della «Cittadella Socio-Sanitaria» (880 m2) e una nuova costruzione che si sviluppa su un piano fuori terra. L'importo dell'investimento è di 2.575.134,04 di cui 50.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Marcon** presso Via dello Sport, 30020 Marcon (VE).

Il progetto del nuovo distretto di Marcon prevede per la realizzazione di una nuova costruzione che si sviluppa su due piani fuori terra.

- **Casa della Comunità del Lido di Venezia** presso Piazzale Ravà 1 - 30126 Venezia (VE).

Il progetto prevedeva il rinnovamento di un fabbricato preesistente e l'attivazione dei servizi necessari alle Case della Comunità. L'importo dell'investimento è di 220.000 di cui 50.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Favaro Veneto** presso Via della Soia 20 - 30173 Venezia (VE).

Il progetto prevede il rinnovamento di un fabbricato preesistente e l'attivazione dei servizi necessari alle Case della Comunità. L'importo dell'investimento è di 170.000 di cui 50.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Noale** presso P.le della Bastia 3 - 30033 Noale (VE).

Il progetto prevede il rinnovamento di un fabbricato preesistente e l'attivazione dei servizi necessari alle Case della Comunità. L'importo dell'investimento è di 280.000 di cui 50.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità di Venezia** presso Sestiere Castello n. 6777, 30122 Venezia.

Il progetto prevede il rinnovamento dei locali già esistenti e l'attivazione dei servizi necessari alle Case della Comunità. L'importo dell'investimento è di 50.000 di cui 50.000,00 PNRR.

- **Casa della Comunità spoke di Venezia Giustinian** presso Sestiere Dorsoduro, 1454, 30123 Venezia. Il progetto prevede il rinnovamento dei locali preesistenti e l'attivazione dei servizi necessari alle Case della Comunità. L'importo dell'investimento è di 50.000 di cui 50.000,00 PNRR.

2.3.2 Il personale dipendente

La tabella seguente riporta il numero di dipendenti presenti in Azienda al 31.12.2024, e confronta il dato con l'anno precedente. Il numero di unità di personale è aumentato di 105 unità.



PERSONALE	31/12/2024	31/12/2025
101 - SANITARIO Dirigenza Medica	1.125	1.167
102 - SANITARIO Dirigenza non Medica	137	140
103 - SANITARIO Comparto	4.200	4.194
105 - SOCIO SANITARIO Comparto	1.294	1.319
202 - PROFESSIONALE Dirigenza	11	11
203 - PROFESSIONALE Comparto	2	2
302 - TECNICO Dirigenza	3	3
303 - TECNICO Comparto	319	322
402 - AMMINISTRATIVO Dirigenza	22	22
403 - AMMINISTRATIVO Comparto	672	710
440 - Incarico Direttore	3	3
740 - PERSONALE IST. PENIT. "INCARICATO" L. 740	1	1
Totale complessivo	7.789	7.894

PIANO DEI CONTI	CONSUNTIVO 2025	CONSUNTIVO 2024	DELTA	DELTA %
B.5) B.6) B.7) B.8) Totale Costo del personale	€ 438.020.768	€ 414.243.781	€ 23.776.986	6%
<i>B.5) Personale del ruolo sanitario</i>	€ 346.576.192	€ 329.081.098	€ 17.495.093	5%
<i>B.6) Personale del ruolo professionale</i>	€ 1.191.861	€ 1.086.273	€ 105.588	10%
<i>B.7) Personale del ruolo tecnico</i>	€ 60.979.104	€ 57.901.371	€ 3.077.733	5%
<i>B.8) Personale del ruolo amministrativo</i>	€ 29.273.611	€ 26.175.039	€ 3.098.571	12%

Il costo del personale pari a 438 milioni di euro rispetta il tetto fissato dalla Regione Veneto e, rispetto al 2024, risulta superiore per 23,8 milioni di euro. Tale incremento deriva principalmente dall'incremento dei fondi Legge 26/2024 (+5,1 milioni di euro), dal rinnovo contrattuale CCNL dell'Area Comparto (+16,3 milioni di euro) e dagli incrementi del fondo Decreto Calabria (+2,4 milioni euro).

Il costo complessivo ha comunque rispettato il limite di costo fissato dalla Regione del Veneto.



3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Analisi scostamenti Conto Economico consuntivo anni 2024 e 2025 (Sintetici da DM 20 marzo 2013)

	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	
	2025	2024	V.A.	V.%
	(1)	(2)	(3)=(1)-(2)	(3)/(2)
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
1) Contributi in c/esercizio	1.303.941.204	1.284.931.550	19.009.654	1,5%
a) Contributi in c/esercizio - da Regione o Prov.Aut. per quota F.S. regionale	1.299.123.926	1.282.432.428	16.691.498	1,3%
b) Contributi in c/esercizio - extra fondo	3.419.458	2.050.353	1.369.105	66,8%
1) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - vincolati	458.545	638.436	- 179.891	
2) Contrib. da Regione o Pr.Aut.(extra fondo) - Risorse agg.ve da bilancio a titolo di copertura LEA	-	-	-	
3) Contrib. da Reg.o Pr.Aut.(extra fondo) -Risorse agg.ve da bilancio a titolo di copert. extra LEA	1.086.199	2.139	1.084.060	
4) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) – altro	-	-	-	
5) Contributi da aziende sanitarie pubbliche (extra fondo)	39.100	165.334	- 126.234	-76,4%
6) Contributi da altri soggetti pubblici	1.835.614	1.244.444	591.170	47,5%
c) Contributi in c/esercizio - per ricerca	-	-	-	
1) da Ministero della Salute per ricerca corrente	-	-	-	
2) da Ministero della Salute per ricerca finalizzata	-	-	-	
3) da Regione e altri soggetti pubblici	-	-	-	
4) da privati	-	-	-	
d) Contributi in c/esercizio - da privati	1.397.820	448.769	949.051	211,5%
2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	- 1.786.838	- 11.106.526	9.319.688	-83,9%
3) Utilizzo fondi per quote inutilizz. contrib.vinc. di es. precedenti	8.299.954	5.370.160	2.929.794	54,6%
4) Ricavi per prest. Sanit. e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	113.782.534	112.510.710	1.271.824	1,1%
a) Ricavi per prestaz. sanit. e sociosanit. - ad aziende sanit. pubbliche	86.733.362	85.092.171	1.641.192	1,9%
b) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - intramoenia	16.599.287	15.462.618	1.136.669	7,4%
c) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - altro	10.449.885	11.955.921	- 1.506.037	-12,6%
5) Concorsi, recuperi e rimborsi	5.726.118	7.997.823	- 2.271.705	-28,4%
6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	20.734.850	20.985.049	- 250.199	-1,2%
7) Quota contributi in c/capitale imputata nell'esercizio	33.324.840	30.495.624	2.829.215	9,3%
8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	6.835	8.689	- 1.854	-21,3%
9) Altri ricavi e proventi	11.713.771	8.574.355	3.139.416	36,6%
Totale A)	1.495.743.268	1.459.767.435	35.975.833	2,5%



	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	
	2025	2024	V.A.	V.%
	(1)	(2)	(3)=(1)-(2)	(3)/(2)
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
1) Acquisti di beni	258.922.589	243.707.142	15.215.447	6,2%
a) Acquisti di beni sanitari	256.212.412	241.659.214	14.553.198	6,0%
b) Acquisti di beni non sanitari	2.710.177	2.047.928	662.249	32,3%
2) Acquisti di servizi sanitari	663.345.515	645.910.936	17.434.579	2,7%
a) Acquisti di servizi sanitari - Medicina di base	74.452.795	72.647.942	1.804.854	2,5%
b) Acquisti di servizi sanitari - Farmaceutica	72.488.746	69.744.618	2.744.128	3,9%
c) Acquisti di servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale	78.689.677	79.175.928	- 486.250	-0,6%
d) Acquisti di servizi sanitari per assistenza riabilitativa	3.448.144	3.265.090	183.054	5,6%
e) Acquisti di servizi sanitari per assistenza integrativa	2.283.816	2.136.561	147.255	6,9%
f) Acquisti di servizi sanitari per assistenza protesica	4.462.012	4.192.469	269.543	6,4%
g) Acquisti di servizi sanitari per assistenza ospedaliera	148.870.417	147.348.822	1.521.594	1,0%
h) Acquisti prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale	6.027.672	5.346.147	681.525	12,7%
i) Acquisti prestazioni di distribuzione farmaci File F	38.679.947	34.271.097	4.408.850	12,9%
j) Acquisti prestazioni termali in convenzione	1.974.726	1.882.662	92.064	4,9%
k) Acquisti prestazioni di trasporto sanitario	12.984.801	9.852.784	3.132.017	31,8%
l) Acquisti prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria	104.182.069	102.681.030	1.501.039	1,5%
m) Compartecipazione al personale per att. Libero-prof. (intramoenia)	13.193.189	12.428.348	764.841	6,2%
n) Rimborsi Assegni e contributi sanitari	9.910.074	12.631.642	- 2.721.568	-21,5%
o) Consulenze, Collab., Interin. e altre prest.di lavoro sanit. e sociosan.	19.781.557	17.399.842	2.381.715	13,7%
p) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria	71.915.872	70.905.953	1.009.918	1,4%
q) Costi per differenziale Tariffe TUC	-	-	-	
3) Acquisti di servizi non sanitari	110.925.309	111.224.162	- 298.853	-0,3%
a) Servizi non sanitari	108.396.249	109.013.678	- 617.430	-0,6%
b) Consulenze, collab., interinale, altre prestaz. di lavoro non sanitarie	1.758.251	1.542.454	215.797	14,0%
c) Formazione	770.809	668.029	102.780	15,4%
4) Manutenzione e riparazione	48.211.178	48.145.132	66.047	0,1%
5) Godimento di beni di terzi	28.044.069	26.886.005	1.158.064	4,3%
6) Costi del personale	438.020.768	414.243.781	23.776.986	5,7%
a) Personale dirigente medico	136.709.705	129.380.507	7.329.199	5,7%
b) Personale dirigente ruolo sanitario non medico	13.121.010	13.750.553	- 629.543	-4,6%
c) Personale comparto ruolo sanitario	196.745.476	185.950.039	10.795.437	5,8%
d) Personale dirigente altri ruoli	3.918.899	3.827.513	91.386	2,4%
e) Personale comparto altri ruoli	87.525.677	81.335.171	6.190.507	7,6%
7) Oneri diversi di gestione	7.219.169	6.649.126	570.043	8,6%
8) Ammortamenti	36.687.669	33.692.349	2.995.320	8,9%
a) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	6.018.882	5.481.907	536.976	9,8%
b) Ammortamenti dei Fabbricati	11.544.005	11.376.875	167.130	1,5%
c) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	19.124.781	16.833.567	2.291.214	13,6%
9) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	1.630.159	4.460.276	- 2.830.117	-63,5%
10) Variazione delle rimanenze	- 288.852	3.837.147	- 4.126.000	-107,5%
a) Variazione delle rimanenze sanitarie	- 123.286	3.717.588	- 3.840.874	-103,3%
b) Variazione delle rimanenze non sanitarie	- 165.567	119.559	- 285.126	-238,5%
11) Accantonamenti	37.252.358	43.226.212	- 5.973.854	-13,8%
a) Accantonamenti per rischi	12.141.079	15.742.465	- 3.601.386	-22,9%
b) Accantonamenti per premio operosità	1.115.447	1.425.408	- 309.961	-21,7%
c) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi vincolati	2.290.938	2.078.590	212.348	10,2%
d) Altri accantonamenti	21.704.893	23.979.748	- 2.274.855	-9,5%
Totale B)	1.629.969.930	1.581.982.268	47.987.662	3,0%
DIFF. TRA VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE (A-B)	- 134.226.662	- 122.214.833	- 12.011.829	9,8%



	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	
	2025	2024	V.A.	V.%
	(1)	(2)	(3)=(1)-(2)	(3)/(2)
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
1) Interessi attivi ed altri proventi finanziari	5.097	5.366	- 269	-5,0%
2) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	652.264	403.944	248.319	61,5%
TOTALE C)	- 647.167	- 398.578	- 248.589	62,4%
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
1) Rivalutazioni	628.230	927.457	- 299.226	
2) Svalutazioni	-	-	-	
TOTALE D)	628.230	927.457	- 299.226	
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI				
1) Proventi straordinari	9.209.200	13.842.423	- 4.633.223	-33,5%
a) Plusvalenze	13.188	-	13.188	
b) Altri proventi straordinari	9.196.011	13.842.423	- 4.646.411	-33,6%
2) Oneri straordinari	9.136.702	12.505.696	- 3.368.994	-26,9%
a) Minusvalenze	85.846	1.423.603	- 1.337.758	-94,0%
b) Altri oneri straordinari	9.050.856	11.082.093	- 2.031.236	-18,3%
TOTALE E)	72.498	1.336.727	- 1.264.229	-94,6%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	- 134.173.101	- 120.349.228	- 13.823.872	11,5%
Y) IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO				
1) IRAP	30.484.468	29.525.964	958.505	3,2%
a) IRAP relativa a personale dipendente	27.305.704	26.271.709	1.033.995	3,9%
b) IRAP relativa a collaboratori e pers. assimilato a lavoro dipendente	2.267.660	2.397.916	- 130.256	-5,4%
c) IRAP relativa ad attività di libera professione (intramoenia)	911.104	856.339	54.766	6,4%
d) IRAP relativa ad attività commerciali	-	-	-	
2) IRES	858.603	857.850	753	0,1%
3) Accantonamento a fondo imposte (accertamenti, condoni, ecc.)	-	-	-	
TOTALE Y)	31.343.071	30.383.814	959.258	3,2%
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	- 165.516.172	- 150.733.042	- 14.783.130	9,8%

Il **risultato di esercizio** dell'anno 2025 ha subito un peggioramento rispetto al consuntivo 2024 pari ad Euro 14,8 milioni.

Si analizzano ora in sintesi, e poi più in dettaglio nel corso del seguito della relazione, le poste di bilancio e le loro variazioni.

Il **valore della produzione (A)** è complessivamente aumentato del 2,5% (+36 milioni di euro) nel 2025 rispetto al 2024.

I maggiori incrementi riguardano i contributi in conto esercizio (+19 milioni di euro), la riduzione delle rettifiche per contributi in c/esercizio per investimenti (- 9,3 milioni di euro), l'utilizzo fondi per quote inutilizzate di contributi vincolati (+2,9 milioni di euro) e la voce altri ricavi e proventi (+3,1 milioni di euro). I maggiori decrementi riguardano, invece, i ricavi per compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (-2,3 milioni di euro).

Il **costo della produzione (B)** è aumentato del 3% rispetto all'anno precedente (+48 milioni di euro). All'interno del macro aggregato 'Costi della produzione', si individuano le seguenti variazioni più significative:

- acquisti di beni sanitari (+14,5 milioni di euro);



- acquisti di servizi sanitari (+17,4 milioni);
- godimento di beni di terzi (+1,2 milioni di euro);
- costo del personale (+23,8 milioni di euro);
- svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti (-2,8 milioni di euro)
- variazione delle rimanenze (-4,1 milioni di euro);
- accantonamenti (-6 milioni di euro);

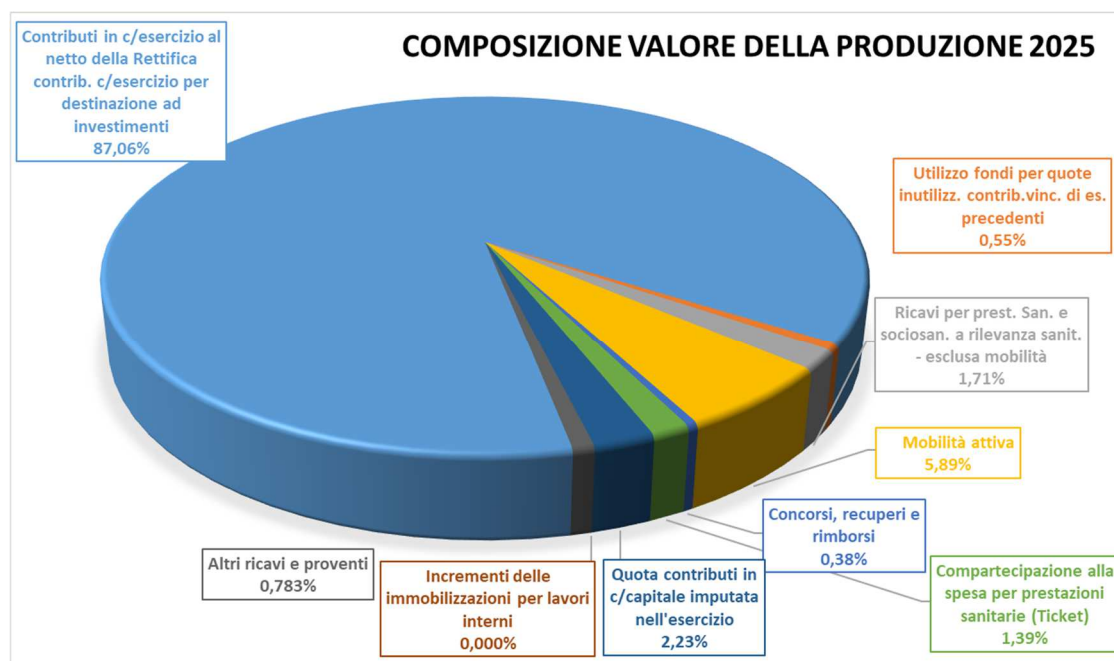
L'apporto della gestione straordinaria al risultato d'esercizio è stato sostanzialmente nullo, essendo il saldo tra proventi ed oneri pari a 72 mila euro. Rispetto al 2024 c'è stato quindi un peggioramento di 1,3 milioni di euro.

Il saldo tra la mobilità (intra ed extra regione) attiva e passiva è in peggioramento, passando da - 77.791.394 nel 2024 a -86.310.517 nel 2025 ed in calce al presente paragrafo si rappresenta un'analisi dettagliata sulla mobilità sanitaria.

Nel seguito di questa relazione vengono rappresentati in dettaglio i vari aggregati.

VALORE DELLA PRODUZIONE (A)

Il valore della produzione per l'anno 2025 è pari ad € 1.495.743.268 e come mostra il grafico successivo, risulta essere così composto: 87,06% Contributi in c/esercizio al netto delle Rettifiche per destinazione ad investimenti; 5,89% Mobilità attiva (euro 88.157.564 compresa la mobilità internazionale); 2,23% Quota contributi in c/capitale imputata all'esercizio; 0,38% Concorsi, recuperi e rimborsi; 1,7% Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria (esclusa mobilità attiva); 1,4% Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie; 0,8 % Altri ricavi e proventi; 0,5% Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti.



Nel 2026 l'Azienda intende continuare nel percorso, già in atto, volto a migliorare l'efficienza nella combinazione e nell'utilizzo delle risorse al fine di rispettare i limiti di costo stabiliti dalla Regione Veneto, garantire elevati livelli di appropriatezza delle prestazioni erogate, ottimizzare l'utilizzo delle attrezzature ed in particolare di quelle ad alta tecnologia, consolidare l'integrazione della rete organizzativa di offerta come elemento strategico nell'ambito delle attività rivolte a soddisfare i bisogni dei pazienti e a indirizzarli secondo percorsi assistenziali appropriati in un quadro di generale sostenibilità economica.

Particolare attenzione è posta nei seguenti ambiti di attività:

- governo delle liste di attesa al fine di garantire a tutti gli assistiti un equo accesso alle migliori prestazioni sanitarie in luoghi e secondo tempi adeguati. A tal fine verranno migliorati i percorsi interni ed i protocolli operativi soprattutto per ridurre le prestazioni per le quali, all'atto del contatto del paziente con la struttura, non è stato possibile fissare un appuntamento (c.d. "pre-appuntamento"). Con delibera n. 418 del 7 marzo 2025 l'Azienda ha adottato l'aggiornamento del Piano Attuativo Aziendale per il Governo delle Liste di Attesa per l'anno 2025, in conformità alle indicazioni del Piano Regionale Governo delle Liste d'Attesa (PRGLA) approvato dalla Regione del Veneto con DGR 626 del 04 giugno 2024;
- promozione dell'efficienza nella combinazione e nell'utilizzo delle risorse al fine del rispetto dei limiti di costo stabiliti dalla Regione del Veneto per Farmaceutica Convenzionata e Diretta, Dispositivi Medici, Diagnostici in vitro, Assistenza Integrativa e Protesica, Personale e più in generale rispettare i parametri di bilancio fissati dalla Regione.
- miglioramento dell'appropriatezza prescrittiva: l'Azienda ha fissato obiettivi per promuovere il consumo appropriato dei farmaci e contrastare l'antibiotico resistenza nella popolazione e ciò in aderenza alle linee definite dal PNCAR e dagli obiettivi regionali;
- l'Azienda nel corso del 2025 ha ottenuto il prestigioso accreditamento all'Eccellenza di Accreditation Canada per i seguenti programmi di miglioramento della qualità:
 - Programma Stroke Distinction;
 - Programma Trauma Distinction;
 l'Azienda continuerà a garantire un impegno costante per mantenere i livelli di qualità dei servizi;
- promozione dell'integrazione, nell'ambito dell'attività di Prevenzione, tra i diversi attori della rete aziendale (macrostrutture del territorio e dell'ospedale) mediante il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati;
- ultimazione dei progetti di investimento e degli interventi finanziati con fondi PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), secondo le tempistiche stabilite dalla Regione;
- promozione della sicurezza del paziente e gestione del rischio sanitario tramite la valutazione approfondita e congiunta degli eventi avversi, considerando questi come un'opportunità di miglioramento. In questo contesto si inquadra il potenziamento dei flussi informativi, strutturandoli in un unico sistema informativo organizzato al fine di costituire una banca dati completa e aggiornata;

- definizione e corretta applicazione dei PDTA quali modelli organizzativi multidisciplinari e interprofessionali relativi a specifiche categorie di pazienti, in particolari contesti locali, affetti da patologie per le quali vi è maggior criticità nell'accesso alle prestazioni;
- sviluppo ulteriore del sistema Telemedicina, in coerenza con le direttive ministeriali e le progettualità del PNRR, tramite l'erogazione in particolare di servizi di televisita, teleconsulto tra medici e monitoraggio da remoto del paziente. Nel 2026 si prevede l'utilizzo della nuova piattaforma regionale;
- sviluppo delle reti cliniche al fine di garantire per ciascun bacino di riferimento la possibilità di erogare i servizi in modo flessibile e con maggior grado di "personalizzazione", secondo il criterio di una risposta appropriata, personalizzata ed efficace, nei luoghi di maggior prossimità del paziente e del contesto familiare. In particolare, l'Azienda garantirà la piena funzionalità delle reti per patologie tempo-dipendenti (emergenza/urgenza, emergenze cardiologiche, trauma, ictus).
- impegno a mantenere la qualità dei dati presenti nei flussi informativi, a rispettare le scadenze per l'invio delle informazioni tramite NSIS e a garantire la completezza, la tempestività e l'integrità nella raccolta delle informazioni. Oltre a ciò, si procederà gradualmente ad estendere il processo di digitalizzazione;
- implementazione della corretta organizzazione delle procedure al fine della regolarità amministrativo-contabile degli atti prodotti, a salvaguardia del patrimonio aziendale e della veridicità dei dati costituenti il sistema informativo dell'Azienda e a garanzia della legittimità ed economicità dell'azione amministrativa. In linea con tale obiettivo vengono promosse le azioni necessarie a consentire il continuo monitoraggio dei processi in essere ai fini della valutazione del rischio amministrativo, e l'individuazione e implementazione delle eventuali misure di intervento;
- diffusione dei temi della trasparenza e anticorruzione, promuovendo il rispetto di azioni ed obiettivi riportati nella sezione del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza" nonché di tutti gli obblighi di condotta contenuti nel Codice di Comportamento aziendale;
- formazione continua del personale sanitario per rispondere al fondamentale obiettivo di garantire efficacia, appropriatezza, sicurezza ed efficienza all'assistenza prestata dal Servizio Sanitario Nazionale.



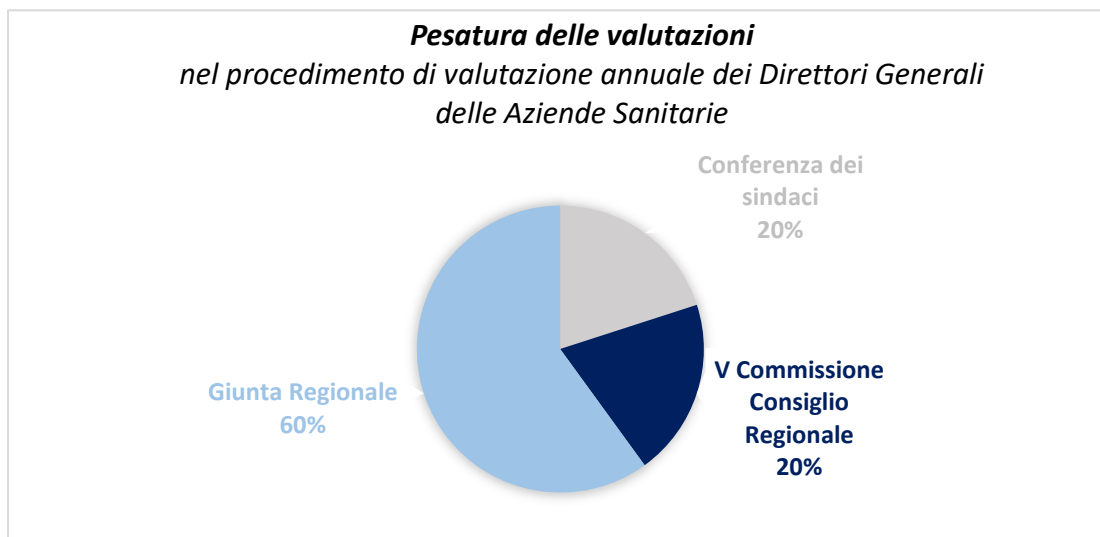
Al fine di consentire un'analisi più approfondita si riporta di seguito il link alla sezione **Bilancio Consuntivo** del sito aziendale dell'Azienda Ulss 3 Serenissima: <https://trasparenza.aulss3.veneto.it/Bilancio-consuntivo>.

4. OBIETTIVI E RISULTATI RAGGIUNTI

Con la deliberazione della Giunta Regionale n. 1557 del 30 dicembre 2024, la Regione Veneto, ha determinato gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende Sanitarie del Veneto per l'anno 2025 ribadendo l'impegno dell'Amministrazione regionale a garantire la qualità dei servizi offerti ai cittadini nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario del Servizio Sanitario Regionale, in coerenza con la programmazione nazionale e regionale in materia.

I soggetti che risultano coinvolti nel procedimento di valutazione annuale degli obiettivi aziendali assegnati ai Direttori Generali delle Aziende Sanitarie ed il peso assegnato alle diverse aree risultano così articolati:

- Garanzia dei livelli essenziali di assistenza (LEA) nel rispetto dei vincoli di bilancio, di competenza della Giunta regionale: peso 60%;
- Rispetto della programmazione regionale, di competenza della V Commissione del Consiglio regionale: peso 20%;
- Qualità ed efficacia dell'organizzazione dei servizi sociali e sociosanitari sul territorio delle Aziende Ulss, di competenza della Conferenza dei Sindaci: peso 20%.



Gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi assegnati al Direttore Generale sono considerati raggiunti in modo soddisfacente nel caso in cui venga conseguito un risultato totale di almeno il 70% in riferimento alla globalità delle valutazioni espresse dai soggetti coinvolti nel procedimento.

L'Allegato A alla dGR n. 1557/2024 individua gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi ed i relativi indicatori di performance, a valere per l'anno 2025, articolandone il punteggio complessivo nelle seguenti linee strategiche:

LINEA STRATEGICA	Punteggio ULSS	% su totale
A-Rispetto della garanzia dei Livelli Essenziali di Assistenza	9	15%
E-Rispetto dei tetti di spesa e miglioramento dell'efficienza dei servizi sanitari	15	25%
Q-Crescita dei livelli di qualità dell'assistenza	16	27%
S-Perseguimento programmi strategici prioritari e post emergenza	20	33%
	60	100%

In continuità con l'esperienza degli anni precedenti, per assicurare la massima efficacia alle azioni volte al raggiungimento dei risultati attesi, si è provveduto, da un lato, a definire gli ambiti di competenza e responsabilità specifici per ciascun obiettivo, sia per quanto riguarda la definizione e l'implementazione delle misure di intervento, sia con riferimento all'azione costante di verifica e monitoraggio del loro stato di avanzamento, e, dall'altro, a precisare il quadro organizzativo delle attività connesse alla rendicontazione dei risultati raggiunti, verso la Direzione aziendale e gli uffici regionali, in termini di elaborazione, validazione e raccolta delle evidenze, in modo da assicurare la disponibilità ed il costante aggiornamento della documentazione necessaria.

La delibera del Direttore Generale n. 112 del 21/01/2024 ha formalizzato il percorso sopra esposto definendo, per ciascuno degli obiettivi e dei relativi indicatori di performance previsti dalla dGR 1557/2024, l'indicazione della Direzione di Area di afferenza e dell'Unità Operativa aziendale individuata quale referente. A tutti i Dirigenti è stato richiesto di procedere ad un'attenta analisi della situazione dell'Azienda in rapporto agli obiettivi assegnati, in modo da assicurare l'adozione di tutte le misure occorrenti per garantire l'allineamento delle performance aziendali agli standard richiesti dalla Regione Veneto. Invece, la competenza complessiva in merito all'allestimento degli strumenti di monitoraggio nell'ambito del progetto di sviluppo del datawarehouse aziendale e alla raccolta della documentazione costituente le evidenze relative al raggiungimento degli obiettivi è stata affidata all'Unità Operativa Controllo di Gestione.

Si riporta di seguito l'esito del conseguimento degli obiettivi del 2025 illustrando dapprima quelli di natura economica e rappresentando successivamente gli obiettivi prestazionali relativi ai livelli di assistenza.

4.1 Grado di raggiungimento dei risultati economico – finanziari

Con Decreto del Direttore della Direzione farmaceutico, protesica, dispositivi medici n. 9 del 18 marzo 2025, sono stati determinati i limiti di costo per l'anno 2025 in materia di acquisto di beni e servizi sanitari in area farmaci, dispositivi medici, assistenza protesica ed integrativa. Con successivo DDR n. 11083 del 15/09/2025 detti limiti sono stati aggiornati come segue in relazione ai seguenti obiettivi.

Obiettivo E.01 - Rispetto della programmazione regionale sui costi area Farmaci e Dispositivi Medici				
<i>Rispetto del limite di Costo Farmaceutica: Acquisti diretti 2025</i>				
Conto di CE	CONSUNTIVO 2025	TETTO	Scostamento assoluto	Scostamento percentuale
BA0030 (B.1.A.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	€ 127.263.344	€ 126.453.918	+€ 809.426	+0,64%
di cui quota acquistata per altre aziende NON INNOVATIVI*	€ 0	€ 0	€ 0	0
di cui quota acquistata per altre aziende INNOVATIVI*	€ 0	€ 0	€ 0	0
di cui farmaci innovativi** (da report A0 del 23/02/2026)	€ 6.159.953	€ 8.640.102	-€ 2.480.149	-28,7%

* se gli acquisti sono per più aziende sanitarie, nelle note vanno riportate le Aziende Sanitarie coinvolte e gli importi per gli acquisti per singola azienda sanitaria (dando separata evidenza dell'eventuale quota per farmaci innovativi e innovativi oncologici) e l'IVA applicata se presente.

** da compilare al netto delle note di credito/MEA per le confezioni che accedono al fondo innovativi (dato di consumo da Registri AIFA)

Nell'anno 2025 il costo sostenuto per l'acquisto di prodotti farmaceutici ed emoderivati, pari ad euro 127.263.344 risulta superiore al limite regionale di euro 809.426 (+0,64%). Il superamento del tetto è dovuto principalmente all'aumento dei pazienti in trattamento per malattie rare e fibrosi cistica, che nel 2025 sono stati pari a 1.010 (+15,6% rispetto all'anno precedente), con un conseguente incremento degli acquisti dei relativi farmaci che passa da euro 18.926.669 nel 2024 ad euro 22.802.915 nel 2025, con un aumento complessivo di 3.876.246 (+20,5%). Sono inoltre aumentati i costi per l'acquisto di farmaci per pazienti ematologici, il cui valore passa da 22.448.184 nel 2024 a 24.378.363 nel 2025 (+8,6%).

Obiettivo E.01 - Rispetto della programmazione regionale sui costi area Farmaci e Dispositivi Medici				
<i>Rispetto del limite di Costo Dispositivi Medici 2025</i>				
Conto di CE	CONSUNTIVO 2025	TETTO	Scostamento assoluto	Scostamento percentuale
BA0210 (B.1.A.3) Dispositivi medici (senza IVD)	€ 74.888.401	€ 70.009.602	€ +4.878.799	+6,97%
<i>di cui quota acquistata per altre aziende*</i>	€ 151.976,75			

* se gli acquisti sono per più aziende sanitarie, nelle note vanno riportate le Aziende Sanitarie coinvolte e gli importi per gli acquisti per singola azienda sanitaria e l'IVA applicata se presente.

Il costo per l'acquisto di dispositivi medici (esclusi IVD) sostenuto nel 2025 è stato pari ad € 74.888.401, superiore al vincolo regionale del 6,97%. Il superamento del tetto assegnato è motivato dall'aumento dell'attività chirurgica, con particolare riferimento alle specialità di ORL (interventi per protesi cocleari), ortopedia (protesi d'anca) e oculistica (cataratta), dell'attività di chirurgia robotica e della spesa territoriale per diabetici, stomie ed ausili per incontinenza.

Obiettivo E.01 - Rispetto della programmazione regionale sui costi area Farmaci e Dispositivi Medici				
<i>Rispetto del limite di Costo IVD 2025</i>				
Conto di CE	CONSUNTIVO 2025	TETTO	Scostamento assoluto	Scostamento percentuale
BA0240 (B.1.A.3.3) Dispositivi diagnostici in vitro (IVD)	€ 7.385.040	€ 8.131.605	- € 746.565	-9,18%
<i>di cui quota acquistata per altre aziende*</i>	€ 632.264,10			
BA0240 (B.1.A.3.3) Dispositivi diagnostici in vitro (IVD) al netto degli acquisti per altri	€ 6.752.775,90			

* se gli acquisti sono per più aziende sanitarie, nelle note vanno riportate le Aziende Sanitarie coinvolte e gli importi per gli acquisti per singola azienda sanitaria e l'IVA applicata se presente.

* Importo acquistato per Ulss 4 nell'ambito del DIMT

Nel 2025 è stato rispettato il tetto di spesa regionale per l'acquisto di dispositivi diagnostici in vitro (IVD): il costo sostenuto è stato pari ad € € 7.385.040, inferiore del 9,18% rispetto al limite di spesa.

Obiettivo E.01 - Rispetto della programmazione regionale sui costi area Farmaci e Dispositivi Medici				
<i>Rispetto del limite di Costo DPC farmaci 2025</i>				
	CONSUNTIVO 2025	TETTO AL NETTO DI IVA	Scostamento assoluto	Scostamento percentuale
Prodotti farmaceutici in DPC (da report A0 23/02/2026)	€ 25.992.975	€ 25.631.807	€ 361.168	+ 1,4%

Nel 2025 il costo sostenuto per i farmaci in DPC, pari ad € 25.992.975, è superiore al tetto (+1,4%).

Obiettivo E.01 - Rispetto della programmazione regionale sui costi area Farmaci e Dispositivi Medici				
<i>Rispetto del limite di Costo DPC dispositivi medici 2025</i>				
	CONSUNTIVO 2025 AL NETTO DI IVA	TETTO AL NETTO DI IVA	Scostamento assoluto	Scostamento percentuale
FGM in DPC	€ 1.653.692	€ 1.680.333	-€ 26.641	- 1,6%
Automonitoraggio glicemia (DM) in DPC	€ 376.181	€ 368.051	+€ 8.130	+2,2%
Totale dispositivi medici in DPC	€ 2.029.873	€ 2.048.384	-€ 18.511	- 0,9%

Per quanto riguarda la spesa per i dispositivi medici in DPC, nell'anno 2025 sono stati rispettati i tetti assegnati dalla Regione del Veneto, ad eccezione dei dispositivi per l'automonitoraggio della glicemia in DPC (+2,2%).

Obiettivo E.01 - Rispetto della programmazione regionale sui costi area Farmaci e Dispositivi Medici				
<i>Rispetto del limite di costo Farmaceutica Convenzionata 2025</i>				
Conto di CE	CONSUNTIVO 2025	TETTO	Scostamento assoluto	Scostamento percentuale
BA0500 (B.2.A.2.1) – da convenzione	€ 69.878.028	€ 67.569.749	€ +2.308.279	+ 3,4%

La spesa sostenuta nel 2025 per la farmaceutica convenzionata è stata pari ad € 69.878.028, superiore del 3,4% rispetto al tetto regionale fissato di € 67.569.749. Lo sfioramento deriva anche dal trasferimento di alcune categorie di farmaci dalla distribuzione diretta alla convenzionata.

Obiettivo E.01 - Rispetto della programmazione regionale sui costi area Farmaci e Dispositivi Medici				
<i>Rispetto del costo pro-capite per Assistenza Integrativa 2025</i>				
	Valore	Valore soglia	Scostamento assoluto	Scostamento percentuale
Pro capite pesato per Assistenza Integrativa*	€ 19,79	€ 20,50	€ -0,71	-3,4%

*comprende gli ausili monouso

Il tetto fissato per l'Assistenza Integrativa nel 2025 era di € 20,50 pro-capite; il costo è risultato pari ad € 19,79, inferiore alla soglia regionale.

Obiettivo E.1 - Rispetto della programmazione regionale sui costi area Farmaci e Dispositivi Medici				
<i>Rispetto del costo pro-capite per Assistenza Protesica 2025</i>				
Conto di CE	Valore (€)	Valore soglia (€)	Scostamento assoluto (€)	Scostamento %
Pro capite pesato per Assistenza Protesica*	€ 11,40	€ 11,40	€ -	-

*assistenza protesica "maggiore"

Il costo medio pro-capite del 2025 è stato pari a € 11,40. Non vi sono scostamenti rispetto al tetto regionale.

Con DDR del Direttore dell'Area Sanità e Sociale n. 12243 del 30 marzo 2026 "Disposizioni per l'anno 2025 in materia di personale del SSR – Revisione obiettivi di costo anno 2025" sono state aggiornate le soglie di costo 2025 relative al personale del SSR (precedentemente determinate con DDR 21/2025 e DDR 122/2025).

Obiettivo E.02. Rispetto dei vincoli di costo del personale				
<i>Rispetto del limite di spesa del personale come definito con Decreto del Direttore di Area</i>				
Conto di CE	CONSUNTIVO 2025	TETTO	Scostamento assoluto	Scostamento percentuale
BA2080 Costo del personale	438.020.768	438.243.541	-222.773	-0,05%

Il valore rilevato a consuntivo 2025 di € 438.020.768 è inferiore al tetto fissato dalla Regione del Veneto; l'Azienda ha quindi assicurato il raggiungimento dell'obiettivo.

E.03 Rispetto della programmazione economico finanziaria a garanzia della sostenibilità a medio/lungo termine del SSR
<i>Indicatore 25.E.S.03.1 Scostamento Risultato d'esercizio 2025 da BEP 2025</i>

L'obiettivo assegnato confronta il Conto ZZ9999 (Risultato d'esercizio) del Bilancio Economico Preventivo 2025 con il risultato sia del CECT IV trimestre 2025 e con il consuntivo 2025. La differenza tra il risultato sia del IV CECT che del consuntivo rispetto al BEP deve essere maggiore o uguale a zero. Nel fornire le istruzioni per la redazione del IV CECT 2025, Azienda Zero ha comunicato il risultato d'esercizio programmato per tale trimestre, ricalcolato rispetto alla terza rendicontazione trimestrale in considerazione principalmente delle risorse del FSR assegnate per l'anno 2025 e pari a € - 153.000.000,00.

L'Azienda ha presentato il IV CECT con un risultato pari ad € -180.735.516,55. La differenza tra il risultato effettivo ed il programmato evidenzia uno scostamento di € -27.735.516,55.

Lo scostamento deriva principalmente dai seguenti fattori:

- rettifica contributi in conto esercizio (voce A.2) per l'importo di € 9.290.543,74, riferita agli investimenti privi di copertura finanziaria alla data di presentazione del rendiconto del IV

trimestre; investimenti successivamente finanziati attraverso l'assegnazione di contributi specifici (di cui 4,5 milioni riferiti ad investimenti PNRR);

- minori contributi rilevati nella voce AA0031b pari ad € 6.977.736,00, in quanto assegnati successivamente con DGR n. 210 del 31/03/2026;
- minori proventi straordinari per € 3.125.456,00, per fatti di gestione subentrati dopo l'invio del IV CECT;
- maggiori costi di servizi non sanitari stimati rispetto alla rilevazione a consuntivo per € 2.027.716,46;
- maggiori costi di manutenzioni stimati rispetto alla rilevazione a consuntivo per € 2.288.940,21.

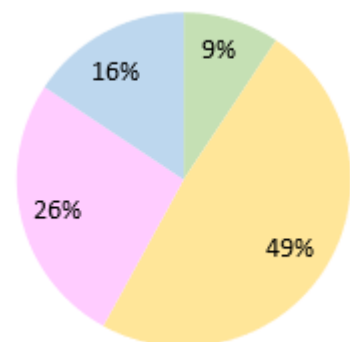
Con riferimento al bilancio d'esercizio consuntivo 2025, Azienda Zero con mail del 25/03/2026 ha comunicato il risultato atteso di bilancio pari ad € -165.586.722,56 che è stato rispettato con il consuntivo finale.

4.2 Quadro generale obiettivi 2025

Con la DGR 1557 del 30 dicembre 2024, la Regione del Veneto, ha determinato gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende Sanitarie del Veneto per l'anno 2025. In particolare, nella grafica seguente si riporta l'articolazione del punteggio per ambito LEA (Assistenza ospedaliera, Prevenzione, Processi di supporto, Assistenza distrettuale e sociosanitaria).

Aree obiettivi

Ambito LEA	N. obiettivi	Punteggio 2025
Assistenza ospedaliera	5	9,8
Prevenzione	6	5,6
Assistenza distrettuale e sociosanitaria	7	15,4
Processi di supporto	11	29,2
Totale complessivo	29	60



Si riportano, inoltre, gli obiettivi per ogni ambito.

Assistenza ospedaliera



Cod_Ob	OBIETTIVO	Punteggio
A.01	Miglioramento Indicatore Sistemi di valutazione nazionali	1
A.02	Mantenimento obiettivi Sistemi di valutazione nazionali	2
Q.05	Miglioramento processi di assistenza in area ospedaliera	3,2
Q.10	Valutazione dell'appropriatezza prescrittiva	1,2
S.01	Miglioramento dei tempi di accesso alle prestazioni sanitarie	2

Gli obiettivi relativi all'Assistenza ospedaliera coprono diversi ambiti, tra cui la qualità dei servizi, la gestione delle relazioni con i privati accreditati, la valorizzazione del ruolo strategico dell'ospedale hub (Ospedale dell'Angelo), gli investimenti strategici di edilizia ospedaliera e il mantenimento e/o miglioramento degli obiettivi dei sistemi di valutazione nazionali dell'area ospedaliera.

Prevenzione

Cod_Ob	OBIETTIVO	Punteggio
A.01	Miglioramento Indicatore Sistemi di valutazione nazionali	1
A.02	Mantenimento obiettivi Sistemi di valutazione nazionali	2
Q.01	Rafforzare la preparedness e mantenere la readiness aziendale nei confronti di eventi di natura infettiva e non di rilevanza per la sanità pubblica	0,6
Q.02	Aumento delle coperture vaccinali in specifici gruppi target	1
Q.03	Estensione e mappatura delle strutture e servizi di prevenzione per il contrasto delle malattie croniche	0,6
Q.04	Registrare le prestazioni erogate negli stabilimenti del settore della Sicurezza	0,4
Q.04	Alimentare nel nuovo sistema informativo regionale	0,4

Gli obiettivi relativi all'ambito Prevenzione evidenziano l'impegno della Regione Veneto su temi fondamentali della salute pubblica, in particolare nel rispetto degli obiettivi del PNCAR di contrasto all'antibiotico-resistenza e della prevenzione delle Infezioni Correlate all'Assistenza. Un altro tema importante è l'aumento delle coperture vaccinali, il miglioramento della capacità di risposta e la prontezza operativa dell'azienda sanitaria di fronte a future pandemie respiratorie ed il mantenimento e/o miglioramento degli obiettivi dei sistemi di valutazione nazionali dell'area prevenzione.

Assistenza distrettuale e sociosanitaria

Cod_Ob	OBIETTIVO	Punteggio
A.01	Miglioramento Indicatore Sistemi di valutazione nazionali	1
A.02	Mantenimento obiettivi Sistemi di valutazione nazionali	2
Q.06	Miglioramento processi di assistenza in area territoriale	2,1
Q.07	Miglioramento dell'offerta dei servizi sociali e socio sanitari territoriali	1,5
Q.10	Valutazione dell'appropriatezza prescrittiva	0,7
S.01	Miglioramento dei tempi di accesso alle prestazioni sanitarie	6
S.05	Interventi sviluppo dell'assistenza territoriale previsti dal DM 77/2022	2,5

All'interno dell'Assistenza Distrettuale e sociosanitaria, particolare importanza riguarda il miglioramento nell'accesso alle prestazioni di specialistica ambulatoriale.

Processi di supporto

Cod_Ob	OBIETTIVO	Punteggio
E.01	Sostenibilità dei costi dell'area Farmaci e Dispositivi Medici	5
E.02	Sostenibilità dei costi dell'area di gestione del personale	2
E.03	Rispetto della programmazione economico finanziaria a garanzia della sostenibilità a medio/lungo termine del SSR	3,2
E.04	Gestione degli investimenti	1,6
E.05	Efficientamento e sviluppo dei processi amministrativi	3,2
Q.08	Miglioramento efficienza dei processi di supporto	3,8
Q.09	Rispetto dei tempi delle indicazioni regionali per la gestione aziendale del sinistro	0,6
Q.11	Promozione dei processi per la ricerca	0,3
S.03	Perseguimento PNRR Missione 6	4
S.04	Perseguimento interventi strategici di informatica	3,5
S.06	Attuazione Piano regionale di contrasto alla carenza di personale del SSSR del Veneto (DGR 960/2024)	2

Gli obiettivi relativi ai Processi di supporto riguardano diverse aree funzionali, dalla gestione economica (costi farmaci, contenimento costi, investimenti) alla qualità dei processi amministrativi e sanitari, sviluppo di progetti di qualità percepita.

L'elevato punteggio (4 punti) assegnato al "Perseguimento PNRR Missione 6" evidenzia la priorità strategica data all'implementazione dei progetti del PNRR.

Obiettivi 2025-autovalutazione

Si riporta di seguito il dettaglio degli indicatori relativi all'anno 2025 e una sintesi del punteggio ottenuto sulla base di un'autovalutazione effettuata acquisendo i dati dal sistema informativo aziendale e tenendo conto delle performance raggiunte anche a livello dei singoli distretti. La valutazione ufficiale completa da parte dei soggetti incaricati (Giunta Regionale, V Commissione Consiliare, Conferenza dei sindaci) per l'anno 2025 non è ancora disponibile.

Codice indicatore	INDICATORE	PUNTI DISPONIBILI	PUNTI OTTENUTI (AUTOVALUTAZIONE INTERNA)
	TOTALE	60,0	47,3
O	ASSISTENZA OSPEDALIERA	9,8	6,7
25.S.O.01.4	Rispetto indicatori di monitoraggio del percorso chirurgico: 1) miglioramento tempi attesa, 2) recupero del pregresso, 3) % di interventi di cataratta eseguiti entro 12 mesi da richiesta, 4) degenza media preoperatoria	1	0,50
25.S.O.01.5	% di prestazioni di ricovero programmato erogate nel rispetto dei tempi massimi di attesa per la classe di priorità "A" ex DM 8/7/2010 n.135 e ss.mm.ii. (adempimento Qlea H.3) e classe di priorità "B"	1	0,5
25.A.O.01.1	Indicatore specifico per Azienda - Ospedale H02Z - Proporzione di interventi per tumore maligno della mammella eseguiti in reparti con volume di attività superiore a 150 interventi annui	1	1,0
25.A.O.02.1	D09Z - Intervallo Allarme-Target dei mezzi di soccorso	0,22	0,22
25.A.O.02.1	D27C - Percentuale di ricoveri ripetuti in psichiatria sul totale dei ricoveri per patologie psichiatriche	0,22	0,11



25.A.O.02.1	H03Z - Proporzione di nuovo intervento di resezione entro 120 giorni da un intervento chirurgico conservativo per tumore maligno della mammella	0,13	0,13
25.A.O.02.1	H04Z - Rapporto tra ricoveri attribuiti a DRG ad alto rischio di inappropriatazza e ricoveri attribuiti a DRG non a rischio di inappropriatazza in regime ordinario	0,13	0,13
25.A.O.02.1	H05Z - Proporzione di colecistomie laparoscopiche con degenza post operatoria inferiore a tre giorni	0,13	0,13
25.A.O.02.1	H13C - Percentuale di pazienti (età 65+) con diagnosi di frattura del collo del femore operati entro 48 ore in regime ordinario	0,13	0,13
25.A.O.02.1	H17C - % di Parti cesarei primari in strutture con meno di 1.000 parti all'anno	0,13	0,07
25.A.O.02.1	H18C - % di Parti cesarei primari in strutture con 1.000 parti e oltre all'anno	0,13	0,13
25.A.O.02.1	H23C - Mortalità a 30 giorni dal primo ricovero per ictus ischemico (per 100)	0,13	0,13
25.A.O.02.1	PDTA03(B) - Percentuale di pazienti con diagnosi di scompenso cardiaco che aderiscono al trattamento farmacologico con beta-bloccanti	0,13	0,07
25.A.O.02.1	PDTA07 - Percentuale di pazienti per i quali il primo intervento chirurgico dopo diagnosi di tumore del colon è stato eseguito secondo la tempistica prevista dal Manuale PDTA del Ministero della Salute	0,13	0,13
25.A.O.02.1	PDTA09 - Percentuale di pazienti per i quali il primo trattamento medico o chirurgico dopo diagnosi di tumore del retto è stato eseguito secondo la tempistica prevista dal manuale PDTA del Ministero della salute (PDTA Tumori operati del colon e del retto)	0,13	0,13
25.A.O.02.1	PDTA06.2_BIS - Percentuale di nuovi casi operati per tumore della mammella che ha effettuato una terapia medica nei 45 giorni successivi l'intervento (escluso le pazienti per le quali non vi è indicazione alla terapia)	0,13	0,13
25.A.O.02.1	Interventi chirurgici per tumore alla prostata: riammissioni a 30 giorni (PNE)	0,13	0,07
25.A.O.02.1	Percentuale di pazienti con tumore al colon sottoposti a re-intervento entro 30 giorni (Bersaglio C10.3.1)	0,13	0,13
25.A.O.02.1	H22C - Mortalità a 30 giorni dall'intervento di bypass aorto-coronarico (BPAC)	0,13	0,13
25.A.O.02.1	H16S - Frequenza di infezioni post-chirurgiche	0,13	0,13
25.Q.O.05.1	% di interventi di chirurgia oncologica (tumori dell'ovaio, polmone, colon, retto, gastrico) effettuati presso le strutture che superano la soglia indicata	1,4	0,7
25.Q.O.05.2	Indicatore composito di performance relativo alla presa in carico di Pronto Soccorso (% ricoveri, accessi festivi/feriali, appropriatezza valutazione e tempi di permanenza)	1	0,5
25.Q.O.05.3	Indicatore composito Area Trapianti: 1) Segnalazione potenziali donatori di organo, 2) Candidati trapianto rene da donatore vivente, 3) % di opposizione alla donazione di cornee	0,5	0,5
25.Q.O.05.4	Indicatore composito Area Trasfusionale: 1) Capacità del sistema di garantire gli emocomponenti (Globuli rossi), 2) Capacità del sistema di garantire la produzione di farmaci plasmaderivati, 3) Promozione di un utilizzo appropriato dei medicinali emoderivati, 4) Applicazione PDTA PBM	0,3	0,30
25.Q.O.10.2	Indicatore composito di sorveglianza e contrasto dell'antimicrobico-resistenza	1,2	0,6
D	ASSISTENZA DISTRETTUALE	15,4	12,8
25.S.D.01.1	% prestazioni con classe di priorità "B" erogate entro i tempi richiesti	2	2,0
25.S.D.01.2	% prestazioni con classe di priorità "D" erogate entro i tempi richiesti	2	1,0
25.S.D.01.3	% prestazioni con classe di priorità "P" erogate entro i tempi richiesti	2	1,0
25.S.D.05.1	DM 77/2022: Rispetto indicazioni per attuazione riforma territoriale	1	1,0
25.S.D.05.2	PNRR: "ADI e Telemedicina". Rispetto indicazioni per raggiungimento milestone	1,5	1,5
25.A.D.01.1	Indicatore specifico per Ulss - Distretto D22Z - Tasso di pazienti trattati in ADI (CIA 1, CIA2, CIA 3)	1	1,0
25.A.D.02.1	A0.2_RV - Consumo di oppioidi sul territorio per 1000 abitanti	0,22	0,11
25.A.D.02.1	D01C - Proporzione di eventi maggiori cardiovascolari, cerebrovascolari o decessi (Major Adverse Cardiac and Cerebrovascular event - MACCE) entro 12 mesi da un episodio di IMA	0,22	0,11



25.A.D.02.1	D02C - Proporzione di eventi maggiori cardiovascolari, cerebrovascolari o decessi (Major Adverse Cardiac and Cerebrovascular event - MACCE) entro 12 mesi da un episodio di ictus ischemico	0,22	0,11
25.A.D.02.1	D03C - Tasso di ospedalizzazione standardizzato in età adulta (≥ 18 anni) per: complicanze (a breve e lungo termine) per diabete, broncopneumopatia cronica ostruttiva (BPCO) e scompenso cardiaco	0,22	0,22
25.A.D.02.1	D10Z - percentuale di prestazioni, garantite entro i tempi, della classe di priorità B in rapporto al totale di prestazioni di classe B	0,22	0,22
25.A.D.02.1	D30Z - Numero deceduti per causa di tumore assistiti dalla Rete di cure palliative sul numero deceduti per causa di tumore	0,22	0,22
25.A.D.02.1	D33Za - Numero di anziani non autosufficienti in trattamento socio-sanitario residenziale in rapporto alla popolazione residente, per tipologia di trattamento (intensità di cura)	0,22	0,22
25.Q.O.06.1	% di presa in carico precoce dei pazienti eleggibili alle cure palliative e assicurazione della continuità di cura tra i diversi setting assistenziali della rete	0,4	0,2
25.Q.D.06.2	Tasso di personale destinato alle attività territoriali	0,3	0,3
25.Q.O.06.3	Indicatore composito Area Salute Mentale: 1) Riduzione della contenzione in ambito SPDC, 2) Garanzia di continuità assistenziale alla dimissione ospedaliera (attraverso la visita psichiatrica in CSM entro 14 giorni)	0,5	0,5
25.Q.S.06.4	Sviluppo Televisita per il rinnovo Piano Terapeutici Farmaci nelle farmacie di comunità	0,9	0,9
25.Q.D.07.1	Analisi delle attività aziendali imputate al bilancio sociale in forza di delega con descrizione dei parametri previsti dall'allegato B della DGR 1159/24	1	1,0
25.Q.D.07.2	DGR 465/24: n. appendici di accordo contrattuale sottoscritte, n. 2 relazioni semestrali sulle evidenze dei modelli assistenziali introdotti nell'ambito della sperimentazione a fronte delle risorse aggiuntive riconosciute con il budget	0,5	0,5
25.Q.S.10.1	% di ultra 65enni in politerapia farmacologica con 5+ farmaci/principi attivi e potenziamento della vigilanza su farmaci e dispositivi medici	0,7	0,7
P	PREVENZIONE	5,6	4,9
25.A.P.01.1	Indicatore specifico per Ulss - Prevenzione P15C2 - Riduzione dell'intervallo di tempo tra lo screening di primo e di secondo livello del colon	1,0	1,0
25.A.P.02.1	P01C - Copertura vaccinale nei bambini a 24 mesi per ciclo base (polio, difterite, tetano, epatite B, pertosse, Hib)	0,2	0,2
25.A.P.02.1	P02C - Copertura vaccinale nei bambini a 24 mesi per la 1° dose di vaccino contro morbillo, parotite, rosolia (MPR)	0,2	0,2
25.A.P.02.1	P08Z - Sicurezza dei prodotti chimici – controlli nelle fasi di produzione, importazione, immissione sul mercato, utilizzazione e distribuzione (reg. REACH e CLP)	0,2	0,2
25.A.P.02.1	P10Z - Copertura delle principali attività riferite al controllo delle anagrafi animali, della alimentazione degli animali da reddito e della somministrazione di farmaci ai fini delle garanzie di sicurezza alimentare per il Cittadino.	0,2	0,1
25.A.P.02.1	P12Z - Copertura delle principali attività di controllo per la contaminazione degli alimenti, con particolare riferimento alla ricerca di sostanze illecite, di residui di contaminanti, di farmaci, di fitofarmaci e di additivi negli alimenti di origine animale e vegetale	0,2	0,2
25.A.P.02.1	P14C - Indicatore composito sugli stili di vita	0,2	0,1
25.A.P.02.1	P15C - Proporzione di persone che hanno effettuato test di screening di primo livello, in un programma organizzato per colon retto	0,2	0,2
25.A.P.02.1	P15C - Proporzione di persone che hanno effettuato test di screening di primo livello, in un programma organizzato per mammella	0,2	0,2
25.A.P.02.1	P15C - Proporzione di persone che hanno effettuato test di screening di primo livello, in un programma organizzato per cervice uterina	0,2	0,2
25.A.P.02.1	P16C - Proporzione di cancro in stadio II+ rilevati dai programmi di screening per il tumore della mammella (cancro screen-detected) ai round successivi a quello di prevalenza	0,2	0,2



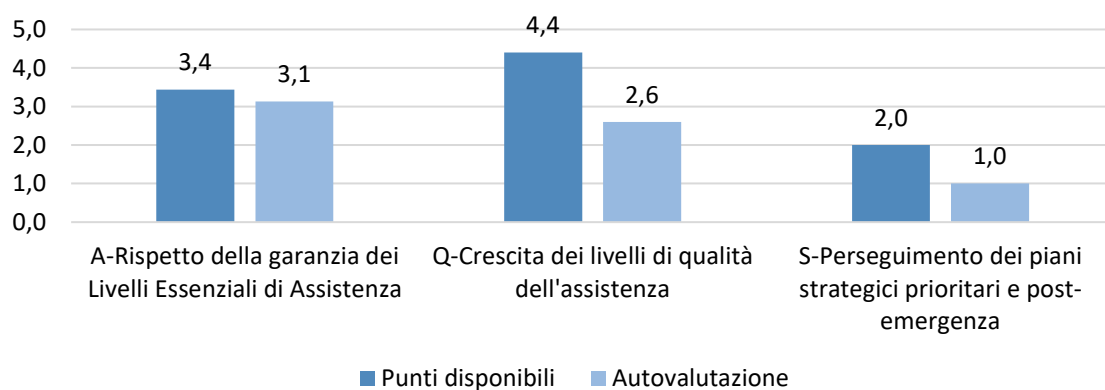
25.A.P.02.1	P15C2 - Riduzione dell'intervallo di tempo tra lo screening di primo e di secondo livello della mammella	0,2	0,2
25.Q.P.01.1	Prosecuzione e rafforzamento del percorso di esercitazioni operative annuali SIMEX per la preparazione ad eventuali emergenze di sanità pubblica	0,6	0,6
25.Q.P.02.1	Raggiungimento delle coperture vaccinali previste nell'adolescente e nelle giovani (HPV) e negli over 65 (Influenza, Pneumococco, Herpes Zoster)	1,0	0,5
25.Q.P.03.1	Indicatore composito su implementazione per ogni distretto della rete regionale dei comuni attivi, delle strutture per la pratica dell'Esercizio Fisico Strutturato e l'Attività Fisica Adattata, dell' ambulatorio di disassuefazione dal fumo e di un ambulatorio nutrizionale	0,6	0,6
25.Q.P.04.1	Completezza della registrazione delle prestazioni erogate nel Sistema Informativo Sicurezza Alimentare e Veterinaria (SISAV)	0,4	0,4
S	PROCESSI DI SUPPORTO	29,2	22,8
25.S.D.03.1	PNRR: "Case della comunità e Ospedali di comunità". Rispetto indicazioni per raggiungimento milestone	1,5	0,7
25.S.O.03.2	PNRR: "Grandi apparecchiature". Rispetto indicazioni per raggiungimento milestone	1,5	1,5
25.S.S.03.4	PNRR: "FSE, alimentazione, comunicazione e formazione". Rispetto indicazioni per raggiungimento milestone	1,0	0,5
25.S.S.04.1	SIO, adeguamento CUP e PNRR "Digitalizzazione dei DEA di I e II livello". Rispetto indicazioni per attuazione cronoprogramma	1,5	1,5
25.S.S.04.2	Sistema Informativo Territoriale. Rispetto indicazioni per attuazione cronoprogramma	2,0	2,0
25.S.S.06.1	Piano Carenza Personale: Rispetto delle azioni previste nel piano: 1) monitoraggio cronoprogramma delle azioni, 2) contenimento delle dimissioni inattese, 3) attivazione del supporto psicologico	2,0	2,0
25.E.S.01.1	Rispetto del limite di Costo Farmaceutica: Acquisti diretti 2025 e DPC Farmaci 2025	1,5	1,0
25.E.S.01.2	Rispetto del limite di Costo Dispositivi Medici, IVD 2025 e DPC Dispositivi Medici e IVD 2025	1,5	1,0
25.E.S.01.3	Rispetto del limite di costo Farmaceutica Convenzionata 2025	1,0	0,7
25.E.S.01.4	Rispetto del costo pro-capite per Assistenza Protesica e Assistenza Integrativa 2025	1,0	1,0
25.E.S.02.1	Analisi del costo del personale, rispetto del limite di spesa e monitoraggio della contrattazione	2,0	2,0
25.E.S.03.1	Scostamento Risultato d'esercizio 2025 da BEP 2025	2,0	0,0
25.E.S.03.3	Indice di distanza dalla best performance	1,2	0,6
25.E.S.04.1	Investimenti edilizi in sanità (art. 20 L. n. 67/1988 + bunker di radioterapia PO Castelfranco Veneto) e potenziamento dei PL di Terapia Intensiva e Semi-Intensiva (DL n. 34/2020)	1,0	1,0
25.E.S.04.2	Indice di produttività delle apparecchiature	0,6	0,3
25.E.S.05.1	Rispetto e pubblicazione dei tempi di pagamento dati PCC (circolare MEF n. 17/22) sul sito amministrazione trasparente	0,4	0,4
25.E.S.05.2	Soddisfazione delle richieste provenienti dalla "Struttura regionale per l'attività ispettiva e di vigilanza" (Art. 4 co. 3 ter L.R. n. 21/2010): % richieste puntualmente soddisfatte	0,2	0,2
25.E.S.05.3	Soddisfazione degli obiettivi in materia di trasparenza	0,2	0,2
25.E.S.05.4	% di partecipazione al Comitato dei Direttori Generali	2,0	2,0
25.E.O.05.5	Implementazione di una rete di Patologia Digitale per le Aziende Sanitarie del SSR	0,2	0,2
25.E.O.05.6	Acquisizione di sistemi volti a garantire la sicurezza degli operatori e dei professionisti operanti nelle strutture sanitarie del SSR	0,2	0,1
25.Q.O.08.1	% di partecipazione ai corsi regionali su tematiche strategiche prioritarie (FSE, ICA, SPISAL, Cure Palliative, CUP Manager)	0,6	0,6
25.Q.S.08.2	Servizi legati al portale regionale: rispetto del cronoprogramma di attivazione	1,0	0,5
25.Q.S.08.3	Adesione, alla gare regionali, entro 60 giorni e rispetto delle disposizioni fornite	1,0	1,0
25.Q.S.08.4	Sistema unico direzionale: rispetto attività previste dal cronoprogramma di attivazione	0,3	0,3



25.Q.S.08.5	% flussi informativi regionali e ministeriali di nuova istituzione implementati correttamente	0,6	0,3
25.Q.S.08.6	Rispetto della pianificazione nell'esecuzione delle visite di autorizzazione e accreditamento mediante valutatori aziendali (tutti gli Enti SSR)	0,3	0,3
25.Q.S.09.1	Gestione sinistri: conclusione dell'istruttoria (inclusa valutazione medico legale e valutazione CAVS) entro 180 giorni dall'apertura del sinistro	0,6	0,6
25.Q.S.11.1	Pazienti inseriti in studi clinici no profit e profit e rendicontazione economica	0,3	0,3

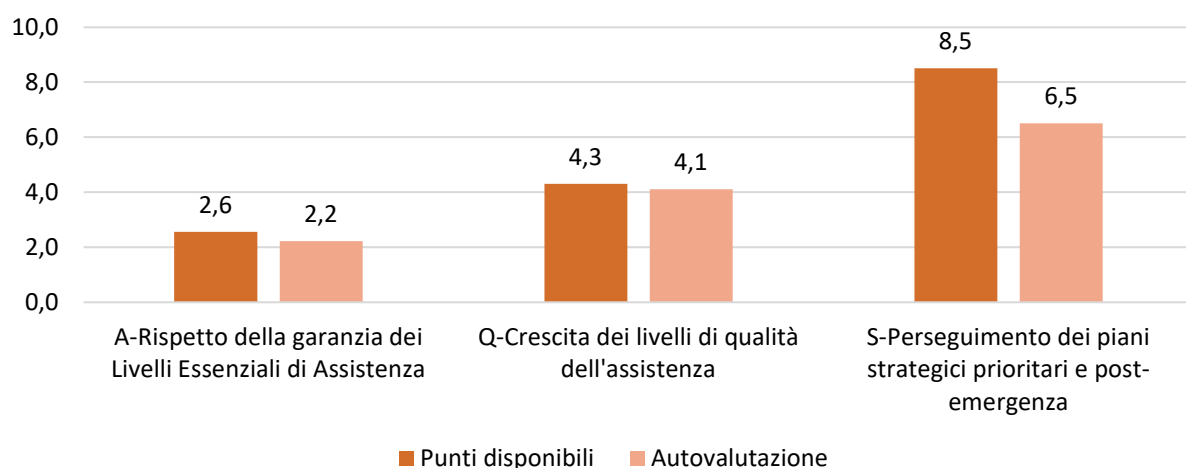
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI NEL DETTAGLIO PER MACRO-AREA

ASSISTENZA OSPEDALIERA



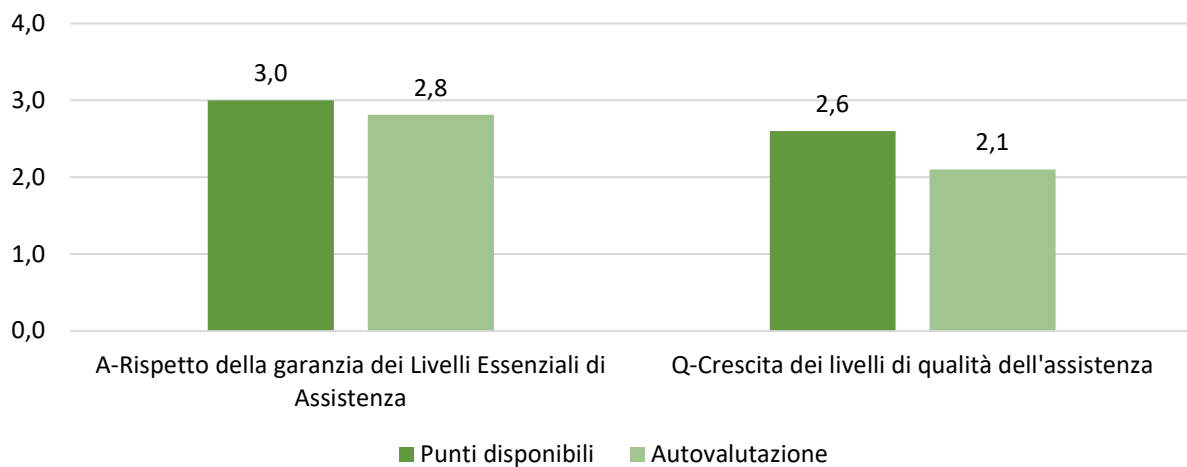
Grado di raggiungimento obiettivi ASSISTENZA OSPEDALIERA: 68,4%

ASSISTENZA DISTRETTUALE



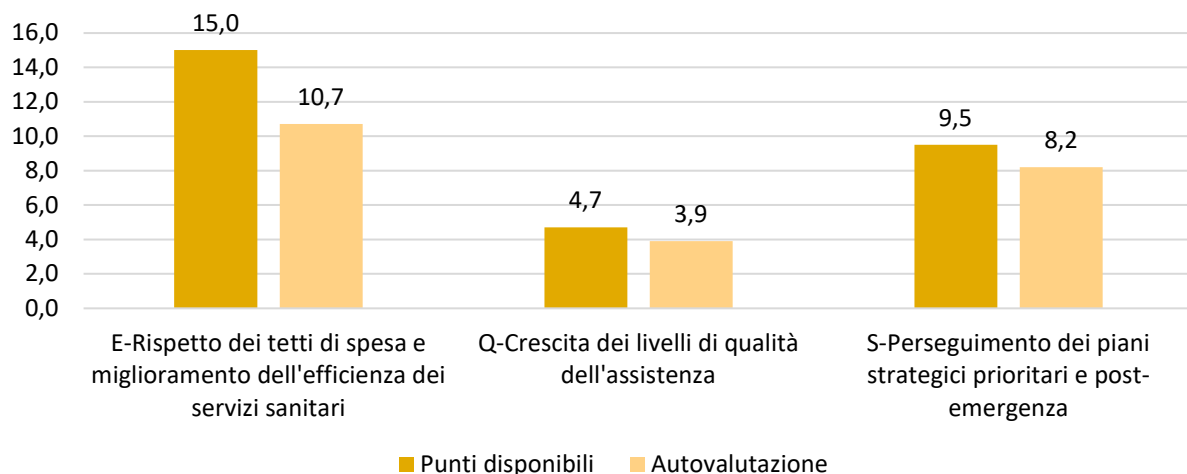
Grado di raggiungimento obiettivi ASSISTENZA DISTRETTUALE: 83,5%

PREVENZIONE



Grado di raggiungimento obiettivi PREVENZIONE: 87,7%

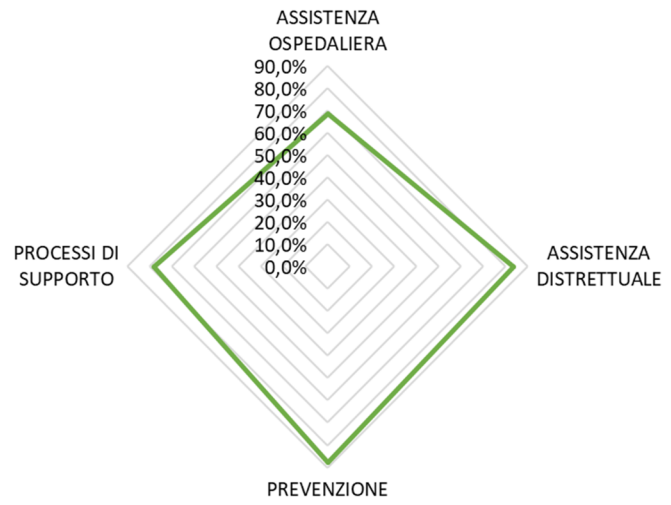
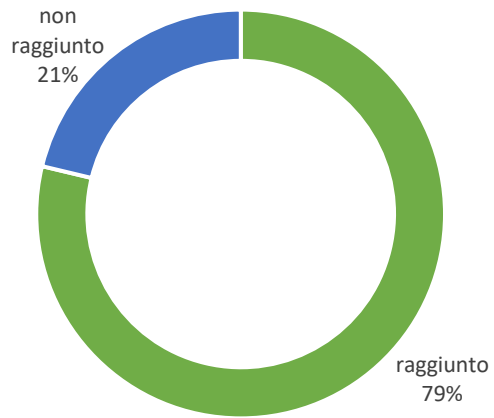
PROCESSI DI SUPPORTO



Grado di raggiungimento obiettivi PROCESSI DI SUPPORTO: 78,1%

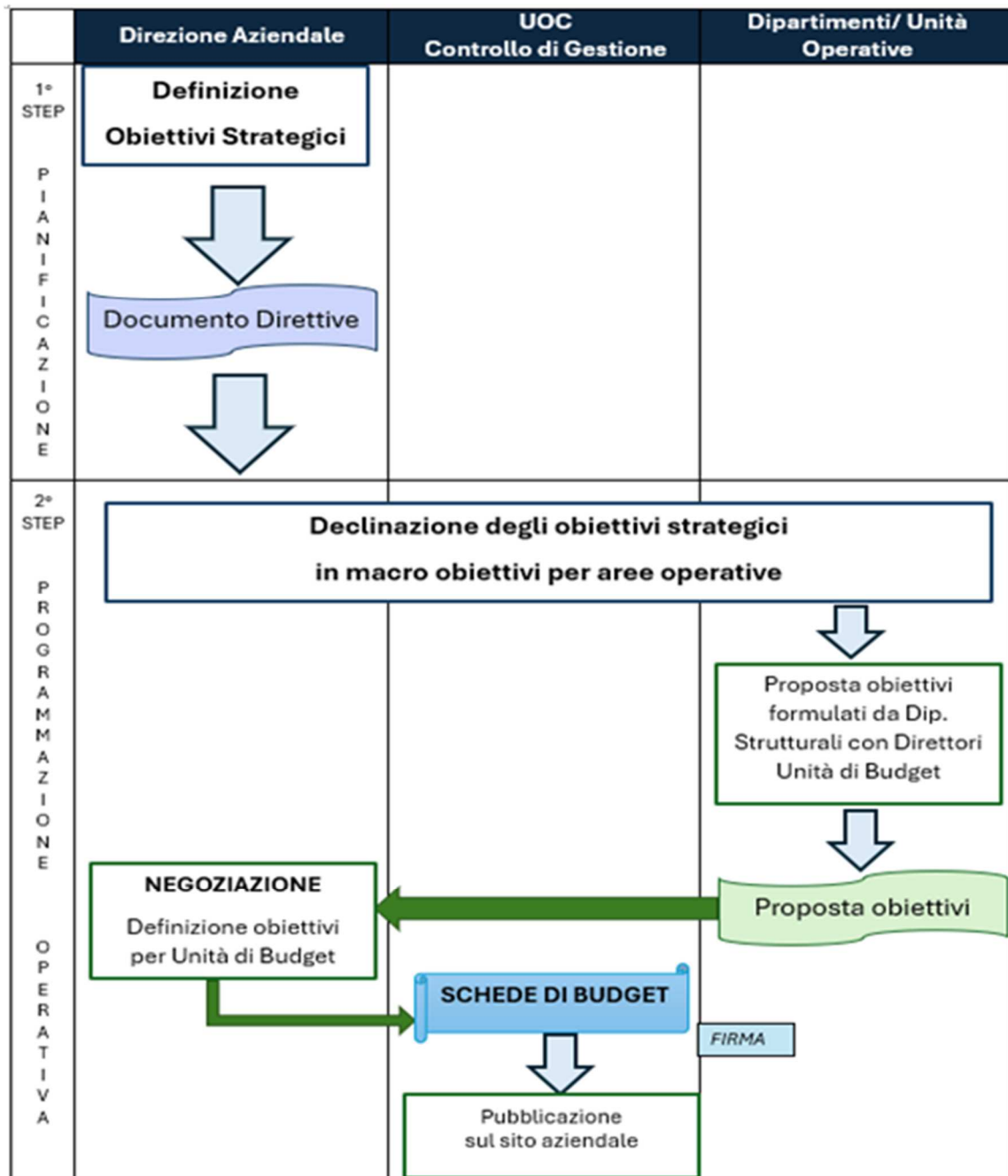
L'autovalutazione complessiva è pari a 47,3 punti ed evidenzia il raggiungimento di un buon livello di performance. Il risultato ottenuto nel 2025 a livello aziendale è stato garantito fattivamente e positivamente da tutte le varie Unità operative.

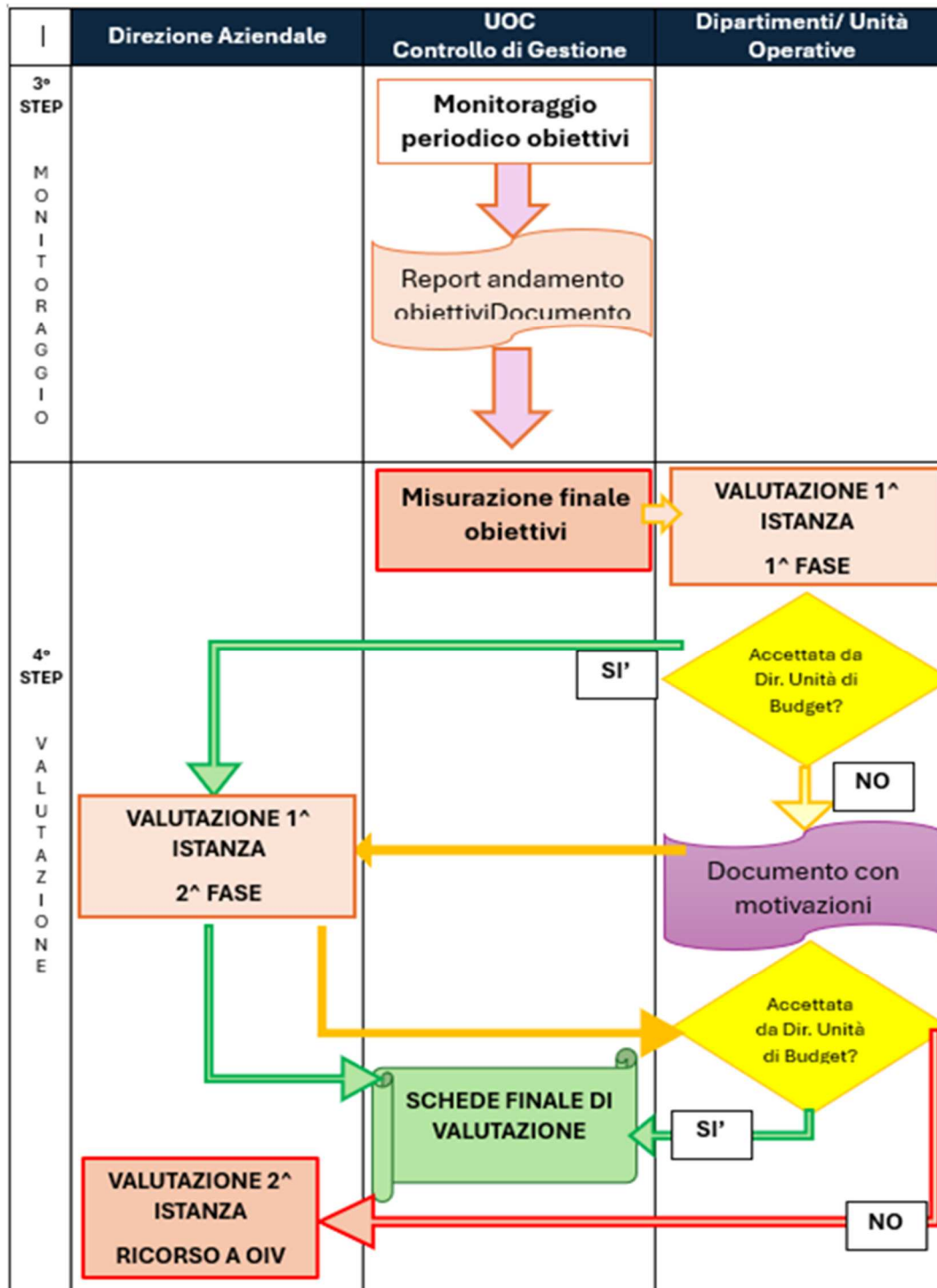
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO GENERALE DEGLI OBIETTIVI



- 4.3 Analisi della performance

Il diagramma di flusso che si riporta di seguito, illustra le varie **fasi del processo di budget aziendale e della valutazione degli obiettivi**, individuando anche i soggetti coinvolti e le relative aree di intervento.





Nell'Azienda ULSS n. 3 Serenissima la performance viene misurata:

- a livello complessivo aziendale rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale), prioritariamente derivati dagli obiettivi strategici regionali sui quali viene valutata la Direzione Generale;
- a livello di singola Unità Operativa per tutte le Strutture configurabili come centro di responsabilità (performance organizzativa);
- a livello di singolo dipendente, afferente all'area contrattuale della dirigenza o del comparto (performance individuale).

Conseguentemente, i processi di individuazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati si svolgono con riferimento sia a livello complessivo aziendale che di singola unità operativa, con risultati che si integrano con la valutazione della performance individuale ai fini del riconoscimento della premialità.

L'Azienda garantisce il sistema di programmazione e verifica dei risultati utilizzando lo strumento del budget, inteso come strumento di indirizzo dei comportamenti delle articolazioni organizzative verso logiche di efficienza ed efficacia multidimensionali (volume e qualità delle prestazioni, utilizzo delle risorse, partecipazione a progetti, organizzazione e sviluppo delle capacità professionali, ecc.).

Il sistema di programmazione e verifica dei risultati adottato si articola nelle quattro fasi fondamentali di: Pianificazione/Programmazione, Formulazione del Budget, Svolgimento dell'attività e monitoraggio, Valutazione dei risultati ottenuti.

La misurazione della Performance Organizzativa (verifica del raggiungimento degli obiettivi di budget) è affiancata dalla misurazione della Performance Individuale che valuta l'apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi di struttura ed è effettuata dal diretto superiore, secondo i principi del contraddittorio, della partecipazione e della trasparenza dei criteri di valutazione utilizzati.

Dall'esito della valutazione organizzativa e individuale discende la corresponsione degli istituti economici previsti dalla contrattazione vigente. L'UOC Gestione Risorse Umane coordina il processo di relativamente alla corresponsione delle premialità come normato dagli accordi contrattuali nazionali e aziendali vigenti.

Performance organizzativa

Le tabelle seguenti riportano una prima valutazione, non ancora definitiva, della performance organizzativa delle UU.OO. che si prevede di completare nel corso del mese di luglio. A conclusione della valutazione della performance organizzativa si procederà ad un aggiornamento della presente relazione.


AREA OSPEDALIERA

AREA OSPEDALIERA VENEZIA	PERFORMANCE GESTIONALE	QUALITA' DELL'ASSISTENZA	SISTEMI DI SUPPORTO	SOSTENIBILITA' ECONOMICA
(2908) DIPARTIMENTO DMPO VENEZIA				
(C2102) UOC DIREZIONE MEDICA VENEZIA	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	85% punteggio raggiunto; 15% in valutazione	85% punteggio raggiunto; 15% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(C2166) UOC OSTETRICA E GINECOLOGIA VENEZIA				
(C2170) UOC PEDIATRIA VENEZIA				
(C2174) UOC RADIOLOGIA VENEZIA				
(2909) DIPARTIMENTO MEDICINA VENEZIA				
(C2110) UOC PRONTO SOCCORSO VENEZIA	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(C2115) UOC CARDIOLOGIA VENEZIA				
(C2128) UOC DERMATOLOGIA				
(C2147) UOC GERIATRIA VENEZIA				
(C2151) UOC MEDICINA GENERALE VENEZIA				
(C2154) UOSD IPERTENSIONE E PATOLOGIE ENDOCRINO METABOLICHE AN				
(C2157) UOC NEUROLOGIA VENEZIA				
(C2278) UOSD REUMATOLOGIA				
(2910) DIPARTIMENTO CHIRURGIA VENEZIA				
(6043) UOSD AUDIOLOGIA VENEZIA	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	-	85% punteggio raggiunto; 15% in valutazione
(C2118) UOC CHIRURGIA GENERALE VENEZIA				
(C2162) UOC OCULISTICA VENEZIA				
(C2164) UOC ORTOPEDIA VENEZIA				
(C2184) UOC ANESTESIA RIANIMAZIONE VENEZIA				
(C2187) UOC UROLOGIA VENEZIA				



AREA OSPEDALIERA DOLO-MIRANO	PERFORMANCE GESTIONALE	QUALITA' DELL'ASSISTENZA	SISTEMI DI SUPPORTO	SOSTENIBILITA' ECONOMICA
(2900) DIPARTIMENTO DMPO DOLO MIRANO				
(6050) UOSD RADIOLOGIA DOLO	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(7541) UOC NEUROPSICHIATRIA INFANTILE				
(G2201_07) UOSD OSTETRICIA GINECOLOGIA DOLO				
(G2220_07) UOC PEDIATRIA DOLO/MIRANO				
(G3000_16) UOC DIREZIONE MEDICA DOLO-MIRANO				
(G3080_07) UOC FARMACIA OSPEDALIERA MIRANO				
(G3200) UOC OSTETRICIA GINECOLOGIA MIRANO				
(G3250_16) UOC RADIOLOGIA MIRANO				
(2901) DIPARTIMENTO MEDICINA DOLO MIRANO				
(G2091) UOC GERIATRIA DOLO	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(G2121_15) MEDICINA GENERALE DOLO				
(G2128_08) UOSD GASTROENTEROLOGIA-ENDOSC.DIGESTIVA DOLO				
(G2230_15) UOC PNEUMOLOGIA DOLO				
(G3180_10) UOC ONCOLOGIA MIRANO				
(2902) DIPARTIMENTO MEDICINA SPECIALISTICA CON ATTIVITA' DI ACCETTAZIONE E D'URGENZA DOLO MIRANO				
(G2045) UOC CARDIOLOGIA DOLO	85% punteggio raggiunto; 15% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(G2140) UOC NEFROLOGIA E DIALISI				
(G2240_08) UOC PRONTO SOCCORSO DOLO				
(G3040_15) UOC CARDIOLOGIA MIRANO				
(G3120_15) MEDICINA GENERALE MIRANO				
(G3150_15) NEUROLOGIA				
(G3240_15) UOC PRONTO SOCCORSO MIRANO				
(G4130) UOC MEDICINA DELLO SPORT NOALE				
(2903) DIPARTIMENTO CHIRURGIA DOLO MIRANO				
(G2051_08) CHIRURGIA GENERALE DOLO	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(G2160_15) UOC OCULISTICA				
(G2191_07) UOC ORTOPEDIA DOLO				
(G2270_15) UOC RIANIMAZIONE ANESTESIA DOLO				
(G2301) UOC UROLOGIA DOLO				
(G3051_15) UOC CHIRURGIA GENERALE MIRANO				
(G3210_15) UOC OTORINOLARINGOIATRIA MIRANO				
(G3270_15) UOC RIANIMAZIONE ANESTESIA MIRANO				



AREA OSPEDALIERA MESTRE	PERFORMANCE GESTIONALE	QUALITA' DELL'ASSISTENZA	SISTEMI DI SUPPORTO	SOSTENIBILITA' ECONOMICA
(2895) DIPARTIMENTO DMPO MESTRE				
(2942) UOSD GENETICA E CITOGENETICA MESTRE	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(CM4001) UOC DIREZIONE MEDICA MESTRE				
(CM4102_OSP) UOC CENTRALE 118				
(CM4103_ME) UOC FARMACIA OSPEDALIERA				
(CM4105) UOC ANATOMIA PATOLOGICA MESTRE				
(CM4106) UOC MEDICINA DI LABORATORIO MESTRE				
(CM41108) UOC MICROBIOLOGIA				
(CM4201) UOC OSTETRICIA E GINECOLOGIA MESTRE				
(CM4202) UOC PEDIATRIA MESTRE				
(CM4204) UOSD TERAPIA INTENSIVA NEONATALE				
(L006) UOSD LABORATORIO DI IGIENE AMBIENTALE E TOSSICOLOGIA FOF				
(2896) DIPARTIMENTO DI MEDICINA E ONCOEMATOLOGIA CON ATTIVITA' D'URGENZA MESTRE				
(3955) UOSD ALLERGOLOGIA	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	-	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(C2649) UOC MALATTIE INFETTIVE				
(CM4101) UOC PRONTO SOCCORSO MESTRE				
(CM4301) UOC MEDICINA GENERALE MESTRE				
(CM4304) UOSD MALATTIE ENDOCRINE DEL RICAMBIO E NUTRIZIONE				
(CM4305) UOC GERIATRIA MESTRE				
(CM4306) UOC TERAPIA DEL DOLORE				
(CM4309) UOC NEFROLOGIA				
(CM4320) UOC EMATOLOGIA				
(CM4321) UOC ONCOLOGIA				
(CM4411) UOC GASTROENTEROLOGIA MESTRE				
(2897) DIPARTIMENTO DI CHIRURGIA CON ATTIVITA' SPECIALISTICA ONCOLOGICA E D'URGENZA MESTRE				
(CM4300) UOC CHIRURGIA SENOLOGICA	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	-	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(CM4400) UOC CHIRURGIA GENERALE				
(CM4405) UOC OCULISTICA MESTRE				
(CM4407) UOC ORTOPEDIA MESTRE				
(CM4408) UOC O.R.L. MESTRE				
(CM4410) UOC UROLOGIA MESTRE				
(CM4412) UOC CHIRURGIA PLASTICA				
(CM4414) UOC CHIRURGIA MAXILLO FACCIALE				
(CM4417) UOSD PICCOLI INTERVENTI				
(2898) DIPARTIMENTO DI RADIOLOGIA CLINICA, INTERVENTISTICA E DELLE NEUROSCIENZE MESTRE				
(3952) UOSD RADIOLOGIA SENOLOGICA MESTRE	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(CM4104) UOC FISICA SANITARIA				
(CM4107) UOC MEDICINA NUCLEARE				
(CM4109) UOC RADIOLOGIA MESTRE				
(CM4110) UOC NEURORADIOLOGIA				
(CM4311) UOC NEUROLOGIA MESTRE				
(CM4312) UOC RADIOTERAPIA MESTRE				
(CM4404) UOC NEUROCHIRURGIA MESTRE				
(2899) DIPARTIMENTO CARDIO-TORACO-VASCOLARE CON ATTIVITA' INTERVENTISTICA E TERAPIA INTENSIVA MESTRE				
(CM4307) UOC CARDIOLOGIA MESTRE	85% punteggio raggiunto; 15% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	85% punteggio raggiunto; 15% in valutazione
(CM4313) UOC PNEUMOLOGIA				
(CM4403) UOC CHIRURGIA TORACICA				
(CM4409) UOC ANESTESIA RIANIMAZIONE MESTRE				
(CM4413) UOC CARDIOCHIRURGIA				
(CM4416) UOC CHIRURGIA VASCOLARE				



AREA OSPEDALE-TERRITORIO	PERFORMANCE GESTIONALE	QUALITA' DELL'ASSISTENZA	SISTEMI DI SUPPORTO	SOSTENIBILITA' ECONOMICA
(2924) DIPARTIMENTO MEDICINA TRASFUSIONALE				
(C8085) DIMT	95% punteggio raggiunto; 5% in	-	95% punteggio raggiunto; 5% in	95% punteggio raggiunto; 5% in
(3381) DIPARTIMENTO FUNZIONALE DI RIABILITAZIONE OSPEDALE TERRITORIO (GESTIONE STRUTTURALE DIRETTA)				
(523200) UOC MEDICINA FISICA E RIABILITATIVA CHIOGGIA	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(G4260_08) UOC MEDICINA FISICA E RIABILITATIVA DO-MI				
(2919) DIPARTIMENTO PER LA SALUTE MENTALE				
(3005) UOC 1 PSICHIATRIA VENEZIA-CHIOGGIA	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	85% punteggio raggiunto; 15% in valutazione
(3006) UOC 2 PSICHIATRIA TERRAFERMA VENEZIANA				
(3007) UOC 3 PSICHIATRIA MIRANO DOLO				

AREA DISTRETTUALE

AREA DISTRETTUALE	PERFORMANCE GESTIONALE	QUALITA' DELL'ASSISTENZA	SISTEMI DI SUPPORTO	SOSTENIBILITA' ECONOMICA
(2912) DISTRETTO N. 1: VENEZIA CENTRO STORICO, ISOLE ED ESTUARIO				
(3143) UOC TUTELA SALUTE PERSONE CON LIMITAZIONE DI LIBERTA'	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	-	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	-
(3481) D1 DIREZIONE DI DISTRETTO				
(2913) DISTRETTO N. 2: VENEZIA TERRAFERMA, MARCON E QUARTO D'ALTINO				
(3149) UOC D2 CURE PRIMARIE	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione
(3150) UOC D2 CURE PALLIATIVE (con coordinamento dei 4 Distretti)				
(3151) UOC D2 e D1 IAF				
(3152) UOC D2 e D1 DISABILITA' E NON AUTOSUFFICIENZA				
(3159) UOC D2 FARMACEUTICA TERRITORIALE (con coordinamento dei 4				
(3482) D2 DIREZIONE DI DISTRETTO				
(3512) UOS D2 SPECIALISTICA (CUP aziendale)				
(4262) UOS D2 CURE INTERMEDIE				
(2915) DISTRETTO N. 3: MIRANO - DOLO				
(3162) UOC D3 e D4 DISABILITA' E NON AUTOSUFFICIENZA	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	-	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione
(3197) UOC D3 CURE PRIMARIE				
(3515) UOC D3 e D4 IAF				
(3641) D3 DIREZIONE DI DISTRETTO				
(2916) DISTRETTO N. 4: CHIOGGIA				
(3646) D4 DIREZIONE DI DISTRETTO	95% punteggio	-	-	-
(2918) DIPARTIMENTO FUNZIONALE DIPENDENZE				
(3444) UOC SERD	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	-	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	-
(3508) DIREZIONE DEI SERVIZI SOCIO-SANITARI				
(3510) UOC SOCIALE	90% punteggio raggiunto; 10%	90% punteggio raggiunto; 10% in	95% punteggio raggiunto; 5% in	95% punteggio raggiunto; 5% in



AREA PREVENZIONE

AREA PREVENZIONE	PERFORMANCE GESTIONALE	QUALITA' DELL'ASSISTENZA	SISTEMI DI SUPPORTO	SOSTENIBILITA' ECONOMICA
(3121) DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE				
(3122) UOSD EPIDEMIOLOGIA E PROMOZIONE DELLA SALUTE	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	-
(3127) UOC SISP				
(3128) UOC SPISAL				
(3129) UOC MEDICINA LEGALE				
(3136) UOSD SCREENING ONCOLOGICI				
(6921) UOSD AMMINISTRATIVA C/O DIP. PREVENZIONE				
(3381) DIPARTIMENTO FUNZIONALE DI RIABILITAZIONE OSPEDALE TERRITORIO (GESTIONE STRUTTURALE DIRETTA)				
(523200) UOC MEDICINA FISICA E RIABILITATIVA CHIOGGIA	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione
(G4260_08) UOC MEDICINA FISICA E RIABILITATIVA DO-MI	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione	90% punteggio raggiunto; 10% in valutazione
(4823) DIPARTIMENTO FUNZIONALE PER LA SICUREZZA ALIMENTARE				
(3130) UOC S. VET - A SANITA' ANIMALE	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	-	95% punteggio raggiunto; 5% in valutazione	-
(3131) UOC S. VET - B ALIMENTI ORIGINE ANIMALE E DERIVATI				
(3132) UOC S. VET - C IGIENE ALLEVAMENTI E PRODUZIONI ZOOTECNICHE				
(3133) UOSD VET MOLLUSCHICOLTURA E PUNTI SBARCO				
(3134) UOC SIAN				

Performance individuale

Alla valutazione della performance organizzativa si affianca quella individuale. Quest'ultima valuta l'apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi di struttura ed è effettuata dal diretto superiore, secondo i principi del contraddittorio e della partecipazione. Il processo di valutazione relativo all'anno 2025 interessa 7.894 dipendenti. Il processo di valutazione individuale, coordinato dall'Unità Operativa Gestione Risorse Umane, è tuttora in fase di svolgimento.

5. CONCLUSIONI

Alla luce di quanto esposto nella relazione, si ritiene conseguita una performance complessivamente soddisfacente in tutti gli ambiti operativi. Le iniziative adottate sono state indirizzate verso un costante miglioramento dei servizi erogati, con particolare attenzione ai principi di equità, accessibilità, efficienza, efficacia e qualità delle prestazioni.

Per l'anno 2026, l'Azienda si impegna a mantenere le azioni già intraprese negli anni precedenti, volte a ottimizzare l'appropriatezza nell'erogazione delle prestazioni. Tale impegno sarà perseguito nel rispetto dei criteri di economicità di gestione, in una logica di contenimento dei costi che non pregiudichi la qualità dei risultati e dei servizi offerti. L'Azienda si impegna attivamente, inoltre, a rispettare ed implementare gli interventi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), riconoscendone il ruolo strategico per lo sviluppo e l'innovazione dei servizi e soprattutto ad attivare compiutamente tutti i servizi delle nuove strutture territoriali (Case della comunità e Ospedali di Comunità).