

**ATTI DEL DIRETTORE GENERALE**  
**DELIBERAZIONE N. 132 del 08/02/2022**

**OGGETTO:**

PIANO DELLA PERFORMANCE AZIENDALE 2022

PROPONENTE: CONTROLLO DI GESTIONE  
Il Dirigente Responsabile: LEGGIERI TERESA MARILENA  
Il Funzionario istruttore: LEGGIERI TERESA MARILENA

Fascicolo n. 6 - 0 Anno 2021  
Titolario 01 - 01 - 02

Immediatamente esecutiva: S  
Soggetta a privacy: N  
Pubblicazione differita: N  
Con introiti: N  
Con oneri: N

**RICHIAMATI:**

- il D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” e ss.mm.e ii.;
- il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, “Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” che, all’art. 10, “Piano della Performance e Relazione sulla Performance” stabilisce l’adozione di un documento programmatico triennale denominato “Piano della Performance” in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio che individui gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- la Legge 6 novembre 2012, n. 190, “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” e ss.mm.e ii.;
- il D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” e ss.mm.e ii.;
- la Legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, con la quale si definisce che la competenza dell’ANAC, già CIVIT, relativa alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della funzione pubblica;
- Il Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n. 105, “Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni”;
- il D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della Legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”;
- il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124”;
- la Direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri che definisce le “misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche” e stabilisce all’art.3.2 che Il Piano triennale di azioni positive predisposto dal CUG venga allegato al Piano della Performance;
- la Circolare della Presidenza del consiglio dei Ministri DPF-0080611-P del 30.12.2019 “Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche – ciclo della Performance 2020-2022”;
- le Linee operative Risk management in sanità 2020;
- le Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica del 9.12.2020;
- le linee Guida sul piano delle azioni positive come previsto dalla Direttiva 2/2019 emanata dal Ministero per la PA insieme al dipartimento per le pari opportunità “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nella amministrazioni.

**DATO ATTO** che la Legge 6 novembre 2012, n. 190, così come modificata dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97, prevede una stretta correlazione tra gli obiettivi strategici declinati nel Piano della Performance e le azioni contenute nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;

**VISTE** le Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che prevedono che il POLA deve essere inserito come sezione del Piano della performance 2020-2022;

**VISTE** le linee Guida sul Piano delle Azioni Positive anno 2022 che prevede che il piano deve essere inserita come sezione del Piano della performance 2020-2022;

**PRECISATO** che l’aggiornamento dei documenti in esame deve avvenire annualmente entro il 31 gennaio (comma 1, lett. a art. 10 D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150);

**VISTO** l’aggiornamento del Piano della performance 2020-2022 di questa ASST predisposto dagli uffici aziendali interessati, con il coordinamento del Responsabile della UOC Controllo di gestione e programmazione, dott.ssa Teresa Marilena Leggeri, che si allega alla presente quale parte integrante della stessa (allegato);

**DATO ATTO** che il documento in esame è stato presentato in data 28 gennaio 2022, al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, che ha espresso parere favorevole in merito alla stessa;

**RITENUTO** di approvare il Piano della performance 2022 di questa ASST, denominato “*Piano della performance 2022*”, così come allegato al presente provvedimento e di procedere alla pubblicazione del documento sul sito web aziendale, nell’apposita sezione “Amministrazione trasparente”;

**SU PROPOSTA** del Responsabile della U.O. proponente il quale attesta la legittimità e regolarità tecnico/amministrativa del presente provvedimento, come riportato nel parere tecnico, conservato agli atti;

**ATTESO** che la Struttura proponente ha acquisito dalla U.O.C. Bilancio e Risorse Finanziarie l’attestazione che il presente provvedimento non comporta né oneri né introiti, come riportato nel parere contabile, conservato agli atti;

## IL DIRETTORE GENERALE

**PRESO ATTO** del parere favorevole espresso, per quanto di rispettiva competenza, dal Direttore Amministrativo, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Sociosanitario, conservati agli atti;

### - d e l i b e r a -

per le motivazioni espresse in premessa:

- di approvare il “Piano della performance 2022”, allegato parte integrante al presente provvedimento;
- di disporre la pubblicazione del “Piano della performance 2022” sul sito web aziendale, nell’apposita sezione “Amministrazione trasparente”;
- di disporre l’invio del presente provvedimento ai Responsabili delle UU.OO. interessate;
- di dare mandato alla Responsabile della UOC Controllo di gestione e programmazione, di proseguire nel processo continuo di revisione ed aggiornamento del Piano anche alla luce della programmazione finanziaria e delle assegnazioni di bilancio, promuovendo le successive revisioni e integrazioni;
- di dare atto che il presente provvedimento non comporta né oneri né introiti come riportato nel parere contabile, conservato agli atti;
- di conferire mandato al Responsabile del Procedimento per tutti i necessari, successivi, incombenti all’esecuzione del presente provvedimento;
- di dare atto che il provvedimento è immediatamente esecutivo ai sensi dell’art. 17, comma 6, della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 e ss. mm. e ii.;
- di disporre la pubblicazione del presente provvedimento all’Albo Pretorio on-line aziendale, ai sensi dell’art. 17, comma 6, della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 e ss. mm. e ii.;
- di trasmettere il provvedimento al Collegio Sindacale.

IL DIRETTORE GENERALE  
dott.ssa Elisabetta Fabbrini

# ***Piano della Performance 2022***

## **Indice**

<i>Presentazione del Piano.....</i>	<i>3</i>
<i>ASST Nord Milano: Chi siamo.....</i>	<i>6</i>
<i>Organizzazione e attività svolta.....</i>	<i>9</i>
<i>La pianificazione strategica.....</i>	<i>10</i>
<i>Conclusioni.....</i>	<i>15</i>

---

## ***Presentazione del Piano***

Tenuto conto che entro aprile 2022 la Pubblica amministrazione dovrà predisporre il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) nel quale confluiscono il piano performance, la trasparenza e l'anticorruzione, le pari opportunità, la formazione, il piano occupazionale e il lavoro agile e tenuto conto che gli unici documenti programmatori ad oggi pervenuti da Regione Lombardia sono contenuti DGR n. XI/5832 del 29/12/2022 “Determinazioni in ordine agli obiettivi delle agenzie di tutela della salute (A.T.S.), delle aziende socio sanitarie territoriali (A.S.S.T) e dell'azienda regionale emergenza urgenza (A.R.E.U.) anno 2022” e non essendo ancora disponibili i documenti di “Determinazioni in ordine alla gestione del Servizio Sociosanitario” per l'anno 2022 e relativi alle assegnazioni economiche di Bilancio Preventivo si provvederà ad integrare il presente Piano a seguito della predisposizione del PIAO. Per cui il Piano della Performance 2022, ad oggi, rappresenta la revisione annuale del Piano Triennale 2020 - 2022 già pubblicato e consultabile sul sito istituzionale, ed è stato implementato insistendo in quel percorso virtuoso di trasparenza e qualità avviato negli anni precedenti, al fine di assicurare la comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

L'elaborato riporta gli indirizzi strategici che derivano dagli obiettivi di mandato e contiene anche la declinazione degli obiettivi di programmazione e di gestione riferiti all'anno in corso in continuità con il precedente esercizio per i quali sono definiti gli indicatori di performance.

Il piano della Performance viene pubblicato sul sito istituzionale, nella sezione “Amministrazione Trasparente” e sarà responsabilità della Direzione Strategica rendicontare sull'effettivo stato di attuazione attraverso la Relazione annuale sulla Performance.

Il Piano della Performance è coerente altresì con quanto definito nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e integrità, nel rispetto delle disposizioni normative vigenti, al fine di prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi.

Assume grande rilievo il rispetto delle regole dettate dal Codice di Comportamento nazionale dei dipendenti pubblici, nonché di quelle introdotte con il Codice di comportamento aziendale. Il presidio dei valori morali viene assicurato anche con l'ottemperanza alle prescrizioni in materia di trasparenza, parimenti dettate dal legislatore nazionale, mediante la pubblicazione sul sito web aziendale di tutti i dati e delle informazioni previste dalla vigente legislazione.

Il Piano della Performance è integrato con il piano del rischio clinico, in quanto a causa dell'emergenza COVID, la figura del Risk Manager ha assunto un ruolo importante nella gestione della pandemia. Infatti sarà compito del Risk Manager aziendale supportare tutte le figure interessate per i relativi aspetti di responsabilità, affinché si possano sviluppare interventi integrati e metodologicamente strutturati di gestione del rischio con tutte le figure preposte con una logica di facilitazione attraverso l'analisi di quanto messo in campo nel 2020-2021, degli esiti delle azioni intraprese o in fase di sviluppo per tutto il 2022, allo scopo di predisporre un'analisi dei rischi specifici derivanti dall'evento pandemico, adeguando i propri modelli di monitoraggio al mutato quadro di riferimento, sia per quanto riguarda l'individuazione delle aree critiche che possono generare conseguenze agli utenti, sia per i possibili esiti legali di tali situazioni.

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance è anche strumento fondamentale attraverso cui trasparenza e prevenzione dell'illegalità si realizzano. Il piano Trasparenza e Anticorruzione, che è in fase di adozione, prevede per l'anno 2022 una nuova attività di analisi dei rischi e applicazione dei processi di alcune aree. Nel 2022 verrà in particolare svolta un'autoanalisi organizzativa da parte delle unità operative interessate per ciò che riguarda gli acquisti di beni/servizi, l'attività svolta in libera professione e attività di assunzione del personale. Inoltre, si evidenzia come la trasparenza abbia lo scopo di favorire la partecipazione dei cittadini all'attività dell'Azienda ed è funzionale a tre scopi: sottoporre al controllo diffuso ogni fase del ciclo di gestione della performance per consentirne il miglioramento; assicurare la conoscenza, da parte dei cittadini, dei servizi resi dalle amministrazioni, delle loro caratteristiche quantitative e qualitative nonché delle loro modalità di erogazione; prevenire fenomeni corruttivi e promuovere l'integrità. La trasparenza viene assicurata, non soltanto sotto un profilo "statico", consistente essenzialmente nella pubblicità di categorie di dati, così come prevista dalla legge, per finalità di controllo sociale, ma anche sotto un profilo "dinamico" direttamente correlato alla performance. La pubblicità dei dati inerenti all'organizzazione e all'erogazione dei servizi al pubblico, infatti, deve inserirsi strumentalmente nell'ottica di fondo del miglioramento continuo dei servizi pubblici erogati dall'Azienda, connaturato al ciclo della performance anche grazie al necessario apporto partecipativo dei portatori di interesse, ossia gli stakeholder.

Inoltre, a causa dell'emergenza sanitaria in corso, il Piano della Performance, a partire dall'anno 2021, è integrato anche con il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), in quanto l'Azienda è stata indotta a considerare, soprattutto nel settore amministrativo, lo svolgimento

delle prestazioni lavorative non in presenza. Per cui rappresenta un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. Il modello organizzativo, che l'Azienda cercherà di adottare e rimodulare nel corso del prossimo triennio, sarà basato su una maggiore autonomia del lavoratore, che sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. Tale modello dovrebbe dare una maggiore autonomia in cambio di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. L'esperienza fin qui condotta si è basata sui seguenti aspetti operativi: i responsabili dei servizi hanno accettato e autorizzato le richieste di lavoro da remoto e predisposto i turni operativi; i sistemi informativi hanno messo a disposizione gli strumenti di lavoro per i lavoratori agili – quali PC portatili – e hanno dato la possibilità agli stessi di poter utilizzare un PC personale – precedentemente abilitato dai servizi informativi stessi; tramite l'attivazione della VPN sui PC portatili è stato possibile accedere ai documenti presenti sul PC e poter lavorare da remoto. Nel 2022 devono essere predisposti degli strumenti di verifica e rilevazione periodica per verificare il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati. Gli impatti che si intendono rilevare e monitorare nel corso del triennio, oggetto di questo Piano, valuteranno gli effetti sul sistema. In particolare verranno monitorati i seguenti impatti: l'impatto sociale, ambientale, economico e l'effetto sull'organizzazione interna e quindi sulla salute generale dell'ente. In seguito al DPCM del 23/09/2021, che ha previsto il lavoro in presenza quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, è stato disposto a livello aziendale, il rientro in servizio di tutto il personale ad eccezione delle categorie fragili e/o certificate dal Medico Competente.

Gli impatti che si intendono rilevare e monitorare nel corso del biennio, valuteranno gli effetti che si verificheranno sul sistema in termine generale ed inoltre verranno misurati i seguenti aspetti:

- il benessere organizzativo;
- la qualità percepita dai dirigenti, dai dipendenti con incarichi di funzione;
- l'efficacia del lavoro prestato ai cittadini;
- il miglioramento della salute ottenuto a livello aziendale nel biennio, verificando il trend delle assenze dal servizio, in funzione anche dell'età dei dipendenti in smart worker.





Infine, come previsto dalla Direttiva n. 2 /2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e Sottosegretario Delegato alle Pari Opportunità, entrata in vigore il 7 agosto 2019, in ragione del collegamento con il ciclo della performance, il Piano triennale di azioni positive 2020-2022 aggiornato è allegato al Piano della performance.

## ***ASST Nord Milano: Chi siamo***

La ASST Nord Milano, costituita il 1° gennaio 2016 (ai sensi della L.R. 23/15), è costituita da due presidi ospedalieri con 477 posti letto, 19 poliambulatori dislocati in tutta l'area metropolitana e in quella di competenza della ASST Nord Milano e servizi territoriali organizzati in una logica di rete e interconnessioni con l'assistenza primaria, le funzioni socioassistenziali e sociali degli ambiti e la parte tipicamente sociosanitaria.

I valori su cui si basa tutta l'organizzazione sono:

- la centralità del paziente e il soddisfacimento dei suoi bisogni;
- la valorizzazione del personale e la sua continua formazione come bene per garantire al meglio le prestazioni di cui il paziente necessita;
- l'integrazione tra territorio e presidio ospedaliero;
- l'integrazione delle funzioni sanitarie, socio-sanitarie con quelle sociali di competenza delle autonomie locali;
- un percorso protetto del paziente fragile nei diversi setting di cura e assistenza anche attraverso le cure intermedie;
- l'innovazione a tutti i livelli, per sostenere i continui cambiamenti in corso nel settore sanitario;
- il miglioramento continuo della qualità come attestazione certificata dell'attività e valore intrinseco delle cure prestate;
- la formazione permanente di tutti gli operatori;
- La sicurezza dei pazienti e degli operatori.

La mission aziendale è quella di contribuire alla promozione, al mantenimento e al recupero delle condizioni di salute della popolazione, erogando prestazioni sia sanitarie sia sociosanitarie, secondo standard di eccellenza, di media complessità, nel rispetto della dignità della

persona, del bisogno di salute, dell'equità dell'accesso all'assistenza, della qualità delle cure e della loro appropriatezza, dell'economicità nell'impiego delle risorse ed in coerenza con i principi e gli obiettivi definiti dal Piano Sanitario Nazionale e dal Piano Sanitario Regionale.

Sia in ambito medico che in quello chirurgico, oltre all'offerta di percorsi diagnostici e all'esecuzione di appropriate e aggiornate terapie nell'ambito delle malattie gastroenteriche, endocrino-metaboliche, renali, urologiche, otorinolaringoiatriche, cardiache, pneumologiche, neurologiche, dermatologiche, senologiche, oncologiche, osteoarticolari, l'Azienda si è caratterizzata anche come centro per l'assistenza materno – neonatale e pediatrico. Inoltre l'Azienda, per l'anno 2022, come è già avvenuto nell'anno precedente, si è caratterizzata per la gestione dell'emergenza sanitaria per la cura dei pazienti con sintomatologia COVID-19, per la gestione della campagna vaccinale COVID e antiinfluenzale e per la gestione del processo diagnostico per SARS COV-2 (tamponi naso faringei). Infine per l'anno 2022 l'Azienda, in funzione della DGR n. 5195 del 06/09/2021 "Linee di progetto per l'attuazione di case e ospedali di comunità nella città di Milano", ha messo in atto tutti gli strumenti per l'attivazione delle CdC come da programmazione regionale con l'inaugurazione della prima CdC il 22 dicembre 2021 "Rugabella". Per l'anno 2022 sono previste le aperture delle case di comunità "Stromboli", "Don Orione" e "Ginestre". Il fine della creazione di case di comunità è quello di fornire un servizio completo, in particolare ai cittadini affetti da patologie croniche e che realizzano l'integrazione tra i servizi sanitari e sociosanitari con i servizi sociali territoriali, potendo contare sulla presenza di team multidisciplinari di medici di medicina generale, pediatri di libera scelta, medici specialistici, infermieri di famiglia e comunità, altri professionisti, assistenti sociali.

In Ospedale e sul territorio l'ASST assicura in particolare:

- un'ampia gamma di servizi di diagnosi e cura nell'ambito della salute mentale, della psicologia clinica e della neuropsichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza, integrati con i SErD territoriali,
- una assistenza medica dedicata ai disabili gravi,
- adeguata offerta delle prestazioni erogabili dal SSR in campo odontostomatologico, sia mediche che chirurgiche,
- un'ampia offerta di servizi riabilitativi specialistici,
- un'ampia offerta delle prestazioni erogabili da SSR in campo di molteplici discipline,

- un'articolata rete di servizi sanitari e sociosanitari territoriali,
- adeguata offerta, con l'inserimento dell'infermiere di famiglia e comunità, per la gestione delle cure primarie e sanità pubblica,
- diverse attività, come l'infermiere di famiglia e comunità, lo sportello per supporto psicologico, le strutture di isolamento, gli sportelli di follow-up, per la gestione del paziente COVID 19,
- un'ampia rete di offerta dei tamponi molecolari per pazienti COVID 19.

La vision aziendale è quella di rafforzare il proprio ruolo di riferimento regionale nelle aree specialistiche individuate nella missione secondo una cultura che, propria di ogni organizzazione, nasce dalle finalità dell'Ente stesso.

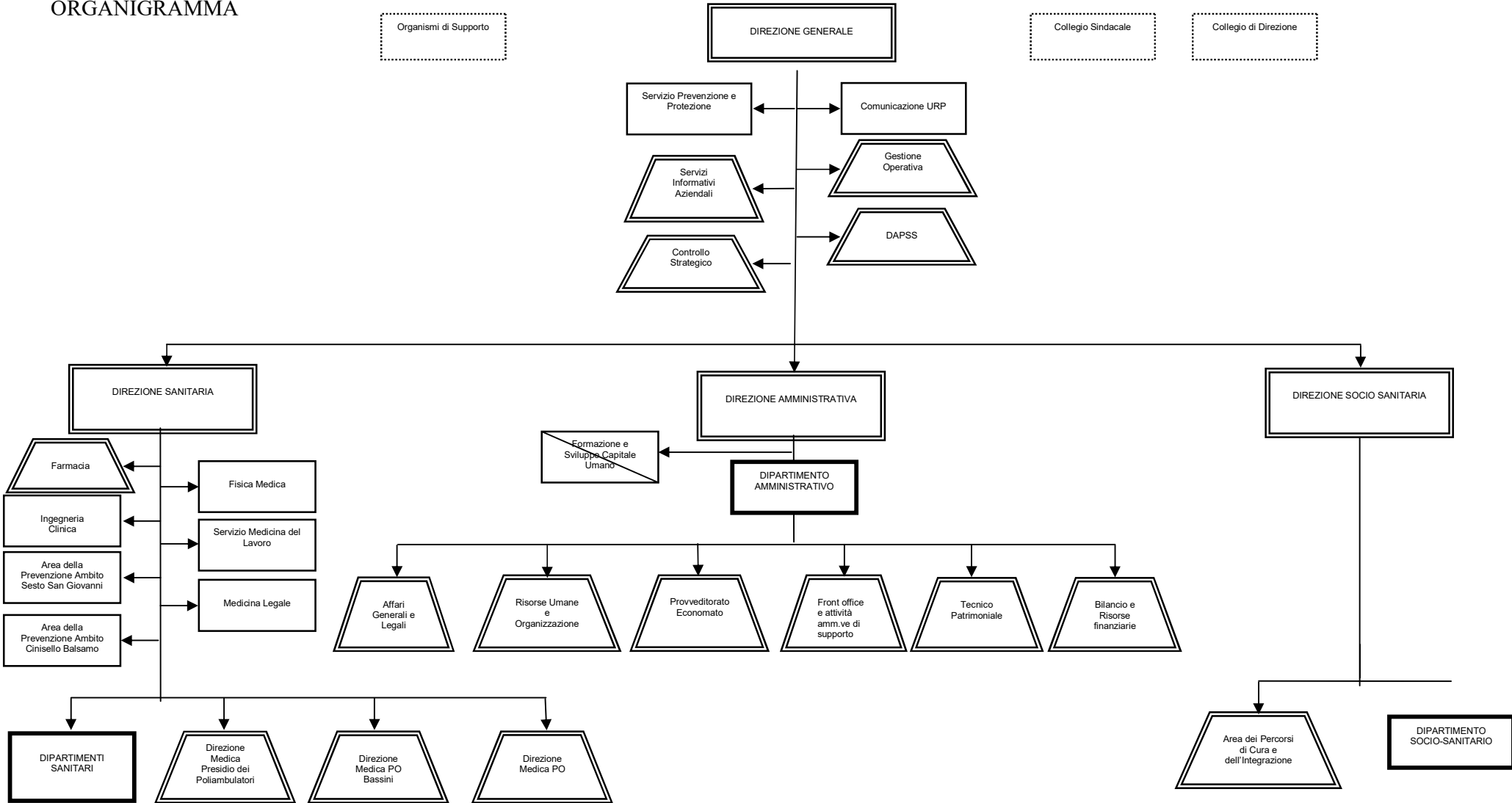
## Organizzazione e attività svolta

In questa sezione viene data evidenza dell'attuale modello organizzativo aziendale adottato con l'ultimo POAS (delibera regionale n. XI /5680 557 del 15/12/2021) attraverso la rappresentazione dell'organigramma vigente. Tale modello organizzativo, inoltre, nel corso dell'anno sarà sottoposto a revisione in una logica di una maggiore integrazione trasversale tra i due presidi ospedalieri e il territorio.

In questa sezione vengono riportati alcuni dati indicativi dell'attività effettuata e del personale in servizio nell'anno 2019-2021.

Tipologia di attività	Indicatori	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Personale Aziendale	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
<i>Ricoveri Ordinari</i>	N° casi	13.045	9.484	10.554	Dirigenti Medici	332	330	314
	Degenza Media	7,7	8,8	7,59	Dirigenti medici universitari	1	1	1
	DRG medio	3.387	3.500	3.399	Dirigenti Sanitari	42	42	47
	Peso Medio	1,1	1,1	1,1	Dirigenti amm.vi/professionali	17	18	18
	% drg medici	64,9%	75,8%	63,1%	Infermieri/Ostetriche	818	810	849
	% drg chirurgici	35,1%	24,2%	36,9%	Tecnici Sanitari	205	219	221
<i>Day Hospital/Day surgery</i>	N° accessi	3.224	1.323	1.436	Personale di assistenza e supporto	345	321	333
	DRG medio	1.242	1.133	929	Amministrativi	368	353	356
<i>Ambulatoriale</i>	N° prestazioni 28 San	2.820.262	1.921.124	2.461.988	Sumaisti	225	236	231
	di cui MAC	10.043	8.092	10.178	Interinali	48	41	54
	di cui BIC	1.786	742	1.925	Co.co.co			18
	N° prestazioni 46 San	85.150	74.999	71.239	Consulenti	25	64	65
<i>Pronto Soccorso</i>	n° accessi	70.772	41.800	47.668	<b>TOTALE</b>	<b>2.426</b>	<b>2.435</b>	<b>2.507</b>
					<b>Posti letto effettivi mediati</b>	<b>Anno 2019</b>	<b>Anno 2020</b>	<b>Anno 2021</b>
					Ordinari	396	343	298
					Day Hospita/Day surgery	35	35	35
					<b>TOTALE</b>	<b>431</b>	<b>378</b>	<b>333</b>

ORGANIGRAMMA



---

## ***La pianificazione strategica***

Per performance si intende la capacità dell'Azienda di trasformare, attraverso azioni mirate, gli obiettivi prefissati in risultati misurabili.

Il punto di partenza della pianificazione strategica dell'ASST sono gli obiettivi strategici di indirizzo definiti nel Piano Socio Sanitario Regionale 2020 – 2022 (PSSR) e dalle Regole di Sistema.

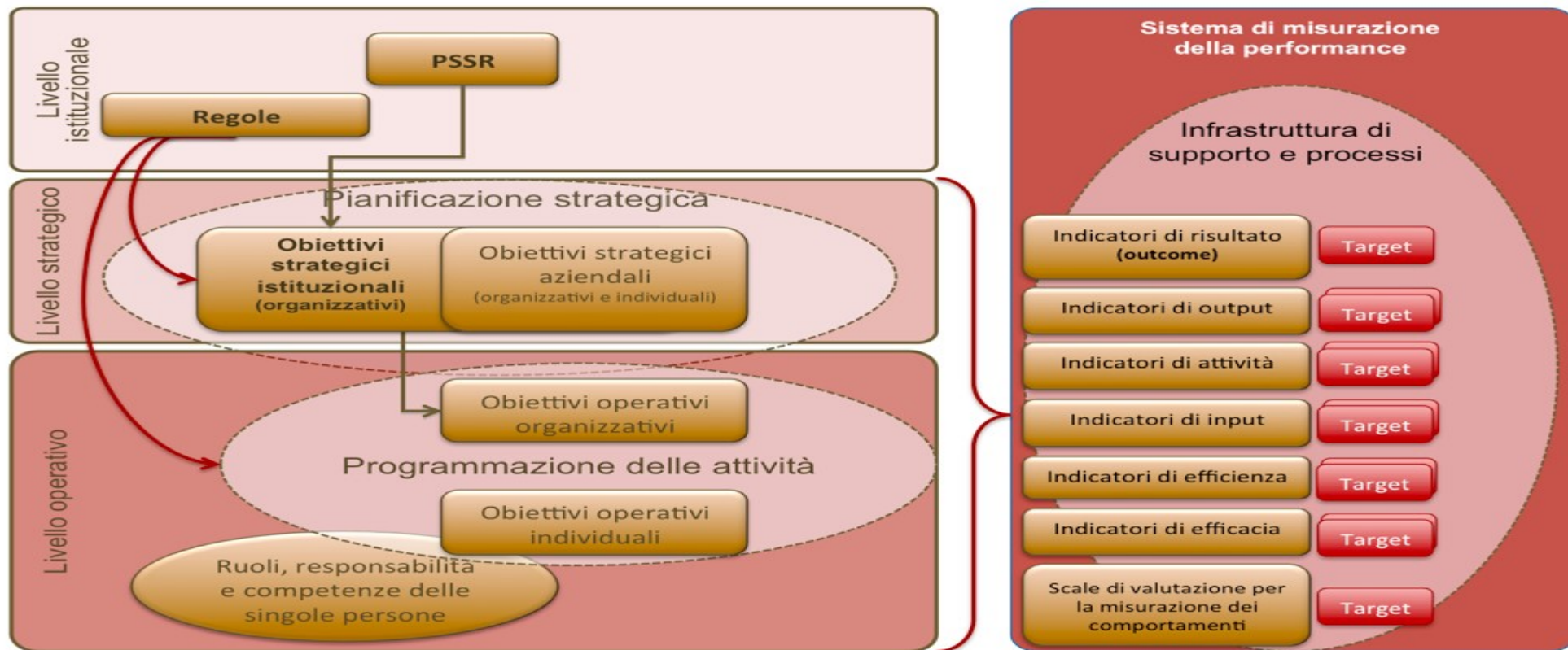
Attraverso questi, Regione Lombardia individua ed assegna alla Direzione aziendale i cosiddetti obiettivi di mandato. La Direzione Strategica, in coerenza con il PSSR e il proprio contesto di riferimento, affianca agli obiettivi di cui sopra quelli organizzativi interni aziendali.

Infine, le strategie sono declinate in piani e obiettivi operativi specifici per singola Unità Operativa attraverso il processo di budget. In particolare gli obiettivi operativi oggetto della negoziazione di budget sono misurati attraverso indicatori e agli stessi viene attribuito un peso.

Definito il ciclo di pianificazione strategica (del quale si riporta schematicamente il percorso logico), nel proseguo dell'elaborato, viene riportata una sintesi degli obiettivi verso i quali la Direzione Strategica ha indirizzato i propri sforzi.



## Il Ciclo della Performance





L'Azienda ha recepito gli obiettivi di mandato della Regione ( DGR n.5832 del 29/12/2021) declinandoli alle unità operative. Inoltre l'Azienda, quale soggetto inserito nel sistema regionale, con gli altri attori del sistema cui appartiene, si è impegnata nella realizzazione di molteplici obiettivi sia di carattere amministrativo gestionale (interventi di edilizia sanitaria, salvaguardia equilibrio economico finanziario, rispetto budget personale) che sanitario (consolidamento di percorsi integrati, multidisciplinari e di continuità della cura, nella condivisione di protocolli diagnostici).

Tra i numerosi progetti ed obiettivi aziendali cui si fa riferimento sono stati selezionati e declinati per ambito di interesse quelli ritenuti maggiormente significativi e, nel loro complesso, rappresentativi dell'attività dell'Azienda per l'anno in corso.

### **Le dimensioni della Performance attraverso gli indicatori di risultato**

Gli obiettivi sono tradotti in obiettivi strategici e specifici e declinati in obiettivi di sviluppo, strategico operativo, gestionali ed operativi attraverso il processo di budgeting. Di seguito si riporta la tabella degli obiettivi/indicatori.



Dimensione di analisi	Obiettivo	Indicatore	Risultato Atteso
efficienza	Mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario	Mantenimento del rapporto tra macroaggregati di costo e di ricavo (costi: personale, beni e servizi, altri costi/valore della produzione da bilancio), in coerenza con le assegnazioni di costo e ricavo	mantenimento
	Tempi di pagamento	Rispetto delle tempistiche previste dalla normativa vigente	mantenimento/miglioramento
	Firma digitale (su tutti i regimi di erogazione)	n° prestazioni refertate digitalmente/n° totali prestazioni	miglioramento
	Ricette dematerializzate	n° ricette dematerializzate +RUR SIS prodotte/n° totale ricette (dematerializzate +RUR SIS prodotte+ rosse)	miglioramento
Processo Organizzativo	Piano di contrasto al Covid-19	Rispetto dei target numerici e temporali indicati dall'Unità di Crisi Vaccinazioni Covid-19 sia per le somministrazioni nei centri vaccinali che per le somministrazioni domiciliari	rispetto
		Rispetto delle indicazioni della Task Force Tamponi	rispetto
		Garanzia di almeno l'8% del personale medico e infermieristico dedicato alle vaccinazioni e ai tamponi	8%
	Potenziamento rete territoriale	Rispetto del cronoprogramma di realizzazione delle Case di Comunità e degli Ospedali di Comunità secondo le indicazioni della Direzione Generale Welfare	rispetto cronoprogramma
	Attuazione legge regionale n. 22/2021	Istituzione dei Distretti entro le tempistiche previste dalla legge regionale e nomina dei Direttori di Distretto	rispetto tempi
		Approvazione dei Piani Organizzativi Aziendali Strategici secondo le indicazioni e le tempistiche indicate dalla Direzione Generale Welfare	approvazione piano
	Piano di ripresa 2022 e programmi di screening	Rispetto delle indicazioni e raggiungimento dei target previsti dalla Direzione Generale Welfare in ordine all'attuazione del piano di ripresa 2022, relativamente all'erogazione di prestazioni di ricovero e di specialistica ambulatoriale da parte degli erogatori. Per gli erogatori dotati di sistema di chirurgia robotica rispetto dei target previsti con DGR n. XI/5450 del 3.11.2021.	rispetto target
		Rispetto dei target indicati dalla Direzione Generale Welfare sulle attività di screening, compresa l'adesione al programma regionale di screening per l'eliminazione del virus HCV.	rispetto target
		Attività di donazione di organi e tessuti	Rispetto dei target indicati dalla Direzione Generale Welfare in merito alla percentuale di casi di donazione di organi e tessuti sul totale dei decessi.
	Realizzazione del Percorso Attuativo Certificabilità (PAC)	Revisione/applicazione procedure PAC	applicazione
Appropriatezza e qualità dell'assistenza	Liste d'attesa	Rispetto del tempo massimo di attesa: Ricoveri chirurgici oncologici in classe A: 1° trimestre: 80%; 2° trimestre: 85%; 3° trimestre: 85%; 4° trimestre: 90%.	rispetto tempo massimo di attesa
		Ricoveri chirurgici non oncologici (tutte le solo nuovi casi): 2° trimestre 75%, 3° trimestre: 80%; 4° trimestre: 85%.	rispetto tempo massimo di attesa
		Prestazioni di specialistica ambulatoriale (solo prestazioni di diagnostica per immagini, nuovi casi): 3° trimestre: 80%; 4° trimestre: 90%	rispetto tempo massimo di attesa
		- Prestazioni di specialistica ambulatoriale (classe B – 10 gg, solo prime visite): 2° trimestre: 80%; 3° trimestre: 85%; 4° trimestre: 90%.	rispetto tempo massimo di attesa
Sviluppo	Investimenti	Rispetto dei cronoprogrammi degli interventi finanziati nei programmi di investimento	rispetto cronoprogramma
Piano Prevenzione Corruzione e Trasparenza	Trasparenza	Rispetto delle indicazioni relative alla normativa sulla trasparenza	Rispetto
	Anticorruzione	Adozione della metodologia di analisi e valutazione del rischio ai sensi dell'all. 1 PNA ANAC 2019	adozione metodologia su tre aree



---

## Conclusioni

Il Piano della Performance costituisce l'esplicito impegno dell'ASST Nord Milano in materia di ottimizzazione dell'attività e dell'efficienza e trasparenza degli atti che regolano la vita dell'Azienda.

Il principio ispiratore attorno al quale è stato costruito è quello di un'organizzazione che progetta, apprende, attraverso il monitoraggio dell'attività svolta, si corregge e programma il futuro.

Il messaggio chiaro ed inequivocabile che la Direzione Strategica ha inteso trasferire evidenzia un profondo sforzo finalizzato ad orientare i comportamenti aziendali verso una gestione efficace ed efficiente, volta ad individuare la miglior distribuzione possibile delle risorse sulla base di indici e metodologie sanitarie ed amministrative, nel pieno rispetto del vincolo economico. Tale gestione, efficiente ed efficace, consente all'Azienda di governare anche momenti di criticità come la gestione dell'emergenza COVID, sempre nel pieno rispetto del vincolo economico.

Tale strategia si basa sulla consapevolezza che l'economicità della gestione vada curata con riferimento all'Azienda nel suo complesso, anche se è sempre necessario ricordare che in un contesto in cui le risorse umane incidono sul bilancio aziendale, costituendo la voce di maggior rilievo con un'incidenza significativa sul totale, la corretta valorizzazione delle risorse disponibili, costituisce la priorità assoluta in termini di miglioramento dell'efficienza e della qualità prestazionale.

I propositi aziendali di investire nell'ammodernamento delle infrastrutture, nell'aggiornamento tecnologico oltreché nel percorso di sviluppo della rete territoriale, rappresentano solo alcune dimostrazioni di un'avveduta e lungimirante progettualità incentrata su un orizzonte temporale di lungo periodo i cui risultati, auspicabilmente, si potranno osservare tra qualche anno.

## **Piano Organizzativo del Lavoro Agile**

**2020-2023**

**Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo**



## PREMESSA

Visto l'articolo 6, comma 2, lettera b) del Decreto Legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni della Legge 6 agosto 2021, n.113, che stabilisce che il Piano Integrato di Attività e Organizzazione delle amministrazioni pubbliche(PIAO) deve prevedere, tra l'altro, la strategia di sviluppo organizzativo, anche mediante il lavoro agile. Nell'attesa della predisposizione del PIAO di ASST Nord Milano, nuovo adempimento semplificato per le pubbliche amministrazioni, che riunirà in quest'unico atto tutta la programmazione riguardante gli obiettivi programmatici e strategici della performance, la strategia di gestione del capitale umano, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati:

- al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale,
- allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali,
- e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera;
- al reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa al fine di perseguire gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- alle azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Il Decreto Reclutamento fissava al 31 gennaio 2022 la scadenza per adottare il PIAO, ma il decreto legge "Milleproroghe", varato il 23 dicembre scorso dal Consiglio dei Ministri, ha spostato la data al 30 aprile 2022.

Il **PIAO** sostituirà:

- il Piano della Performance;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile;
- il Piano di formazione;
- il Piano triennale del fabbisogno del personale;
- il Piano anticorruzione, così da raggiungere la piena trasparenza, nelle attività di organizzazione.

Ci sarà quindi un unico Piano articolato in sezioni specifiche, che indicherà la programmazione degli obiettivi, gli indicatori di performance e le attese da soddisfare.

Di seguito è descritto il POLA precedentemente strutturato dal Gruppo di Lavoro interdisciplinare sul lavoro agile (*smart working*) dell'Azienda ASST Nord Milano(costituito con deliberazione n.327 del 5/05/2020, coordinato dalla Presidente CUG), documento pubblicato su Amministrazione trasparente, come previsto dalla normativa vigente.

Rispetto allo sviluppo del POLA 2022, alla luce di quanto definito dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con il DM 8 ottobre 2021, che ha previsto il rientro in presenza dei dipendenti pubblici a partire dal 15 ottobre 2021 ed in seguito alla Circolare sul lavoro agile del 5 gennaio 2022, stanno usufruendo del lavoro agile i dipendenti di ASST Nord Milano che rientrano nelle categorie previste dalla normativa vigente e di quelle che sono state individuate a livello aziendale, in base alle situazioni determinate dalla situazione epidemiologica.

Si sta altresì valutando l'ampliamento delle categorie definite a livello aziendale con un modello di smart working strutturato. Si rimanda ad una definizione più dettagliata della strutturazione dello smart working 2022 nella stesura del prossimo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

## PARTE 1

### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, anche utilizzando dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo***

Con Deliberazione aziendale n.151 del 6 marzo 2020 avente ad oggetto “Determinazioni attuative in materia di Lavoro Agile (Smart Working) – per il personale del ruolo amministrativo, professionale e tecnico - in applicazione del DPCM 25.02.2020 – primo provvedimento” di ASST Nord Milano si è provveduto: 1. ad attivare - su base volontaria e subordinatamente al parere favorevole del Direttore dell’Unità Operativa di afferenza – lo smart working come modalità di lavoro agile, compatibilmente con le esigenze di servizio e limitatamente al personale amministrativo professionale e tecnico che presta attività presso le articolazioni aziendali non a stretto supporto delle attività sanitarie; 2. a demandare al Presidente del Comitato Unico di Garanzia l’attivazione di un gruppo di lavoro interdisciplinare – da formalizzare con successivo provvedimento - al fine di intraprendere tutte le azioni idonee affinché la modalità di lavoro agile operi a regime in modo strutturale; 3. a demandare al Direttore della U.O.C. Risorse Umane e Organizzazione i successivi atti di regolamentazione, per l’attivazione con procedura semplificata del lavoro agile, nelle more della definizione dell’atto aziendale in materia, a cura del gruppo di lavoro di cui al punto precedente. In esecuzione al suddetto provvedimento, il Direttore della U.O.C. Risorse Umane, il successivo 9 marzo 2020, ha provveduto ad emanare una circolare contenente una regolamentazione (provvisoria e nelle more della predisposizione dell’atto aziendale in materia) per l’applicazione temporanea ed eccezionale del lavoro agile per il periodo di tempo necessario e sufficiente a mitigare il rischio di contagio consentendo ai lavoratori di svolgere ugualmente la propria attività. Detta circolare, unitamente agli allegati (fac simile di domanda, informativa salute e sicurezza, requisiti tecnici, ecc..) è stata pubblicata sulla intranet aziendale, accessibile a tutti i dipendenti anche da remoto. Sono pervenute circa n. 250 istanze di lavoro agile che sono state tutte accolte e che, nel contesto aziendale, la modalità di lavoro agile non ha comportato particolari difficoltà nello svolgimento dell’attività ordinaria; inoltre, anche le attività connesse alle specifiche esigenze dell’emergenza epidemiologica da COVID-19 sono procedute regolarmente. Con successiva Deliberazione n. 327 del 22/5/2020 è stato istituito il gruppo interdisciplinare di lavoro sullo Smart Working finalizzato ad adottare tutte le misure idonee affinché lo Smart Working operi in modo strutturale. In data 20/11/2020 si è tenuto un corso di formazione a cura della Scuola Nazionale Amministrazione - con la quale è stata stipulata una apposita convenzione - che ha coinvolto, oltre che ai componenti del gruppo di lavoro, anche altri dirigenti preposti a strutture dove operano smart worker. Si ricorda inoltre che l’organizzazione e il controllo del lavoro a distanza è stato demandato ad ogni singolo direttore/responsabile di Unità e che il controllo non riguarda l’orario svolto o i singoli compiti, ma la realizzazione degli obiettivi assegnati. Dal monitoraggio finora effettuato, viste le relazioni fornite dai diversi Responsabili e considerate le informazioni raccolte in sede di riunione del Dipartimento amministrativo e durante gli incontri del Gruppo di lavoro aziendale, si è notato un buon coinvolgimento generale del personale che ha prestato le proprie attività in smart working, permettendo il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati, nei tempi previsti e con un buon livello di soddisfazione personale per il miglioramento di vita personale e di conciliazione lavorativa.

## PARTE 2

### MODALITA' ATTUATIVE

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.***

*(Si ricorda che la norma prevede che possa avvalersene almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, con la garanzia che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. A tale riguardo, si raccomanda di valutare attentamente, in sede di regolamento o atto organizzativo interno, l'opportunità di ampliare il novero delle attività a suo tempo individuate in attuazione delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017. È infatti ragionevole presumere che, alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'amministrazione ritenga svolgibili in modalità agile, anche solo parzialmente, attività non ricomprese negli atti organizzativi a suo tempo adottati).*

***In questa sezione del Piano, l'Amministrazione definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare. I contenuti di questa sezione devono essere coerenti con gli indicatori inseriti nella "Parte 4".***



L'UOC Gestione Risorse Umane ed Organizzazione con deliberazione del 6 marzo 2020, ha elaborato una prima Regolamentazione aziendale per l'attivazione del lavoro agile in occasione dell'emergenza Covid 19, per il personale del ruolo amministrativo, professionale e tecnico, in fase sperimentale, includendo tutti i dipendenti che rientrano nelle condizioni di priorità previste dalla normativa vigente. Il totale dei dipendenti che attualmente aderisce al lavoro agile è di 250 unità, su un totale di 2.176 unità per una percentuale pari al 11%. Considerando che si tratta di una struttura socio-sanitaria, il totale degli operatori che potrebbe svolgere tale attività è pari a circa 400 e pertanto le 250 unità costituiscono il 62.5% dei possibili aventi diritto. Il profilo è prevalentemente di tipo amministrativo anche se, per situazioni di patologia, alcuni appartengono al profilo sanitario e si occupano di attività amministrative. Nel corso del 2021, sarà perfezionato il Regolamento aziendale e sarà introdotto in via sperimentale il telelavoro, come forma di lavoro a distanza, individuando gli interventi organizzativi più idonei a facilitarne l'attivazione, installando, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio, le apparecchiature informatiche e i collegamenti telefonici e telematici necessari. Verrà prevista anche la formazione e l'addestramento del personale ai fine di assicurare le competenze necessarie.

L'Azienda ha stipulato una convenzione con la Scuola Nazionale Amministrazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, convenzione finalizzata all'erogazione di un primo corso di formazione rivolta ai dirigenti del ruolo amministrativo, tecnico e professionale. Il corso nel 2020 ha riguardato i seguenti argomenti: 1. Lo smart working (SW) per il cambiamento organizzativo, caratteristiche e prospettive: il contesto normativo, cultura e competenze del manager smart, cultura organizzativa e lavoro. Dall'output all'outcome, il lavoro per progetto: fasi, cicli e obiettivi misurabili - benefici per le organizzazioni e per i lavoratori.

2. Focus sull'autodisciplina e sulla capacità di organizzare la prestazione lavorativa: SW e il lavoro per obiettivi, come gestire i rapporti lavorativi a distanza ed il cambiamento organizzativo (change management) nello SW.

Nel corso del 2021 si prevede di integrare la formazione dei dirigenti sulle nuove competenze digitali e organizzative per il coordinamento e la gestione efficiente del lavoro agile. Presentare e approfondire le principali tematiche e problematiche in tema di trasformazione digitale. Formare gli *smart worker* sulle nuove competenze digitali necessarie per l'auto-organizzazione del lavoro e la cooperazione a distanza tra i colleghi (Vedi allegato 2 e 3). Apportare ulteriori miglioramenti al modello organizzativo aziendale a seguito della formazione ricevuta, affinché si operi a regime in modo strutturale.

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.***

Per l'anno 2021 è stata prevista una nuova sede amministrativa con una struttura logistica che consente di utilizzare le postazioni di lavoro in co-working. Inoltre nel corso dell'anno l'Azienda intende effettuare una ricognizione delle postazioni di lavoro, in tutte le sedi aziendali, per procedere con un ampliamento delle sedi di co-working: 200 postazioni saranno predisposte entro la fine del 2021 ed altre 200 postazioni saranno pronte nel 2022, per un totale complessivo di 400 postazioni a livello aziendale.



## Documenti da allegare

### **ALLEGATO 1 (in formato elettronico accessibile)**

#### **Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile**

*L'Amministrazione deve definire e aggiornare l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche in riferimento al grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi, rilevando altresì le eventuali criticità incontrate e i modi con cui si intende superarle.*

### **ALLEGATO 2 (in formato elettronico accessibile)**

*Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.*

### **ALLEGATO 3 (in formato elettronico accessibile)**

*Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.*

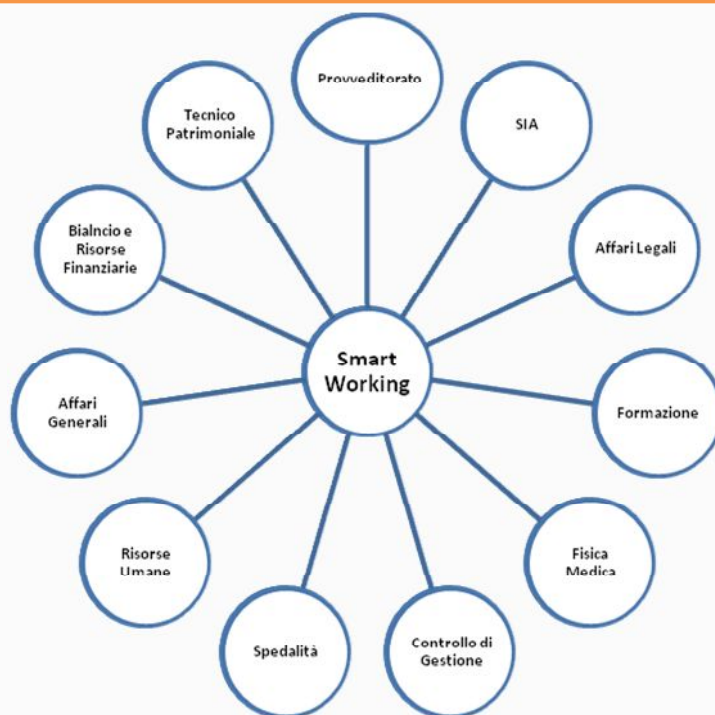
## **PARTE 3**

### **SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE**

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico, per ognuno dei soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare (ad esempio, tramite matrici e/o mappe concettuali, ecc) le interazioni tra i soggetti*

***Dirigenti:** oltre alla dirigenza in generale, un ruolo centrale spetta alle Direzioni competenti per la gestione del personale che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento*





**Comitati unici di garanzia (CUG):** seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

L'ASST Nord Milano con delibera n. 327 del 22/05/2020 ha demandato alla presidente del Comitato unico di garanzia (CUG) l'istituzione del gruppo di lavoro interdisciplinare sul lavoro agile.

La scelta di demandare alla presidente del CUG - il coordinamento del gruppo di lavoro interdisciplinare sul lavoro agile - è stato anche finalizzato a favorire quanto definito nel piano triennale delle azioni positive 2020-2022. In particolare, nell'azione n° 3 che aveva previsto l'individuazione di *azioni* che agevolassero la conciliazione tra vita lavorativa e vita extra-lavorativa, l'introduzione del Lavoro Agile a livello aziendale ne ha consentito l'attuazione.

**Organismi indipendenti di valutazione (OIV):** in riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle LG n.2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Nel processo di definizione degli obiettivi per la parte amministrativa l'Azienda terrà in considerazione quanto richiesto dalle disposizioni in materia di lavoro agile.



**Responsabili della Transizione al Digitale (RTD):** In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

L'azienda intende nominare RTD l'attuale responsabile dell'UO Sistemi Informativi Aziendali (SIA). Per rendere possibile la transizione al digitale il primo passo sarà la mappatura dei processi di ogni UO, a carico dei singoli responsabili, con la consulenza del SIA, per verificare quali sono le componenti di processo già informatizzate, quelle informatizzabili (e con quale sforzo) e quelle non informatizzabili. Da questa mappatura discenderà la valutazione dei fabbisogni infrastrutturali (HW e SW) e l'adozione dei cambiamenti organizzativi.

**Altri soggetti (specificare)**



## PARTE 4

### PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

*La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmare l'attuazione tramite il POLA, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.*

*Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.*

*Nella definizione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, l'amministrazione fa riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2, evitando duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.*

**1 FASE DI AVVIO anno 2020 baseline e sviluppo anno 2021:** definizione degli obiettivi e degli indicatori come riportato nelle tabelle sottostanti e monitoraggio delle attività e della verifica dei risultati raggiunti.

**2 FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO anno 2022:** definizione degli obiettivi e degli indicatori come riportato nelle tabelle sottostanti e monitoraggio delle attività e della verifica dei risultati raggiunti.

**3 FASE DI SVILUPPO AVANZATO anno 2023:** consolidamento e messa a regime del modello organizzativo di Lavoro agile aziendale: definizione degli obiettivi e degli indicatori come riportato nelle tabelle sottostanti e monitoraggio delle attività e della verifica dei risultati raggiunti.



DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO  Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO  Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO  Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
	Valutare il benessere organizzativo	Somministrazione questionario	/	Rilevazione dati	Analisi dati	Rilevazione dati	
	Censimento delle postazioni di lavoro per attivazione co-working	Elaborazione report di analisi	/	report	Ampliamento postazioni di co-working	Messa a regime	
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>						
	Corso di formazione per dirigenti e posizioni organizzative in materia di lavoro agile	N° partecipanti	25	10	10	10	
	Corso di formazione sull'utilizzo degli strumenti digitali	N° corsi	/	2	1	1	
<b>SALUTE DIGITALE</b>							
Potenziare/migliorare la qualità di consultazione dei sistemi gestionali aziendali da remoto	% di applicativi consultabili da remoto/totale applicativi presenti	60%	90%	100%	100%		

<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>							
	Costo corsi di formazione in materia di lavoro agile	<i>Corso di formazione SNA</i>	1.824	3.500	3500	3500	
	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	<i>Costo supporto hardware e costo infrastrutture</i>	7100	53000	71000	71000	
<b>NOTE</b>							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	<b>QUANTITA'</b>						
	Incrementare l'applicazione del lavoro agile alle figure amministrative, professionali e tecniche del settore amministrativo	<i>% di lavoratori agili effettivi/ totali lavoratori agili potenziali</i>	62.5%	65%	65%	65%	
	<b>QUALITA'</b>						
	% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori		/	90%	95%	98%	
	% dipendenti in lavoro agile soddisfatti		/	98%	100%	100%	
<b>NOTE</b>							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	<b>ECONOMICITÀ</b>						
	Riduzione di costi	<i>Costo mensa</i>	-20%	5%	0	0	
		<i>Costo materiale</i>	-20%	5%	0	0	
	<b>EFFICIENZA</b>						
	Diminuzione assenze	$[(\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X} - \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1})/\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}]$	/	-1%	-1.5%	-1.5%	
	Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato	<i>N° ore di straordinari</i>	/	-10%	-10%	-10%	
	<b>EFFICACIA</b>						
% customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile	Somministrazione questionario	/	75%	85%	95%		
<b>NOTE</b>							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	<b>IMPATTO SOCIALE</b>						
	riduzione ore per commuting casa-lavoro	N° ore di trasferimento casa lavoro	/	-10%	-3%	0%	
	<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>						
	Minore quantità di consumo di risme di carta	Riduzione quantità	-3%	0%	0%	0%	
	<b>IMPATTO ECONOMICO</b>						
	Riduzione costi legati al trasferimento casa lavoro	% dei costi risparmiati per il mancato trasferimento casa lavoro	/	-1%	0%	0%	
Maggiori costi di utenza a domicilio	% dei maggiori costi di utenza a domicilio	/	1%	0%	0%		



	<b>IMPATTI INTERNI</b>							
	Miglioramento della salute organizzativa e di clima	Somministrazione questionario	/	10%	10%	10%		
<b>NOTE</b>								

## Documenti da allegare

### **ALLEGATO 4 (in formato elettronico accessibile)**

*Eventuali esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini  
(breve relazione)*

## **MAPPATURA DELLE ATTIVITA' CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITA' DI LAVORO AGILE**

- Controllo di gestione: elaborazione dati di contabilità analitica, analisi dati di costi e ricavi, carichi di lavoro. Gestione flussi : estrazione dati, verifica, correzione e invio
- Risorse finanziarie e bilancio: gestione impegni di spesa, gestione fornitori, gestione fatture attive, gestione bilancio, gestione tesoreria.
- Risorse umane e organizzazione: rilevazione presenze, attività pre-concorsuali, assunzioni /gestione rapporto giuridico, gestione economica e previdenziale: tali attività possono essere svolte da remoto nella parte in cui non è contemplato l'accesso ai fascicoli cartacei.
- Affari Generali: protocollo, graduale digitalizzazione ufficio delibere.
- Qualità e accreditamento: collaborazione all'elaborazione della procedura/e e pubblicazione, analisi e rendicontazione dell'incident reporting .
- Formazione: gestione del portale della formazione per pubblicazione, iscrizione e rendicontazione corsi. Gestione accreditamento corsi tramite accesso al portale ECM di Regione Lombardia. Prenotazione aule. Gestione iscrizione ai corsi extra-sede. Incarichi di docenza. Contabilità.
- Tecnico Patrimoniale: attività contrattualistica e di gara, attività di segreteria per la parte in cui non è contemplato l'accesso al cartaceo, gestione utenze e canoni di locazione, gestione ordini.
- Affari Legali: tutta l'attività per la parte in cui non è contemplato l'accesso cartaceo.
- SIA: Supporto tecnico e servizi generali. Pianificazione e programmazione di sostituzioni apparecchiature e software. Configurazione di software e sistemi in genere (che non includano operazioni fisiche sull'hardware). Gestione dell'inventario tecnico, della manutenzione. Gestione e configurazione degli impianti di fonia (che non includano operazioni fisiche sull'hardware). Redazione di analisi di processo. Formazione ad altri utenti. Data mining e reportistiche in genere. Monitoraggio delle infrastrutture.
- CUP e Spedalità: gestione agende, spostamento appuntamenti, attività di segreteria per la parte in cui non è contemplato l'accesso al cartaceo.
- Provveditorato Economato: redazione delibere, attività contrattualistica e di gara, attività di segreteria per la parte in cui non è contemplato l'accesso al cartaceo.

Sistema Socio Sanitario



Regione  
Lombardia

ASST Nord Milano

## PIANO DI FORMAZIONE 2021 - CATALOGO GENERALE

### 1. FORMAZIONE OBBLIGATORIA (per disposizioni normative nazionali o regionali)

Tipologia Formativa	Titolo evento	obiettivi formativi	Arco temporale	Sede	Destinatari	Rif. normativo
FAD Sincrona	L'EVOLUZIONE DEL LAVORO AGILE: ISTRUZIONI PER L'USO	Formare i dirigenti sulle nuove competenze digitali e organizzative per il coordinamento e la gestione efficiente del lavoro agile	da marzo a giugno 2021	Piattaforma digitale SNA	Dirigenti sanitari e amministrativi	d.l.34/2020
E-Learning	TRASFORMAZIONE DIGITALE - CORSO BASE	Presentare e approfondire le principali tematiche e problematiche in tema di trasformazione digitale.	da marzo a giugno 2021	Piattaforma digitale SNA	Dirigente Ingegnere Informatico e Collaboratore informatico	d.l.34/2020

## PIANO DI FORMAZIONE 2021 - CATALOGO GENERALE

### 1. FORMAZIONE OBBLIGATORIA (per disposizioni normative nazionali o regionali)

Tipologia Formativa	Titolo evento	obiettivi formativi	Arco temporale	Sede	Destinatari	Rif. normativo
E-Learning	LE COMPETENZE DIGITALI PER GLI SMART-WORKER	Formare i dipendenti sulle nuove competenze digitali necessarie per l'auto-organizzaione del lavoro e la cooperazione a distanza tra i colleghi	da marzo a giugno 2021	Piattaforma digitale	Amministrativi e sanitari che svolgono attività in modalità di lavoro agile	d.l.34/2020

Sistema Socio Sanitario



Regione  
Lombardia

ASST Nord Milano

Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e  
contro le discriminazioni

Presidente: Dr.ssa Caterina Baccilieri

# **PIANO DELLE AZIONI POSITIVE 2022**

## **ASST NORD MILANO**

aggiornamento e integrazione del precedente piano triennale  
anni 2020-2022

## **Premessa**

Nell'attesa della predisposizione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione(PIAO), vista la Direttiva n. 2/2019, emanata da Ministero per la Pubblica Amministrazione insieme al Dipartimento per le pari opportunità: *“Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche”*, alla luce di quanto definito al punto 3.2, *“Piani Triennali delle Azioni Positive”*, nell'osservanza delle normative vigenti che, in linea con i principi sanciti dalla Costituzione, vietano qualsiasi forma di discriminazione diretta o indiretta, si illustrano nel presente aggiornamento del Piano delle Azioni Positive alcune delle azioni che saranno sviluppate nel corso del 2022, assicurando il rispetto delle finalità del CUG che prevedono di:

- 🚩 Impegnarsi ad individuare e contrastare ogni forma di discriminazione diretta o indiretta dipendente da diversi “fattori di rischio quali età, origine etnica, disabilità, lingua, ecc.
- 🚩 Impegnarsi per ottimizzare il potenziale produttivo dei lavoratori e l'efficienza delle prestazioni anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro rispettoso del benessere organizzativo.
- 🚩 Diffondere la cultura della parità anche nei confronti degli utenti e dei cittadini, promuovendo iniziative organizzative e scientifiche volte a minimizzare gli effetti negativi delle differenze, valorizzandone invece gli aspetti utili a migliorare la qualità dell'assistenza e delle cure ( es. iniziative di Medicina di Genere),

tali finalità saranno sviluppate attraverso *azioni positive* volte a contribuire ad un clima organizzativo che crei quelle condizioni di benessere attese dai lavoratori. Il presente Piano delle Azioni Positive costituisce un aggiornamento del precedente Piano adottato per il triennio 2020-2022(e pubblicato su amministrazione trasparente ASST Nord Milano, come previsto dalla normativa vigente), con una visione di continuità di azioni che incidano positivamente sul clima aziendale e che promuovano azioni atte a prevenire o rimuovere qualsiasi forma di discriminazione.

### **Gli obiettivi da perseguire nell'anno 2022 saranno orientati:**

- a favorire azioni formative a livello aziendale utili a favorire uno sviluppo della competenza in materia di pari opportunità, di valorizzazione del benessere di chi lavora e per lo sviluppo di una cultura contro le discriminazioni e contro la violenza e le aggressioni anche ad opera degli utenti che accedono ad ASST Nord Milano, ad esempio in Pronto Soccorso;
- ad integrare azioni di conciliazione tra vita lavorativa ed extra-lavorativa, promosse anche da altri organismi a livello aziendale(es. Organismo Paritetico, Gruppo di Lavoro Smart Working, Gruppo di Lavoro Welfare Aziendale,
- a monitorare le iniziative/azioni per favorire e mantenere la cultura aziendale in un'ottica di genere( esempio attività ONDA ASST Nord Milano, ecc.).

## AZIONE n.1 FORMAZIONE

- **Primo obiettivo:** favorire la partecipazione dei dipendenti agli eventi formativi aziendali riguardanti tematiche sulla violenza di genere e sulla violenza agita sugli operatori.
- **Azioni:** Realizzare gli interventi formativi specifici interni o esterni ad ASST Nord Milano inseriti nel Piano di Formazione ASST Nord Milano 2022. Target da raggiungere 500 dipendenti.
- **Soggetti e Uffici coinvolti:** Direzione Strategica ASST Nord Milano, UOSD Formazione e Gestione Risorse Umane ed Organizzazione.
- **Periodo di realizzazione:** anno 2022
- **Misurazione:** rendicontazione del numero totale di dipendenti che abbia effettivamente partecipato agli eventi che riguardano le pari opportunità, le azioni di prevenzione e contrasto ad ogni forma di discriminazione o di violenza e/o sulla legislazione vigente riguardante tali ambiti.
- **Costi preventivati:** a carico del budget aziendale della Formazione, da definirsi.

- **Secondo obiettivo:** monitorare e verificare le iniziative adottate da parte dai Gruppi di Lavoro Aziendali: Welfare, Smart Working, ecc.
- **Azioni:** mappare lo stato della progettualità in essere e di sviluppo 2022.
- **Soggetti e Uffici coinvolti:** Direzione Strategica ASST Nord Milano, UOSD Formazione, UOS Comunicazione e UOC Gestione Risorse Umane ed Organizzazione.
- **Periodo di realizzazione:** anno 2022.
- **Misurazione:** report che descriva le iniziative realizzate nel 2022 da parte dei Gruppi di Lavoro aziendali, gli obiettivi raggiunti e loro ricaduta sul clima e sul benessere aziendale, anche attraverso somministrazione di questionari ad hoc.
- **Costi preventivati:** oneri derivanti dal budget delle strutture aziendali coinvolte (es. Ufficio Tecnico patrimoniale, ecc.)



## AZIONE n.2 ADOZIONE DI STRATEGIE E/O BUONE PRATICHE PER LA CONCILIAZIONE TRA VITA LAVORATIVA E VITA EXTRA-LAVORATIVA

- **Primo obiettivo:** verificare la progettazione di buone pratiche a livello aziendale sia da parte della Mobility Manager, sia da parte degli altri organismi aziendali.
- **Azioni:** mappare le buone pratiche adottate a livello aziendale per favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita extra-lavorativa. Promuovere l'apertura di uno sportello di ascolto dei dipendenti.
- **Soggetti e Uffici coinvolti:** Direzione Strategica ASST Nord Milano, UOC Gestione Risorse Umane ed Organizzazione, UOS Comunicazione, Mobility Manager e altri organismi coinvolti a livello istituzionale.
- **Periodo di realizzazione:** anno 2022.
- **Misurazione:** numero totale di buone pratiche adottate e/o realizzate nel 2022
- **Costi preventivati:** oneri da definirsi.

- **Secondo obiettivo: Attività Medico Competente**
- **Azioni:** conoscere le azioni adottate dal Medico Competente per favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita extra lavorativa dei dipendenti
- **Soggetti e Uffici coinvolti:** Servizio Medico Competente ASST Nord Milano e UOC Gestione Risorse Umane ed Organizzazione.
- **Periodo di realizzazione:** anno 2022
- **Misurazione:** numero totale di indicazioni prescritte dal Medico Competente relative all'anno 2022, sulla popolazione dei dipendenti, nel rispetto dell'anonimato e della Privacy.
- **Costi preventivati:** oneri da definirsi.