ATTI del DIRETTORE GENERALE dell'anno 2019

Via A. di Rudinì,n.8 – 20142 MILANO Tel. 02.8184.1 – Fax 02.8910875

Deliberazione n. 0000123 del 30/01/2019 - Atti U.O. Direzione Strategica

Oggetto: APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE AZIENDALE TRIENNIO 2019-2021

IL DIRETTORE GENERALE

Vista la normativa di riordino del Servizio Sanitario Nazionale di cui al D.Lgs. 30.12.1992 n. 502 e successive modificazioni ed integrazioni;

Vista la L.R. n. 23 dell'11.08.2015 "Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo: modifiche al Titolo I e al Titolo II della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)";

Vista e richiamata la D.G.R. n. X/4473 del 10.12.2015 "Attuazione L.R. 23/2015: Costituzione Azienda Socio-Sanitaria Territoriale (ASST) Santi Paolo e Carlo" con sede legale in Milano, Via Antonio di Rudinì n. 8 – 20142 Milano;

Preso atto che la Giunta Regionale della Lombardia, con D.G.R. n. XI/1065 del 17/12/2018, ha nominato il Dott. Matteo Stocco, quale Direttore Generale dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) Santi Paolo e Carlo con decorrenza dal 01.01.2019 al 31.12.2023:

Preso atto ancora che in assenza di formale BPE 2019 si è stabilito di prendere a parametro l'Assestamento 2018 approvato con Decreto DGS 14513 del 10/10/2018 la cui scheda di assegnazione-assestamento contiene le indicazioni dei valori di costo e di ricavo individuati quali limiti insuperabili per l'esercizio 2018 relativa all'Azienda Socio-Sanitaria Territoriale (ASST) Santi Paolo e Carlo";

Preso atto altresì che la DGR n. XI / 1046 del 17/12/2018 avente per oggetto: DETERMINAZIONI IN ORDINE ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO SOCIOSANITARIO PER L'ESERCIZIO 2019 - (DI CONCERTO CON GLI ASSESSORI CAPARINI, PIANI E BOLOGNINI), prevede al punto 2.4.3 AREA BILANCI che: "Nelle more dell'approvazione aziendale del Bilancio Preventivo Economico per l'esercizio 2019 le Aziende dovranno operare in **dodicesimi** sulla base di quanto definito con il decreto di assestamento 2018, tenendo conto delle disposizioni contenute nel presente provvedimento".

richiamati:

- il "Piano della Performance Aziendale" che è il documento strategico programmatico realizzato ai sensi dell'articolo 15, comma 2, Lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al fine di assicurare una adeguata rappresentazione delle performance aziendali;
- la D.G.R. n. IX/351 del 28 luglio 2010 avente per oggetto "Prime indicazioni per la valutazione periodica delle performance delle strutture di ricovero e cura";
- le linee guida elaborate nel mese di gennaio 2012 da Regione Lombardia che, nel recepire le indicazioni dell'art. 16 del citato D.L.vo 150/2009, recante disposizioni sull'adeguamento degli ordinamenti delle regioni e degli enti locali, ha definito il sistema di misurazione delle performance da adottare nelle aziende sanitarie pubbliche lombarde e lo schema di piano delle performance;
- le indicazioni tecniche della CIVIT, ora ANAC (Agenzia Nazionale Anticorruzione), le cui competenze in materia di misurazione e valutazione della performance sono state trasferite al Dipartimento di Funzione Pubblica e di cui alle deliberazioni n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance", n. 1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei sistemi di valutazione della



Via A. di Rudinì, n.8 – 20142 MILANO Tel. 02.8184.1 – Fax 02.8910875

performance e dei Piani della Performance" e n. 6/2013 "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013";

- la determinazione ANAC n. 12 del 28.10.2015 in merito all'aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione che dedica un ampio allegato al settore Sanità al fine di prevenire fenomeni corruttivi e rafforzare la gestione del rischio, auspicando l'integrazione delle misure di prevenzione della corruzione con le misure organizzative volte alla funzionalità amministrativa, descritte nel Piano della Performance:
- la D.G.R. n. XI/1046 del 17/12/2018 "Determinazioni in ordine alla gestione del Servizio Socio Sanitario Regionale per l'esercizio 2019 (di concerto con gli Assessori Caparini, Piani e Bolognini)";
- la deliberazione aziendale n. 1807 del 26.10.2016 avente per oggetto: "Costituzione del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (N.V.P.) dell'ASST Santi Paolo e Carlo";

precisato che il POAS dell'ASST Santi Paolo e Carlo, approvato con DGR n. X/6915 del 24/07/2017 ha definito l'articolazione per ruoli e livelli di responsabilità di tutti i settori dell'ASST Santi Paolo e Carlo;

ritenuto quindi di elaborare, nel rispetto della scadenza indicata, il "Piano della Performance aziendale – Triennio 2019-2021", redatto in conformità alla normativa sopra citata;

preso atto che il Piano è stato sottoposto al parere del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni come da documentazione agli atti della S.C. Programmazione e Controllo di Gestione;

ritenuto di procedere all'approvazione del "Piano della Performance aziendale – Triennio 2019-2021", allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale, e che potrà essere aggiornato in corso d'esercizio anche a seguito di revisioni organizzative e procedimentali conseguenti all'attuazione della L.R. 23/2015;

acquisiti i pareri favorevoli del Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario e Direttore Socio Sanitario f.f.

IL DIRETTORE GENERALE

DELIBERA

per quanto indicato in premessa:

- 1. di adottare il "Piano delle Performance aziendale Triennio 2019-2021", redatto ai sensi e per gli effetti dell'art. 10, comma 1, lettera a) del D. Lgs. N. 150/2009;
- 2. di disporre la pubblicazione del Piano delle Performance aziendale Triennio 2019-2021, sul sito web istituzionale dell'Azienda;
- 3. di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico dell'Azienda;
- 4. di dare atto che il presente provvedimento è assunto su proposta del Direttore Generale, Matteo Stocco, e che la sua esecutività è affidata al Dirigente S.C. Programmazione e Controllo di Gestione, Teresa Marilena Leggieri;



Via A. di Rudinì, n.8 – 20142 MILANO Tel. 02.8184.1 – Fax 02.8910875

5. di dare atto che il presente provvedimento deliberativo è immediatamente esecutivo, in quanto non soggetto a controllo di Giunta Regionale, e verrà pubblicato sul sito Internet Aziendale, ai sensi dell'art. 17, comma 6 L.R. n. 33/2009 e ss.mm.ii..



Via A. di Rudinì, n.8 – 20142 MILANO Tel. 02.8184.1 – Fax 02.8910875

Documento firmato digitalmente da: Direttore Amministrativo Maria Grazia Colombo, Direttore Sanitario Mauro Moreno, Direttore Socio Sanitario f.f. Paola Sacchi, Direttore Generale Matteo Stocco ai sensi delle norme vigenti D.P.R. n.513 del 10/11/1997, D.C.P.M. del 08/02/1999, D.P.R. n. 445 del 08/12/2000, D.L.G. Del 23/01/2002

Pratica trattata da: Valentina Castello

Dirigente/Responsabile proponente: Matteo Stocco

Il presente atto si compone di n. 72 pagine, di cui n. 68 pagine di allegati che costituiscono parte integrante e sostanziale.



Piano della Performance aziendale Triennio 2019-2021



Indice

1 Presentazione del Piano	3
2. Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) Santi Paolo e Carlo	5
2.1 Chi siamo	5
2.2 La nostra mission	7
2.3 La nostra vision	9
2.4 Numeri e cifre	10
3 Organizzazione aziendale	11
4. Swot Analysis	35
4.1 Analisi Ambiente esterno	37
4.2 Analisi Ambiente interno	39
4.3 SWOT Analysis in sintesi	41
5. Obiettivi strategici	42
5.1 Le strategie aziendali livello istituzionale	42
5.2 La programmazione dei progetti aziendali	50
5.3 La programmazione gestionale	57
6 Le dimensioni di analisi e la misurazione delle performance attraverso gli	indicatori di
risultato	59
7 Conclusioni	66



1 Presentazione del Piano

Il Piano della Performance, è un documento strategico programmatico realizzato ai sensi dell'articolo 15, comma 2, Lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modifiche decreto legislativo 25 maggio 2017 n. 74, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

Il Piano della Performance (da ora chiamato Piano), è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto) e viene elaborato in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Organizzato su un orizzonte temporale triennale e coerentemente con le risorse assegnate, esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della prestazione.

Il Piano e gli strumenti di misurazione e rendicontazione delle performance organizzative, nel rispetto anche delle indicazioni impartite da Regione Lombardia, si articolano su tre livelli:

- ➤ un livello istituzionale di ordine strategico che si qualifica per definire gli indirizzi di fondo pluriennale (Piano Socio Sanitario Regionale) e annuali (Delibera delle regole) cui la ASST Santi Paolo e Carlo, per quanto di competenza, si è attenuta;
- un livello strategico aziendale, definito prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi dalla Direzione Strategica aziendale, attraverso il quale vengono declinati gli indirizzi strategici regionali;
- un livello direzionale e operativo dove hanno trovato collocazione gli strumenti di programmazione (budget, obiettivi e programmi aziendali) e la sua rendicontazione (relazione sulla performance).

Gli obiettivi sono articolati in strategici ed operativi: per ogni obiettivo vengono individuati uno o più indicatori ed i relativi target, ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della performance. Gli indicatori vengono definiti tenendo conto degli ambiti



individuati dall'articolo 8 del decreto, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del decreto.

Infine, il Piano contiene anche gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori così da consentire la valutazione della performance individuale dei dirigenti di cui all'articolo 9, comma 1, lettere a) e b), del decreto. Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 3, del decreto, eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale saranno tempestivamente inseriti all'interno del Piano. Gli interventi correttivi riferiti agli obiettivi della propria sfera di competenza, che possono eventualmente emergere a seguito della verifica dell'andamento della performance effettuata con il supporto dei dirigenti (articolo 6, comma 1, del decreto), sono definiti, in caso di necessità, dall'organo di indirizzo politico amministrativo. Il procedimento di programmazione degli obiettivi, verrà condotto nei tempi e con le modalità propri del ciclo di programmazione e controllo strategico e del ciclo di programmazione del sistema di valutazione.

2. Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) Saniti Paolo e Carlo

2.1 Chi siamo

La ASST Santi Paolo e Carlo è l'unione di due ex aziende ospedaliere, avvenuta co il LR 23/2015, ex Azienda Ospedaliera San Carlo con 495 posti letto di degenza e ex Azienda Ospedaliera San Paolo-Polo Universitario con 478 posti letto di degenza, entrambi riconosciuti dal Ministero della Salute quali "Ospedali di rilievo Nazionale". Il presidio San Paolo dal 1987 è Polo Universitario , sede della Facoltà di Medicina, Chirurgia e Odontoiatria ospitando gli insegnamenti del corso di laurea in Medicina e Chirurgia e di Odontoiatria. La ASST fa parte della rete H.P.H. (Health Promoting Hospital) dell'Organizzazione Mondiale della Sanità con progetti di promozione della salute. Fa parte inoltre del servizio di call center telefonico "Sanità Milano" gratuito per il cittadino, che permette di prenotare visite specialistiche ed esami strumentali presso diverse strutture milanesi con una sola telefonata. Dal 2000 l'Ospedale ha realizzato la Dipartimentalizzazione delle Unità complementari e quindi tra loro interdipendenti.

Il Dipartimento articola le relazioni tra le unità secondo modalità organizzative e gestionali che consentono, mediante regole condivise e funzionali, di raggiungere obiettivi complessi non altrimenti realizzabili, migliorando dunque la qualità tecnico assistenziale, razionalizzando i costi, superando le disfunzioni organizzative, incrementando la ricerca e il collegamento tra didattica e assistenza. Sono in funzione presso il presidio San Carlo otto Sale Operatorie, una Tac 128 slices di ultima generazione in uso presso la radiologia centrale, una Tac 16 slices di vecchia generazione in uso presso il Pronto Soccorso radiologico ad oggi in fase di sostituzione con una TAC da 64 slices, due Risonanze Magnetiche 1.5 Tesla di cui una in fase di sostituzione con una a 3 Tesla, un angiografo digitale per la radiologia interventistica ed un angiografo digitale per l'emodinamica, due mammografi e un Blocco di Sale Parto che comprende una sala operatoria e quattro Sale parto, di cui una dotata di una vasca per il parto in acqua; presso il presidio San Paolo nove Sale Operatorie, una Tac 64 slices in uso presso la radiologia centrale, una Tac 16 slices di vecchia generazione in



uso presso il Pronto Soccorso (per entrambe le TAC è in programmazione la sostituzione con una TAC 128 in radiologia centrale e una TAC 64 in Pronto Soccorso), una Risonanza Magnetica, un angiografo digitale per la radiologia interventistica ed un angiografo digitale per l'emodinamica, un mammografo ed è in fase di acquisizione un altro mammografo, una TAC PET e due gamma camera presso la medicina nucleare e un nuovo Blocco Sale Parto che comprende una sala operatoria e cinque sale parto, di cui una dotata di una vasca per il parto in acqua. Il punto nascita rientra nel più ampio Progetto di Umanizzazione in atto al San Paolo, e si distingue, oltre che per le moderne apparecchiature e tecnologie, per la scelta attenta delle caratteristiche cromatiche delle stanze, le luci soffuse e la diffusione di un piacevole sottofondo musicale. La ASST è inoltre sede dei seguenti Centri di Riferimento Regionale:

- Labiopalatoschisi (Chirurgia Maxillo Facciale);
- Infezioni da HIV pediatriche e in gravidanza (Pediatria e Ostetricia e Ginecologia);
- Infezioni da HCV;
- Diagnosi prenatale (Ostetricia e Ginecologia);
- Centro donne immigrate;
- Centro ascolto soccorso donna;
- Fenilchetonuria, Dislipidemie, Glicogenosi e Galattosemia (Pediatria);
- Centro di riferimento per le adozioni internazionali;
- Epilessia (Centro Regionale per l'Epilessia);
- Retinite pigmentosa (Oculistica);
- Progetto DAMA;
- PMA (Procreazione Medicalmente Assistita);
- Centro di cura dell'autismo;
- Centro di cura della Dislessia;
- Centro per i disturbi del comportamento alimentari;
- Centro specialistico erogatore di terapia del dolore



2.2 La nostra Mission

L'Azienda eroga attività sanitarie prevalentemente di elevata specializzazione, nonché prestazioni di base e di media complessità, e promuove e garantisce attività di ricerca clinica, traslazionale e didattica, mediante l'utilizzo di tecnologie avanzate e di metodologie innovative. I due presidi dell'ASST sono storicamente e culturalmente radicati:

- nella cura della donna, del neonato e del bambino;
- nella diagnosi e cura delle malattie epatologiche, cardiologiche, gastroenterologiche, metaboliche (diabete), nefrologiche, oncologiche, neurologiche, pneumologiche, infettivologiche e dermatologiche, nell'ambito della salute mentale, della psicologia clinica e della neuropsichiatria infantile;
- nelle terapie chirurgiche dell'addome e del torace, della patologia oncologica della mammella, neurochirurgiche, maxillo facciali e otorinolaringoiatriche, oculistiche, vascolari, ortopedico-traumatologiche, andro-urologiche;
- nell'assistenza medico-chirurgica in campo odontostomatologico;
- nell'assistenza medica dedicata ai disabili gravi (Progetto DAMA);
- nella diagnostica avanzata cito-istologica, di biologia molecolare e di Anatomia patologica, di Laboratorio analisi chimico-cliniche e microbiologiche e nell'attività di immunoematologia trasfusionale;
- nella più moderna diagnostica per immagini e di medicina nucleare;
- nel trattamento del cittadino per urgenze ed emergenze cliniche, di pronto soccorso e di rianimazione, di cure intensive;
- nell'ambito della riabilitazione.

Inoltre avendo in entrambi i presidi il Pronto Soccorso può essere considerata un punto di riferimento per tutti i pazienti dell'area sud e ovest di Milano, infatti si può affermare che circa il 57% dei letti di degenza sono utilizzati per pazienti provenienti da Pronto Soccorso.

Infine il presidio San Paolo è Polo Universitario dell'Ateneo milanese pertanto impegnato:

Sistema Socio Sanitario



ASST Santi Paolo e Carlo

Direzione Generale

- nella formazione dei medici e nella loro specializzazione in diverse discipline mediche e chirurgiche;
- nella formazione di Operatori e Tecnici sanitari e nella loro specializzazione;
- nella ricerca e innovazione scientifica e tecnologica.



2.3 La nostra Vision

L'Azienda intende rafforzare il proprio ruolo di riferimento regionale e nazionale nelle aree specialistiche individuate nella missione secondo una cultura che, propria di ogni organizzazione, nasce dalle finalità dell'Ente stesso. I valori ai quali si orienta tutta l'organizzazione sono:

- la centralità del paziente e il soddisfacimento dei suoi bisogni;
- il personale, come bene per garantire al meglio le prestazioni di cui il paziente necessita;
- l'innovazione a tutti i livelli, per sostenere i continui cambiamenti in corso nel settore sanitario:
- la ricerca della massima efficienza possibile, anche per non gravare con disavanzi economici sul bilancio regionale;
- la qualità come attestazione certificata dell'attività e valore intrinseco delle cure prestate;
- lo stretto collegamento tra le attività di diagnosi e cura con la didattica universitaria;
- la formazione permanente di tutti gli Operatori.

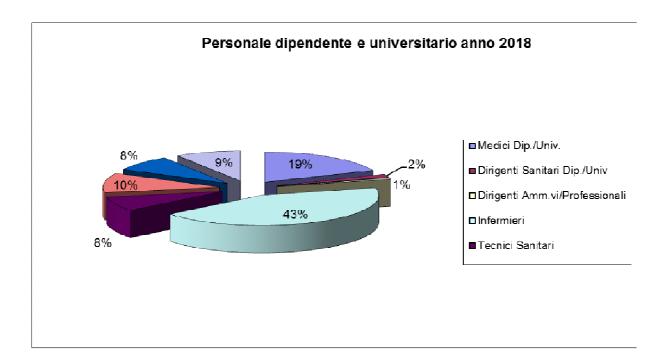
La ASST intende inoltre rafforzare il proprio ruolo di riferimento delle aree specialistiche già individuate nella "mission" in stretto collegamento con tutte le realtà ospedaliere di interesse scientifico nazionale ed internazionale in una reale "vision" moderna ed integrata.



2.4 Numeri e cifre

Di seguito, vengono riportati alcuni dati relativi all'organizzazione, riassuntivi dell'attività relativa all'anno 2018 e dei numeri realizzati.

Presso la ASST hanno lavorato 3.764 dipendenti, di cui 668 medici, 1.624 infermieri, 298 tecnici sanitari, 391 personale di supporto, 67 laureati non medici dipendenti e universitari, 22 dirigenti amministrativi e professionali, 340 personale tecnico area amministrativa, 315 amministrativi. Lavorano inoltre 36 medici universitari, 92 consulenti sanitari presso l'ASST, 101 consulenti sanitari presso le carceri, 2 consulenti non sanitari.



• *Fatturato*: 341.515.000 €

Ricoveri: 35.418 ricoveri ordinari; 9.400 accessi DH/DS

• Prestazioni ambulatoriali: 1.952.103

Accessi PS (Pronto Soccorso): 141.961



3 Organizzazione aziendale

L'Azienda applica il principio di esplicita ed adeguata distinzione tra le funzioni di programmazione, indirizzo e controllo, da un lato, e le funzioni di organizzazione e gestione dall'altro, in un quadro dichiara determinazione delle competenze e delle responsabilità della Direzione Generale, della Dirigenza e dei vari livelli operativi dell'Azienda, al fine di responsabilizzare e valorizzare tutte le risorse professionali disponibili.

In particolare, l'Azienda riconosce e attua la divisione delle funzioni di "indirizzo politicoamministrativo-sanitario" assegnate alla Direzione Strategica, dalle funzioni di "gestione finanziaria, tecnica e amministrativa" assegnate ai dirigenti, che le esercitano nell'ambito dell'autonomia gestionale ed amministrativa, conferita secondo gli obiettivi ed i vincoli di budget.

I precetti sopra richiamati sono oggetto di specifica definizione, con particolare riferimento agli ambiti di autonomia e responsabilità nella gestione tecnico amministrativa e finanziaria del settore operativo di competenza, implicanti anche il potere di spesa e il potere di adottare atti aventi rilevanza esterna. Il Direttore Generale può conferire proprie funzioni, con riferimento ad ambiti settoriali di attività o all'adozione di singoli atti, attraverso lo strumento della delega per singole attività gestionali o atti che comportano la rappresentanza esterna, conferendo la stessa con atto formale, controfirmato dal dirigente incaricato per accettazione. Il Direttore Generale può, in ogni momento, revocare le deleghe assegnate.

Restano nella sua competenza tutti gli atti a carattere generale, nonché gli atti che incidono sulla costituzione, modificazione ed estinzione del rapporto di lavoro dei direttori e dei dirigenti.

L'Azienda ad oggi ha adottato "regolamenti" di organizzazione interna e di funzionamento delle proprie attività presenti in entrambi i presidi; in particolare, in accordo con le Linee Guida Regionali, sono adottati i seguenti regolamenti:

a) Regolamento per l'individuazione del RUP per l'area degli acquisti di beni e servizi e Regolamento per gli acquisti in economia o a cottimo fiduciario;

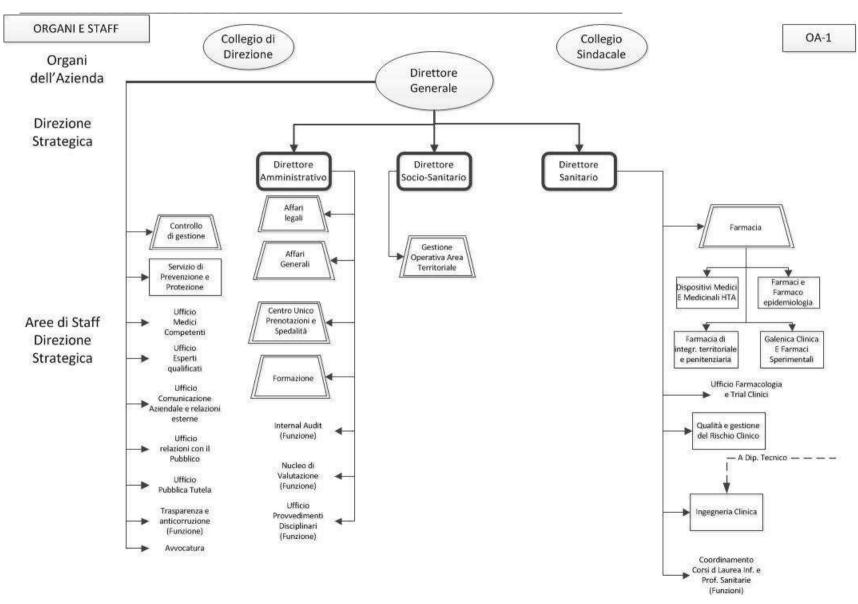
- b) Regolamento per la formazione del bilancio aziendale;
- c) Regolamento del processo di definizione ed elaborazione del budget interno d'Azienda;
- d) Regolamento per la tenuta della contabilità aziendale secondo quanto stabilito dalla normativa vigente;
- e) Il regolamento delle attività svolte in libera professione;
- f) Regolamento per la formazione e l'aggiornamento del personale;
- g) Regolamento per il conferimento degli incarichi e delle consulenze;
- h) Regolamento per l'affidamento di incarichi di lavoro autonomo L.P. e prestazioni occasionali;
- i) Regolamento di funzionamento del Comitato Etico;

Nel corso del triennio l'Azienda provvederà ad adottare regolamenti unici per entrambi i presidi.

L'adozione dei regolamenti si riferisce in maniera congrua nel più generale Sistema di Gestione della Qualità dell'Azienda. Di seguito, coerentemente con quanto sopra descritto, si riporta l'organigramma aziendale attualmente in essere:



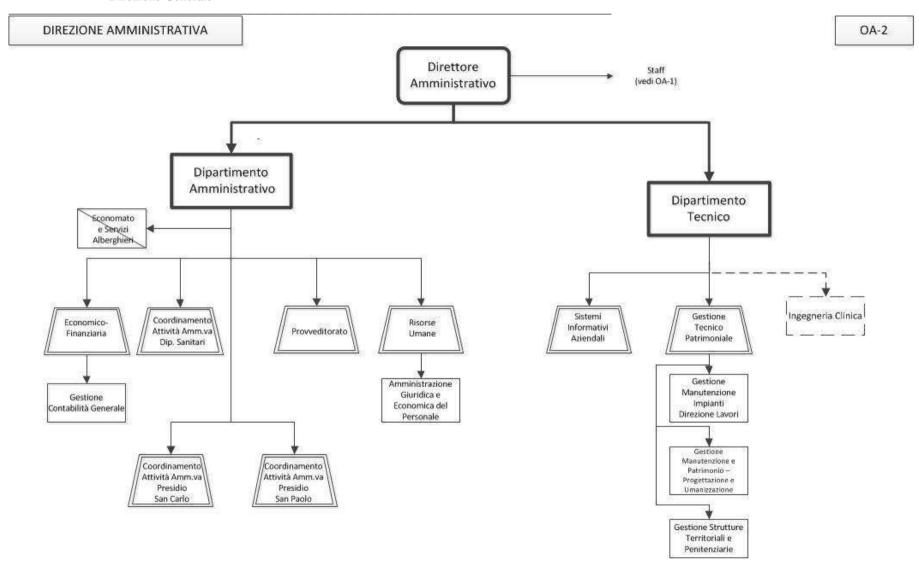
Direzione Generale



ASST SANTI PAOLO E CARLO - Via A. di Rudini, 8 - 20142 MILANO



Direzione Generale



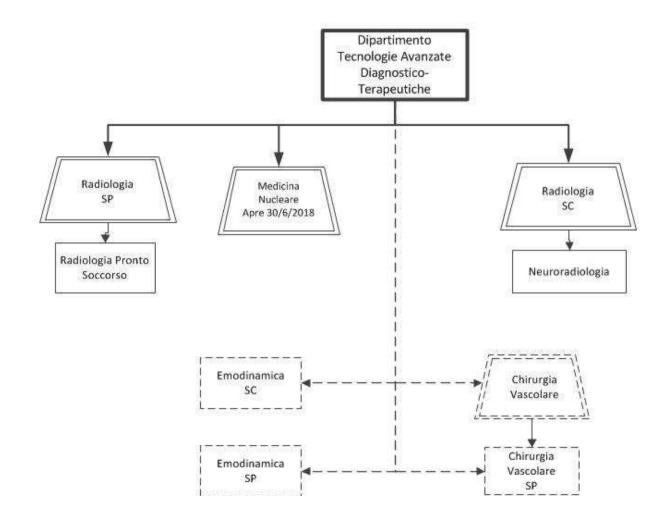
Direzione Generale

DIREZIONE SOCIO-SANITARIA Direttore Staff (Vedi OA-1) Socio-Sanitario Direzione Medica Gestione Integrata Ospedale di Presidio Territorio Paziente con Territoriale Malattia Renale Cronica Sestione Integrata Ospedale Funzione Area Territorio Paziente con Amministrazione e Territoriale Insufficienza respiratoria Organizzazione Gestione Integrata Ospedale Cronica Territoriale Territorio Paziente con Patologie Alcool Correlate Gestione Integrata Ospedale Vaccinazioni e Integrazione Attività Territorio de Paziente con Prevenzione Sanitarie e Medicina Malattia diabetica Malattie Infettive di iniziativa Gestione Integrata Ospedale Territorio Paziente con Scompenso UVM e Integrazione Cardiaco Cronico Attività Sociosanitarie Programm. Studi e Assistenza Protesica Ricerche nell'Area Integrativa delle Consultori Familiari Farmaceutica Dipendenze Integrati Disabilità e Polo Direzione Territoriale Medica di Presidio Area Penitenziaria Dipartimento Dipartimento Salute Mentale e R.I.C.C.A. delle Dipendenze

OA-4

DIPARTIMENTO TECNOLOGIE AVANZATE DIAGNOSTICO-TERAPEUTICHE

OA-3.2



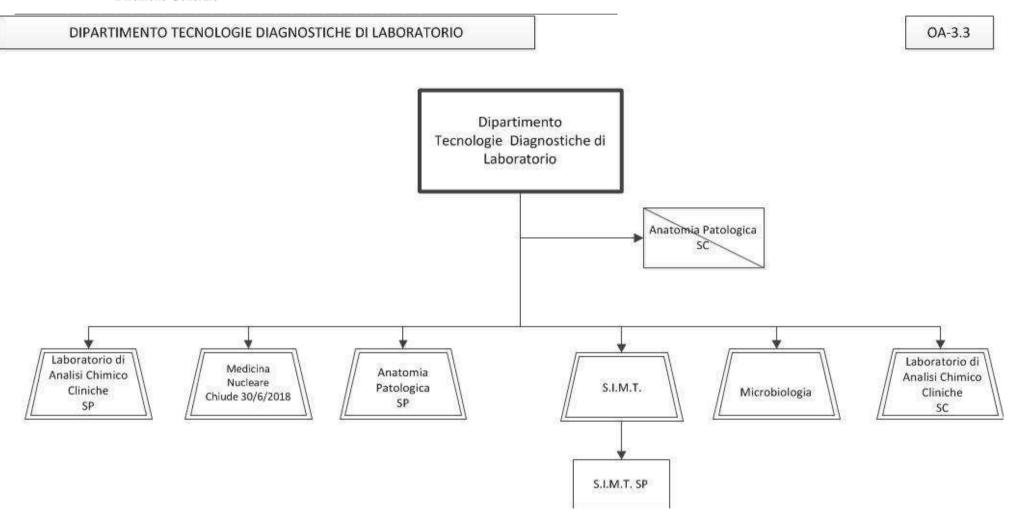
16

Direzione Generale

OA-3.1 DIPARTIMENTO AREA MEDICO-INTERNISTICA Dipartimento Area Medico-Internistica Dermatologia Medicina Generale -Medicina-Protetta Apre 31/12/2017 Medicina del Lavoro Apre 31/19/2017 Attivîtà.di Cure Sub Acute Nefrologia e Nefrologia e Neurologia Neurologia Emodialisi Emodialisi SP SC Medicina SP SC Medicina Medicina Generale Generale I Generale III SP SP SC Patologie Malattia Neurodegenerative Renale Cronica Cronicità Emostasi e Trombosi Reumatologia Neuro Stroke Unit Fisiopatologia (interpresidio) Immunopat. Dialisi Renale e Territoriale nmun.gia Clinica Malattie Riabilitazione Riabilitazione Medicina Generale Infettive e Specialistica Specialistica Medicina Protetta Tropicali SP SC chiude 31/12/2017 Riabilitazione

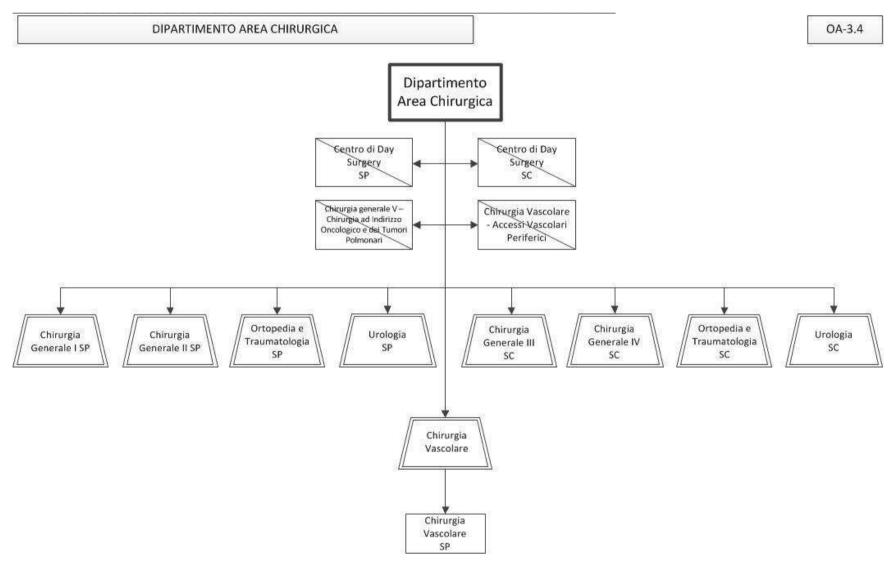
ASST SANTI PAOLO E CARLO - Via A. di Rudini, 8 - 20142 MILANO

Cardio Respiratoria 17

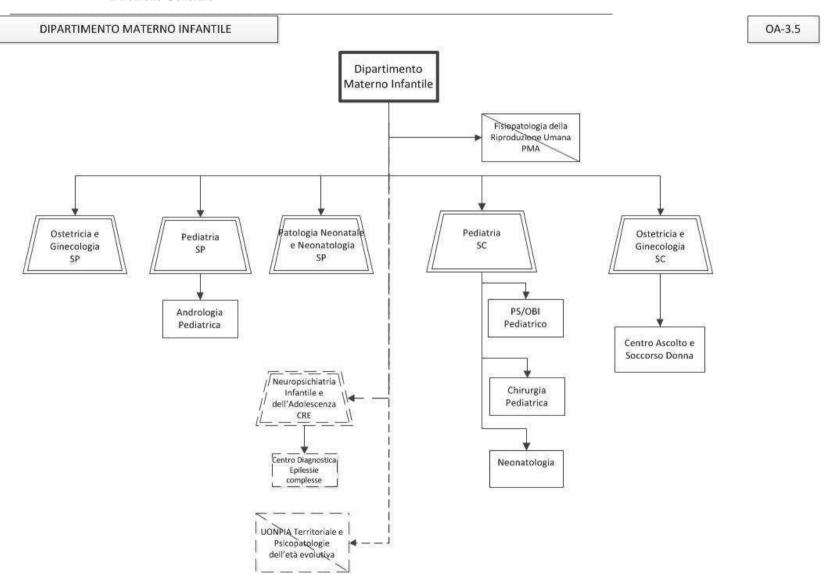




Direzione Generale



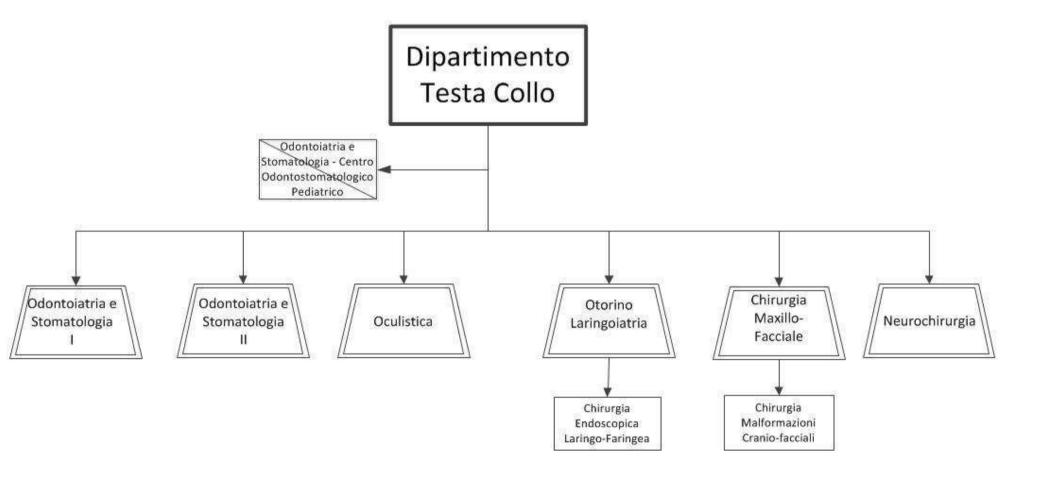




20

DIPARTIMENTO TESTA-COLLO

OA-3.6

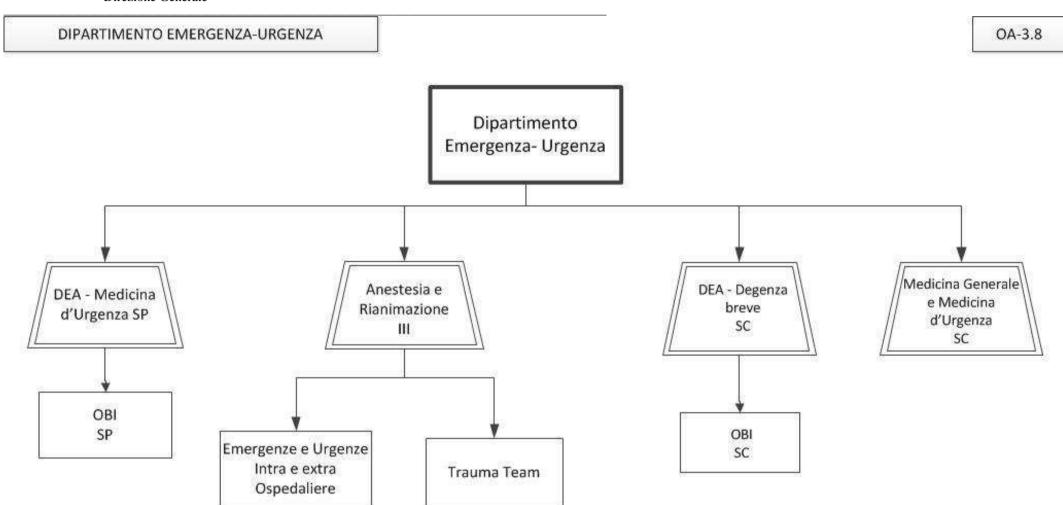


DIPARTIMENTO AREA CRITICA OA-3.7 Dipartimento Area Critica Blocco Operatorio Gestione Operativa Sale Operatorie Anestesia e Anestesia e Rianimazione Rianimazione SP Cardiologia Neurologia Cardiologia Neurologia Pneumologia SC UCC S.I. UCC Stroke Unit SP SC Pneumologica Pneumologica SP

ASST SANTI PAOLO E CARLO - Via A. di Rudini, 8 - 20142 MILANO

22

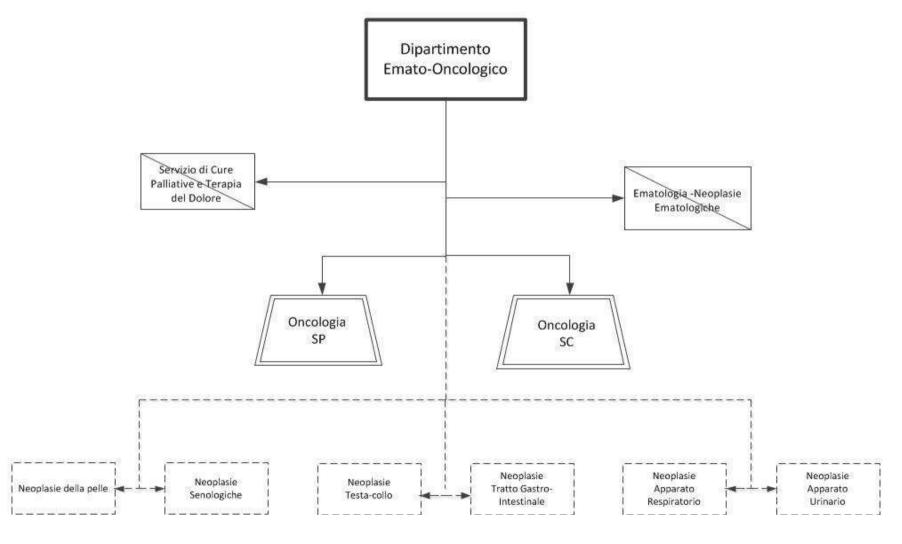






Direzione Generale

DIPARTIMENTO EMATO-ONCOLOGICO OA-3.9

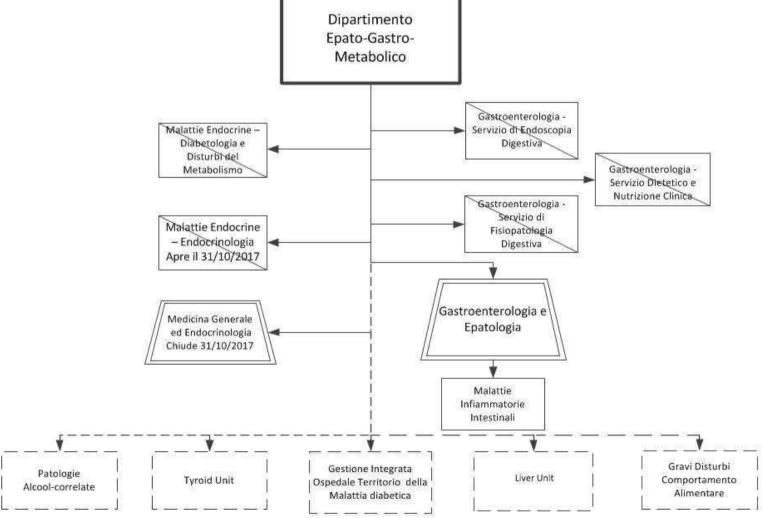


ASST SANTI PAOLO E CARLO - Via A. di Rudini, 8 - 20142 MILANO



Direzione Generale

DIPARTIMENTO EPATO-GASTRO-METABOLICO
OA-3.10

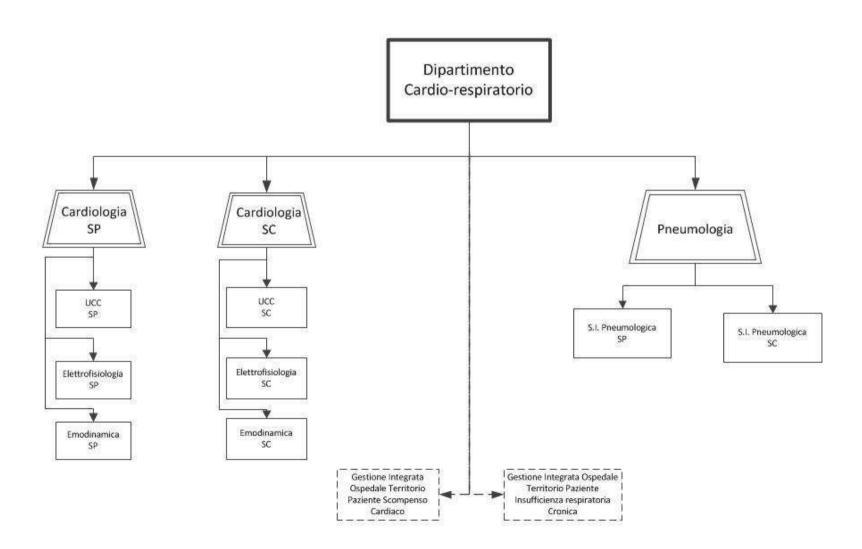


ASST SANTI PAOLO E CARLO - Via A. di Rudini, 8 - 20142 MILANO

Direzione Generale

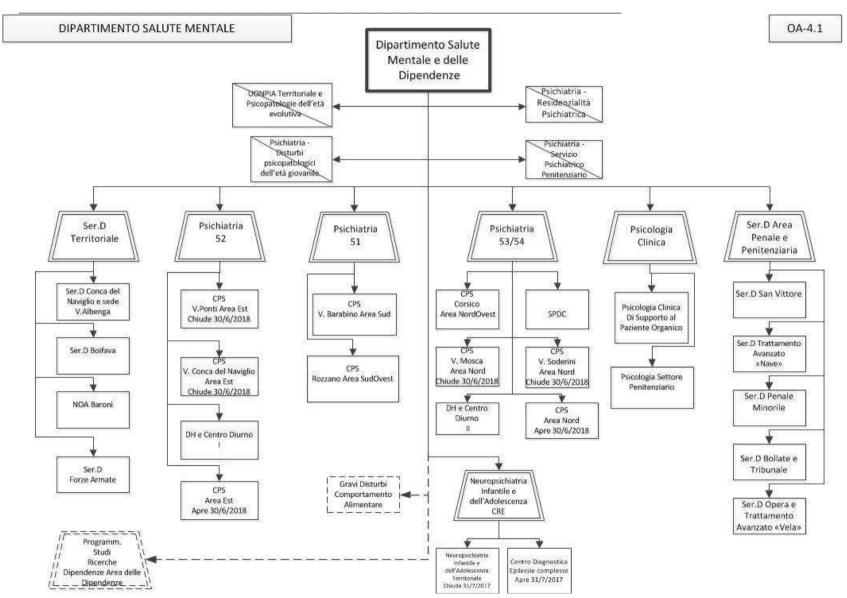
DIPARTIMENTO CARDIO-RESPIRATORIO

OA-3.11





Direzione Generale

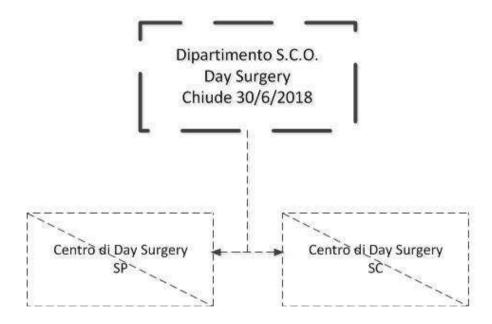


ASST SANTI PAOLO E CARLO - Via A. di Rudini, 8 - 20142 MILANO

27

DIPARTIMENTO FUNZIONALE SVILUPPO E CONSOLIDAMENTO ORGANIZZATIVO DAY SURGERY

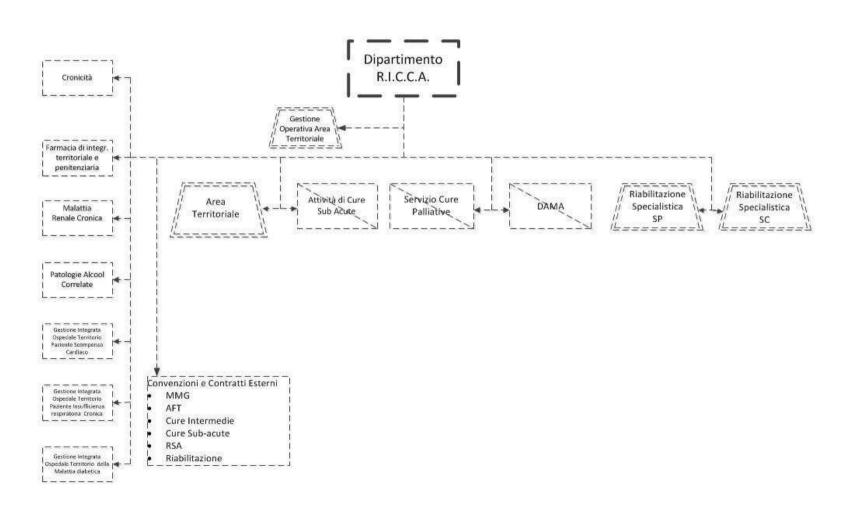
OA-3.12





DIPARTIMENTO RETE INTEGRATA DI CONTINUITA' CLINICO ASSISTENZIALE

OA-4.2



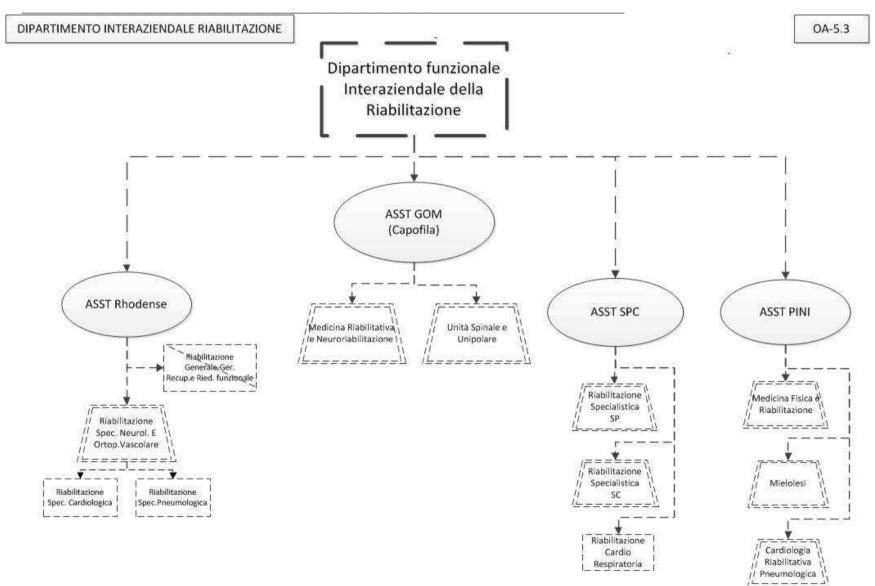
Direzione Generale

DIPARTIMENTO INTERAZIENDALE EPILETTOLOGIA OA-5.1 Dipartimento funzionale Interaziendale di Diagnostica Epilettologica Prechirurgica Epilessia IRCCS BESTA (Capofila) ASST SPC ASST GOM UOC Neurologia 7 -Epilettologia Clinica Neuropsichiatria e Sperimentale Infantile e dell'Adolescenza Chirugia CRE dell'Epilessia e del Parkinson Centro Diagnostica Epilessie Complesse

30

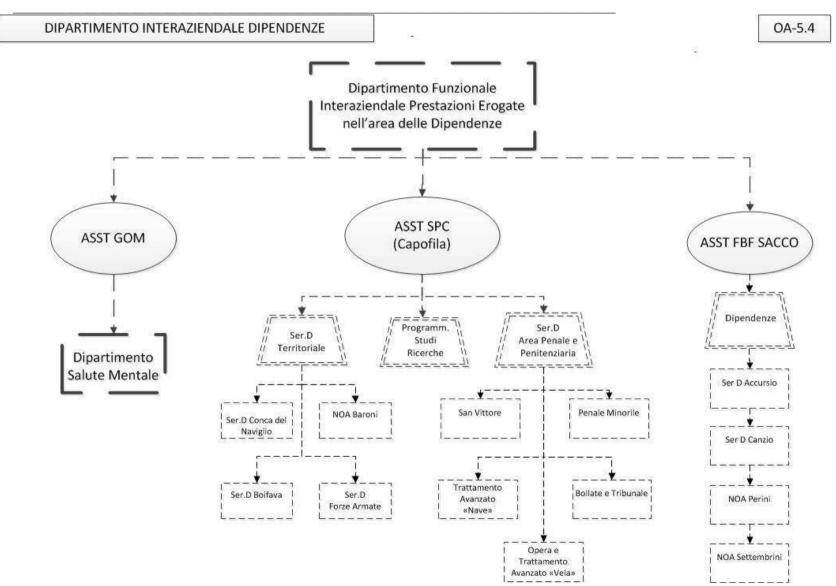


Direzione Generale

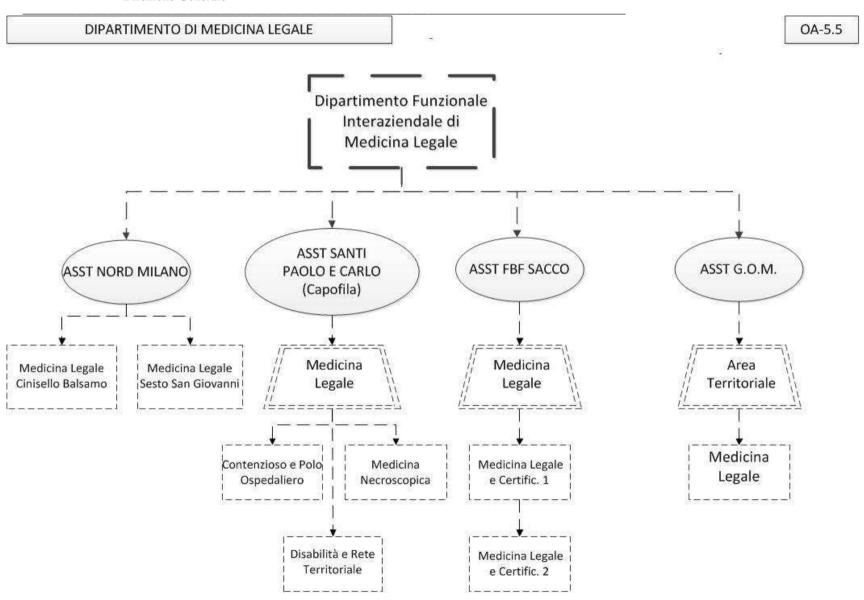


31

Direzione Generale



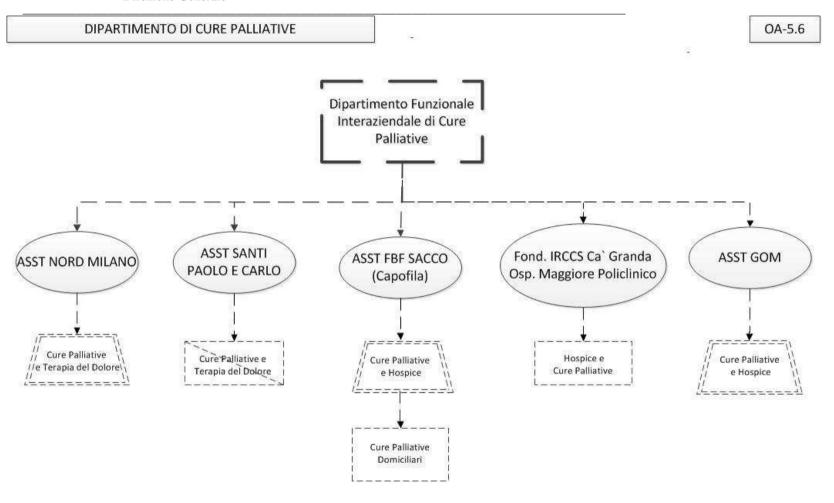
ASST SANTI PAOLO E CARLO - Via A. di Rudini, 8 - 20142 MILANO



ASST SANTI PAOLO E CARLO - Via A. di Rudini, 8 - 20142 MILANO

ASST Santi Paolo e Carlo

Direzione Generale



4 La SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses/Limitations, Opportunities, and Threats)

Il continuo processo di analisi e conoscenza dell'Azienda e degli stakeholders esterni capaci di influenzare le decisioni, rappresentano presupposti obbligatori per assumere delle decisioni valide in chiave strategica. A tal proposito, l'analisi SWOT è una delle metodologie certamente più diffuse per l'analisi di contesti economico-territoriali, così come per la valutazione di piani, progetti e programmi e, pertanto, rappresenta oggetto di trattazione e passaggio fondamentale per la stesura del Piano della Performance. In pratica, si tratta di un procedimento, che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte in forma idonea per la "decisione". Infatti, attraverso l'analisi SWOT è possibile palesare i punti di forza e i punti di debolezza del sistema interno aziendale al fine di far emergere quelli capaci di favorire, o ostacolare, il perseguimento degli obiettivi e, le opportunità e/o minacce del contesto esterno. Più specificamente nell'analisi SWOT si distinguono fattori endogeni e fattori esogeni. I fattori endogeni si distinguono in punti di forza e punti di debolezza; i fattori esogeni in opportunità e rischi. Tra i primi si considerano tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema, sulle quali è possibile intervenire per perseguire gli obiettivi. Tra i secondi, invece, figurano variabili esterne al sistema che però possono condizionarlo sia positivamente sia negativamente. In quest'ultimo caso non è possibile intervenire direttamente sul fenomeno ma è opportuno predisporre strutture di controllo che individuino gli agenti esogeni e ne analizzino l'evoluzione al fine di prevenire gli eventi negativi e mettere a profitto quelli positivi.

In sintesi, è quindi necessario, appoggiarsi sui punti di forza e smussare i difetti per massimizzare le opportunità e ridurre i rischi.

Quindi:

- i punti di forza e di debolezza sono propri del sistema in analisi e sono modificabili grazie alle politiche o agli interventi proposti dal decisore;
- le opportunità e i rischi derivano dal contesto esterno e non sono quindi modificabili dal decisore (sono fuori delle sue possibilità di controllo).



In conclusione, l'Azienda ha ritenuto di implementare un'analisi SWOT evidenziando i principali fattori, interni ed esterni al contesto d'analisi, in grado di influenzare il successo di un programma, nella prospettiva di supportare coerentemente l'impostazione della strategia rispetto al contesto e, soprattutto, con l'intento di identificare e tracciare le principali linee guida strategiche in relazione ai diversi obiettivo di sviluppo.

4.1 Le dimensioni esterne

- Analisi macroambiente (legislazione, politica, economia, tecnologia,ambiente, cultura;)
- Aspettative degli stakeholders

La definizione delle linee strategiche che costituiscono i capisaldi sui quali impostare le attività per il triennio 2019 -2021, non può prescindere da una analisi preliminare del contesto nazionale e regionale, prendendo come riferimento i più importanti documenti di programmazione sanitaria.

- Obiettivi del PSN 2019-2021 (qualifica dell'assistenza, utilizzo razionale delle risorse);
- Obiettivi PSR 2019-2021 (prevenzione, rete territoriale, potenziamento tecnologico, riduzione tempi d'attesa);
- Determinazioni in ordine alla gestione del servizio socio sanitario regionale per l'esercizio 2019 (delibera n° XI/1046 del 17/12/2018)
- Obiettivi del Piano Nazionale di prevenzione (vaccinazioni, rischio cardiovascolare, programmi gestione malattie croniche);
- Criticità legate alla popolazione di riferimento (anziani, stranieri, detenuti);
- Spesa sanitaria e finanziamento regionale (riequilibrio delle risorse per livelli di assistenza e mantenimento dell'equilibrio economico finanziario)
- Analisi comparativa dell'attività a livello regionale (riduzione ricoveri ordinari, aumento attività di day hospital e ambulatoriale, MAC (Macroattività ambulatoriale complessa)).

L'Azienda, si trova ad operare in un contesto regionale in cui, per svariate ragioni, è particolarmente complicato un efficiente governo della domanda e, in talune aree, ancora fortemente caratterizzato da una cultura "ospedalocentrica". La distribuzione delle risorse, operata dalla Regione attraverso il Fondo sanitario regionale e secondo le indicazioni provenienti dal Patto della Salute, afferma una forte valorizzazione della funzione territoriale a scapito dell'assistenza ospedaliera.



A tal proposito, in coerenza con gli indirizzi territoriali, l'Azienda, come verrà meglio descritto nel proseguo dell'elaborato, pone al centro delle sue riflessioni strategiche l'obiettivo di riorganizzazione e potenziamento della rete territoriale, soprattutto per quanto attiene l'area della cronicità.

Gli organi istituzionali, la Regione e conseguentemente le politiche di programmazione regionale, rappresentano degli stakeholders vincolanti per la Governance aziendale, tuttavia non gli unici.

L'Azienda, deve infatti considerare prioritarie le aspettative manifestate dall'utente finale del servizio, il cittadino. Queste, richiedono di avere garantita la qualità e l'accessibilità dei servizi, la possibilità di scegliere e di personalizzare l'assistenza, l'equità e la fiducia. Pertanto i cambiamenti che il sistema deve affrontare sono relativi al miglioramento della sicurezza e dell'accesso, all'aumento dell'efficienza e della responsabilità, al rafforzamento della prevenzione, alla riduzione dell'iniquità e delle disuquaglianze.

La molteplicità ed eterogeneità delle esigenze da accogliere e soddisfare rendono il quadro di sistema particolarmente complesso e difficilmente governabile, richiedendo una appropriata attività di programmazione e controllo aziendale.

4.2 Le dimensioni interne

- Le risorse umane
- Competenze professionali / Motivazione
- Le risorse fisiche
- Economiche finanziarie
- Le risorse immateriali
- Cultura / Reputation

A seguito delle stringenti regole dettate dalla Regione Lombardia la Direzione Strategica, per l'anno 2020 e 2021, ha avviato processi di razionalizzazione nell'uso delle risorse disponibili e, al contempo, ha pianificato interventi programmatici per il periodo di investitura.

In particolare, una delle maggiori problematiche che la Direzione Strategica deve affrontare è la gestione delle risorse umane. Sulla base della situazione attualmente in essere, le principali criticità sulle quali l'Azienda interviene e continuerà a promuovere delle azioni, sono riconducibili a:

- continua promozione di un "senso di appartenenza" aziendale attraverso attività di forte e continua sensibilizzazione, ascolto e coinvolgimenti in tutti gli ambiti;
- motivazione e valorizzazione del capitale intellettuale;
- equità e trasparenza nei rapporti;

Tra le risorse immateriali invece, la reputazione aziendale è certamente una fra le più vitali a disposizione di un'impresa. Dal momento che essa dipende dalla qualità delle relazioni che un'azienda instaura con i suoi stakeholder, la costruzione di una solida e attraente reputazione permette all'organizzazione stessa di vivere e crescere in sintonia con il territorio di competenza



L'Azienda, riconosce l'importanza di un costante monitoraggio e un'attenta gestione della propria reputazione come attività per costruire, mantenere o rafforzare il consenso dei diversi interlocutori sociali e, alla luce di tutte queste ragioni, ha attivato diverse azioni per misurare, monitorare e accrescere la propria reputation, organizzando per la cittadinanza incontri di informazione e sensibilizzazione sulle più importanti tematiche sanitarie e sociosanitarie (es. giornata mondiale del cuore, settimana di prevenzione ANDOS, giornata contro il fumo, obesità e ecc).

E' necessario ricordare che, quanto sopra descritto, deve realizzarsi tenendo conto delle risorse finanziarie Aziendali disponibili, le quali, limitate per definizione, paiono esserlo ulteriormente nel periodo storico che attraversiamo.

Infatti, l'altro driver che guida le scelte aziendali è rappresentato dalla obbligatorietà vincolante di mantenere l'equilibrio economico-finanziario. Questo obiettivo è da conseguirsi implementando la produzione, in particolare per quanto concerne le prestazioni ad alta complessità, continuando ad investire sulla qualità e sull'innovazione dei servizi da ottenersi attraverso un attento governo e controllo della spesa sanitaria ed in particolare di quella farmaceutica.

4.3 SWOT Analysis in sintesi

Punti di forza	Punti di debolezza	
 Storica forte attrattività di alcune Unità Operative (Chirurgia Maxillo-Facciale) Alta eterogeneità e complessità case mix trattato (No Upcoding /cream skimming) Forte radicalizzazione con il territorio Motivazione del personale Buona capacità di creare economie di scala Polo universitario 	 Adeguamenti normativi e strutturali (ampiezza e disponibilità locali) Difficoltà di comunicazione all'esterno Poca capacità di organizzazione e coordinamento di alcuni responsabili di U.O. Resistenza al cambiamento di alcuni responsabili UO, dirigenti, comparto Mobilità figure professionali (alto tasso turnover) 	
"Informatizzazione dell'Azienda" Opportunità	Minaga	
Opportunita	Minacce	



5 OBIETTIVI STRATEGICI

5.1 Livello istituzionale (Tabella A Indicatori)

In questa sezione, l'Azienda si propone di descrivere le strategie e i programmi che intende attuare nell'arco temporale 2019-2021.

L'attenzione si è concentrata su linee di attività strategiche che rappresentano il raccordo tra il sistema della programmazione regionale e il sistema degli obiettivi dei direttori generali delle aziende sanitarie pubbliche.

Una volta rilevata la necessità e le aspettative delle persone, diventa fondamentale la capacità aziendale di tradurre tali esigenze in obiettivi specifici, definendone priorità e le risorse per raggiungerli, tenuto conto che resta fondamentale il mantenimento dell'equilibrio economico.

Le aree di priorità degli obiettivi individuate sono:

- da un lato gli interventi che migliorano l'accesso ai servizi, l'appropriatezza/efficacia degli interventi e la continuità delle cure;
- dall'altro gli interventi organizzativi e gestionali, capaci di integrare le attività delle aziende stesse per ottenere una diffusione delle buone pratiche dei diversi processi tecnico-professionali e amministrativi a livello di sistema.
- I driver che hanno orientato le scelte aziendali possono essere riassunti da cinque prospettive dalle quali l'Azienda non intende prescindere:
- -Crescita ed innovazione (processi di formazione e sviluppo delle tecnologie);
- -Crescita della produzione su aree specialistiche ad alta complessità
- -Prospettiva economico-finanziaria (mantenimento principi di economicità);
- -Processi interni (riqualificazione e potenziamento dell'offerta e continuità assistenziale);
- -Prospettiva del cliente (alta percezione dei servizi erogati);



Per il triennio 2019-2021, l'Azienda, in linea con le dimensioni di performance sopra indicate, si propone di raggiungere cinque macro obiettivi ritenuti fondamentali che verranno meglio esplicitati sotto, ovvero:

- ❖ Innovazione e ammodernamento tecnologico delle strutture, finalizzata allo sviluppo delle eccellenze e delle tecnologia avanzate, della ricerca e dell'innovazione gestionale;
- Riorganizzazione del sistema produttivo, mediante l'individuazione di specifiche aree specialistiche, ad alta complessità, con le quali sviluppare una propria strategia di diversificazione.
- Riorganizzazione della rete territoriale così da permettere una maggiore presa in carico dei cittadini, (soprattutto con riferimento alla cronicità e alla non-autosufficienza) e una razionalizzazione delle risorse;
- In un contesto di regole economiche di sistema restringenti mantenere la quota di produzione con migliore— livello di efficienza e qualità e possibilità di introdurre nuove eccellenze.
- ❖ Implementare la sinergia con UNIMI, mediante la condivisione di strategie di sviluppo, tipiche dell'ospedale di insegnamento.

La particolare importanza e ambizione degli obiettivi richiede una doverosa, accurata e puntigliosa descrizione dei singoli obiettivi identificati e delle modalità di realizzazione degli stessi.

1) Innovazione e ammodernamento tecnologico delle strutture, finalizzato allo sviluppo delle eccellenze e delle tecnologia avanzate, della ricerca e dell'innovazione gestionale; L'Azienda, ritiene di fondamentale importanza per continuare a mantenere la capacità di rispondere alle sempre crescenti esigenze degli stakeholders, investire nella propria struttura.



A riguardo, ha provveduto ad attivare, relativamente al triennio 2019-2021, diversi piani e progetti che consentiranno di modernizzare le strutture, rendendole tecnologicamente all'avanguardia e con un forte orientamento al mantenimento e alla creazione di eccellenze.

Il piano di ammodernamento della struttura edilizia e degli impianti, ricerca l'obiettivo generale di concentrare gli spazi per l'attività sanitaria in modo coerente e logisticamente efficace, consentendo peraltro all'Azienda di subire trasformazioni in modo controllato e avendo cura che sia mantenuta la necessaria flessibilità, così da consentire di adattarsi ai cambiamenti in un percorso di ammodernamento strutturale e tecnologico finalizzato ad un miglioramento continuo nella gestione dei due presidi.

Il piano di ammodernamento dell'Azienda vuole prefigurare lo sviluppo nel medio-lungo termine; in quest'ottica, l'intento anticipato è quello di un modello organizzativo aziendale che assicuri tutte le funzioni previste dalla mission, garantendo al contempo un migliore utilizzo delle risorse.

Il progetto cardine, attorno al quale si svilupperà l'organizzazione dei Presidi nel prossimo futuro, riguarda certamente l'adeguamento normativo e messa in sicurezza di tutti gli edifici del presidio San Carlo e il portare a termine la ristrutturazione del nuovo Pronto Soccorso presso il Presidio San Paolo, la cui ultimazione non è stata ancora terminata.

La realizzazione del nuovo Pronto Soccorso riveste fondamentale importanza per l'Azienda e, richiederà anche, un ripensamento dell'attuale impianto logistico complessivo, al fine di ottimizzare gli spazi creati e rispondere in maniera ancor più efficace e tempestiva alle esigenze degli utenti.

Un altro progetto di più grande respiro che verrà realizzato nel lungo termine è la ristrutturazione del presidio. S. Carlo – edifici Monoblocco ed Accertamento e Cura per l'integrazione e la razionalizzazione della nuova Azienda, un progetto che è stato approvato con finanziamenti nel 2015 ma che in funzione del nuovo riassetto organizzativo verrà sottoposto a revisione e la ristrutturazione del presidio. S. Paolo per l'integrazione e la razionalizzazione della nuova Azienda.

In entrambi i Presidi è previsto il potenziamento dell'Area Critica (Terapia Intensiva e Sub Intensiva), al San Carlo nell'ambito di finanziamento già disponibili e al San Paolo inserita in una recente richiesta di finanziamento regionale.



Inoltre è in fase di attivazione la centralizzazione presso il presidio San Paolo dell'attività di allestimento antiblastici.

Il futuro competitivo delle aziende è strettamente legato alla capacità del sistema economico locale di introdurre innovazioni in ogni aspetto dell'attività di impresa e quindi anche nelle tecnologie. Gli investimenti innovativi producono un miglioramento generale della capacità dell'impresa di rispondere alle esigenze degli stakeholders.

L'obiettivo specifico aziendale a riguardo è quello di accrescere l'efficienza e l'efficacia dell'offerta di prestazioni sanitarie per contribuire a ridurre le liste di attesa, adeguare la capacità di diagnosi ai progressi scientifici, e garantire complete condizioni di sicurezza per il paziente e per gli operartori.

Per il raggiungimento di quanto sopra indicato, l'Azienda si è impegnata a sostituire le grandi apparecchiature biomediche giunte a fine vita tra cui:

- due TAC di pronto soccorso
- TAC di radiologia presidio San Paolo
- due Risonanze
- due angiografi
- mammografo
- diagnostiche radiologiche
- Letti elettrocomandati.

Altro elemento cardine della strategia aziendale, relativamente all'anno 2019 e successivo biennio, è l "informatizzazione" della gestione ospedaliera e territoriale.

Il presidio San Paolo ha già deciso da tempo di intervenire sul proprio sistema informativo ospedaliero, finalizzato a favorire una integrazione per processi basata sulla centralità del paziente e sulla condivisione delle informazioni come supporto alle decisioni cliniche e come punto di partenza per la definizione di obiettivi e strategie di programmazione sanitaria e sociale. La Direzione Strategica ha programmato di estendere tale sistema informativo anche al presidio San Carlo con l'obiettivo di integrare le due strutture.

L'informatizzazione deriva dalla necessità di avere un sistema integrato sia in ambito sanitario quanto in quello amministrativo .



Ad ogni modo, il cospicuo investimento economico nonché l'impiego di risorse per la progettazione e realizzazione dei progetti, si prevede siano pienamente compensati da numerosi vantaggi.

Infatti, l'Azienda prevede di ottenere come immediato beneficio un notevole aumento della competitività aziendale, sia direttamente, in termini di aumento della capacità produttiva, sia per l'efficientamento dell'utilizzo delle risorse umane, sia indirettamente, per miglioramento della qualità.

Ad Esempio:

- maggior velocità di elaborazione delle pratiche amministrative e dei processi aziendali interni;
- maggior velocità nelle comunicazioni sia all'interno dell'impresa sia all'esterno con i fornitori e i clienti;
- gestione più semplice del personale e possibilità di formazione permanente;
- gestione più snella del magazzino e delle procedure di consegna o di ricevimento;
- possibilità di richiesta di consulenze on-line;
- possibilità di richiedere e visualizzare i referti on-line;
- possibilità di prenotare alcuni esami diagnostici on-line.

L'Azienda per l'anno 2019, all'interno di un progetto da realizzarsi nell'arco del triennio, ha individuato obiettivi specifici che rappresentano i primi steps per il raggiungimento del più ampio obiettivo di un completo e performante impianto informativo integrato tra i due presidi. Per l'anno 2019 è previsto l'unificazione e l'ottimizzazione del sistema di prenotazione, accettazione e di accoglienza e l'unificazione delle procedure cliniche-diagnostiche: anagrafiche pazienti, laboratorio analisi, anatomia patologica, accettazione, richieste prestazioni intermedie dell'U.O. e sale operatorie. Per il 2020 è stato previsto per il settore amministrativo l'unificazione del sistema amministrativo delle risorse umane, il Data Warehouse con potenziamento dei sistemi di Business Intelligence e con sperimentazioni di funzionalità avanzate e completa digitalizzazione dei documenti amministrativi; per il settore sanitario l'unificazione della cartella clinica informatizzata, l'introduzione di una nuova tecnologia per la sicurezza delle trasfusioni per l'azienda. Infine nell'ambito dell'integrazione socio sanitaria dell'azienda con il territorio è stata



prevista una piattaforma di gestione dei servizi territoriali e una piattaforma per la presa incarico della cronicità e della continuità di cura.

2) Riorganizzazione del sistema produttivo, mediante l'individuazione di specifiche aree specialistiche, ad alta complessità, con le quali sviluppare una propria strategia di diversificazione.

Diverse sono le aree specialistiche presenti all'interno dei due presidi e obiettivo dell'Azienda è definire una propria strategia per sviluppare alcune di queste aree sia mediante il supporto tecnologico, ampliando la disponibilità di attrezzature di alto livello, sia ridefinendo il percorso di cura del paziente. I percorsi hanno lo scopo di eliminare il più possibile i ritardi e gli sprechi, di contenere le variazioni non necessarie nei trattamenti, di assicurare la continuità e il coordinamento dell'assistenza, di ridurre al minimo i rischi per i pazienti e di migliorare gli esiti.

Tale approccio tende a valorizzare l'organizzazione come soggetto complesso, unitario, caratterizzato da un insieme di processi da coordinare ed integrare, e richiede un riorientamento degli obiettivi d'azienda verso standard e risultati relativi alla presa in carico, al reclutamento delle popolazioni target, all'efficacia degli interventi. L'Azienda si propone di rafforzare il suo ruolo attraverso l'impegno costante a crescere la posizione di eccellenza per il trattamento di patologie ed in particolare per l'alta specialità chirurgica. Nella struttura sono presenti validi professionisti in grado di gestire l'intero percorso di cura in modo ottimale e attraverso i percorsi centralizzati sul paziente sarà migliorata la continuità nel trattamento, la formazione degli operatori e l'individuazione delle migliori modalità per l'utilizzazione delle risorse focalizzando l'attenzione sia sui risultati conseguiti sul paziente, sia sulla funzionalità dell'organizzazione.

La strategia dell'Azienda è investire su tecnologie diagnostiche al fine di individuare un numero di pazienti che necessitano di attività chirurgica complessa (esempio chirurgia maggiore e oncologica).

3)Riorganizzazione della rete territoriale così da permettere una migliore presa in carico dei cittadini, soprattutto con riferimento alla cronicità e alla non-autosufficienza;



L'Area della cronicità rappresenta senza dubbio un tema meritevole di particolari attenzioni in quanto disegna sempre più una parte importante del fabbisogno di servizi e di assorbimento di risorse. Le patologie croniche sono sempre state oggetto di riflessione sia a livello nazionale (Piano Nazionale Cronicità 2016), regionale che a livello di ATS, alimentate dalle informazioni fornite dallo strumento informativo denominato Banca Dati Assistito. Tale raggiungimento di conoscenza e di monitoraggio permette di definire più chiaramente i fabbisogni e soprattutto di tracciare in modo chiaro i percorsi dei pazienti mediante la creazione di una piattaforma che sia in grado di gestire i servizi territoriali e la presa in carico dei pazienti cronici.

In fase di messa a regime la in carico del paziente cronico personalizzandone l'assistenza ed il processo di cure; un'organizzazione, dunque, in grado di trasferire la sua azione dall'idea di curare la malattia all'idea di farsi carico del malato.

4)In un contesto di regole economiche di sistema restringenti aumentare la quota di produzione aumentando livello di efficienza e qualità e possibilità di introdurre nuove eccellenze.

In questi ultimi anni la Regione Lombardia ha introdotto una serie di regole restrittive per la razionalizzazione dei costi sia in termini di riduzione del costo del personale che di dispositivi medici e beni e servizi. Tale regole hanno spinto l'Azienda ad accorpare alcuni reparti, e a selezionare gli investimenti in nuove tecnologie per la cura dei pazienti, ad esempio la scelta di alcuni dispositivi medici è stata fatta tenendo conto non solo l'efficacia ma anche il valore economico.

Obiettivo dell'Azienda è definire una propria strategia di sviluppo, aumentando la quota di produzione, scegliendo linee di produzione a maggior rendimento e ad alta complessità, offrendo un miglior livello di qualità, anche mediante la riorganizzazione e la centralizzazione dei servizi generali, in un'ottica di sviluppo territoriale del servizio pubblico.

5) Implementare la sinergia con UNIMI, mediante la condivisione di strategie di sviluppo, tipiche dell'ospedale di insegnamento.



ASST Santi Paolo e Carlo

Direzione Generale

Obiettivo dell'Azienda è stipulare una convenzione con l'università degli studi di Milano allo scopo di attuare una fattiva collaborazione nel riconoscimento reciproco delle rispettive autonomie e delle specifiche finalità istituzionali e condividere strategie rispetto ai settori da sviluppare e con quali risorse.

5.2 La programmazione dei progetti aziendali (Tabella B Indicatori)

Nella programmazione dei progetti aziendali, risiede la capacità manageriale e professionale della Direzione Strategica di tradurre in obiettivi le linee guida regionali.

In particolare, in tale fase, vengono richiamati tanto gli indirizzi espressi annualmente attraverso la Delibera delle regole, quanto gli obiettivi di fondo pluriennale contenuti nel Piano Socio Sanitario Regionale 2019-2021.

Tuttavia, prima di illustrare quanto è stato realizzato, è assolutamente necessario premettere che, la visione dello sviluppo aziendale nei prossimi anni, dovrà necessariamente tenere conto di numerose variabili che, in parte, sono esterne alla realtà organizzativa.

Visti gli atti e la volontà dei diversi attori (Regione Lombardia, Ministero della Salute, Comune di Milano, ASST Santi Paolo e Carlo) nel 2019 la Direzione Strategica dell'ASST ha previsto nel prossimo triennio la fase di progettazione del nuovo ospedale in cui sono coinvolte diversi istituzioni e la fase di avvio dei lavori dei progettisti.

Inoltre nei prossimi tre anni sarà necessario rivedere l'organizzazione in funzione delle logiche previste per il nuovo ospedale, in particolare i modelli organizzativi dei settori di sale operatorie e aree NORA (nor operating room anesthesia), area emergenza ugenza (pronto soccorso, terapia intensiva e semi-intensiva) e area materna infantile.

Prima fra tutte la variabilità della domanda sanitaria, tesa sia al soddisfacimento di bisogni di salute ma anche ad uno standard sempre più elevato per i servizi accessori (pulizia, comfort, accoglienza, cortesia, facilità di accesso), e per le problematiche legate alla componente strutturale degli edifici.

Cosi come, di contro, l'elevata complessità della casistica trattata, l'alto indice occupazionale dei posti letto e soprattutto la presenza di professionalità di eccellenza e la vocazione alla ricerca, devono rappresentare punti di forza imprescindibili per il riordino della rete di offerta, che, dovrà mirare ad una maggiore soddisfazione dell'utenza con appropriatezza, equità e capacità di efficiente risposta alla crescente domanda sanitaria.



In questa sezione, l'Azienda illustra il perseguimento degli obiettivi di salute ad essa assegnati dalla Regione, descrivendo le strategie aziendali messe in atto in accordo con gli indirizzi emersi dalla programmazione Regionale.

Dapprima verranno illustrate le diverse aree di programmazione all'interno delle quali l'Azienda ha prestato il proprio contributo, descritti i macro obiettivi individuati evidentemente in linea con le indicazioni regionali e, infine, verranno illustrate le strategie attraverso cui l'Azienda ha inteso operare per formulare una valutazione di quanto ha realizzato.

AREA DI INTERVENTO:

"INFORMATIZZAZIONE DELL'ASST": (SISS)

Il SISS è oggi l'insieme delle applicazioni e delle infrastrutture informatiche presenti sul territorio che concorrono all'erogazione dei servizi socio sanitari all'interno della regione Lombardia. Il SISS è costituito da una serie di sistemi informatici che stanno costantemente evolvendo secondo una precisa prospettiva informatica di e-health, ovvero dell'impiego sempre più diffuso nei servizi sanitari delle tecnologie innovative nel campo info-telematico.

L'Azienda, sulla scorta del percorso avviato negli anni scorsi, intende proseguire nel progetto intrapreso anche negli anni successivi, finalizzandolo ad una sempre crescente "informatizzazione" dei presidi e dei servizi offerti all'utente.

È già attiva la gestione della prescrizione SISS da parte dei medici ospedalieri, sia ambulatoriale che farmaceutica, così come ulteriore enfasi verrà posta relativamente all'ampliamento progressivo dell'offerta delle prestazioni prenotabili e rese visibili al SISS-SEB GP, e ai livelli di servizio dei cup aziendali.

Un obiettivo di fondamentale importanza che l'Azienda intende raggiungere per l'anno 2019 è la gestione delle prescrizioni sanitarie interamente in modo elettronico, così come il pagamento del ticket tramite carta SISS.

Un ulteriore obiettivo dell'Azienda è rappresentato dall'implementazione di specifiche azioni verso i cittadini e gli operatori quali l'attivazione di particolari servizi via sms,

51



l'informazione in merito alla disponibilità on-line del referto e sul riscontro di prenotazione ed infine l'implementazione del sistema della cartella elettronica.

POLITICHE DEL PERSONALE

L'Azienda, in linea con quanto indicato dalla programmazione regionale, prevede di realizzare i seguenti obiettivi strategici per l'anno 2019.

- Applicazione del CCNL del comparto sottoscritto il 21/05/2018 con definizione del nuovo CCA;
- Applicazione delle regole previste nella DGR XI/1046 del 17/12/2018
- Rispetto delle scadenze, completezza, qualità dei dati del personale (FLUPER anno 2019, Conto annuale -esercizio 2018, Relazione al conto annuale - esercizio 2018, Monitoraggio congiunturale trimestrale "Allegato CE" -anno 2019);

FORMAZIONE

La continua formazione e la valorizzazione e promozione dello sviluppo professionale delle risorse umane rappresenta un cardine della strategia che l'Azienda intende perseguire.

La finalità ultima, è quella di coinvolgere tutti gli operatori al fine di una promozione della loro crescita professionale, con la prospettiva di una crescente ritorno per l'Azienda in termini di professionalità, motivazione e soprattutto senso di appartenenza aziendale.

Per l'anno 2019 l'Azienda intende continuare nel percorso intrapreso teso alla valorizzazione delle proprie risorse e, a tal proposito, porrà in essere una serie di azioni che si è ritenuto ,sinteticamente, di riportare sotto:

- Piano formazione aziendale anno 2019:
- Formazione ECM: rispetto della tempistica di invio del tracciato record relativamente alle attività formative erogate, all' Ente Accreditante e al COGEAPS
- Formazione ECM: rispetto della tempistica di invio della relazione sull'attività formativa svolta durante l'anno precedente con indicazione degli eventi formativi realizzati rispetto a quelli programmati



- Partecipazione ai corsi promossi dalla Direzione Generale Sanità attraverso EUPOLIS;
- Partecipazione ai corsi promossi dalla Direzione Generale Sanità in tema di Ricerca Clinica;
- Partecipazione ai corsi relativi all'informatizzazione dell'Azienda;
- Partecipazione ad eventi formativi aziendali in tema di Risk Mamagement
- Prelievo Multi Organo e Tessuti: formazione del personale medico coinvolto nel processo di donazione di organi e tessuti,attraverso gli interventi formativi proposti da DGS, sia centralmente che nelle sedi locali;

RETI DI PATOLOGIA E NUOVA ORGANIZZAZIONE TERRITORIALE AI SENSI DELLA L.R. 23/2015

Le reti di patologia, (DM 70/15) istituite al fine di consentire ai professionisti della sanità la condivisione collegiale dei protocolli di procedura, costituiscono il modello di integrazione dell'offerta in grado di coniugare esigenze di specializzazione delle strutture sanitarie e socio sanitarie, diffusione sul territorio di centri di eccellenza e di tecnologie ad elevato standard, sostenibilità economica, fabbisogni della collettività e dei professionisti che operano in ambito sanitario e socio sanitario.

La rete di patologia rappresenta la naturale risposta a queste esigenze, in grado di garantire la continuità delle cure, l'individuazione e l'intercettazione della domanda di salute con la presa in carico globale del paziente ed il governo dei percorsi sanitari, socio sanitari e sociali, in una rigorosa linea di appropriatezza degli interventi e di sostenibilità economica.

Con la legge regionale n. 23/2015 è stato avviato un percorso di evoluzione del Sistema Sociosanitario Regionale consolidando gli interventi in materia di integrazione del sistema sanitario, sociosanitario e sociale. In particolare l'erogazione dei servizi avviene attraverso due poli d'offerta: uno ospedaliero per le prestazioni in acuzie e in elezione, l'altro territoriale per le prestazioni a bassa intensità di cura e assistenziale.

Le reti clinico assistenziali (deliberazione n° XI/913 del 03/12/2018) rappresentano un'efficace soluzione organizzativa, in grado di garantire la continuità delle cure,



l'individuazione e l'intercettazione della domanda di salute con la presa in carico globale del paziente, ed il governo dei percorsi sanitari, in una rigorosa linea di appropriatezza degli interventi e di sostenibilità economica. Attraverso le reti clinico assistenziali, assicura che ciascun paziente riceva un trattamento adeguato alle sue necessità in modo omogeneo su tutto il territorio regionale, facilitando l'integrazione tra le diverse organizzazioni, le strutture che erogano prestazioni limitando il ricorso ai centri di riferimento solo ove necessario

RETE TRASFUSIONALE

La Regione Lombardia, attraverso un attento lavoro di programmazione negli anni, ha garantito la piena autosufficienza di sangue ed emocomponenti, raggiungendo elevati livelli di qualità e sicurezza a tutela e garanzia sia dei riceventi che dei donatori, grazie anche al lavoro in sinergia di tutti gli operatori direttamente coinvolti nel processo donazione/trasfusione.

Anche per l'anno 2019, in un continuum con l'anno precedente, l'Azienda parteciperà al consolidamento delle attività dei Centri di Validazione e di Lavorazione del sangue, impegnandosi nella realizzazione del piano annuale di programmazione e compensazione di unità di sangue, emocomponenti ed emoderivati, nell'ottenere esito favorevole delle attività di verifica dei Valutatori ASL nei Centri di Validazione e Lavorazione e nel Centro di lavorazione attivati (solo AO sede di CVL) ed infine nell'accuratezza e tempestività nell'invio alla Direzione Generale Salute dei flussi relativi ai costi del Sistema Trasfusionale secondo le indicazioni regionali (Tutte le AO).

TRAPIANTI

La medicina dei trapianti ha in Lombardia aree di assoluta eccellenza, e negli ultimi anni è in costante incremento. Va quindi garantito il mantenimento degli *standard* di attività e di qualità raggiunti anche per la rilevanza che tale attività riveste in ambito interregionale. La Regione monitorerà costantemente l'attività di reperimento degli organi, con programmi di formazione professionale e di sensibilizzazione del cittadino, da attivare con la collaborazione anche delle ASL. Verrà costantemente verificata l'appropriatezza



dell'intero processo, dalla segnalazione al trapianto, per migliorare i soddisfacenti livelli raggiunti.

L'Azienda, nel proseguo di quanto effettuato nel 2018, ha identificato una serie di obiettivi ambiziosi per il 2019 e il successivo biennio.

In particolare, per l'anno in corso, si prevede di raggiungere:

 Prelievi multiorgano: conferma del numero di segnalazioni di potenziali già assegnato nel 2019;

o <u>Prelievo di tessuti</u>:

- numero di donatori di cornea pari ad almeno il 10% dei deceduti in ospedale
- numero dei donatori di tessuti ossei da vivente superiore al 10% delle protesi impiantate in elezione
- numero di prelievi multitessuto (non in corso di prelievo multiorgano) almeno pari a quelli eseguiti nel 2018 e comunque non inferiori a 3
- piena adesione alle politiche regionali sui trapianti e mantenimento dei livelli operativi degli anni precedenti
- incremento del numero di trapianti da vivente (Tx rene);
- O Attività formativa rivolta al personale sanitario coinvolto nel processo di donazione e prelievo di organi e tessuti;
- Utilizzo "Donor Action/Manager" (debito informativo verso la Regione).

RETE PER L'ASSISTENZA ALLA MADRE E AL NEONATO

Da alcuni anni la Regione Lombardia si è impegnata nel miglioramento della rete di assistenza alle madri e ai neonati con l'obiettivo di incrementare la qualità e sicurezza e conseguire la riduzione del tasso di parto con taglio cesareo, per un sempre maggiore rispetto della fisiologia del processo gravidanza/parto/nascita e identificare spazi di autonomia professionale, nell'ambito della fisiologia del processo, per le ostetriche.

L'azienda deve certificare l'operatività del protocollo che definisca le priorità nell'effettuazione del taglio cesareo (applicazione codici colore per il taglio cesareo) e il protocollo organizzativo per attività ambulatoriale del percorso per la gravidanza a



basso rischio/fisiologica; deve elaborare una relazione sulla attivazione del "sistema Trigger" presso i singoli Punti Nascita con numero eventi trigger segnalati e tipologia (seguiranno indicazioni tecniche); ed infine deve promuovere e sostenere l'allattamento al seno mediante la partecipazione a survey regionali dedicate e la presenza di programmi integrati tra Polo Ospedaliero e Polo Territoriale coerenti con gli obiettivi del Comitato Percorso Nascita Locale entro il 31.12.2019.

Inoltre prosegue la riorganizzazione della rete regionale di offerta per l'assistenza alle donne e ai neonati attraverso gli interventi previsti nel documento tecnico del Comitato Percorso Nascita Regionale (CPNR). Nello specifico sono previsti:

- la riorganizzazione dei punti nascita
- individuazione dei centri Hub
- centri di medicina materno fetali (MMF)
- centri di terapia intensiva neonatale (TIN)
- trasporto materno infantile



5.3 La programmazione gestionale aziendale (Tabella C Indicatori)

La programmazione aziendale si è strutturata, come previsto annualmente, attraverso la metodica dei budget operativi, con i quali si procederà a negoziare gli obiettivi tra la Direzione Strategica e i vari Direttori di unità operative complesse, sia di area sanitaria che amministrativa.

L'evoluzione prevedibile della gestione, sulla scorta di quanto precedentemente anticipato, si indirizza verso alcuni obiettivi definiti sia dalla pianificazione strategica, sia in sede di contrattazione regionale e di budget interno, quindi tenendo conto tanto degli indirizzi regionali, quanto delle capacità e delle risorse interne all'Azienda, nell'ottica di promuovere una razionalizzazione complessiva dell'Azienda tesa alla continua ricerca dell'efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse.

Come anticipato, gli obiettivi strategici dell'Azienda saranno declinati in attività attraverso il processo di budget, con il quale saranno allocate le risorse e definiti gli obiettivi specifici dei dipartimenti e, all'interno di questi, delle singole strutture. Con il budget annuale sarà definito chi fa cosa, in quanto tempo, con quali risorse, gli strumenti per misurare i risultati e chi ha la responsabilità dei risultati.

Per tutte le attività sopra descritte, l'Azienda attiverà un monitoraggio continuo relativo allo stato di avanzamento del lavoro e al corrispondente grado di raggiungimento dell'obiettivo prefissato, attraverso l'implementazione di un sistema di reportistica mensile. In tal senso, anche attraverso delle azioni di forecasting, l'Azienda si riserva la possibilità di attivare eventuali azioni correttive nel corso dell'anno rivedendo il budget inizialmente assegnato e, conferendo così particolare flessibilità allo strumento di budget.

Di seguito, vengono sommariamente descritte le diverse fasi che hanno caratterizzato il processo di budget aziendale.

• Analisi preliminare, predisposizione dell'architettura base di supporto al processo, stesura dei documenti e individuazione degli obiettivi di budget;

Compilazione della scheda di budget ;

Attraverso tale strumento, indispensabile ai fini del processo, verranno presentate al Centro di responsabilità le informazioni relative alla struttura, con particolare riferimento ai dati di attività rilevati nell'ultimo anno, definiti sia in termini sintetici che analitici, e la proposta di budget per l'anno di riferimento. La scheda conterrà inoltre gli obiettivi individuati e riconducibili alla specificità della struttura nonché una griglia di indicatori finalizzati alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi

- Incontri tra la Direzione Strategica supportata dal Controllo di Gestione e i singoli responsabili delle strutture per la negoziazione degli obiettivi;
- Assegnazione definitiva dei budget ai Dirigenti;
- Monitoraggio dell'attività e del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- Report finale e analisi scostamenti.

Il processo di budgeting all'interno dell'azienda è, per espressa scelta della Direzione Strategica, un processo di confronto. Gli obiettivi di struttura, definiti attraverso il processo in questione, vanno sempre condivisi e concordati, rappresentando gli elementi per la valutazione annuale dei risultati di gestione conseguiti dai dirigenti coinvolti nel processo negoziale.



6 Le dimensioni di analisi e la misurazione delle Performance attraverso gli indicatori di risultato

Nell'ambito della costruzione ed elaborazione del Piano, la misurazione e valutazione della performance, rappresenta un momento fondamentale del processo.

Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme coerente ed esaustivo delle metodologie, modalità e azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e le strutture coinvolte nel processo e la cui attuazione consente all'Azienda di pervenire in modo sistemico a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

L'approccio metodologico aziendale utilizzato, consta di due fasi: dapprima sono state individuate le dimensioni oggetto d'analisi e, successivamente, per ognuna di queste, una molteplicità di indicatori rappresentativi della attività aziendale effettuata.

Le dimensioni di analisi delle performance sono riconducibili ai livelli decisionali strategici, di programmazione e gestionali. Le dimensioni individuate, con specifico riferimento al livello strategico sono:

- Economicità (equilibrio finanziario, economico e patrimoniale, indebitamento)

<u>-Efficacia esterna</u> (impatto sui bisogni). L'efficacia esterna riguarda il rapporto che intercorre tra l'azienda e l'ambiente esterno. Rappresenta la capacità dell'azienda di soddisfare i bisogni della collettività a cui è chiamata a far fronte attraverso la sua attività caratteristica. L'Azienda Sanitaria identifica gli impatti che produce nell'ambiente esterno ed in particolare in termini di risposta ai bisogni. Ex ante sono identificati gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. Ex post vengono forniti elementi utili a valutare se gli impatti previsti si sono realmente prodotti. Tale dimensione misura gli esiti clinici (outcome) delle cure, nonché la loro

appropriatezza, in linea con gli orientamenti del PSSR e delle delibere di applicazione, ma con riguardo alle specialità e quindi ai processi specifici che vengono generati dalle singole aree di cura.

- <u>- Efficacia organizzativa</u> (modello organizzativo, formazione, sviluppo delle competenze, benessere organizzativo, pari opportunità)
- <u>- Efficacia interna</u>, che misura la capacità di un'azienda o di un'unità operativa di raggiungere gli obiettivi definiti e le proprie finalità. L'efficacia interna è sinonimo di efficacia gestionale, cioè della capacità di raggiungere obiettivi definiti in sede di programmazione e che possono riguardare dall'acquisto dei fattori produttivi alla quantità di output prodotta.

Con riferimento al livello programmazione le dimensioni oggetto di misurazione sono direttamente legate allo stato di avanzamento dei progetti strategici. La misurazione riguarda dunque la valutazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse.

Con riferimento al livello gestionale le dimensioni da monitorare sono:

- Efficienza: rappresenta la capacità di massimizzare il rapporto tra fattori produttivi impiegati nell'attività e risultati ottenuti, a parità di altre condizioni.
- Qualità dei processi e dell'organizzazione. Per qualità dei processi e dell'organizzazione si fa riferimento alla dimensione più interna all'azienda e legata all'organizzazione nella gestione dei processi produttivi e di erogazione dei servizi, dal punto di vista della corretta gestione clinico organizzativa dei processi sanitari.
- Accessibilità e soddisfazione dell'utenza. Se l'accessibilità rappresenta la possibilità di equità di accesso alle prestazioni e ai servizi da parte degli utenti, a parità di altre condizioni, è evidente come tale dimensione sia strettamente correlata alla fruizione dei 60



risultati dell'attività dell'azienda da parte dell'utente. Dall'altro lato la soddisfazione dell'utenza esplicita il rapporto tra organizzazione ed assistito e pone il focus della misurazione sulla qualità percepita dal paziente al quale viene erogata una prestazione. Come anticipato poc'anzi, il Piano prevede l'individuazione di indicatori quali strumenti di misurazione delle politiche e della performance, sia individuale sia organizzativa. In pratica, si tratta di rilevare come l'attività o il processo produca concretamente effetti positivi su specifici o generali aspetti della realtà sociale aziendale e per tutti i portatori di interesse, anche in riferimento ad una migliore risposta ai bisogni della collettività. Il principio cardine della misurazione della performance, è costituito dalla verifica dei risultati conseguiti dall'Azienda nel suo complesso, dall'ambito organizzativo a cui sono riconducibili specifiche responsabilità, così come delle singole unità di personale sulla base di un attenta osservazione dell'andamento dei processi di carattere endoorganizzativo, del livello di efficienza/efficacia/rendimento di attività e servizi, così come delle effettive condizioni di impiego del personale.

Il riferimento ultimo, gli indicatori, sono informazioni critiche, sintetiche, significative e prioritarie che permettono di misurare l'andamento aziendale nei suoi più svariati aspetti. Sono informazioni critiche, in quanto su di esse il management opera le proprie scelte; sintetiche, perché espresse da una variabile semplice o composta; significative, in quando ben rappresentano i fenomeni aziendali alle quali si riferiscono; prioritarie, per la loro natura irrinunciabile nei cicli di pianificazione e controllo a tutti i livelli aziendali (strategico, direzionale, operativo); permettono di misurare l'andamento aziendale in quanto sono rappresentate da variabili quantitative o qualitative comunque confrontabili.

Grazie ad essi, il management non solo misura i fenomeni aziendali nel tempo e nello spazio, ma pianifica e programma le attività aziendali (definendo obiettivi misurabili nel breve e medio periodo), misura gli scostamenti tra obiettivi attesi e risultati ottenuti, e intraprende le azioni necessarie per correggere i gap, ovvero gestisce con metodo l'azienda o la parte di essa di cui è responsabile. Un buon sistema di indicatori a misura delle prestazioni permette la rilevazione tempestiva di criticità che altrimenti, con la sola contabilità, potrebbero essere rilevate troppo tardi. Le performance non possono essere osservate solo da un punto di vista economico-finanziario, infatti, i dati contabili solo in parte rilevano la dimensione strategica della gestione e solo nel medio-lungo periodo.



La misurazione delle performance delle attività e dei processi aziendali richiede la definizione di un sistema di indicatori che permetta di rappresentare, in un quadro unitario e prospettico, la capacità dell'impresa di perseguire i propri obiettivi di breve, medio e lungo periodo. Non si tratta di un sistema di misure che colgono solamente i risultati conseguiti, quindi secondo una prospettiva di analisi statica, ma che è anche in grado di evidenziare la capacità dell'impresa di adattarsi alle mutazioni dell'ambiente esterno, secondo una prospettiva di analisi dinamica.

L'Azienda, coerentemente con quanto premesso, ha identificato molteplici dimensioni di analisi, e, per ognuna di queste, diversi indicatori rappresentativi dell'operato aziendale. Come risultato del lavoro effettuato, schematicamente, vengono riportati gli indicatori, per l'anno 2016, attraverso i quali l'Azienda intende misurare la propria performance, inseriti all'interno delle diverse dimensioni di analisi individuate.



Tabella A Indicatori

PROCESSO DECISIONALE: ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE	
DIMENSIONE DI ANALISI	INDICATORE
Economicità	Valore della produzione/Costo totale aziendale
	Fatturato totale/ Numero medici
	Peso medio aziendale
Efficacia esterna	Valore DRG medio aziendale
	Tasso di attrazione ricoveri intraregione
	Tasso di attrazione ricoveri fuori regione
Efficacia interna	% Riduzione prezzo dispisitivi medici
	Incrementare il valore degli acquisti di beni e servizi effettuati attraverso procedure centralizzate/aggregate/servizi in concessione rispetto allo stesso periodo 2018
Efficacia organizzativa	Revisione di alcuni processi coerentemente con lo stato di avanzamento del piano anticorruzione e trasparenza
	Almeno un incontri tra referenti per omogeneizzare le metodologie di valutazione dei rischi e analisi dei processi nelle strutture di monitoraggio e controllo (UVQ, PPR, Prevenzione corruzione, Privacy, CDC)

Tabella B Indicatori

OBIETTIVI SPECIFICI AZIENDALI

OBIETTIVO

Efficienza organizzativa nell'attuazione dei programmi di investimento: rispetto dei tempi di consegna della documentazione progettuale, corredata dai pareri di legge previsti, alla D.G.W. entro i termini stabiliti dagli atti regionali (VII Atto Integrativo, Programma adeguamento Antincendio, D.G.R. n. X/6548/2017):

rispetto dei tempi indicati nell'originario prowedimento di assegnazione dei finanziamenti comprovato dalla lettera di trasmissione a D.G.W. della documentazione progettuale completa dei pareri previsti dalla normativa regionale (UTR e ATS). (il risultato viene decurtato del 5% per ogni mese solare di ritardo);

FLUSSI INFORMATIVI MINISTERIALI:

Compilazione al 100% dei modelli HSP11 - HSP 11BIS - HSP12 - HSP13 -HSP 14 - HSP22BIS - HSP 23 - HSP 24 - RIA11 - STS 11 - STS 14 STS21 - STS 24 - FLS 11 - FLS12 - FLS 18 - FLS 21;

Invio flusso consumi dispositivi medici:

verifica del grado di copertura dei dispositivi medici inviati, confrontando il valore complessivo del flusso consumi dispositivi medici con quello indicato nelle apposite voci di bilancio;

L'obiettivo è raggiunto con una percentuale pari all'85%. Tutte le aziende devono inviare il dato tutti i mesi dell'anno (nel caso di non invio mensile deve essere inviata nota formale a DG Welfare).

L'obiettivo è parametrato sulle stesse CND calcolate nell'adempimento LEA ministeriale;

Invio flusso contratti dispositivi medici:

verifica del grado di copertura dei contratti relativi ai dispositivi medici inviati;

L'obiettivo è raggiunto con una percentuale pari ad almeno il 25% dei codici di repertorio presenti nel flusso consumi dispositivi medici e nel flusso contratti dispositivi medici (anno 2018). L'obiettivo è calcolato con gli stessi parametri nell'adempimento LEA ministeriale, ma a livello di singola azienda anziché di intera Regione;

Verifica flussi CO.AN.

a)Invio flussi trimestrali, consuntivo, preventivo e assestamento tramite l'apposito Portale sul controllo di gestione come da tempistica prevista da note regionali;

b)Valutazione del rispetto delle % di quadratura Co.Ge. - Co.An., come da linee guida, e della coerenza della rilevazione dei ricavi con i flussi di produzione, misurata dai report di quadratura pubblicati sul portale del controllo di gestione (si terrà conto di eventuali situazioni particolari a livello aziendale ove adeguatamente giustificate);

Invio trigger in sala parto: verifica invio mensile dei trigger in sala parto;

Implementazione raccomandazioni Ministeriali: dovranno essere implementate a livello aziendale almeno l'80% delle raccomandazioni ministeriali pubblicate dal Ministero della Salute (tra quelle applicabili alla propria realtà). Per le aziende che hanno dichiarato nel 2017 di non aver ancora implementato le raccomandazioni 04, 08, 09, 10 e 14 l'obiettivo si ritiene raggiunto se le raccomandazioni risulteranno implementate:

Completezza, qualità e coerenza dei flussi informativi dell'area del personale: conto annuale esercizio 2017, allegato al CE anno 2017 (IV trimestre 2017), modello A e reciproca coerenza fra gli stessi: allineamento tra i dati inviati nei diversi flussi 90%;

STRUTTURE COMPLESSE – Copertura delle strutture Area Medica, Veterinaria e del ruolo sanitario oggetto di autorizzazione regionale nell'anno 2017:

Copertura entro il 31/12/2018 delle strutture autorizzate entro il 30/06/2018: 100%;

Copertura entro il 31/12/2018 delle strutture autorizzate dopo il 30/06/2018 ed entro il 30/09/2018: 50%;

Implementazione Sistema MOSA:

pubblicazione quotidiana informazioni intera offerta ambulatoriale;

- invio quotidiano notifiche relative a tutti gli appuntamenti registrati;

Razionalizzazione della spesa e mantenimento dell'equilibrio di bilancio:

raggiungimento produzione a contratto per Lombardi;

rispetto degli obiettivi per beni e servizi per singola area come da D.G.R. n. X/7600/2017;

Riconciliazione e verifica delle partite debitorie e creditorie verso la Regione:

- allineamento posizioni da Stato Patrimoniale per crediti e debiti (intercompany);

- verifica della sussistenza delle posizioni creditorie e debitorie;

Riconciliazione e quadratura delle partite intercompany: pieno allineamento costi-ricavi e debiti-crediti;

Anticipazione di Tesoreria: rispetto del divieto di ricorrere alle anticipazioni di tesoreria;

Tempi di pagamento beni e servizi (ITP): rispetto dei tempi di pagamento;

Piano dei flussi di cassa: rispetto degli importi definiti con budget di cassa reale e pagamenti G3S (valutazione degli scostamenti per una corretta gestione delle risorse): verrà valutato lo scostamento tra la previsione e l'effettivo consuntivato (competenza 2018);

PAC - Percorso attuativo della certificabilità di bilancio: rispetto della tempistica stabilita dalle linee guida regionali;

Realizzazione di un progetto di adozione e incremento prescrittivo di farmaci biosimilari per i principi attivi etanercept e rituximab: relazione del progetto in cui si evidenzi l'incremento dei pazienti trattati con biosimilari 2018 vs 2017 ed il risparmio economico ottenuto, utilizzando come fonte dati le rendicontazioni file F delle due annualità;

AMBIENTI DI LAVORO: Promozione del benessere del lavoratore e prevenzione dei fattori di rischio: studio di contesto/fattibilità funzionale alla pianificazione degli interventi che integrano la prevenzione dai rischi e pericoli per la salute connessi al lavoro con la promozione del benessere del lavoratore (modello Total Worker Health);



ASST Santi Paolo e Carlo

Direzione Generale

PROMOZIONE SALUTE - PREVENZIONE CRONICITÀ

- Implementare l'offerta di programmi, promossi da Consultori pubblici e accreditati, di promozione della salute 0-3 anni, in raccordo con percorsi di continuità ospedale territorio (PLS Punti Nascita) e in sinergia con le ATS
- Implementare l'offerta di programmi, promossi da Consultori pubblici e accreditati, di promozione della salute (life skills e peer education) in età adolescenziale. in sinergia con le ATS:
- '- Evidenza documentata (PROSA e SURVEY Stili di vita), di attività integrate di promozione delle principali "competenze genitoriali" (allattamento al seno, acido folico, astensione alcol e fumo, posizione nel sonno, sicurezza omestica e in viaggio, vaccinazioni, lettura ad alta voce –D.G.R. 5506/2016), con particolare attenzione ai target con fragilità socio-culturali;
- Partecipazione ai programmi regionali attivati dalle ATS ed alle attività formative regionali (Piano Formativo SSL 2018, Formazione Life Skills Training e Unplugged);

AUMENTO DELLA COPERTURA DELLE VACCINAZIONI:

Raggiungimento delle seguenti percentuali di copertura:

Coorte nati residenti 2016:

- Esavalente 3° dose ≥95%;
- MPR 1° dose ≥95%;
- Varicella 1° dose ≥75%:
- Pneumococco 3° dose ≥95%;
- Meningococco C ≥95%;

Coorte nati 2012:

- Difterite Tetano Pertosse Polio 4° dose ≥95%;
- MPR 2° dose ≥95%;

Attuazione della D.G.R. n. X/6472/2017:

le UOOML contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo di emersione delle malattie professionali di cui al PNP/PRP con evidenza nel Sistema Informativo Regionale (Person@ -Ma.P.I./SMP);

MEDICINA LEGALE: Miglioramento dei percorsi per il cittadino disabile:

le UU.OO. di medicina legale forniscono il supporto formativo alle articolazioni specialistiche aziendali per la redazione del certificato introduttivo all'invalidità civile: realizzazione di un evento formativo (corso FAD, corso residenziale, ecc.);

OBIETTIVI DI IMPLEMENTAZIONE ED EVOLUZIONE DEL SSR

Presa in carico del paziente cronico:

- l'Azienda deve sottoscrivere il n. dei patti di cura pari all'80% delle manifestazioni di interesse dichiarate nell'anno 2018;

- l'Azienda deve redigere e pubblicare n. di PAI pari all'80% dei n. di patti di cura sottoscritti nel 2018;

Pubblicazione AGENDE di prenotazione delle prestazioni sanitarie: pubblicazione del 100% delle AGENDE di prenotazione delle prestazioni sanitarie;

Rispetto TEMPI d'ATTESA: valutazione del rispetto delle normative nazionali e regionali vigenti in materia di tempi di erogazione delle prestazioni sanitarie;

OBIETTIVI DI PERFORMANCES ED ESITI

Indice di performance degenza media per acuti - ricoveri per DRG medico.

Indice di performance degenza media per acuti - ricoveri per DRG chirurgico.

Attesa media prima del ricovero: interventi chirurgici per tumore alla prostata.

Attesa media prima del ricovero per interventi chirurgici per tumore alla mammella.

Attesa media prima del ricovero per interventi chirurgici per tumore al colon retto.

Abbandoni da Pronto Soccorso.

Percentuale di accessi in Pronto Soccorso con codice giallo visitati entro 30 minuti.

Rapporto tra ricoveri attribuiti a DRG ad alto rischio di inappropriatezza (alleg. B Patto per la Salute 2010-2012) e ricoveri attribuiti a DRG non a rischio di inappropriatezza in regime ordinario

Mortalità a 30 giorni dal ricovero per scompenso cardiaco congestizio (scc)

Mortalità a 30 giorni dall'intervento di bypass aorto-coronarico (bpac)

Mortalità a 30 giorni da riparazione di aneurisma non rotto dell'aorta addominale

Proporzione di colecistectomie laparoscopiche con degenza post-operatoria inferiore a 3 giorni

Proporzione di interventi per tumore maligno della mammella eseguiti in reparti con volume di attività superiore a 135 interventi annui

Proporzione di nuovo intervento di resezione entro 120 giorni da un intervento chirurgico conservativo per tumore maligno della mammella

Mortalità a trenta giorni dall'intervento isolato per tumore maligno del colon

Proporzione di parti con taglio cesareo primario

Complicanze materne severe durante il parto ed il puerperio (parto naturale)

Complicanze materne severe durante il parto ed il puerperio (parto cesareo)

Mortalità a 30 giorni dal ricovero per broncopneumopatia cronica ostruttiva (bpco) riacutizzata.

Intervento chirurgico entro 2 giorni a seguito di frattura del collo del femore nell'anziano.

Tali obiettivi potrebbero subire una modifica in funzione alle comunicazioni di Regione Lombardia e alla nomina della Direzione Strategica



ASST Santi Paolo e Carlo

Direzione Generale

Tabella C Indicatori

PROCESSO DECISIONALE: ATTUAZIONE DELLA GESTIONE		
Dimensione di analisi	Indicatore	
	Progetto di Riorganizzazione dell'attività chirurgica con particolare attenzione alla centralizzazione di alcune attività chirurgiche nell'ottica di una maggiore specializzazione	
	Progetto di riorganizzazione del'attività di sala operatoria	
	Avvio progetto di centralizzazione delle attività relative alla somministrazione delle terapie, contestuale alla centralizzazione dell'UFA e monitoraggio mediante customer	
	Istituzione di un gruppo di lavoro per la corretta registrazione delle prestazioni e analisi economica (area dipendenze) Aumento % dimissioni protette segnalati al csa e diminuzione dei tempi tra ammissione in reparto e segnalazione	
	Presa in carico del pz: nº di pz con sottoscrizione patto di cura	
	Valore DRG medio RO	
	Mantenimento della tempistica di accertamento degli stati d'invalidità civile:	
	N° casi convocati a visita < 60 gg dalla presentazione della domanda/ n° domande Recupero ausili riutilizzabili da assistiti deceduti :	
	1) nº assistiti deceduti per i quali è stato disposto ritiro dispositivi protesici;	
	2) evidenza monitoraggio concordato con SUPI	
	Attività di controllo di congruità nelle profilature dei programmi di Assistenza Domiciliare Integrata (ADI):	
	attivazione della profilatura con almeno 48 ore di anticipo sulla scadenza prevista Sviluppo Integrazione Ospedale/Territorio - attuazione del protocollo approvato dal tavolo di lavoro per la presa in carico della	
	gravidanza fisiologica, a basso e medio rischio:	
	1) numero di donne seguite in gravidanza e visitate in consultorio tra la 34 e la 37 settimana a cui viene consegnata scheda	
0	ostetrica e documentazione sanitaria, da consegnare al punto nascita dell'ASST o altro se richiesto dall'utente;	
Qual	2) n. di donne inviate a specifico ambulatorio di patologia della gravidanza/n. di donne individuate come portatrici di specifica	
ità Ta	patologia, fornite di adeguata documentazione (scheda ostetrica, diario degli interventi e dati clinici) relativa alla patologia insorta durante la gravidanza con indicazione su data e ambulatorio di invio	
oroc	Assicurare l'invito per la prima dose del ciclo delle vaccinazioni infanzia entro i 90 giorni dalla nascita :	
ess	N° di inviti/n° nascite, rilevato con frequenza trimestrale (31 marzo, 30 giugno, 30 settembre, 31 dicembre)	
Φ	Semplificazione procedure per il rilascio delle esenzioni per patologia per gli assistiti ambulatoriali o dimessi dai reparti dei	
dell	Presidi SP e SC, in collaborazione con le Direzioni Mediche di Presidio: 1) proposta di ulteriori indicazioni personalizzate per gli specialisti;	
orga	2) presentazione degli aggiornamenti nell'ambito di un evento formativo;	
Qualità processi e dell'organizzazione	3) confronto n. certificati di esenzione per patologia cronica rilasciati dagli specialisti SS PC nel trimestre ottobre-dicembre 2019/ totale certificati pervenuti;	
one	Miglioramento della tempistica di accertamento degli stati d'invalidità civile:	
	N° persone convocate a visita inferiore a 60 gg dalla presentazione della domanda/ n° domande	
	Efficientamento operativo e miglioramento qualitativo di area di Medicina Legale – accertamenti medico-legali per il cittadino disabile: Perfezionamento del sistema di	
	registrazione informatizzato degli accertamenti sanitari con inserimento della documentazione sanitaria presentata dall'utente, al fine di garantire la piena funzionalità della "cartella medico legale", intesa quale fascicolo elettronico di raccolta di tutte le	
	informazioni relative alle prestazioni medico legali fruite da ciascun cittadino, così da consentire una verifica anamnestico- documentale finalizzata alla formulazione di giudizi sempre più tempestivi e appropriati.	
	Miglioramento dei percorsi per il cittadino disabile: Riorganizzazione delle attività delle	
	commissioni di cui all'articolo 4 della Legge 104/92 al fine di consentire percorsi di valutazione e accertamento distinti e specializzati per minori e adulti, prevedendo il coinvolgimento delle figure specialistiche (come pediatri e neuropsichiatri infantili) in applicazione di quanto disposto dal D. Lgs. 13/04/2017, n. 66 e ss.mm. ii. e delle indicazioni regionali	
	comprensive del cronoprogramma di attuazione. Efficientamento delle richieste di accertamenti medico legali da parte di cittadini ed Enti Pubblici attraverso Portali Internet:	
	Perfezionamento della funzionalità dei portali specifici per gli accertamenti medico legali con riferimento:	
	a) Portale prenotazioni Commissione Medica Locale e Certificazioni Medico Legali: pagamento on line del diritto sanitario	
	previsto per l'effettuazione della visita all'atto della prenotazione;	
	 b) Portale Medicina Necroscopica: generazione automatica di email diretta al Medico Necroscopo all'atto dell'inserimento nel portale dedicato da parte dei competenti Uffici Comunali delle singole richieste di accertamento di morte. 	
	portaio acaicato da parte dei competenti cinici comunan dene singole nomeste di accentamento di morte.	
An	Revisione di alcuni processi coerentemente con lo stato di avanzamento del piano anticorruzione e trasparenza	
tico e asar	Applicazione dispositivi legislativi anticorruzione e trasparenza al processo di certificazione dello stato di tossicodipendenza:	
Anticorruzion e e	1) Produzione/conferma procedura.	
ion	2) Audit interno per tutte le certificazioni anno 2018 e audit esterno per un campione 10%	
org	Aumentare il valore degli acquisti di beni e servizi effettuati attraverso procedure centralizzate/aggregate/servizi in	
Effic jani:	concessione rispetto allo stesso periodo 2018	
Efficienza organizzativa	Riduzione dei costi dei dispositivi medici Integrazione procedure CUP	
tiva	Predisposizione attività per l'integrazione del flusso stipendiale integrato tra i due presidi	
	and the second s	



Tali obiettivi potrebbero subire una modifica in funzione alle comunicazioni di Regione Lombardia e alla nomina della Direzione Strategica

7 Conclusioni

Il Piano della perfomance organizzativa costituisce l'impegno esplicito e pubblico della ASST in materia di ottimizzazione della produttività dell'attività e dell'efficienza e trasparenza degli atti che regolano la vita dell'organizzazione-ospedale: rende visibili le scelte e i progetti che si effettueranno nel triennio 2019-2021, sia ai soggetti esterni interessati a conoscerlo, sia alle componenti interne.

Il Piano, infatti, non rappresenta una banale individuazione di obiettivi strategici ed operativi da realizzare, ma prevede una chiara relazione con le risorse a disposizione per il raggiungimento degli stessi e, soprattutto, uno stretto legame tra il Piano della performance ed i documenti di programmazione.

Il principio ispiratore, attorno al quale è stato costruito, è quello di un'organizzazione che si pensa e si progetta, apprende e corregge con il monitoraggio e, dalla riflessione su ciò che fa, programma il futuro.

Suona come una doverosa premessa, sottolineare quanto il Piano sia stato redatto, predisposto e proposto con l'apporto imprescindibile della Direzione Strategica e con i principali attori coinvolti nel governo dell'Azienda. In particolare, considerata la complessità dei singoli obiettivi pianificati, piace rimarcare l'operato di differenti team per tematiche diverse.

Tuttavia, quanto redatto, sconta evidentemente dei margini fisiologici di imprecisione dettati dalla necessità di completare i passaggi previsti per l'anno in corso, i quali, costituiscono solo una parte degli obiettivi di riorganizzazione programmati sul triennio.

Il messaggio chiaro ed inequivocabile che la Direzione Strategica ha inteso trasferire, rimarcandolo in tutta la trattazione del Piano, 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, 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 rilevo con un incidenza significativa sul totale, la corretta allocazione delle risorse disponibili, costituisce la priorità assoluta in termini di razionalizzazione. Il proposito aziendale di investire nell'ammodernamento delle infrastrutture e nell'aggiornamento tecnologico, nel mantenimento dell'attività istituzionale oltreché nel percorso di razionalizzazione della rete territoriale, rappresenta il caposaldo di un'avveduta progettualità aziendale incentrata su un orizzonte temporale di lungo periodo i cui risultati, auspicabilmente, si osserveranno nel tempo.