



SISTEMA SANITARIO DELLA SARDEGNA



Relazione sulla Performance 2012

Introduzione

L'Azienda Sanitaria di Nuoro ha introdotto nel corso del 2012 un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), sia organizzativa (delle strutture) che individuale (dei dipendenti pubblici).

Il Sistema nel suo complesso prevede la necessità di rendicontare ai differenti "portatori di interessi" esterni (stakeholders), le proprie prestazioni rispetto all'insieme degli obiettivi che interessano le Unità Operative e l'Organizzazione aziendale nel suo complesso.

In particolare la Relazione sulla Performance illustrerà le seguenti prospettive di analisi:

- 1 – RISULTATO AZIENDALE NEL SISTEMA DI OBIETTIVI REGIONALI
- 2 – RISULTATO ECONOMICO AZIENDALE
- 3 – RISULTATO DELLE SINGOLE AREE DI ATTIVITÀ NEL SISTEMA DI OBIETTIVI AZIENDALI
- 4 – RISULTATO DELLE SINGOLE AREE DI ATTIVITÀ NELLE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION E BENESSERE ORGANIZZATIVO
- 5 – BILANCIO DI GENERE
- 6 – SPUNTI PER IL MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- 7 – ALLEGATO - BENCHMARKING EXTRA AZIENDALE 2013-2015

1 – RISULTATO AZIENDALE NEL SISTEMA DI OBIETTIVI REGIONALI

OBIETTIVI ASSISTENZIALI

L'Azienda Sanitaria di Nuoro è chiamata, ai sensi della DGR n. 50/35 del 21/12/2012, a rispondere di un sistema di obiettivi assistenziali ed economico-gestionali di Sistema.

Tali obiettivi sono correlati a standard da raggiungere a pieno regime nell'arco del quinquennio 2011-2016, coincidente con il mandato del Direttore Generale, in ragione di 1/5 annuo della differenza tra il dato 2011 e lo standard atteso nel 2016.

Si riportano di seguito gli obiettivi e i risultati conseguiti:

OBIETTIVO REGIONALE	RISULTATO ATTESO	Dato 2011	Dato 2012
1. migliorare la copertura con vaccino antinfluenzale nell'anziano	standard: $\geq 70\%$	60,9%	66,37%

Nota all'OBIETTIVO 1: erogati 22.157 vaccini ad una popolazione bersaglio ultra 64 enne pari a 33.380 persone. Nota bene: la campagna del 2012 è stata influenzata negativamente dal ritardo nella consegna finale dei vaccini da parte del Ministero.

2. sviluppare l'ADI a favore degli anziani non autosufficienti: percentuale di anziani >= 65 anni trattati in ADI	standard: >= 4	4,7% (*)	7,1% (*)
<p>(*) Nota all'OBIETTIVO 2.: Indicatore calcolato ai sensi della circolare regionale Assessorato Igiene, Sanità e A.S. n. 0012601 dell'11/05/2012. I dati della popolazione di età pari o superiore a 65 anni della provincia di Nuoro derivano da fonte ISTAT (del 01/01/2011). I dati sulle prestazioni ADI ricomprendono quelle di II-III livello assistenziale. Dettaglio dato ASL Nuoro 2011 = 1.550 / 32.929. Dettaglio dato ASL Nuoro 2012 = 2.370 / 32.929.</p>			
3. ridurre il tasso di ospedalizzazione (ordinario e diurno) standardizzato per mille	standard: <= 180, <= 160 al netto di lungo degenze	173.26%	160.09% (**)
<p>(**) Nota all'OBIETTIVO 3 e 4: Fonte dati: File A aziendale anno 2012 non ancora validato dalla RAS; File A Regionale mobilità passiva 2012 non ancora validato RAS; Popolazione al 01/01/2012 – dati Geo demo Istat</p>			
4. ridurre il tasso di ospedalizzazione per patologie assistibili domiciliariamente: tasso di ospedalizzazione per BPCO per 100.000 residenti 50-74 anni	standard: 80	118,29 x 100.000	103,22 x 100.000 (**)
OBIETTIVO REGIONALE	RISULTATO ATTESO	Dato 2011	Dato 2012
5a. ridurre l'utilizzo della capacità ricettiva per accertamenti effettuabili in via ambulatoriale e per ricoveri evitabili: % ricoveri diurni medici con finalità diagnostica	standard: < 23%;	61,67%	50,98%
5b. ridurre l'utilizzo della capacità ricettiva per accertamenti effettuabili in via ambulatoriale e per ricoveri evitabili: % ricoveri ordinari medici brevi	standard: < 17%	22,92%	22,19%
6. migliorare l'appropriatezza nel sistema di risposta assistenziale: % ricoveri in day surgery dei DRG a rischio di inappropr.zza	standard: > 87%	69,01%	64,8%
7. evitare i ricoveri ripetuti: % re-ricoveri entro 30 giorni per la stessa MDC	standard: < 4%	5,06%	4,75%

Si evidenzia che l'Azienda ha approvato in data 30/01/2013 il Piano delle Performance 2013-15, il quale richiama espressamente gli obiettivi in argomento, associandoli ad un sistema di indicatori di ed a risultati attesi.

Il Piano della Performance è accessibile a tutti i dipendenti, ai medici prescrittori ed ai cittadini nella apposita sezione del sito web denominata "trasparenza, valutazione e merito", ma gli obiettivi sono stati anche comunicati alle varie diramazioni organizzative aziendali con apposito "documento di indirizzo strategico del Direttore Generale" del 23 gennaio c.a..

Si richiama infine il documento di benchmarking aziendale che, rispetto al descritto sistema di obiettivi, reca un aggiornamento del Piano Triennale delle Performance (vedere paragrafo 7).

GLI OBIETTIVI ECONOMICO-GESTIONALI

Rispetto agli obiettivi economico gestionali si premette che gli stessi soffrono della mancata indicazione, in termini preventivi, di specifici obiettivi collegati alle voci di costo più significative incidenti sui costi del Servizio Sanitario Regionale. Ciò nonostante, l'Azienda ASL n. 3 di Nuoro, in continuità con l'anno 2011, ha confermato risparmi significativi di spesa, in particolare sui costi oggetto di particolare monitoraggio da parte della RAS, vale a dire quelli relativi al personale e alla spesa farmaceutica, ai quali sono da aggiungere, seppure in misura non significativa, quelli determinati dall'applicazione parziale, così come più sotto evidenziato, delle misure di cui al D.L. 95/12 convertito con L. 135/2012.

Di seguito si riportano analiticamente i relativi dati:

OBIETTIVO REGIONALE	RISULTATO ATTESO	Dato 2011	Dato 2012
blocco della crescita del costo del lavoro, per effetto della sospensione dei rinnovi dei contratti del personale dipendente e delle convenzioni con il personale convenzionato;	riduzione tendenziale	costo personale dipendente € 122.919.468 somministrazione lavoro € 3.292.532 consulenze e co.co.co. € 832.601 Totale € 127.044.601	costo personale dipendente € 120.732.558 somministrazione lavoro € 1.428.850 consulenze e co.co.co. € 1.165.251 Totale € 123.326.659
contenimento della crescita del costo per l'acquisto di beni e servizi, per effetto della manovra disposta con il d.l. 95/2012 convertito con la l. 135/2012	riduzione tendenziale	Tetto di spesa ex DGR 35/23 28/10/10 € 4.005.035,82 Tetto di spesa ex DGR 49/4 17/12/12 € 3.958.176,90 Contratti specialistica - spesa 2012: € 3.605.416,14	
<p><i>La DGR n. 49/4 del 17/12/2012 ha disposto, per i contratti di acquisto di prestazioni sanitarie da soggetti privati accreditati, una revisione del precedente tetto di spesa di cui al DGR 35/23 del 28/10/2010, per l'assistenza specialistica ambulatoriale e per l'assistenza ospedaliera, ai sensi del D.L. n. 95 del 06/07/2012 convertito in legge n. 135/2012.</i></p> <p><i>In particolare è stato disposto un contenimento pari al 1,17% sui contratti stipulati per l'acquisto da soggetti privati accreditati di prestazioni sanitarie. L'obiettivo indicato dal D.L. 95/12 convertito con L. 135/2012, ha potuto essere perseguito esclusivamente nei confronti di alcune strutture, in considerazione dei dubbi interpretativi circa la piena applicabilità delle norme in questione al SSN, per la riduzione del 5%, prevista sui contratti in essere. Vedasi al riguardo la Circolare ministeriale del 27/02/2013, a chiarimento dell'ambito di applicazione delle disposizioni di cui si discute.</i></p>			
contenimento del costo dell'assistenza farmaceutica per effetto delle manovre	riduzione tendenziale	- Spesa farmaceutica in distribuzione diretta € 14.200.366	- Spesa farmaceutica in distribuzione diretta € 16.488.993

disposte a livello nazionale e regionale		- Spesa farmaceutica convenzionata € 31.874.047	- Spesa farmaceutica convenzionata € 30.401.698
<p><i>La spesa farmaceutica aziendale, nel corso del 2012, ha registrato un decremento sulla "convenzionata" in misura pari ad € 1.472.349, corrispondente ad una riduzione del 4,6%. Tale risultato, peraltro già di per se positivo, assume un'ulteriore significatività in quanto legato alla performance registrata nella distribuzione diretta potenziata, tra il 2011 e il 2012, nella misura di € 2.288.627. L'aumento evidenziato contiene al suo interno una crescita nella distribuzione dei farmaci di fascia A per € 859.747, che di fatto determina un ulteriore effetto positivo sulla spesa complessiva, considerato che tale tipologia di farmaco costa all'Azienda circa il 50% in meno rispetto alla distribuzione convenzionata.</i></p>			

2 – RISULTATO ECONOMICO AZIENDALE

ANALISI DEI COSTI ANNI 2011 e 2012 A CURA DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il Conto Economico quale parte del Bilancio di esercizio esprime economicamente e in modo sintetico tutti i fatti gestionali che hanno caratterizzato l'esercizio di riferimento.

Nel Confronto tra il Conto economico consuntivo del 2011 e quello del 2012 è da evidenziare che in entrambi gli anni si è registrato un risultato economico negativo anche se di diversa incidenza, pari a € 24.792.562 nell'anno 2011 e a € 1.960.903 nel 2012, comprensivi in entrambi gli anni degli interessi di computo.

A fronte di un incremento dei costi caratteristici pari a 9,8 milioni di euro, si è registrato un trend in crescita delle entrate per 30,6 milioni circa, rafforzato dal contenimento del saldo negativo dell'area della gestione straordinaria per poco più di 1 milione di euro.

Nello specifico possiamo osservare quanto segue:

- **Valore della produzione:** si evidenzia uno scostamento positivo pari a € 30.615.740 dovuto principalmente ai finanziamenti in conto esercizio erogati dalla Regione Sardegna, passati dai 286 milioni ai 317 milioni (incremento del 10,84%); I ricavi e le altre entrate dirette hanno subito una variazione negativa (-5,56%) in particolare nelle voci relative alla riscossione dei Ticket sanitari.
- **Costi della Gestione caratteristica:** tra i due anni si è registrato un aumento delle voci di costo pari a 4,4 milioni di euro (+ 1,45%) afferibili principalmente alla categoria dei Materiali sanitari e dei Servizi non Sanitari.
- **I beni sanitari** si caratterizzano per un significativo aumento della Distribuzione Diretta (File F) pari a 2,2 milioni dovuti all'azione di potenziamento della distribuzione diretta dei farmaci in dimissione e dei farmaci del PHT. Tale effetto ha inoltre compensato il decremento della DPC ("distribuzione dei farmaci per conto") che ha caratterizzato i primi 4 mesi dell'anno. In merito ai consumi interni, si è registrato un contenimento dei prodotti farmaceutici a fronte di un incremento significativo del materiale protesico, in particolare per l'attività dell'U.O. Cardiologia-Utic e dell'attività di sala operatoria in genere.
- **I beni non sanitari** hanno registrato un risparmio complessivo pari a 87.000 euro. Hanno inciso positivamente le voci di costo "Acquisti di supporti informatici, cancelleria e stampati" – 185.000 e gli

“Alimentari” – 89.000. La riduzione di quest’ultima voce è dovuta al passaggio del servizio mensa dalla gestione diretta (cucine c/o il P.O. San Francesco) alla sua esternalizzazione iniziata a livello sperimentale nei mesi di novembre/dicembre per 4 reparti ospedalieri e che è in fase di completamento nel corso del 2013. A fronte di tali decrementi si è registrato un aumento nella voce “Acquisti di materiale tecnico strumentale per manutenzioni e riparazioni” per 162.000 euro legato all’attività manutentiva.

• **I Servizi sanitari:** evidenziano un contenimento della spesa di 1.2 milioni tra i due anni dovuti a variazioni differenti nelle singole voci di cui questo aggregato si compone. Sono da evidenziare le seguenti tipologie:

- Farmacia convenzionata: significativa riduzione (-1,4 milioni pari a - 4,6%) anche per effetto del potenziamento della Distribuzione Diretta da una parte e dall’attività informativa aziendale verso i diversi soggetti interessati (Dirigenti aziendali e Medici convenzionati) dall’altra;
 - Medicina convenzionata: tale voce riguarda l’attività effettuata dai MMG, PLS, Guardie Mediche e personale medico del Servizio 118. L’incremento di 380.000 euro, seppur contenuto, è legato all’applicazione contrattuale dell’obbligo della trasmissione telematica delle ricette al Ministero dell’Economia e delle Finanze e della certificazione delle malattie all’INPS (ACCORDO PONTE MEDICINA GENERALE 2013).
 - Prestazioni aggiuntive: la riduzione di oltre 870 mila euro trova giustificazione nell’operato dell’Azienda di ricorrere a tale attività solo nelle situazioni di reale criticità.
 - Servizio trasporto 118: l’incremento di quasi 350.000 euro è giustificato da una crescita delle prestazioni erogate e dall’applicazione dell’adeguamento tariffario per quelle strutture che non ne avevano già goduto nel corso del 2011.
 - Servizi sanitari legati ai Tetti di Spesa: in questa categoria rientrano tutte le tipologie di assistenza socio-riabilitativo e di specialistica ambulatoriale erogate dalle strutture private convenzionate quali salute mentale, dipendenze patologiche, riabilitazione globale, assistenza in Residenze sanitarie (Rsa), attività di diagnostica di laboratorio e strumentale. Per tutti questi livelli di assistenza sono stati rispettati nel complesso i tetti assegnati dall’Assessorato regionale ad eccezione dell’assistenza per le Rsa, per quali il fabbisogno riconosciuto è sempre stato inferiore alle necessità reali e in continua crescita, legati ad un invecchiamento della popolazione da una parte, e alla minor disponibilità delle famiglie alla gestione diretta di tali forme assistenziali.
- **Servizi non sanitari:** tale aggregato si compone di tutte quelle voci di spesa relative ai servizi di carattere non sanitario quali pulizie, lavanderia, riscaldamento, vigilanza, utenze e altri servizi di supporto. L’incremento registrato è pari a euro 4,5 milioni, attribuibile principalmente alla voce “Costi per altri servizi non sanitari “ (4,1 milioni) che accoglie i costi relativi ai Servizi Portierato, Ausiliario e al Cup, costo che in parte compensa la riduzione della voce Interinale (ridotta di circa 1,7 milioni), e dall’altra è giustificata dal potenziamento ed estensione in tutte le strutture aziendali nel corso del 2012

dei servizi in esso contenuti. Particolare attenzione rivestono: il costo per le assicurazioni pari a 749.000 euro dovute alla nuova aggiudicazione che ha scontato l'incremento dovuto ai contenziosi in essere; il costo per l'energia elettrica che ha registrato un incremento del 28,4% pari a euro 441.000 legato ad un maggior consumo e un incremento del costo dell'energia e delle accise; il servizio Gestione calore pari a 388.000 il cui andamento è stato fortemente influenzato dall'aumento dei combustibili che ha caratterizzato l'anno 2012.

- **Manutenzioni:** le manutenzioni nel loro complesso si sono mantenuti in linea con l'anno precedente per effetto della costanza dei canoni per essi sostenuti.
- **Costo del Personale dipendente:** è rilevante il contenimento della spesa pari a 2,2 milioni (-1,8%). La maggiore incidenza si rileva nel ruolo sanitario (-1,8%) pari a € 1,9 milioni di cui 1,5 milioni in meno per la Dirigenza sanitaria (Medici, Veterinari e Dirigenti non medici) e 400.000 per il comparto. Tale riduzione è dovuta prevalentemente ai diversi pensionamenti registrati nel secondo semestre dell'anno soprattutto nella componente dirigenziale e dei primariati. Anche gli altri ruoli hanno registrato una leggera flessione ad eccezione del ruolo amministrativo in cui le uscite sono state compensate dalle nuove assunzioni e in particolare di 2 dirigenti.
- **Altri costi di esercizio:** rimangono in linea con il 2011 le voci relative agli ammortamenti, e accantonamenti vari ad eccezione di quelli per "Accantonamenti al Fondo rischi per cause civili ed oneri processuali" e "Altri fondi per rischi" che costituiscono nuove voci di spesa non accantonati negli anni precedenti (6,8 milioni). Differenza significativa si riscontra, inoltre, nella gestione delle scorte dei beni, in particolare la della parte sanitaria, che presenta segno opposto rispetto all'esercizio precedente (690.000 nell'anno 2011 contro i -12.000 del 2012) dovuto alla politica di gestione delle scorte adottata nel biennio 2010/2011 a seguito del passaggio del sistema contabile Enco/Sisar.
- **Area delle partite straordinarie:** si caratterizza per un incremento sia delle poste positive che di quelle negative per un saldo complessivo pari a poco più di 1 milione di euro. L'incremento dei proventi straordinari (+ 2 mil.) sono giustificati per il 50% dalle insussistenze dell'attivo in particolare per gli accantonamenti contrattuali effettuati negli anni passati per la categoria dei Medici Convenzionati. Sull'incremento degli oneri straordinari (+ 1,2 mil.) hanno inciso in modo significativo l'effetto contenzioso con le strutture convenzionate e l'effetto retroattivo agli anni 2009/2011 dell'Accordo Ponte per la Medicina Convenzionata.
- **Area Imposte sul reddito:** la riduzione è stata pari a 560.000 (- 5,8%) ed è giustificata dal contenimento del costo del personale dipendente ed assimilato che costituisce la base imponibile del calcolo dell'Irap.

Si riportano di seguito in sintesi i consuntivi a confronto:

DETTAGLIO VOCI	CE CONSUNTIVO 2011	CE CONSUNTIVO 2012	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
1) Finanziamenti in c/esercizio	286.228.011	317.261.599	31.033.587	10,8%
2) Altri entrate/ricavi	7.516.252	7.098.404	- 417.848	-5,6%
Totale valore della produzione (A)	293.744.263	324.360.002	30.615.739	10,4%
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
B1A) Materiale sanitario e farmaci	45.846.553	48.436.699	2.590.146	5,6%
di cui Distribuzione diretta	14.200.366	16.488.993	2.288.627	16,1%
di cui DPC	1.801.011	972.273	- 828.738	-46,0%
di cui materiale protesico	3.390.110	4.985.663	1.595.553	47,1%
B1B) Materiale non sanitario	2.511.402	2.424.420	- 86.982	-3,5%
B2A) Servizi Sanitari	81.113.433	79.900.480	- 1.212.953	-1,5%
di cui MMG, PLS, GM, Sumai, medici 118	20.118.089	20.497.726	379.637	1,9%
di cui Farmacia Convenzionata	31.874.047	30.401.698	- 1.472.349	-4,6%
di cui Protesica	3.681.545	3.825.916	144.371	3,9%
di cui Integrativa	3.719.247	3.705.871	- 13.376	-0,4%
di cui Trasporto 118	2.350.949	2.692.747	341.798	14,5%
di cui Consulenze e Co.co.co. sanitarie	471.029	806.426	335.397	71,2%
di cui Interinale Sanitario (infermiere)	212.126	34.703	- 177.423	-83,6%
di cui Prestazioni aggiuntive	2.114.131	1.242.869	- 871.262	-41,2%
di cui ALPI	1.341.735	1.623.455	281.720	21,0%
B2B) Servizi non Sanitari	27.481.585	31.999.415	4.517.830	16,4%
di cui Lavanderia e Pulizia	5.869.353	6.096.868	227.515	3,9%
di cui Utenze e Gestione Calore	6.458.917	7.136.910	677.993	10,5%
di cui Rifiuti	2.280.380	2.227.166	- 53.214	-2,3%
di cui Vigilanza	3.756.798	3.856.274	99.476	2,6%
di cui Consulenze e co.co.co. non sanitari	440.798	420.973	- 19.825	-4,5%
di cui Assicurazioni	2.071.567	2.820.803	749.236	36,2%
di cui Interinale non Sanitario	3.080.406	1.394.147	- 1.686.259	-54,7%
di cui Altri servizi non sanitari	1.190.666	5.305.166	4.114.500	345,6%
B3) Manutenzioni	13.304.380	13.175.582	- 128.798	-1,0%
B4) Per godimento di beni di terzi	3.717.826	3.824.541	106.715	2,9%
Totale spesa del personale	122.919.468	120.732.558	- 2.186.910	-1,8%
B5) personale del ruolo sanitario	104.107.946	102.245.620	- 1.862.326	-1,8%
B6) personale del ruolo professionale	435.052	334.584	- 100.468	-23,1%
B7) di cui personale del ruolo tecnico	10.107.830	9.857.801	- 250.029	-2,5%
B8) di cui personale del ruolo amministrativo	8.268.640	8.294.553	25.913	0,3%
Ammortamenti e svalutazioni	4.726.633	4.492.089	- 234.544	-5,0%
Variazioni delle rimanenze sanitarie e non sanitarie	737.164	41.183	- 695.981	-94,4%
Accantonamenti per rischi e oneri	-	6.837.439	6.837.439	100,0%
Altri accantonamenti	510.641	691.867	181.226	35,5%
Oneri diversi di gestione	1.854.321	1.966.597	112.276	6,1%
Totale costi della produzione caratteristica (B)	304.723.405	314.522.869	9.799.464	3,2%
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)	- 10.979.142	9.837.133	20.816.276	-189,6%
C) Proventi e oneri finanziari	- 38.747	- 157.364	- 118.617	306,1%
di cui Interessi e altri proventi finanziari	150.516	63.197	- 87.319	-58,0%
di cui Interessi e altri oneri finanziari (1)	189.263	220.561	31.298	16,5%
E) Proventi e oneri straordinari	- 3.170.792	- 2.134.799	1.035.993	-32,7%
di cui Totale proventi straordinari	716.212	2.920.377	2.204.165	307,8%
di cui Totale oneri straordinari	3.887.004	5.055.176	1.168.172	30,1%
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)	- 14.188.681	7.544.970	21.733.652	-153,2%
Y) Imposte sul reddito dell'esercizio	9.595.629	9.036.341	- 559.288	-5,8%
V) Risultato economico da CE*	- 23.784.310	- 1.491.371	2.292.940	-93,7%
Interessi di computo	1.008.252	469.532	- 538.720	-53,4%
RISULTATO ECONOMICO DA BILANCIO**	- 24.792.562	- 1.960.903	22.831.660	-92,1% della perdita

*Senza gli interessi di computo; **Compresi gli interessi di computo

A completamento dell'analisi, si riporta di seguito la tabella riepilogativa dei soli "Costi Specifici" per macrostruttura, valori che prescindono dagli acquisti di prestazioni tra le diverse UU.OO., e che costituiscono i valori economici dei Bilancio d'esercizio anni 2011/2012.

ANNO 2011

MACROCENTRO	COSTI SPECIFICI	INCID. %
Totale Costi di Struttura Aziendale	24.348.600,00	7,6%
Totale Dip. Prevenzione	18.595.700,00	5,8%
Totale Distretti	139.282.900,00	43,6%
Totale Ospedali	137.176.400,00	42,9%
TOTALE COSTI AZIENDA	319.403.600,00	100,0%

ANNO 2012

MACROCENTRO	COSTI SPECIFICI	INCID. %
Totale Costi di Struttura Aziendale	31.481.700,00	9,6%
Totale Dip. Prevenzione	18.095.800,00	5,5%
Totale Distretti	143.312.100,00	43,6%
Totale Ospedali	135.945.300,00	41,3%
TOTALE COSTI AZIENDA	328.834.900,00	100,0%

3 –RISULTATO DELLE SINGOLE AREE DI ATTIVITÀ NEL SISTEMA DI OBIETTIVI AZIENDALI

L'Azienda nel corso del 2012 ha attribuito a tutte le Unità Operative e nei diversi settori di attività, un sistema di obiettivi formalizzato e misurato da specifici indicatori, all'interno di documenti definiti "Piani Operativi Aziendali 2012-2014".

Il sistema di obiettivi attribuito verte sulla logica della "valutazione bilanciata" (balanced scorecard) che prevede l'attribuzione e la conseguente valutazione delle performance organizzative da quattro differenti prospettive di analisi:

- Prospettiva economica
- Prospettiva dei processi
- Prospettiva del cliente
- Prospettiva dell'innovazione

A queste quattro aree l'azienda ne ha aggiunto una ulteriore, legata agli obiettivi strategici "calati" nelle singole strutture, di cui si è ampiamente trattato nel precedente paragrafo.

La prospettiva del cliente verrà invece trattata nel successivo paragrafo 3, specificando che è stata indagata sia nella componente del “cliente esterno” (utente dei servizi sanitari – customer satisfaction) sia in quella del “cliente interno” (dipendente aziendale – benessere organizzativo),

Per quanto attiene alla valutazione complessiva delle strutture, nelle cinque prospettive precedentemente richiamate, essendo stati attribuiti indicatori quantitativi di risultato è stato possibile giungere ad una valutazione aritmetica delle performance.

Di seguito viene riportata la sintesi delle performance organizzative per aree omogenee:

MACRO STRUTTURA / DIPARTIMENTO	INDICE SINTETICO DI PERFORMANCE SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	PESO
P.O. SAN FRANCESCO NUORO	93,58%	40%
Area Emergenze Urgenze	95,78%	
Area Chirurgica	87,83%	
Area Medica	94,70%	
Area Patologia Clinica	96,43%	
Area Diagnostica per immagini	92,87%	
Direzione Medica di presidio	93,85%	
ALTRI PRESIDI OSPEDALIERI	94,78%	15%
P.O. Zonchello - Nuoro	94,61%	
P.O. San Camillo – Sorgono	94,95%	
DISTRETTI TERRITORIALI	98,48%	25%
Distretto di Nuoro	98,65%	
Distretto di Macomer	98,45%	
Distretto di Siniscola	98,43%	
Distretto di Sorgono	98,38%	
ALTRI DIPARTIMENTI E SERVIZI	97,41%	15%
Dipartimento di Prevenzione	95,26%	
Dipartimento Salute Mentale	98,11%	
Dipartimento Amministrativo	98,87%	
ALTRI SERVIZI	99,19%	5%
Servizio Farmaceutico	100%	
Servizio della medicina fisica e Riabilitazione	98,78%	
Attività di Staff e Supporto	98,78%	
INDICE SINTETICO DI PERFORMANCE ASL 3 NUORO (PESATO)	95,84%	MEDIA

Si evidenzia che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) prevede, nella sua componente individuale, che tutti i dipendenti dell'Azienda siano valutati anche in considerazione del risultato della struttura di appartenenza, in una misura direttamente proporzionale al livello di responsabilità attribuito formalmente al soggetto.

Le nuove schede di valutazione del personale riportano infatti come primo parametro di valutazione, la “performance organizzativa della struttura di appartenenza”, che attribuisce al singolo dipendente il risultato

effettivamente conseguito dalla struttura di appartenenza, a fronte degli impegni assunti dal responsabile nei citati "Piani operativi".

Il secondo parametro di valutazione dei dipendenti verte sul conseguimento di obiettivi individuali o di gruppo, i quali sono correlati agli obiettivi della struttura di appartenenza.

Dal sistema ora descritto si evince come tutti i dipendenti dell'azienda, in base al rispettivo livello di responsabilità, sono chiamati concretamente a rispondere dei risultati aziendali rispetto agli obiettivi assegnati dalla Regione od alle altre priorità strategiche. Il sistema di incentivazione del personale, infine, attribuirà le incentivazioni individuali in modo differenziato e selettivo, in coerenza con le risultanze del sistema ora descritto.

ULTERIORI VALUTAZIONI ECONOMICO-GESTIONALI

Tra gli obiettivi gestionali attribuiti in sede di pianificazione operativa si segnalano, tra gli altri, i seguenti risultati positivi, conseguiti grazie al concreto impegno delle strutture onteressate:

- a) Miglioramento del **grado di copertura nella rendicontazione delle prestazioni ambulatoriali** (trasmesse al Ministero della salute attraverso il c.d. "file C"), rispetto alle prestazioni effettivamente erogate, raggiungendo un risultato 2012 dell'86,41%, rispetto al dato di partenza del 2011 che si attestava al 62.94%. Nel 2013 le strutture dovranno tendere ad una capacità di rendicontazione pari al 100%.
- b) **Risparmio di spesa** concernente l'acquisto di **beni non sanitari**. I risultati analitici sono stati in tutta evidenza un successo in quanto sono stati accertati risparmi pari ad euro 57.403 su un totale di euro 322.716 del 2011. A livello aggregato le strutture assegnatarie dell'obiettivo hanno pertanto speso nel 2012 euro 265.313. Pertanto la spesa 2012 si attesta ad un livello di circa l'82,2% rispetto a quanto speso nell'anno presedente.

4 – RISULTATO DELLE SINGOLE AREE DI ATTIVITÀ NELLE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Pur non essendo espressamente previsto dagli obiettivi regionali, si segnala che l'Azienda conduce sin dalla fine del 2011, una volta l'anno, la rilevazione della customer satisfaction e del benessere organizzativo di tutte le unità operative dell'azienda, con questionari differenziati per tipologia di attività e servizio.

Tali rilevazioni hanno portato sin dal 2012 all'attribuzione di specifici obiettivi quantitativi alle strutture, nei citati Piani Operativi, nella apposita sezione dedicata alla "prospettiva del cliente".

Si evidenziano di seguito i risultati 2012 a livello di macrocentro, specificando che i dati dei report vengono rappresentati entro caselle caratterizzate da differenti colorazioni sulla base del seguente significato:

bianco	parametro ≥ 3 : il cliente è soddisfazione del servizio – gestione ordinaria
giallo	Parametro < 3 e $\geq 2,5$: il cliente manifesta una leggera insoddisfazione – sforzo di miglioramento
rosso	Parametro $< 2,5$ e ≥ 2 : il cliente manifesta insoddisfazione – necessità di miglioramento
nero	Parametro < 2 : il cliente manifesta un livello importante di insoddisfazione - priorità di intervento

AREA AMBULATORIALE

MOD H2T

 nota - parametro soddisfacente se il valore è > 3

	P.O. SAN FRANCESCO						P.O. C. ZONCHELLO	P.O. S. CAMILLO	DIP. SALUTE MENT.	DIP. PREVENZIONE	DISTRETTO NUORO	DISTRETTO MACOMER	DISTRETTO SINISCOLA	DISTRETTO SORGONO	MEDIA AZIENDALE
	DIP.CURE CHIR.	DIP.CURE MED.	DIP.AREA CRIT	DIP.DIAG.IMM	DIP. PAT. CLIN.	DIP.FARMACO									
Segnaletica e accesso al servizio	3,04	2,85	2,81	3,09	2,75	3,02	3,17	3,22	3,10	2,61	2,97	3,10	2,95	3,14	2,97
La disponibilità nel fornire informazioni telefoniche	3,01	3,11	2,90	2,94	3,25	3,23	3,01	3,28	3,15	3,08	2,93	3,33	2,81	3,34	3,10
Tempi di attesa	2,54	2,76	2,77	2,66	2,86	3,09	2,86	3,19	2,83	2,89	2,27	3,17	2,15	2,61	2,77
Durata e gestione delle code	2,71	2,88	2,65	2,63	2,72	3,13	2,98	3,23	2,99	2,86	2,45	3,12	2,39	3,05	2,85
Orario e organizzazione nel servizio	3,03	3,16	2,84	3,02	3,11	2,79	3,20	3,29	3,12	2,81	2,89	3,43	2,58	3,15	3,04
Pulizia dei servizi igienici	3,07	3,13	2,90	3,11	3,25	2,72	3,27	3,38	3,16	2,66	2,91	3,45	3,06	3,23	3,09
Assistenza medica	3,34	3,46	3,25	3,36	3,45	3,67	3,43	3,60	3,33	3,01	3,28	3,76	3,15	3,34	3,39
Informazioni ricevute dai medici su stato di salute	3,30	3,45	3,11	3,31	3,45	3,43	3,45	3,53	3,36	3,12	3,29	3,64	3,14	3,32	3,35
Assistenza infermieristica	3,35	3,55	3,35	3,27	3,51	3,57	3,52	3,61	3,31	3,23	3,22	3,60	3,16	3,50	3,41
Informazioni ricevute dagli infermieri	3,29	3,55	3,19	3,23	3,45	3,50	3,49	3,50	3,34	3,29	3,18	3,59	3,02	3,48	3,37
Cortesìa del personale in servizio	3,33	3,48	3,32	3,32	3,51	3,55	3,52	3,65	3,43	3,14	3,26	3,66	3,25	3,52	3,42
Prontezza nel soddisfare le Sue necessità	3,07	3,27	3,33	3,19	3,42	3,37	3,31	3,49	3,23	3,07	2,96	3,54	2,85	3,25	3,24
Precisione nell'eseguire le attività sanitarie	3,18	3,37	3,23	3,21	3,51	3,48	3,42	3,54	3,28	3,14	3,13	3,56	2,91	3,33	3,31
Disponibilità al dialogo del personale	3,28	3,44	3,23	3,25	3,43	3,37	3,42	3,54	3,42	3,11	3,21	3,64	2,93	3,54	3,35
Relazioni umane	3,25	3,44	3,14	3,20	3,51	3,44	3,44	3,57	3,40	3,10	3,21	3,64	3,02	3,52	3,35
Atmosfera di reparto o servizio	3,17	3,33	3,05	3,23	3,42	3,36	3,39	3,46	3,36	2,97	3,18	3,50	2,92	3,45	3,27
Grado di soddisfazione complessiva sulla prestazione e sul servizio ricevuto	3,21	3,31	3,09	3,17	3,32	3,40	3,36	3,49	3,39	3,08	3,04	3,57	2,75	3,34	3,25
Cosa pensa in generale dell'assistenza sanitaria offerta dalla ASL di Nuoro?	2,77	2,85	3,05	2,90	2,80	2,92	2,99	3,26	2,85	2,82	2,71	3,13	2,62	2,87	2,90
Media 2012	3,13	3,25	3,09	3,13	3,26	3,26	3,31	3,43	3,26	3,00	3,02	3,49	2,85	3,30	3,20
Media 2011	3,07	3,18	ND	2,85	3,05	ND	3,07	3,38	3,17	2,88	2,96	2,97	3,15	3,15	3,07

**AREA DELLE
DEGENZE**
MOD H1

*nota - parametro soddisfacente se
il valore è > 3*

	P.O. S. FRANCESCO				P.O. C. ZONCHELLO	P.O. S. CAMILLO	DISTRETTO NUORO	DISTRETTO MACOMER	MEDIA AZIENDALE
	DIP.CURE MED.	DIP.CURE CHIR.	DIP.AREA CRIT	DIP.PAT.CLIN.					
Segnaletica e accesso al reparto	2,92	3,29	2,78	2,75	3,05	3,25	1,75	3,80	2,95
Orario e organizzazione nel reparto	3,28	3,21	2,59	3,14	3,19	3,26	4,00	3,87	3,32
Assistenza medica	3,42	3,44	3,31	3,25	3,47	3,55	4,00	3,93	3,55
Informazioni ricevute dai medici su stato di salute	3,29	3,32	3,20	3,00	3,45	3,63	3,33	3,93	3,40
Assistenza infermieristica	3,52	3,54	3,13	3,50	3,42	3,51	3,67	3,93	3,53
Informazioni ricevute dagli infermieri	3,47	3,44	2,94	3,14	3,35	3,44	4,00	3,93	3,46
Cortesìa del personale di reparto	3,47	3,56	3,18	3,50	3,46	3,59	3,00	3,93	3,46
Prontezza nel soddisfare le Sue necessità	3,35	3,32	2,88	3,19	3,25	3,44	3,50	3,93	3,36
Precisione nell'eseguire le attività sanitarie	3,40	3,39	3,00	3,25	3,27	3,48	3,50	3,93	3,40
Disponibilità al dialogo del personale	3,41	3,45	3,00	3,38	3,39	3,47	3,50	3,87	3,43
Atmosfera di reparto	3,22	3,38	3,06	3,00	3,39	3,52	2,67	3,93	3,27
Relazioni umane	3,35	3,43	2,88	3,14	3,48	3,50	3,00	3,87	3,33
Pulizia delle camere	3,36	3,30	2,94	3,25	3,37	3,68	3,25	3,87	3,38
Pulizia dei servizi igienici	3,15	3,22	2,93	3,38	3,31	3,63	2,67	3,87	3,27
Caratteristiche della stanza di degenza	3,06	3,04	2,77	2,50	3,30	3,54	3,00	3,80	3,13
Qualità del cibo	2,86	2,98	2,80	3,00	3,26	3,48	1,00	3,60	2,87
Quantità di cibo	3,17	3,16	2,81	3,00	3,30	3,51	3,00	3,87	3,23
Orario pasti	2,98	2,99	2,69	3,00	3,25	3,45	1,50	3,93	2,97
Grado di soddisfazione del Suo ricovero	3,14	3,34	3,14	3,17	3,30	3,63	2,00	3,93	3,21
Cosa pensa in generale dell'assistenza sanitaria offerta dall'ASL di Nuoro?	2,97	3,13	3,06	3,00	2,60	3,50	2,67	3,80	3,09
Media 2012	3,24	3,31	2,90	3,16	3,32	3,50	2,87	3,88	3,27
Media 2011	3,17	3,31	ND	ND	3,31	3,66	2,87	3,36	3,28

AREA DELLA RIABILITAZIONE

MOD RB

*nota - parametro soddisfacente se il
valore è > 3*

	DIP.CURE MED. P.O. S.F.	DISTRETTO NUORO	DISTRETTO MACOMER	DISTRETTO SINISCOLA	MEDIA AZIENDALE
Segnaletica e accesso al servizio	2,81	2,91	3,56	2,58	2,97
La disponibilità nel fornire informazioni telefoniche	3,00	2,94	3,78	3,33	3,26
Tempi di attesa	2,56	2,80	3,38	3,38	3,03
Orario e organizzazione nel servizio	2,86	3,29	3,78	3,48	3,35
Pulizia ambienti e palestre	3,27	3,42	3,83	2,61	3,28
Pulizia dei servizi igienici	2,95	3,25	3,89	2,75	3,21
Prestazione medica	3,34	3,39	3,86	3,36	3,49
Informazioni ricevute dai medici su stato di salute	3,36	3,18	3,86	3,17	3,39
Prestazione infermieristica / fisioterapica	3,51	3,88	3,92	3,96	3,82
Informazioni ricevute dagli infermieri / fisioterapisti	3,44	3,57	3,92	3,67	3,65
Cortesia del personale in servizio	3,40	3,56	3,92	3,60	3,62
Prontezza nel soddisfare le Sue necessità	3,04	3,44	3,81	3,32	3,40
Precisione nell'eseguire le attività sanitarie	3,12	3,26	3,86	3,64	3,47
Disponibilità al dialogo del personale	3,38	3,35	3,92	3,81	3,61
Relazioni umane	3,35	3,33	3,89	3,67	3,56
Atmosfera di reparto o servizio	3,43	3,35	3,86	3,42	3,52
Grado di soddisfazione complessiva sulla prestazione e sul servizio ricevuto	3,15	3,29	3,86	3,43	3,44
Cosa pensa in generale dell'assistenza sanitaria offerta dall'ASL di Nuoro?	2,50	2,63	3,50	2,42	2,76
Media 2012	3,17	3,31	3,81	3,37	3,41
Media 2011	3,32	3,31	2,63	ND	3,09

DIPARTIMENTO PREVENZIONE**AREA VETERINARIA
MOD PV***nota - parametro soddisfacente se il valore è > 3*

	SAN. ANIM. OROTELLI	SAN. ANIM. ORUNE	SAN. ANIM. GAVOI	SANI. ANIM. NUORO	SAN. ANIM. OROSEI	SAN. ANIM. SINISCOLA	SAN. ANIM. SORGONO
SERVIZIO SANITA' ANIMALE							
Segnaletica e accesso al servizio	2,80	3,63	2,40	3,13	2,20	2,27	3,05
La disponibilità nel fornire informazioni telefoniche	3,20	3,75	3,20	3,13	2,60	3,27	3,57
Tempi di attesa	3,60	4,00	3,00	3,13	2,40	3,27	3,45
Orario e organizzazione nel servizio	3,40	4,00	3,00	3,13	2,00	3,55	3,41
Prestazioni Veterinarie	3,60	4,00	2,80	3,13	2,60	3,45	3,50
Informazioni ricevute dai Veterinari	4,00	4,00	3,20	3,13	2,80	3,64	3,77
Disponibilità al dialogo del personale in servizio	3,80	4,00	3,40	3,13	2,80	3,70	3,77
Media 2012	3,49	3,91	3,00	3,13	2,52	3,03	3,51
Media 2011	ND	ND	ND	3,68	3,00	3,32	ND

**AREA VETERINARIA
MOD PV***nota - parametro soddisfacente se il valore è > 3*

	IG. ALLEV. OROSEI	IG. ALLEV. SINISCOLA	IG. ALLEV. SORGONO	IG. ALLEV. ORUNE	IG. ALLEV. ORANI	IG. ALLEV. MACOMER	IG. ALLEV. NUORO
SERVIZIO IGIENE ALLEVAMENTI							
Segnaletica e accesso al servizio	2,17	2,27	3,06	3,25	3,50	3,67	3,12
La disponibilità nel fornire informazioni telefoniche	3,14	3,36	3,06	2,75	3,33	3,33	3,39
Tempi di attesa	3,00	3,36	2,76	3,38	3,17	3,33	2,94
Orario e organizzazione nel servizio	2,29	3,45	2,75	3,13	3,50	4,00	3,00
Prestazioni Veterinarie	3,14	3,64	2,94	3,63	3,60	3,33	3,28
Informazioni ricevute dai Veterinari	3,29	3,73	3,13	3,63	3,50	3,67	3,44
Disponibilità al dialogo del personale in servizio	3,57	3,73	3,53	3,38	3,50	3,33	3,44
Media 2012	2,97	3,36	2,35	3,30	3,44	3,47	3,23
Media 2011	3,14	3,23	ND	ND	ND	ND	3,67

DIPARTIMENTO PREVENZIONE**AREA MEDICA
MOD PV***nota - parametro soddisfacente se il valore è > 3*

	IG. ALIMENTI NUORO	IG. ALIM. MACOMER	IG. ALIM. SINISCOLA	IG. ALIM. SORGONO	IG. ALIMENTI OROSEI	IG. ALIMENTI ORUNE	MEDIA AZIENDALE
SERVIZIO IGIENE ALIMENTI							
Segnaletica e accesso al servizio	2,33	2,50	2,65	2,46	3,00	3,38	2,72
La disponibilità nel fornire informazioni telefoniche	2,50	3,75	3,18	3,43	3,00	3,25	3,18
Tempi di attesa	2,67	3,50	3,29	3,42	2,75	3,25	3,15
Orario e organizzazione nel servizio	2,67	3,63	3,53	3,46	2,75	3,38	3,23
Prestazioni Veterinarie	3,00	3,63	3,65	3,77	2,88	3,25	3,36
Informazioni ricevute dai Veterinari	3,20	3,63	4,00	3,77	3,25	3,13	3,50
Disponibilità al dialogo del personale in servizio	3,50	3,75	3,94	3,66	3,38	2,88	3,52
Media 2012	2,84	3,48	3,46	3,42	2,96	3,21	3,23
Media 2011	3,68	3,31	ND	ND	3,00	ND	3,33

SALUTE MENTALE

MOD SPDC

DIP. SALUTE MENTALE

nota - parametro soddisfacente se il valore è > 3

Segnaletica di accesso al servizio	3,23
Orario di accesso al servizio	3,40
Pulizia ambienti	3,54
Cura e comfort degli ambienti	3,41
Pulizia dei servizi igienici	3,48
Competenza professionale medica percepita	3,60
Chiarezza e comprensibilità informazioni ricevute dagli psichiatri sullo stato di salute	3,42
Chiarezza e comprensibilità del percorso terapeutico da seguire dopo la dimissione	3,41
Cortesia del personale medico	3,69
Competenza infermieristica percepita	3,59
Chiarezza e comprensibilità informazioni ricevute dagli infermieri	3,56
Cortesia del personale infermieristico	3,63
Prontezza di tutto il personale nel soddisfare le Sue necessità	3,52
Disponibilità al dialogo del personale	3,55
Armonia tra gli operatori del reparto	3,40
Grado di soddisfazione complessiva sulla prestazione e sul servizio ricevuto	3,55
Cosa pensa in generale dell'assistenza sanitaria offerta dall'ASL di Nuoro?	3,10
Media 2012	3,50
Media 2011	3,42

PRONTO SOCCORSO

MOD HPS

nota - parametro soddisfacente se il valore è > 3

	PRONTO SOCCORSO S.F. NU	PRONTO SOCCORSO PEDIATRICO S.F. NU	P.S. P.O. S. CAMILLO	MEDIA AZIENDALE
Segnaletica e accesso al Pronto Soccorso	2,87	3,43	3,28	3,19
La disponibilità nel fornire informazioni telefoniche	2,43	3,24	3,32	3,00
Tempi di attesa per la visita medica di Pronto Socc.	2,33	3,53	3,15	3,01
Durata visita medica di Pronto Soccorso	2,72	3,74	3,30	3,25
<input type="checkbox"/> tempi di attesa per eventuali esami di laboratorio successivi alla visita	2,15	3,29	3,19	2,87
<input type="checkbox"/> tempi di attesa per eventuali esami radiologici successivi alla visita	2,36	3,36	3,14	2,96
<input type="checkbox"/> tempi di attesa per eventuali altre visite specialistiche in altri reparti	2,33	3,35	3,03	2,91
Durata e gestione delle code	2,07	3,36	2,97	2,80
Orario e organizzazione nel servizio	2,50	3,39	3,20	3,03
Pulizia dei servizi igienici	2,79	3,33	3,37	3,16
Accuratezza visita da parte del medico	2,86	3,79	3,62	3,42
Informazioni ricevute dal medico sullo stato di salute	3,12	3,75	3,65	3,51
Assistenza infermieristica	3,00	3,70	3,68	3,46
Informazioni ricevute dagli infermieri	2,88	3,59	3,61	3,36
Prontezza nel soddisfare le Sue necessità	2,64	3,45	3,56	3,22
Cortesìa e disponibilità del personale in servizio	2,96	3,68	3,57	3,40
Armonia e atmosfera di reparto	2,72	3,53	3,58	3,28
Grado di soddisfazione complessiva sulla prestazione e sul servizio ricevuto	2,85	3,63	3,59	3,36
Cosa pensa in generale dell'assistenza sanitaria offerta dall'ASL di Nuoro?	2,10	3,43	3,30	2,94
Media 2012	2,63	3,51	3,36	3,16
Media 2011	2,43	N.D.	3,55	2,99

ASSISTENZIALE DOMICILIARE INTEGRATA

MOD ADI

nota - parametro soddisfacente se il valore è > 3

	DISTRETTO NUORO	DISTRETTO MACOMER	DISTRETTO SINISCOLA	MEDIA AZIENDALE
Accesso al servizio ADI	3,46	3,58	3,73	3,59
La disponibilità nel fornire informazioni telefoniche	3,26	3,65	3,67	3,523
Tempi di attesa	3,44	3,54	3,75	3,577
Orario delle prestazioni e organizzazione del servizio ADI	3,47	3,74	3,83	3,682
Qualità tecnico professionale del servizio	3,73	3,56	3,75	3,681
Precisione delle informazioni	3,56	3,45	3,67	3,558
Riservatezza allo sportello e/o con il personale in genere	3,09	3,33	3,64	3,354
Possibilità di ottenere diverse informazioni in un unico ufficio	2,83	3,31	3,75	3,30
Cortesìa del personale in servizio	3,73	3,62	3,92	3,755
Prontezza e disponibilità nel soddisfare le Sue necessità	3,74	3,48	3,91	3,71
Relazioni umane	3,76	3,70	3,83	3,762
Grado di soddisfazione complessiva sulla prestazione e sul servizio ricevuto	3,54	3,64	3,83	3,67
Cosa pensa in generale dell'organizzazione della ASL di Nuoro?	2,69	3,13	2,42	2,74
Media 2012	3,47	3,54	3,77	3,59
Media 2011	ND	ND	3,55	3,55

AREA AMMINISTRATIVA

MOD AS

nota - parametro soddisfacente se il valore è > 3

	STAFF	DIP. TECNICO AMM.VO	DIREZIONE SANITARIA	DIP.CURE MED. P.O. S.F.	DIP. SALUTE MENT.	DIP. PREVENZIONE	DISTRETTO NUORO	DISTRETTO MACOMER	DISTRETTO SINISCOLA	MEDIA AZIENDALE
Segnaletica e accesso al servizio	2,77	3,25	3,00	3,33	2,78	3,11	2,85	2,85	2,83	2,98
La disponibilità nel fornire informazioni telefoniche	3,19	3,15	3,38	3,33	3,25	3,16	2,95	3,26	2,29	3,11
Tempi di attesa	2,70	2,80	2,44	3,00	3,04	3,29	2,40	2,81	2,14	2,73
Orario e organizzazione del servizio	3,16	3,22	3,25	2,67	2,93	3,07	3,14	3,21	3,17	3,09
Qualità tecnico professionale del servizio	3,28	3,40	3,19	3,00	3,15	3,32	3,18	3,39	2,83	3,20
Precisione delle informazioni	3,26	3,48	3,31	3,33	3,14	3,48	3,12	3,43	3,50	3,34
Chiarezza e facilità compilazione modulistica	3,11	3,45	3,00	3,00	3,08	3,31	2,87	3,18	3,50	3,17
Disponibilità modulistica presso uffici o su Internet	3,23	3,40	3,00	3,00	2,63	3,09	2,79	3,05	3,00	3,02
Riservatezza allo sportello e/o con il personale in genere	3,38	3,71	3,44	3,67	3,22	3,26	3,24	3,44	2,83	3,35
Possibilità di ottenere diverse informazioni in un unico ufficio	3,35	2,95	3,13	3,67	2,90	3,30	3,27	3,29	2,67	3,17
Cortesie del personale in servizio	3,48	3,71	3,69	3,33	3,36	3,42	3,60	3,45	2,83	3,43
Prontezza e disponibilità nel soddisfare le Sue necessità	3,31	3,35	2,81	3,50	3,15	3,51	3,26	3,50	3,67	3,34
Relazioni umane	3,45	3,62	3,00	3,33	3,30	3,50	3,49	3,44	3,33	3,39
Grado di soddisfazione complessiva sulla prestazione e sul servizio ricevuto	2,91	3,21	3,13	3,33	3,11	3,38	3,17	3,39	3,43	3,23
Cosa pensa in generale dell'organizzazione della ASL di Nuoro?	2,28	3,00	3,19	2,50	2,33	3,11	2,55	3,00	2,40	2,71
Media 2012	3,17	3,34	3,13	3,26	3,08	3,30	3,10	3,18	2,48	3,12
Media 2011	3,51	2,89	ND	ND	3,35	3,60	3,17	2,61	2,81	3,13

BENESSERE ORGANIZZATIVO**MOD BO**

nota - parametro soddisfacente se il valore è > 3

COMFORT E ALTRI STRUMENTI OPERATIVI

	DIREZ. GENERALE	STAFF	DIP. TECNICO AMM.VO	P.O. S. FRANCESCO					
				DIREZ. SANITARIA	DIP. CURE MEDICHE	DIP. CURE CHIR.	DIP. AREA CRITICA	DIP. DIAG. IMM	DIP. PAT. CLIN.
Pulizia dell'ambiente di lavoro	3,00	2,38	2,71	2,50	2,68	2,96	2,79	3,16	2,42
Illuminazione locali	3,00	2,84	3,13	2,83	2,60	2,63	2,53	3,17	2,54
Temperatura dell'ambiente di lavoro	3,00	2,80	2,63	2,89	2,35	2,23	2,23	2,86	2,35
Gradevolezza arredi ufficio/servizio	3,00	2,52	2,10	2,06	2,06	1,80	1,86	2,74	1,63
Spazi disponibili per persona	2,50	2,91	2,67	2,06	1,93	1,72	1,53	2,60	1,75
Servizi igienici	3,00	2,59	2,34	2,59	1,97	2,12	1,63	2,79	2,43
Mezzi, strumenti informatici e risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	2,00	2,32	2,38	2,06	2,08	1,94	1,95	2,49	2,58
Servizi utili e di supporto ai dipendenti?	3,00	2,33	1,93	2,11	1,91	1,66	1,72	2,49	1,85
ASPETTI ORGANIZZATIVI AZIENDALI O DI SERVIZIO									
Apprezzamento dell'Azienda per il proprio servizio ai cittadini	4,00	2,88	2,52	3,17	2,90	2,91	2,78	3,43	3,05
Prova soddisfazione per il livello di servizio che l'Azienda offre effettivamente	4,00	2,87	2,50	2,89	2,90	2,82	2,83	3,26	2,83
Gli obiettivi e la missione istituzionale aziendale sono chiari e noti a livello diffuso	4,00	2,55	2,20	2,67	2,49	2,50	2,24	2,96	2,51
L'unità operativa in cui lavora offre servizi o attività adeguate alle finalità ed ai bisogni	4,00	3,833	3,02	3,11	3,25	3,25	3,16	2,97	3,44
I tempi di risposta della sua unità operativa sono rapidi rispetto alle esigenze interne o esterne	4,00	3,917	2,95	3,17	3,33	3,15	2,98	3,13	3,43
Il servizio in cui lavora risponde positivamente alle esigenze degli utenti	4,00	3,917	3,10	3,39	3,61	3,34	3,25	3,24	3,58
RELAZIONI UMANE									
La soddisfano le relazioni personali con i colleghi	4,00	3,63	3,17	3,50	3,60	3,30	3,64	3,33	3,56
Ha la sensazione di far parte di una squadra	4,00	3,47	2,79	3,11	3,26	3,12	3,49	2,99	3,20
C'è collaborazione tra i colleghi	4,00	3,75	2,94	3,44	3,60	3,30	3,58	3,36	3,46
Ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	4,00	3,70	2,96	3,22	3,61	3,30	3,50	3,16	3,23
Il lavoro di ogni collega rappresenta un contributo rilevante al servizio	4,00	3,90	3,25	3,44	3,69	3,57	3,73	3,24	3,72
I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	3,50	3,63	2,56	3,22	3,25	3,10	3,30	3,12	3,36
Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	3,50	3,68	2,83	3,06	3,40	3,19	3,37	3,27	3,10
Tutti i colleghi apportano nella giusta quantità e qualità il proprio contributo rispetto agli obiettivi del gruppo di lavoro	3,50	3,71	2,75	3,33	3,37	3,17	3,31	3,06	3,17
I compiti da svolgere sono organizzati in modo da evitare eccessivi carichi di lavoro	3,00	3,75	2,60	2,67	3,01	2,88	2,89	3,01	2,97
Il diretto responsabile desidera essere informato sui problemi che si incontrano nel lavoro	4,00	3,95	3,42	3,22	3,51	3,37	3,73	3,15	3,20
Il diretto responsabile propone soluzioni efficaci	3,00	3,90	2,89	3,00	3,13	3,01	3,15	2,81	2,68
Il diretto responsabile coinvolge i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	3,00	3,73	2,98	2,94	3,18	2,94	3,20	2,83	2,71

L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici , visibilità sociale, encomi ecc.)	ND	3,12	1,81	1,94	1,71	1,73	1,68	2,65	1,77
I criteri con cui si valutano le persone e le attività sono equi e trasparenti	ND	3,57	2,11	2,18	2,65	2,51	2,41	2,94	2,58
Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni	ND	2,96	1,51	2,00	1,91	1,88	1,72	2,53	2,12
Il diretto responsabile tratta i dipendenti in maniera equa e rispettosa	4,00	3,90	2,97	3,24	3,34	3,19	3,46	3,18	3,07
Sente di essere valutato adeguatamente per quello che fa	ND	3,30	2,41	2,65	2,80	2,71	3,00	3,10	2,82
Il comportamento del responsabile è coerente e finalizzato al raggiungimento degli obiettivi dell'unità operativa che coordina	ND	3,77	2,98	3,12	3,25	3,10	3,37	2,97	2,71
Il servizio in cui lavora attiva nel tempo fasi di revisione e miglioramento delle attività svolte	ND	3,70	2,45	3,00	2,90	2,65	2,91	3,07	2,64
Nel servizio sono valorizzate ed emergono le Sue qualità personali e professionali	4,00	3,43	2,28	2,94	2,95	2,70	2,76	3,17	2,75
Lei è pienamente formato/a rispetto ai compiti da svolgere ed alle capacità tecniche necessarie	4,00	3,65	2,64	3,47	3,47	3,29	3,25	3,53	3,29
Vengono offerte efficaci e mirate opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	ND	3,19	2,02	2,53	2,79	2,62	3,12	2,90	2,50
L'Azienda offre effettive possibilità di carriera per tutti	ND	2,59	1,83	2,06	1,99	2,04	2,17	2,67	2,13
L'Azienda valorizza le pari opportunità tra i sessi o per i diversamente abili	ND	3,00	2,61	3,29	3,03	3,01	3,01	3,06	3,15
Si sente realizzato con il lavoro che svolge	3,50	3,25	2,68	3,12	3,05	3,12	3,30	3,17	3,30
Cosa pensa in generale dell'organizzazione della ASL di Nuoro?	ND	2,00	2,00	2,36	2,08	2,17	2,12	2,83	2,24
Media 2012	3,52	3,30	2,62	2,86	2,88	2,77	2,84	2,96	2,81
Media 2011	3,02	3,32	2,83	2,60	3,02	2,46	ND	2,87	2,87

BENESSERE ORGANIZZATIVO**MOD BO**

nota - parametro soddisfacente se il valore è >
3

COMFORT E ALTRI STRUMENTI OPERATIVI

	DIP. DEL FARMACO	P.O. C. ZONCHELLO	P.O. S. CAMILLO	DIP. SALUTE MENT.	DIP. PREVENZIONE	DISTRETTO NUORO	DISTRETTO MACOMER	DISTRETTO SINISCOLA	DISTRETTO SORGONO	MEDIA AZIENDALE
Pulizia dell'ambiente di lavoro	3,20	2,70	2,76	2,58	2,67	2,59	2,85	2,58	2,59	2,73
Illuminazione locali	2,90	2,92	2,86	2,83	2,96	2,99	3,00	2,77	2,73	2,85
Temperatura dell'ambiente di lavoro	2,54	2,67	2,50	2,15	2,54	2,48	2,69	2,57	2,89	2,58
Gradevolezza arredi ufficio/servizio	2,72	2,46	2,08	2,47	1,97	2,10	2,65	2,37	2,18	2,27
Spazi disponibili per persona	2,93	2,62	2,05	2,29	2,24	2,24	2,88	2,33	2,19	2,30
Servizi igienici	2,89	2,66	2,29	2,14	2,01	2,31	2,84	2,38	2,50	2,41
Mezzi, strumenti informatici e risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	2,90	2,23	2,38	1,87	2,16	2,34	2,69	2,23	1,86	2,25
Servizi utili e di supporto ai dipendenti?	2,85	2,44	1,98	2,03	1,95	2,27	2,67	2,20	1,90	2,18
ASPETTI ORGANIZZATIVI AZIENDALI O DI SERVIZIO										
Apprezzamento dell'Azienda per il proprio servizio ai cittadini	3,01	3,27	2,93	2,97	2,86	3,28	3,51	3,11	3,16	3,10
Prova soddisfazione per il livello di servizio che l'Azienda offre effettivamente	2,93	3,18	2,99	2,98	2,87	3,17	3,43	3,09	3,03	3,03
Gli obiettivi e la missione istituzionale aziendale sono chiari e noti a livello diffuso	2,99	3,05	2,48	2,85	2,64	2,96	3,43	2,83	2,86	2,79
L'unità operativa in cui lavora offre servizi o attività adeguate alle finalità ed ai bisogni	3,36	3,63	3,34	3,45	3,34	3,61	3,86	3,69	3,32	3,42
I tempi di risposta della sua unità operativa sono rapidi rispetto alle esigenze interne o esterne	3,36	3,53	3,47	3,61	3,63	3,60	3,88	3,65	3,21	3,44
Il servizio in cui lavora risponde positivamente alle esigenze degli utenti	3,56	3,70	3,62	3,71	3,64	3,75	3,86	3,65	3,42	3,57
RELAZIONI UMANE										
La soddisfano le relazioni personali con i colleghi	3,43	3,53	3,37	3,62	3,13	3,42	3,68	3,37	3,65	3,50
Ha la sensazione di far parte di una squadra	3,35	3,48	3,17	3,34	2,93	3,28	3,65	3,14	3,65	3,30
C'è collaborazione tra i colleghi	3,36	3,56	3,51	3,57	3,18	3,47	3,78	3,28	3,63	3,49
Ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	3,35	3,69	3,45	3,52	3,14	3,43	3,65	3,49	3,61	3,45
Il lavoro di ogni collega rappresenta un contributo rilevante al servizio	3,45	3,80	3,61	3,69	3,27	3,67	3,85	3,53	3,63	3,61
I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	3,37	3,69	3,23	3,36	3,21	3,43	3,72	3,35	3,59	3,33
Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	3,22	3,57	3,38	3,40	2,97	3,27	3,60	3,27	3,59	3,31
Tutti i colleghi apportano nella giusta quantità e qualità il proprio contributo rispetto agli obiettivi del gruppo di lavoro	3,29	3,55	3,28	3,42	3,05	3,46	3,64	3,35	3,31	3,32
I compiti da svolgere sono organizzati in modo da evitare eccessivi carichi di lavoro	3,22	3,48	3,24	3,52	3,21	3,28	3,59	3,31	3,04	3,15
Il diretto responsabile desidera essere informato sui problemi che si incontrano nel lavoro	3,52	3,87	3,46	3,50	3,59	3,48	3,89	3,31	3,65	3,55
Il diretto responsabile propone soluzioni efficaci	3,38	3,83	3,13	3,24	3,38	3,17	3,80	2,99	3,45	3,22

Il diretto responsabile coinvolge i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	3,44	3,79	3,35	3,36	3,52	3,14	3,76	2,97	3,65	3,25
L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici , visibilità sociale, encomi ecc.)	2,38	2,83	2,38	2,22	2,32	2,38	2,90	2,13	2,30	2,12
I criteri con cui si valutano le persone e le attività sono equi e trasparenti	2,71	3,58	2,64	2,68	2,85	2,84	3,42	2,61	2,58	2,60
Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni	2,20	3,12	2,12	2,27	2,66	2,34	3,16	2,05	1,97	2,14
Il diretto responsabile tratta i dipendenti in maniera equa e rispettosa	3,43	3,87	3,47	3,50	3,44	3,53	3,79	3,03	3,58	3,44
Sente di essere valutato adeguatamente per quello che fa	2,94	3,52	2,92	3,07	3,10	3,00	3,52	2,99	2,91	2,82
Il comportamento del responsabile è coerente e finalizzato al raggiungimento degli obiettivi dell'unità operativa che coordina	3,39	3,91	3,37	3,42	3,51	3,40	3,89	3,23	3,45	3,16
Il servizio in cui lavora attiva nel tempo fasi di revisione e miglioramento delle attività svolte	3,35	3,51	3,07	3,16	3,17	3,16	3,67	2,98	2,95	2,91
Nel servizio sono valorizzate ed emergono le Sue qualità personali e professionali	3,03	3,52	2,87	3,02	2,84	3,30	3,53	3,18	2,95	3,07
Lei è pienamente formato/a rispetto ai compiti da svolgere ed alle capacità tecniche necessarie	3,22	3,53	3,39	3,48	3,29	3,51	3,67	3,48	3,28	3,41
Vengono offerte efficaci e mirate opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	2,36	3,27	2,79	2,85	3,00	3,08	3,31	2,91	2,59	2,66
L'Azienda offre effettive possibilità di carriera per tutti	2,33	2,75	2,17	2,15	2,29	2,46	3,00	2,32	1,93	2,16
L'Azienda valorizza le pari opportunità tra i sessi o per i diversamente abili	2,93	3,33	3,09	3,21	3,33	3,34	3,59	3,30	2,75	2,95
Si sente realizzato con il lavoro che svolge	3,26	3,33	3,22	3,21	2,98	3,47	3,60	3,29	3,29	3,23
Cosa pensa in generale dell'organizzazione della ASL di Nuoro?	2,97	2,68	2,33	2,26	2,41	2,56	2,98	2,15	2,27	2,25
Media 2012	3,08	3,28	2,96	3,02	2,95	3,06	3,44	2,98	2,97	3,02
Media 2011	ND	3,07	2,70	2,98	3,01	2,76	3,01	2,79	2,96	2,89

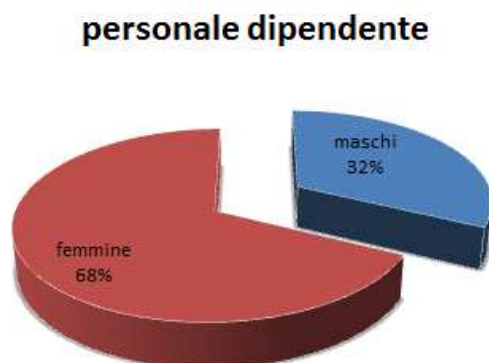
5 – BILANCIO DI GENERE

Nel 2012 nell'Azienda Sanitaria di Nuoro hanno operato 2325 lavoratori dipendenti.

615, pari al 26.45% del totale, sono appartenuti alla dirigenza ed i restanti 1710 al comparto (73.55%).

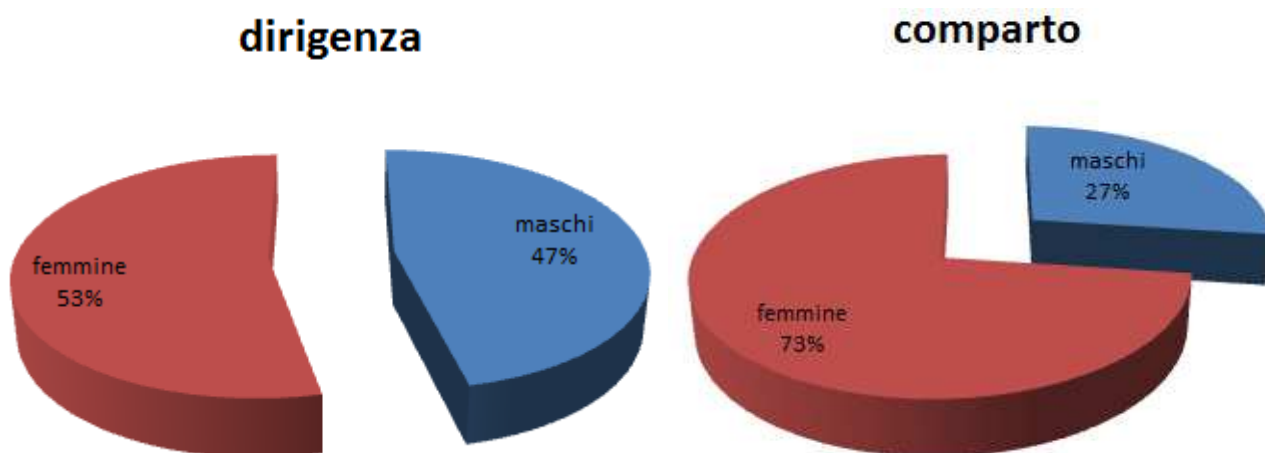
In entrambe le categorie risulta preponderante il ruolo sanitario.

Per quanto attiene alla suddivisione per sessi del personale dipendente, questo ammonta a 749 maschi ed a 1576 femmine.



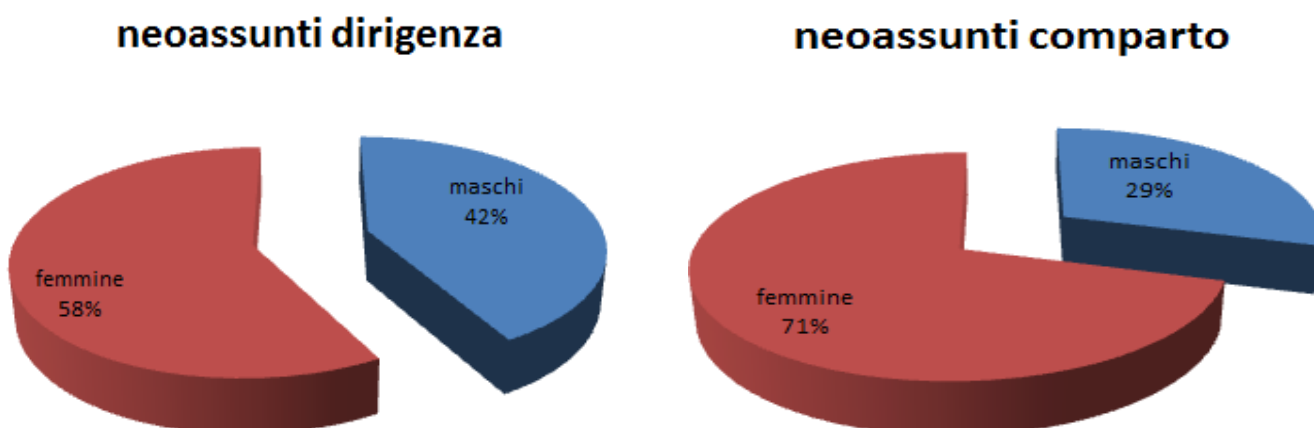
La dirigenza aziendale è suddivisa in 286 maschi e 329 femmine.

Il comparto conta invece 463 maschi e 1247 femmine.



Nel corso del 2012 sono stati assunti 77 dipendenti a tempo indeterminato.

Tra questi sono i maschi hanno raggiunto le 28 unità e le femmine 49, con una loro maggiore incidenza relativa rispetto al dato consolidato, nelle mansioni dirigenziali.



6 – SPUNTI PER IL MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) non può essere considerato in maniera statica. Il principio del “miglioramento continuo” deve essere doverosamente applicato annualmente anche al SMVP aziendale in modo da consentire di rilevare criticità e opportunità in sede di funzionamento del sistema.

In particolare nel corso delle valutazioni sul 2012 sono state rilevate e/o segnalate le seguenti priorità di rettifica o miglioramento a partire dal 2013:

1. elaborazione di Piani Operativi non più a livello di singola unità operativa, ma a livello di dipartimento o macro struttura. Tale aspetto si rende necessario oltre che per semplificare il processo di programmazione, anche per consentire la corretta ed effettiva implementazione della logica gestionale imperniata sui dipartimenti o sulle macro aree di attività omogenea (Servizi interaziendali e Distretti territoriali). Da ciò conseguirà l'attribuzione di obiettivi a livello aggregato, favorendo l'integrazione organizzativa di strutture affini;
2. modifica delle schede di valutazione del personale, con il potenziamento del peso dell'area della valutazione delle competenze e dei comportamenti. Introduzione nelle schede di valutazione dei responsabili di macro struttura/dipartimento e dei responsabili di struttura complessa o semplice dipartimentale, di alcune aree di valutazione che tengano conto dei seguenti fattori:
 - **peso della struttura:** 1 punto per strutture semplici dipartimentali; da 2 a 4 punti per le strutture complesse sulla base della gradazione della posizione;
 - **particolare complessità e strategicità degli obiettivi assegnati:** eventuale bonus fino a 2 punti per il raggiungimento di obiettivi particolarmente strategici e critici da parte della Direzione Generale;
 - **comportamenti:** presa in carico sostanziale ed effettiva di problematiche e obiettivi; capacità di problem solving;
3. modifica delle scale di valutazione delle competenze e dei comportamenti: in particolare si modificano i criteri di valutazione come segue, al fine di potenziare la logica della valutazione verso lo sviluppo delle competenze delle risorse umane in un'ottica pluriennale:
 - 1** - *forte necessità di miglioramento rispetto alle esigenze di servizio ed agli obiettivi assegnati;*
 - 2** - *margini di miglioramento rispetto alle esigenze di servizio ed agli obiettivi assegnati;*
 - 3** - *apporto ottimale ed efficace rispetto alle necessità (soddisfazione del "100%" delle attese);*
 - 4** - *particolari riscontri meritori nella gestione di criticità, difficoltà ed eventi straordinari;*
 - 5** - *riconosciute eccellenze in ordine al conseguimento di obiettivi miglioramenti nella gestione di processi e protocolli di alta complessità e innovazione.*
4. considerazione dell'effettiva presenza in servizio: l'esigenza di semplificare il processo da parte della Rilevazione Presenze, rende necessaria la valutazione del passaggio da un sistema a soglia minima (**158 gg. di effettiva presenza in servizio** per i dipendenti che prestano l'attività

lavorativa su 6 giorni settimanali; **132 gg. di effettiva presenza in servizio** per i dipendenti che prestano attività lavorativa su 5 giorni settimanali) ad un sistema individuale basato sulla percentuale dei giorni di presenza effettiva a lavoro in rapporto ai giorni teorici, per singola tipologia di figura professionale.

5. riparto dei “resti di valutazione”: il riparto dei resti avviene all'interno delle singole Unità Operative. Nel caso in cui in una data U.O. non vi sia un numero sufficiente di dipendenti per singola categoria contrattuale, il riparto può avvenire a livello di dipartimento o di altre aree omogenee di attività, con opportune misure di normalizzazione dei dati rispetto alla presenza di differenti valutatori;
6. valutazione della congruità delle valutazioni del personale: l'OIV e la struttura tecnica a supporto verificano gli Indici di Performance Individuale (IPI) medi tra differenti strutture, anche rispetto alle performance organizzative registrate in corso d'anno dalla struttura. L'OIV sarà tenuto a verificare gli aspetti metodologici adottati nelle valutazioni, in coerenza con la logica dello sviluppo pluriennale delle competenze. Nella sezione “capacità di differenziare le valutazioni del personale” della scheda di valutazione del responsabile valutatore, si terrà conto della correttezza metodologica adottata dal valutatore e del suo approccio alla gestione delle risorse umane, volto alla valorizzazione delle competenze, dei meriti e delle aree suscettibili di miglioramento delle stesse, nell'interesse dell'utenza e dell'Azienda. In particolare verranno valutate due componenti:
 -
7. erogazione delle incentivazioni in due tranches: la prima incentiverà direttamente il dipendente in misura proporzionale al proprio Indice di Performance Individuale (IPI) conseguito nella struttura di appartenenza, anche indipendentemente dalla chiusura del processo di valutazione delle altre U.O.; la seconda tranche attribuita i “resti delle incentivazioni”, solo al termine delle eventuali procedure di conciliazione o di eventuali riconteggi e rettifiche a livello aziendale;
8. valutazione della dirigenza e del personale che opera non in singole U.O. ma trasversalmente a supporto di differenti livelli e strutture organizzative: la performance organizzativa strutturale da indicare nella scheda di valutazione nell'area A delle schede, deve tener conto dei differenti ambiti di attività, pertanto la stessa potrà essere pari alla media delle performance strutturali delle differenti aree ove si opera;
9. valutazione del benessere organizzativo: occorre la separazione della parte direttamente controllabile dal responsabile di struttura (collaborazione tra colleghi, lavoro in equipe, equità valutazioni, conoscenza obiettivi di struttura ecc.) dalla parte meramente informativa, concernente aspetti strutturali, di comfort e disponibilità di risorse dipendenti dalle politiche di investimento dell'Azienda;

7 – BENCHMARKING EXTRA AZIENDALE 2013-2015

L'Azienda ha recentemente approvato, come allegato tecnico al Piano della Performance 2013-15, un sistema di indicatori di natura sanitaria utile per favorire il confronto (benchmarking) dei risultati interni con realtà extra aziendali ed extra regionali.

Si precisa che tale allegato, riportando i dati 2011 e 2012, consente di ricavare indicazioni fondamentali nella valutazione della performance 2012 in ambito sanitario ospedaliero, territoriale e collettivo.

Pertanto a tale documento si rimanda per gli approfondimenti del caso.