

# ***Piano della Performance 2021***

# **Indice**

<i>Presentazione del Piano.....</i>	<i>3</i>
<i>ASST Nord Milano: Chi siamo.....</i>	<i>5</i>
<i>Organizzazione e attività svolta.....</i>	<i>7</i>
<i>La pianificazione strategica.....</i>	<i>8</i>
<i>Le dimensioni della performance attraverso gli indicatori di risultato.....</i>	<i>12</i>
<i>Conclusioni.....</i>	<i>14</i>

## ***Presentazione del Piano***

Il Piano della Performance 2021 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 gli 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 vengono anche declinati gli 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 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, degli esiti delle azioni intraprese o in fase di sviluppo per tutto il 2021, 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.

Infine, 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 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.

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

La ASST Nord Milano, costituita il 1° gennaio 2016 (ai sensi della L.R. 23/15), è la fusione di due ex aziende ospedaliere con 477 posti letto, 19 poliambulatori dislocati in tutta l'area metropolitana e in quella di competenza della ASST Nord Milano e servizi territoriali organizzate 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 erogare attività sanitarie insieme a prestazioni di base e di media complessità e la gestione .

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 2021, 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, infatti per l'anno 2021 ha già elaborato e presentato in ATS e Regione Lombardia un piano di ampliamento dei posti letto in caso di recrudescenza della pandemia COVID-19.

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 557 del 10/08/2017) 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.

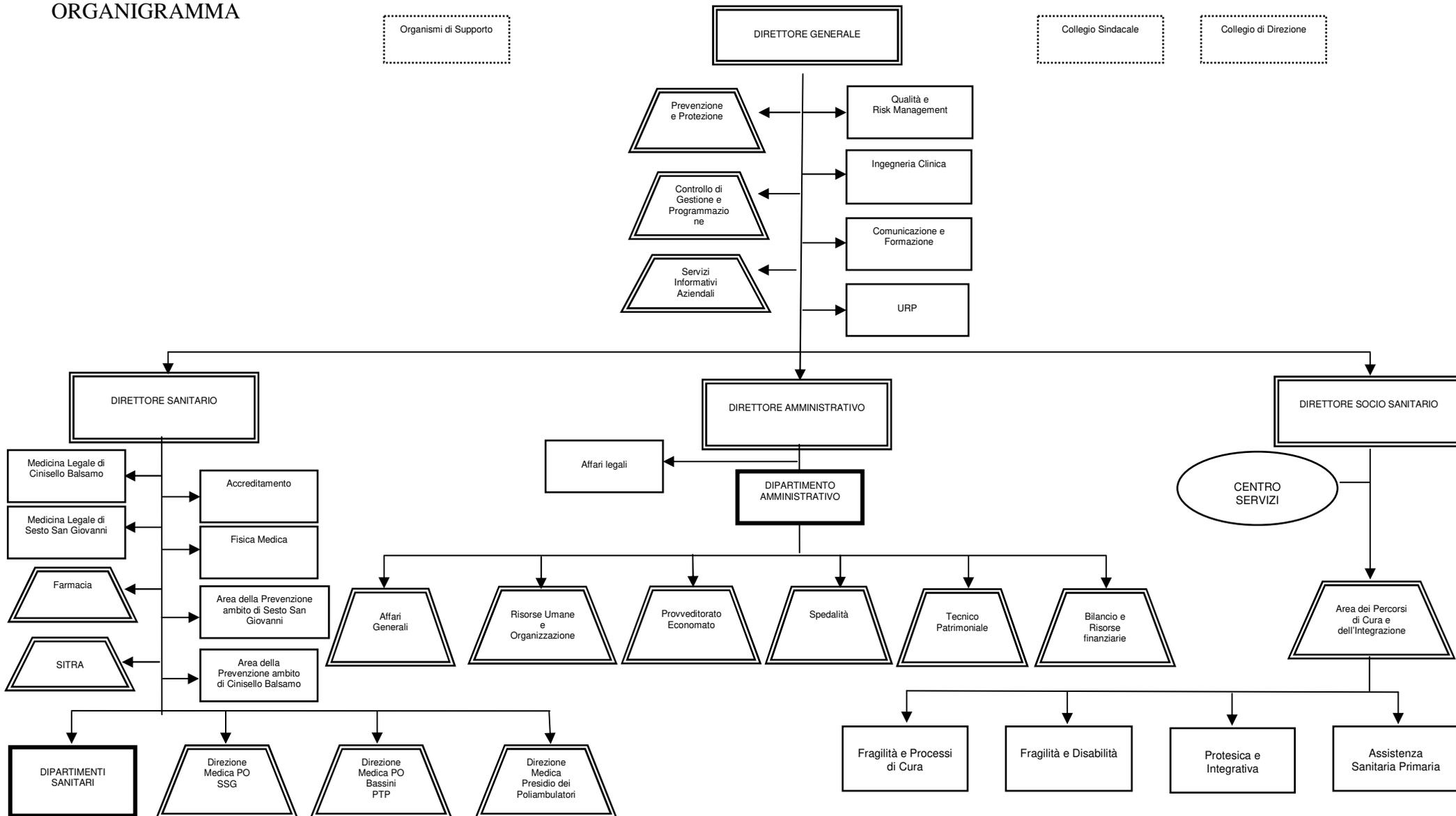
In questa sezione vengono riportati alcuni dati indicativi dell'attività effettuata e del personale in servizio nell'anno 2019-2020.

Tipologia di attività	Indicatori	Anno 2019	Anno 2020
<i>Ricoveri Ordinari</i>	N° casi	13.045	9.484
	Degenza Media	7,7	8,8
	DRG medio	3.387	3.500
	Peso Medio	1,1	1,1
	% drg medici	64,9%	75,8%
	% drg chirurgici	35,1%	24,2%
<i>Day Hospital/Day surgery</i>	N° accessi	3.224	1.323
	DRG medio	1.242	1.133
<i>Ambulatoriale</i>	N° prestazioni 28 San	2.820.262	1.921.124
	di cui MAC	10.043	8.092
	di cui BIC	1.786	742
	N° prestazioni 46 San	85.150	74.999
<i>Pronto Soccorso</i>	n° accessi	70.772	41.800

Personale Aziendale	Anno 2019	Anno 2020
Dirigenti Medici	332	330
Dirigenti Sanitari	42	42
Dirigenti amm.vi/professionali	17	18
Infermieri/Ostetriche	818	810
Tecnici Sanitari	205	219
Personale di assistenza e supporto	345	321
Amministrativi	368	353
Sumaisti	225	236
Interinali	48	41
Consulenti	25	64
<b>TOTALE</b>	<b>2.425</b>	<b>2.434</b>

Posti letto effettivi mediati	Anno 2019	Anno 2020
Ordinari	396	343
Day Hospita/Day surgery	35	35
<b>TOTALE</b>	<b>431</b>	<b>378</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 2019 – 2022 (PSSR) e dalle Regole di Sistema.

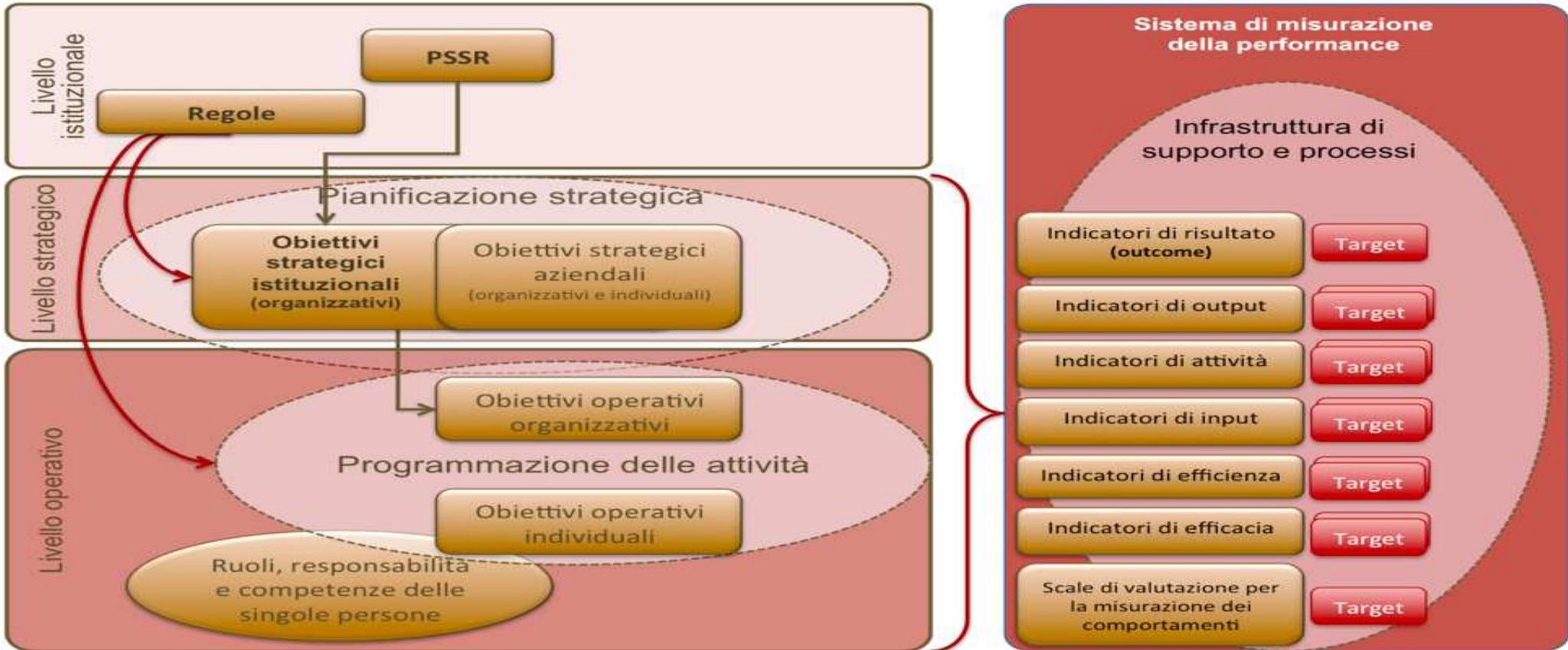
Attraverso questi, Regione Lombardia individua ed assegna alla Direzione aziendale i cosiddetti obiettivi di mandato. La Direzione Strategica, in coerenza con il PSSR e il proprio contesto di riferimento, affianca agli obiettivi di cui sopra quelli organizzativi interni aziendali.

Infine, le strategie sono declinate in piani e obiettivi operativi per singola Unità Operativa attraverso il processo di budget.

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**





---

In attesa degli obiettivi di mandato del Direttore Generale, l'Azienda ha individuato nelle seguenti aree strategiche le priorità d'intervento :

- Gestire celermente e flessibilmente la pandemia da COVID 19, prevedendo un progressivo aumento dei posti letto internistici e di terapia sub intensiva e intensiva in base alle indicazioni dettate da Regione Lombardia;
- Organizzare in modo appropriato ed efficiente l'erogazione dei vaccini da COVID 19 secondo le indicazioni di ATS e Regione Lombardia;
- Organizzare/coordinare più punti prelievi per l'erogazione dei tamponi molecolari;
- Riorganizzare tutte le attività per lo svolgimento dell'attività istituzionale;
- Miglioramento continuo della qualità, appropriatezza ed accessibilità delle prestazioni erogate;
- Mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario;
- Definizione di un assetto organizzativo aziendale fortemente integrato;
- Garantire la sicurezza dei pazienti e operatori.

L'Azienda, quale soggetto inserito nel sistema regionale, con gli altri attori del sistema cui appartiene, è impegnata altresì 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 strategici sono annualmente tradotti in piani specifici di attività e declinati in obiettivi gestionali ed operativi attraverso il processo di budgeting. Per ciascuno di alcuni obiettivi, assegnati ai singoli CDR, vengono riportati la dimensione oggetto d'analisi e uno o più indicatori di misurazione.



DIMENSIONE DI ANALISI	INDICATORE	ANNO 2021
qualità processi e organizzazione	Mantenimento attività di sorveglianza sanitaria con 25 posti letto	presenza 25 posti letto
	Gestione ambulatorio di follow-up COVID con aumento del numero dei pazienti	+20%
	Mantenimento della rete di offerta dei tamponi	presenza punti prelievi
	Attivazione rete di offerta dei vaccini COVID secondo le indicazioni di Regione Lombardia	60% della popolazione assegnata da ATS
	Mantenimento attività presso il Centro diagnostico territoriale per la gestione del paziente sospetto COVID	+20%
	Attivazione attività di telemonitoraggio/telemedicina in ambito ambulatoriale	attivazione entro il 31/12/2021
	Gestione attività di sorveglianza e cura territoriale	mantenimento attività
	Rispetto dei tempi di approvvigionamento delle apparecchiature elettromedicali, in relazione all'emergenza COVID	Rispetto dei tempi
	Avvio lavori per l'ampliamento dei posti letto di Unità Coronarica, terapia Intensiva e sub intensiva	avvio lavori entro il 31/12/2021
	Avvio lavori di ristrutturazione presso i due Pronto Soccorso	avvio lavori entro il 31/12/2021
	Monitoraggio approvvigionamento DPI e gel antisettico	monitoraggio attività
	Ripristino di tutte le attività di ricovero e ambulatoriale per pazienti COVID FREE con mantenimento delle attività legate all'emergenza COVID	avvio attività
	Rispetto dei percorsi per la gestione dei pazienti COVID e non COVID	Presenza di triage differenziati reparti COVID no COVID reparti filtro
	Partecipazione all'analisi dell'andamento nel tempo dei casi COVID positivi, analisi dei ricoveri e delle dimissioni e dei posti messi a disposizione per l'emergenza.	relazione
	Partecipazione a corsi di formazione su argomenti inerenti l'emergenza COVID	almeno il 30% dei partecipanti per U.O.
	Mantenimento dello sportello per supporto psicologico degli operatori e dei pazienti	presenza sportello
	Attivazione progetto di presa in carico multidisciplinare degli adolescenti fragili e delle loro famiglie	Attivazione progetto entro il 31/12/2021
	Elaborazione e somministrazione questionario per misurare il livello di gradimento del lavoro agile	report
Rivisitazione tempi di erogazione delle prestazioni ambulatoriali	Incremento n° prestazioni ambulatoriali	
Efficienza	Erogazione di un numero di prestazioni ambulatoriali pari all'90% delle prestazioni dell'anno 2019	=90% anno 2019
	Erogazione di un numero di prestazioni BIC pari al 90% del n° di prestazioni BIC del 2019	=90% anno 2019
	Erogazione di un numero di prestazioni MAC pari al 90% del n° di prestazioni MAC del 2019	=90% anno 2019
	Rispetto dei tempi di attesa delle prestazioni ambulatoriali	rispetto dei tempi
	Erogazione di un numero di interventi chirurgici pari al 90% del n° di interventi chirurgici del 2019	=90% anno 2019
Anticorruzione e Trasparenza	Rivedere la mappatura dei processi su alcuni settori con analisi dei rischi, secondo il nuovo modello ANAC all.1 PNA 2019	almeno tre settori
	Rivisitazione mappatura dei processi per le U.O. amm.ve, staff di direzione sanitaria e strutture territoriali	100%
	Partecipazione a corsi di formazione brevi in materia di anticorruzione e trasparenza	almeno un partecipante per U.O.



---

## 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.