

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2021

### IL TREND DELLA PRODUZIONE NEL CORSO DELLA PANDEMIA

#### ATTIVITÀ DI RICOVERO

Durante l'anno 2021 ha avuto luogo una importante coda della seconda ondata della pandemia, con casistica concentrata nei primi 4 mesi dell'anno che hanno visto sino a 400 ingressi mensili di pazienti COVID positivi, come si può vedere in **TABELLA 1: RICOVERI COVID**, dove gli episodi di ricovero sono stratificati per anno e mese di accettazione.

Tabella 1 – Ricoveri Covid

| RICOVERI COVID |               | regime        |                |                |               |               |               |
|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                |               | ORD           |                |                |               | DH            |               |
|                |               | non COVID     |                | COVID          |               | non COVID     |               |
|                |               | casi          | gg tot.        | casi           | gg tot.       | casi          | gg tot.       |
| anno ingresso  | mese ingresso |               |                |                |               |               |               |
| 2020           | 1             | 3.377         | 34.281         | 6              | 469           | 3.038         | 37.977        |
|                | 2             | 3.110         | 28.076         | 38             | 1.460         | 857           | 5.144         |
|                | 3             | 1.941         | 16.443         | 493            | 10.691        | 533           | 3.581         |
|                | 4             | 1.631         | 16.443         | 311            | 6.139         | 283           | 2.557         |
|                | 5             | 2.146         | 22.248         | 81             | 1.159         | 384           | 2.810         |
|                | 6             | 2.620         | 28.373         | 27             | 473           | 450           | 2.797         |
|                | 7             | 2.856         | 29.269         | 8              | 317           | 605           | 2.823         |
|                | 8             | 2.487         | 24.951         | 16             | 526           | 374           | 2.189         |
|                | 9             | 2.771         | 27.954         | 87             | 2.083         | 625           | 2.377         |
|                | 10            | 2.315         | 20.175         | 574            | 10.287        | 616           | 1.833         |
|                | 11            | 1.894         | 15.852         | 731            | 13.903        | 538           | 1.441         |
|                | 12            | 2.056         | 18.590         | 412            | 9.156         | 428           | 713           |
|                |               | <b>totali</b> | <b>29.204</b>  | <b>282.655</b> | <b>2.784</b>  | <b>56.663</b> | <b>8.731</b>  |
| 2021           | mese ingresso |               |                |                |               |               |               |
|                | 1             | 2.066         | 20.983         | 306            | 6.348         | 2.743         | 36.823        |
|                | 2             | 2.210         | 21.555         | 276            | 4.780         | 860           | 5.871         |
|                | 3             | 2.566         | 24.032         | 322            | 5.930         | 927           | 6.270         |
|                | 4             | 2.483         | 24.654         | 262            | 4.433         | 811           | 4.632         |
|                | 5             | 2.763         | 28.733         | 85             | 1.335         | 773           | 4.383         |
|                | 6             | 2.738         | 28.813         | 16             | 396           | 736           | 3.820         |
|                | 7             | 2.814         | 28.806         | 25             | 275           | 711           | 3.711         |
|                | 8             | 2.574         | 26.965         | 52             | 493           | 513           | 2.728         |
|                | 9             | 2.816         | 28.831         | 51             | 782           | 778           | 3.022         |
|                | 10            | 2.922         | 28.759         | 44             | 787           | 827           | 2.655         |
|                | 11            | 2.829         | 23.185         | 83             | 1.135         | 868           | 2.032         |
|                | 12            | 2.007         | 11.547         | 107            | 726           | 770           | 1.193         |
|                | <b>totali</b> | <b>30.788</b> | <b>296.863</b> | <b>1.629</b>   | <b>27.420</b> | <b>11.317</b> | <b>77.140</b> |

Il numero complessivo di ricoveri COVID nel corso dell'anno è stato pari a 1.629 contro i 2.784 dell'anno precedente, quindi circa il 60%, ma le giornate di degenza espresse sono state meno del 50%: 27.420 contro le 56.663 dell'anno precedente.

Nell'anno appena trascorso, infatti, hanno prevalso i ricoveri cosiddetti "con COVID" rispetto ai ricoveri "per COVID" ed anche in questi ultimi è stata maggiore la percentuale di casi di minore gravità, grazie alla massiccia

campagna vaccinale che, se non è stata in grado di ridurre i contagi, ha significativamente diminuito l'incidenza delle manifestazioni più gravi. Ovviamente la maggiore gravità dei casi in ingresso a fine 2020 si è espressa sulle dimissioni, spesso fortemente oltresoglia, avvenute nel 2021 e quindi sui relativi tempi medi di degenza.

La pandemia ha ovviamente ridotto i volumi di attività non COVID, ma questo effetto si è verificato soprattutto nell'anno 2020 durante il quale, come è evidente dalla tabella 1, si è manifestata la maggiore incidenza e gravità degli episodi di ricovero COVID correlati. Nel corso del 2021 è iniziato il recupero delle prestazioni, soprattutto nell'ultimo trimestre, grazie al progetto Restart i cui risultati sono illustrati nel dettaglio in un apposito capitolo.

Tabella 2 – Volumi e degenza media

| VOLUMI E DEG.MEDIA |               | regime        |                |                |              |               |             |               |               |            |               |                |            |              |               |             | totali        |                |            |
|--------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------|---------------|-------------|---------------|---------------|------------|---------------|----------------|------------|--------------|---------------|-------------|---------------|----------------|------------|
|                    |               | ORD           |                |                |              |               |             | DH            |               |            | subtotali     |                |            |              |               |             |               |                |            |
|                    |               | non COVID     |                |                | COVID        |               |             | non COVID     |               |            | non COVID     |                |            | COVID        |               |             |               |                |            |
|                    |               | casi          | gg tot.        | gg medie       | casi         | gg tot.       | gg medie    | casi          | gg tot.       | gg medie   | casi          | gg tot.        | gg medie   | casi         | gg tot.       | gg medie    | casi          | gg tot.        | gg medie   |
| anno dimiss.       | mese dimiss.  |               |                |                |              |               |             |               |               |            |               |                |            |              |               |             |               |                |            |
| 2019               | 1             | 3.411         | 32.118         | 9,4            | .            | .             | .           | 373           | 501           | 1,3        | 3.784         | 32.619         | 8,6        | .            | .             | .           | 3.784         | 32.619         | 8,6        |
|                    | 2             | 3.316         | 30.702         | 9,3            | .            | .             | .           | 482           | 866           | 1,8        | 3.798         | 31.568         | 8,3        | .            | .             | .           | 3.798         | 31.568         | 8,3        |
|                    | 3             | 3.455         | 33.016         | 9,6            | .            | .             | .           | 602           | 1.316         | 2,2        | 4.057         | 34.332         | 8,5        | .            | .             | .           | 4.057         | 34.332         | 8,5        |
|                    | 4             | 3.210         | 30.710         | 9,6            | .            | .             | .           | 570           | 1.309         | 2,3        | 3.780         | 32.019         | 8,5        | .            | .             | .           | 3.780         | 32.019         | 8,5        |
|                    | 5             | 3.514         | 33.994         | 9,7            | .            | .             | .           | 643           | 1.637         | 2,5        | 4.157         | 35.631         | 8,6        | .            | .             | .           | 4.157         | 35.631         | 8,6        |
|                    | 6             | 3.142         | 30.189         | 9,6            | .            | .             | .           | 540           | 1.445         | 2,7        | 3.682         | 31.634         | 8,6        | .            | .             | .           | 3.682         | 31.634         | 8,6        |
|                    | 7             | 3.250         | 33.103         | 10,2           | .            | .             | .           | 691           | 1.901         | 2,8        | 3.941         | 35.004         | 8,9        | .            | .             | .           | 3.941         | 35.004         | 8,9        |
|                    | 8             | 2.821         | 29.136         | 10,3           | .            | .             | .           | 383           | 1.587         | 4,1        | 3.204         | 30.723         | 9,6        | .            | .             | .           | 3.204         | 30.723         | 9,6        |
|                    | 9             | 3.034         | 29.648         | 9,8            | .            | .             | .           | 459           | 1.493         | 3,3        | 3.493         | 31.141         | 8,9        | .            | .             | .           | 3.493         | 31.141         | 8,9        |
|                    | 10            | 3.525         | 33.382         | 9,5            | .            | .             | .           | 646           | 2.298         | 3,6        | 4.171         | 35.680         | 8,6        | .            | .             | .           | 4.171         | 35.680         | 8,6        |
|                    | 11            | 3.257         | 31.302         | 9,6            | .            | .             | .           | 852           | 4.254         | 5,0        | 4.109         | 35.556         | 8,7        | .            | .             | .           | 4.109         | 35.556         | 8,7        |
|                    | 12            | 3.270         | 33.153         | 10,1           | .            | .             | .           | 5.318         | 56.948        | 10,7       | 8.588         | 90.101         | 10,5       | .            | .             | .           | 8.588         | 90.101         | 10,5       |
|                    |               | <b>totali</b> | <b>39.205</b>  | <b>380.453</b> | <b>9,7</b>   | .             | .           | <b>11.559</b> | <b>75.555</b> | <b>6,5</b> | <b>50.764</b> | <b>456.008</b> | <b>9,0</b> | .            | .             | .           | <b>50.764</b> | <b>456.008</b> | <b>9,0</b> |
| 2020               | mese dimiss.  |               |                |                |              |               |             |               |               |            |               |                |            |              |               |             |               |                |            |
|                    | 1             | 3.274         | 33.168         | 10,1           | .            | .             | .           | 324           | 475           | 1,5        | 3.598         | 33.643         | 9,4        | .            | .             | .           | 3.598         | 33.643         | 9,4        |
|                    | 2             | 3.232         | 31.919         | 9,9            | 4            | 11            | 2,8         | 444           | 792           | 1,8        | 3.676         | 32.711         | 8,9        | 4            | 11            | 2,8         | 3.680         | 32.722         | 8,9        |
|                    | 3             | 2.439         | 27.371         | 11,2           | 182          | 2.065         | 11,3        | 386           | 919           | 2,4        | 2.825         | 28.290         | 10,0       | 182          | 2.065         | 11,3        | 3.007         | 30.355         | 10,1       |
|                    | 4             | 1.527         | 14.571         | 9,5            | 452          | 8.142         | 18,0        | 290           | 865           | 3,0        | 1.817         | 15.436         | 8,5        | 452          | 8.142         | 18,0        | 2.269         | 23.578         | 10,4       |
|                    | 5             | 1.963         | 19.156         | 9,8            | 229          | 6.512         | 28,4        | 245           | 971           | 4,0        | 2.208         | 20.127         | 9,1        | 229          | 6.512         | 28,4        | 2.437         | 26.639         | 10,9       |
|                    | 6             | 2.434         | 23.343         | 9,6            | 71           | 2.502         | 35,2        | 318           | 1.237         | 3,9        | 2.752         | 24.580         | 8,9        | 71           | 2.502         | 35,2        | 2.823         | 27.082         | 9,6        |
|                    | 7             | 2.877         | 28.718         | 10,0           | 19           | 543           | 28,6        | 437           | 1.327         | 3,0        | 3.314         | 30.045         | 9,1        | 19           | 543           | 28,6        | 3.333         | 30.588         | 9,2        |
|                    | 8             | 2.528         | 27.293         | 10,8           | 7            | 191           | 27,3        | 233           | 1.219         | 5,2        | 2.761         | 28.512         | 10,3       | 7            | 191           | 27,3        | 2.768         | 28.703         | 10,4       |
|                    | 9             | 2.726         | 27.082         | 9,9            | 39           | 475           | 12,2        | 399           | 1.512         | 3,8        | 3.125         | 28.594         | 9,2        | 39           | 475           | 12,2        | 3.164         | 29.069         | 9,2        |
|                    | 10            | 2.632         | 26.629         | 10,1           | 274          | 3.047         | 11,1        | 551           | 2.448         | 4,4        | 3.183         | 29.077         | 9,1        | 274          | 3.047         | 11,1        | 3.457         | 32.124         | 9,3        |
|                    | 11            | 1.943         | 18.551         | 9,5            | 694          | 10.363        | 14,9        | 438           | 1.786         | 4,1        | 2.381         | 20.337         | 8,5        | 694          | 10.363        | 14,9        | 3.075         | 30.700         | 10,0       |
|                    | 12            | 2.086         | 17.691         | 8,5            | 510          | 11.045        | 21,7        | 4.668         | 52.693        | 11,3       | 6.754         | 70.384         | 10,4       | 510          | 11.045        | 21,7        | 7.264         | 81.429         | 11,2       |
|                    | <b>totali</b> | <b>29.661</b> | <b>295.492</b> | <b>10,0</b>    | <b>2.481</b> | <b>44.896</b> | <b>18,1</b> | <b>8.733</b>  | <b>66.244</b> | <b>7,6</b> | <b>38.394</b> | <b>361.736</b> | <b>9,4</b> | <b>2.481</b> | <b>44.896</b> | <b>18,1</b> | <b>40.875</b> | <b>406.632</b> | <b>9,9</b> |
| 2021               | mese dimiss.  |               |                |                |              |               |             |               |               |            |               |                |            |              |               |             |               |                |            |
|                    | 1             | 1.880         | 17.676         | 9,4            | 380          | 8.770         | 23,1        | 209           | 338           | 1,6        | 2.089         | 18.014         | 8,6        | 380          | 8.770         | 23,1        | 2.469         | 26.784         | 10,8       |
|                    | 2             | 2.136         | 20.327         | 9,5            | 314          | 6.556         | 20,9        | 371           | 655           | 1,8        | 2.507         | 20.982         | 8,4        | 314          | 6.556         | 20,9        | 2.821         | 27.538         | 9,8        |
|                    | 3             | 2.579         | 24.003         | 9,3            | 324          | 6.698         | 20,7        | 451           | 837           | 1,9        | 3.030         | 24.840         | 8,2        | 324          | 6.698         | 20,7        | 3.354         | 31.538         | 9,4        |
|                    | 4             | 2.424         | 22.684         | 9,3            | 333          | 6.673         | 20,0        | 524           | 1.108         | 2,1        | 2.948         | 23.772         | 8,1        | 333          | 6.673         | 20,0        | 3.281         | 30.445         | 9,3        |
|                    | 5             | 2.632         | 24.452         | 9,3            | 152          | 3.131         | 20,6        | 686           | 1.789         | 2,6        | 3.318         | 26.241         | 7,9        | 152          | 3.131         | 20,6        | 3.470         | 29.372         | 8,5        |
|                    | 6             | 2.699         | 28.009         | 10,4           | 47           | 1.686         | 35,9        | 485           | 1.298         | 2,7        | 3.184         | 29.307         | 9,2        | 47           | 1.686         | 35,9        | 3.231         | 30.993         | 9,6        |
|                    | 7             | 2.910         | 30.541         | 10,5           | 31           | 1.016         | 32,8        | 536           | 1.707         | 3,2        | 3.446         | 32.248         | 9,4        | 31           | 1.016         | 32,8        | 3.477         | 33.264         | 9,6        |
|                    | 8             | 2.594         | 27.175         | 10,5           | 48           | 312           | 6,5         | 289           | 1.241         | 4,3        | 2.883         | 28.416         | 9,9        | 48           | 312           | 6,5         | 2.931         | 28.728         | 9,8        |
|                    | 9             | 2.717         | 28.070         | 10,3           | 46           | 521           | 11,3        | 542           | 2.151         | 4,0        | 3.259         | 30.221         | 9,3        | 46           | 521           | 11,3        | 3.305         | 30.742         | 9,3        |
|                    | 10            | 2.991         | 29.879         | 10,0           | 41           | 813           | 19,8        | 593           | 2.292         | 3,9        | 3.584         | 32.171         | 9,0        | 41           | 813           | 19,8        | 3.625         | 32.984         | 9,1        |
|                    | 11            | 2.878         | 29.836         | 10,4           | 58           | 1.049         | 18,1        | 685           | 2.585         | 3,8        | 3.563         | 32.421         | 9,1        | 58           | 1.049         | 18,1        | 3.621         | 33.470         | 9,2        |
|                    | 12            | 2.862         | 29.309         | 10,2           | 158          | 1.962         | 12,4        | 5.946         | 61.139        | 10,3       | 8.808         | 90.448         | 10,3       | 158          | 1.962         | 12,4        | 8.966         | 92.410         | 10,3       |
|                    | <b>totali</b> | <b>31.302</b> | <b>311.941</b> | <b>10,0</b>    | <b>1.932</b> | <b>39.187</b> | <b>20,3</b> | <b>11.317</b> | <b>77.140</b> | <b>6,8</b> | <b>42.619</b> | <b>389.081</b> | <b>9,1</b> | <b>1.932</b> | <b>39.187</b> | <b>20,3</b> | <b>44.551</b> | <b>428.268</b> | <b>9,6</b> |

Come si vede in **TABELLA 2: VOLUMI E DEGENZA MEDIA**, nel 2020 il calo dei ricoveri è stato percentualmente più significativo nel regime diurno (-24%) che è passato da 11.559 a 8.733 episodi con una riduzione di oltre 9.000 accessi; nel 2021 gli episodi sono risaliti a 11.317 con un numero di accessi addirittura superiore a quello del 2019. I ricoveri ordinari sono calati del 18% nel 2020, in particolare nei mesi di massima incidenza della pandemia con effetti sulle dimissioni (aprile e maggio, novembre e dicembre). Nelle due colonne relative ai volumi mensili di dimissioni non COVID e COVID risulta evidente il rispettivo trend: dai dati risulta chiaramente come l'effetto di contrazione della casistica sopra descritto si è prolungato nei primi mesi del 2021, particolarmente gennaio e febbraio, ma non solo, consentendo quindi la ripresa stabilmente solo a partire dal mese di maggio; il totale delle dimissioni non COVID del 2021 è stato pari a 31.302 a fronte dei 29.661 dimessi del 2020.

La lettura dei tempi medi di degenza dimostra quanto illustrato in precedenza: i picchi mensili dell'indicatore sono conseguenti a dimissioni di casi "grandi outliers". La degenza media dei casi COVID dimessi nel 2021 è stata di 20,3 gg contro i 18,1 del 2020. La degenza media dei casi non COVID è uguale a quella del 2020, 10 gg, superiore anche se di poco a quella del 2019 in quanto la riduzione dell'attività si è ovviamente espressa soprattutto sulle patologie di minore complessità e gravità. Complessivamente la casistica di ricovero è passata da 50.764 episodi nel 2019 ai 40.875 del 2020, con una perdita del 20%, sino ai 44.551 del 2021 pari ad un recupero del 9%.

Nella tabella seguente, **TABELLA 3: COMPLESSITÀ MEDIA**, i due effetti della pandemia sopra descritti (ricoveri nel 2020 di pazienti estremamente critici, grandi outliers, e concentrazione della restante casistica sulle patologie di maggiore complessità e gravità) hanno riscontro sul peso medio dei dimessi che passa da 1,36 nel 2019 a 1,45 del 2020 sino a 1,53 del 2021.

Tabella 3 – **Complessità media**

| COMPLESSITA' MEDIA |               | regime        |             |             |             |             |
|--------------------|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                    |               | ORD           |             |             | DH          |             |
|                    |               | non COVID     | COVID       | complessivo | non COVID   | complessivo |
|                    |               | peso medio    | peso medio  | peso medio  | peso medio  | peso medio  |
| anno dimiss.       | mese dimiss.  |               |             |             |             |             |
| 2019               | 1             | 1,30          | .           | 1,30        | 0,87        | 0,87        |
|                    | 2             | 1,35          | .           | 1,35        | 0,87        | 0,87        |
|                    | 3             | 1,36          | .           | 1,36        | 0,84        | 0,84        |
|                    | 4             | 1,40          | .           | 1,40        | 0,85        | 0,85        |
|                    | 5             | 1,34          | .           | 1,34        | 0,83        | 0,83        |
|                    | 6             | 1,39          | .           | 1,39        | 0,86        | 0,86        |
|                    | 7             | 1,34          | .           | 1,34        | 0,88        | 0,88        |
|                    | 8             | 1,33          | .           | 1,33        | 0,89        | 0,89        |
|                    | 9             | 1,38          | .           | 1,38        | 0,82        | 0,82        |
|                    | 10            | 1,34          | .           | 1,34        | 0,85        | 0,85        |
|                    | 11            | 1,37          | .           | 1,37        | 0,82        | 0,82        |
|                    | 12            | 1,38          | .           | 1,38        | 0,83        | 0,83        |
|                    |               | <b>totali</b> | <b>1,36</b> | <b>.</b>    | <b>1,36</b> | <b>0,84</b> |
| 2020               | mese dimiss.  |               |             |             |             |             |
|                    | 1             | 1,34          | .           | 1,34        | 0,83        | 0,83        |
|                    | 2             | 1,40          | 1,27        | 1,40        | 0,84        | 0,84        |
|                    | 3             | 1,40          | 1,75        | 1,43        | 0,87        | 0,87        |
|                    | 4             | 1,38          | 1,94        | 1,51        | 0,80        | 0,80        |
|                    | 5             | 1,42          | 2,18        | 1,50        | 0,82        | 0,82        |
|                    | 6             | 1,42          | 2,56        | 1,45        | 0,81        | 0,81        |
|                    | 7             | 1,38          | 2,13        | 1,38        | 0,84        | 0,84        |
|                    | 8             | 1,46          | 3,34        | 1,47        | 0,83        | 0,83        |
|                    | 9             | 1,43          | 1,45        | 1,43        | 0,86        | 0,86        |
|                    | 10            | 1,47          | 1,50        | 1,48        | 0,82        | 0,82        |
|                    | 11            | 1,53          | 1,70        | 1,57        | 0,91        | 0,91        |
|                    | 12            | 1,44          | 1,88        | 1,52        | 0,81        | 0,81        |
|                    | <b>totali</b> | <b>1,42</b>   | <b>1,83</b> | <b>1,45</b> | <b>0,83</b> | <b>0,83</b> |
| 2021               | mese dimiss.  |               |             |             |             |             |
|                    | 1             | 1,52          | 1,82        | 1,57        | 0,83        | 0,83        |
|                    | 2             | 1,54          | 1,82        | 1,57        | 0,87        | 0,87        |
|                    | 3             | 1,53          | 2,05        | 1,59        | 0,87        | 0,87        |
|                    | 4             | 1,49          | 2,02        | 1,55        | 0,88        | 0,88        |
|                    | 5             | 1,47          | 1,91        | 1,49        | 0,87        | 0,87        |
|                    | 6             | 1,51          | 2,75        | 1,53        | 0,89        | 0,89        |
|                    | 7             | 1,53          | 2,30        | 1,54        | 0,88        | 0,88        |
|                    | 8             | 1,52          | 1,66        | 1,53        | 0,90        | 0,90        |
|                    | 9             | 1,46          | 1,81        | 1,46        | 0,87        | 0,87        |
|                    | 10            | 1,46          | 2,29        | 1,48        | 0,84        | 0,84        |
|                    | 11            | 1,51          | 2,49        | 1,53        | 0,85        | 0,85        |
|                    | 12            | 1,49          | 1,52        | 1,49        | 0,82        | 0,82        |
|                    | <b>totali</b> | <b>1,50</b>   | <b>1,93</b> | <b>1,52</b> | <b>0,84</b> | <b>0,84</b> |

Differenziando la casistica ordinaria si nota che nel 2021 è aumentato non solo il peso medio dei casi COVID (da 1,83 del 2020 a 1,93 del 2021), per le ragioni espresse in relazione alla degenza media, ma anche il peso

medio degli altri ricoveri (da 1,45 a 1,52, partendo da 1,36 del 2019) per il secondo effetto, quello della concentrazione della casistica sui casi più gravi/complessi.

La distribuzione dei volumi tariffari, riportata in **TABELLA 4: IMPORTI TARIFFE**, segue ovviamente lo stesso rationale con una riduzione dell'importo totale da 205,8 milioni di euro nel 2019 a 184,6 milioni di euro nel 2020; in questo caso il delta percentuale è pari circa al 10% a fronte della riduzione di casistica del 20% sopra descritta, conferma della concentrazione dei ricoveri sulla maggiore complessità. Nel 2021 l'importo rendicontato è pari a 212,1 milioni di euro, con un recupero sul 2021 pari a circa il 15%, superiore al recupero di episodi (10%) il che è coerente con l'ulteriore aumento di complessità della casistica trattata ma anche, se non soprattutto, con l'applicazione della maggiorazione tariffaria indicata dal Ministero per gli episodi di ricovero "per COVID"; ne consegue che il valore tariffario nel 2021 è addirittura superiore a quello del 2019 pur con volumi inferiori.

Tabella 4 – Importi tariffe

| IMPORTI TARIFFE |               | regime               |                    |                      | subtotali ORD+DH     |                    | totali<br>importo  |
|-----------------|---------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
|                 |               | ORD                  |                    | DH                   | non COVID            | COVID              |                    |
|                 |               | non COVID<br>importo | COVID<br>importo   | non COVID<br>importo | non COVID<br>importo | COVID<br>importo   |                    |
| anno dimiss.    | mese dimiss.  |                      |                    |                      |                      |                    |                    |
| 2019            | 1             | 14.493.946           | .                  | 423.907              | 14.917.853           | .                  | 14.917.853         |
|                 | 2             | 14.442.593           | .                  | 560.252              | 15.002.845           | .                  | 15.002.845         |
|                 | 3             | 15.537.324           | .                  | 750.009              | 16.287.333           | .                  | 16.287.333         |
|                 | 4             | 14.792.642           | .                  | 755.130              | 15.547.772           | .                  | 15.547.772         |
|                 | 5             | 15.653.395           | .                  | 877.863              | 16.531.258           | .                  | 16.531.258         |
|                 | 6             | 14.571.848           | .                  | 735.483              | 15.307.331           | .                  | 15.307.331         |
|                 | 7             | 14.570.096           | .                  | 1.018.768            | 15.588.865           | .                  | 15.588.865         |
|                 | 8             | 12.672.839           | .                  | 643.408              | 13.316.247           | .                  | 13.316.247         |
|                 | 9             | 14.119.781           | .                  | 734.463              | 14.854.244           | .                  | 14.854.244         |
|                 | 10            | 15.403.713           | .                  | 1.061.838            | 16.465.551           | .                  | 16.465.551         |
|                 | 11            | 14.834.489           | .                  | 1.704.435            | 16.538.924           | .                  | 16.538.924         |
|                 | 12            | 15.574.400           | .                  | 19.834.062           | 35.408.462           | .                  | 35.408.462         |
|                 |               | <b>totali</b>        | <b>176.667.067</b> | .                    | <b>29.099.618</b>    | <b>205.766.685</b> | .                  |
| 2020            | mese dimiss.  |                      |                    |                      |                      |                    |                    |
|                 | 1             | 14.703.074           | .                  | 391.310              | 15.094.384           | .                  | 15.094.384         |
|                 | 2             | 15.184.896           | 17.421             | 573.162              | 15.758.058           | 17.421             | 15.775.479         |
|                 | 3             | 11.976.129           | 928.305            | 548.442              | 12.524.571           | 928.305            | 13.452.876         |
|                 | 4             | 7.261.638            | 2.917.432          | 425.441              | 7.687.079            | 2.917.432          | 10.604.511         |
|                 | 5             | 9.557.728            | 1.847.026          | 465.337              | 10.023.065           | 1.847.026          | 11.870.091         |
|                 | 6             | 11.616.448           | 764.418            | 569.760              | 12.186.208           | 764.418            | 12.950.626         |
|                 | 7             | 13.413.716           | 158.059            | 713.017              | 14.126.733           | 158.059            | 14.284.792         |
|                 | 8             | 12.968.322           | 87.739             | 502.740              | 13.471.062           | 87.739             | 13.558.801         |
|                 | 9             | 13.273.875           | 212.232            | 722.625              | 13.996.500           | 212.232            | 14.208.732         |
|                 | 10            | 13.249.683           | 1.360.651          | 1.065.322            | 14.315.005           | 1.360.651          | 15.675.655         |
|                 | 11            | 10.411.524           | 3.858.757          | 842.783              | 11.254.307           | 3.858.757          | 15.113.064         |
|                 | 12            | 10.205.685           | 3.292.878          | 18.466.785           | 28.672.470           | 3.292.878          | 31.965.348         |
|                 | <b>totali</b> | <b>143.822.717</b>   | <b>15.444.918</b>  | <b>25.286.725</b>    | <b>169.109.442</b>   | <b>15.444.918</b>  | <b>184.554.360</b> |
| 2021            | mese dimiss.  |                      |                    |                      |                      |                    |                    |
|                 | 1             | 9.961.638            | 3.575.183          | 237.971              | 10.199.609           | 3.575.183          | 13.774.792         |
|                 | 2             | 11.259.122           | 3.263.409          | 422.906              | 11.682.028           | 3.263.409          | 14.945.437         |
|                 | 3             | 13.630.067           | 3.693.673          | 545.417              | 14.175.484           | 3.693.673          | 17.869.156         |
|                 | 4             | 12.386.236           | 3.508.512          | 712.433              | 13.098.669           | 3.508.512          | 16.607.181         |
|                 | 5             | 13.281.976           | 1.553.367          | 988.939              | 14.270.915           | 1.553.367          | 15.824.282         |
|                 | 6             | 14.193.005           | 765.214            | 733.731              | 14.926.736           | 765.214            | 15.691.950         |
|                 | 7             | 15.476.381           | 423.936            | 882.801              | 16.359.182           | 423.936            | 16.783.118         |
|                 | 8             | 13.588.672           | 405.218            | 536.706              | 14.125.378           | 405.218            | 14.530.596         |
|                 | 9             | 13.552.662           | 470.363            | 1.034.156            | 14.586.818           | 470.363            | 15.057.181         |
|                 | 10            | 15.064.722           | 545.117            | 996.794              | 16.061.516           | 545.117            | 16.606.633         |
|                 | 11            | 14.974.218           | 721.257            | 1.109.227            | 16.083.445           | 721.257            | 16.804.702         |
|                 | 12            | 14.775.452           | 1.360.083          | 21.456.016           | 36.231.468           | 1.360.083          | 37.591.551         |
|                 | <b>totali</b> | <b>162.144.151</b>   | <b>20.285.331</b>  | <b>29.657.097</b>    | <b>191.801.248</b>   | <b>20.285.331</b>  | <b>212.086.580</b> |

Dalla lettura della successiva **TABELLA 5: VOLUMI PER TIPOLOGIA DI RICOVERO** risulta evidente che la riduzione dell'attività, oltre al regime diurno come già descritto, ha colpito particolarmente i ricoveri in urgenza che sono passati da 21.373 nel 2019 a 17.990 nel 2020 senza recupero, anzi con ulteriore riduzione nel 2021 che

ne registra 17.178. I ricoveri programmati hanno visto un calo maggiore tra il 2019 ed il 2020 (oltre 4.000 in meno) ma con un significativo recupero nel 2021 (oltre 2.300 in più). Da notare la concentrazione di tale recupero negli ultimi 3 mesi dell'anno, conseguenza del progetto Restart.

Tabella 5 – Volumi per tipologia di ricovero

| VOLUMI PER TIPOLOGIA DI RICOVERO |               | regime        |               |               | subtotali ORD+DH |               | totali        |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
|                                  |               | ORD           |               | DH            | IN               |               |               |
|                                  |               | PROGRAMMATO   | IN URGENZA    | PROGRAMMATO   | PROGRAMMATO      | IN URGENZA    |               |
| casì                             | casì          | casì          | casì          | casì          | casì             | casì          |               |
| anno dimiss.                     | mese dimiss.  |               |               |               |                  |               |               |
| 2019                             | 1             | 1.218         | 1.902         | 373           | 1.591            | 1.902         | 3.493         |
|                                  | 2             | 1.330         | 1.765         | 482           | 1.812            | 1.765         | 3.577         |
|                                  | 3             | 1.379         | 1.834         | 602           | 1.981            | 1.834         | 3.815         |
|                                  | 4             | 1.244         | 1.747         | 570           | 1.814            | 1.747         | 3.561         |
|                                  | 5             | 1.369         | 1.895         | 643           | 2.012            | 1.895         | 3.907         |
|                                  | 6             | 1.201         | 1.714         | 540           | 1.741            | 1.714         | 3.455         |
|                                  | 7             | 1.122         | 1.859         | 691           | 1.813            | 1.859         | 3.672         |
|                                  | 8             | 876           | 1.684         | 383           | 1.259            | 1.684         | 2.943         |
|                                  | 9             | 1.137         | 1.635         | 459           | 1.596            | 1.635         | 3.231         |
|                                  | 10            | 1.437         | 1.825         | 646           | 2.083            | 1.825         | 3.908         |
|                                  | 11            | 1.308         | 1.720         | 852           | 2.160            | 1.720         | 3.880         |
|                                  | 12            | 1.224         | 1.793         | 5.318         | 6.542            | 1.793         | 8.335         |
|                                  |               | <b>totali</b> | <b>14.845</b> | <b>21.373</b> | <b>11.559</b>    | <b>26.404</b> | <b>21.373</b> |
| 2020                             | mese dimiss.  |               |               |               |                  |               |               |
|                                  | 1             | 1.119         | 1.882         | 324           | 1.443            | 1.882         | 3.325         |
|                                  | 2             | 1.331         | 1.677         | 444           | 1.775            | 1.677         | 3.452         |
|                                  | 3             | 848           | 1.519         | 386           | 1.234            | 1.519         | 2.753         |
|                                  | 4             | 415           | 1.346         | 290           | 705              | 1.346         | 2.051         |
|                                  | 5             | 637           | 1.305         | 245           | 882              | 1.305         | 2.187         |
|                                  | 6             | 813           | 1.424         | 318           | 1.131            | 1.424         | 2.555         |
|                                  | 7             | 1.018         | 1.542         | 437           | 1.455            | 1.542         | 2.997         |
|                                  | 8             | 789           | 1.472         | 233           | 1.022            | 1.472         | 2.494         |
|                                  | 9             | 1.045         | 1.453         | 399           | 1.444            | 1.453         | 2.897         |
|                                  | 10            | 1.123         | 1.514         | 551           | 1.674            | 1.514         | 3.188         |
|                                  | 11            | 853           | 1.437         | 438           | 1.291            | 1.437         | 2.728         |
|                                  | 12            | 844           | 1.419         | 4.668         | 5.512            | 1.419         | 6.931         |
|                                  | <b>totali</b> | <b>10.835</b> | <b>17.990</b> | <b>8.733</b>  | <b>19.568</b>    | <b>17.990</b> | <b>37.558</b> |
| 2021                             | mese dimiss.  |               |               |               |                  |               |               |
|                                  | 1             | 811           | 1.222         | 209           | 1.020            | 1.222         | 2.242         |
|                                  | 2             | 992           | 1.270         | 371           | 1.363            | 1.270         | 2.633         |
|                                  | 3             | 1.173         | 1.502         | 451           | 1.624            | 1.502         | 3.126         |
|                                  | 4             | 1.045         | 1.500         | 524           | 1.569            | 1.500         | 3.069         |
|                                  | 5             | 1.190         | 1.361         | 686           | 1.876            | 1.361         | 3.237         |
|                                  | 6             | 1.122         | 1.380         | 485           | 1.607            | 1.380         | 2.987         |
|                                  | 7             | 1.132         | 1.570         | 536           | 1.668            | 1.570         | 3.238         |
|                                  | 8             | 883           | 1.496         | 289           | 1.172            | 1.496         | 2.668         |
|                                  | 9             | 1.048         | 1.453         | 542           | 1.590            | 1.453         | 3.043         |
|                                  | 10            | 1.239         | 1.509         | 593           | 1.832            | 1.509         | 3.341         |
|                                  | 11            | 1.289         | 1.403         | 685           | 1.974            | 1.403         | 3.377         |
|                                  | 12            | 1.239         | 1.512         | 5.946         | 7.185            | 1.512         | 8.697         |
|                                  | <b>totali</b> | <b>13.163</b> | <b>17.178</b> | <b>11.317</b> | <b>24.480</b>    | <b>17.178</b> | <b>41.658</b> |

Strettamente legata agli effetti della pandemia anche la situazione documentata dalla **TABELLA 6: VOLUMI PER TIPOLOGIA DI DRG** che stratifica i dimessi tra area chirurgica e medica. In questo caso particolarmente interessante è la lettura congiunta dei due regimi di ricovero; il regime ordinario vede un importante calo dei ricoveri di area medica dal 2019 al 2020 (-20%) che non viene recuperato nell'anno 2021 ed un altrettanto rilevante caso di ricoveri di area chirurgica dal 2019 al 2020 (-20%) che però viene recuperato in percentuale molto soddisfacente nel 2021 (+18%): è il risultato del progetto Restart; il regime diurno vede un calo del 36% di DRG chirurgici e del 18% di DRG medici tra il 2019 ed il 2020 con un recupero del 38% di DRG chirurgici

tra 2021 e 2020 che porta la casistica quasi ai livelli del 2019 ed un recupero del 26% di DRG medici che porta la casistica a livelli addirittura superiori a quelli del 2019.

Tabella 6 – Volumi per tipologia di DRG

| VOLUMI PER TIPOLOGIA DI DRG |               | regime         |               |                |              | subtotali ORD+DH |               | totali        |
|-----------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|--------------|------------------|---------------|---------------|
|                             |               | ORD            |               | DH             |              | DRG CHIRURGICO   | DRG MEDICO    |               |
|                             |               | DRG CHIRURGICO | DRG MEDICO    | DRG CHIRURGICO | DRG MEDICO   |                  |               |               |
|                             |               | casi           | casi          | casi           | casi         | casi             | casi          |               |
| anno dimiss.                | mese dimiss.  |                |               |                |              |                  |               |               |
| 2019                        | 1             | 1.209          | 1.911         | 221            | 152          | 1.430            | 2.063         | 3.493         |
|                             | 2             | 1.341          | 1.754         | 293            | 189          | 1.634            | 1.943         | 3.577         |
|                             | 3             | 1.399          | 1.814         | 383            | 219          | 1.782            | 2.033         | 3.815         |
|                             | 4             | 1.305          | 1.686         | 361            | 209          | 1.666            | 1.895         | 3.561         |
|                             | 5             | 1.389          | 1.875         | 380            | 263          | 1.769            | 2.138         | 3.907         |
|                             | 6             | 1.249          | 1.666         | 289            | 251          | 1.538            | 1.917         | 3.455         |
|                             | 7             | 1.131          | 1.850         | 417            | 274          | 1.548            | 2.124         | 3.672         |
|                             | 8             | 871            | 1.689         | 187            | 196          | 1.058            | 1.885         | 2.943         |
|                             | 9             | 1.165          | 1.607         | 255            | 204          | 1.420            | 1.811         | 3.231         |
|                             | 10            | 1.444          | 1.818         | 368            | 278          | 1.812            | 2.096         | 3.908         |
|                             | 11            | 1.309          | 1.719         | 363            | 489          | 1.672            | 2.208         | 3.880         |
|                             | 12            | 1.278          | 1.739         | 758            | 4.560        | 2.036            | 6.299         | 8.335         |
|                             |               | <b>totali</b>  | <b>15.090</b> | <b>21.128</b>  | <b>4.275</b> | <b>7.284</b>     | <b>19.365</b> | <b>28.412</b> |
| 2020                        | mese dimiss.  |                |               |                |              |                  |               |               |
|                             | 1             | 1.206          | 1.795         | 215            | 109          | 1.421            | 1.904         | 3.325         |
|                             | 2             | 1.357          | 1.651         | 286            | 158          | 1.643            | 1.809         | 3.452         |
|                             | 3             | 843            | 1.524         | 251            | 135          | 1.094            | 1.659         | 2.753         |
|                             | 4             | 617            | 1.144         | 166            | 124          | 783              | 1.268         | 2.051         |
|                             | 5             | 820            | 1.122         | 108            | 137          | 928              | 1.259         | 2.187         |
|                             | 6             | 963            | 1.274         | 155            | 163          | 1.118            | 1.437         | 2.555         |
|                             | 7             | 1.096          | 1.464         | 250            | 187          | 1.346            | 1.651         | 2.997         |
|                             | 8             | 887            | 1.374         | 127            | 106          | 1.014            | 1.480         | 2.494         |
|                             | 9             | 1.079          | 1.419         | 232            | 167          | 1.311            | 1.586         | 2.897         |
|                             | 10            | 1.185          | 1.452         | 245            | 306          | 1.430            | 1.758         | 3.188         |
|                             | 11            | 928            | 1.362         | 240            | 198          | 1.168            | 1.560         | 2.728         |
|                             | 12            | 958            | 1.305         | 467            | 4.201        | 1.425            | 5.506         | 6.931         |
|                             | <b>totali</b> | <b>11.939</b>  | <b>16.886</b> | <b>2.742</b>   | <b>5.991</b> | <b>14.681</b>    | <b>22.877</b> | <b>37.558</b> |
| 2021                        | mese dimiss.  |                |               |                |              |                  |               |               |
|                             | 1             | 891            | 1.142         | 110            | 99           | 1.001            | 1.241         | 2.242         |
|                             | 2             | 1.077          | 1.185         | 201            | 170          | 1.278            | 1.355         | 2.633         |
|                             | 3             | 1.282          | 1.393         | 249            | 202          | 1.531            | 1.595         | 3.126         |
|                             | 4             | 1.133          | 1.412         | 332            | 192          | 1.465            | 1.604         | 3.069         |
|                             | 5             | 1.239          | 1.312         | 385            | 301          | 1.624            | 1.613         | 3.237         |
|                             | 6             | 1.181          | 1.321         | 279            | 206          | 1.460            | 1.527         | 2.987         |
|                             | 7             | 1.199          | 1.503         | 319            | 217          | 1.518            | 1.720         | 3.238         |
|                             | 8             | 998            | 1.381         | 139            | 150          | 1.137            | 1.531         | 2.668         |
|                             | 9             | 1.133          | 1.368         | 296            | 246          | 1.429            | 1.614         | 3.043         |
|                             | 10            | 1.320          | 1.428         | 343            | 250          | 1.663            | 1.678         | 3.341         |
|                             | 11            | 1.358          | 1.334         | 342            | 343          | 1.700            | 1.677         | 3.377         |
|                             | 12            | 1.287          | 1.464         | 791            | 5.155        | 2.078            | 6.619         | 8.697         |
|                             | <b>totali</b> | <b>14.098</b>  | <b>16.243</b> | <b>3.786</b>   | <b>7.531</b> | <b>17.884</b>    | <b>23.774</b> | <b>41.658</b> |

E' evidente che su questa classificazione l'analisi di appropriatezza/complessità segue criteri differenti tra regime ordinario e diurno; nel primo la casistica più complessa e meno dilazionabile e maggiormente presente nell'area chirurgica mentre nel secondo insiste la gran massa di attività oncologica che afferisce prevalentemente a DRG di area medica.

Questo è confermato dall'analisi della **TABELLA 7: ONCOLOGICI PER TIPO DI DRG** dove si conferma la riduzione di casistica nell'anno 2020, in ambedue i regimi, sia per i DRG chirurgici che medici; per quanto riguarda il regime ordinario il recupero nel 2021 è di gran lunga maggiore per l'area chirurgica (+17%) che lo porta a livelli superiori a quelli del 2019, rispetto all'area medica (+5%); nel regime diurno invece notiamo il

fenomeno opposto anche se meno differenziato (+14% area medica, +9% area chirurgica); parte del recupero in area chirurgica è sicuramente dovuto all'impianto dei sistemi di infusione (PORT).

Tabella 7 – Oncologici per tipo di DRG

| ONCOLOGICI PER TIPO DI DRG |               | regime         |              |                |              | subtotali ORD+DH |              | totali        |
|----------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
|                            |               | ORD            |              | DH             |              | DRG CHIRURGICO   | DRG MEDICO   |               |
|                            |               | DRG CHIRURGICO | DRG MEDICO   | DRG CHIRURGICO | DRG MEDICO   |                  |              |               |
|                            |               | casi           | casi         | casi           | casi         | casi             | casi         |               |
| anno dimiss.               | mese dimiss.  |                |              |                |              |                  |              |               |
| 2019                       | 1             | 271            | 251          | 61             | 27           | 332              | 278          | 610           |
|                            | 2             | 291            | 227          | 68             | 28           | 359              | 255          | 614           |
|                            | 3             | 302            | 243          | 65             | 36           | 367              | 279          | 646           |
|                            | 4             | 270            | 207          | 83             | 52           | 353              | 259          | 612           |
|                            | 5             | 291            | 235          | 75             | 70           | 366              | 305          | 671           |
|                            | 6             | 243            | 213          | 73             | 55           | 316              | 268          | 584           |
|                            | 7             | 272            | 231          | 76             | 47           | 348              | 278          | 626           |
|                            | 8             | 218            | 225          | 45             | 76           | 263              | 301          | 564           |
|                            | 9             | 276            | 224          | 47             | 62           | 323              | 286          | 609           |
|                            | 10            | 302            | 245          | 78             | 97           | 380              | 342          | 722           |
|                            | 11            | 276            | 213          | 80             | 280          | 356              | 493          | 849           |
|                            | 12            | 269            | 191          | 165            | 3.432        | 434              | 3.623        | 4.057         |
|                            |               | <b>totali</b>  | <b>3.281</b> | <b>2.705</b>   | <b>916</b>   | <b>4.262</b>     | <b>4.197</b> | <b>6.967</b>  |
| 2020                       | mese dimiss.  |                |              |                |              |                  |              |               |
|                            | 1             | 233            | 215          | 52             | 35           | 285              | 250          | 535           |
|                            | 2             | 278            | 207          | 61             | 44           | 339              | 251          | 590           |
|                            | 3             | 265            | 203          | 51             | 54           | 316              | 257          | 573           |
|                            | 4             | 207            | 145          | 20             | 56           | 227              | 201          | 428           |
|                            | 5             | 251            | 145          | 8              | 67           | 259              | 212          | 471           |
|                            | 6             | 244            | 172          | 24             | 91           | 268              | 263          | 531           |
|                            | 7             | 261            | 215          | 43             | 91           | 304              | 306          | 610           |
|                            | 8             | 217            | 204          | 36             | 43           | 253              | 247          | 500           |
|                            | 9             | 244            | 187          | 51             | 58           | 295              | 245          | 540           |
|                            | 10            | 287            | 195          | 67             | 172          | 354              | 367          | 721           |
|                            | 11            | 253            | 159          | 36             | 73           | 289              | 232          | 521           |
|                            | 12            | 248            | 159          | 109            | 3.260        | 357              | 3.419        | 3.776         |
|                            | <b>totali</b> | <b>2.988</b>   | <b>2.206</b> | <b>558</b>     | <b>4.044</b> | <b>3.546</b>     | <b>6.250</b> | <b>9.796</b>  |
| 2021                       | mese dimiss.  |                |              |                |              |                  |              |               |
|                            | 1             | 233            | 158          | 32             | 15           | 265              | 173          | 438           |
|                            | 2             | 281            | 165          | 41             | 38           | 322              | 203          | 525           |
|                            | 3             | 295            | 172          | 50             | 59           | 345              | 231          | 576           |
|                            | 4             | 284            | 176          | 48             | 50           | 332              | 226          | 558           |
|                            | 5             | 301            | 202          | 52             | 112          | 353              | 314          | 667           |
|                            | 6             | 275            | 197          | 46             | 69           | 321              | 266          | 587           |
|                            | 7             | 296            | 229          | 43             | 74           | 339              | 303          | 642           |
|                            | 8             | 266            | 211          | 43             | 59           | 309              | 270          | 579           |
|                            | 9             | 290            | 205          | 44             | 126          | 334              | 331          | 665           |
|                            | 10            | 322            | 217          | 42             | 71           | 364              | 288          | 652           |
|                            | 11            | 319            | 182          | 48             | 110          | 367              | 292          | 659           |
|                            | 12            | 325            | 210          | 122            | 3.814        | 447              | 4.024        | 4.471         |
|                            | <b>totali</b> | <b>3.487</b>   | <b>2.324</b> | <b>611</b>     | <b>4.597</b> | <b>4.098</b>     | <b>6.921</b> | <b>11.019</b> |

#### PRESTAZIONI SPECIALISTICHE ED ATTIVITÀ DI PS

Per quanto riguarda il trend delle prestazioni specialistiche, illustrate in **TABELLA 8: PRESTAZIONI SPECIALISTICHE** si rileva un pieno recupero dei volumi tariffari nel 2021 determinato anche dalla evidente concentrazione su prestazioni maggiormente remunerate e soprattutto l'incremento estremamente rilevante delle prestazioni fatturate nel 2020, con ritorno alla norma nel 2021; quest'ultimo aspetto è conseguente alla rendicontazione verso le ASL liguri della processazione dei tamponi rinofaringei con analisi molecolare per SARS-COV2 da

parte dall'U.O. Igiene. Le prestazioni intermedie sui pazienti ricoverati seguono in parallelo quanto rilevato sugli episodi di ricovero con calo significativo nel 2020, parzialmente recuperato nel 2021.

Tabella 8 – Prestazioni specialistiche

| PRESTAZIONI SPECIALISTICHE |               | regime              |                   |                 |                   |                  |                   | totali           |                    |
|----------------------------|---------------|---------------------|-------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|--------------------|
|                            |               | PREST.AMBULATORIALI |                   | PREST.FATTURATE |                   | PREST.INTERMEDIE |                   |                  |                    |
|                            |               | numero              | importo           | numero          | importo           | numero           | importo           | numero           | importo            |
| <b>2019</b>                | <b>mese</b>   |                     |                   |                 |                   |                  |                   |                  |                    |
|                            | 1             | 272.477             | 5.712.897         | 3.634           | 156.132           | 499.531          | 7.495.038         | 775.642          | 13.364.067         |
|                            | 2             | 263.620             | 5.389.456         | 3.692           | 164.553           | 437.227          | 6.201.983         | 704.539          | 11.755.992         |
|                            | 3             | 272.787             | 5.396.908         | 4.333           | 218.356           | 462.030          | 6.530.638         | 739.150          | 12.145.902         |
|                            | 4             | 260.936             | 4.983.055         | 3.274           | 150.855           | 468.237          | 6.298.173         | 732.447          | 11.432.083         |
|                            | 5             | 281.067             | 5.589.752         | 3.802           | 516.330           | 489.666          | 6.553.585         | 774.535          | 12.659.667         |
|                            | 6             | 253.866             | 4.786.412         | 3.722           | 163.582           | 425.394          | 5.041.279         | 682.982          | 9.991.274          |
|                            | 7             | 247.633             | 5.103.767         | 4.156           | 190.296           | 474.666          | 6.115.081         | 726.455          | 11.409.143         |
|                            | 8             | 193.077             | 3.297.221         | 2.964           | 131.246           | 411.316          | 4.710.340         | 607.357          | 8.138.807          |
|                            | 9             | 262.080             | 5.119.718         | 3.777           | 167.831           | 399.728          | 4.614.701         | 665.585          | 9.902.250          |
|                            | 10            | 294.378             | 5.898.253         | 4.466           | 190.671           | 444.831          | 5.054.652         | 743.675          | 11.143.576         |
|                            | 11            | 263.909             | 5.639.733         | 3.905           | 165.335           | 410.285          | 4.390.994         | 678.099          | 10.196.062         |
|                            | 12            | 233.644             | 4.306.368         | 3.784           | 489.737           | 415.890          | 4.178.067         | 653.318          | 8.974.171          |
|                            | <b>totali</b> | <b>3.099.474</b>    | <b>61.223.541</b> | <b>45.509</b>   | <b>2.704.922</b>  | <b>5.338.800</b> | <b>67.184.532</b> | <b>8.483.783</b> | <b>131.112.995</b> |
| <b>2020</b>                | <b>mese</b>   |                     |                   |                 |                   |                  |                   |                  |                    |
|                            | 1             | 275.576             | 5.337.409         | 4.014           | 194.066           | 434.637          | 4.432.100         | 714.227          | 9.963.574          |
|                            | 2             | 248.908             | 5.006.952         | 4.664           | 212.069           | 404.151          | 4.116.283         | 657.723          | 9.335.304          |
|                            | 3             | 170.079             | 3.777.030         | 8.028           | 663.841           | 394.079          | 4.032.664         | 572.186          | 8.473.534          |
|                            | 4             | 172.760             | 3.028.792         | 9.553           | 722.937           | 396.613          | 3.806.710         | 578.926          | 7.558.439          |
|                            | 5             | 217.410             | 3.536.108         | 13.985          | 891.826           | 374.430          | 3.976.434         | 605.825          | 8.404.368          |
|                            | 6             | 237.386             | 3.802.515         | 11.959          | 763.775           | 391.541          | 4.208.449         | 640.886          | 8.774.739          |
|                            | 7             | 246.482             | 4.354.589         | 12.403          | 761.152           | 419.495          | 4.534.073         | 678.380          | 9.649.814          |
|                            | 8             | 199.971             | 3.195.733         | 12.192          | 832.437           | 380.754          | 4.054.930         | 592.917          | 8.083.100          |
|                            | 9             | 233.504             | 4.322.310         | 18.851          | 1.190.033         | 416.593          | 4.390.540         | 668.948          | 9.902.883          |
|                            | 10            | 258.850             | 4.602.631         | 34.952          | 2.390.274         | 451.369          | 4.770.162         | 745.171          | 11.763.068         |
|                            | 11            | 230.181             | 4.098.727         | 46.768          | 3.200.523         | 447.123          | 4.600.037         | 724.072          | 11.899.287         |
|                            | 12            | 229.650             | 4.053.447         | 25.800          | 1.780.123         | 428.465          | 4.526.628         | 683.915          | 10.360.198         |
|                            | <b>totali</b> | <b>2.720.757</b>    | <b>49.116.243</b> | <b>203.169</b>  | <b>13.603.055</b> | <b>4.939.249</b> | <b>51.449.010</b> | <b>7.863.175</b> | <b>114.168.307</b> |
| <b>2021</b>                | <b>mese</b>   |                     |                   |                 |                   |                  |                   |                  |                    |
|                            | 1             | 211.004             | 4.278.816         | 3.539           | 184.978           | 416.427          | 4.261.388         | 630.970          | 8.725.181          |
|                            | 2             | 223.574             | 5.175.599         | 4.388           | 216.313           | 415.010          | 4.531.829         | 642.972          | 9.923.741          |
|                            | 3             | 253.814             | 5.853.637         | 5.129           | 236.810           | 491.307          | 5.324.681         | 750.250          | 11.415.128         |
|                            | 4             | 239.791             | 5.184.132         | 4.066           | 211.085           | 461.902          | 5.030.507         | 705.759          | 10.425.723         |
|                            | 5             | 252.131             | 5.366.133         | 4.625           | 217.666           | 466.213          | 5.140.062         | 722.969          | 10.723.861         |
|                            | 6             | 247.924             | 5.649.602         | 3.873           | 483.832           | 456.861          | 4.956.246         | 708.658          | 11.089.680         |
|                            | 7             | 237.742             | 5.221.380         | 4.748           | 260.266           | 469.632          | 5.152.247         | 712.122          | 10.633.893         |
|                            | 8             | 197.324             | 3.901.988         | 4.004           | 193.742           | 431.810          | 4.693.591         | 633.138          | 8.789.322          |
|                            | 9             | 247.306             | 5.146.244         | 3.844           | 202.484           | 461.115          | 5.058.761         | 712.265          | 10.407.489         |
|                            | 10            | 251.198             | 5.819.793         | 4.004           | 203.981           | 466.391          | 5.229.856         | 721.593          | 11.253.630         |
|                            | 11            | 242.149             | 5.744.988         | 4.103           | 209.648           | 468.906          | 5.362.127         | 715.158          | 11.316.763         |
|                            | 12            | 232.864             | 5.477.732         | 3.536           | 234.148           | 463.142          | 5.621.068         | 699.542          | 11.332.948         |
|                            | <b>totali</b> | <b>2.836.821</b>    | <b>62.820.043</b> | <b>49.859</b>   | <b>2.854.953</b>  | <b>5.468.716</b> | <b>60.362.364</b> | <b>8.355.396</b> | <b>126.037.359</b> |

L'attività di Pronto soccorso, illustrata nella seguente **TABELLA 9**, vede l'ovvio calo dei codici bianchi, auspicabile anche per il futuro in termini di appropriatezza: da oltre 14.000 nel 2019 a poco più di 6.000 sia nel 2020 che nel 2021; rilevante anche la riduzione dei codici verdi dal 2019 al 2020 (-35%) con una modesta ripresa nel 2021 (+6%); anche i codici gialli sono diminuiti nel 2020 (-22%) con un recupero dell'4% nel 2021; i codici rossi hanno avuto un notevole incremento nel 2021 con quasi 1000 accessi in più rispetto al 2019 e oltre 1100 in più rispetto al 2020. Tale distribuzione è evidentemente determinata dagli effetti della pandemia, sia per quanto riguarda la riduzione degli accessi con minore appropriatezza che per quanto riguarda l'incremento dei codici rossi. Le tipologie di esito procedono di concerto con il diverso mix di priorità al triage.



Tabella 9 – Accessi di pronto soccorso

| ACCESSI DI PRONTO SOCCORSO |                         | codice triage |               |               |               | totali        |
|----------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                            |                         | 00-BIANCO     | 01-VERDE      | 02-GIALLO     | 03-ROSSO      |               |
| anno                       | esito                   | N             | N             | N             | N             | N             |
| 2019                       | DIMISSIONE              | 11.641        | 26.575        | 10.190        | 468           | 48.874        |
|                            | DIMISSIONE PROTETTA     | 783           | 3.623         | 1.086         | 47            | 5.539         |
|                            | RICOVERO                | 112           | 5.115         | 9.938         | 2.752         | 17.917        |
|                            | OBI-DIMISSIONE          | 12            | 893           | 2.266         | 334           | 3.505         |
|                            | OBI-DIMISSIONE PROTETTA | 3             | 68            | 169           | 32            | 272           |
|                            | OBI-RICOVERO            | 8             | 348           | 759           | 101           | 1.216         |
|                            | ALTRO                   | 1.798         | 3.983         | 1.797         | 236           | 7.814         |
|                            | <b>totali</b>           | <b>14.357</b> | <b>40.605</b> | <b>26.205</b> | <b>3.970</b>  | <b>85.137</b> |
| 2020                       | esito                   |               |               |               |               |               |
|                            | DIMISSIONE              | 4.971         | 17.038        | 8.221         | 552           | 30.782        |
|                            | DIMISSIONE PROTETTA     | 417           | 2.288         | 846           | 33            | 3.584         |
|                            | RICOVERO                | 71            | 3.581         | 6.174         | 1.970         | 11.796        |
|                            | OBI-DIMISSIONE          | 5             | 291           | 937           | 162           | 1.395         |
|                            | OBI-DIMISSIONE PROTETTA | .             | 17            | 58            | 6             | 81            |
|                            | OBI-RICOVERO            | 7             | 782           | 2.770         | 646           | 4.205         |
|                            | ALTRO                   | 669           | 2.285         | 1.535         | 405           | 4.894         |
| <b>totali</b>              | <b>6.140</b>            | <b>26.282</b> | <b>20.541</b> | <b>3.774</b>  | <b>56.737</b> |               |
| 2021                       | esito                   |               |               |               |               |               |
|                            | DIMISSIONE              | 4.774         | 18.350        | 9.189         | 615           | 32.928        |
|                            | DIMISSIONE PROTETTA     | 482           | 2.949         | 1.017         | 47            | 4.495         |
|                            | RICOVERO                | 60            | 3.610         | 7.526         | 3.185         | 14.381        |
|                            | OBI-DIMISSIONE          | 2             | 305           | 1.372         | 339           | 2.018         |
|                            | OBI-DIMISSIONE PROTETTA | 1             | 12            | 57            | 23            | 93            |
|                            | OBI-RICOVERO            | 1             | 172           | 687           | 207           | 1.067         |
|                            | ALTRO                   | 708           | 2.571         | 1.520         | 467           | 5.266         |
| <b>totali</b>              | <b>6.028</b>            | <b>27.969</b> | <b>21.368</b> | <b>4.883</b>  | <b>60.248</b> |               |

#### IL PROGETTO RESTART PER IL RECUPERO DELLE PRESTAZIONI

Il progetto Restart per l'ultimo trimestre 2021 prevedeva l'erogazione di fondi dedicati, pari all'80% della tariffa dei DRG coinvolti e al 75% della tariffa delle prestazioni specialistiche ambulatoriali interessate, ai fini della copertura dei maggiori costi diretti. Sono state proposte da Regione Liguria 6 aree cliniche per l'attività di ricovero, un'area ambulatoriale oculistica, un'area per la restante chirurgia ambulatoriale e per alcune prestazioni di diagnostica per immagini. Il Policlinico ha presentato modifiche alla proposta che comportavano la sostituzione e l'integrazione di alcuni DRG con altri di maggior interesse per il Policlinico stesso o che presentavano più rilevanti liste di attesa; ha inoltre proposto di implementare solamente l'attività di diagnostica per immagini propedeutica alla stadiazione della casistica coinvolta nelle altre parti del Restart. Le proposte del Policlinico sono state recepite ed il piano di attività era pertanto quello rappresentato nella tabella seguente. Esso prevedeva la valutazione della casistica prodotta nello stesso periodo del 2019 (quarto trimestre), la proposta di incremento per ciascuna delle 8 aree e l'obiettivo per il quarto trimestre 2021 rappresentato dalla somma dei due dati suddetti. Il delta di incremento era pari a circa 4,2 milioni di euro.

| PROGETTO RESTART<br>2021 | INCREMENTO   |                  |                  | OSSERVATO 2019 |                   | OBIETTIVO 2021 |                   |
|--------------------------|--------------|------------------|------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
|                          | CASI         | IMPORTO          | PROD.RICH.       | CASI           | IMPORTO           | CASI           | IMPORTO           |
| CARDIOVASCOLARE          | 31           | 392.890          | 393.750          | 204            | 2.543.992         | 235            | 2.936.882         |
| NEURORIABILITAZIONE      | 11           | 147.778          | 147.500          | 340            | 1.823.991         | 351            | 1.971.769         |
| ONCOLOGIA                | 228          | 1.215.649        | 1.248.750        | 1.628          | 6.329.079         | 1.856          | 7.544.728         |
| ORL                      | 42           | 180.066          | 183.750          | 173            | 507.337           | 215            | 687.403           |
| ORTOPEDIA                | 157          | 782.093          | 781.250          | 500            | 2.254.967         | 657            | 3.037.060         |
| URO-GINECOLOGIA          | 190          | 458.124          | 251.250          | 77             | 1.348.451         | 267            | 1.806.575         |
| OCULISTICA               | 1.140        | 610.667          | 610.667          | 1.931          | 1.034.365         | 3.071          | 1.645.032         |
| AMBULATORIALE            | 2.256        | 365.890          | 693.333          | 22.021         | 2.208.208         | 1.847          | 2.574.098         |
| <b>TOTALE AREE</b>       | <b>4.055</b> | <b>4.153.157</b> | <b>4.310.250</b> | <b>26.874</b>  | <b>18.050.390</b> | <b>8.499</b>   | <b>22.414.340</b> |

L'operatività del progetto non è iniziata con i migliori auspici in quanto, in breve tempo, le dotazioni organiche soprattutto del personale infermieristico hanno subito pesanti decurtazioni, inizialmente per le sospensioni conseguenti al rifiuto/esenzione della pratica vaccinale antiCOVID e successivamente per le numerose positivizzazioni al SARS-COV2 determinate dalla terza ondata della pandemia. Nel terzo mese del progetto il numero di assenti dal servizio ha raggiunto le 400 unità con ripercussioni sulla gestione dei posti letto e delle sale operatorie.

Ciò nonostante i risultati sono stati molto positivi; tutte le aree hanno superato il dato di produzione del quarto trimestre 2019; le aree **CARDIOLOGIA** e **NEURORIABILITAZIONE** (quest'ultima in realtà espressione prevalentemente di attività neurochirurgica di alta complessità) hanno superato abbondantemente il target di incremento proposto; le aree **ORTOPEDIA** ed **OCULISTICA**, superando il 2019, sono andate molto vicine al target di incremento (vedi grafico in figura 2).

Complessivamente l'incremento tariffario rispetto alla produzione del quarto trimestre 2019 è stato pari a più di 2,2 milioni di euro come risulta dalla seguente tabella.

|                     | ANNO 2019         | ATTESO            | OSSERVATO         | DELTA VS 2019    |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| CARDIOLOGIA         | 2.543.992         | 2.936.882         | 3.042.786         | 498.794          |
| NEURORIABILITAZIONE | 1.823.991         | 1.971.769         | 2.151.371         | 327.380          |
| ONCOLOGIA           | 6.329.079         | 7.544.728         | 6.448.734         | 119.655          |
| ORL                 | 507.337           | 687.403           | 558.551           | 51.214           |
| ORTOPEDIA           | 2.254.967         | 3.037.060         | 2.925.022         | 670.055          |
| UROGINECOLOGIA      | 1.348.451         | 1.806.575         | 1.460.059         | 111.608          |
| OCULISTICA          | 1.034.365         | 1.645.032         | 1.506.065         | 471.700          |
| AMBULATORIALE       | 2.208.208         | 2.574.098         | 2.192.121         | -16.087          |
| <b>TOTALI</b>       | <b>18.050.390</b> | <b>22.203.548</b> | <b>20.284.709</b> | <b>2.234.319</b> |

Il progetto è stato monitorato settimanalmente per tutte le 12 settimane della sua durata, in proiezione del dato puntuale osservato; in figura 1 è illustrato il trend temporale del delta rispetto al risultato atteso. Il progressivo miglioramento del risultato previsto è funzione in gran parte dei fisiologici tempi di degenza per alcune patologie che hanno tardato la rilevazione dell'incremento ottenuto, ma anche della continua messa a punto del progetto in termini di allocazione di risorse sulla base dei dati del monitoraggio stesso. I risultati a consuntivo sono espressi in Figura 2 come anticipato nel paragrafo precedente.

Figura 1: Monitoraggio in proiezione del progetto Restart 2021 per le 12 settimane di durata

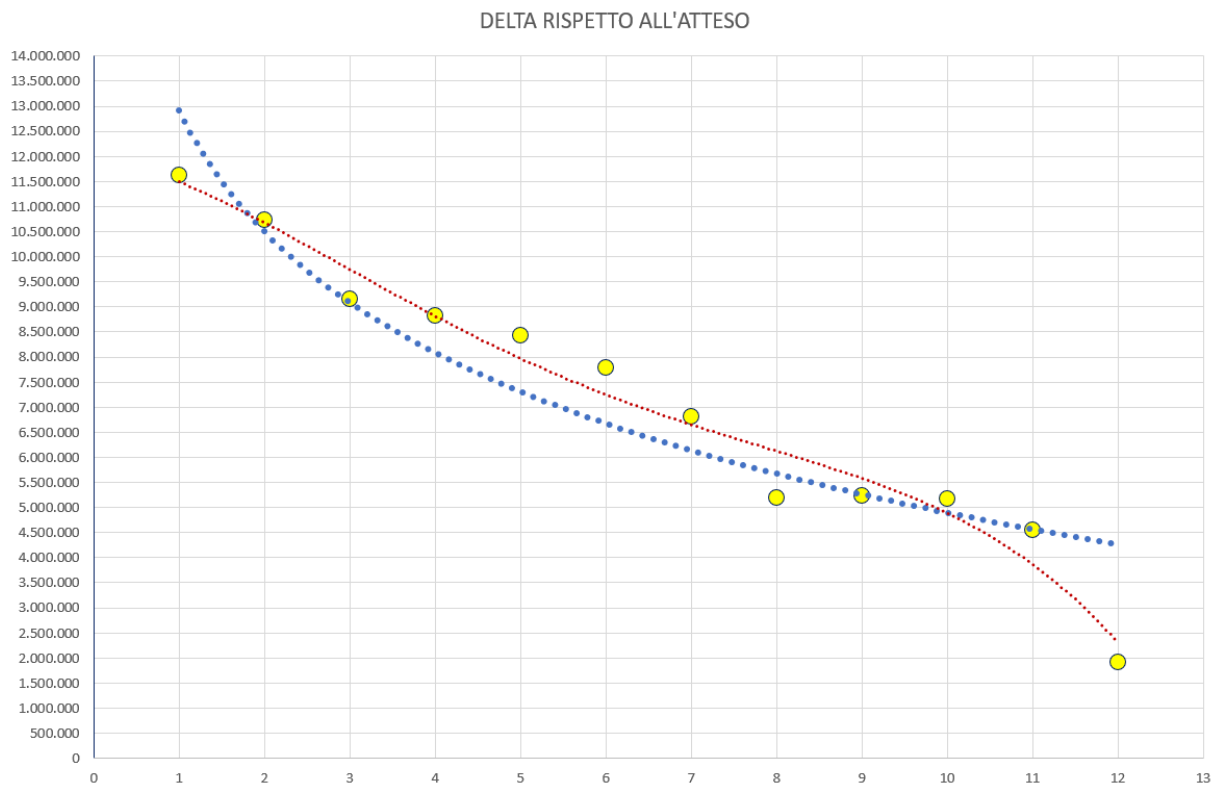
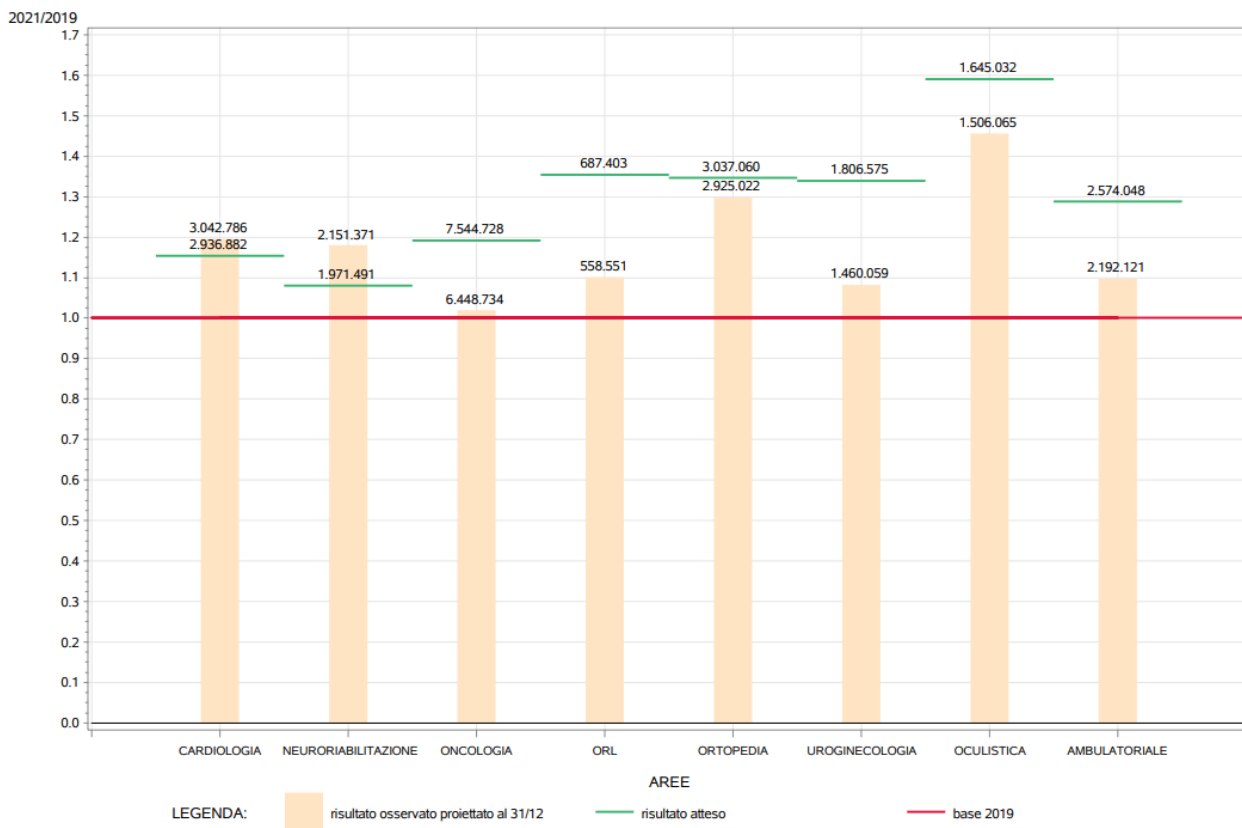


Figura 2: Risultati a consuntivo del progetto Restart 2021



## Gli obiettivi delle Unità Operative

La valutazione della performance organizzativa si basa su due procedure: la balanced scorecard aziendale (BSC) e gli obiettivi specifici di Unità Operativa riportati nelle schede di budget che dall'anno 2019 seguono uno schema parificato alla BSC, quindi basato su un sistema di pesi. Gli obiettivi assegnati all'Azienda da Regione Liguria sono riportati nelle prospettive della BSC (vedi capitolo seguente).

### LA BALANCED SCORECARD

La balanced scorecard è stata adottata sperimentalmente dal Controllo di gestione quale metodo di assegnazione degli obiettivi alle Unità Operative a partire dal 2004 (cfr. *"Il Balanced Scorecard nelle Aziende Sanitarie"*, Stefano Baraldi, McGraw Hill, ed.2004, Cap.16 *"L'Azienda Ospedaliera Universitaria San Martino di Genova"* – F.Copello); modificata progressivamente negli anni seguenti (*"Il Balanced Scorecard nelle Aziende Sanitarie: 5 anni dopo"*, Convegno CeRiSMas-Unicattolica, 27 maggio 2009) è stata ufficialmente adottata dal Policlinico nel 2012 come strumento di valutazione della performance a seguito dell'entrata in vigore della legge 150/2011.

La BSC è unica per tutta l'Azienda e per tutte le figure professionali e in ciò consiste la sua importante valenza informativa; la consegna della scheda alle strutture nel corso degli incontri di budget e la successiva presentazione del direttore allo staff dell'UO consentono di rendere ufficialmente noti gli obiettivi strategici annuali nonché di comprendere in quali settori e con che rilevanza ogni struttura contribuisce al loro conseguimento. Nel monitoraggio delle schede di ogni unità operativa sono naturalmente elaborati e presenti solo gli indicatori pertinenti per ogni struttura.

Le quattro prospettive classiche del modello di Kaplan e Norton sono state modificate al fine di rendere la scheda più aderente alla realtà sanitaria; dopo l'attribuzione della qualifica di IRCCS è stata inoltre aggiunta una quinta prospettiva dedicata agli obiettivi della ricerca. Dal 2012 esse sono quindi così rappresentate:

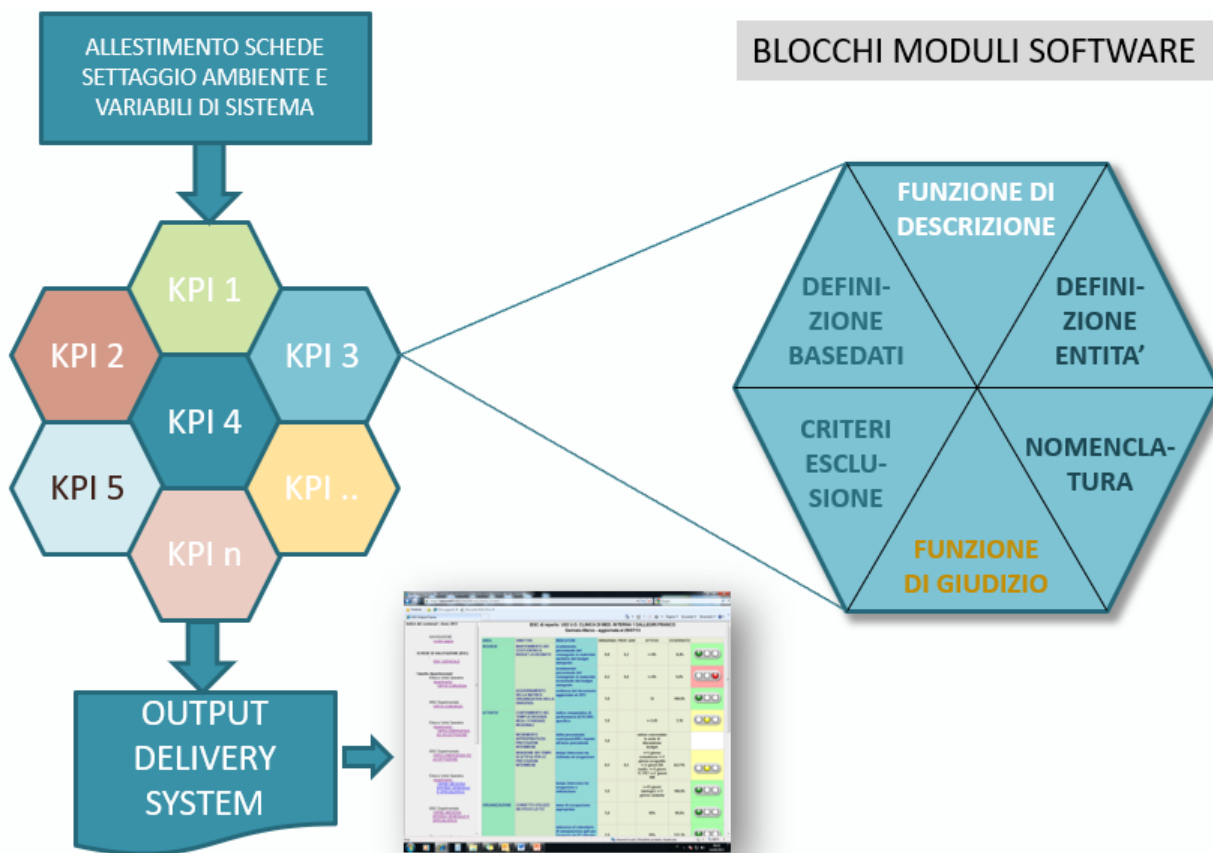
- prospettiva delle risorse, nella quale sono compresi gli obiettivi relativi al budget assegnato in materiale di consumo sanitario e non sanitario ed alla gestione delle risorse umane;
- prospettiva delle attività, che comprende gli obiettivi di volume delle prestazioni, sia complessivi che relativi a specifiche aree individuate come critiche da Regione Liguria, gli obiettivi di appropriatezza e quelli di efficienza;
- prospettiva dell'organizzazione, con gli obiettivi di corretto utilizzo delle risorse di maggior rilevanza economica (posti letto, sale operatorie, aree ambulatoriali, farmaci costosi), gli obiettivi di formazione e quelli di rendicontazione;
- prospettiva della qualità, sicurezza e controllo del rischio con gli obiettivi relativi agli esiti degli audit interni del Sistema Sicurezza e dell'UO Rischio Clinico Qualità e Accredimento, alla completezza ed alla coerenza della documentazione sanitaria, al contenimento di alcuni eventi sentinella (ricoveri ripetuti, cadute e lesioni da decubito);
- prospettiva della ricerca, con obiettivi sul volume quali-quantitativo di pubblicazioni scientifiche, sui fondi finalizzati e sulle sperimentazioni cliniche; per l'analisi di quest'ultima prospettiva è in corso di avanzato sviluppo un datawarehouse con le relative procedure gestionali prodotto in proprio dal Controllo di gestione.

La struttura della BSC è quella di Kaplan e Norton con pesi assegnati alle prospettive, all'interno di queste agli obiettivi e, all'interno degli obiettivi, ai singoli indicatori che ne misurano il risultato; esiste inoltre una griglia di ripartizione delle responsabilità tra le diverse figure professionali dell'equipe per ogni indicatore di ogni obiettivo. (**Figura 3** seguente)

| AREA  | OBIETTIVI   | INDICATORI  | DIRIGENZA | COORDINAMENTO | PROF_SAN | ATTESO                     | P_AREA | P_OBIETTIVO | P_INDICATORE | MAX PUNTI |
|---|---|---|-----------|---------------|----------|----------------------------|--------|-------------|--------------|-----------|
| RISORSE                                     | MANTENIMENTO DEI COSTI ENTRO IL BUDGET ASSEGNATO            | scostamento percentuale del consegnato rispetto al budget assegnato: livello di unità operativa   | 0,7       | 0,2           | 0,1      | <=0%                       | 20     | 40          | 60           | 4,8       |
| RISORSE                                     | MANTENIMENTO DEI COSTI ENTRO IL BUDGET ASSEGNATO            | scostamento percentuale del consegnato rispetto al budget assegnato: livello dipartimentale   | 0,2       | 0,6           | 0,2      | <=0%                       | 20     | 40          | 40           | 3,2       |
| RISORSE                                     | ADEGUATA FRUIZIONE DELLE FERIE                              | percentuale di ferie non godute sul totale dell'anno  | 0,5       | 0,5           | 0,0      | <=15%                      | 20     | 30          | 100          | 6         |
| RISORSE                                     | CORRETTA GESTIONE DEL MONTE ORE                             | % personale con ore a debito fine anno >10  | 0,0       | 0,4           | 0,6      | <=15%                      | 20     | 30          | 50           | 3         |
| RISORSE                                     | CORRETTA GESTIONE DEL MONTE ORE                             | % personale con ore a credito fine anno >100  | 0,0       | 0,4           | 0,6      | <=4%                       | 20     | 30          | 50           | 3         |
| ATTIVITA'                                   | MANTENIMENTO VOLUMI DI PRESTAZIONI                          | recupero volumi prestazioni di ricovero   | 1,0       | 0,0           | 0,0      | >=10%                      | 20     | 30          | 50           | 3         |
| ATTIVITA'                                   | MANTENIMENTO VOLUMI DI PRESTAZIONI                          | recupero volumi prestazioni ambulatoriali   | 1,0       | 0,0           | 0,0      | >=10%                      | 20     | 30          | 50           | 3         |
| ATTIVITA'                                   | INCREMENTO APPROPRIATEZZA EPISODI DI RICOVERO               | prevalenza percentuale di DH medici diagnostici   | 1,0       | 0,0           | 0,0      | 0%                         | 20     | 30          | 35           | 2,1       |
| ATTIVITA'                                   | INCREMENTO APPROPRIATEZZA EPISODI DI RICOVERO               | prevalenza percentuale di DRG medici nelle chirurgie - ricoveri ordinari  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | <=20%                      | 20     | 30          | 35           | 2,1       |
| ATTIVITA'                                   | INCREMENTO APPROPRIATEZZA EPISODI DI RICOVERO               | prevalenza percentuale di DRG a rischio di inappropriata di cui all'allegato al DPCM sui LEA  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | in riduzione               | 20     | 30          | 20           | 1,2       |
| ATTIVITA'                                   | INCREMENTO APPROPRIATEZZA EPISODI DI RICOVERO               | prevalenza percentuale di parti con taglio cesario sui parti NTSV   | 1,0       | 0,0           | 0,0      | in riduzione               | 20     | 30          | 10           | 0,6       |
| ATTIVITA'                                   | CONTENIMENTO DEI TEMPI DI DEGENZA                           | degenza media ricoveri ordinari per acuti >1gg  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | ICP HSM<1,05; ICP REG<1,10 | 20     | 20          | 100          | 4         |
| ATTIVITA'                                   | RIDUZIONE DEI TEMPI DI ATTESA PER LE PRESTAZIONI INTERMEDIE | percentuale di prestazioni erogate entro i tempi massimi previsti (la ripartizione delle responsabilità è differenziata tra consulenze/altre prestazioni) | 1,0/0,6   | 0,0/0,2       | 0,0/0,2  | >=80%                      | 20     | 20          | 100          | 4         |
| ORGANIZZAZIONE                              | CORRETTO UTILIZZO DELLE SALE OPERATORIE                     | percentuale di sedute con ingresso paziente in sala entro le ore 8:00   | 0,7       | 0,2           | 0,1      | >=80%                      | 20     | 15          | 100          | 3         |
| ORGANIZZAZIONE                              | CORRETTO UTILIZZO DEI POSTI LETTO                           | aderenza al calendario di assegnazione ppll per l'urgenza da PS   | 1,0       | 0,0           | 0,0      | 100%                       | 20     | 15          | 100          | 3         |
| ORGANIZZAZIONE                              | RISPETTO DEI TEMPI DI RENDICONTAZIONE DEI                   | percentuale di SDO correttamente compilate entro i termini previsti   | 1,0       | 0,0           | 0,0      | 100%                       | 20     | 70          | 100          | 14        |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | CONTROLLO DEL RISCHIO CLINICO                               | evidenza della check-list di autocontrollo aggiornata   | 0,5       | 0,5           | 0,0      | SI                         | 20     | 40          | 30           | 2,4       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | CONTROLLO DEL RISCHIO CLINICO                               | percentuale letture bracciali sistema dose-unitaria   | 0,0       | 0,2           | 0,8      | >=80%                      | 20     | 40          | 20           | 1,6       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | CONTROLLO DEL RISCHIO CLINICO                               | percentuale letture farmaco sistema dose-unitaria   | 0,0       | 0,2           | 0,8      | >=80%                      | 20     | 40          | 20           | 1,6       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | CONTROLLO DEL RISCHIO CLINICO                               | percentuale conferme giornaliera sistema dose-unitaria  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | >=80%                      | 20     | 40          | 30           | 2,4       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | PROMOZIONE DELLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO             | evidenza di almeno 3 incontri dirigenti/preposti/lavoratori sul tema della sicurezza  | 0,5       | 0,3           | 0,2      | SI                         | 20     | 40          | 20           | 1,6       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | PROMOZIONE DELLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO             | evidenza della check-list di autocontrollo aggiornata   | 0,5       | 0,5           | 0,0      | SI                         | 20     | 40          | 20           | 1,6       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | PROMOZIONE DELLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO             | evidenza del piano di evacuazione dell'Unità Operativa  | 0,5       | 0,5           | 0,0      | SI                         | 20     | 40          | 20           | 1,6       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | PROMOZIONE DELLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO             | evidenza della chiusura di eventuali non conformità sul sistema gestione sicurezza lavoro   | 0,5       | 0,5           | 0,0      | SI                         | 20     | 40          | 20           | 1,6       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | PROMOZIONE DELLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO             | presenza di istruzioni operative uso DPI/DPC  | 0,5       | 0,5           | 0,0      | SI                         | 20     | 40          | 20           | 1,6       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | EFFICACIA DELLE PRESTAZIONI                                 | percentuale di ricoveri ripetuti  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | <=5%                       | 20     | 20          | 35           | 1,4       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | EFFICACIA DELLE PRESTAZIONI                                 | percentuale di fratture di femore operate entro due giorni  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | >=65%                      | 20     | 20          | 35           | 1,4       |
| QUALITA', SICUREZZA E CONTROLLO DEL RISCHIO | EFFICACIA DELLE PRESTAZIONI                                 | percentuale riaccessi in sala operatoria nel medesimo episodio di ricovero  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | in riduzione               | 20     | 20          | 30           | 1,2       |
| RICERCA                                     | QUALITA' DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA                       | numero di pubblicazioni con IF nel triennio dello specifico settore scientifico disciplinare  | 0,6       | 0,2           | 0,2      | differenziato per UO       | 20     | 40          | 50           | 4         |
| RICERCA                                     | QUALITA' DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA                       | IF cumulativo nel triennio  | 0,6       | 0,2           | 0,2      | differenziato per UO       | 20     | 40          | 50           | 4         |
| RICERCA                                     | APPROPRIATEZZA ALLOCATIVA DELLE RISORSE UMANE               | trend triennale rapporto punti IFN/ numero ricercatori del team   | 1,0       | 0,0           | 0,0      | >=0%                       | 20     | 10          | 100          | 2         |
| RICERCA                                     | MIGLIORAMENTO CAPACITA' DI ATTRAZIONE                       | trend triennale volume economico fondi finalizzati  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | >=0%                       | 20     | 30          | 70           | 4,2       |
| RICERCA                                     | MIGLIORAMENTO CAPACITA' DI ATTRAZIONE                       | trend triennale numero progetti finanziati con fondi finalizzati  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | >=0%                       | 20     | 30          | 30           | 1,8       |
| RICERCA                                     | INCREMENTO SPERIMENTAZIONI CLINICHE SPONSORIZZATE           | trend annuale sperimentazioni cliniche controllate  | 1,0       | 0,0           | 0,0      | >=5%                       | 20     | 20          | 35           | 1,4       |
| RICERCA                                     | INCREMENTO SPERIMENTAZIONI CLINICHE SPONSORIZZATE           | trend annuale numero pazienti arruolati in sperimentazioni  | 0,6       | 0,2           | 0,2      | >=10%                      | 20     | 20          | 35           | 1,4       |
| RICERCA                                     | INCREMENTO SPERIMENTAZIONI CLINICHE SPONSORIZZATE           | trend volume economico finanziamenti per sperimentazioni cliniche   | 0,6       | 0,2           | 0,2      | >=10%                      | 20     | 20          | 30           | 1,2       |

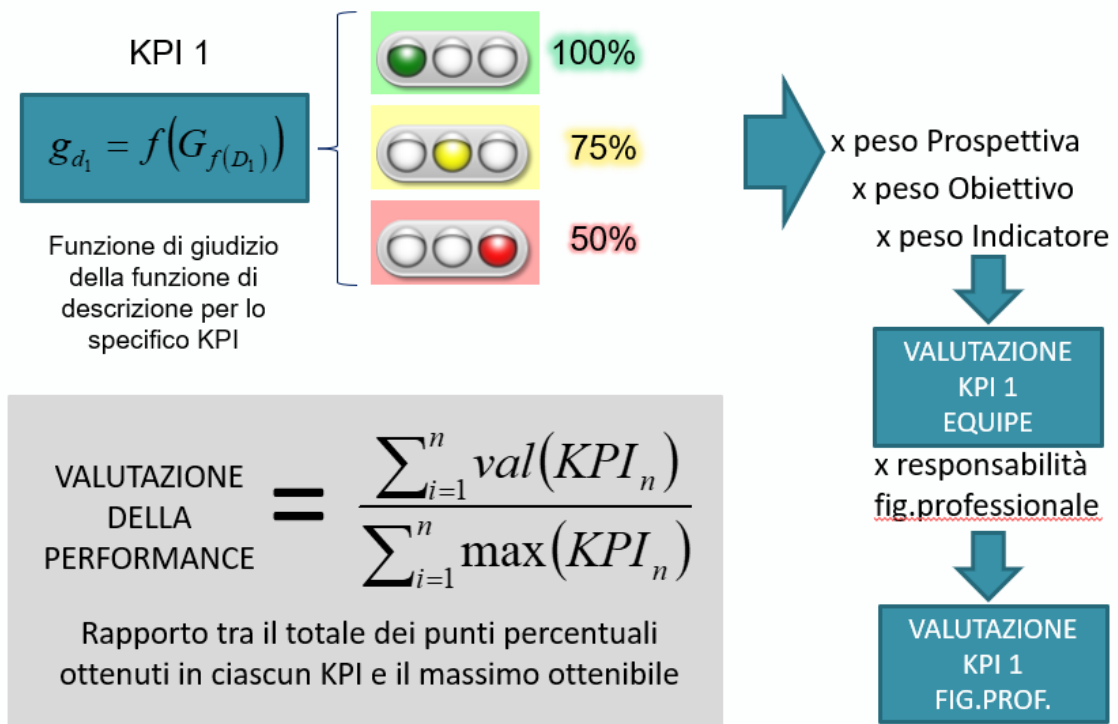
La gestione della scheda si basa su un applicativo informatico progettato e prodotto in proprio dal Controllo di gestione a struttura modulare (**Figura 4**); ogni modulo ha in se tutte le funzioni tipiche del singolo indicatore a cui è dedicato (definizione basedati, descrizione, giudizio, ecc...) e si attiva o si disattiva in funzione del fatto che l'indicatore sia pertinente o meno per l'unità operativa valutata. L'applicativo lavora mensilmente e il suo output delivery system (ODS) produce, in formato html, le BSC di tutte le unità operative, nonché quelle dipartimentali e quella complessiva aziendale e le pubblica nei cruscotti direzionali presenti in Intranet, associando al risultato numerico un sistema di valutazione sintetico con icone "a semaforo" al fine di semplificarne l'interpretazione.

Figura 4

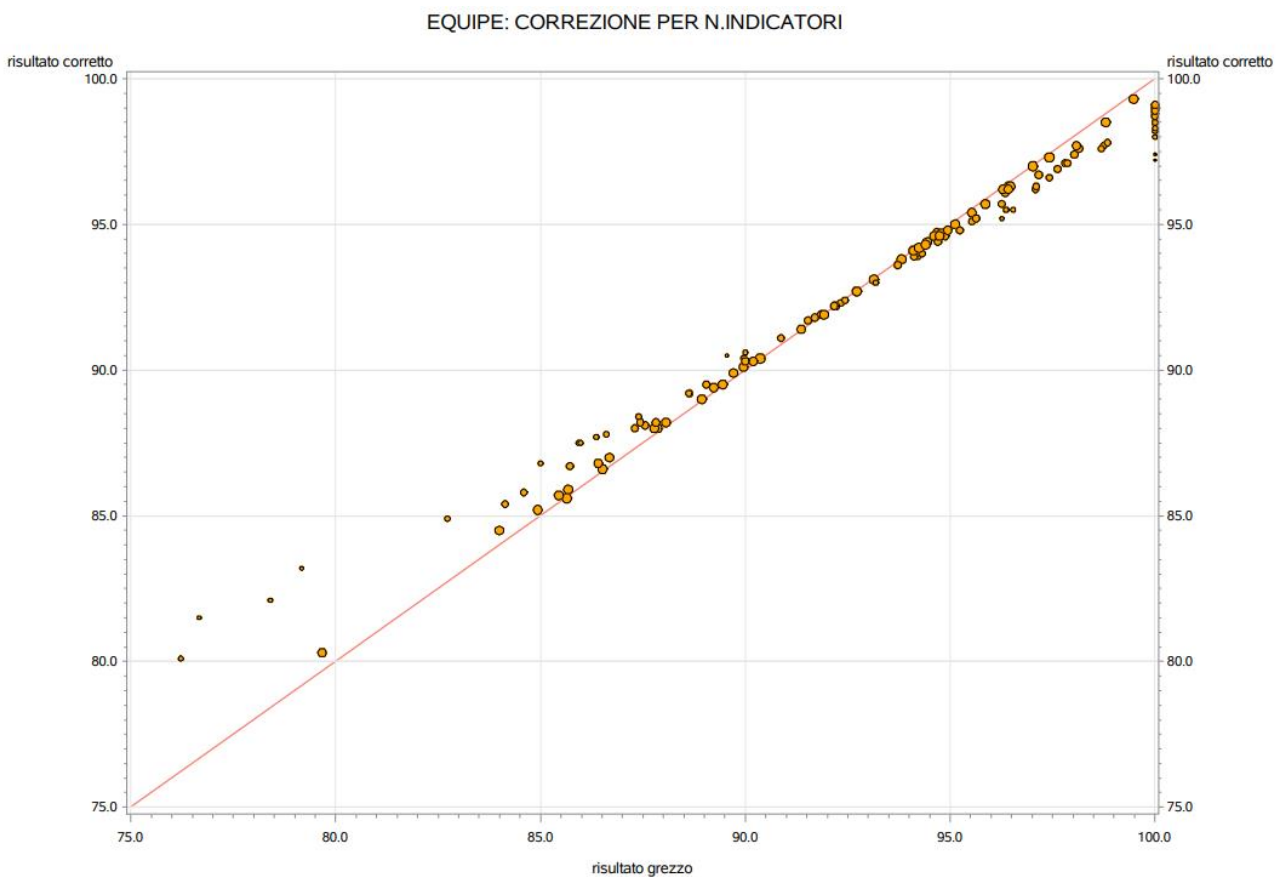


In chiusura, il risultato definitivo della BSC viene comunque comunicato via mail in formato pdf ai direttori ed ai coordinatori di unità operativa per l'ultima valutazione e l'invio di eventuali controdeduzioni che saranno poi analizzate dall'OIV. In **Figura 5** è schematizzato il processo finale di valutazione che comporta o meno l'assegnazione del punteggio di ciascun indicatore (risultante dal prodotto tra i pesi e la responsabilità di ogni figura professionale); il grado complessivo di conseguimento del risultato è ricavato dal rapporto tra il punteggio ottenuto ed il massimo teorico raggiungibile nell'ipotesi di valutazione pienamente positiva in tutti gli indicatori pertinenti per la specifica struttura.

Figura 5

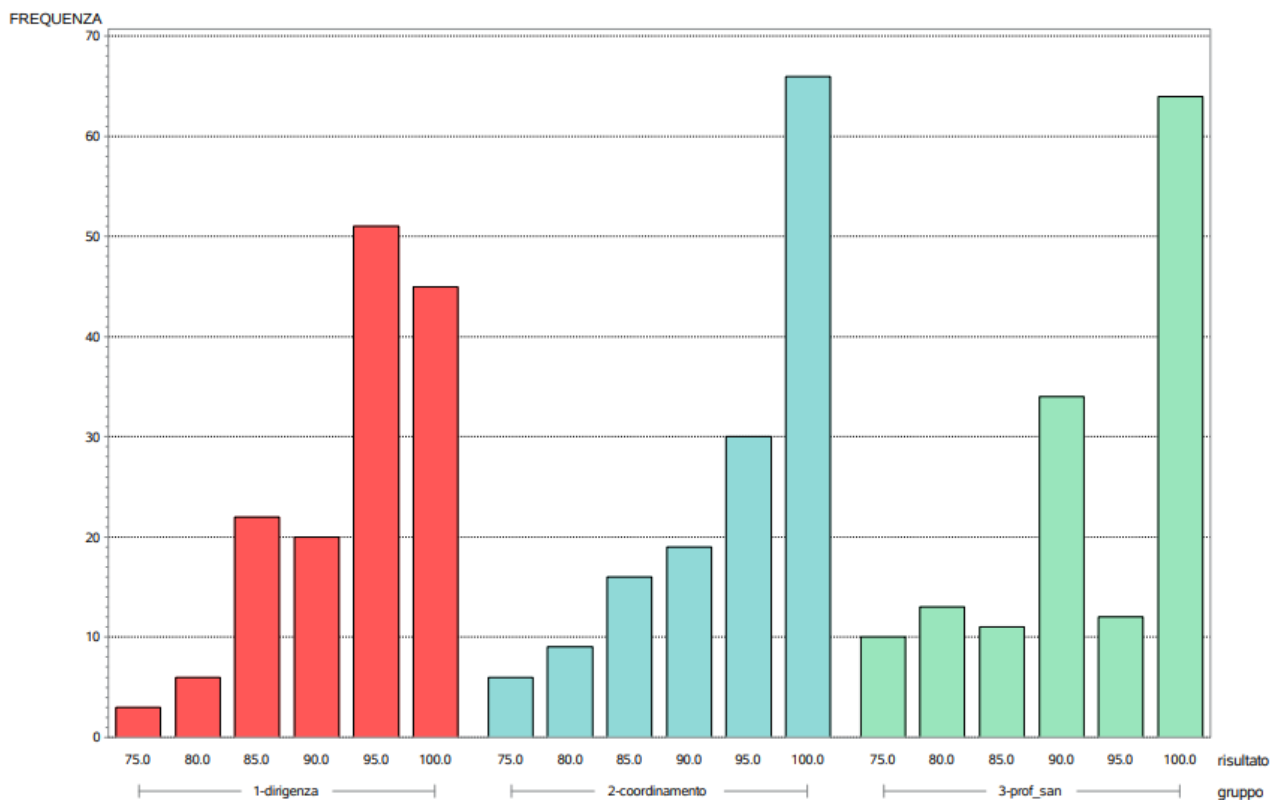


Al dato così ottenuto viene infine applicato un modello di correzione della variabilità tra strutture direttamente conseguente alla diversa numerosità di indicatori applicabili a ciascuna di esse; il modello correttivo, proposto dal Controllo di gestione e concordato con l'OIV e le parti sindacali, è su scala logaritmica basato sulla distribuzione gaussiana dei risultati e sulla numerosità individuale degli indicatori valutati.

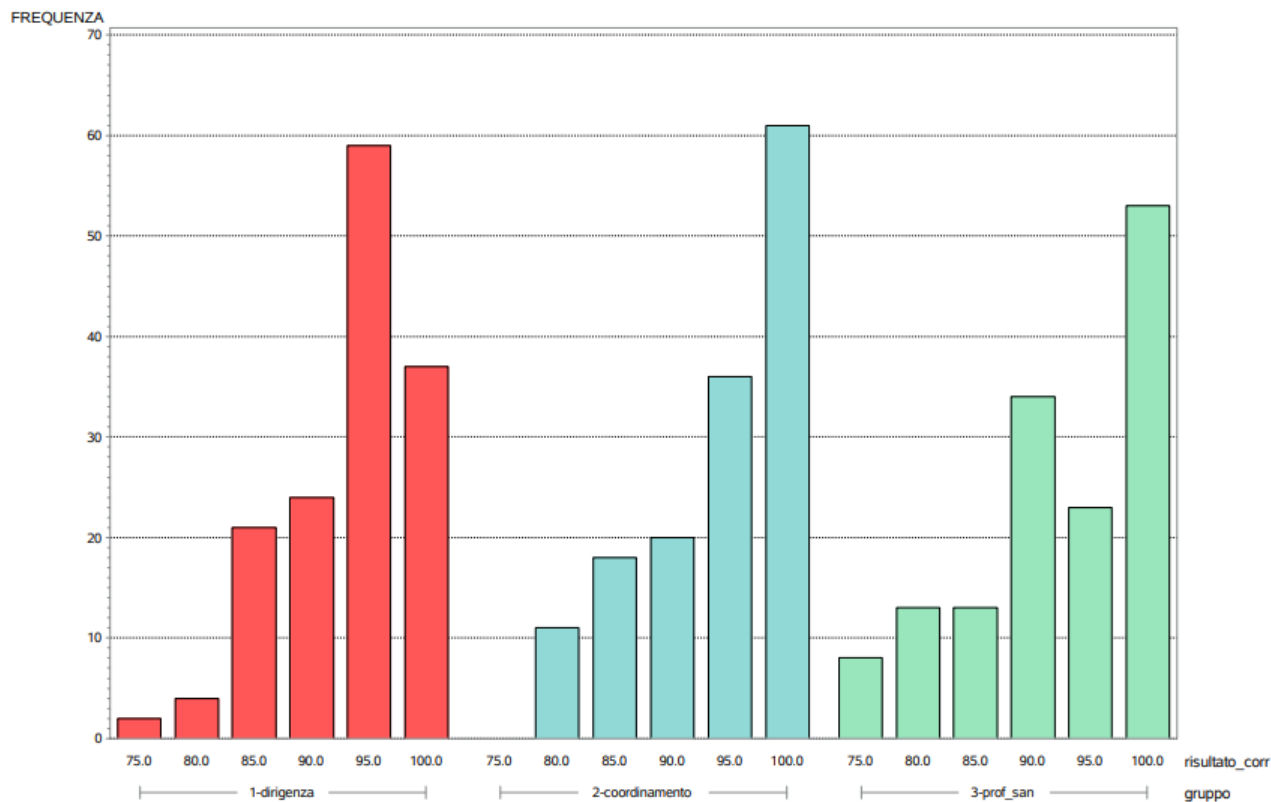


Nei due grafici seguenti è illustrata la distribuzione dei punteggi prima e dopo l'applicazione del modello di correzione.

DISTRIBUZIONE PUNTEGGI DI EQUIPE PER QUALIFICA



DISTRIBUZIONE PUNTEGGI DI EQUIPE PER QUALIFICA CORRETTI





Come di consueto sono state infine prese in considerazione le controdeduzioni al mancato o incompleto conseguimento di specifici obiettivi presentate dalle singole Unità Operative e sono state recepite quelle ritenute giustificate, in quanto basate su rilievi oggettivi, da parte dell'OIV.

Per cui la distribuzione dei risultati per UO è stata la seguente:

| reparto  | risultato dirigenza corretto | risultato coord. corretto | risultato prof.san. corretto |
|--|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| H00 U.O. MEDICINA EMERGENZA ED ACCETTAZIONE DI URGENZA ARBOSCELLO ELEONORA | 97,3                         | 98,3                      | 97,8                         |
| H01 U.O. MEDICINA INTERNA MOSCATELLI PAOLO                                 | 95,2                         | 98,5                      | 91,2                         |
| H04 U.O. ONCOLOGIA MEDICA 1 SOBRERO ALBERTO FELICE                         | 93,4                         | 97,3                      | 90,2                         |
| H1B S.S.DIP. CHIRURGIA GEN. AD INDIRIZZO ONCOLOGICO SCABINI STEFANO        | 94,5                         | 99,7                      | 99,6                         |
| H1E S.S.DIP. ALCOLOGIA E PATOLOGIE CORRELATE TESTINO GIANNI                | 89,5                         | 94,6                      | 94,0                         |
| H1G S.S.DIP. FONIATRIA   | 97,5                         | 98,5                      | 98,1                         |
| H1N S.S.DIP. DIETETICA E NUTRIZIONE CLINICA SUKKAR SAMIR                   | 96,6                         | 99,4                      | 99,2                         |
| H1T S.S.DIP. CURE INTERMEDIE OSPED. E REP. DETENUTI BARBERA PAOLO          | 84,9                         | 93,0                      | 86,6                         |
| H1V S.S.DIP. RADIOLOGIA GENERALE CITTADINI GIUSEPPE                        | 93,8                         | 94,8                      | 97,3                         |
| H1W S.S.DIP. TRAUMA CENTER ED EMERGENZA CHIRURGICA BERARDI LUCA            | 94,8                         | 99,0                      | 99,0                         |
| H1X S.S.DIP. DIAGNOSI PRENATALE E MEDICINA PRENATALE DE BIASIO PIERANGELA  | 84,7                         | 80,5                      | 96,7                         |
| H1Y S.S.DIP. AREA MEDICA CRITICA ARBOSCELLO ELEONORA                       | 92,2                         | 90,9                      | 92,3                         |
| H20 U.O. PNEUMOLOGIA AD INDIRIZZO INTERVENTISTICO BARISIONE EMANUELA       | 94,7                         | 92,8                      | 98,7                         |
| H26 U.O. NEUROLOGIA DEL SETTE MASSIMO                                      | 97,1                         | 95,5                      | 91,2                         |
| H27 U.O. EMATOLOGIA E TERAPIE CELLULARI ANGELUCCI EMANUELE                 | 93,7                         | 97,3                      | 90,2                         |
| H28 U.O. GASTROENTEROLOGIA AD INDIR. INTERVENTISTICO PARODI MARIA CATERINA | 96,9                         | 97,6                      | 97,9                         |
| H2A S.S.DIP. CHIRURGIA DEI TRAPIANTI DI FEGATO ANDORNO ENZO                | 91,9                         | 83,7                      | 82,6                         |
| H2B S.S.DIP. CHIRURGIA DEL TRAPIANTO DI RENE FONTANA IRIS IVANA            | 99,0                         | 99,8                      | 99,7                         |
| H32 U.O. NEONATOLOGIA ARIONI CESARE  | 96,2                         | 98,0                      | 97,7                         |
| H33 U.O. RIABILITAZIONE GENERALE E ONCOLOGICA VENTURA FRANCESCO PAOLO      | 95,8                         | 93,0                      | 88,6                         |
| H51 U.O. CHIRURGIA MAXILLO FACCIALE BIANCHI BERNARDO                       | 94,6                         | 91,1                      | 83,3                         |
| H53 U.O. CHIRURGIA TORACICA PARISCENTI GIAN LUCA                           | 97,5                         | 95,5                      | 80,5                         |
| H60 U.O. ORTOPEDIA E TRAUMAT. D'URGENZA SANTOLINI FEDERICO                 | 93,8                         | 90,2                      | 89,1                         |
| H64 U.O. OCULISTICA ROSSI TOMMASO  | 94,4                         | 99,7                      | 99,6                         |
| H73 U.O. CLINICA UROLOGICA TERRONE CARLO                                   | 94,4                         | 96,9                      | 89,5                         |
| H75 U.O. MEDICINA DI LABORATORIO DA RIN GIORGIO                            | 81,0                         | 87,2                      | 97,3                         |
| H77 U.O. ANATOMIA PATOLOGICA OSPEDALIERA NOZZA PAOLO                       | 96,0                         | 91,5                      | 73,2                         |
| H78 U.O. MEDICINA TRASFUSIONALE AGOSTINI VANESSA                           | 96,1                         | 98,0                      | 97,4                         |
| H80 U.O. MICROBIOLOGIA MARCHESE ANNA                                       | 95,8                         | 97,7                      | 97,2                         |
| H81 U.O. RADIOLOGIA INTERVENTISTICA CASTELLAN LUCIO                        | 86,1                         | 85,0                      | 94,5                         |
| H82 U.O. RADIOLOGIA DI EMERGENZA MARTINOLI CARLO                           | 80,8                         | 93,3                      | 91,6                         |
| H84 U.O. NEURORADIOLOGIA CASTELLAN LUCIO                                   | 89,2                         | 87,4                      | 88,6                         |
| H87 U.O. NEUROFISIOPATOLOGIA VILLANI FLAVIO SILVANO RICCARDO               | 98,9                         | 99,1                      | 98,8                         |
| H91 U.O. ALLERGOLOGIA BIGNARDI DONATELLA                                   | 93,7                         | 93,1                      | 98,0                         |
| HAN U.O. ANESTESIA E RIANIMAZIONE GRATAROLA ANGELO                         | 94,4                         | 88,0                      | 95,3                         |
| HCH CH.SIS.IMP-MON.AC.P/8 LEV  | 99,1                         | 99,2                      | 99,0                         |
| HCI U.O. CURE INTERMEDIE NENCIONI ALESSIO                                  | 89,5                         | 88,3                      | 75,0                         |
| HCP CENTRALE DI PREOSPEDALIZZAZIONE  | 71,7                         | 77,6                      | 60,1                         |
| HCT CARDIOCH.UNI+CH.TOR.MON.P/6PON   | 93,1                         | 95,3                      | 81,9                         |
| HEA EMAT.OSP.+UNIV. - AMB. - ISOLAM. P/T                                   | 95,5                         | 96,9                      | 90,4                         |
| HFO ORL AUDIOLOGIA + FONIATRIA - ATTIVITA' LOGOPEDICA                      | 92,1                         | 97,1                      | 84,1                         |
| HFS U.O. FISICA SANITARIA LEVRERO FABRIZIO                                 | 90,9                         | 92,6                      | 97,2                         |
| HFU RIAB. GEN. E ONCOL. + CL. NEURORRIAB. - ATTIVITA' D                    | 99,1                         | 98,1                      | 91,3                         |

| reparto  | risultato dirigenza corretto | risultato coord. corretto | risultato prof.san. corretto |
|--|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| HGS U.O. EMERGENZA TERRITORIALE (112&118) FRISONI PAOLO                | 97,0                         | 98,4                      | 97,9                         |
| HNS LABORATORIO DI NEUROSCIENZE SPERIMENTALI HSM UCCELLI ANTONIO       | 98,1                         | 98,4                      | 97,9                         |
| HPN CL.TISIOLE PNEUM.-DEG. -MARAGL.P/1 LEV.                            | 98,9                         | 98,0                      | 91,3                         |
| HRU RIAB.GEN. E ONC. + CLIN. NEURORIAB. - DEG. - MARAG                 | 98,9                         | 98,0                      | 91,3                         |
| HS0 SALE OPERATORIE - PRONTO SOCC. P/1 GRATAROLA ANGELO                | 98,4                         | 98,6                      | 98,2                         |
| HS1 SALE OPERATORIE - MON. AC.P/2 LEV. GRATAROLA ANGELO                | 93,3                         | 91,6                      | 98,2                         |
| HS3 SALE OPERATORIE- PAD.40 P/1 GRATAROLA ANGELO                       | 88,2                         | 84,5                      | 98,2                         |
| HS6 SALE OPERATORIE - OCULISTICA PAD.OCUL. P/2 GRATAROLA ANGELO        | 97,2                         | 97,6                      | 96,9                         |
| HS8 SALA OPERATORIA RAD.INTERVENT.MON.AC.P/1F GRATAROLA ANGELO         | 87,5                         | 83,5                      | 92,6                         |
| HS9 SALE OPERATORIE - PAD.SPEC. P/3 GRATAROLA ANGELO                   | 97,4                         | 97,8                      | 97,1                         |
| HSA SALE OPERATORIE MON. AC. P/4 LEV GRATAROLA ANGELO                  | 93,3                         | 91,6                      | 98,2                         |
| HSC SALE OPERATORIE - PAD. 1 P/2 GRATAROLA ANGELO                      | 85,5                         | 80,8                      | 98,2                         |
| HSE SALE OPERATORIE - PAD. 2 P/2 GRATAROLA ANGELO                      | 95,6                         | 94,8                      | 98,2                         |
| HSG SALE OPERATORIE-ATTIV.ROBOTICA-MON.AC.P/4LEV. GRATAROLA ANGELO     | 97,4                         | 97,8                      | 97,1                         |
| HSL BLOCCO OPERATORIO CENTRALIZZATO PAD.65 GRATAROLA ANGELO            | 88,2                         | 84,5                      | 98,2                         |
| HUA ANATOMIA PATOLOGICA OSPED. E UNIV. -IST P/2                        | 95,4                         | 91,5                      | 73,5                         |
| HUE EMATOL.OSP+UNIV-PAD.PAT.COMPL.P/0                                  | 95,5                         | 96,9                      | 90,4                         |
| HUF CL.UROL.+CH.EBP E DEI TR. FEG.+ CL.MED.URG.-DEG-MO                 | 96,9                         | 96,5                      | 89,8                         |
| HUG CL.OSTETRICA+OSTETRICIA E GINEC.                                   | 91,9                         | 92,1                      | 90,7                         |
| HUH CARDIOLOGIA+CL.MAL.CARDIOV.  | 95,4                         | 96,3                      | 82,4                         |
| HUI CENTRI ICTUS OSP+UNIV- DEG-SPEC P/3 CEN.                           | 99,4                         | 98,6                      | 91,6                         |
| HUN NEUROL.+CLIN.NEURO DEG. - SPEC P/2 LEV                             | 98,9                         | 98,0                      | 91,3                         |
| HUO OCULISTICA OSP+UNIV. PAD.OCUL                                      | 98,8                         | 99,0                      | 98,7                         |
| HUP CL.ORT.+ORT. TR.URG. - PAD.40 P/1 PON.                             | 93,3                         | 96,1                      | 89,9                         |
| HUQ CURE INTERM. + CLIN. GERIATRICA - PAD. 5 P/1                       | 98,7                         | 97,6                      | 84,2                         |
| HUR CL.ORT.+ORT. TR.URG. - SPEC.P/4 PON.                               | 93,3                         | 96,1                      | 89,9                         |
| LA2 CARDIOLOGIA+CLINICA MALATTIE CARDIOVASCOLARI G.PRATESI I.PORTO     | 88,5                         | 96,7                      | 81,0                         |
| T01 U.O. EPIDEMIOLOGIA CLINICA BONI LUCA                               | 87,6                         | 87,4                      | 98,0                         |
| T02 U.O. MUTAGENESI E PREVENZIONE ONCOLOGICA IZZOTTI ALBERTO           | 98,5                         | 98,7                      | 98,3                         |
| T07 U.O. RADIOLOGIA ONCOLOGICA E SENOLOGICA CALABRESE MASSIMO          | 85,4                         | 98,1                      | 97,6                         |
| T10 U.O. IMMUNOLOGIA MINGARI MARIA CRISTINA                            | 98,5                         | 98,7                      | 98,3                         |
| T13 U.O. BIOTERAPIE FILACI GILBERTO                                    | 98,5                         | 98,7                      | 98,3                         |
| T15 U.O. ONCOLOGIA CELLULARE QUARTO RODOLFO                            | 98,5                         | 98,7                      | 98,3                         |
| T16 U.O. ONCOLOGIA MEDICA 2 PRONZATO PAOLO                             | 93,4                         | 90,4                      | 72,2                         |
| T18 U.O. CLINICA DI ONCOLOGIA MEDICA DEL MASTRO LUCIA                  | 89,9                         | 83,7                      | 72,8                         |
| T1A S.S.DIP. REGOLAZIONE DELL'ESPRESSIONE GENICA GHERZI ROBERTO        | 98,2                         | 98,5                      | 98,0                         |
| T1B S.S.DIP. ONCOLOGIA MOLECOLARE E ANGIOGENESI POGGI ALESSANDRO       | 83,9                         | 87,1                      | 98,3                         |
| T1C S.S.DIP. HOSPICE MATTIOLI MICHELA                                  | 97,1                         | 98,4                      | 98,0                         |
| T1D S.S.DIP. ANIMAL FACILITY CILLI MICHELE                             | 98,2                         | 98,5                      | 98,0                         |
| T20 U.O.TERAPIA ANTALGICA ZAPPI LUCIA                                  | 85,8                         | 87,3                      | 98,1                         |
| T21 U.O. RADIOTERAPIA ONCOLOGICA BARRA SALVINA                         | 90,8                         | 80,8                      | 78,6                         |
| T23 U.O. CHIRURGIA OSP. 1 SOLARI NICOLA                                | 94,6                         | 97,0                      | 82,3                         |
| T27 U.O. CLINICA DI CHIRURGIA PLASTICA E RICOSTRUTTIVA RAPOSIO EDOARDO | 86,5                         | 96,9                      | 82,3                         |
| T28 U.O. OSTETRICIA E GINECOLOGIA GUSTAVINO CLAUDIO                    | 88,1                         | 82,0                      | 80,4                         |
| T30 U.O. PATOLOGIA MOLECOLARE FAIS FRANCO                              | 98,7                         | 98,9                      | 98,6                         |

| reparto   | risultato dirigenza<br>corretto | risultato<br>coord. corretto | risultato prof.san.<br>corretto |
|---|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| TD4 DIREZIONE SCIENTIFICA UCCELLI ANTONIO   | 80,2                            | 81,2                         | 60,1                            |
| TD8 GUARDIOLA AREA MEDICA   | 98,9                            | 99,1                         | 98,8                            |
| TD9 GUARDIOLA AREA CHIRURGICA   | 99,1                            | 99,2                         | 99,0                            |
| TS0 SALE OPERATORIE - DAY SURGERY - IST P/O GRATAROLA ANGELO                              | 95,6                            | 94,8                         | 98,2                            |
| TS1 SALE OPERATORIE - IST P/3 GRATAROLA ANGELO  | 91,1                            | 89,3                         | 92,6                            |
| TST SALE OPERATORIE - IST GRATAROLA ANGELO  | 93,4                            | 92,1                         | 95,4                            |
| TWS WEEK SURGERY - PAD. IST   | 98,1                            | 79,9                         | 79,4                            |
| U01 U.O. CL.DI MED.INTERNA AD IND.ONCOLOGICO BALLESTRERO ALBERTO                          | 85,5                            | 87,4                         | 89,1                            |
| U02 U.O. CLINICA DI MED. INTERNA 1 MONTECUCCO FABRIZIO                                    | 94,8                            | 97,1                         | 82,2                            |
| U05 U.O. CLINICA DI MED.INTERNA 3 LEMOLI ROBERTO MASSIMO                                  | 85,6                            | 98,1                         | 97,5                            |
| U06 U.O. CLINICA DI MED. INTERNA 2 PONTREMOLI ROBERTO                                     | 92,8                            | 98,6                         | 91,2                            |
| U07 U.O. CLINICA MED. INT. IMMUNOL. CLIN. E MED. TRASL DE PALMA RAFFAELE                  | 91,0                            | 98,2                         | 83,1                            |
| U08 U.O. CLINICA DI MEDICINA D'URGENZA PENDE ALDO   | 88,4                            | 83,8                         | 88,6                            |
| U11 U.O. CLINICA GERIATRICA NENCIONI ALESSIO  | 86,4                            | 80,5                         | 83,2                            |
| U12 U.O. CLINICA REUMATOLOGIA CUTOLO MAURIZIO   | 88,7                            | 85,6                         | 99,6                            |
| U14 U.O. CLINICA ENDOCRINOLOGICA FERONE DIEGO   | 88,7                            | 99,7                         | 99,6                            |
| U15 U.O. CLINICA DIABETOLOGICA  | 95,5                            | 96,8                         | 95,2                            |
| U16 U.O. CLINICA MALATTIE INFETTIVE E TROPICALI BASSETTI MATTEO                           | 85,2                            | 88,7                         | 97,6                            |
| U18 U.O. CLINICA DERMATOLOGICA PARODI AURORA  | 86,0                            | 91,8                         | 97,6                            |
| U1N S.S. DIP. GENETICA DEI TUMORI RARI GHIORZO PAOLA                                      | 88,5                            | 87,2                         | 97,3                            |
| U1P SSD PNEUMOLOGIA PER LA CONT. ASSIST.LE OSPED.TERR. BRAIDO FULVIO                      | 87,3                            | 97,5                         | 95,5                            |
| U1Q S.S.DIP. CARDIOLOGIA INTERVENTISTICA BALBI MANRICO                                    | 85,0                            | 82,6                         | 85,1                            |
| U1R S.S. DIP. LABORATORIO DIAGNOSTICO DI AUTOIMMUNOLOG PESCE GIAMPAOLA                    | 95,8                            | 97,7                         | 97,2                            |
| U1S S.S.DIP. CHIRURGIA GENERALE AD INDIRIZZO FUNZIONAL FRASCIO MARCO                      | 93,3                            | 91,0                         | 82,6                            |
| U20 UO. CLINICA MALATTIE RESPIRATORIE E ALLERGOLOGIA PASSALACQUA GIOVANNI                 | 91,7                            | 98,6                         | 91,2                            |
| U23 U.O. CLINICA EMATOLOGICA LEMOLI ROBERTO MASSIMO                                       | 81,0                            | 78,9                         | 81,0                            |
| U25 U.O. CLINICA NEFROLOGICA, DIALISI E TRAPIANTO VIAZZI FRANCESCA                        | 96,3                            | 97,9                         | 90,7                            |
| U26 U.O. CLINICA NEUROLOGICA SCHENONE ANGELO  | 99,7                            | 98,5                         | 91,2                            |
| U28 U.O. CLIN.GASTROENTEROLOGICA GIANNINI EDOARDO GIOVANNI BATTISTA                       | 97,5                            | 98,6                         | 91,2                            |
| U29 U.O. CLINICA PSICHIATRICA E SPDC AMORE MARIO  | 94,1                            | 91,8                         | 97,6                            |
| U33 U.O. CLINICA DI NEURORIABILITAZIONE TROMPETTO CARLO                                   | 97,9                            | 92,8                         | 91,2                            |
| U3H PROGRAMMA DIAGN. E TER. MAL. EMERG. APP. DIGERENTE GIANNINI EDOARDO GIOVANNI BATTISTA | 94,4                            | 98,2                         | 97,7                            |
| U43 U.O. CLINICA DI CHIRURGIA SENOLOGICA FRIEDMAN DANIELE                                 | 91,0                            | 87,6                         | 74,6                            |
| U48 U.O. CLINICA CHIRURGICA 1 DE CIAN FRANCO  | 94,4                            | 95,6                         | 80,6                            |
| U50 U.O. CLINICA DI CHIRURGIA VASCOLARE ED ENDOVASCOLA PRATESI GIOVANNI                   | 96,9                            | 95,8                         | 95,8                            |
| U57 U.O. CLINICA NEUROCHIRURGICA E NEUROTRAUMATOLOGICA ZONA GIANLUIGI                     | 95,4                            | 90,9                         | 89,5                            |
| U58 U.O. CARDIOCHIRURGIA SANTINI FRANCESCO  | 85,1                            | 82,1                         | 80,5                            |
| U59 U.O. CLINICA ORTOPEDICA FORMICA MATTEO  | 86,5                            | 94,2                         | 83,6                            |
| U64 U.O. CLINICA OCULISTICA TRAVERSO CARLO  | 96,7                            | 99,7                         | 99,6                            |
| U67 U.O. CLINICA OTORINOLARINGOIATRICA PERETTI GIORGIO                                    | 98,7                            | 97,5                         | 83,2                            |
| U70 U.O. CLINICA OSTETRICA E GINECOLOGICA CAGNACCI ANGELO                                 | 83,4                            | 91,9                         | 90,5                            |
| U77 U.O. ANATOMIA PATOLOGICA FIOCCA ROBERTO   | 95,9                            | 97,4                         | 92,7                            |

| reparto  | risultato dirigenza corretto | risultato coord. corretto | risultato prof.san. corretto |
|--|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| U85 U.O. MEDICINA NUCLEARE SAMBUCETI GIANMARIO                               | 94,2                         | 93,3                      | 94,7                         |
| U92 U.O. GENETICA MEDICA MANDICH PAOLA                                       | 95,9                         | 97,4                      | 92,7                         |
| UA1 U.O. CLINICA ANESTESIOLOGICA E TERAPIA INTENSIVA PELOSI PAOLO PASQUALINO | 95,5                         | 90,9                      | 95,3                         |
| UB1 POLIAMBULATORIO  | 99,1                         | 99,2                      | 99,0                         |
| UB2 POLIAMBULATORIO - DIMI P/T   | 98,9                         | 99,1                      | 98,8                         |
| UCE CL.CHIR.1 + CHIR.OSP.1 + CL. GASTR. - MON.AC. P/11                       | 99,1                         | 98,1                      | 91,6                         |
| UCF CH.IND.FUN+CH.TRAP.RENE+CH.TRAP.FEGATO-MON.AC. P/4                       | 99,1                         | 99,2                      | 99,0                         |
| UEM CL.MED.INT.2 + CL. ENDOCRIN.+CL.REUMATOL.                                | 98,9                         | 99,1                      | 98,8                         |
| UIG CL.M.INT.IMM.EMED.TRASL.+CL.M.INT.2+CL.END.-DEG- P                       | 98,7                         | 97,6                      | 84,2                         |
| UMB CL. REUMATOL.+CL. ENDOCRIN.-PAD.12 P/2                                   | 98,7                         | 98,9                      | 98,6                         |
| UMM CL.MED.INT.1+CL.MED.URG  | 86,5                         | 85,4                      | 89,4                         |
| UMN CL.MED.INT.1+CL.MED.URG - AMB. - MON.AC P/10 PON.                        | 86,5                         | 85,4                      | 89,4                         |
| UND ANDROLOGIA   | 99,1                         | 99,3                      | 99,1                         |
| UOR CL.ORL+CH.MAX.FAC.   | 99,1                         | 97,1                      | 84,2                         |

Per quanto riguarda le strutture in staff e tecnico-amministrative la valutazione della performance deriva dal risultato complessivo di tutte le UO sanitarie del Policlinico al quale le strutture suddette contribuiscono in maniera trasversale. Dai dati della tabella su esposta si evince che tale risultato è pari al 93,3% per la dirigenza, al 93,7% per il coordinamento ed all'91,6% per l'area del comparto.