



## OSPEDALE POLICLINICO SAN MARTINO

Sistema Sanitario Regione Liguria  
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

### ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

#### VERBALE SEDUTA: 29/03/2021

Alle ore 10:00 del giorno 29 marzo 2021, si è riunito in videoconferenza con l'Ospedale Policlinico San Martino, L.go R. Benzi n. 10, l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ospedale Policlinico San Martino (OIV di seguito nel testo) nominato con deliberazione n. 495 del 04/04/2018 del Policlinico medesimo, nelle persone di:

- **Prof. Francesco Maria SPANO**, professore ordinario di Economia Aziendale dell'Università di Milano;
- **Dott.ssa Cinzia PACE**, professionista in possesso di esperienza in materia di Organizzazione e gestione di risorse umane e processi di valutazione;
- **Prof.ssa Marta MARSILIO**, professore associato dell'Università di Milano con esperienza di ricerca, consulenza e docenza in materia di organizzazione e gestione di strutture sanitarie.

Si constata pertanto la regolare costituzione.

Per la seduta sono presenti: il Dott. Francesco Copello, Direttore dell'U.O. Controllo di Gestione, la Dott.ssa Cristiana Pellicanò, Collaboratore Amministrativo Professionale Senior in forza presso la predetta Unità Operativa, la Dott.ssa Laura Oliveri, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, la Dott.ssa Elena Maria Luisa Vaccara, Presidente del Comitato Unico di Garanzia, la Dott.ssa Claudia Storace, Direttore dell'U.O. Sviluppo e Gestione Risorse Umane, la Dott.ssa Federica Deiana, Collaboratore Amministrativo Professionale dell'U.O. Sviluppo e Gestione Risorse Umane e il dott. Federico Bisio, Collaboratore Amministrativo dell'U.O. Sviluppo e Gestione Risorse Umane.

L'ordine del giorno è il seguente:

1. Aggiornamento adempimenti agli obblighi di pubblicazione;
2. Performance Organizzativa (BSC 2020);
3. Tematiche CUG.

## • AGGIORNAMENTO ADEMPIMENTI AGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

La Dottoressa Oliveri comunica che, al momento, l'ANAC non ha ancora fornito alcuna comunicazione in merito agli adempimenti sulla trasparenza. Riferisce all'OIV che il Piano della Performance sarà approvato entro il 31 marzo, in osservanza della relativa scadenza. La Dottoressa Oliveri lascia la riunione alle 10.30.

## • PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (BSC 2020)

In premessa il Dottor Copello spiega di avere lavorato alla bozza della performance organizzativa effettuando diverse analisi successivamente esplicate. Sono state oggetto di studio le maggiori criticità riscontrate nella predisposizione della bozza della BSC del 2020 a fronte dei reparti che, nel corso dello scorso anno, sono stati dedicati alla cura del COVID o interessati dallo stesso.

Il Dottor Copello, quindi, illustra le differenti situazioni che si sono susseguite nel 2020 a seguito della pandemia da COVID 19. Con il Dott. Orengo, è stata fatta una analisi dei percorsi effettuati dai pazienti affetti dal virus analizzando il loro spostamento tra la bassa, la media e l'alta intensità. È emerso un forte flusso tra le intensità assistenziali.

Altra nota evidenziata è stato il trasferimento di operatori in reparti COVID al fine di sopperire alle esigenze derivanti dall'emergenza e il necessario ingresso di nuovi operatori, soprattutto tra marzo e aprile, ad esempio, all'interno di un intero piano del cosiddetto "fagiolone", che è stato completamente trasformato in reparto COVID con 65 posti letto. La Dottoressa Pellicanò e il Dottor Copello spiegano che, nel corso del 2020, è stato necessario creare molteplici centri di costo, supportando quanto detto da un grafico suddiviso per mensilità in cui sono stati comparati i nuovi ingressi basati sui trasferimenti nei centri di costo sia del personale già in servizio sia prendendo in considerazione le nuove assunzioni, effettuando un confronto tra il 2019 e il 2020. Dal grafico è evidente l'incremento esponenziale nel 2020 del movimento di personale tra un centro di costo ad un altro, con particolare riferimento al mese di marzo.

È stata analizzata altresì la variazione di utilizzo dei posti letto nei reparti del Policlinico, sempre in comparazione con l'anno precedente. Si è dovuta creare una struttura apposita per codificare le aree e il sistema ha mostrato inadeguatezza.



Il Dottor Copello espone infatti l'iter seguito per giungere a una stima dei costi sostenuti e della "tariffa" giornaliera dei ricoveri. Sono stati imputati i costi connessi ai materiali di consumo e i costi del personale che ha lavorato presso questi reparti, quindi è stata fatta la media del costo dei ricoveri relativamente ai soli costi diretti assorbiti, attribuendo un costo medio per tutte e tre le aree COVID così dettagliate:

- € 561 per la bassa intensità;
- € 659 per la media intensità;
- € 1.556 per l'alta intensità.

Attraverso il monitoraggio effettuato dalla Regione sui costi COVID e il relativo aggiornamento del bilancio in merito, è stato possibile calcolare il costo stimato sostenuto dal Policlinico. La spesa stimata si è rivelata nettamente più alta rispetto al sistema di valutazione del DRG, secondo il tariffario della Regione. È stato quindi evidenziato un sistema di valorizzazione inadeguato. Il Professor Spano chiede chiarimenti sul costo unitario di ricovero. Il Dottor Copello ha quindi spiegato come, prendendo a riferimento i soli costi diretti (senza contare i mancati ricavi tra ricoveri e attività ambulatoriale in termini di riconoscimento all'Ospedale nei confronti dei finanziamenti) si sia avuto un impatto negativo per il Policlinico, in quanto sono stati sospesi sia i ricoveri programmati che l'attività ambulatoriale, facendo rimanere solo l'urgenza. Il Dottor Copello sottolinea inoltre che, con l'attuale sistema di classificazione di codifica, i casi COVID vengono classificati con codici di codifica in parte erronea, portando conseguentemente ad una sottostima dei costi. Sono stati elaborati più modelli relativi al DRG in modo tale da poter analizzare la "tariffa" per i ricoveri standard (34 giorni), di un giorno e giornate oltre - soglia. Il Dottor Copello analizza con il supporto di un grafico il rapporto tra costo e "tariffa" per durata di degenza. Il modello rappresentato è adeguato a coprire i costi fino alla quindicesima giornata, successivamente la "tariffa" diventa non remunerativa, ulteriormente la dispersione si attesta in aumento, fino ad arrivare alle degenze oltre – soglia, dove il rapporto inizia a calare. L'andamento della durata di degenza, stratificato per DRG, risulta compatibile con il modello DRG classico, anche effettuando una comparazione con l'anno precedente. I costi COVID invece, nel grafico, risultano tutti proiettati in avanti. Provando anche a valorizzare i singoli episodi con il costo standard, il modello rappresenta una situazione in cui non si è in grado di sostenere i costi, nonostante sia stato utilizzato un modello "ad hoc" sulla casistica dell'Ospedale, relativamente ai DRG.

Successivamente, è stato analizzato il trend settimanale di incidenza degli operatori positivi, per un periodo che va da marzo 2020 a marzo 2021. Si evidenzia che, a seguito dell'inizio



della campagna vaccinale, c'è stato un crollo dei positivi a una settimana dalla prima dose. Analizzando i differenti blocchi del Policlinico sono stati rilevati i cluster concernenti gli operatori, sia sanitari che amministrativi positivi, per cui sono stati attuati piani preventivi severi.

Si è inoltre proceduto all'analisi dei volumi dei ricoveri sul calo dei ricoveri, ma il risultato non rispondeva alla realtà in quanto alcuni reparti sono stati chiusi del tutto e altri hanno avuto un fortissimo incremento di attività. Stessa valutazione vale per le prestazioni ambulatoriali. Contestualmente si rappresenta che è aumentata inevitabilmente anche la durata delle restanti degenze a causa delle più lunghe procedure preoperatorie.

In conclusione, quindi, è emerso il crollo dei volumi e la dispersione dei consumi, i quali non fanno più riferimento a nessuna contrattazione di budget né allo storico che, per ovvi motivi, è differente.

In relazione a quanto sopra evidenziato è stata effettuata una prima valutazione del risultato ottenuto per la BSC, a cui sono state successivamente apportate delle modifiche a seguito del vaglio dei possibili correttivi, ad esempio, sul materiale di consumo, sul residuo ferie, sul debito orario, sul credito orario e gli indicatori sulla sicurezza.

Il Dottor Copello fa presente che, nonostante le correzioni apportate, il primo risultato relativo alla BSC non è soddisfacente, in quanto la ricaduta in termini di liquidazione della premialità sugli operatori sarebbe troppo distante dalla realtà. La proposta avanzata dal Dottor Copello è quindi una funzione di giudizio rivisitata che vada a stratificare i 3 conseguimenti del risultato in modalità più ampie rispetto al 2019. In questo modo sarebbe possibile mantenere un giudizio oggettivo sulla valutazione individuale e contestualmente non penalizzare il personale. Tutto ciò a causa di un notevole e giustificato diverso andamento rispetto agli anni precedenti, sulla base del quale non è possibile utilizzare, almeno per il 2020, gli stessi parametri di valutazione.

L'Oiv concorda con la proposta, quindi il Dottor Copello prende atto del parere e dichiara che provvederà ad apportare le opportune modifiche in modo da sottoporre nuovamente, al fine della validazione, una BSC aggiornata.

Data l'emergenza organizzativa imposta dalla pandemia si ritiene corretto per l'anno in corso rivedere le fasce di attribuzione dei punteggi dei singoli kpi, ossia attribuire il 90% dei punti disponibili per ciascun indicatore in occorrenza della performance più bassa, il 95% dei punti in occorrenza della performance intermedia e il 100% per la performance più alta.

Il Dottor Copello e la Dottoressa Pellicanò lasciano la riunione alle ore 12:00.

- **Tematiche CUG**

Interviene la Dottoressa Vaccara, Presidente del CUG. La Dottoressa Vaccara riferisce complicazioni nell'elaborazione della relazione sulle pari opportunità e sottolinea la necessità di prevedere una modalità di integrare l'argomento all'interno della valutazione. La Dottoressa Pace ribadisce che, secondo quanto emerso nel corso delle sedute del 2020, non è possibile inserire il tema delle pari opportunità all'interno della valutazione organizzativa, ma, piuttosto, sarebbe utile inserire alcuni items nelle schede individuali. Interviene anche la Dottoressa Storace che comunica come sia stato impossibile inserire sulle schede 2020 tali items a causa del periodo e propone di inserirli, in via sperimentale, nel 2021, per poi introdurli a regime nel 2022. La proposta è quindi quella di portare all'attenzione delle Organizzazioni Sindacali tale argomento per intavolare una discussione in merito. L'OIV prende atto della proposta e concorda.

\*\*\*\*\*

La riunione termina alle ore 12.30

Prof. Francesco Maria SPANO

Dott.ssa Cinzia PACE

Dott.ssa Marta MARSILIO

  
  


