



# Relazione sulla Performance Anno 2021



**Al 30 Giugno 2022**

*A cura di*

*UOS Sviluppo Organizzativo e Patrimonio Professionale - Struttura  
Tecnica Permanente – Ufficio Valutazione*

*con la collaborazione di  
UOC Programmazione e Controllo di Gestione  
UOC Risorse Umane  
UOC Contabilità, Bilancio e Patrimonio*

## Indice

<b>1. Presentazione</b>	pag. 3
<b>2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri <i>stakeholder</i> esterni</b>	pag. 4
2.1. L'AOOR Villa Sofia-Cervello	pag. 4
2.2. I risultati raggiunti	pag. 10
2.3. Le criticità e le opportunità	pag. 10
<b>3. Approccio metodologico, risultati raggiunti e scostamenti</b>	pag. 12
3.1. Albero della <i>performance</i>	pag. 12
3.2. Obiettivi strategici	pag. 14
3.3. Obiettivi e piani operativi	pag. 16
3.4. Criticità	pag. 16
3.5. Risorse, efficienza ed economicità	pag. 16
<b>4. Pari opportunità e bilancio di genere</b>	pag. 17
<b>5. Il processo di redazione della relazione sulla <i>performance</i></b>	pag. 17
5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag. 17
5.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag. 19
<b>Allegato:</b>	
<b>Centri di Responsabilità e valutazioni Performance Anno 2021 validate dall'OIV</b>	pag. 21

## Presentazione

La Relazione sulla Performance rappresenta lo strumento attraverso il quale l'AOOR "Villa Sofia-Cervello" illustra ai cittadini e ai diversi suoi stakeholder i risultati organizzativi raggiunti rispetto agli obiettivi strategici programmati dalla direzione generale e, nello specifico, dagli obiettivi operativi dei Dipartimenti e dei Centri di Responsabilità (Reparti, Servizi, Unità operative) impiegando al meglio le risorse disponibili. Il documento si articola per illustrare i risultati ottenuti nell'anno 2021 (concluso), con la rilevazione delle eventuali criticità e scostamenti.

I suddetti risultati emergono dall'analisi del ciclo di gestione della performance 2021, avviato a seguito dell'aggiornamento del documento autonomo - Piano della Performance 2022-2024 - che ha preso le mosse, in base alla mission e vision aziendale, dalle linee strategiche generali dell'Azienda e dal processo di budget svoltosi coi Direttori di Dipartimento e, di conseguenza, proseguito a livello delle strutture ad essi afferenti. Il Piano triennale della performance aggiornato 2022-2023-2024 ed il Ciclo annuale 2021 sono stati validati dall'Organismo Indipendente di Valutazione e successivamente adottati, rispettivamente, con la delibera N. 169 del 31.12.2020 avente ad oggetto "Approvazione Piano performance 2020-2022 opportunamente pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente del sito dell'Azienda.

Sulla base delle linee strategiche aziendali e delle linee di indirizzo emanate dall'Assessorato alla Salute, l'Azienda ha definito ed assegnato gli obiettivi, con i rispettivi valori attesi di risultato e gli indicatori di misurazione, attraverso il processo di negoziazione di budget; negli anni si è attivato un costante monitoraggio di esercizio con eventuali azioni correttive, derivate dal costante monitoraggio e dagli esiti della valutazione della performance organizzativa dell'anno precedente (2020).

Va considerato, altresì, che nel corso del 2021 si è dovuto fare i conti con l'impatto derivato dal permanere degli effetti della pandemia da Covid-19; essa ha in qualche modo costretto i Centri di Responsabilità di cura ed i servizi, come le strutture amministrative e di supporto logistico, ad adattarsi ai cambiamenti di assetto derivanti dalle indicazioni e richieste della regione Sicilia tramite l'Assessorato alla Sanità.

L'emergenza pandemica dovuta al Covid-19 ha infatti creato profondi e rapidi stravolgimenti nell'organizzazione dell'Azienda ospedaliera "Ospedali Riuniti" Villa Sofia - Cervello, in particolare presso il Presidio Cervello, il quale è stato confermato come hub covid per l'intera Area metropolitana di Palermo. L'anno 2021, quindi, è risultato un anno particolarmente difficile nella sua valutazione complessiva, anche se sono da evidenziare l'impegno, la responsabilità professionale e sociale, la dedizione ai pazienti, l'abnegazione dimostrata da tutto il personale aziendale, ciascuno per il proprio ambito di competenza e di attività.

Tutto ciò premesso, infine, a chiusura del ciclo della performance del 2021, la Struttura Tecnica Permanente, in collaborazione con le UU.OO.CC. del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance ha elaborato la presente Relazione sulla performance di tale esercizio, quale rendicontazione dei risultati raggiunti agli stakeholders, ai cittadini e ai destinatari dei servizi.

Tale relazione è stata quindi sottoposta per la validazione all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), anche ai fini di consentire l'erogazione al personale dipendente della quota stipendiale legata ai risultati raggiunti dai CdR e dal personale ad essi afferenti, nel rispetto del protocollo applicativo del vigente Sistema Premiante (vedi Contratto Integrativo Aziendale).

## **2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni**

### **2.1. L'Azienda Ospedaliera Ospedali Riuniti Villa Sofia-Cervello**

L'AOOR Villa Sofia-Cervello nasce formalmente il 1<sup>^</sup> settembre 2009 quando, a seguito della riorganizzazione del SSR (Legge Regionale 5/2009), vengono aggregate insieme l'Azienda Ospedaliera Villa Sofia, l'Azienda Ospedaliera V. Cervello e il Presidio Casa del Sole proveniente dalla Azienda Sanitaria Provinciale di Palermo.

L'AOOR Villa Sofia-Cervello è oggi una delle 4 Aziende sanitarie ed ospedaliere dell'Area metropolitana di Palermo, un territorio che si estende su una superficie di 5009.28 km<sup>2</sup> e comprende 82 comuni. È la quinta città metropolitana italiana per popolazione e la terza per dimensioni ed è naturalmente la più estesa della Sicilia.

I cittadini che usufruiscono dei servizi sanitari dell'AOOR Villa Sofia-Cervello provengono però non solo dalla popolazione dell'area metropolitana di Palermo, ma anche dall'area prevalentemente delle Province di Trapani e di Agrigento, confermando in questo la vocazione dell'Azienda a porsi come punto di riferimento regionale per diverse specialità, anche grazie alla presenza in essa di numerosi Centri di Riferimento Regionale, che qui di seguito si ricordano:

1. Chirurgia Oncoplastica della mammella
2. Controllo qualità e diagnostica citogenetica e molecolare delle leucemie acute e croniche;
3. Diagnosi e cura delle malattie rare del sistema immunitario dell'adulto e Centro Angioedema;
4. Diagnosi e cura dello scompenso cardiaco
5. Diagnosi e Terapia Fetale delle emoglobinopatie;
6. Centro FCSA Emostasi e Trombosi;
7. Genetica medica e malattie rare;
8. Malattie infiammatorie croniche intestinali dell'adulto;
9. Malattie neurologiche a patogenesi immunitaria e del sistema extrapiramidale;

10. Prevenzione, diagnosi e cura delle leucemie e dei linfomi, trapianto di midollo osseo e attività connesse alla tipizzazione tissutale;

11. Uroginecologia e incontinenza urinaria femminile;

Si avvale inoltre di una rete laboratoristica ad alta specializzazione

Nel 2017, con l'approvazione della nuova rete ospedaliera da parte dei Ministeri della Salute e dell'Economia, l'AOOR Villa Sofia-Cervello è stata riconosciuta come HUB per la rete del politrauma, (area di emergenza-urgenza e Trauma Center), Stroke Unit di III livello, centro per la rete dell'infarto; è inoltre un riferimento per la terapia del dolore, è stata identificata quale centro pubblico di III livello per la PMA (Procreazione Medicalmente Assistita) ed è Punto Nascita di II livello. Allo stesso modo, per la presenza dei diversi centri di riferimento regionale prima ricordati per diverse patologie, costituisce struttura di riferimento per tutto il panorama della Sicilia centro-occidentale.

Oggi è classificata come DEA di I livello integrandosi perfettamente all'interno del sistema sanitario regionale ed assicurando l'erogazione di prestazioni sanitarie e la gestione di pazienti con patologie di alta complessità attraverso l'utilizzo di un approccio multidisciplinare e l'applicazione di modelli e linee guida volti al miglioramento di percorsi diagnostico-terapeutico-assistenziali.

L'azienda inoltre sostiene la ricerca di base ed applicata ritenendola un indispensabile strumento di sviluppo della conoscenza scientifica e della formazione professionale.

L'AOOR è articolata in tre distinti Presidi Ospedalieri (Presidio V. Cervello, Presidio Villa Sofia e Presidio CTO), cui si aggiungono la sede legale in Viale Strasburgo 233, dove operano gli uffici amministrativi con la direzione aziendale e il polo di Via Ingegneros, al momento non accessibile, ma destinato nel lungo periodo a ambulatori istituzionali ed attività libero professionale intramuraria.

Fino al marzo 2020 il Presidio Cervello ha presentato una prevalenza di specificità di area medica e centri di ricerca ed aveva assorbito al suo interno il polo pediatrico di Casa del Sole; il Presidio Villa Sofia –CTO si sviluppava invece prevalentemente sull'area traumatologica e chirurgica con la sezione CTO destinato ad attività di lungodegenza e riabilitazione. Dal mese di marzo 2020, con l'esplosione della pandemia da coronavirus, l'azienda viene sottoposta ad una veloce e rapida riorganizzazione complessiva con l'identificazione del Presidio Cervello quale ospedale hub covid e lo spostamento di intere UOC presso il Presidio Villa Sofia e CTO. L'emergenza è proseguita nell'anno 2021 e l'Azienda è stata costretta, a seconda degli andamenti e delle oscillazioni nella diffusione dei contagi, nei diversi periodi dell'anno, a riorganizzarsi con trasferimenti a volte repentini di intere Unità Operative, ampliamento dei posti-letto per i ricoveri covid, con l'apertura/chiusura di servizi e ambulatori e così via.

Vengono infatti aumentati, già nel 2020, via via che la pandemia si rafforza e si diffonde, i posti letto per le UU.OO.CC. Malattie Infettive e Pneumologia, le principali Unità Operative coinvolte nel percorso di diagnosi e cura dei pazienti affetti da Covid-19, insieme all'Anestesia e Rianimazione del Presidio Cervello. Naturalmente, tale riorganizzazione presso il Presidio Cervello sconvolge e dilata i flussi di utenti presso il Presidio Villa Sofia, a cominciare dall'area di emergenza MCAU dove

<b>DISTRIBUZIONE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>VALORE al 31.12.2018</b>	<b>VALORE AL 31.12.2019</b>	<b>VALORE AL 31.12.2020</b>	<b>VALORE AL 31.12.2021</b>
Dirigenti Medici	461	452	441	436
Dirigenti Sanitari non medici	56	55	64	61
Dirigenti Amministrativi Tecnici Professionali	6	6	6	9
<b>Totale Personale del comparto - RUOLO SANITARIO</b>	<b>1150</b>	<b>1124</b>	<b>1077</b>	<b>1078</b>
di cui Infermieri	961	980	908	899
di cui Ostetriche	18	15	15	20
di cui Tecnici di laboratorio	57	56	54	57
di cui Tecnici di radiologia	63	60	57	66
<b>Totale Personale del comparto - RUOLO AMMINISTRATIVO</b>	<b>201</b>	<b>192</b>	<b>185</b>	<b>183</b>
<b>Totale Personale del comparto - RUOLO TECNICO</b>	<b>436</b>	<b>407</b>	<b>397</b>	<b>398</b>
di cui OSS	171	185	161	188
di cui OTA	7	5	2	1
di cui Ausiliari specializzati	124	113	106	69

affluiscono tutti i pazienti che in epoca pre-covid si distribuivano nei due presidi ospedalieri.

<b>DISTRIBUZIONE PERSONALE A TEMPO DETERMINATO AL 31/12/2018</b>	<b>VALORE al 31.12.2018</b>	<b>VALORE AL 31.12.2019</b>	<b>VALORE AL 31.12.2020</b>	<b>VALORE AL 31.12.2021</b>
Dirigenti Medici	67	69	66	92
Dirigenti Sanitari non medici	13	9	5	10
Dirigenti Amministrativi Tecnici Professionali	2	3	5	4
<b>Totale Personale del comparto - RUOLO SANITARIO</b>	<b>134</b>	<b>163</b>	<b>90</b>	<b>311</b>
di cui Infermieri	101	116	53	249
di cui Ostetriche	4	5	5	10
di cui Tecnici di laboratorio	15	25	18	35
di cui Tecnici di radiologia	13	14	11	14
<b>Totale Personale del comparto - RUOLO AMMINISTRATIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale Personale del comparto - RUOLO TECNICO</b>	<b>30</b>	<b>53</b>	<b>27</b>	<b>52</b>
di cui OSS	23	41	23	49
di cui OTA	0	0	0	0
di cui Ausiliari specializzati	0	0	0	0

A dicembre 2021 il personale complessivamente presente nell'Azienda è risultato pari a 2634 operatori, suddivisi nei diversi ruoli (sanitari medici, sanitari non medici, amministrativo, tecnico, professionale), nonché tra dirigenti e comparto.

Un dato interessante è quello relativo alle differenze di genere che si registra nella distribuzione per sesso del personale indeterminato relativamente ai ruoli svolti: il genere femminile infatti è più rilevante nelle professioni più legate al maternage e alla cura della persona. L'analisi dei dati relativi alla distribuzione per sesso evidenzia chiaramente che i dirigenti medici sono per quasi il 60% maschi, contro il 40% delle femmine; tale dato si inverte quando invece si passa ad analizzare la distribuzione

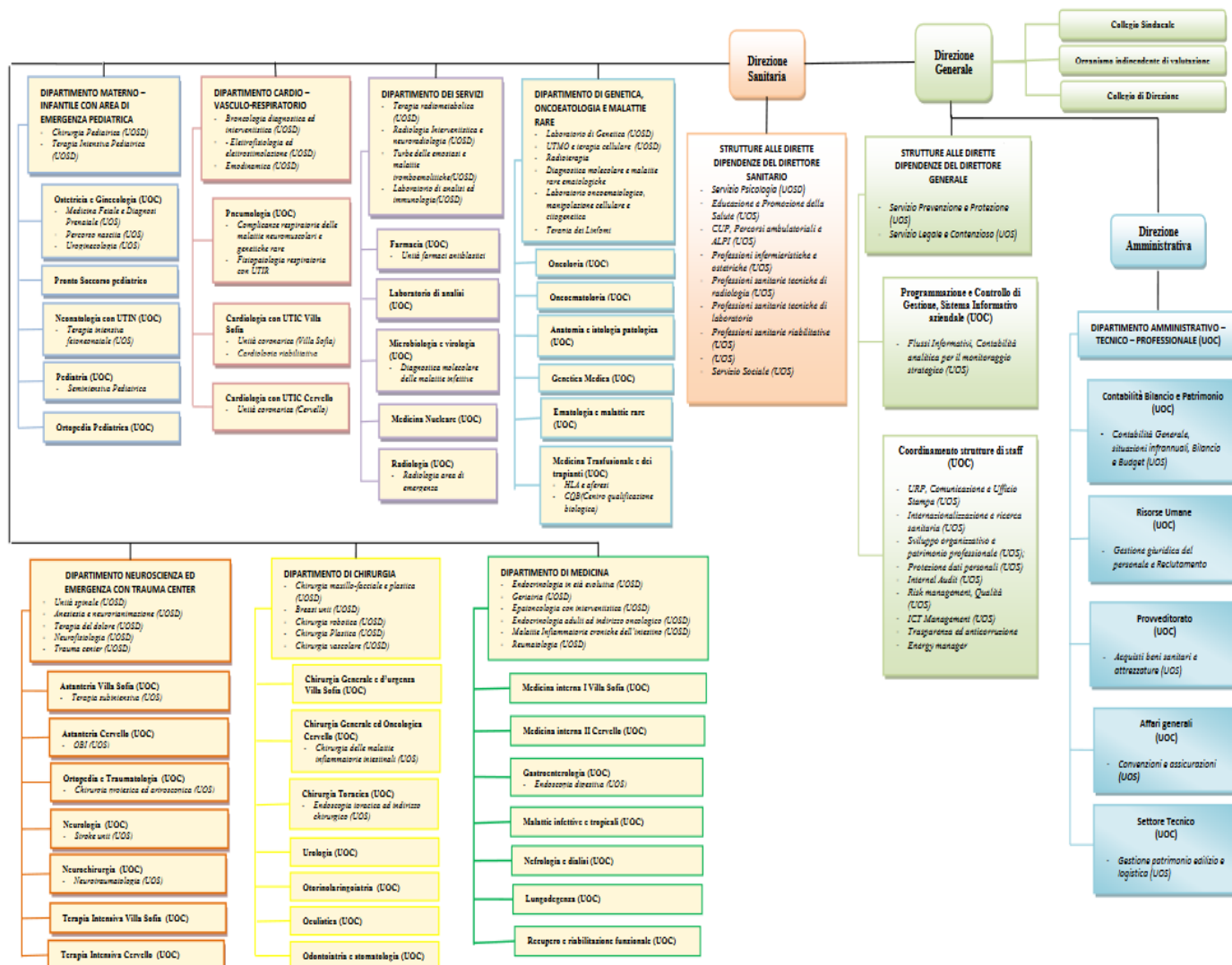
di genere nel comparto. In questo caso il 63% circa di questo gruppo appartiene al genere femminile, contro il 39,6% dei maschi.

Per ciò che attiene infine l'organizzazione aziendale, ad oggi risulta articolata in 7 Dipartimenti assistenziali, 1 Dipartimento Amministrativo-Tecnico-Professionale che svolge le azioni gestionali e di supporto amministrativo all'attività di linea, cui si aggiungono le articolazioni alle dirette dipendenze della Direzione generale e quelle alle dirette dipendenze del Direttore Sanitario.

L'organigramma di seguito presentato illustra chiaramente l'articolazione organizzativa dell'AOOR, tra Dipartimenti strutturali e funzionali, Unità Operative Complesse, Unità Operative Semplici Dipartimentali e Unità Operative Semplici.



ORGANIGRAMMA AZIENDA OSPEDALIERA OSPEDALI RIUNITI VILLA SOFIA - CERVELLO



## 2.2 I risultati raggiunti

Nell'anno 2020, a differenza degli anni precedenti, si registra una riduzione nei posti-letto e, di conseguenza, nell'attività di ricovero, sia in regime ordinario che in DH. Se si guarda poi agli accessi registrati per le aree di Emergenza, sia adulti che pediatrica, si evidenzia una netta diminuzione di degli accessi al P.S: pediatrico e invece un raddoppio circa degli accessi al P.S adulti. Naturalmente tutte le riduzioni di attività e/o di accessi registrati sono stati consequenziali alla chiusura di interi reparti, delle aree di emergenza ginecologica e pediatrica, avvenuta a causa della riorganizzazione determinata dalla diffusione del coronavirus che ci ha obbligati a chiudere il Presidio Cervello agli utenti esterni per quasi l'intero anno nonché a riorganizzare gli accessi al Pronto Soccorso di Villa Sofia e l'aumento vertiginoso di accessi al PS adulti riguarda sia l'aumento degli accessi al PS di Villa Sofia dopo la chiusura all'utenza del PS Cervello, nonché i pazienti sospetti covid giunti al Pronto Soccorso del Presidio Cervello che era solo a questi dedicato.

Di seguito una visione di insieme dei principali dati di attività nel quinquennio 2017-2021

Attività	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
Posti letto ricoveri ordinario	576	587	557	555	505
Ricoveri ordinari – dimessi	20.762	23.564	22.864	16.177	14563
Peso medio DRG ricoveri ordinari	1,27	1,29	1,31	1,39	1,52
Degenza media ricoveri ordinaria	8,07	8,24	8,47	8,27	10,11
Numero gg degenza ordinaria	200.503	197.321	196.476	163.977	156267
Tasso occupazionale P.L.	95%	92%	96,9%	88,88%	76,77
Posti letto D.H.	93	92	89	88	83
Accessi in D.H.	22.841	22.699	21.153	19.461	24.055
Ricoveri in D.H. - dimessi	6.241	6.216	5.910	4.417	4976
Peso medio DRG Ricoveri in D.H.	0,87	0,85	0,86	0,91	0,90
Presenza media giornaliera	81	82	76,64	70,51	87,16

<b>Tasso occupazione posti letto D.H.</b>	43%	45%	48,72	39,86	52,43
<b>Numero PAC conclusi nell'anno</b>	6.324	7.454	8.195	5157	5763
<b>Accessi</b>	21.834	22.699	24.682	19.962	19835
<b>Prestazioni Ambulatoriali</b>	562.830	572.154	577.537	389.501	444857
<b>Numero accessi al Pronto Soccorso Adulti</b>	95.753	92.002	80.319	26.100	49386
<b>Numeri accessi al Pronto Soccorso Pediatrico</b>	30.168	29.429	29.077	9.337	32262
<b>Numeri accessi al Pronto Soccorso Ginecologico</b>	10.064	9.638	9.131	5878	3693

## 2.2. Le criticità e le opportunità

L'anno 2021 in Sicilia ha visto continuare e, in alcune fasi, anche rafforzarsi la pandemia da coronavirus che, come sottolineato nelle pagine precedenti, ha di fatto prodotto uno stravolgimento complessivo del Sistema Sanitario Regionale.

L'emergenza Covid-19 e la necessità di farvi fronte, anche attraverso le linee guida nazionali promulgate dal Ministero della Salute, hanno infatti portato a una profonda ristrutturazione – in tempi strettissimi - del sistema ospedaliero aziendale: posti letto medici, chirurgici e specialistici sono stati riconvertiti per la cura dei pazienti Covid-19 e, per far fronte al carico crescente di pazienti in gravi condizioni, sono stati aumentati i posti letto nelle terapie intensive.

Questo ha, inevitabilmente, portato alla chiusura, magari per specifici periodi di tempo, di alcuni reparti o settori e servizi, determinando un forte impatto sulla gestione delle patologie "ordinarie"; l'organizzazione è stata adattata alle condizioni straordinarie in cui si doveva operare, pur cercando di continuare a dare le migliori risposte e i più adeguati servizi ai pazienti affetti da malattie non trasmissibili, in particolar modo ricoverati per il trattamento delle patologie tempo-dipendenti e quelle oncologiche.

Sono stati inoltre realizzati importanti interventi per garantire la sicurezza dei pazienti e dei lavoratori attraverso la definizione di apposite procedure per definire i percorsi sanitari interni ai sensi della normativa vigente anti-covid, per garantire un accesso sicuro anche ai pazienti non covid applicando,

per i pazienti e i loro care-giver sostanzialmente presso il Presidio Villa Sofia e CTO; si tratta di procedure quali lo screening con tampone antigenico rapido ai pazienti dell'area di emergenza, l'utilizzo di DPI adeguati per tutto il personale e lo screening periodico dello stesso, compresa la sanificazione periodica degli ambienti secondo le indicazioni ministeriali, e così via.

Nel Presidio Cervello naturalmente era assolutamente vietato l'ingresso al personale esterno, ma l'Azienda ha cercato comunque di garantire un adeguato sostegno psicologico attraverso l'istituzione di un apposito servizio di supporto psicologico a pazienti ricoverati, loro familiari e per gli stessi operatori, volto all'ascolto e all'accompagnamento nella gestione dell'elaborazione dell'ansia generata da una malattia sconosciuta come il Covid, dalla paura della morte o della solitudine e isolamento obbligatorio per tali pazienti e per i loro familiari.

Per quanto attiene alla gestione organizzativa, la Direzione strategica si è concentrata su un piano di riorganizzazione complessiva degli ospedali centrato, sulla base dell'identificazione regionale degli ospedali Covid, tra cui rientrava appunto il Presidio Cervello, sull'aumento dei posti letto in reparti di malattie infettive, malattie respiratorie e terapia intensiva e semi-intensiva respiratoria e non, con il consolidamento della separazione dei percorsi, la distribuzione delle attrezzature e delle strumentazioni, l'aumento dei mezzi di soccorso da dedicare ai trasferimenti tra ospedali e l'incremento del personale in aggiunta all'attuale dotazione organica dell'azienda.

A livello regionale, inoltre, è rimarchevole il fatto che rimane ancora bloccata, proprio a causa dell'emergenza pandemica, l'attuazione del cosiddetto Piano di Efficientamento, già previsto dal D.A. 1649 del 13.09.2016, sulla base dei criteri e dei parametri declinati nel D.M. 21.06.2016 e s.m.i. in relazione ai dati economici, ai volumi di attività, e alla qualità di esiti delle cure.

### **3. Approccio metodologico, risultati raggiunti e scostamenti**

#### **3.1. Albero della performance**

L'albero della performance è una mappa logica che permette, attraverso una rappresentazione grafica, di evidenziare il collegamento tra mandato istituzionale, mission, aree strategiche d'intervento, obiettivi strategici e piani operativi. Oltre ai vincoli e ai limiti imposti dalle disposizioni nazionali e regionali di natura finanziaria, vanno considerate le esigenze strategiche aziendali correlate all'analisi del contesto interno ed esterno e, quindi, sono state tradotte in obiettivi strategici, a loro volta declinati in obiettivi operativi assegnati ai dirigenti responsabili di CdR, al conseguimento dei quali viene correlato il sistema premiante di tutto il personale. A ciascun Piano operativo, tramite il responsabile, vengono assegnati – per l'articolazione temporale di un anno – la realizzazione di obiettivi operativi sfidanti, opportunamente pesati, a ciascuno dei quali viene associato uno o più

indicatori, con rispettiva unità di misura, valore storico, valore atteso (target), valore soglia; su queste basi il Ciclo della performance si svolge secondo un algoritmo ben definito che consente una puntuale verifica istruttoria, che muove dalla rilevazione dei dati da parte della UOC Controllo di gestione, dalla attenta lettura delle relazioni di fine anno dei Responsabili del CdR, e, infine, dalla valutazione di contesto che compete all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che si configura con la proposta della performance organizzativa alla Direzione generale aziendale.



Le strategie individuate, a partire dalla vision e mission aziendale di tutela e cura della salute come diritto di cittadinanza e di presa in carico dei bisogni di salute dei cittadini, si articolano fondamentalmente in 4 macroaree, trasversali a più Unità Operative, che costituiscono le linee di direzione per il raggiungimento degli obiettivi con la migliore performance organizzativa:



### 3.2. Obiettivi strategici

Mentre negli ultimi anni, al fine di allineare il SSR alle più avanzate realtà nazionali migliorando la qualità dell'offerta sanitaria e, non in ultimo, per mantenere l'equilibrio economico finanziario dello stesso Sistema, l'Assessorato alla Salute ha articolato un sistema di obiettivi strategici sia a valenza triennale, che annuale, la situazione dell'anno 2021, come quella del 2020, ha naturalmente risentito degli stravolgimenti prodotti dall'emergenza pandemica.

Gli obiettivi dell'anno 2021, naturalmente, erano stati articolati secondo gli obiettivi definiti dalle indicazioni e dalla programmazione regionale sanitaria; in particolare la struttura di base, similare agli anni precedenti, (aveva previsto):

- **Obiettivi generali** relativi al governo degli aspetti economici ed alle principali indicazioni nazionali in tema di anticorruzione, liste di attesa e flussi informativi;
- **Obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi** specificamente mirati al raggiungimento di un adeguato livello di qualità e appropriatezza delle cure;
- **Obiettivi specifici** assegnati in funzione delle aree di maggiore criticità di ciascuna azienda sanitaria ed ospedaliera.

Tali obiettivi generali, quindi, attraverso un processo articolato di traduzione degli obiettivi generali in obiettivi operativi ed in azioni strategiche per raggiungere la mission aziendali, sono stati individuati nelle seguenti azioni:

TIPOLOGIA	AMBITO	OBIETTIVI STRATEGICI
OBIETTIVI GENERALI	EQUILIBRIO ECONOMICO	Attivare azioni volte a garantire il monitoraggio e il mantenimento dell'equilibrio economico aziendale entro valori coerenti rispetto alla programmazione aziendale ed all'emergenza sanitaria
	FLUSSI INFORMATIVI	Completa trasmissione dei dati che alimentano i flussi regionali e aziendali entro i termini fissati a livello aziendale e secondo modalità previste
	LISTE DI ATTESA	Osservanza degli adempimenti prescritti espressamente dal Piano regionale di Governo delle Liste di Attesa (PRGLA) predisposto in attuazione dell'Intesa Stato/Regioni sul Piano Nazionale di Governo delle Liste di Attesa per il triennio 2020/2022 di cui all'art.1 comma 280 della legge 3 dicembre 2005 n. 266 (PNGLA), al fine del superamento delle criticità connesse ai lunghi tempi di attesa.
	PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA	Osservanza degli obblighi in materia di prevenzione della corruzione con specifico riferimento ai rischi corruttivi in sanità nonché degli obblighi di trasparenza

	ATTIVITA' LIBERO-PROFESSIONALE	Osservanza delle disposizioni impartite dalla normativa Nazionale e Regionale in materia di libera professione intramuraria
OBIETTIVI DI SALUTE E DI FUNZIONAMENTO SERVIZI	EFFICIENTAMENTO	Piani di efficientamento e di riqualificazione : contributo nel raggiungimento degli obiettivi ed eventuale integrazione delle azioni del piano
	MANUALE PROCEDURE AZIENDALI	Integrare il manuale delle procedure aziendali e garantire la periodica revisione delle stesse
	FASCICOLO SANITARIO ELETTRONICO	Sensibilizzazione del personale e dell'utenza e alimentazione fascicolo sanitario
	RICETTA DEMATERIALIZZATA	Incremento prescrizioni in modalità dematerializzata
	DONAZIONE ORGANI	Incremento donazione organi
	PAA	Contributo nella definizione dei Piani Attuativi Aziendali – Area qualità, governo clinico e sicurezza dei pazienti – Sicurezza dei pazienti
	ESITI	Adeguamento del valore degli indicatori previsti dal Piano Nazionale Esiti alla media delle 10 migliori strutture italiane
	PAC	Definire i percorsi programmati di certificabilità del bilancio
	SCREENING ONCOLOGICI	Collaborazione con l'ASP per il potenziamento degli screening oncologici
	SOVRAFFOLLAMENTO PS	Gestione del sovraffollamento del Pronto Soccorso
	STANDARD PUNTI NASCITA	Rispetto degli standard di sicurezza dei punti nascita
OBIETTIVI SPECIFICI	ATTIVITA' DI RICOVERO	Miglioramento indicatori attività di ricovero
	SUPPORTO ALL'ORGANIZZAZIONE ASSISTENZIALE	Miglioramento dell'attività di supporto all'organizzazione aziendale
	LAVORO AGILE	Predisposizione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile e sua implementazione
	LIBERA PROFESSIONE	Corretta applicazione del regolamento anche in termini di volume delle prestazioni rese rispetto all'attività istituzionale

### **3.3. Obiettivi e piani operativi**

Attraverso il processo di budget la Direzione ha condiviso con il middle management (Capi Dipartimento o Capi Area) le strategie, gli obiettivi e le rispettive responsabilità, oltre a coordinare le attività dei singoli dipartimenti rispetto ai temi dell'efficienza, efficacia e qualità dei servizi offerti al cittadino, come anche del miglioramento del benessere organizzativo interno e dell'ottimizzazione dei processi produttivi.

Inoltre, attraverso gli specifici piani operativi, l'Azienda ha declinato gli obiettivi strategici aziendali di medio-lungo periodo in obiettivi annuali per soddisfare i requisiti che si riferiscono a tipologia, volume di prestazioni e qualità dei servizi offerti.

Nel Piano della Performance Anni 2021-2022-2023 direttamente dalla direzione strategica sono stati specificati gli obiettivi operativi assegnati a ciascun Dipartimento dell'area sanitaria ed amministrativa, oltre che a quelli assegnati all'Area di staff ed alle singole strutture afferenti.

### **3.4. Criticità**

L'attività di negoziazione di budget e di individuazione delle specifiche azioni e dei conseguenti indicatori di misurazione in realtà ha subito uno stravolgimento complessivo come conseguenza della riorganizzazione funzionale ed operativa vissuta dall'AOOR a seguito dell'esplosione della pandemia da coronavirus. Reparti chiusi, operatori trasferiti, posti letto aggiunti o ridotti, a seconda delle necessità e così via, hanno naturalmente impedito che gli operatori si concentrassero nella realizzazione degli obiettivi strategici ed operativi, costretti come sono stati dall'evolversi rapido e grave della diffusione della pandemia, a riorientare le proprie attività e a concentrarsi sull'assistenza ai pazienti affetti da Covid-19 e le sue varianti.

### **3.5. Risorse, efficienza ed economicità**

Il risultato economico consuntivo del 2021, ancorchè non ancora assestato nel bilancio d'esercizio in corso di adozione, evidenzia un utile di € 29.543,62 rispetto alle risorse negoziate, segnando un leggero miglioramento rispetto al dato del precedente esercizio (pari € 13.394).

Anche il Conto economico dell'anno 2021 risulta significativamente influenzato dall'impatto delle misure intraprese per la gestione dell'emergenza covid-19 e dagli effetti sul Valore della produzione derivanti dalle conseguenti misure straordinarie di interruzione e/o compressione delle attività sanitarie ordinarie, seppur attenuate rispetto all'anno precedente.



In particolare, il Valore della Produzione registra un incremento di € 3.224.967 rispetto al 2020 anche per effetto del maggior valore delle prestazioni di ricovero e specialistica ambulatoriale, ed i Costi Operativi si attestano a € 323.734.860, in incremento di € 4.344.016 rispetto all'anno precedente principalmente per effetto del maggiore impatto del costo dei reclutamenti di personale con contratto a tempo determinato e/o di lavoro autonomo per la gestione dell'emergenza Covid-19..

Inoltre il saldo della gestione finanziaria registra un miglioramento di € 90.239 rispetto al Consuntivo 2020 per il decremento degli Altri interessi passivi, maturati sulle transazioni commerciali.

Relativamente alle "Componenti straordinarie attive" si registra un incremento di € 275.011 rispetto al Consuntivo 2020 mentre sulle "Componenti straordinarie passive" si registra un decremento di € 1.521.073 rispetto al consuntivo 2020.

Si evidenzia inoltre che, come nell'esercizio 2021, il valore dell'Indice di Tempestività dei Pagamenti (I.T.P.), di cui all'art. 33 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, registra un netto miglioramento rispetto all'anno 2020, passando da 27,04 a 20,13 giorni. Inoltre lo stesso indicatore, calcolato solo sulle fatture correnti dell'anno 2021 registra un valore negativo pari a -20,11, che evidenzia il rispetto della scadenza nel pagamento dei debiti correnti, in miglioramento rispetto al dato del 2020, pari a -19,39.

#### **4. Pari opportunità e bilancio di genere**

Già da diversi anni l'AOOR ha istituito il Comitato Unico di Garanzia che però, nel corso degli ultimi anni ha subito una battuta d'arresto a causa del pensionamento di alcune delle figure professionali in esso presenti. Tuttavia erano state avviate alcune azioni specifiche volte a sviluppare anche altre dimensioni delle pari opportunità; tali attività sono state però tutte bloccate dalla situazione emergenziale. Ad oggi l'Azienda sta avviando l'iter amministrativo per il rinnovo complessivo del Comitato Unico di Garanzia secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

#### **5. Il processo di redazione della relazione sulla performance**

##### **5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità**

A seguito della riorganizzazione dell'area di Staff e del rinnovo dell'Organismo Indipendente di Valutazione che, già nel 2019, aveva provveduto a rivedere ed aggiornare il Regolamento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nel 2021 si è proceduto, pur con le notevoli

difficoltà evidenziate, ad applicare il “sistema” completo delle nuove metodologie, schede di valutazione e griglie in esso previste.

L’attività svolta, però, non è stata portata a conclusione in tutti gli aspetti di dettaglio, perché il perdurare dell’emergenza ha condizionato le fasi istruttorie della valutazione degli obiettivi, imponendo delle “nuove definizione di obiettivi” nel corso d’anno. Di Ciò ha dovuto tener conto l’OIV che ha comunque validato tale revisione ed ha effettuato la proposta di valutazione delle performance organizzative di propria esclusiva competenza.

Un problema, invece, è risultato critico ed irrisolto, per la parte del regolamento che contemplava il procedimento partecipato per la valorizzazione differenziale del personale presente all’interno dei singoli CdR. Non è stato possibile, lavorando a distanza e non potendo svolgere le riunioni a livello delle unità operative ed i reparti, mettere a punto e condividere i criteri di valorizzazione delle equipe omogenee interne ai CdR; nonostante il materiale sia stato predisposto, non ci sono state le condizioni per la loro asseverazione di qualità da parte dell’OIV medesimo. L’applicazione del Regolamento del Sistema Premiante è stata puntualmente svolta, con l’adozione formale da parte dell’OIV medesimo, della proposta di attribuire un punteggio di flessibilità lavorativa individuale uguale a 1,0 com’era stato necessario utilizzare nel primo anno della pandemia da Covid-19.

E’ opportuno segnalare, quindi, che questo aspetto critico è stato risolto positivamente nei mesi appena trascorsi dell’anno 2022 tanto che, per il Ciclo prossimo, il “Sistema Premiante” andrà completamente a regime.

Per tale finalità è stato chiesto all’OIV un’attività di supporto metodologico ed informativo ai Direttori dei Dipartimenti, ai Direttori delle unità operative complesse, responsabili delle unità operative semplici dipartimentali e delle unità operative semplici, come ai titolari delle funzioni organizzative e dei Coordinamenti, i quali hanno già provveduto a definire le rispettive griglie di valorizzazione, chiedendo ai singoli dipendenti di compilare la propria proposta di “flessibilità” individuale che verrà verificata dai rispettivi dirigenti a fine anno.

Va considerato, inoltre, che di recente è stato creato un apposito Ufficio Valutazione proprio per mantenere un’attività di governo e di supporto delle procedure del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance in relazione alle valorizzazioni delle equipe e dei team di lavoro, sempre in stretta collaborazione con la UOC Programmazione e Controllo di Gestione e la UOC Risorse Umane.

Per ciò che attiene infine la stesura della presente Relazione sulla Performance, assegnata di fatto alla Struttura Tecnica Permanente di Valutazione, è stata dalla stessa condotta in maniera integrata coinvolgendo le UU.OO.CC. interessate alla gestione dell’intero Ciclo della Performance e, in particolare, l’UOC Controllo di Gestione, l’UOC Economico-Finanziario e l’UOC Risorse Umane.

## 5.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Negli ultimi anni l'AOOR si è particolarmente impegnata nell'introdurre e diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione, la cultura, le logiche e gli strumenti caratterizzanti un efficace sistema di pianificazione, controllo e valutazione, basato sulla trasparenza, sulla coerenza del processo stesso e sul rispetto di determinati standard normativi.

Tuttavia l'intero processo di implementazione del ciclo di gestione della performance necessita ancora di attenzione e sensibilizzazione per garantire una sua piena applicazione e diffusione nell'intero tessuto organizzativo, soprattutto in una prospettiva di miglioramento continuo dell'organizzazione e del prossimo ciclo della performance che, a causa della pandemia da coronavirus, nell'anno 2021 non è stato possibile applicare approfonditamente.

Tra i punti di forza possono quindi essere ricordati i seguenti:

- Impegno e attenzione del management sul ciclo di gestione della performance
- Attenzione posta alla valorizzazione della flessibilità individuale
- Maggiore capillarità nella programmazione e maggiore coordinamento fra i vari livelli organizzativi.

Restano da risolvere alcune criticità sostanziali che, per ciò che attiene la specifica competenza aziendale, rappresentano le azioni di miglioramento su cui, nei mesi scorsi l'Azienda ha iniziato ad impegnarsi e per le quali sarà necessario impegnarsi prioritariamente.

Per quel che rientra nell'ambito aziendale le azioni prioritarie sono:

- ✓ Supportare il middle management nell'assegnazione degli obiettivi individuali e nel processo di valorizzazione dei componenti i propri gruppi di lavoro. Tale azione potrà essere realizzata attraverso specifiche azioni di formazione on the job, di accompagnamento e supporto del percorso orientato al merito.
- ✓ Migliorare il collegamento e l'integrazione tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio;
- ✓ Mettere in atto iniziative di comunicazione volte a rafforzare un dialogo costruttivo con gli stakeholder esterni al fine di far emergere i temi strategici da affrontare e le criticità da superare in un'ottica di pianificazione partecipata.

In questa prospettiva quindi, si sottolinea l'importanza del ciclo di gestione della performance da intendere non come puro adempimento, bensì come strumento organizzativo di supporto decisionale per la gestione delle risorse, di miglioramento dei servizi all'utenza e di crescita individuale e collettiva.

**Centri di Responsabilità e proposta Performance Anno 2021 validata OIV**

UOC/UOSD	PERFORMANCE 2021
Ortopedia pediatrica	99,00
Pediatria	100,00
Neonatologia / TIN	99,00
Ostetricia e ginecologia	97,00
Pronto Soccorso Pediatrico ed Accettazione	100,00
Neurochirurgia	98,00
Neuroranimazione	98,00
Terapia Intensiva (VC)	99,00
Terapia Intensiva (VS)	97,00
Terapia del Dolore	95,00
Trauma Center	97,00
Astanteria (MCAU –VC)	96,00
Astanteria (MCAU –VS)	94,00
Neurologia	97,00
Ortopedia e traumatologia	92,00
Lungodegenza	100,00
Nefrologia e Dialisi	93,00
Recupero e riabilitazione funzionale	100,00
Gastroenterologia	98,00
Malattie Infettive	96,00
Medicina Interna II (VC)	97,00
Medicina Interna I (VS)	97,00
Endocrinologia	92,00
Malattie Infiammatorie Croniche dell'Intestino (MICI)	98,00
Reumatologia	100,00
Laboratorio Analisi	97,00
Radiologia (VS)	100,00
Farmacia	97,00
Microbiologia e Virologia	100,00
Medicina Nucleare	97,00
Cardiologia e UTIC (VC)	98,00
Cardiologia e UTIC (VS)	96,00
Pneumologia	97,00
Broncopneumologia interventistica	96,00
Anatomia ed Istologia Patologica	97,00
Oncoematologia	94,00
Laboratorio di Oncoematologia e manipolazione cellulare	97,00
UTMO	95,00
Oncologia	99,00
Ematologia e Malattie Rare	98,00
Medicina Trasfusionale e dei Trapianti (VC + VS)	96,00
Genetica Medica	98,00
Urologia	96,00

Chirurgia Toracica	96,00
Oculistica	97,00
Odontoiatria e Stomatologia	100,00
Otorinolaringoiatria	100,00
Chirurgia Vascolare	91,00
Chirurgia Generale e Oncologica	95,00
Breast Unit	96,00
Chirurgia maxillo-facciale e plastica	97,00
Chirurgia Generale e d'urgenza (VS)	95,00
Centro Qualità e Rischio Chimico (CQRC)	100,00
Direzione Sanitaria (VC)	97,00
Coordinamento Strutture di Staff	100,00
Controllo di Gestione, Sistemi Informativi Aziendali e Statistici	100,00
Provveditorato	93,00
Economico Finanziario e Patrimoniale	100,00
Affari Generali	100,00
Risorse Umane	97,00
Servizio Tecnico	100,00
Servizio Legale e Contenzioso	100,00

**Centri di Responsabilità e Performance Anno 2021 validata OIV**