

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.

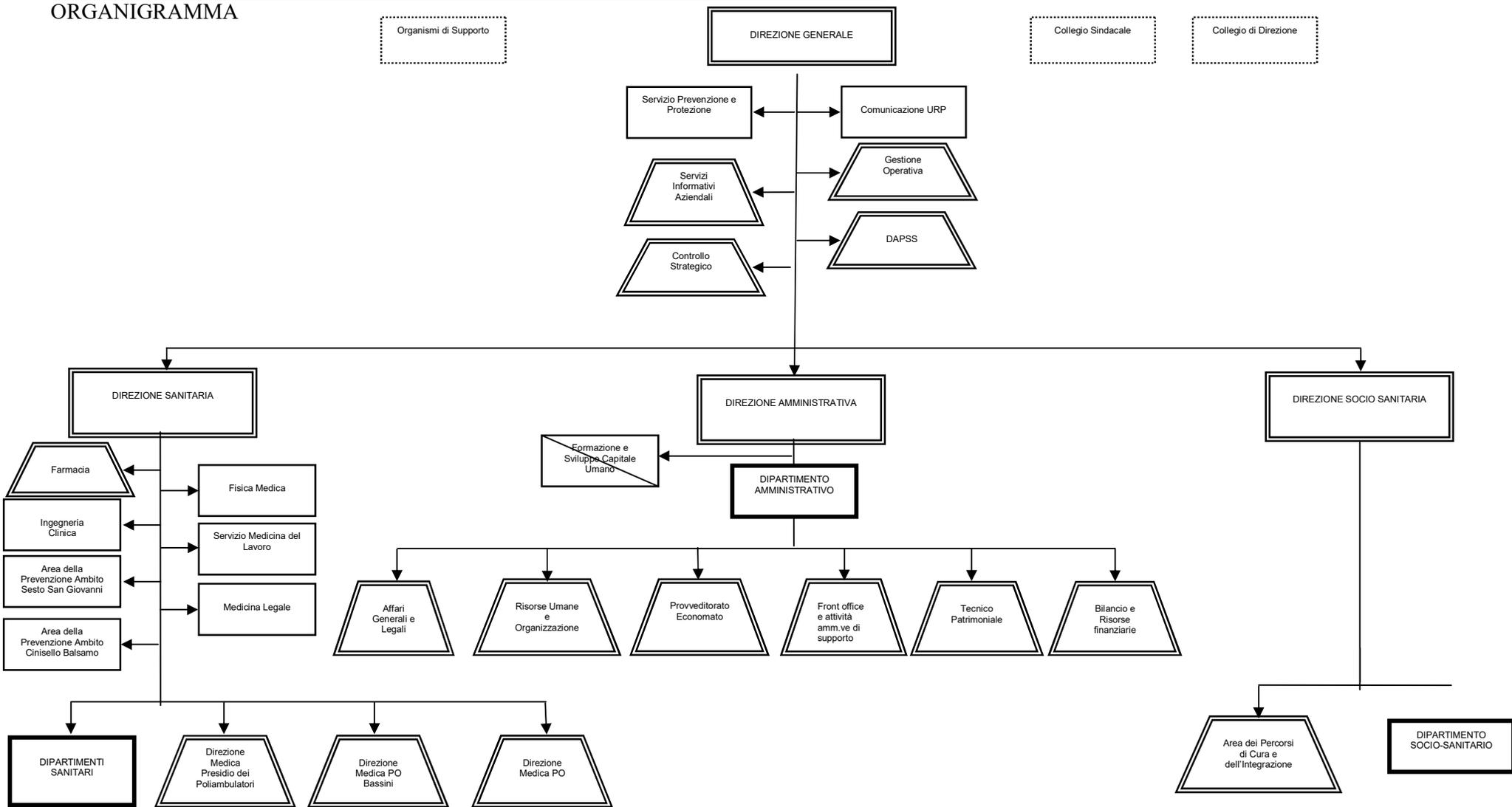
Organizzazione e attività svolta

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	TOTALE	2.426	2.435	2.507
					Posti letto effettivi mediati	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
					Ordinari	396	343	298
					Day Hospita/Day surgery	35	35	35
					TOTALE	431	378	333

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.

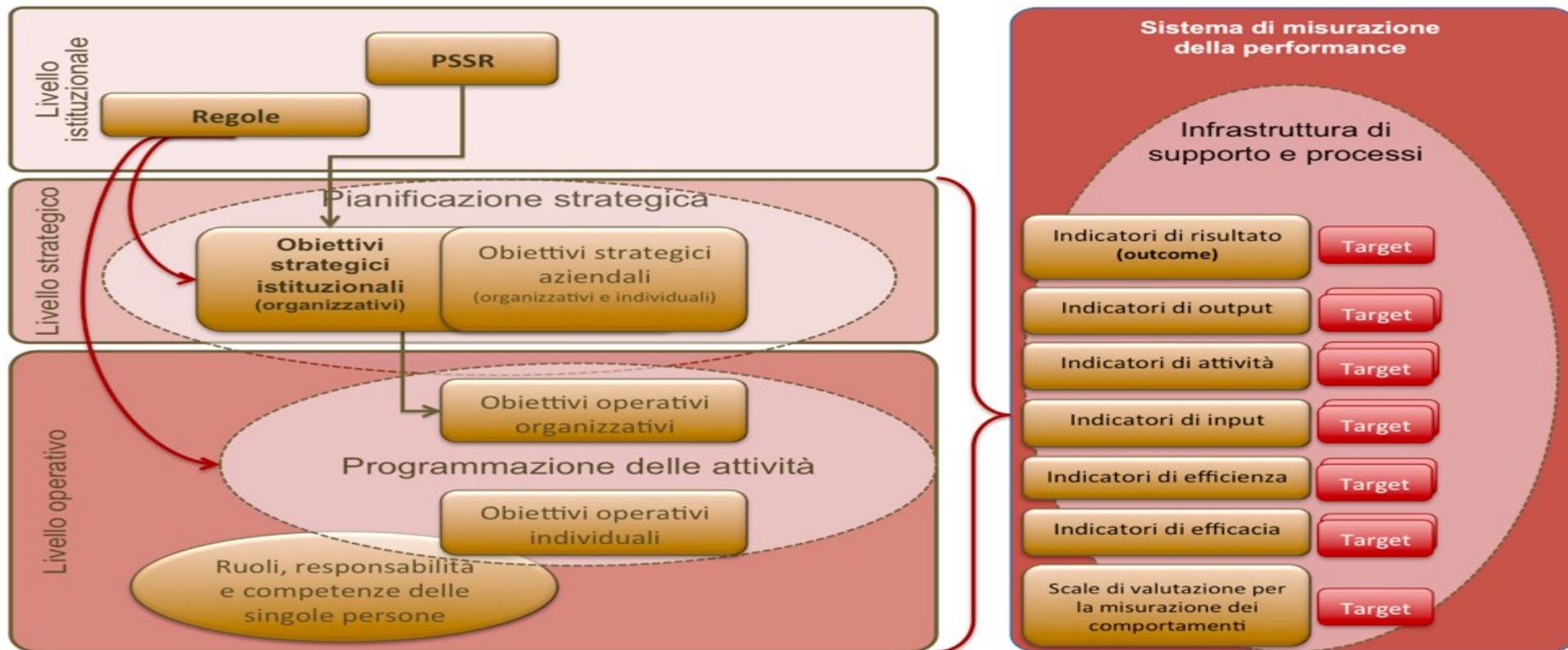
Attraverso questi, Regione Lombardia individua ed assegna alla Direzione aziendale i cosiddetti obiettivi di mandato. La Direzione Strategica, in coerenza con il PSSR e il proprio contesto di riferimento, affianca agli obiettivi di cui sopra quelli organizzativi interni aziendali.

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.