



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2015 (Relazione sugli Obiettivi Aziendali)

Art.10 comma 1 lettera b) del Decreto Legislativo n. 150/2009



**Servizio
Sanitario
della
Toscana**

INDICE

1. Presentazione della Relazione

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholders esterni

2.1 L'Azienda ed il contesto esterno di riferimento

2.2 L'AOU Senese in cifre

2.3 I risultati raggiunti

- *Andamento delle Attività Aziendali*

- *Trasparenza, integrità ed Anticorruzione*

- *Standard di Qualità dei Servizi resi*

- *Sistema di Valutazione Regionale: i risultati dell'AOU Senese nel 2015*

2.4 Le criticità e le opportunità

3. Obiettivi: Risultati raggiunti e scostamenti

3.1 Albero della performance

3.2 Obiettivi strategici

3.3 Obiettivi e piani operativi

3.4 Obiettivi individuali

4. Risorse, efficienza ed economicità

5. Pari opportunità e bilancio di genere

6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

ALLEGATI

- *All.1 – Risultati 2015 raggiunti per Struttura e Figura Prof.le*

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27/10/2009 all'art.10 prevede che le Amministrazioni Pubbliche redigano annualmente il Piano della Performance, da adottare in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Decreto prevede che l'Azienda rediga, entro il 30 giugno di ogni anno, una Relazione sulla Performance che evidenzi, a consuntivo e con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto alle linee programmatiche aziendali ed agli obiettivi organizzativi e individuali assegnati, dando evidenza degli eventuali scostamenti rilevati.

Il Ciclo della Performance per l'anno 2015 dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese ha avuto inizio nel mese di ottobre 2014 con la predisposizione da parte della Direzione Aziendale del Documento sulle Linee Strategiche Aziendali 2015, che ha rappresentato il riferimento su cui è stato avviato nel mese di novembre 2014 il Processo di Negoziazione di Budget.

La Direzione Aziendale, dopo aver recepito gli obiettivi assegnati all'AOU Senese da parte della Regione Toscana per l'anno 2015 ed a conclusione del Processo di Negoziazione di Budget, ha definito ed assegnato gli obiettivi operativi alle singole Strutture Organizzative per l'anno 2015.

Tali obiettivi sono stati discussi durante gli appositi incontri che la Direzione Aziendale ha tenuto con tutti i Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI) tra il novembre 2014 ed il gennaio 2015, durante i quali sono state presentate e discusse le Schede di Budget 2015 predisposte, a cura dell'UOC Controllo di Gestione, per ciascuna Unità Operativa Complessa (UOC) e per ciascuna Unità Operativa Semplice Autonoma (UOSA).

Gli obiettivi sono stati condivisi, tenendo conto anche delle proposte integrative formulate dai Direttori di DAI, UOC ed UOSA.

Il Piano della Performance 2015-2017 dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, ovvero il documento di programmazione triennale attraverso il quale, in coerenza con le risorse assegnate e nel rispetto della programmazione sanitaria regionale e della pianificazione strategica aziendale, vengono individuati, focalizzandosi principalmente sulle attività del primo anno (2015), gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori di risultato ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale aziendale, è stato approvato con la Deliberazione AOU Senese n. 54 del 29.01.2015.

Le Schede di Budget 2015, che riportano per ciascuna Struttura i dati e gli obiettivi di produzione, organizzativi, di appropriatezza, di qualità e di efficienza assegnati per l'anno 2015 con l'indicazione del relativo peso (per un punteggio complessivo pari a 100), sono state approvate con la Deliberazione AOU Senese n. 420 del 11.06.2015.

Alle Schede di Budget, in relazione all'avvenuta verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati sia al Personale Dirigente che al Personale del Comparto, è collegato il Sistema Premiante Aziendale.

La Relazione sulla Performance dell'anno 2015 evidenzia i risultati aziendali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati per l'anno 2015.

Il presente documento riporta una serie di dati e di indicatori rappresentati in forma semplificata ed aggregata, in modo da assolvere alla funzione di apposita comunicazione verso l'esterno, per i cittadini e gli altri stakeholders, attraverso una forma snella e comprensibile anche per un lettore non esperto e sempre ispirandosi ai principi di trasparenza, chiarezza e verificabilità dei contenuti.

La Relazione sulla Performance 2015 è resa conoscibile anche tramite la pubblicazione on-line sul sito istituzionale dell'AOU Senese (<http://www.ao-siena.toscana.it>) alla Sezione "Amministrazione Trasparente".

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E PER GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

2.1 – L’Azienda ed il contesto esterno di riferimento

L’Azienda Ospedaliera Universitaria Senese (d’ora in poi AOUS), istituita il 1° gennaio 1995, ha sede legale in Siena, presso Strada delle Scotte n. 14 – Partita Iva 00388300527. L’AOUS è l’Azienda Ospedaliera integrata con l’Università degli Studi di Siena e si caratterizza per l’espletamento delle attività di diagnosi, cura ed assistenza e per quelle di alta specializzazione di rilievo nazionale.

Essa svolge, grazie al contributo del Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze, del Dipartimento Biotecnologie Mediche e del Dipartimento di Biologia Molecolare e dello Sviluppo dell’Università degli Studi di Siena, le inscindibili funzioni di assistenza, didattica e ricerca, tutte finalizzate a valorizzare la metodologia scientifica nell’interesse del paziente, dello studente e della società nel suo complesso.

L’AOUS rappresenta quindi un elemento organizzativo funzionale del Servizio Sanitario Regionale Toscano, nell’ambito della finalità precipua di tutela della salute, e collabora al tempo stesso con l’Università nell’ambito delle finalità della ricerca e della didattica.

L’AOUS attua una stretta collaborazione ed integrazione funzionale con la Azienda USL 7 di Siena che opera sul territorio, così come promuove e sviluppa relazioni con tutte le altre Aziende Sanitarie accreditate ed istituzioni pubbliche e private, al fine di garantire migliori condizioni e servizi di carattere sanitario all’utenza.

L’AOUS mira a garantire agli utenti i più elevati livelli di salute possibili, contemperando la ricerca e la didattica con i fini assistenziali, e rendendo l’Azienda confrontabile con le più prestigiose istituzioni ospedaliere universitarie nazionali ed internazionali.

L’AOUS costituisce centro Hub, come disposto dal Piano Sanitario Regionale Toscano e dalla normativa relativa all’organizzazione del Sistema Sanitario Regionale Toscano, e rappresenta il punto di riferimento per la popolazione della città di Siena e dell’Area Vasta Toscana Sud-Est (AVSE), ossia residente nelle province di Siena, Arezzo e Grosseto, oltre ad essere al tempo stesso attrattiva a livello regionale e nazionale, garantendo il principio di equità di accesso ai servizi sanitari.

L’AOUS svolge le proprie attività in maniera coordinata ed integrata con quelle delle Aziende Sanitarie Territoriali limitrofe e delle altre strutture sanitarie pubbliche e private per garantire la continuità assistenziale tra l’ospedale ed il territorio.

L’AOUS riconosce come punto di forza l’organizzazione per Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI), che si esplica in percorsi assistenziali anche interdipartimentali e nella definizione di standard nelle linee assistenziali più significative.

La congiuntura economica che il nostro Paese sta affrontando in questi anni ha imposto “tagli” significativi al settore sanitario, che si sono tradotti per l’Azienda in vincoli stringenti in termini di limitatezza delle risorse disponibili, di blocco delle assunzioni, di un piano degli investimenti molto contenuto, di tetti di spesa sull’acquisizione dei beni, di volumi controllati di attività; oltre a tutto questo, nell’anno 2015 l’AOU Senese ha dovuto fronteggiare anche una sensibile contrazione dei finanziamenti e dei contributi regionali.

Pur in presenza di tali pesanti condizionamenti esterni, l’AOUS ha tuttavia continuato a perseguire i propri obiettivi prioritari, garantendo standard di eccellenza sul piano assistenziale e la piena integrazione con le attività di didattica e di ricerca, assicurando al contempo il sostanziale equilibrio economico-finanziario del sistema aziendale.

Risulta comunque innegabile come tali vincoli esterni abbiano di conseguenza condizionato anche la gestione della performance.

2.2 – L’AOU Senese in cifre

Sono organi dell’Azienda il Direttore Generale, il Collegio Sindacale e l’Organo di Indirizzo. Il Direttore Generale è coadiuvato, nell’esercizio delle proprie funzioni, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo.

L’AOUS garantisce lo svolgimento dei propri compiti istituzionali attraverso la propria struttura organizzativa; l’organigramma aziendale è consultabile sul sito web dell’AOU Senese (<http://www.ao-siena.toscana.it>) alla Sezione “Amministrazione Trasparente”.

L’organizzazione aziendale, fondata sui criteri della multidisciplinarietà e della multiprofessionalità, mira al miglioramento delle competenze professionali tecniche e scientifiche e risponde alla ricerca continua del miglioramento dei risultati assistenziali, di didattica e di ricerca.

Le funzioni operative svolte all’interno dell’AOUS sono attribuite alle Strutture organizzative, cui sono assegnate le risorse materiali, umane, tecnologiche e strutturali, le quali vengono gestite sulla base della programmazione aziendale e mediante lo strumento di budget. L’organizzazione interna si articola in:

- Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI), con o senza articolazione in Aree;
- Staff Direzione Generale, Staff Direzione Sanitaria e Dipartimenti Amministrativi;
- Strutture Complesse (UOC - Unità Operative Complesse);
- Strutture Semplici Autonome (UOSA - Unità Operative Semplici Autonome);
- Strutture Semplici (UOS - Unità Operative Semplici all’interno delle UOC);
- Programmi dipartimentali (attivabili ex-art. 5 D.Lgs. n. 517/99);
- Incarichi Professionali.

L'organizzazione dipartimentale è il modello ordinario di gestione operativa dell'AOUS, al fine di assicurare l'esercizio integrato delle attività assistenziali, didattiche e di ricerca, assicurando al paziente un iter clinico e terapeutico garantito da un controllo sistematico della qualità delle cure (efficacia, continuità assistenziale, soddisfazione del cittadino).

I Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI) dell'AOUS sono 8 e rappresentano la sede dove è assicurata la massima attenzione alle funzioni tipiche dei professionisti sanitari, che compongono il Dipartimento stesso e, conseguentemente, anche quelle dei Direttori di tali Strutture.

I DAI aziendali sono i seguenti:

- DAI CARDIO-TORACO-VASCOLARE,
- DAI CHIRURGIA GENERALE E SPECIALISTICA,
- DAI EMERGENZA URGENZA E DEI SERVIZI DIAGNOSTICI,
- DAI MATERNO-INFANTILE,
- DAI MEDICINA INTERNA E SPECIALISTICA,
- DAI ONCOLOGICO,
- DAI SCIENZE NEUROLOGICHE E NEUROSENSORIALI,
- DAI SALUTE MENTALE.

Nella tabella di seguito è riportata la distribuzione della popolazione di riferimento (suddivisa per Zone solo relativamente alla provincia di Siena) nell'ambito territoriale dell'Area Vasta Toscana Sud-Est (AVSE).

Difatti l'AOUS, in qualità di presidio ospedaliero della città di Siena (denominato Ospedale "Santa Maria alle Scotte"), oltre alle attività sanitarie di elevata specializzazione tipiche di una Azienda Ospedaliera Universitaria, svolge anche attività di base per i residenti nei 15 comuni della Zona Senese.

Distribuzione popolazione AVSE	
TERRITORIO	POPOLAZIONE
Siena (provincia)	272.638
<i>Zona Senese</i>	121.752
<i>Zona Amiata Val D'Orcia</i>	22.605
<i>Zona Val di Chiana Senese</i>	64.378
<i>Zona Alta Val d'Elsa</i>	63.903
Arezzo (provincia)	349.651
Grosseto (provincia)	228.157
TOTALE AVSE	850.446
Fonte Dati: Istat - 1° gennaio 2011	

Per un maggiore dettaglio, nella tabella sotto è riportata la distribuzione della popolazione dell'Area Vasta Toscana Sud-Est, suddivisa anche per fasce di età.

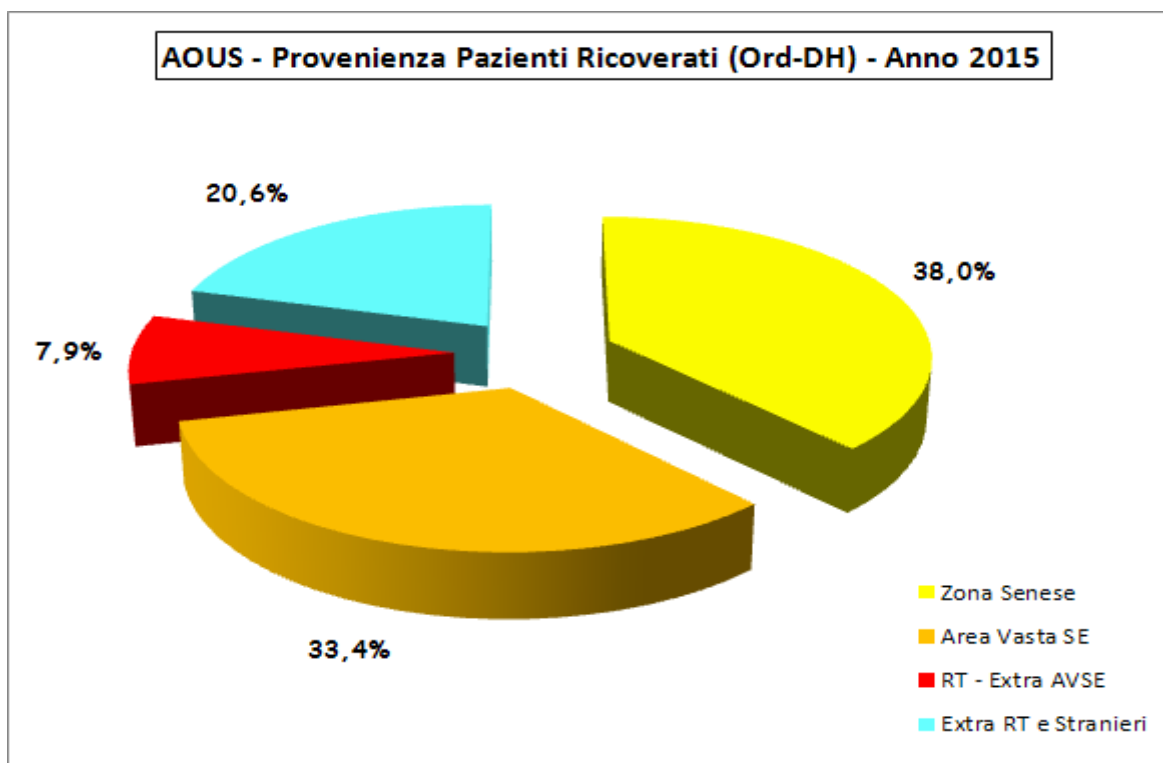
Distribuzione della popolazione per fasce di età							
	Popolazione 0-14 anni		Popolazione 15-64 anni		Popolazione 65 anni e più		TOTALE AVSE
TERRITORIO		%		%		%	
Siena (provincia)	34.151	12,5%	172.238	63,2%	66.249	24,3%	272.638
Arezzo (provincia)	44.832	12,8%	225.951	64,6%	78.868	22,6%	349.651
Grosseto (provincia)	26.469	11,6%	145.483	63,8%	56.205	24,6%	228.157
TOTALE AVSE	105.452	12,4%	543.672	63,9%	201.322	23,7%	850.446

Per le attività di ricovero, a livello complessivo nell'anno 2015 l'AOU Senese ha presentato i seguenti dati (con il confronto rispetto agli anni 2012-2014):

	Anno 2012		Anno 2013		Anno 2014		Gen-Dic 2015	
AOU SENESE	Degenza Ordinaria	DH/ Surgery	Degenza Ordinaria	DH/ Surgery	Degenza Ordinaria	DH/ Surgery	Degenza Ordinaria	DH/ Surgery
Posti-Letto	668 ORD + 16 culle	66 DH + 38 OBI	667 ORD + 16 culle	68 DH + 37 OBI	639 ORD + 16 culle	68 DH + 37 OBI	643 ORD + 16 culle	67 DH + 33 OBI
N. Ricoveri	26.914	7.561	26.391	7.407	25.771	7.458	25.289	7.776
Giornate di Degenza	182.022	29.930	176.761	28.325	172.089	29.895	170.884	28.917
Degenza Media / Accessi Medi Ciclo DH	6,76	3,96	6,70	3,82	6,68	4,01	6,76	3,92
Tasso di Occupazione	75%		75%		75%		76%	208%
€ Drg Medio	€ 4.287	€ 2.418	€ 4.359	€ 2.220	€ 4.599	€ 2.515	€ 4.718	€ 2.525
N. Ricoveri di Alta Specialità (DRG >2,5)	4.852 (18,0%)	479	4.965 (18,8%)	598	5.098 (19,8%)	626	5.132 (20,3%)	514
% Ricoveri da Extra RT	20,5% Tot 21,3%	24,1%	20,2% Tot 21,1%	24,3%	20,2% Tot 20,7%	22,2%	19,9% Tot 20,6%	23,0%

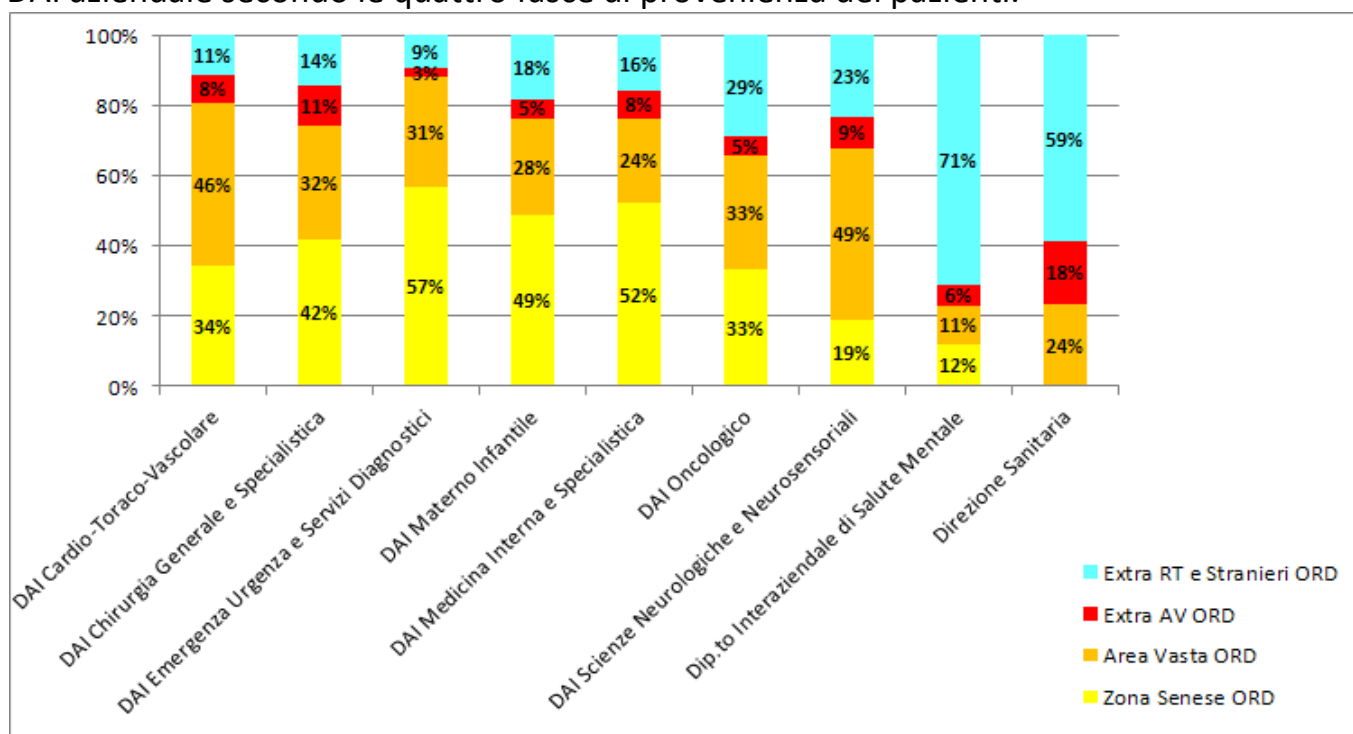
Come si può notare dalla tabella, vanno evidenziati due dati particolarmente rilevanti, ovvero le significative percentuali del "N. Ricoveri di Alta Specialità" (superiore al 20% del totale e con un trend in crescita) e del "N. Ricoveri di Pazienti provenienti dalle altre regioni extra Regione Toscana (negli anni stabilmente compresa tra il 20% ed il 22%, valore rilevante anche nel confronto con altre Aziende Ospedaliere regionali e nazionali). Per quanto riguarda l'attività di ricovero, in calce sono riportati gli indici percentuali di attrazione dei pazienti trattati presso l'AOU Senese nell'anno 2015:

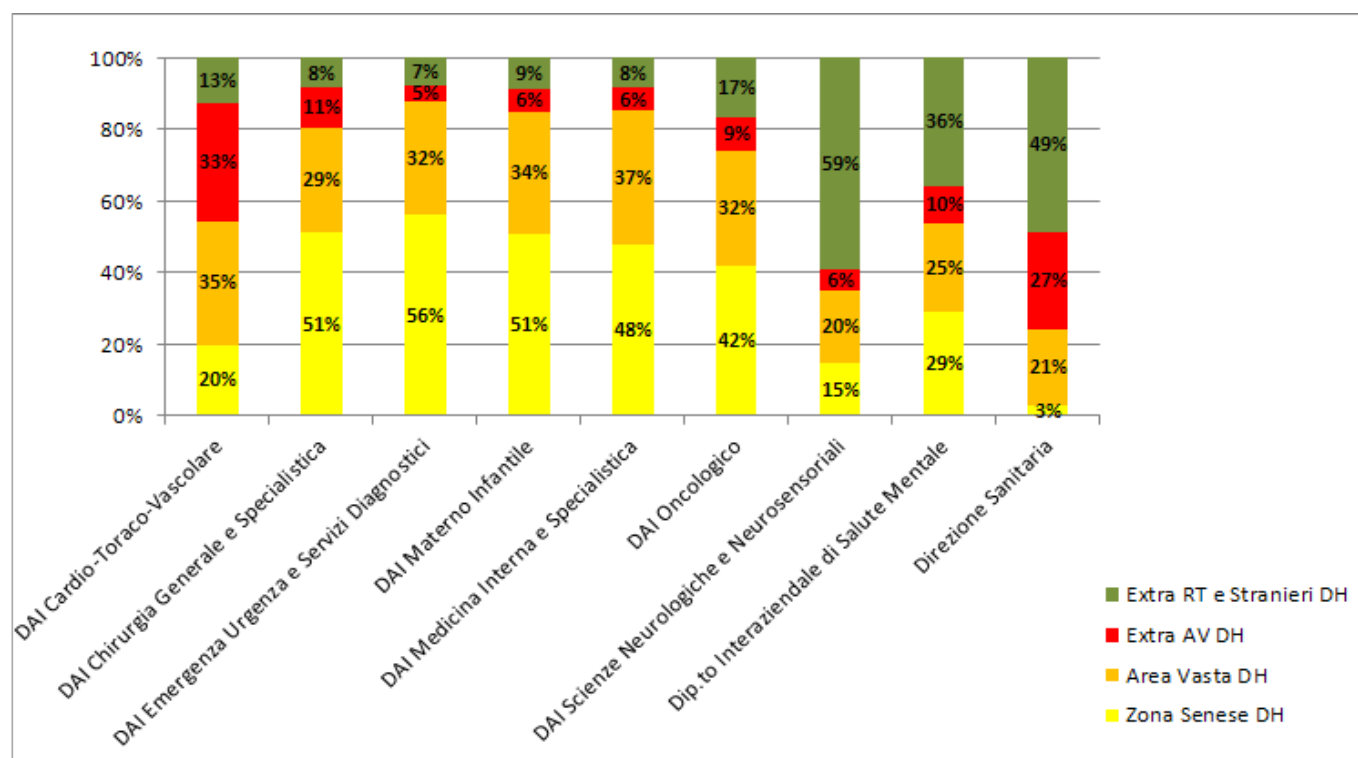
- 38,0% per la popolazione della Zona Senese,
- 33,4% per l'altra popolazione dell'Area Vasta Toscana Sud-Est,
- 7,9% per la popolazione delle altre Aree Vaste della Regione Toscana,
- 20,6% per la popolazione delle altre Regioni Italiane e per gli stranieri.



L'elevato indice di attrazione di pazienti provenienti da Extra Regione Toscana sottolinea il significativo ruolo di riferimento ricoperto dall'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese in ambito nazionale per le attività di elevata specializzazione.

Di seguito, nei grafici ad istogrammi cumulati relativamente alla degenza ordinaria ed al Day Hospital, si riportano le percentuali di distribuzione della casistica trattata da ciascun DAI aziendale secondo le quattro fasce di provenienza dei pazienti.





Per le attività ambulatoriali e di pronto soccorso, a livello complessivo nell'anno 2015 l'AOU Senese ha presentato i seguenti dati (con il confronto rispetto agli anni 2013-2014):

AOU SENESE	ANNO 2013	ANNO 2014	Δ %	Gen-Dic 2015
N. Accessi PS	50.971	53.058	+4,1%	54.508 (+3%)
di cui % codici rossi	1.817 (3,6%)	1.970 (3,7%)	+8,4%	2.326 (4,3%)
N. Prestazioni Ambulatoriali (Laboratorio)	2.201.002	2.247.656	+2,1%	2.250.000 (dato provvisorio)
N. Prestazioni Ambulatoriali (Radiologia)	188.760	196.067	+3,9%	186.000 (dato provvisorio)
N. Prestazioni Ambulatoriali (Visite)	272.880	274.074	+0,4%	275.000 (dato provvisorio)
N. Prestazioni Ambulatoriali (Altro)	399.712	409.312	+2,4%	388.000 (dato provvisorio)
N. Pazienti trattati in Day Service (Pacchetti multidisciplinari di prestazioni)	5.811	6.379	+9,8%	6.439
N. Prime Visite (Non Urgenti) a CUP	61,3%	69,7%	+8,4%	70,5%

Come si può notare dalla tabella, vanno evidenziati due dati particolarmente rilevanti, ovvero la costante crescita del volume delle prestazioni ambulatoriali svolte ed il ruolo significativo dell'AOU Senese nell'ambito dell'Emergenza-Urgenza (incremento del N. di Accessi di Pronto Soccorso ed aumento del N. di casi in Codice Rosso di elevata gravità).

Infine, nella tabella in calce sono riportati i dati, per figura professionale, della Dotazione Organica dell'AOU Senese al 31.12.2015, suddivisi tra Dirigenza e Personale del Comparto, e distinguendo i dipendenti del SSN dagli Universitari convenzionati.

DIRIGENZA	Dipendenti SSN al 31.12.2015 (dati Conto Annuale)	Universitari convenz. al 31.12.2015	totale
DIR. MEDICO CON INC. STRUTTURA COMPLESSA	16	33	49
DIR. MEDICO CON INCARICO DI STRUTTURA SEMPLICE	24	19	43
DIRIGENTI MEDICI CON ALTRI INCAR. PROF.LI	369	98	467
DIR. MEDICI A T. DETERMINATO(ART. 15-SEPTIES D.LGS. 502/92)	0	0	0
FARMACISTI CON ALTRI INCAR. PROF.LI	9	0	9
BIOLOGI CON INCARICO DI STRUTTURA SEMPLICE	1	1	2
BIOLOGI CON INCARICO DI STRUTTURA complessa		1	1
BIOLOGI CON ALTRI INCAR. PROF.LI	20	28	48
DIRIGENTE CON INC. STRUTTURA COMPLESSA	0	1	1
FISICI CON INC. DI STRUTTURA COMPLESSA	1	0	1
FISICI CON ALTRI INCAR. PROF.LI (RAPP. ESCLUSIVO)	3	0	3
PSICOLOGI CON ALTRI INCAR. PROF.LI (RAPP. ESCLUSIVO)	3	0	3
DIRIGENTE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	2	0	2
DIRIGENTE AMM.VO CON INCARICO DI STRUTTURA COMPLESSA	6	0	6
AVVOCATO DIR. A T. DETERMINATO(ART. 15-SEPTIES DLGS. 502/92)	0	0	0
ARCHITETTI DIRIG. CON ALTRI INCAR.PROF.LI	1		1
INGEGNERE DIRIG. CON INCARICO DI STRUTTURA COMPLESSA	1	0	1
INGEGNERE DIRIG. CON altri incarichi prof.	2	1	3
STATISTICO DIRIG. CON ALTRI INCAR.PROF.LI	1	1	2
TOTALE DIRIGENZA	459	183	642
COMPARTO	Dipendenti SSN al 31.12.2015 (dati Conto Annuale)	Universitari convenz. al 31.12.2015	Totale
PROFESSIONI SANITARIE INFERMIERISTICHE			
COLLABORATORE PROFESSIONALE SANITARIO			
INFERMIERE	1083	6	1089
OSTETRICA	45	6	51
INFERMIERE PEDIATRICO	13		13
OPERATORE PROFESSIONALE SANITARIO			
INFERMIERE GENERICO	5	0	5
PROFESSIONI SANITARIE AREA TECNICO-DIAGNOSTICA			
COLLABORATORE PROFESSIONALE SANITARIO			
DIETISTA	2	1	3
IGIENISTA DENTALE			0
TECNICO AUDIOMETRISTA	7	0	7
S07TSA - TECNICO DI NEUROFISIOPATOLOGIA	9	3	12
TECNICO SANITARIO DI LABORATORIO BIOMEDICO	96	7	103
TECNICO SANITARIO DI RADIOLOGIA MEDICA	78	6	84
TECNICO DI FISIOPATOLOGIA CARDIOCIRCOL. E PROFUSIONE CARDIOVASC.	10	0	10
PROFESSIONI SANITARIE RIABILITATIVE			
COLLABORATORE PROFESSIONALE SANITARIO			
FISIOTERAPISTA	24	0	24
LOGOPEDISTA	5	0	5
ORTOTTISTA-ASSISTENTE DI OFTALMOLOGIA	3	2	5
MASSAGGIATORE NON VEDENTE	1		1
TERAPISTA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITA'DELL'ETA' EVOLUTIVA	1	0	1
TOTALE COMPARTO RUOLO SANITARIO	1382	31	1413
RUOLO TECNICO E AMMINISTRATIVO			
T16024-COLLAB.RE PROF.LE ASSISTENTE SOCIALE - D	2		2
T16026-COLLAB.RE TEC. - PROF.LE - D -DS	13	12	25
COLLAB.RE TEC. - PROF.LE PROLIFO ATIPICO	0	8	8
T14007-ASSISTENTE TECNICO - C	8	3	11
T14E59-OPERATORE TECNICO SPECIAL.TO ESPERTO - C	25		25
T13059-OPERATORE TECNICO SPECIAL.TO - BS	9	2	11
T13660-OPERATORE SOCIO SANITARIO - BS	426		426
T12057-OPERATORE TECNICO - B	41		41
T12058-OPERATORE TECNICO ADDETTO ALL'ASSISTENZA - B	22		22
T11008-AUSILIARIO SPECIALIZZATO - A	65		65
A18029-COLLABORATORE AMMINISTRATIVO PROF.LE ESPERTO - DS	21		21
A16028-COLLABORATORE AMMINISTRATIVO PROF.LE - D	47	5	52
A14005-ASSISTENTE AMMINISTRATIVO - C	49	14	63
A13018-COADIUTORE AMM.VO ESPERTO - BS	8	3	11
A12017-COADIUTORE AMM.VO - B	41		41
A11030-COMMESSO - A	3	0	3
TOTALE COMPARTO RUOLO AMMINISTRATIVO E TECNICO	780	47	827
Totale Azienda			2882

2.3 – I risultati raggiunti

➤ Andamento delle Attività Aziendali

I dati di sintesi riportati nelle tabelle precedenti testimoniano come l'AOU Senese nell'anno 2015 abbia conseguito ottimi risultati e confermano come essa stia procedendo nella giusta direzione, già intrapresa negli scorsi anni, della corretta gestione, della riorganizzazione dei percorsi assistenziali e del cambiamento di processi organizzativi aziendali, consentendo all'AOU Senese di perseguire obiettivi strategici aziendali, quali:

- la deospedalizzazione complessiva sul territorio,
- la riduzione di attività potenzialmente inappropriate,
- il potenziamento delle attività di elevata specializzazione e delle eccellenze,
- il corretto utilizzo delle risorse disponibili,
- la separazione dei percorsi assistenziali urgenti rispetto a quelli in elezione,
- la riorganizzazione e lo sviluppo delle attività chirurgiche,
- l'innalzamento della qualità assistenziale e dell'efficacia delle cure,
- la valorizzazione delle professionalità aziendali.

➤ Trasparenza, integrità ed Anticorruzione

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, in applicazione della Legge n. 190/2012 sulla prevenzione della corruzione e del Decreto Legislativo n. 33/2013 di riordino degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte della Pubblica Amministrazione, ha provveduto ad effettuare, nel 2015, tutti i dovuti adempimenti previsti dalla normativa in tema di trasparenza amministrativa e anticorruzione.

Per quanto attiene agli obiettivi individuati nel Piano della Performance 2015-17, l'anno 2015 è stato caratterizzato da due rilevanti elementi:

- 1) L'emanazione della Determinazione n. 12 del 28/10/2015 (pubblicata nella Gazzetta Ufficiale serie generale n. 267 del 16 novembre 2015) con la quale è stato approvato l'aggiornamento al Piano Nazionale Anticorruzione, che contempla una sezione specifica riferita ai caratteri peculiari dei piani triennali delle Aziende Sanitarie;
- 2) L'avvicendamento del Responsabile Prevenzione Corruzione, incarico affidato con Delibera AOUS n. 508/2015 alla Dott.ssa Emanuela Senesi, già responsabile dell'UOC Formazione, che ha iniziato a svolgere l'incarico dal settembre 2015.

Gli obiettivi specifici in tema di anticorruzione e trasparenza amministrativa già indicati nel piano della performance 2015/17, sono stati perseguiti e raggiunti pressoché integralmente, per mezzo delle seguenti attività a carattere organizzativo e formativo.

A) ANTICORRUZIONE : Aspetti organizzativi anno 2015

Sono state portate a compimento le attività specifiche già declinate nel piano della performance 2015/17:

- Pubblicazione della Relazione annuale del RPC entro il termine di Legge 31/12/2015
- Con Delibera n.103 del 27/2/2014 il Servizio interno per la trasparenza e anticorruzione è stato ampliato, comprendendo fra i membri effettivi i responsabili di alcune aree a rischio quali, farmacia, area assistenza infermieristica, gestione del Personale
- La determinazione ANAC n. 12/2015 ha reso necessario integrare ulteriormente i componenti del Servizio interno per la trasparenza e l'anticorruzione con i referenti delle aree generali e specifiche individuate a maggior rischio corruzione nelle organizzazioni sanitarie dalla stessa Determinazione ANAC n. 12/2015

Pertanto sono stati nominati quali ulteriori componenti del servizio interno:

- I responsabili organizzativi delle professioni sanitarie
- il referente aziendale per la trasparenza
- consulenti dell'ufficio legale e dell'UPD (a chiamata)

B) ANTICORRUZIONE: Attività Formative anno 2015

In data 4 e 5 dicembre 2015 è stato realizzato il Corso di formazione dal titolo "IL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE: COME VALUTARE IL RISCHIO DI CORRUZIONE analisi delle questioni poste dalla normativa ISO 31000.2010", destinato a:

Componenti del servizio interno e referenti aziendali anticorruzione dei profili sanitari e amministrativi.

I Temi trattati hanno riguardato

- Innovazione in tema di anticorruzione
- Concetto di rischio
- Modello di gestione del rischio in sanità
- La trasparenza come meccanismo di prevenzione della corruzione

Partecipanti 100 /Durata 8 ore per giornata di formazione.

C) Promozione di elevati livelli di TRASPARENZA

Nel processo di budget 2015 è stato tenuto conto della necessità di sviluppare obiettivi finalizzati alla responsabilizzazione dei Dirigenti e delle singole Strutture al corretto adempimento degli obblighi previsti Decreto Legislativo n. 33/2013.

Gli obiettivi e i risultati conseguiti sono sintetizzati nella seguente tabella riepilogativa:

Strutture	Obiettivo	Indicatore	risultati	Note
Strutture di Staff AMMINISTRATIE	Monitoraggio/ aggiornamento periodico pubblicazioni obbligatorie nella sezione sito web denominata "Amministrazione Trasparente"	1) Rispetto tempi di pubblicazione e successive modifiche e/o integrazioni D. Lgs. 33/2013. 2) Report trimestrali sui dati di pubblicazione, validato dal Responsabile della Struttura	I tempi di pubblicazione sono stati rispettati Sono stati individuati i referenti per la pubblicazione degli atti di ciascun UO o Ufficio	Nel 2015 è stato approntato il nuovo sito pubblico istituzionale. Il 2015 è stato caratterizzato da alcune problematiche di carattere informatico relative alla gestione del nuovo sito pubblico.
Strutture di Staff AMMINISTRATIE	Protocollo informatico e gestione flussi documentali	1) Al 30/09: utilizzo procedura protocollo a regime e analisi documentale propedeutica a firma digitale; 2) Al 31/12: utilizzo firma digitale	Entro settembre 2015 è stato adottato correntemente il protocollo informatico. Al 31 dicembre 2015 è stata realizzata l'informatizzazione dei procedimenti amministrativi e della firma digitale.	
Responsabile per la Trasparenza / Servizio Interno Trasparenza e Anticorruzione	Diffusione Programma Trasparenza ed Integrità a livello pubblico	Organizzazione giornate della trasparenza ed integrità : n° 1 giornata entro 31/12/2015	E' stata organizzata la giornata della trasparenza in data 26 novembre 2015 (Partecipanti 200). Sono state coinvolte numerose organizzazioni di rappresentanza dei cittadini.	

➤ Standard di Qualità dei Servizi resi

La legge n. 135/2012 ha previsto che con apposito regolamento vengano definiti gli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all'assistenza ospedaliera, previa intesa con la Conferenza Stato-Regioni.

Il provvedimento si inserisce tra le manovre programmate per una razionalizzazione strutturale della rete ospedaliera, nel quadro complessivo di revisione della spesa sanitaria, con una riduzione del numero di posti letto dall'attuale standard del 4 per 1.000 abitanti al 3,7 per 1.000 abitanti, comprensivi di 0,7 posti letto per 1.000 abitanti per la riabilitazione e la lungodegenza post-acuzie, adeguando coerentemente le dotazioni organiche dei presidi ospedalieri pubblici e assumendo come riferimento un

tasso di ospedalizzazione pari a 160 per 1.000 abitanti, di cui il 25% riferito a ricoveri diurni.

Il rispetto dei nuovi standard consentirà che gli attesi incrementi di produttività si possano tradurre in un miglioramento del SSN, nel rispetto delle risorse programmate, rendendo contestualmente più specifica la missione assistenziale affidata agli ospedali.

Questa riorganizzazione deve fondarsi su regole chiare che prendano in considerazione:

- bacini di utenza, per definire, secondo livelli gerarchici di complessità, le strutture ospedaliere;
- standard minimi e massimi di strutture per singola disciplina, individuati sulla base del tasso di ospedalizzazione atteso. I parametri tengono conto della necessità, per l'alta specialità, di offrire una buona qualità di prestazioni, attraverso la concentrazione in un numero limitato di presidi con un ampio bacino d'utenza;
- volumi ed esiti: sia per i volumi sia per gli esiti, le soglie minime, identificabili a livello nazionale sulla base di evidenze scientifiche, possono consentire di definire criteri non discrezionali per la riconversione della rete ospedaliera ed eventuali valutazioni per l'accreditamento;
- standard generali di qualità: gli standard devono essere graduati per livelli organizzativi in riferimento ad ambiti quali la gestione del rischio clinico, l'Evidence Based Medicine, l'Health Technology Assessment, la valutazione e il miglioramento continuo delle attività cliniche, la documentazione sanitaria, la comunicazione, informazione e partecipazione del cittadino/paziente e la formazione del personale.

Un rilievo particolare viene assegnato alle reti per patologia, quali la rete infarto, rete ictus, rete traumatologica, rete neonatologica e punti nascita, rete medicine specialistiche, rete oncologica e rete pediatrica.

La riorganizzazione della rete ospedaliera potrà realizzarsi se nel contempo avverrà il potenziamento delle strutture territoriali, la cui carenza o la mancata organizzazione in rete ha forti ripercussioni sull'utilizzo appropriato dell'ospedale influenzando i flussi in entrata e in uscita dall'ospedale".

L'Agenzia Regionale di Sanità della Toscana (ARS), con la propria attività, supporta la programmazione socio-sanitaria regionale.

Dal 2013 l'Osservatorio Qualità ed Equità dell'ARS Toscana sviluppa e mette a disposizione sistemi di osservazione finalizzati a misurare direttamente gli esiti o i processi, quando essi possono essere considerati "surrogati" di esiti per poi accertare se esistano eventuali disuguaglianze riferibili al genere, allo stato socio economico o al luogo di vita che mettano a repentaglio il principio di equità.

Il Programma di Osservazione degli Esiti (PrOsE) dell'Osservatorio per la qualità e l'equità mette a disposizione un **sistema di indicatori** con l'obiettivo di osservare qualità ed equità dei servizi erogati, in particolare gli esiti dei servizi diagnostici e terapeutici. Ciò è importante in quanto permette di individuare aree critiche e opportunità di cambiamento.

La finalità del PrOsE è **migliorare la qualità, la sicurezza e l'equità dei servizi erogati dal Servizio sanitario della Toscana**. In tale contesto, il Programma ha significato in quanto produce motivazioni al miglioramento del sistema nel suo complesso e nelle unità che lo compongono, e contribuisce a chiarire priorità e direzioni strategiche.

L'indicatore desiderato può essere ricercato seguendo le tre seguenti chiavi di ricerca:

- struttura assistenziale
- area clinico-assistenziale
- singolo indicatore

Per comunicare con noi: prose@ars.toscana.it

Per iniziare l'indagine, accedi al menu a schede secondo la chiave di ricerca e la prospettiva preferita (ospedale – dipartimento – azienda USL).

Gli indicatori sono costruiti per valutare gli esiti in termini di:

- mortalità (es. rischio di morte a 30 giorni da intervento di bypass aorto-coronarico isolato)
- riammissioni (es. proporzione di riammissioni a 30 giorni dalla dimissione per polmonite)
- ospedalizzazione per condizioni sensibili alle cure territoriali (es. tasso di ospedalizzazione per ipertensione)
- eventi avversi (es. rischio di morte in DRG a basso rischio) in fase di sviluppo
- volumi/esito (es. relazione tra volumi di attività e rischio di morte per bypass)
- utilizzo (es. proporzione di angioplastiche entro 48 ore dall'ammissione per infarto; tasso di utilizzo di bypass aorto-coronarico).

Gli indicatori selezionati riguardano patologie e procedure per le quali vi è evidenza di:

- legame tra processo ed esito
- potenziale miglioramento di qualità e sicurezza in seguito al ri-disegno di processi clinici e organizzativi
- rilevanza per lo stato di salute della popolazione
- importanza dei costi diretti, cioè direttamente attribuibili all'assistenza
- variabilità negli esiti
- disponibilità di dati di buona qualità.

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese ha strutturato la valutazione della qualità dell'assistenza sanitaria erogata secondo quattro modalità:

- adeguandosi alle direttive regionali e quindi contribuendo in modo sostanziale alla definizione degli indicatori pertinenti per il proprio ambito e livello prestazionale
- sottoponendosi alle ispezioni di accreditamento disposte a livello regionale
- deliberando un proprio piano della performance
- istituendo alcune unità operative specificamente preposte allo scopo

In particolare le Strutture Aziendali che si occupano di qualità dell'assistenza sono:

- Ufficio Relazioni con il pubblico
- UOSA Clinical Risk Management
- UOS Accreditamento e qualità percorsi assistenziali
- UOC Percorsi e procedure certificazione qualità
- UOC Soddisfazione dell'utenza e Sociologia sanitaria
- UOC Medicina Legale

➤ Sistema di Valutazione Regionale: i risultati dell'AOU Senese nel 2015

La Regione Toscana considera ormai da anni il Sistema di Valutazione della Performance delle Strutture Sanitarie Toscane (Bersaglio MeS), elaborato dalla Scuola Superiore Sant'Anna dell'Università di Pisa, lo strumento di rappresentazione dei risultati e di governo del Sistema Sanitario Regionale.

Il sistema è oggi utilizzato per supportare i processi di pianificazione e programmazione a livello aziendale e regionale ed è collegato al sistema incentivante della Direzione Aziendale.

Le dimensioni della valutazione sono:

- Valutazione dei livelli di salute della popolazione [soltanto per le AUSL] (A),
- Valutazione della capacità di perseguimento delle strategie regionali (B),
- Valutazione socio-sanitaria (C),
- Valutazione esterna (D),
- Valutazione interna (E),
- Valutazione dell'efficienza operativa e della performance economico finanziaria (F).

Le fasce in cui la valutazione è stata espressa sono cinque:

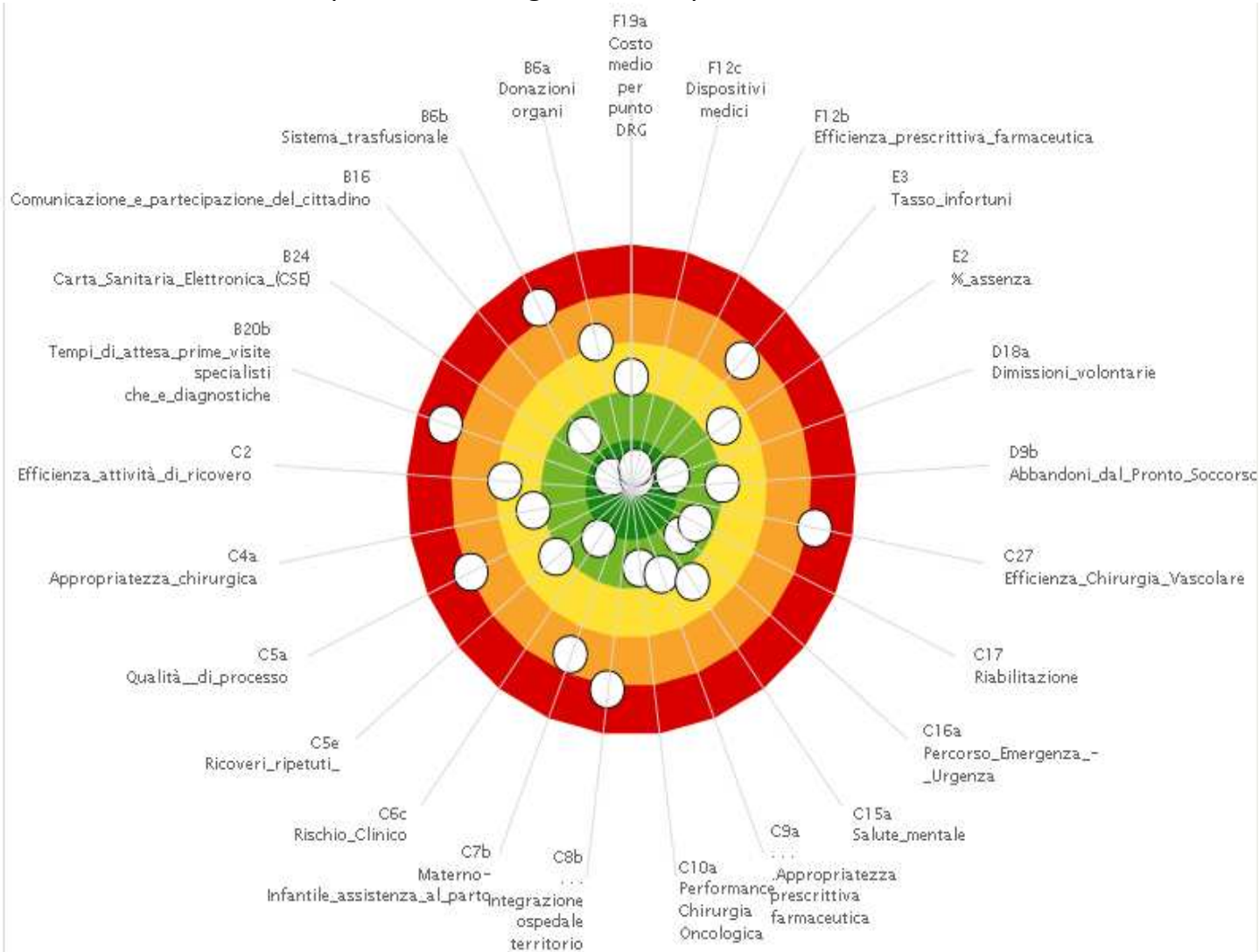
- Fascia verde scuro, fascia più centrale del bersaglio, corrisponde ad una performance ottima. In una scala di valutazione a cinque fasce, il punteggio sintetico si posiziona tra il 4 ed il 5;
- Fascia verde chiaro, quando la performance è buona e la valutazione sintetica oscilla tra i 3 ed il 4;
- Fascia gialla, quando la valutazione è tra il 2 ed il 3 e la performance è positiva, ma presenta spazi di miglioramento;
- Fascia arancione, quando la valutazione è tra l'1 ed il 2 e presenta una situazione preoccupante. La performance deve essere migliorata;
- Fascia rossa, quando la performance è sotto l'unità.

Per la determinazione del posizionamento delle Aziende Sanitarie vengono adottati alcuni criteri di riferimento quali gli standard internazionali di riferimento, gli standard regionali definiti con delibera regionale o nel piano sanitario regionale, la media regionale corretta con eventuali fattori di risk adjustment (generalmente età e genere) per rendere possibile il confronto tra le Aziende Sanitarie.

L'AOU Senese vede quindi rappresentati sinteticamente i propri livelli di Performance nel bersaglio aziendale, in cui vengono riportati i valori di circa 50 raggruppamenti di indicatori selezionati (complessivamente gli indicatori monitorati ogni anno sono circa 350) e posizionati nel grafico rispetto ai livelli di Performance raggiunti dalle altre Aziende Sanitarie del Network regionale.
















Il Bersaglio MeS, ovvero la rappresentazione grafica della totalità degli indicatori che compongono il Sistema Regionale di Valutazione, ha evidenziato come l'AOU Senese abbia perseguito nell'anno 2015 buoni risultati complessivi dal punto di vista organizzativo e gestionale ed ottime performance in molte dimensioni misurate nel confronto con le altre Aziende Ospedaliere Universitarie Toscane.

Si riporta sotto una versione provvisoria del Bersaglio MeS di Valutazione Regionale dell'AOU Senese con i primi dati dell'anno 2015, dove già a prima vista si può notare come la maggior parte degli elementi valutati (punto bianchi) si collochino nelle fasce vicine al centro e come pochi risultino gli elementi posizionati sulle fasce esterne:



Entrando nello specifico della valutazione dell'AOU Senese, si riporta di seguito la tabella di dettaglio delle aree ed attività aziendali oggetto di misurazione con il punteggio (provvisorio) conseguito nell'anno 2015 per singola voce, rispetto ad una scala di valutazione compresa tra 0 (scarsa) e 5 (ottima):

AREA / ATTIVITA' (Perseguimento Strategie Regionali, Valutazione Sanitaria, Valutazione Esterna Utenti, Valutazione Interna Dipendenti, Valutazione Economica)			PUNTEGGIO 2015
Azienda	Codice indicatore	Indicatore	Valutazione
902 - Aou Senese	B16	Comunicazione_e_partecipazione_del_cittadino	3,47 
902 - Aou Senese	B20b	Tempi di attesa prime visite specialistiche e diagnostiche	0,65 
902 - Aou Senese	B24	Carta Sanitaria_Elettronica_(CSE)	4,49 
902 - Aou Senese	B6a	Donazioni organi	1,88 
902 - Aou Senese	B6b	Sistema trasfusionale	0,74 
902 - Aou Senese	C10a	Performance_Chirurgia_Oncologica	3,39 
902 - Aou Senese	C15a	Salute mentale	2,68 
902 - Aou Senese	C16a	Percorso Emergenza - Urgenza	3,54 
902 - Aou Senese	C17	Riabilitazione	3,41 
902 - Aou	C2	Efficienza attività di ricovero	2,18 

AREA / ATTIVITA' (Perseguimento Strategie Regionali, Valutazione Sanitaria, Valutazione Esterna Utenti, Valutazione Interna Dipendenti, Valutazione Economica)			PUNTEGGIO 2015
902 - Aou Senese	C27	Efficienza Chirurgia Vascolare	0,82 
902 - Aou Senese	C4a	Appropriatezza chirurgica	2,77 
902 - Aou Senese	C5a	Qualità di processo	1,05 
902 - Aou Senese	C5e	Ricoveri ripetuti	2,85 
902 - Aou Senese	C6c	Rischio Clinico	3,77 
902 - Aou Senese	C7b	Materno-Infantile assistenza al parto	1,38 
902 - Aou Senese	C8b	Integrazione_ospedale_territorio	0,88 
902 - Aou Senese	C9a	Appropriatezza prescrittiva farmaceutica	3,14 
902 - Aou Senese	D18a	Dimissioni_volontarie	4,02 
902 - Aou Senese	D9b	Abbandoni dal Pronto Soccorso	2,95 
902 - Aou Senese	E2	% assenza	2,55 
902 - Aou Senese	E3	Tasso infortuni	1,36 
902 - Aou Senese	F12b	Efficienza_prescrittiva_farmaceutica	4,71 
902 - Aou Senese	F12c	Dispositivi medici	4,53 
902 - Aou Senese	F19a	Costo medio per punto Drg	2,69 

2.4 – Le criticità e le opportunità

Ponendo in evidenza per singola Area soltanto gli indicatori dell’AOU Senese che nell’anno 2015 si sono attestati nelle fasce “molto buono” (tra 3 e 4) ed “ottimo” (tra 4 e 5) del Bersaglio MeS, possiamo citare le seguenti attività con livelli di performance molto positivi:

- AREA PERSEGUIMENTO STRATEGIE REGIONALI – Livello di Comunicazione e Partecipazione del Cittadino, Diffusione Carta Sanitaria Elettronica;
- AREA VALUTAZIONE SANITARIA – Percorso Oncologico e Performance Chirurgia Oncologica, Percorso Emergenza-Urgenza, Riabilitazione, Corretta Gestione del Rischio Clinico, Appropriately Prescrittiva Farmaceutica;
- AREA VALUTAZIONE ESTERNA UTENTI – Scarso Numero di Dimissioni Volontarie dal Ricovero Ospedaliero;
- AREA VALUTAZIONE ECONOMICA – Utilizzo Appropriato Dispositivi Medico-Chirurgici, Efficienza Prescrittiva Farmaceutica.

Come si può notare, risultano ben più numerosi gli indicatori aziendali con un punteggio elevato (tra 3 e 5) rispetto a quelli che si collocano nelle fasce basse del Bersaglio MeS (tra 0 e 2), nelle quali si trovano le attività aziendali che presentano maggiori margini di miglioramento, che elenchiamo di seguito per singola Area:

- AREA PERSEGUIMENTO STRATEGIE REGIONALI – Tempi di Attesa, Donazione Organi, Sistema Trasfusionale;
- AREA VALUTAZIONE SANITARIA – Efficienza Degenza Media Chirurgia Vascolare, Qualità di Processo, Materno Infantile Assistenza al Parto, Integrazione Ospedale-Territorio;
- AREA VALUTAZIONE INTERNA DIPENDENTI – Tasso di Infortuni Dipendenti.

Analizzando nel dettaglio in modo particolare le attività dell’Area Valutazione Sanitaria, ovvero quella che rappresenta maggiormente la missione aziendale, è importante mettere in evidenza alcuni indicatori molto positivi dell’AOU Senese nell’anno 2015 quali ad esempio:

- Tasso Ospedalizzazione Popolazione Senese in progressivo calo ed in costante avvicinamento all’obiettivo regionale inferiore al 120 x 1.000 abitanti;
- Peso Medio DRG = 1,81 (il dato più alto tra le Aziende Ospedaliere Toscane);
- Peso Medio DRG Chirurgici Ordinari Programmati = 2,31 (il dato più elevato di tutte le Aziende Sanitarie ed Ospedaliere Toscane, che evidenzia, come per il punto precedente, l’elevata complessità della casistica trattata dall’AOU Senese);
- Degenza Media Ricoveri Ordinari = 6,76 gg che, rispetto alla Degenza Media attesa a livello regionale, evidenzia una ottimale durata della degenza ospedaliera per i pazienti in relazione alla patologia);

- Degenza Media Preoperatoria per Ricoveri maggiori 1 giornata = 0,97 gg (dato in costante calo ed al di sotto dell'obiettivo regionale inferiore ad 1,00 gg), che evidenzia una buona organizzazione interna del percorso chirurgico visto il breve lasso di tempo che intercorre tra ricovero programmato ed intervento chirurgico;
- % Standard raggiunti Day Surgery per DRG LEA Chirurgici = 75,68% (dato in continua crescita e valore più elevato tra le Aziende Ospedaliere Toscane), che denota l'appropriatezza del regime assistenziale chirurgico;
- % Standard regionali raggiunti per DRG LEA Medici, dato in costante crescita, che denota un sensibile calo delle attività di ricovero "potenzialmente" inappropriate (il numero di ricoveri medici ad alto rischio di inappropriatezza effettuati in degenza ordinaria continua a calare passando da n. 1.552 nel 2014 a n. 1.368 del 2015);
- % Ricoveri da Pronto Soccorso in Reparti Chirurgici con DRG Chirurgico alla dimissione = 76,58% (dato in sensibile incremento per effetto della riorganizzazione chirurgica);
- % di Ricoveri Medici dimessi dai Reparti Chirurgici = 13% (dato in forte calo, visto che nel 2013 era pari al 25%, e che denota il miglioramento ottenuto sui percorsi chirurgici interni all'organizzazione nell'ultimo biennio).

L'Azienda dovrà consolidare nel tempo gli ottimi livelli di performance già raggiunti in alcune aree ed attività aziendali e potrà inoltre adottare ulteriori misure organizzative necessarie a migliorare alcuni aspetti, processi o dinamiche aziendali dove ancora risultano esservi margini di miglioramento.

A tal fine ad esempio la Direzione Aziendale nell'anno 2015 ha già messo in campo azioni specifiche relativamente alle voci Tempi di Attesa e Qualità di Processo.

Un ulteriore commento riguarda infine gli aspetti della Partecipazione e Comunicazione: i risultati dell'anno 2015 evidenziano come l'AOU Senese abbia raggiunto livelli di performance molto elevati verso i cittadini e verso l'esterno dell'Azienda e come su questo aspetto la Direzione Aziendale stia ponendo la massima attenzione, adottando iniziative volte alla comunicazione, alla partecipazione, alla trasparenza, alla diffusione delle informazioni all'esterno dell'Azienda ed al maggior coinvolgimento possibile degli operatori aziendali nei processi di cambiamento e di riorganizzazione all'interno dell'Azienda.

Nella tabella in calce si riportano infine alcuni degli obiettivi specifici assegnati dalla Regione Toscana all'AOU Senese per l'anno 2015 ed oggetto di costante monitoraggio da parte dell'Azienda.

Alcuni di essi erano stati esplicitamente scelti nel passato, poiché sembravano presentare ancora possibili margini di miglioramento (in colore rosso è riportata la macroarea di attività).

I risultati perseguiti dall'AOU Senese, anche in corrispondenza di molte delle seguenti voci, confermano il buon andamento aziendale delle attività svolte nell'anno 2015:

Indicatore	Dato Aziendale 2014	Obiettivo RT 2015	Dato Aziendale 2015 (provvisorio)
ESITI			
Mortalità a seguito di ricovero ospedaliero per Infarto Miocardico Acuto (IMA), Ictus, Tumore Maligno allo Stomaco (chirurgici), Tumore Cerebrale Maligno (chir)	Mortalità Inferiore alla media nazionale (ultimo dato disponibile 2014)	Mantenimento	Monitoraggio a cura di Age.n.a.s e ARS Toscana
APPROPRIATEZZA E PERCORSI ORGANIZZATIVI			
C4.9 DRG LEA Medici: % standard raggiunti per ospedalizzazione (Patto per la Salute 2010-2012)	87,0%	> 86,1%	n.d. (in calo la casistica inappropriata)
C4.12 DRG LEA Chirurgici: % standard raggiunti per % Day-Surgery (Patto per la Salute 2010-2012)	68,4%	> 81,5%	76,3%
C3.1 Degenza media pre-operatoria per ricoveri maggiori di 1 giorno	1,40 gg degenza	< 1,00	0,97
C5.2 % fratture femore operate entro 2 gg (Patto per la Salute 2010-2012)	47,6%	> 80,0%	57,2%
C7.1 % di parti cesarei depurati (NTSV)	24,9%	< 19,5%	29,5%
PRONTO SOCCORSO			
C16.1 % pazienti con codice giallo visitati entro 30 minuti	99,4%	Mantenimento e comunque > 95,0%	87,7%
C16.2 % pazienti con codice verde visitati entro 1 ora	98,2%	Mantenimento e comunque > 95,0%	93,1%
C16.7 % ricoveri da PS in reparti chirurgici con DRG chirurgico alla dimissione	69,8%	> 74,0%	> 76,5%
D9a Abbandoni dal Pronto Soccorso	1,3%	Mantenimento e comunque < 2,3%	2,4%
AREE DI DEGENZA			
C2a.2 Tasso % di Occupazione Posti Letto (Degenza Ordinaria)	76%	> 85%	75%
ALTA SPECIALITA'			
% Ricoveri di Alta Specialità con Peso DRG > 2,5 (Degenza Ordinaria)	19,8%	Mantenimento	20,3%
MOBILITA' SANITARIA			
B17.3 % Fughe extraregione per alta specialità chirurgica (pazienti Area Vasta Toscana Sud-Est)	n.d. (dato nazionale non disponibile)	< 9,0%	n.d. (dato nazionale non disponibile)
% Attrazione pazienti da extraregione	20,7%	Mantenimento e comunque > 15,0%	20,6%

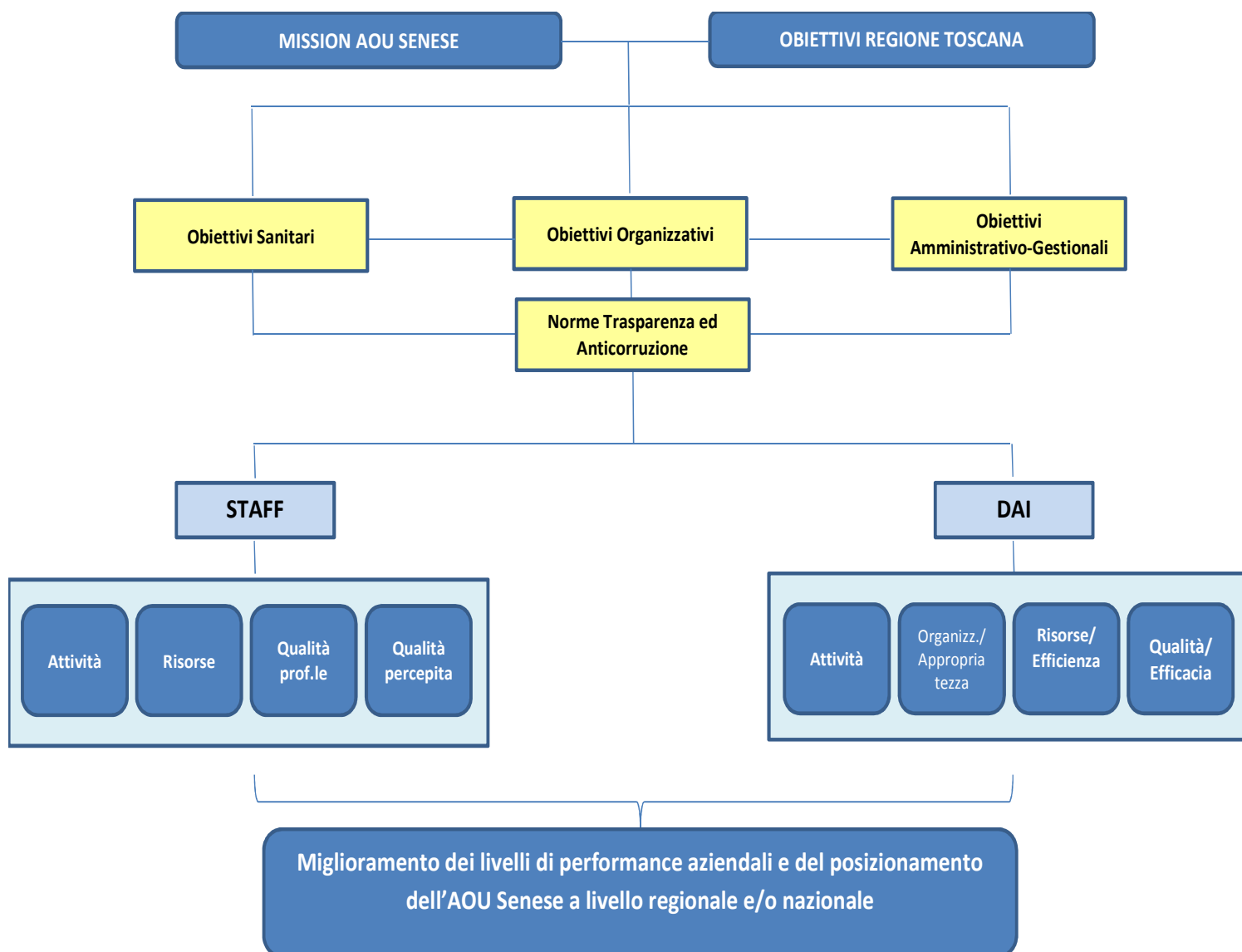
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

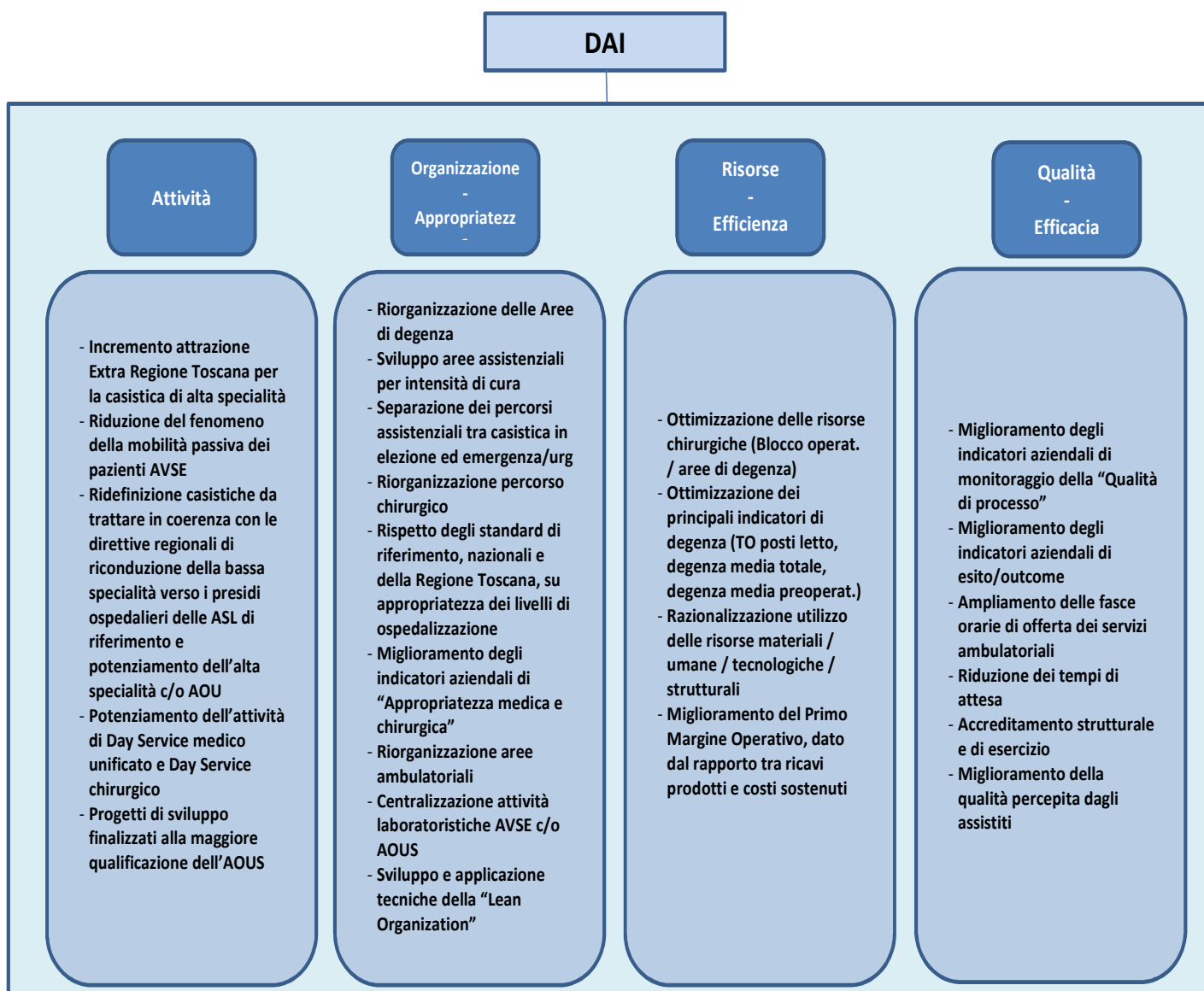
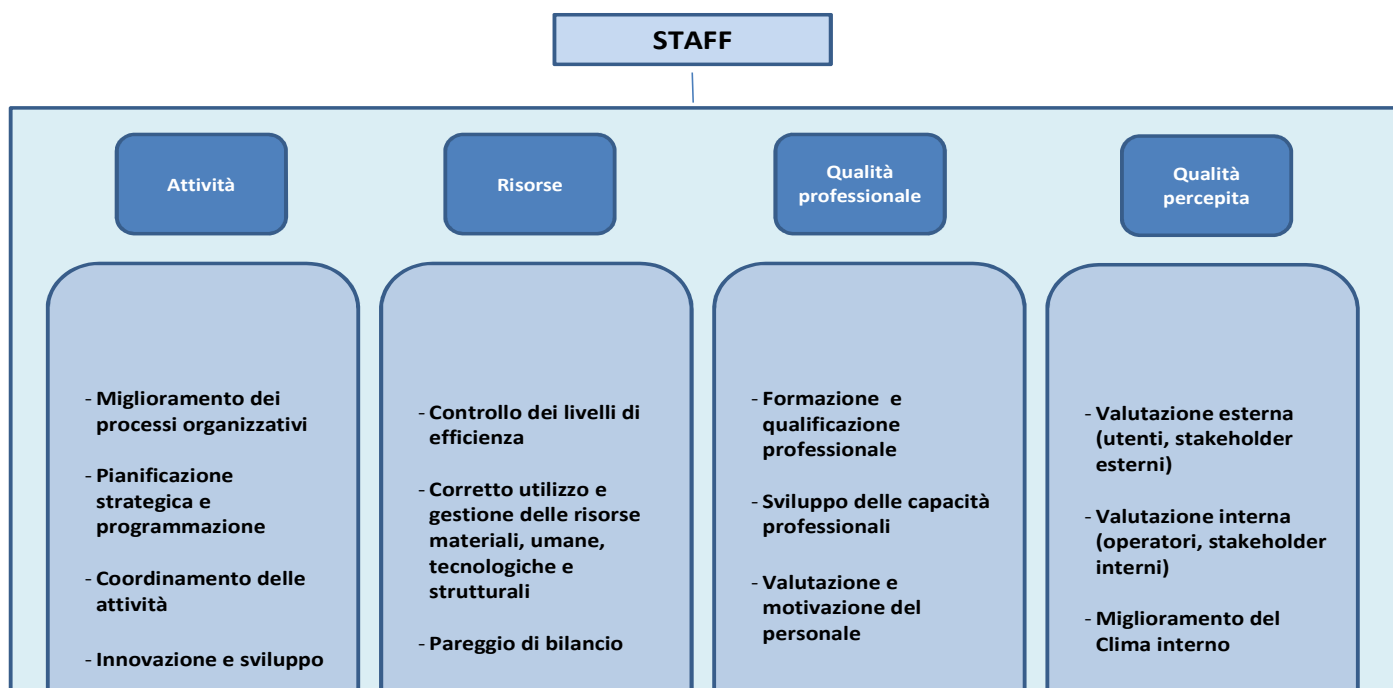
3.1 – Albero della performance

L'albero della performance è un diagramma che rappresenta graficamente i legami tra mission aziendale, aree di attività, obiettivi strategici ed obiettivi operativi.

Tale rappresentazione mostra come gli obiettivi, di diversa natura, contribuiscano, ai vari livelli organizzativi e dentro un disegno strategico complessivo coerente, al raggiungimento della mission ed al miglioramento dei livelli di performance complessivi.

Gli obiettivi annuali, declinati sulla base degli indirizzi strategici aziendali, nonché dei documenti di programmazione nazionali e regionali, costituiscono la base di partenza per l'elaborazione dell'albero della performance, in cui è rappresentata graficamente la loro successiva attribuzione ai vari livelli organizzativi aziendali.





3.2 – Obiettivi strategici

La Direzione Aziendale dell'AOU Senese ha definito la propria programmazione strategica triennale 2015-2017, in ottemperanza a quanto prescritto a livello Regionale ed in particolar modo a quanto stabilito dalla Delibera della GRT n. 1235 del 28.12.2012 ("Approvazione linee di indirizzo alle Aziende Sanitarie ed alle Aree Vaste per il riordino del Sistema Sanitario Regionale Toscano e relativo Piano Operativo") e dalla Legge Regionale Toscana n.84 del 28.12.2015 ("Riordino dell'assetto istituzionale e organizzativo del Sistema Sanitario Regionale. Modifiche alla LR n.40/2005").

Sulla base degli indirizzi forniti dalla Regione Toscana per il riordino del Sistema Sanitario Regionale, l'AOU Senese ha individuato i seguenti punti per orientare le proprie strategie di medio periodo e per assegnare gli obiettivi operativi e budgetari alle varie Strutture ed ai vari operatori all'interno dell'Azienda:

Ospedale-Territorio

Nel quadro di un significativo invecchiamento della popolazione e dell'aumento di prevalenza delle malattie croniche, lo sviluppo delle cure primarie e la globale presa in carico del paziente rappresentano obiettivi per cui l'Area Vasta Sud-Est sta riprogettando l'assistenza territoriale ed il collegamento tra essa e l'assistenza ospedaliera di 1°, di 2° e di 3° livello.

Ciò prevede lo sviluppo di percorsi integrati di cura coerenti con le indicazioni regionali, inerenti sia gli obiettivi di salute che il corretto utilizzo delle risorse, e la ridefinizione delle rispettive casistiche da trattare tra l'AOU e le AUSL limitrofe.

Anche l'organizzazione ospedaliera risulta pertanto orientata verso la ricerca di un nuovo equilibrio tra qualità delle cure e sostenibilità del sistema.

Appropriatezza dell'attività ospedaliera

I meccanismi prescelti per favorire l'appropriatezza delle prestazioni ospedaliere sono di tipo diretto ed indiretto.

Per ciò che concerne i meccanismi diretti, questi sono volti ad individuare le attività di ricovero ad alto rischio di inappropriatezza e ad adottare strategie mirate alla loro riduzione, incentivando le prestazioni a maggior valore aggiunto per il cittadino.

Per quanto concerne i meccanismi di tipo indiretto, essi sono rivolti a modificare le modalità di valorizzazione delle prestazioni di diagnosi e cura a favore dei pazienti cronici, non considerandoli più come una somma di singoli episodi, ma trattandole come percorsi, cioè con una formula complessiva che consideri la globale presa in carico del paziente e l'aderenza a specifici piani terapeutici.

L'analisi della potenziale inappropriata produzione ospedaliera ha difatti comportato:

- una riduzione di quelle prestazioni per le quali non esistono consolidate evidenze scientifiche di reale beneficio per gli assistiti,
- una riduzione della variabilità di volumi erogati, quando non riferibili a differenze epidemiologiche provate,

- nonché una focalizzazione dell'erogazione nelle sole realtà in grado di produrre un numero di prestazioni adeguato a garantire risultati coerenti con il valore teorico atteso.

Al fine di supportare e valutare correttamente le strategie regionali l'Azienda continua a perseguire il miglioramento della qualità di codifica di tutti i flussi amministrativi aziendali.

Emergenza-Urgenza

Le nuove soluzioni organizzative regionali prevedono, di concerto tra le Aziende Ospedaliere Universitarie e le Aziende Sanitarie Territoriali limitrofe:

- la realizzazione di Centrali Operative di Area Vasta;
- la riorganizzazione complessiva della rete territoriale di emergenza-urgenza;
- l'analisi e la ridefinizione dei flussi ottimali di pazienti (in termini di volumi e di tipologie di casistica) in regime di emergenza-urgenza che devono essere indirizzati al Dipartimento Emergenza dell'AOU piuttosto che alle Strutture di Pronto Soccorso delle AUSL;
- la standardizzazione del servizio regionale di elisoccorso.

Riorganizzazione della rete dei Laboratori

Nella riorganizzazione delle attività dei laboratori di analisi uno tra gli aspetti fondamentali risulta essere il miglioramento dell'appropriatezza prescrittiva.

Gli strumenti per raggiungere gli obiettivi di appropriatezza prescrittiva sono identificabili in percorsi formativi condivisi tra i Clinici e i Patologici Clinici e nello sviluppo di supporti informatici che aiutino a seguire il percorso diagnostico più appropriato.

Un secondo aspetto fondamentale è quello relativo alla razionalizzazione della rete dei laboratori.

Nel processo di riorganizzazione si continua a tenere conto della presenza di laboratori universitari dove siano presenti specifiche competenze professionali e venga svolta attività di ricerca traslazionale finalizzata alla messa a punto di indagini di laboratorio innovative.

Prerequisito, per qualsiasi forma di organizzazione che preveda movimentazione di esami fra più Strutture, è l'implementazione di un sistema di trasporti efficiente in grado di garantire viaggi programmati ed in emergenza e la definizione in prima istanza di un'architettura informatica in grado di consentire la comunicazione bidirezionale fra tutte le Strutture della rete.

Il terzo aspetto è quello relativo alla creazione di un Laboratorio "unico" virtuale di Area Vasta per gli esami di alta specializzazione e/o con bassa massa critica, che utilizzano sistemi analitici dedicati o di routine, e quelli che non necessitano di risposta rapida e che hanno massa critica che non satura le potenzialità analitiche delle strumentazioni presenti sul mercato se mantenute in ciascun Laboratorio di Area Vasta.

Per ciò che concerne la Medicina Trasfusionale, l'obiettivo prioritario è stato quello di realizzare un'Officina Trasfusionale su tre sedi di Area Vasta, con programmazione e gestione unitaria a livello regionale, dove accentrare la fase di validazione biologica NAT, sierologica, immunoematologica, di lavorazione e produzione di emocomponenti.

La sede dell'Officina Trasfusionale, individuata per l'Area Vasta Toscana Sud-Est, è presso l'AOU Senese.

La centralizzazione delle attività di Laboratorio di Genetica Medica nei laboratori di riferimento delle AOU costituisce l'avvio di un percorso verso la creazione di un unico Laboratorio regionale per le analisi molecolari delle patologie.

Per assicurare tempestività nella risposta degli esami eseguiti dalle Strutture di Anatomia Patologica, è stato necessario in prima istanza stabilire i tempi standard per la consegna del referto a seconda delle varie tipologie del materiale inviato per l'analisi.

Tale tempistica, assieme al volume di attività, permetterà di stabilire sia le dotazioni strumentali che di personale necessarie per la corretta erogazione delle prestazioni.

Per quanto attiene i riscontri diagnostici, rimane l'obiettivo della realizzazione di una sala settoria ove concentrare, in sede regionale, le richieste di riscontri diagnostici dei casi ad alto rischio di contaminazione biologica, individuando tra tutte le Aziende Sanitarie il personale tecnico ed i patologi da mettere a disposizione per l'esecuzione del riscontro diagnostico.

Razionalizzazione dell'utilizzo di Beni e Servizi

L'obiettivo che il Sistema complessivamente si pone è quello di innalzare i propri livelli di efficienza, attraverso la massima razionalizzazione di Farmaci, Dispositivi Medici, Ausili, Apparecchiature Elettromedicali ad Alto Costo, Prodotti Informatici e Servizi Manutentivi e Beni Economici.

Le Aziende del Servizio Sanitario Toscano stanno continuando ad adottare misure di contenimento della spesa per l'approvvigionamento di tali fattori produttivi, al fine di reperire al proprio interno ed attraverso forme di economia interna le risorse necessarie all'avvio di nuove attività e/o allo sviluppo di quelle già esistenti.

Visti gli obiettivi strategici regionali e gli indirizzi della pianificazione strategica di Area Vasta Toscana Sud-Est volta alle tematiche appena citate, la Direzione Aziendale dell'AOU Senese, focalizzando l'attenzione sugli aspetti fondamentali della nostra organizzazione e traendo spunto dagli elementi direttamente collegati alle tematiche presenti nella normativa nazionale e regionale di riferimento, ha individuato le seguenti linee

strategiche prioritarie per l'anno 2015, che sono state successivamente ricondotte all'interno del Processo di Budget aziendale annuale:

1. RIORGANIZZAZIONE delle AREE di DEGENZA, attraverso l'organizzazione dei posti-letto per aree omogenee e per intensità di cura, la separazione tra i percorsi organizzativi dell'emergenza-urgenza e quelli dell'assistenza programmata, la definizione delle attività di base (da garantire, per la popolazione senese) e di elevata specializzazione e complessità (da potenziare, in qualità di ospedale di riferimento di Area Vasta ed in ambito regionale e nazionale);
2. RIORGANIZZAZIONE del PERCORSO CHIRURGICO, per ridefinire i tempi operatori ottimali da rendere disponibili agli operatori in virtù delle casistiche da trattare, delle liste operatorie aziendali e dei tempi di attesa da ridurre, al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse necessarie all'interno sia del blocco operatorio che delle aree di degenza;
3. MIGLIORAMENTO dei LIVELLI DI PERFORMANCE di DEGENZA, nel rispetto degli standard di riferimento nazionali e regionali (3,15 posti-letto per 1.000 abitanti, tasso di ospedalizzazione pari a 120 ricoveri annui per 1.000 abitanti, Degenza Media aziendale per DRG, Degenza Media Preoperatoria su interventi programmati $\leq 1,00$ gg, Tasso di Occupazione dei posti-letto al 90% per l'attività in elezione ed all'80% per l'attività in urgenza);
4. RECUPERO delle "FUGHE" dei pazienti dell'Area Vasta Sud-Est per le attività di ricovero di alta specialità ed INCREMENTO dell'ATTRAZIONE dei pazienti da Extra Regione per i ricoveri appropriati o DRG di elevata complessità (con peso $>2,5$);
5. APPROPRIATEZZA dell'attività di RICOVERO in relazione ai DRG Medici e Chirurgici potenzialmente inappropriati se erogati in regime di Degenza Ordinaria, secondo il Patto per la Salute 2010-2012 ed in base alle valutazioni regionali (Sistema di Valutazione "Laboratorio MeS" della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa) sull'appropriatezza delle attività di ricovero (penalizzazione economica regionale);
6. MIGLIORAMENTO del POSIZIONAMENTO AZIENDALE rispetto ai livelli di performance prodotti, in termini di organizzazione, appropriatezza, qualità, efficacia, efficienza, ... dalle altre Aziende Sanitarie Toscane (Bersaglio MeS) e di esito (PNE e soglie operative);
7. RIORGANIZZAZIONE delle AREE destinate alle attività AMBULATORIALI, attraverso la centralizzazione di poli di attività multidisciplinare, il potenziamento del Day Service Medico Unificato, l'attivazione del Day Service Chirurgico, l'ampliamento delle fasce orarie giornaliere di offerta dei servizi (in base ai tempi di attesa), la riorganizzazione delle attività di prenotazione (passaggio a CUP delle Prime Visite non urgenti, altri accessi prenotati in agende "di percorso") e di prescrizione (e-prescription, applicazione dei criteri di priorità secondo le percentuali regionali, firma digitale) oltre alla informatizzazione ed alla tracciabilità dei processi ambulatoriali (software GSA);

8. CENTRALIZZAZIONE delle attività di LABORATORIO, attraverso il trasferimento di attività diagnostiche dell'Area Vasta Sud-Est presso l'AOU Senese nelle specialità regionali (di Patologia Clinica, Microbiologia e Virologia, Medicina TrASFusionale, Genetica Medica, Anatomia Patologica), il potenziamento dell'informatizzazione dei laboratori aziendali e l'eliminazione degli esami obsoleti od inappropriati, oltre all'AVVIO E SVILUPPO presso l'AOUS delle attività di OFFICINA TRASFUSIONALE di riferimento dell'Area Vasta Sud-Est;
9. SVILUPPO dell'ORGANIZZAZIONE per PROCESSI, tramite l'adozione e la diffusione del modello "LEAN Organization" (attività formativa, attivazione e gestione di cantieri 5S, progetti Lean sia in ambito sanitario che amministrativo);
10. VALORIZZAZIONE delle RISORSE UMANE e dei PERCORSI PROFESSIONALI del personale medico e SVILUPPO delle PROFESSIONI SANITARIE non mediche;
11. SVILUPPO del SISTEMA aziendale di VALUTAZIONE del PERSONALE, anche attraverso una gestione aziendale maggiormente partecipata e tramite la condivisa definizione di obiettivi, articolati e differenziati per Struttura, assegnati al Personale Dirigente e del Comparto (OBIETTIVI DI STRUTTURA e DI BUDGET) e lo sviluppo della Scheda aziendale di VALUTAZIONE INDIVIDUALE;
12. PROMOZIONE delle ECCELLENZE AZIENDALI e delle ATTIVITA' di qualificazione e di ELEVATA SPECIALIZZAZIONE dell'AOU Senese, con connessa analisi dei costi variabili aggiuntivi (Budget economici) e dei relativi ricavi prodotti;
13. MIGLIORAMENTO, tramite la TRASPARENZA, l'innovazione e la semplificazione, dell'ACCESSIBILITA' per l'utenza ai SERVIZI sanitari ed amministrativi aziendali;
14. Adozione delle misure necessarie alla PREVENZIONE dei possibili fenomeni di CORRUZIONE.

Tutti gli obiettivi strategici aziendali di medio periodo vengono tradotti e declinati in obiettivi operativi annuali ed assegnati all'interno dell'Azienda alle varie Strutture ed agli operatori coinvolti attraverso il Processo di Negoziazione di Budget.

Tali obiettivi operativi sono rappresentati e formalizzati all'interno delle singole Schede di Budget, ovvero lo strumento operativo di supporto in cui vengono analiticamente e dettagliatamente esplicitati gli obiettivi da perseguire, le risorse a tal fine assegnate ed i parametri per la valutazione dei risultati.

Essa si articola in Sezioni, a loro volta costituite da un numero variabile di Obiettivi (regionali/aziendali) e di relativi Indicatori, in cui per ciascuna Struttura sono riportati gli obiettivi da perseguire, con un diverso sistema di pesi e di punteggi assegnati loro per la successiva valutazione dei risultati (tramite il sistema di indicatori collegato).

Nella Tabella in calce sono riportati gli obiettivi strategici aziendali, richiamati anche all'interno dell'albero della performance, con i rispettivi risultati attesi per l'anno 2015, gli indicatori di misurazione ed il risultato effettivamente raggiunto a livello aziendale.

Obiettivo STRATEGICO	Obiettivo OPERATIVO	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
1. Riorganizzazione delle Aree di Degenza	Potenziamento Attività di Ricovero di Alta Specialità	N° Ricoveri per Attività Trapiantologica	Mantenimento nel 2015 dei volumi 2014	2015 = 139 2014 = 129	OK
1. Riorganizzazione delle Aree di Degenza	Potenziamento Attività di Ricovero di Alta Specialità	N° Interventi con Metodica Robot-Assistita	Incremento nel 2015 dei volumi 2014	2015 = 186 2014 = 161	OK
2. Riorganizzazione del Percorso Chirurgico	Miglioramento Performance Organizzative e Gestionali nuovi Reparti Chirurgia Programmata e Chirurgia d'Urgenza	1) % Ricoveri Medici dimessi dalle Chirurgie 2) % Ricoveri in Rep Chir (da PS) dimessi DRG Chir 3) Degenza Media pre-operatoria	1) Riduzione 2015 vs 2014 2) > 74,0% 3) < 1,00 giornate	1) 13,0% (2015) vs 18,6% (2014) 2) 76,5% 3) 0,97 giornate	OK
3. Miglioramento dei Livelli di Performance di Degenza	Miglioramento Performance Organizzative e Gestionali Attività di Degenza	1) Indice Performance Degenza Media 2) Tasso Occupazione Posti-Letto 3) Peso Medio DRG	1) Rispetto DM attesa Regionale 2) > 85,0% 3) Mantenimento	1) +0,11 gg (Med) -0,03 gg (Chir) 2) 75,0% 3) 1,81 (2015) vs 1,77 (2014)	OK
4. Recupero delle "Fughe" di pazienti AV Sud-Est (alta specialità)	Riduzione delle "Fughe" di pazienti AV Sud-Est (alta specialità)	Volumi e importi di Fughe AVSE (7 specialità) 2015 vs 2014	Riduzione volumi ed importi di Fughe AVSE	Dato nazionale non disponibile	
4. Incremento delle Attrazioni di pazienti da Extra Regione	Incremento delle Attrazioni di pazienti da Extra Regione	% di ricoveri su pazienti da Extra Regione	> 15%	20,6%	OK
5. Appropriatelyzza delle Attività di Ricovero	Appropriatelyzza delle Attività di Ricovero DRG Medici	N° Ricoveri Ordinari DRG Medici potenzialmente inappropriati	< dato 2014 (< 1.552)	1.368	OK
5. Appropriatelyzza delle Attività di Ricovero	Appropriatelyzza delle Attività di Ricovero DRG Medici	N° Ricoveri Ordinari DRG Medici potenzialmente inappropriati (da PS)	< dato 2014 (< 448)	371	OK
5. Appropriatelyzza delle Attività di Ricovero	Appropriatelyzza delle Attività di Ricovero DRG Chirurgici	% di standard regionali raggiunti per Day Surgery LEA DRG CHIRURGICI	> 81,5%	76,3%	OK (in miglioramento)
5. Appropriatelyzza delle Attività di Ricovero	Appropriatelyzza delle Attività di Ricovero	N° Preospedalizzazioni	Incremento N° 2015 vs 2014	2015 = 8.107 2014 = 7.421	OK
6. Miglioramento del Posizionamento Aziendale	Miglioramento specifiche voci del Bersaglio MeS	% Colectomie laparoscopiche 0-1 gg o in Day Surgery	> 67%	56%	OK parzialmente (in miglioramento)
6. Miglioramento del Posizionamento Aziendale	Miglioramento specifiche voci del Bersaglio MeS	% Appendicectomie urgenti in laparoscopia su donne 15-49 età	> 90%	88%	OK
6. Miglioramento del Posizionamento Aziendale	Miglioramento specifiche voci del Bersaglio MeS	% Prostatectomia Transuretrale	> 60%	78%	OK
6. Miglioramento del Posizionamento Aziendale	Miglioramento specifiche voci del Bersaglio MeS	% riparazione valvola mitrale	> 64%	58%	OK parzialmente
6. Miglioramento del Posizionamento Aziendale	Miglioramento specifiche voci del Bersaglio MeS	% fratture femore anca operate entro 2 gg	> 80%	57%	NON raggiunto (in miglioramento)

Obiettivo STRATEGICO	Obiettivo OPERATIVO	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo
6. Miglioramento del Posizionamento Aziendale	Miglioramento specifiche voci del Bersaglio MeS	% parti cesarei NTSV	< 19,5%	29,5%	NON raggiunto
6. Miglioramento del Posizionamento Aziendale	Tempestività Chiusura e Completezza Flusso SDO	N° SDO Incomplete al giorno 10 mese successivo alla dimissione	Riduzione 2015 vs 2014	2015 = 1.618 2014 = 1.658	OK
6. Miglioramento del Posizionamento Aziendale	Utilizzo Strumenti di Gestione del Rischio Clinico	N° Audit e Rassegne Mortalità effettuate	Mantenimento nel 2015 dei volumi 2014	2015 = 623 2014 = 609	OK
7. Riorganizzazione delle Aree Ambulatoriali	Potenziamento Attività Ambulatoriale	Volume Prestazioni di Attività Ambulatoriale	Incremento N° Prestazioni 2015 vs 2014	a seconda delle Strutture	OK
7. Riorganizzazione delle Aree Ambulatoriali	Potenziamento Attività Ambulatoriale	N° Pacchetti di Day Service (Prestazioni multidisciplinari)	Incremento N° Day Service 2015 vs 2014	2015 = 6.439 2014 = 6.379	OK
7. Riorganizzazione delle Aree Ambulatoriali	Prenotazione a CUP delle Prime Visite Ambulatoriali	% Prime Visite prenotate a CUP sul totale	Incremento % Prime Visite prenotate a CUP 2015 vs 2014	2015 = 71% 2014 = 70%	OK
8. Centralizzazione delle Attività di Laboratorio	Accentramento attività specialistiche di AVSE c/o l'AOU Senese	Volume Esami di Laboratorio specialistici	Incremento N° esami specialistici 2015 vs 2014	a seconda delle Strutture	OK
8. Centralizzazione delle Attività di Laboratorio	Appropriatezza delle richieste di Esami di Laboratorio su ricoverati	Volume Esami di Laboratorio richiesti su ricoverati	Monitoraggio appropriatezza	Monitoraggio effettuato sistematicamente	OK
8. Centralizzazione delle Attività di Laboratorio	Appropriatezza delle richieste di Esami di Laboratorio su ricoverati	Volume Esami di Laboratorio richiesti su ricoverati in urgenza	Mantenimento nel 2015 del dato 2014	2015 = 30,5% 2014 = 30,3%	OK
8. Centralizzazione delle Attività di Laboratorio	Efficienza Attività di Laboratorio	Incidenza % Costo Diagnostici / Valore Prestazione	Riduzione incidenza % 2015 vs 2014	a seconda delle Strutture	OK
9. Sviluppo dell'Organizzazione per Processi	Obiettivi specifici di Lean Organization	Indicatori specifici di Lean Organization	a seconda delle Strutture	a seconda delle Strutture	OK
Razionalizzazione dell'utilizzo delle Risorse Aziendali	Rispetto Assegnazione economica per Beni di Consumo	Scarto valore economico per Farmaci/Mat.Sanitari vs assegnazione budget	a seconda delle Strutture	a seconda delle Strutture	OK
Razionalizzazione dell'utilizzo delle Risorse Aziendali	Miglioramento Primo Margine Operativo	PMO (rapporto Ricavi prodotti / costi diretti per Struttura)	Valore PMO 2015 vs 2014	a seconda delle Strutture	OK
Sistema Accreditamento e Qualità	Manuale Qualità e Obiettivi specifici per Specialità	Revisione Manuale Qualità ed Indicatori specifici	a seconda delle Strutture	a seconda delle Strutture	OK

3.3 – Obiettivi e piani operativi

Attraverso i processi di pianificazione strategica e di programmazione budgetaria, la Direzione Aziendale assegna a tutte le strutture organizzative obiettivi triennali ed annuali, oltre alle azioni e alle misure necessarie al loro raggiungimento.

Gli obiettivi operativi di struttura/equipe costituiscono l'oggetto della negoziazione del Budget operativo dell'Azienda, che si basa sul miglioramento, sviluppo e coordinamento delle attività volte all'efficace ed efficiente erogazione delle prestazioni e dei servizi e sull'appropriata organizzazione, gestione ed utilizzo delle risorse materiali, umane, tecnologiche e strutturali assegnate.

Il Budget di Struttura si esplicita in obiettivi quali-quantitativi di produzione e di attività ed in indici di assorbimento delle risorse assegnate.

La Scheda di Budget è lo strumento operativo di supporto in cui gli obiettivi sono dettagliatamente articolati, unitamente agli indicatori da utilizzare per misurarne il grado di raggiungimento. Il Controllo di Gestione produce periodicamente una dettagliata reportistica per il costante monitoraggio dell'andamento di gestione.

Gli obiettivi operativi, declinazione degli obiettivi strategici di cui alla precedente sezione, sono stati individuati per l'anno 2015, sia per il personale della dirigenza che per il personale del comparto, in sede di negoziazione budget che avviene a livello di struttura complessa o struttura semplice dipartimentale e sono riportati nelle singole Schede di Budget.

La verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati nell'anno 2015 alle singole strutture aziendali, avviene sulla base di criteri, tempi e metodi discussi con le Organizzazioni Sindacali ai sensi delle vigenti disposizioni contrattuali.

In particolare, per l'area del Comparto, è stato sottoscritto e recepito con Deliberazione n.933 del 30.12.2015 una preintesa (sottoscritta il 22.12.2015) che riporta criteri e fasce di scostamento per gli obiettivi assegnati nell'anno 2015, precisando che gli obiettivi sono individuati per ciascun reparto/servizio e per ciascun profilo professionale presente al loro interno.

Sulla base dei criteri definiti nel documento citato, sono state effettuate fino ad oggi le verifiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi relativamente al periodo 1.1.2015-30.6.2015, i cui esiti sono stati validati dall'OIV e che si riportano nella tabella che costituisce l'Allegato 1 alla presente Relazione.

Per il secondo semestre 2015, le verifiche sono in corso gli esiti saranno presentati all'OIV.

Per il personale afferente all'area della Dirigenza, criteri, tempi e fasce di scostamento sono riportati nella preintesa sottoscritta con le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Medica e Sanitaria il 23/11/2015 (recepita con Deliberazione n.882 del 17/12/2015) e nella preintesa sottoscritta con le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza PTA e

Dirigenza delle Professioni sanitarie il 6/5/2016 (recepita con Deliberazione n.343 del 13/5/2016).

Le verifiche tecniche sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno 2015 saranno presentate all'OIV non appena conclusa la fase tecnica per determinare il grado di realizzazione degli obiettivi.

3.4 – Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali 2015 risultano assegnati:

- al personale dirigente, con incarico di struttura complessa o struttura semplice autonoma
- a tutto il personale del Comparto.

Obiettivi individuali 2015 del personale del comparto:

L'assegnazione degli obiettivi individuali è avvenuta in applicazione del nuovo regolamento aziendale per la valutazione permanente del personale del Comparto, approvato con Deliberazione n.358/2015, attuativo della vigente legge regionale e delle linee guida emanate dalla Regione Toscana per la valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale.

Il processo di valutazione della performance individuale prevede le seguenti fasi:

primo quadrimestre dell'anno (*)	secondo quadrimestre dell'anno	terzo e quarto quadrimestre dell'anno	primo bimestre dell'anno successivo
FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI (successiva all'assegnazione degli obiettivi di struttura contenuti nelle schede di budget; condivisione e sottoscrizione della scheda individuale)	FASE DI PERFEZIONAMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI (eventuale, se necessario)	FASE DI MONITORAGGIO (possibile rimodulazione dell'obiettivo individuale, se necessario)	FASE DELLA VALUTAZIONE FINALE (assegnazione punteggio, colloquio e sottoscrizione della scheda di valutazione finale)

(*) la scadenza entro cui assegnare gli obiettivi individuali decorre dall'approvazione delle schede di budget e viene comunicata annualmente ai Valutatori.

Nella fase di assegnazione, a partire dall'approvazione degli obiettivi di struttura del personale comparto dell'anno 2015, formalizzati nelle schede di budget di cui al punto 3.3, tutti i Valutatori/sovraordinati gerarchici (Coordinatori sanitari, Dirigenti/direttori di struttura, Responsabili di incarico di posizione organizzativa) sono stati chiamati, entro la fine del primo semestre 2015, a predisporre e firmare per condivisione con i Valutati del comparto le nuove schede, utilizzando una procedura informatizzata.

Gli obiettivi individuali del personale del comparto sono stati individuati e assegnati dai singoli Valutatori aziendali, attuando i criteri indicati nel regolamento citato e nelle direttive regionali (parziale ribaltamento degli obiettivi di struttura in relazione alla professionalità e livello di responsabilità dei Valutati).

In taluni casi, i Valutatori hanno utilizzato la stessa formulazione di obiettivo individuale, indicatore e risultato atteso per un gruppo di operatori, riportandola nelle singole schede, quando ciò è risultato coerente all'obiettivo di struttura da essi condiviso e alla omogenea professionalità del personale.

La scheda di assegnazione obiettivi, firmata per condivisione da Valutato e Valutatore, contenente anche i comportamenti e le competenze organizzative attese, diversificati per categoria e livello economico di appartenenza del valutato e per titolarità o meno di incarico gestionale (coordinamento sanitario o posizione organizzativa) è gestita in procedura informatizzata. La procedura mette a disposizione cinque modelli di scheda, con items di valutazione, punteggi e pesature diversi, da utilizzare a seconda della categoria contrattuale di appartenenza dei Valutati e dell'eventuale titolarità di incarico di coordinamento sanitario o posizione organizzativa.

Per agevolare l'implementazione del nuovo sistema, entro il primo semestre 2015 si sono svolti specifici incontri informativi sull'utilizzo della procedura per la compilazione delle schede e riunioni operative finalizzate all'omogeneità dei criteri utilizzati dai Valutatori per la declinazione degli obiettivi individuali.

Nel secondo semestre dell'anno 2015, si sono svolti numerosi incontri formativi rivolti a tutti i Valutatori aziendali, per preparare opportunamente la fase della valutazione finale (metodologia del colloquio di valutazione, ecc.).

Entro il primo semestre 2015 è stata completata l'assegnazione degli obiettivi individuali. e sono state raccolte le schede firmate da Valutati e Valutatori (*schede di Presentazione*). La valutazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali stessi, unitamente alla valutazione finale sui comportamenti e competenze organizzative attesi, relativa all'anno 2015, effettuata dai Valutatori aziendali, si è conclusa nel mese di maggio 2016 (*schede di Valutazione Finale*).

Lo slittamento temporale per la conclusione delle fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, rispetto alla tempistica prevista dal regolamento, si è verificato a causa di alcune difficoltà in sede di prima applicazione del nuovo sistema di sistema di valutazione e nell'utilizzo della procedura informatizzata.

Come previsto dal regolamento aziendale, le risultanze della valutazione individuale del personale del comparto anno 2015, appena conclusa, saranno portati a conoscenza dell'OIV.

Obiettivi individuali 2015 del personale dirigente:

Con riferimento al 2015, gli obiettivi individuali sono stati assegnati ai Direttori di Unità Operativa Complessa e ai Direttori di Unità Operativa Semplice Autonoma.

Per ogni Direttore delle suddette strutture (UOC-UOSA) sono stati individuati nell'ambito della scheda di budget di struttura, gli obiettivi aggiuntivi individuali attribuiti alla responsabilità esclusiva del Direttore della struttura stessa. Questi dirigenti medici e sanitari (che hanno obiettivi aggiuntivi individuali, oltre a quelli della propria struttura) vengono valutati annualmente dall'OIV per il grado di raggiungimento dei risultati di budget della propria struttura e per quelli aggiuntivi individuali.

I dirigenti medici e sanitari assegnati alle strutture dei DAI e gli altri dirigenti del ruolo tecnico, professionale e amministrativo nel 2015 non hanno schede individuali di assegnazione degli obiettivi operativi e percepiscono la retribuzione di risultato in ragione della percentuale di raggiungimento obiettivi della struttura di appartenenza.

Anche per essi dovrà essere definito il sistema di assegnazione degli obiettivi individuali, prevedendo l'utilizzo di un'apposita scheda firmata per condivisione ed effettuando la valutazione annuale incentrata sia sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali che sulla misurazione e valutazione dei comportamenti e competenze organizzative.

Per quanto attiene più specificamente alla misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative (una delle due dimensioni della valutazione individuale secondo le direttive della Regione Toscana, Deliberazione GRT 308/2013), tanto per il personale del Comparto quanto per la Dirigenza, nell'anno 2015 ha avuto luogo, con riscontri positivi da parte dei partecipanti, un'intensa attività di formazione e la sperimentazione di un nuovo strumento di valutazione (*questionario situazionale*) che la Direzione ha intenzione di utilizzare per misurare/valutare questo specifico aspetto della performance individuale. Ciò in considerazione delle peculiarità dello strumento che permette un'apprezzabile riduzione del grado di soggettività rispetto alle tradizionali schede di valutazione.

Al momento della redazione della presente relazione, sono in corso gli incontri operativi tra le unità operative aziendali competenti e la ditta affidataria del servizio, allo scopo di adattare e migliorare ulteriormente il questionario, secondo le direttive espresse dalla Direzione Aziendale, all'esito della sperimentazione effettuata.

L'anno 2015 ha costituito un momento di transizione che ha visto l'introduzione di un rinnovato modello di gestione del ciclo della performance, attuativo della normativa vigente e linee guida regionali, caratterizzato dall'integrazione tra la performance organizzativa e quella individuale (attraverso il parziale ribaltamento degli obiettivi di struttura su quelli individuali, tenendo conto dei ruoli e della professionalità), con un

intenso coinvolgimento di tutti i soggetti interessati, sia in fase di assegnazione degli obiettivi che di monitoraggio, misurazione e valutazione finale.

Dall'introduzione delle nuove metodologie la Direzione Aziendale auspica un progressivo miglioramento della qualità dei processi valutativi, una maggiore partecipazione e responsabilizzazione degli operatori, con positivi effetti in termini di produttività, efficienza e qualità delle attività assistenziali e dei servizi.

RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

La Regione Toscana (con la Delibera GRT n.48 del 26.01.2015 “Individuazione ed assegnazione obiettivi alle aziende sanitarie, alla Fondazione Monasterio e all'ISPO ai fini della valutazione dell'attività svolta nell'anno 2015” e successive modifiche ed integrazioni) ha individuato ed assegnato all'AOU Senese i principali obiettivi da perseguire nell'anno 2015.

In particolare sono esplicitati i seguenti 5 Macroobiettivi, che l'Azienda era tenuta a perseguire, ovvero:

- Contributo aziendale all'equilibrio economico-finanziario della Regione Toscana;
- Rispetto degli indicatori regionali di Accreditamento strutturale e di esercizio;
- Adempimento degli obblighi previsti al tavolo LEA da parte della Regione Toscana;
- Rispetto Piano degli Investimenti concordato con la Regione Toscana;
- Gestione eventuali criticità specifiche aziendali.

La documentazione regionale, in materia di rispetto degli accordi economico-finanziari da parte dell'AOU Senese, di attestazione del raggiungimento degli obiettivi aziendali in tema di accreditamento strutturale e di esercizio e di rispetto degli adempimenti obbligatori previsti al tavolo LEA nell'erogazione dei Livelli Essenziali di Assistenza sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, conferma come l'AOU Senese abbia raggiunto nell'anno 2015 i suddetti 5 Macroobiettivi Regionali.

L'AOU Senese, con lo svolgimento delle attività assistenziali e di elevata specializzazione nel rispetto degli accordi economico-finanziari sottoscritti a livello regionale, dà il proprio pieno contributo alla Regione Toscana per far sì che il Sistema Sanitario Regionale Toscano possa raggiungere gli obiettivi qualitativi, quantitativi ed economico-finanziari richiesti a livello nazionale (Patto per la Salute, Tavolo Adempimenti LEA, Legge di Stabilità, Finanziamento del SSN, ...).

4. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese ha istituito il proprio "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG) con Deliberazione n. 112 del 22.03.2011.

Come previsto dalla legge 183/2010 il CUG sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni.

Il CUG è un comitato paritetico, formato da componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative ai sensi degli artt. 40 e 43 del Decreto Legislativo 165/2011 e da un pari numero di rappresentanti dell'Amministrazione, in modo da assicurare nel complesso la presenza paritaria di entrambi i generi.

Il CUG è presieduto da un membro designato dall'Amministrazione.

In accordo con le linee guida ministeriali, al CUG sono attribuiti compiti propositivi, consultivi e di verifica in ordine all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, al miglioramento dell'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità di benessere organizzativo dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici.

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese per favorire la conoscenza delle finalità e dei compiti del CUG ha predisposto uno spazio sulla intranet aziendale ed un numero telefonico dedicato per eventuali contatti informali.

Nell'anno 2015 al fine di creare una rete tra i CC.UU.GG. a livello regionale, con l'intento di condividere il senso del proprio ruolo e lo scambio virtuoso delle buone prassi intraprese, è stato effettuato un incontro nel mese di maggio con il CUG di Careggi e i rappresentanti degli altri CC.UU.GG. toscani.

Nell'ambito del suddetto incontro, il presidente del CUG dell'AOUS ha auspicato un corso regionale sul ruolo del CUG che favorisca la creazione di una rete e l'inserimento del CUG nel Piano Sanitario Regionale.

Durante l'anno 2015, pertanto, sono stati intrattenuti continui rapporti con gli altri CC.UU.GG. toscani al fine di mettere in atto azioni congiunte sulle tematiche di pertinenza dei CC.UU.GG. e redigere delle proposte unitarie da presentare alla Regione Toscana.

Nel corso dello stesso anno sono stati intrattenuti degli incontri al fine di:

- rilevare la disponibilità dei singoli componenti- titolari e supplenti – di nomina aziendale al rinnovo della carica;
- programmare le iniziative formative da intraprendere nell'anno 2016 con ricorso a films che trattano tematiche lavorative prevedendo anche la partecipazione di esperti e il successivo dibattito.

Nell'anno 2015 il CUG ha svolto le seguenti attività formative:

- “La malattia mentale tra sofferenza e dolore” dal 07/02/2015 al 07/02/2015
- “Regole di buon comportamento nell'esercizio delle attività lavorative” dal 03/03/2015 al 03/03/2015
- “La costruzione del ruolo di coordinamento” dal 09/02/2015 al 13/05/2015
- >“Salute e medicina di genere : attualità e prospettive future” dal 17/04/2015 al 17/04/2015
- “ La relazione che aiuta: percorso di counseling relazionale per sviluppare il team working” dal 20/02/2015 al 29/05/2015
- “ Gruppo di miglioramento per lo spostamento del personale in relazione al trasporto dei pazienti” dal 06/05/2015 al 25/05/2015
- “Seminario di approfondimento: accoglienza e presa in carico degli utenti, rapporto tra cittadino e SSN , ruolo e responsabilità degli operatori” dal 20/05/2015 al 20/05/2015
- “Salute e medicina di genere: farmacologia di genere” dal 07/05/2015 al 07/05/2015
- “Gruppo di miglioramento: punti di forza e di debolezza del reparto aperto” dal 20/05/2015 al 14/07/2015
- “Tools for intercultural education of nurses in europe” dal 28/05/2015 al 28/05/2015
- “Percorso di counseling relazionale per sviluppare la relazione d'aiuto dal 03/06/2015 al 30/10/2015
- “Comprendo, agisco, curo e assisto la lingua inglese e la mediazione culturale al servizio della relazione terapeutica” dal 18/09/2015 al 23/12/2015
- “Punti di forza e debolezza del reparto aperto” dal 26/11/2015 al 26/11/2015

Di seguito si riportano i dati, per figura professionale, della Dotazione Organica dell'AOU Senese al 31.12.2015, suddivisi per sesso:

DIRIGENZA						
	UOMINI		TOTALE UOMINI	DONNE		TOTALE DONNE
	Dipendenti al 31/12/2015	Universitari al 31/12/2015		Dipendenti al 31/12/2015	Universitari al 31/12/2015	
SD0E33-DIR. MEDICO CON INC. STRUTTURA COMPLESSA (RAPP. ESCLUSIVO)	15	30	45	1	3	4
SD0E34-DIR. MEDICO CON INCARICO DI STRUTTURA SEMPLICE (RAPP. ESCLUSIVO)	17	16	33	7	3	10
SD0035-DIRIGENTI MEDICI CON ALTRI INCAR. PROF.LI	190	64	254	179	34	213
SD0A38-FARMACISTI CON ALTRI INCAR. PROF.LI (RAPP. ESCLUSIVO)	2	0	2	7	0	7
SD0E12-BIOLOGI CON INC. DI STRUTTURA SEMPLICE (RAPP. ESCLUSIVO)	0	1	1	1	0	1
SD0N12-BIOLOGI CON INC. DI STRUTTURA complessa	0	1	1	0	0	0
SD0A12-BIOLOGI CON ALTRI INCAR. PROF.LI	2	7	9	18	21	39
DIRIGENTE CON INC. STRUTTURA COMPLESSA					1	1
SD0E42-FISICI CON INC. DI STRUTTURA COMPLESSA (RAPP. ESCLUSIVO)	1	0	1	0	0	0
SD0A41-FISICI CON ALTRI INCAR. PROF.LI (RAPP. ESCLUSIVO)	1	0	1	2	0	2
SD0483-DIRIGENTE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	1	0	1	1	0	1
PSICOLOGI CON ALTRI INCAR. PROF.LI (RAPP. ESCLUSIVO)				3		3
PD0046-INGEGNERE DIRIG. CON INCARICO DI STRUTTURA COMPLESSA	1	0	1	0	0	0
PD0A45-INGEGNERE DIRIG. CON ALTRI INCAR.PROF.LI	2	1	3	0	0	0
PD0A03-ARCHITETTI DIRIG. CON ALTRI INCAR.PROF.LI	1	0	1	0	0	0
TD0A70-STATISTICO DIRIG. CON ALTRI INCAR.PROF.LI	0	0	0	1	1	2
AD0032-DIRIGENTE AMM.VO CON INCARICO DI STRUTTURA COMPLESSA	1	0	1	5	0	5
			354			288
COMPARTO						
	UOMINI		TOTALE UOMINI	DONNE		TOTALE DONNE
	Dipendenti al 31/12/2015	Universitari al 31/12/2015		Dipendenti al 31/12/2015	Universitari al 31/12/2015	
PROFESSIONI SANITARIE INFERMIERISTICHE						
COLLABORATORE PROFESSIONALE SANITARIO						
INFERMIERE	300	2	302	783	4	787
OSTETRICA		0	0	45	6	51
INFERMIERE PEDIATRICO		0	0	13	0	13
OPERATORE PROFESSIONALE SANITARIO						
INFERMIERE GENERICO	2	0	2	3	0	3
			304			854
PROFESSIONI SANITARIE AREA TECNICO-DIAGNOSTICA						
COLLABORATORE PROFESSIONALE SANITARIO						
S07INE - DIETISTA				2	1	3
S07RIF - TECNICO AUDIOMETRISTA				7	0	7
S07TSA - TECNICO DI NEUROFISIOPATOLOGIA	3		3	6	2	8
S07TSB - TECNICO SANITARIO DI LABORATORIO BIOMEDICO	19		19	77	7	84
S07TSC - TECNICO SANITARIO DI RADIOLOGIA MEDICA	30		30	48	6	54
S07TSD - TECNICO DI FISIOPATOLOGIA CARDIOCIRCOL. E PROFUSIONE CARDIC	3		3	7		7
			55			163
PROFESSIONI SANITARIE RIABILITATIVE						
COLLABORATORE PROFESSIONALE SANITARIO						
FISIOTERAPISTA	2	0	2	22	1	23
LOGOPEDISTA	0	0	0	5	0	5
ORTOTTISTA-ASSISTENTE DI OFTALMOLOGIA	0	1	1	3	1	4
MASSAGGIATORE NON VEDENTE	1	0	1		0	0
TERAPISTA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITA'DELL'ETA' EVOLUTIVA	0	0	0	1	0	1
			4			33
RUOLO TECNICO E AMMINISTRATIVO						
T16024-COLLAB.RE PROF.LE ASSISTENTE SOCIALE - D	1	0	1	1	0	1
T16026-COLLAB.RE TEC. - PROF.LE - D/ds	7	3	10	6	9	15
COLLAB.RE TEC. - PROF.LE PROLIFO ATIPICO	0	5	5		3	3
T14007-ASSISTENTE TECNICO - C	7	2	9	1	1	2
T14E59-OPERATORE TECNICO SPECIAL.TO ESPERTO - C	15	0	15	10	0	10
T13059-OPERATORE TECNICO SPECIAL.TO - BS	6	2	8	3	0	3
T13660-OPERATORE SOCIO SANITARIO - BS	59		59	367		367
T12057-OPERATORE TECNICO - B	16	0	16	25	0	25
T12058-OPERATORE TECNICO ADDETTO ALL'ASSISTENZA - B	7	0	7	15	0	15
T11008-AUSILIARIO SPECIALIZZATO - A	10	0	10	55	0	55
A18029-COLLABORATORE AMMINISTRATIVO PROF.LE ESPERTO - DS	8	0	8	13	0	13
A16028-COLLABORATORE AMMINISTRATIVO PROF.LE - D	11	4	15	36	1	37
A14005-ASSISTENTE AMMINISTRATIVO - C	10	1	11	39	13	52
A13018-COADIUTORE AMM.VO ESPERTO - BS	2	1	3	6	2	8
A12017-COADIUTORE AMM.VO - B	12	0	12	29	0	29
A11030-COMMESSO - A	3	0	3	0	0	0
			192			635
Totale azienda: 2882						

5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 – Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La relazione sulla Performance dell'anno 2015 è stata predisposta dal Direttore della UOC Controllo di Gestione.

Hanno collaborato, fornendo contributi specifici e partecipazione nell'analisi dei dati per la parte di competenza, in riferimento a quanto previsto per la Relazione sulla Performance, il Direttore della UOC Gestione del Personale, il Direttore della UOC Politiche del Personale, il Responsabile Aziendale per la Prevenzione della Corruzione, per la Trasparenza e l'Integrità, il Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG).

La Relazione è stata condivisa ed approvata dalla Direzione Aziendale.

I tempi del processo di redazione della Relazione sulla Performance seguiti sono quelli indicati nella Delibera Civit n.23/2013.

ALLEGATI**All.1 – Risultati 2015 raggiunti per Struttura e Profilo Professionale**

PERSONALE DEL COMPARTO: PUNTEGGI OTTENUTI SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI PER L'ANNO 2015 IN SEDE DI NEGOZIAZIONE DI BUDGET (RILEVAZIONE AL 30 GIUGNO 2015)		
STRUTTURA AZIENDALE	PROFILO PROFESSIONALE	PUNTI CONSEGUITI (SU 50 TOT)
***U.O.S.A TOSSICOLOGIA FORENSE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
AMBULATORI AREA MEDICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
AMBULATORI AREA MEDICA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
AMBULATORI AREA MEDICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
AMBULATORI AREA MEDICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
AMBULATORI ATTIV. LIB. PROF. INTRAMOENIA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
AMBULATORI ATTIV. LIB. PROF. INTRAMOENIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
AMBULATORI LE SCOTTE (1s)	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
AMBULATORI LE SCOTTE (1s)	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
ATTIVITA' INERENTI DISPOS.MEDICI	CATEGORIA Bs - (COADIUTORE AMM.ESPERTO)	50
ATTIVITA' INERENTI I FARMACI	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
ATTIVITA' INERENTI I FARMACI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
CC AREA DIPARTIMENTALE DEGENZA MULTIREP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	40
CC AREA DIPARTIMENTALE DEGENZA MULTIREP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	40
CC DEGENZA GASTROENT./EPATOLOGIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
CC DEGENZA GASTROENT./EPATOLOGIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
CC DIPART. PROF.SANIT.- SERV. CARROZZINE	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
CC DIPART. PROF.SANIT.- SERV. CARROZZINE	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
CC DIPART. PROF.SANIT.- SERV. CARROZZINE	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
CC DIPART. PROF.SANIT.- SERV. CARROZZINE	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
CC DIPART. PROF.SANIT.-SERV.TRASP.COSE/M	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
CC DIPART. PROF.SANIT.-SERV.TRASP.COSE/M	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
CC DIPART. PROF.SANIT.-SERV.TRASP.COSE/M	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
CC DIPART. PROF.SANIT-SERV.TRASP.INTERNI	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
CC DIPART. PROF.SANIT-SERV.TRASP.INTERNI	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
CC DIPART. PROF.SANIT-SERV.TRASP.INTERNI	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
CC DIPART. PROF.SANIT-SERV.TRASP.INTERNI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
CC DIREZ.GENER.-SETTORE TELEC. ED ENERGY	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
CC DIREZ.GENER.-SETTORE TELEC. ED ENERGY	CATEGORIA D - (COLLAB.TECN.PROF.)	50
CC DIREZIONE GEN.LE LEAN E MIGLIORAMENTO	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	20
CC DIREZIONE GEN.LE LEAN E MIGLIORAMENTO	CATEGORIA D - (COLLAB.TECN.PROF.)	20
CC DIREZIONE GEN.LE LEAN E MIGLIORAMENTO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	20
CC DIREZIONE GEN.LE LEAN E MIGLIORAMENTO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
CC DIREZIONE GEN.LE LEAN E MIGLIORAMENTO	CATEGORIA Ds - (COLLAB.TECN.PROF.ESP)	20
CC DIREZIONE GENERALE SERVIZIO MOBILITY	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
CC DIREZIONE GENERALE SERVIZIO MOBILITY	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
CC DIREZIONE GENERALE SERVIZIO MOBILITY	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
CC DIREZIONE GENERALE UFFICIO STAMPA	CATEGORIA D - (COLLAB.TECN.PROF.)	40
CENTRO ASSISTENZA PAZIENTE STOMIZZATO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
CENTRO SOMMINISTRAZIONE CHEMIOTERAPICI	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
CENTRO SOMMINISTRAZIONE CHEMIOTERAPICI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
CENTRO SOMMINISTRAZIONE CHEMIOTERAPICI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
CHIRURGIA PROGRAMMATA(A)	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
CHIRURGIA PROGRAMMATA(A)	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
CHIRURGIA PROGRAMMATA(A)	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
CHIRURGIA URGENZA E TRAUMATOLOGIA(D)DEA	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
CHIRURGIA URGENZA E TRAUMATOLOGIA(D)DEA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
CHIRURGIA URGENZA E TRAUMATOLOGIA(D)DEA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
COSTI COMUNI AREA TECNICA-UFFICI	CATEGORIA A - (COMMESSO)	35
COSTI COMUNI AREA TECNICA-UFFICI	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	35
COSTI COMUNI AREA TECNICA-UFFICI	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	35
COSTI COMUNI AREA TECNICA-UFFICI	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	35
COSTI COMUNI AREA TECNICA-UFFICI	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	35
D.H./DAY SERVICE-MEDICO UNIFICATO	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
D.H./DAY SERVICE-MEDICO UNIFICATO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
DIP. EMERG.URGENZA E SERV. DIAGNOSTICI	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
DIP.CARDIO-TORACO-VASCOLARE	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
DIP.SCIENZE NEUROLOGICHE E NEUROSENSOR.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
DIP.TEC-FUN.SVILUPPO INTERIST.UNIV/AOUS	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50

DIP.TEC-FUN.SVILUPPO INTERIST.UNIV/AOUS	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
DIREZIONE GENERALE	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
DIREZIONE GENERALE	CATEGORIA Bs - (COADIUTORE AMM.ESPERTO)	50
DIREZIONE GENERALE	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
DIREZIONE GENERALE	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
DIREZIONE GENERALE	CATEGORIA D - (COLLAB.TECN.PROF.)	50
DIREZIONE GENERALE	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
DIREZIONE SAN.-COORD.S.O. PROGRAM. CHIR.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
DIREZIONE SAN.-COORD.S.O. PROGRAM. CHIR.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
DIREZIONE SANITARIA	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
DIREZIONE SANITARIA-UFFICI	CATEGORIA D - (ASSISTENTE SOCIALE (ex C)	50
DIREZIONE SANITARIA-UFFICI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
DIREZIONE SANITARIA-UFFICIO DRG	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	25
DIREZIONE SANITARIA-UFFICIO DRG	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
DIREZIONE SANITARIA-UFFICIO DRG	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
DIREZIONE SANITARIA-URP	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	25
DIREZIONE SANITARIA-URP	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	25
DIREZIONE SANITARIA-URP	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	25
DIREZIONE SANITARIA-URP	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	25
DIREZIONE SANITARIA-URP	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	25
DIREZIONE SANITARIA-URP	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
DIREZIONE SANITARIA-URP	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	25
DISCHARGE ROOM	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	25
DISCHARGE ROOM	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	25
DISCHARGE ROOM	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
ESTAV - A.B.S.	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	0
FORMAZIONE UNIV. CORSI LAUREA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
FORMAZIONE UNIV. CORSI LAUREA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
GESTIONE SALE OPERATORIE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
LATTARIO	CATEGORIA C - OPER. PROF. SANITARIO	50
LATTARIO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
ORG.DIREZ.-SEGRET. DIRETTORE AMM.	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
ORG.DIREZ.-SEGRET. DIRETTORE SANITARIO	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
ORGANI DIREZIONALI - STAFF DIR. AZ.LE	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
PIASTRA OPERATORIA 1° LOTTO	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	25
PIASTRA OPERATORIA 1° LOTTO	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	25
PIASTRA OPERATORIA 1° LOTTO	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	25
PIASTRA OPERATORIA 1° LOTTO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
PIASTRA OPERATORIA 2° LOTTO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
PUNTO PRELIEVI UNICO	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
PUNTO PRELIEVI UNICO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
PUNTO PRELIEVI UNICO-PEDIATRICO	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
PUNTO PRELIEVI UNICO-PEDIATRICO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
S.O. DAY SURGERY	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	0
S.O. DAY SURGERY	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	0
S.O. ORTOPEDIA E CHIR.URGENZA-C.C.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
S.O. ORTOPEDIA E CHIR.URGENZA-C.C.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
S.O. ORTOPEDIA E CHIR.URGENZA-C.C.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
S.O. ORTOPEDIA E CHIR.URGENZA-C.C.	CATEGORIA C - OPER. PROF. SANITARIO	50
S.O. ORTOPEDIA E CHIR.URGENZA-C.C.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
SALA OPERATORIA CHIR.CUORE E GROSSI VASI	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
SALA OPERATORIA CHIR.CUORE E GROSSI VASI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
SALA OPERATORIA CHIR.CUORE E GROSSI VASI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
SALA OPERATORIA CHIR.CUORE E GROSSI VASI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
SALA OPERATORIA NEUROCHIRURGIE	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
SALA OPERATORIA NEUROCHIRURGIE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
SALA OPERATORIA O.R.L.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
SALA OPERATORIA OCULISTICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	15
SALA OPERATORIA OCULISTICA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	15
SALA OPERATORIA OCULISTICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	15
SALA OPERATORIA OCULISTICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	15
SETT.GALENICA CLINICA E DIAGNOSTICI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	0
SETT.GALENICA CLINICA E DIAGNOSTICI	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	0
SETT.GALENICA CLINICA E DIAGNOSTICI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	0
SETT.GALENICA CLINICA E DIAGNOSTICI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	0
SETT.GOVERNO CLIN.SPESA FARMACEUTICA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
SETT.GOVERNO CLIN.SPESA FARMACEUTICA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
SETT.GOVERNO CLIN.SPESA FARMACEUTICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C GESTIONE LOG.ECON.RAP.ESTAR-CUCINA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50

U.O.C GESTIONE LOG.ECON.RAP.ESTAR-CUCINA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C GESTIONE LOG.ECON.RAP.ESTAR-CUCINA	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C GESTIONE LOG.ECON.RAP.ESTAR-CUCINA	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C GESTIONE LOG.ECON.RAP.ESTAR-CUCINA	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C GESTIONE LOG.ECON.RAP.ESTAR-CUCINA	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C GESTIONE LOG.ECON.RAP.ESTAR-CUCINA	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C GESTIONE LOG.ECON.RAP.ESTAR-CUCINA	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C. AFFARI GENERALI	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. AFFARI GENERALI	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. AFFARI GENERALI	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. AFFARI GENERALI	CATEGORIA D - (COLLAB.TECN.PROF.)	50
U.O.C. AFFARI GENERALI	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C. AFFARI GENERALI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	50
U.O.C. AFFARI GENERALI	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C. AFFARI LEGALI	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. AFFARI LEGALI	CATEGORIA Ds - (COLLAB.TECN.PROF.ESP)	50
U.O.C. ANATOMIA PATOLOGICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. ANATOMIA PATOLOGICA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. ANATOMIA PATOLOGICA	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	47,5
U.O.C. ANATOMIA PATOLOGICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. ANATOMIA PATOLOGICA -LAB. ISTOL.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	47,5
U.O.C. ANATOMIA PATOLOGICA -LABORATORIO	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
U.O.C. ANATOMIA PATOLOGICA -SEGRETARIA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	47,5
U.O.C. ANESTESIA E T.I. NEUROCHIRURGICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	25
U.O.C. ANESTESIA E T.I. NEUROCHIRURGICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	25
U.O.C. ANESTESIA E T.I. NEUROCHIRURGICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
U.O.C. BILANCIO	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. BILANCIO	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	50
U.O.C. BILANCIO	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. BILANCIO	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. BILANCIO	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA OSP AMBUL SCOMP CARD	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA OSP-AMBUL. REP.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA OSP-AMBUL. REP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA OSP-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA OSPEDALIERA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA OSPEDALIERA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA OSPEDALIERA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA OSPEDALIERA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA OSPEDALIERA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA UNIVERSITARIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CARDIOLOGIA UNIVERSITARIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. CHIR.CUORE E GROSSI VASI	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. CHIR.CUORE E GROSSI VASI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. CHIR.CUORE E GROSSI VASI	CATEGORIA C - OPER. PROF. SANITARIO	50
U.O.C. CHIR.CUORE E GROSSI VASI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CHIR.CUORE E GROSSI VASI-AMB. REP	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CHIR.TRAPIANTI RENE -amb coord	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CHIRURGIA PEDIATRICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. CHIRURGIA PEDIATRICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CHIRURGIA PEDIATRICA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CHIRURGIA VASC -AMB	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. CLIN. NEUROL. MALATTIE NEUROMET.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. CLIN. NEUROL. MALATTIE NEUROM-LAB	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	25
U.O.C. CONTROLLO DI GESTIONE	CATEGORIA Bs - (COADIUTORE AMM.ESPERTO)	50
U.O.C. CONTROLLO DI GESTIONE	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. CONTROLLO DI GESTIONE	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C. CONTROLLO DI GESTIONE-FARMACIA	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. DERMATOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. DERMATOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. DERMATOLOGIA-CENTRO CONSERV CUTE	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. DERMATOLOGIA-CENTRO CONSERV CUTE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. DERMATOLOGIA-LABORATORIO	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
U.O.C. DERMATOLOGIA-MULTIREP.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. DERMATOLOGIA-MULTIREP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. DERMATOLOGIA-MULTIREP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. DIABETOLOGIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. DIAGNOSTICA IMM. - T.A.C.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA IMM. - T.A.C.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50

U.O.C. DIAGNOSTICA IMM. -DIAGN. ECO	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA IMM. -DIAGN. ECO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA IMM.-RISONANZA MAGNET	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA IMM.-SEGRETERIA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. DIAGNOSTICA IMM.-SEGRETERIA	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA IMM.-SEGRETERIA	CATEGORIA Bs - (COADIUTORE AMM.ESPERTO)	50
U.O.C. DIAGNOSTICA IMM.-SEGRETERIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA IMM.-SEGRETERIA	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. DIAGNOSTICA PER IMMAGINI	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA PER IMMAGINI	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA PER IMMAGINI	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA PER IMMAGINI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA PER IMMAGINI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
U.O.C. DIAGNOSTICA PER IMMAGINI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	25
U.O.C. EMATOLOGIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. EMATOLOGIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	0
U.O.C. EMATOLOGIA E COAGULAZIONE-LABORAT	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. EMATOLOGIA E COAGULAZIONE-LABORAT	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. EMATOLOGIA E COAGULAZIONE-LABORAT	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. EMATOLOGIA E COAGULAZIONE-LABORAT	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. EMATOLOGIA E COAGULAZIONE-LABORAT	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. EMATOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. EMATOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. EMATOLOGIA-LABORATORIO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	0
U.O.C. EMATOLOGIA-MULTIREP.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. EMATOLOGIA-MULTIREP.	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
U.O.C. EMATOLOGIA-MULTIREP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. EMODINAMICA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. EMODINAMICA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. EMODINAMICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. EMODINAMICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. EMODINAMICA-SEGRETERIA	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. ENDOCRINOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. ENDOCRINOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
U.O.C. ENDOCRINOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. ENDOCRINOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. ENDOCRINOLOGIA-LABORATORIO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. FISICA SANITARIA	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. FISICA SANITARIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. FISICA SANITARIA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. FISIOPATOL. E RIABIL. RESP-AMB.FI	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. FISIOPATOL. E RIABIL. RESP-AMB.FI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. FISIOPATOL. E RIABIL. RESP-AMB.FI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. FISIOPATOL. E RIABILITAZ. RESP.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. FISIOPATOL. E RIABILITAZ. RESP.	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. FISIOPATOL. E RIABILITAZ. RESP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. FISIOPATOL. E RIABILITAZ. RESP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. FORMAZIONE	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. FORMAZIONE	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (RIABIL.)	50
U.O.C. FORMAZIONE	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. FORMAZIONE	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. FORMAZIONE	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C. GASTROEN.END.OP.-DIAGN.ENDOS	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. GASTROEN.END.OP.-DIAGN.ENDOS	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. GASTROEN.END.OP.-DIAGN.ENDOS	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. GASTROEN.END.OP.-DIAGN.ENDOS	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. GENETICA MEDICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. GENETICA MEDICA	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. GENETICA MEDICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. GENETICA MEDICA-LABORATORIO	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. GENETICA MEDICA-LABORATORIO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. GEST. LOG.EC.RAP. ESTAR-GUARD.TAP	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. GEST. LOG.EC.RAP. ESTAR-GUARD.TAP	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C. GEST. LOG.EC.RAP. ESTAR-GUARD.TAP	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C. GEST. LOG.ECON.RAP. ESTAR-MACEL.	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C. GEST.LOG.,ECON.RAP. ESTAR-GARAGE	CATEGORIA A - (COMMESSE)	50
U.O.C. GEST.LOG.,ECON.RAP. ESTAR-GARAGE	CATEGORIA A - (COMMESSE)	50
U.O.C. GEST.LOG.,ECON.RAP. ESTAR-GARAGE	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. GEST.LOG.,ECON.RAP. ESTAR-GARAGE	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50

U.O.C. GEST.LOG.,ECON.RAP. ESTAR-GARAGE	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C. GEST.LOG.,ECON.RAP. ESTAR-GARAGE	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C. GESTIONE DEL PERSONALE	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. GESTIONE DEL PERSONALE	CATEGORIA Bs - (COADIUTORE AMM.ESPERTO)	50
U.O.C. GESTIONE DEL PERSONALE	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. GESTIONE DEL PERSONALE	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. GESTIONE DEL PERSONALE	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C. IG.ORG.SER.OS-ACCRED.QUAL.PERC.AS	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. IG.ORG.SER.OS-ACCRED.QUAL.PERC.AS	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. IG.ORG.SER.O-UF.LOG.EPID.SIC(LES)	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	30
U.O.C. IG.ORG.SERV.OSP.-PRESIDIO CUP	CATEGORIA Bs - (COADIUTORE AMM.ESPERTO)	50
U.O.C. IG.ORG.SERV.OSP.-PRESIDIO CUP	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. IG.ORG.SERV.OSP-SQUADRA IG. SANIT	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. IG.ORG.SERV.OSP-SQUADRA IG. SANIT	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. IGIENE ORG. SERV. OSP.	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA -AMB.MED.TRASF.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA -LABORATORIO	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA -LABORATORIO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA LABORATORIO HLA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA TRASFUSIONALE	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA TRASFUSIONALE	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA TRASFUSIONALE	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA TRASFUSIONALE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA-PROD.EMOCOMPONEN	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. IMMUNOEMATOLOGIA-PROD.EMOCOMPONEN	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. IMMUNOTERAPIA ONCOLOGICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. IMMUNOTERAPIA ONCOLOGICA	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. IMMUNOTERAPIA ONCOLOGICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. LABORATORIO PATOL. CLIN.-LABORAT	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. LABORATORIO PATOL. CLIN.-LABORAT	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. LABORATORIO PATOLOGIA CLINICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. LABORATORIO PATOLOGIA CLINICA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. LABORATORIO PATOLOGIA CLINICA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. LABORATORIO PATOLOGIA CLINICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. LABORATORIO PATOLOGIA CLINICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. LABORATORIO PATOLOGIA CLINICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. MALATTIE INFETTIVE EPA-AMB.REP.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. MALATTIE INFETTIVE EPA-AMB.REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. MALATTIE INFETTIVE EPA-MULTIREP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. MALATTIE INFETTIVE EPA-MULTIREP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. MALATTIE INFETTIVE EPA-SEGRET	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. MALATTIE INFETTIVE UNIV AMBUL.REP	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. MALATTIE RESP.TRAP.POLMON-AMB.REP	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. MALATTIE RESP.TRAP.POLMON-D.H.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. MALATTIE RESP.TRAP.POLMON-D.H.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. MALATTIE RESP.TRAP.POLMON-LAB	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. MANUTENZIONI	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	20
U.O.C. MANUTENZIONI CENTRALE TERMICA	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	20
U.O.C. MANUTENZIONI MANUT EDILE	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C. MANUTENZIONI MANUT IDRAULICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	50
U.O.C. MANUTENZIONI MANUT MECCANICA	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. MANUTENZIONI MANUT MECCANICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	50
U.O.C. MANUTENZIONI MANUT MECCANICA	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C. MEDICINA INTERNA 1	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. MEDICINA INTERNA 1	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. MEDICINA INTERNA 1	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. MEDICINA INTERNA 1-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
U.O.C. MEDICINA INTERNA 2	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. MEDICINA INTERNA 2	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50

U.O.C. MEDICINA INTERNA 2-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. MEDICINA LEGALE - OBITORIO	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. MEDICINA LEGALE - OBITORIO	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. MEDICINA LEGALE - OBITORIO	CATEGORIA C - OPER. PROF. SANITARIO	50
U.O.C. MEDICINA MOLECOLARE E GENETICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. MEDICINA NUCLEARE	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. MEDICINA NUCLEARE	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. MEDICINA NUCLEARE	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
U.O.C. MEDICINA NUCLEARE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. MEDICINA NUCLEARE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	25
U.O.C. MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	25
U.O.C. MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	25
U.O.C. MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA-VIROL.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA-VIROL.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA-VIROL.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. NEFRO.DIA.TRAP -DIALISI PERIT.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. NEFRO.DIA.TRAP-DIALISI EXTRACORP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. NEFROLOGIA, DIALISI E TRAPIANTI	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. NEFROLOGIA, DIALISI E TRAPIANTI	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. NEFROLOGIA, DIALISI E TRAPIANTI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. NEFROLOGIA, DIALISI E TRAPIANTI	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
U.O.C. NEFROLOGIA,DIAL.TRAP-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. NEUROCHIRURGIA OSPEDAL.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	25
U.O.C. NEUROCHIRURGIA OSPEDAL.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	25
U.O.C. NEUROCHIRURGIA OSPEDAL.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
U.O.C. NEUROCHIRURGIA OSPEDAL.SEGRET	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	25
U.O.C. NEUROIMMAGINI E NEUROINT. R.M.N.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. NEUROIMMAGINI E NEUROINT.SEGRET	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. NEUROIMMAGINI E NEUROINTERVENTIST	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. NEUROIMMAGINI E NEUROINTERVENTIST	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
U.O.C. NEUROIMMAGINI E NEUROINTERVENTIST	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. NEUROIMMAGINI E NEUROINTERVENTIST	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	50
U.O.C. NEUROIMMAGINI E NEUROINTERVENTIST	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. NEUROIMMAGINI E NEUROINTERVENTIST	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. NEUROIMMAGINI E NEUROINTERVENTIST	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. NEUROPSICHIATRIA INFANTILE	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. NEUROPSICHIATRIA INFANTILE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. NEUROPSICHIATRIA INFANTILE-AM.REP	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. NEUROPSICHIATRIA INFANTILE-SEGRET	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. NUOVE OPERE	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	35
U.O.C. NUOVE OPERE	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	35
U.O.C. NUOVE OPERE	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	35
U.O.C. NUOVE OPERE	CATEGORIA D - (COLLAB.TECN.PROF.)	35
U.O.C. OCULISTICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	47,5
U.O.C. OCULISTICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	47,5
U.O.C. OCULISTICA OFTALM. COSTI COMUNI	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. OCULISTICA OFTALM. COSTI COMUNI	CATEGORIA Bs - (COADIUTORE AMM.ESPERTO)	50
U.O.C. OCULISTICA-AMBUL. REP.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. OCULISTICA-AMBUL. REP.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (RIABIL.)	50
U.O.C. OCULISTICA-AMBUL. REP.	CATEGORIA C - OPER. PROF. SANITARIO	50
U.O.C. OCULISTICA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. OCULISTICA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Riab.ex C)	50
U.O.C. OCULISTICA-D.H.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. ODONTOSTOMATOLOGIA	CATEGORIA B - (OPER.TEC.ADDETTO ASSIST.)	50
U.O.C. ODONTOSTOMATOLOGIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. ODONTOSTOMATOLOGIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. ODONTOSTOMATOLOGIA	CATEGORIA C - OPER. PROF. SANITARIO	50
U.O.C. ONCOLOGIA MEDICA-MULTIREP.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. ONCOLOGIA MEDICA-MULTIREP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. ORTOPIEDIA UNIV.AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. OSTETRICIA E GINECOL-AMBUL REP	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. OSTETRICIA E GINECOL-AREA PARTO	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. OSTETRICIA E GINECOL-AREA PARTO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. OSTETRICIA E GINECOL-CENTRO INFER	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. OSTETRICIA E GINECOL-DEG GINEC	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. OSTETRICIA E GINECOL-DEG GINEC	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. OSTETRICIA E GINECOL-DEG OSTET	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. OSTETRICIA E GINECOL-DEG OSTET	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50

U.O.C. OTORINOLARINGOIATRIA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	47,5
U.O.C. OTORINOLARINGOIATRIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	47,5
U.O.C. OTORINOLARINGOIATRIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	47,5
U.O.C. OTORINOLARINGOIATRIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	47,5
U.O.C. OTORINOLARINGOIATRIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. PEDIATRIA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. PEDIATRIA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. PEDIATRIA	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. PEDIATRIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. PEDIATRIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. PEDIATRIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. PEDIATRIA NEONATALE	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. PEDIATRIA NEONATALE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. PEDIATRIA NEONATALE-ambul rep	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. PEDIATRIA NEONATALE-MULTIREP.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. POLITICHE DEL PERSONALE	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	49,5
U.O.C. POLITICHE DEL PERSONALE	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	49,5
U.O.C. POLITICHE DEL PERSONALE	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	49,5
U.O.C. PROGRAMMAZIONE	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. PROGRAMMAZIONE	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C. PRONTO SOCC. E MEDICINA D'URG.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. PRONTO SOCC. E MEDICINA D'URG.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. PRONTO SOCC. E MEDICINA D'URG.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. PRONTO SOCC. E MEDICINA D'URG.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. PRONTO SOCC. MEDICINA D'URG-P.S.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. PRONTO SOCC. MEDICINA D'URG-P.S.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. PRONTO SOCC. MEDICINA D'URG-P.S.	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	25
U.O.C. PRONTO SOCC. MEDICINA D'URG-P.S.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
U.O.C. PSICHIATRIA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. PSICHIATRIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. PSICHIATRIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. PSICHIATRIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. RADIOTERAPIA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C. RADIOTERAPIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C. RADIOTERAPIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. REUMATOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.C. REUMATOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. REUMATOLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. REUMATOLOGIA-D.H.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	0
U.O.C. REUMATOLOGIA-LABORATORIO	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. RIANIMAZIONE E MEDICINA CRITICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. RIANIMAZIONE E MEDICINA CRITICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. SENOLOGIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. SENOLOGIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. SIST. RISCOSS.GEST TICKET-SCOTTE	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. SIST. RISCOSS.GEST TICKET-SCOTTE	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. SIST. RISCOSS.GEST TICKET-SCOTTE	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. SIST.RISCOSSIONE E GESTIONE TICKE	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C. SIST.RISCOSSIONE E GESTIONE TICKE	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C. SIST.RISCOSSIONE E GESTIONE TICKE	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C. SIST.RISCOSSIONE E GESTIONE TICKE	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C. SIST.RISCOSSIONE E GESTIONE TICKE	CATEGORIA D - (COLLAB.TECN.PROF.)	50
U.O.C. SIST.RISCOSSIONE E GESTIONE TICKE	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C. STROKE UNIT	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C. STROKE UNIT	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C. STROKE UNIT	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C. TERAPIA INTENSIVA NEONATALE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	0
U.O.C. UROLOGIA-AMBUL. REP.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C.ANESTESIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C.ANESTESIA - AMBULATORIO	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50

U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA D - (COLLAB.AMM. PROF.)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C.GESTIONE LOG.,ECON.RAPPORTI ESTAR	CATEGORIA Ds - (COLLAB.AMM/VO PROF.ESP.)	50
U.O.C.OFFICINA TRASF.-LABORAT.NAT.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.C.OFFICINA TRASF.-PROD.EMOCOMPONENTI	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
U.O.C.TERAPIA INTENSIVA POSTOPERATORIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.C.TERAPIA INTENSIVA POSTOPERATORIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.P. ASS.ZA INF.- STAFF DIREZIONE AZ.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.P. ASS.ZA INF.- STAFF DIREZIONE AZ.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.P. ASSISTENZA AMB AREA CHIRGEN POLIA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.P. ASSISTENZA INFERMIERISTICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.P. ASSISTENZA INFERMIERISTICA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
U.O.P. ASSISTENZA INFERMIERISTICA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	50
U.O.P. ASSISTENZA INFERMIERISTICA	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.P. ASSISTENZA INFERMIERISTICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.P. ASSISTENZA INFERMIERISTICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.P. DIAGNOSTICA IMMAGINI	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO	50
U.O.P. OSTETRICIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.P. PROFESSIONI DELLA RIABILITAZIONE	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (RIABIL.)	40
U.O.P. PROFESSIONI DELLA RIABILITAZIONE	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	40
U.O.P. PROFESSIONI DELLA RIABILITAZIONE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Riab.ex C)	40
U.O.S.A CORD/ITT	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
U.O.S.A CORD/ITT	CATEGORIA C - (PERSONALE AMMINISTRATIVO)	50
U.O.S.A CORD/ITT	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.S.A DIETETICA MEDICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
U.O.S.A ENDOSCOPIA CHIRURGICA - AMB.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.S.A ENDOSCOPIA CHIRURGICA - AMB.	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.S.A FLEBOLOGIA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
U.O.S.A FLEBOLOGIA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
U.O.S.A MEDICINA DEL LAVORO-LABORATORIO	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
UFF. SERV. LOGISTICI-DISPEN MACELL	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	50
UFF. SERV. LOGISTICI-LAVANDERIA	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	50
UOSA ACROPOLIS	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	25
UOSA BRONCOSCOPIA DIAGN.INTERVENTISTICA	CATEGORIA Bs - (OPERATORE SOCIO SANIT.)	50
UOSA BRONCOSCOPIA DIAGN.INTERVENTISTICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
UOSA BRONCOSCOPIA DIAGN.INTERVENTISTICA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
UOSA CENTRO TRAPIANTI E TERAP. CELLULARE	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
UOSA CHIRURGIA BARIATRICA AMB.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
UOSA CLINICAL RISK MANAGEMENT	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
UOSA COORDIN.LOCALE DONAZ.ORGAN TESSUTI	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
UOSA DIAGNOSTICA IN EMERGENZA URGENZA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	25
UOSA DIAGNOSTICA IN EMERGENZA URGENZA	CATEGORIA B - (COADIUTORE AMM/VO)	25
UOSA DIAGNOSTICA IN EMERGENZA URGENZA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
UOSA MEDICINA PREVENTIVA E SORV.SANIT.	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
UOSA MEDICINA PREVENTIVA E SORV.SANIT.	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
UOSA RADIOLOGIA INTERVENTISTICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (INFERM.)	50
UOSA RADIOLOGIA INTERVENTISTICA	CAT.DS COLL.PROF.SANIT.ESPERTO (SANIT.)	50
UOSA RADIOLOGIA INTERVENTISTICA	CATEGORIA A - (AUSILIARIO SPECIALIZZATO)	50
UOSA RADIOLOGIA INTERVENTISTICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Inf. ex C)	50
UOSA RADIOLOGIA INTERVENTISTICA	CATEGORIA D - COLL.PROF.SAN. (Tec. ex C)	50
URP-CENTRALINO	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	25
URP-CENTRALINO	CATEGORIA Bs - (OPERATORE TECN.SPECIAL.)	25
URP-CENTRALINO	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	25
URP-PORTINERIA	CATEGORIA A - (COMMESSE)	25
URP-PORTINERIA	CATEGORIA B - (OPERATORE TECNICO)	25
URP-PORTINERIA	CATEGORIA C - (PERSONALE TECNICO)	25