



Relazione sulla Performance Anno 2022



Al 30 Giugno 2023

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

1. Presentazione	pag. 3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri <i>stakeholder</i> esterni	pag. 4
2.1. L’Azienda Ospedaliera Ospedali Riuniti Villa Sofia–Cervello	pag. 4
2.2. I risultati raggiunti	pag. 10
2.3. Le criticità e le opportunità	pag. 11
3. Approccio metodologico, risultati raggiunti e scostamenti	pag. 12
3.1. Albero della <i>performance</i>	pag. 12

3.2. Obiettivi strategici

pag. 13

3.3. Obiettivi e piani operativi

pag. 15

3.4. Criticità

pag. 15

3.5. Risorse, efficienza ed economicità

pag. 16

4. Pari opportunità e bilancio di genere

pag. 17

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

pag. 17

5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

pag. 17

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

pag. 17

Allegato:

Performance organizzativa 2022 – Proposta OIV

pag. 19

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 ha la finalità di illustrare sinteticamente i risultati ottenuti nell'anno 2022 (concluso), con la rilevazione delle eventuali criticità e scostamenti.

I risultati qui di seguito riportati emergono dall'analisi del ciclo di gestione della performance 2022, 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 2022-2024 ed il Ciclo annuale 2022 sono stati validati dall'Organismo Indipendente di Valutazione e successivamente adottati, rispettivamente, con la delibera N. 152 del 31.12.2022 avente ad oggetto "Approvazione Piano performance 2022-2024" 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 (2021).

Va considerato, altresì, che anche nel corso del 2022 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, già dall'anno 2020, in particolare presso il Presidio Cervello, il quale è stato confermato come hub covid per l'intera Area metropolitana di Palermo. Il permanere dell'emergenza pandemica anche nell'anno 2022 ha costituito un ulteriore elemento di criticità e perciò anche il 2022 è risultato un anno particolarmente difficile nella sua valutazione complessiva. Infatti, pur evidenziando 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, i risultati complessivi di performance hanno dovuto tener conto delle situazioni di continua emergenza e criticità sanitarie.

Tutto ciò premesso, infine, a chiusura del ciclo della performance del 2022, la Struttura Tecnica Permanente, in collaborazione con le UU.OO.CC. del Sistema di Misurazione e Valutazione Performace, ha elaborato la presente Relazione sulla

performance di tale esercizio, quale rendicontazione dei risultati raggiunti agli stakeholders, ai cittadini e ai destinatari dei servizi.

La 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'AOR Villa Sofia-Cervello nasce formalmente il 1^o 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'AOR 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 km² 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'AOR 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. Genetica medica e malattie rare;
7. Malattie infiammatorie croniche intestinali dell'adulto;
8. Malattie neurologiche a patogenesi immunitaria e del sistema extrapiramidale;
9. Prevenzione, diagnosi e cura delle leucemie e dei linfomi, trapianto di midollo osseo e attività connesse alla tipizzazione tissutale;
10. 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'AOR 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 2022 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 affluiscono tutti i pazienti che in epoca pre-covid si distribuivano nei due presidi ospedalieri.

DISTRIBUZIONE PERSONALE A TEMPO DETERMINATO AL 31/12/2018	VALORE AL 31.12.20 18	VALORE AL 31.12.20 19	VALORE AL 31.12.202 0	VALORE AL 31.12.20 21	VALORE AL 31.12.2022
Dirigenti Medici					
Dirigente odontoiatra	67	69	66	92	80 1
Dirigenti Sanitari non medici	13	9	5	10	12
Dirigenti Amministrativi Tecnici Professionali	2	3	5	4	9

Totale Personale del comparto – RUOLO SANITARIO	134	163	90	311	308
di cui Infermieri	101	116	53	249	235
di cui Ostetriche	4	5	5	10	17
di cui Tecnici di laboratorio	15	25	18	35	37
di cui Tecnici di radiologia	13	14	11	14	16
Totale Personale del comparto – RUOLO AMMINISTRATIVO	0	0		0	0

DISTRIBUZIONE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO	VALORE AL 31.12.2018	VALORE AL 31.12.2019	VALORE AL 31.12.2020	VALORE AL 31.12.2021	VALORE AL 31.12.2022
Dirigenti Medici + Dirigenti Odontoiatri	461	452	441	436	437 + 7
Dirigenti Sanitari non medici	56	55	64	61	60
Dirigenti Amministrativi Tecnici Professionali	6	6	6	9	10
Totale Personale del comparto – RUOLO SANITARIO	1150	1124	1077	1078	1039
di cui Infermieri	961	980	908	899	852
di cui Ostetriche	18	15	15	20	21
di cui Tecnici di laboratorio	57	56	54	57	63
di cui Tecnici di radiologia	63	60	57	66	67
di cui OSS	171	185	161	188	193
di cui OTA	7	5	2	1	1
di cui Ausiliari specializzati	124	113	106	69	66
Totale Personale del comparto - RUOLO AMMINISTRATIVO	201	192	185	183	185

A dicembre 2022 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.

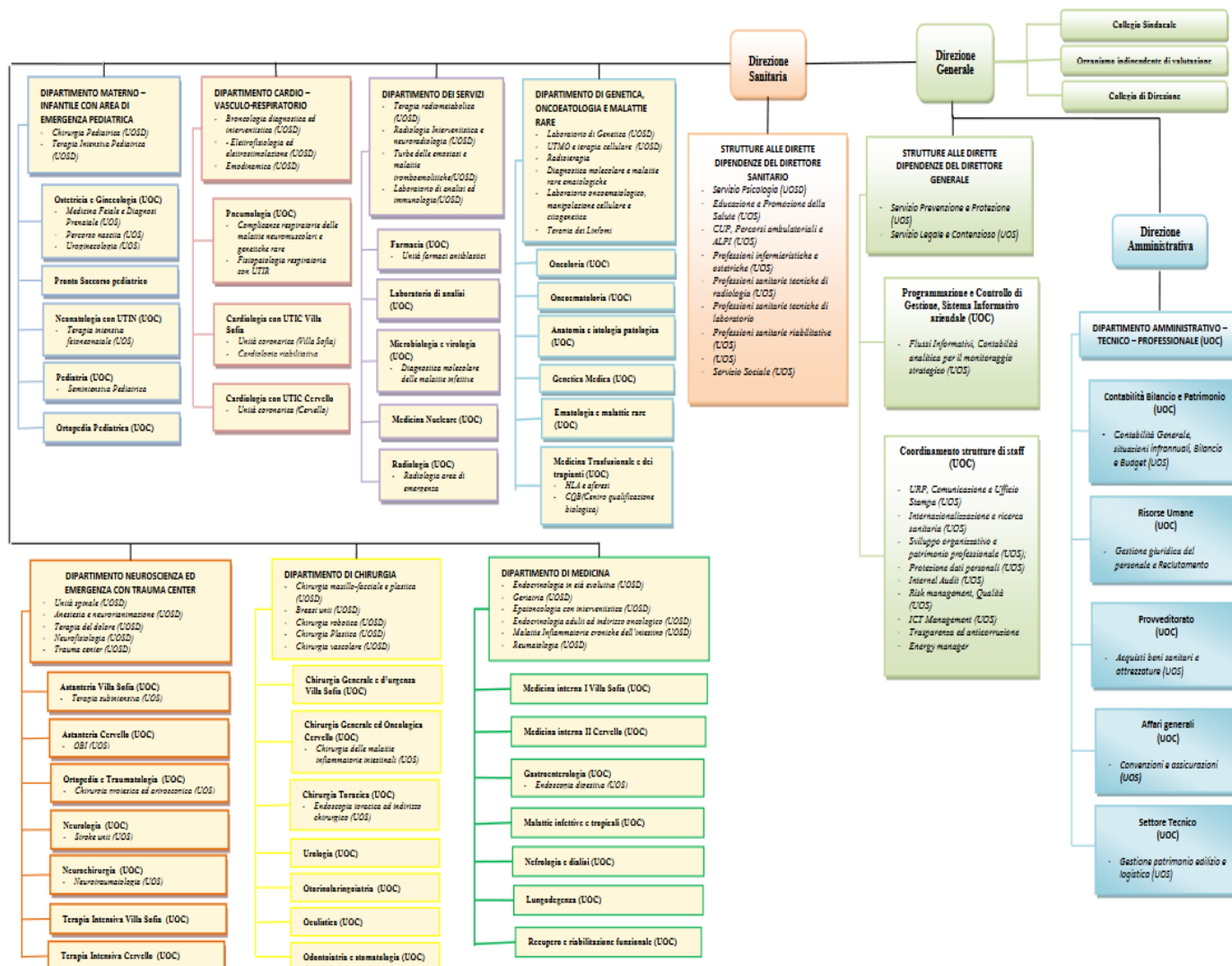
Un dato interessante è quello relativo alle differenze di genere che si registra nella distribuzione per sesso del personale indeterminato relativamente ai ruoli svolti: il genere femminile infatti è più rilevante nelle professioni più legate al maternage e alla cura della persona. L'analisi dei dati 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 line, 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 2022 si registra un aumento dei 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 drastica diminuzione degli accessi al P.S. pediatrico determinato dai trasferimenti dello stesso PS pediatrico dal Presidio Cervello al Presidio Villa Sofia e una lieve diminuzione anche degli accessi al P.S adulti, anche in questo caso legato a fasi di apertura/chiusura degli spazi assegnati. Costante, di fatto, il numero degli accessi al Pronto Soccorso Ginecologico.

Diminuisce il tasso di degenza medica dei ricoveri ordinari pur aumentando il numero di giornate di degenza ordinaria determinato in parte dall'evolversi della patologia Covid che, con i vari ceppi, si presenta in forme meno virulente, sia dal fatto che l'ospedale comincia ad aprirsi anche ai ricoveri per altre patologie. Il peso medio dei ricoveri si mantiene praticamente costante rispetto all'anno precedente e risulta leggermente maggiore se si confronta con il periodo pre-covid.

Di seguito una visione di insieme dei principali dati di attività nel quinquennio 2018-2022

Attività	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022
Posti letto ricoveri ordinario	587	557	555	505	575
Ricoveri ordinari – dimessi	23.564	22.864	16.177	14563	1580
Peso medio DRG ricoveri ordinari	1,29	1,31	1,39	1,52	1,43

Degenza media ricoveri ordinaria	8,24	8,47	8,27	10,11	8,56
Numero gg degenza ordinaria	197.321	196.476	163.977	156267	165509
Tasso occupazionale P.L.	92%	96,9%	88,88%	76,77	78,77
Posti letto D.H.	92	89	88	83	90
Accessi in D.H.	22.699	21.153	19.461	24.055	23606
Ricoveri in D.H. - dimessi	6.216	5.910	4.417	4976	5090
Peso medio DRG Ricoveri in D.H.	0,85	0,86	0,91	0,90	0.89
Presenza media giornaliera	82	76,64	70,51	87,16	85,53
Tasso occupazione posti letto D.H.	45%	48,72	39,86	52,43	47,04
Numero PAC conclusi nell'anno	7.454	8.195	5157	5763	5504
Accessi	22.699	24.682	19.962	19835	n.r.
Prestazioni Ambulatoriali	572.154	577.537	389.501	444857	499912
Numero accessi al Pronto Soccorso Adulti	92.002	80.319	26.100	49386	48459
Numeri accessi al Pronto Soccorso Pediatrico	29.429	29.077	9.337	32262	13153
Numeri accessi al Pronto Soccorso Ginecologico	9.638	9.131	5878	3693	3679

2.3. Le criticità e le opportunità

Anche nell'anno 2022 abbiamo visto continuare la pandemia da coronavirus che, come sottolineato nelle pagine precedenti, ha di fatto prodotto uno stravolgimento complessivo del Sistema Sanitario Regionale.

Se già nei due anni precedenti l'emergenza Covid-19 e la necessità di farvi fronte, anche attraverso le linee guida nazionali promulgate dal Ministero della Salute, hanno dato luogo a una profonda ristrutturazione – in tempi strettissimi – del sistema ospedaliero aziendale, nell'anno 2022 l'attenzione al tema continua a

restare alta poiché diverse fasce di popolazione quali pazienti fragili e anziani, non vaccinati e bambini, necessitano sempre di particolare impegno e specifica salvaguardia. Il virus intanto continua a mutare, diventando più o meno invasivo e grave, perciò la tensione dei professionisti e dell'organizzazione, soprattutto per il Presidio Cervello, deve necessariamente mantenersi alta.

Nell'Azienda naturalmente continua ad essere 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.

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 2022, come quella del biennio precedente, ha naturalmente risentito degli stravolgimenti prodotti dall'emergenza pandemica.

Gli obiettivi dell'anno 2022, naturalmente, erano stati articolati secondo gli obiettivi definiti dalle indicazioni e dalla programmazione regionale sanitaria; in particolare la struttura di base, simile 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 delle 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 e Direttori UU.OO.) 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 2022–2024 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

Anche nel 2022 l'attività di negoziazione di budget e di individuazione delle specifiche azioni e dei conseguenti indicatori di misurazione hanno risentito della riorganizzazione funzionale ed operativa vissuta dall'AOR a seguito del permanere 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 prioritariamente sull'assistenza ai pazienti affetti da Covid-19 e le sue varianti.

3.5. Risorse, efficienza ed economicità

Il risultato economico consuntivo del 2022, ancorché non ancora assestato nel bilancio d'esercizio in corso di adozione, evidenzia un utile di € 12.833,97 rispetto alle risorse negoziate, nel pieno rispetto dell'obiettivo dell'equilibrio di bilancio.

Il Conto economico dell'anno 2022 risulta ancora influenzato dall'impatto dell'incremento generalizzato delle tariffe dei costi energetici, dal residuale impatto delle misure intraprese per la gestione dell'emergenza covid-19 e dagli effetti sul Valore della produzione derivanti dall'attenuarsi delle misure straordinarie di interruzione e/o compressione delle attività sanitarie ordinarie.

In particolare, il Valore dei ricavi per prestazioni erogate ad assistiti infra-Regione registra un incremento di € 669.743 rispetto al 2021 per effetto del maggior valore delle prestazioni di ricovero e specialistica ambulatoriale, mentre diminuisce di € 268.889 il Valore dei ricavi per prestazioni erogate ad assistiti extra-Regione.

Con riferimento ai Costi Operativi, si attestano a € 327.760.215, in decremento di € -11.028.977 rispetto all'anno precedente, principalmente per il venir meno dell'addebito dei costi sostenuti dal Dipartimento regionale della Protezione Civile per gli approvvigionamenti COVID, e per effetto del minore impatto del costo dei reclutamenti di personale con contratto a tempo determinato e/o di lavoro autonomo per la gestione dell'emergenza Covid-19. Mentre si incrementano, come accennato sopra, i costi dei consumi energetici (energia elettrica e GAS) per effetto dell'aumento generalizzato delle relative tariffe.

Inoltre il saldo della gestione finanziaria registra un miglioramento di € 84.359 rispetto al Consuntivo 2021 per il decremento degli Altri interessi passivi, maturati sulle transazioni commerciali.

Relativamente alle "Componenti straordinarie attive" si registra un incremento di € 1.366.289 rispetto al Consuntivo 2021 mentre sulle "Componenti straordinarie passive" si registra un decremento di € -144.876 rispetto al consuntivo 2021.

Si evidenzia infine 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 2021, 2022 registra un valore negativo pari a -24,13, che evidenzia il rispetto della scadenza nel pagamento dei debiti correnti, in miglioramento rispetto al dato del 2021, pari a -20,11.

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

Il nuovo Regolamento del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance, formalmente adottato nell'anno 2020 dall'Azienda, con la validazione dell'OIV, aveva subito, nell'anno 2021, un blocco parziale della sua applicazione a causa dei già ricordati rivolgimenti determinati dalla pandemia.

Nell'anno 2022 invece 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 dalle Unità Operative, sanitarie ed amministrative, si è perciò incentrata sulla definizione delle equipe omogenee e sulla individuazione dei criteri di valorizzazione delle equipe omogenee interne ai CdR per la misurazione dell'apporto alla produttività e alla performance, organizzati tutti su cinque livelli di misurazione.

L'OIV e l'Ufficio Valutazione appositamente creato dall'Azienda, hanno sostenuto e supportato con attenzione l'intero percorso, anche con alcuni momenti informativi e formativi per i Direttori delle UU.OO.

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.

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.

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 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.

Performance Organizzativa 2022 – Proposta OIV

UOC/UOSD	Proposta Performance organizzativa 2022
Ortopedia pediatrica	90,00
Pediatria	97,00
Neonatologia con UTIN	100,00
Ostetricia e ginecologia	91,00
Pronto Soccorso Pediatrico	96,00
Neurochirurgia	100,00
Neuroranimazione	95,00
Terapia Intensiva (VC)	96,00
Terapia Intensiva (VS)	95,00

Terapia del Dolore	90,00
Trauma center	94,00
Astanteria (MCAU - VC)	94,00
Astanteria (MCAU - VS)	92,00
Neurologia	100,00
Ortopedia e traumatologia	93,00
Lungodegenza	100,00
Nefrologia e Dialisi	90,00
Recupero e riabilitazione funzionale	90,00
Gastroenterologia	92,00
Malattie Infettive	87,00
Medicina Interna II (VC)	92,00
Medicina Interna I (VS)	100,00
Endocrinologia in età evolutiva	82,00
Endocrinologia Adulti ad indirizzo Oncologico	70,00
Malattie Infiammatorie croniche dell'intestino (MICI)	84,00
Reumatologia	100,00
Laboratorio di Analisi	97,00
Radiologia VS+VC+interventistica	97,00
Farmacia	99,00
Microbiologia e Virologia	100,00
Medicina Nucleare	84,00
Cardiologia con UTIC (VC)	95,00
Cardiologia con UTIC (VS)	91,00
Pneumologia	85,00
Broncopneumologia Interventistica	84,00
Anatomia ed Istologia Patologica	90,00
Oncoematologia	93,00
Laboratorio di Oncoematologia e manipolazione cellulare	95,00
UTMO	96,00
Oncologia	89,00
Ematologia e Malattie Rare	94,00
Medicina Trasfusionale e dei Trapianti (VC+VS)	88,00
Genetica Medica	90,00
Urologia	88,00

Chirurgia Toracica	93,00
Oculistica	90,00
Odontoiatria e Stomatologia	90,00
Otorinolaringoiatria	95,00
Chirurgia Vascolare	95,00
Chirurgia Generale e oncologica	89,00
Breast Unit	75,00
Chirurgia Maxillo-facciale e plastica	90,00
Chirurgia Generale e d'urgenza (VS)	87,00
Centro Qualità e Rischio Chimico (CQRC)	94,00
Direzione Sanitaria (VC)	99,00
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	97,00
Risorse Umane	95,00
Settore Tecnico	94,00
Servizio legale e contenzioso	92,00
Servizio Prevenzione e Protezione dei Lavoratori	100,00