



Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia
ASST Lariana

Piano delle Performance

2017-2019

Indice

1. Premessa	pag. 3
2. Modello di misurazione e valutazione delle Performance	pag. 4
3. L'ASST Lariana	pag. 5
4. Missione Aziendale e Visione Strategica condivisa	pag. 8
5. I Valori di riferimento aziendali	pag. 9
6. Le Strategie	pag. 10
7. La Programmazione Gestionale	pag. 11
8. La Programmazione dei Progetti Aziendali	pag. 12
9. Le Dimensioni di Analisi delle Performance	pag. 13
10. La Misurazione delle Performance: gli Indicatori di Risultato	pag. 14

Premessa

L'ASST Lariana, in ottemperanza alla normativa vigente (D.Lgs 150/2009), con il presente documento programmatico a valenza triennale, intende proseguire, in coerenza con le risorse assegnate, il proprio ciclo di gestione della performance. A tal fine vengono aggiornati obiettivi, indicatori e target su cui si baserà nel prossimo triennio la misurazione, la valutazione nonché la rendicontazione della performance stessa.

Con il termine di Performance si esprime la capacità dell'Azienda di trasformare gli obiettivi in risultati attraverso azioni concrete, ovvero misura la capacità di correlare gli obiettivi con i risultati ottenuti attraverso le azioni adottate dalle Strutture/Servizi interessati.

In ultima analisi il Piano Performance descrive concretamente come l'ASST intende migliorare la capacità di risposta alle esigenze del cittadino attraverso il soddisfacimento della MISSION (di seguito denominata missione aziendale) e della VISION (di seguito denominata visione strategica condivisa) aziendale.

Il Piano delle Performance sviluppa quali elementi fondamentali:

- *i livelli decisionali* (pianificazione strategica, programmazione annuale e obiettivi di gestione) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance;
- *le dimensioni* rilevanti da monitorare per ogni livello di pianificazione;
- *gli indicatori* di misurazione relativi ad ogni dimensione.

Vantaggi per l'organizzazione:

- ✓ individuare ed incorporare le attese degli stakeholders individuati (clienti interni/esterni, ATS e Regione Lombardia);
- ✓ favorire un'effettiva accountability e trasparenza;
- ✓ porre le premesse per l'avvio di un percorso virtuoso portando all'interno di un unico processo elementi di trasparenza, performance, controllo e verifica;
- ✓ porre in essere percorsi di miglioramento continuo delle performance.

Come previsto dalle "Disposizioni in materia di prevenzione della corruzione" contenute nella Deliberazione X/1185 del 20/12/2013 della Giunta Regionale Lombardia e nel recente D.lgs 25 maggio 2016 n.97, il Piano delle Performance 2016-2018 è integrato da obiettivi specifici atti a sviluppare le attività svolte dall'Azienda per l'implementazione e attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (che di regola include anche il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, realizzato ai sensi del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33) adottato da questa Azienda con deliberazione n.196 del 23/03/2016.

La Regione Lombardia nel 2014 ha approvato le "Linee guida per la elaborazione e lo sviluppo del Piano integrato per il miglioramento dell'organizzazione nelle strutture di ricovero e cura pubbliche e private accreditate e a contratto con il SSR Lombardo (P.I.M.O.). L'obiettivo del PIMO è di applicare al processo di gestione del miglioramento continuo della qualità dell'organizzazione le fasi che comprendono l'analisi dei bisogni, la pianificazione, il monitoraggio dei piani di miglioramento, la comunicazione dei risultati raggiunti.

La DGR n.X/2989 del 23/12/2014 "Determinazione in ordine alla gestione del servizio sociosanitario per l'esercizio 2015" dispone che la stesura del PIMO deve rendere evidente l'integrazione dei sistemi di valutazione delle performance aziendali e della gestione del rischio con l'analisi dei dati di monitoraggio interno e dell'autovalutazione.

La Deliberazione regionale n°X/4702 del 29/12/2015, "Determinazione in ordine alla gestione del servizio sociosanitario per l'esercizio 2016" indica che il Piano Performance rientra nella piattaforma Pr.I.M.O. (DGR n°X/3652 del 05/06/2015) che rappresenta una piattaforma integrata all'interno della quale si inseriscono i dati di monitoraggio interno relativi a:

Piano integrato di Miglioramento dell'Organizzazione (PIMO)
Standard di autovalutazione
Piano e rapporti di audit per l'attività di Internal Auditing
Indicatori PNE.

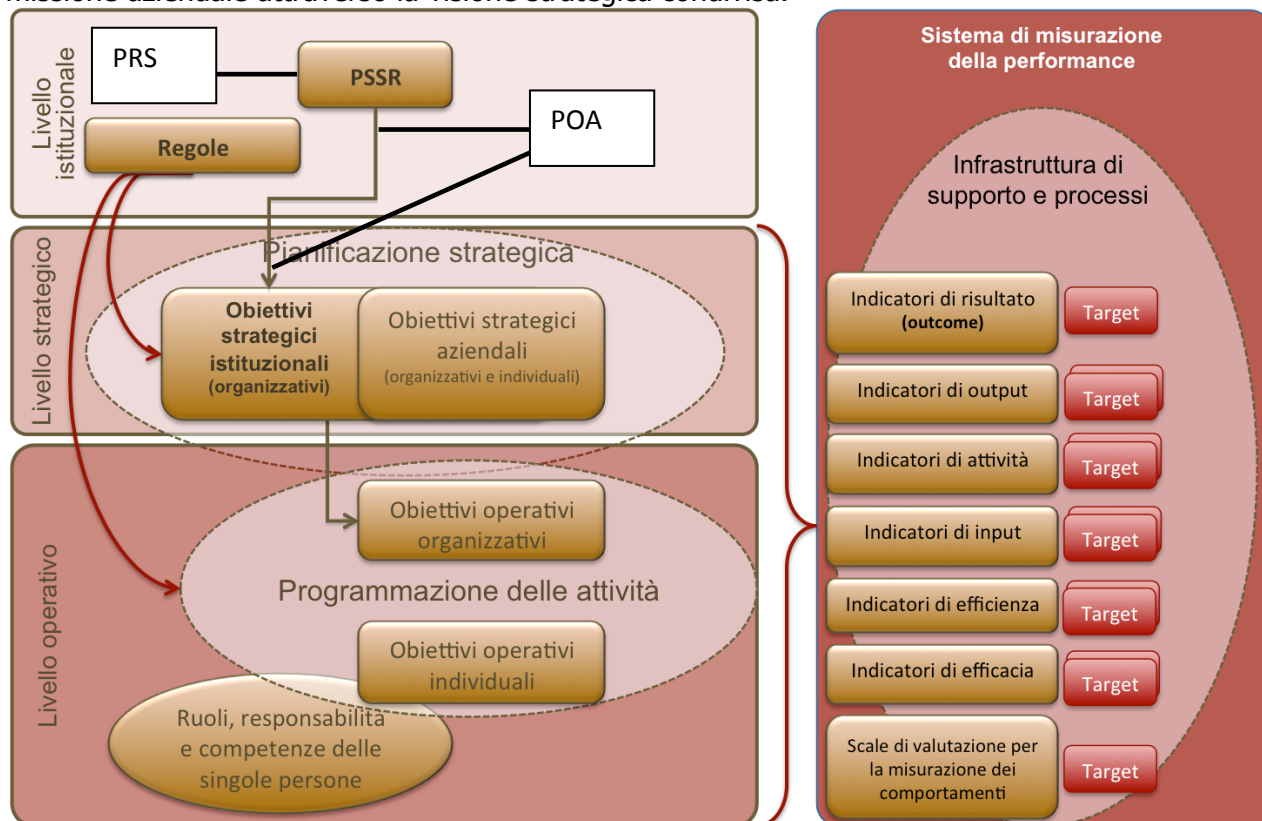
L'obiettivo del Sistema PrIMO è promuovere un sistema di valutazione della qualità e sicurezza del Paziente presso le strutture sanitarie attraverso l'integrazione dei sistemi di valutazione delle performance aziendali con la gestione della qualità e del rischio.

Nell'anno 2016, il Piano delle Performance è stato definito tenendo conto di quanto elaborato nell'ambito del Programma Integrato di Miglioramento dell'Organizzazione (PIMO).

Il monitoraggio delle performance per l'anno 2016 ha considerato un set minimo di indicatori definiti da Regione Lombardia, estrapolati dal PIMO sulla base di indicazioni operative dell'OIV della Giunta Regionale e condivisi con l'OIV aziendale.

1. Modello di misurazione e valutazione delle Performance

Il modello di misurazione e valutazione delle Performance dell'ASST Lariana è una mappa logica che dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura, contribuiscano, all'interno di una strategia coerente, al mandato istituzionale e al soddisfacimento della missione aziendale attraverso la visione strategica condivisa.



Mappa logica del modello di misurazione e valutazione delle Performance

L'articolazione su tre livelli (istituzionale, strategico ed operativo) consente di esprimere la capacità di programmare e gestire le attività, sulla base di un costante monitoraggio di alcune variabili chiave espresse da indicatori, che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi, nonché la capacità della loro trasformazione in risultati espressamente agiti.

2. L'ASST Lariana

Denominazione: ASST Lariana

Sito Internet: www.asst-lariana.it

Sede Legale: Via Napoleona n. 60 – 22100 Como

Codice Fiscale/Partita IVA: 03622110132

Logo:



L'A.S.S.T. si configura, in seguito alla L.R. 23/2015, quale azienda territoriale destinata a garantire la *"continuità della presa in carico della persona nel proprio contesto di vita"*.

In riferimento ai principi espressi nelle Regole 2016 (DGR X/4702 del 29/12/2015) e nelle linee guida regionali per l'adozione dei Piani di Organizzazione Aziendali Strategici - POAS (DGR X/5513 del 02/08/2016), l'ASST Lariana ha adottato, con Deliberazione n. 854 del 24.10.2016 il proprio POAS che è in attesa della definitiva approvazione regionale.

L'assetto organizzativo si compone di una rete di offerta ospedaliera e territoriale qui di seguito rappresentata.

Rete di offerta Polo ospedaliero

L'ASST Lariana è stata costituita a decorrere dal 1° gennaio 2016, con D.G.R. n° X/4483 del 10/12/2015 in attuazione della legge di riforma del sistema sociosanitario lombardo (Legge R.L. n° 23 dell'11/8/2015).

La nuova Azienda incorpora, mediante fusione per incorporazione, l'intera precedente Azienda ospedaliera Ospedale Sant'Anna di Como ad eccezione del presidio ospedaliero "Erba –Rinaldi" di Menaggio.

Fanno parte dell'ASST Lariana i Presidi e le strutture sanitarie di seguito riportate:

Presidi Ospedalieri

- P.O. Ospedale "Sant'Anna" – Via Ravona, 20 – San Fermo della Battaglia (CO)
- P.O. Cantù/Mariano Comense:
 - Ospedale "Sant'Antonio Abate" Via Domea, 4 – Cantù
 - Struttura "Felice Villa" Via Isonzo 42b – Mariano Comense (CO)

Poliambulatori intraospedalieri

- Poliambulatorio Ospedale Sant'Anna - San Fermo della Battaglia (CO)
- Poliambulatorio Ospedale Sant'Antonio Abate - Cantù
- Poliambulatorio Struttura Felice Villa - Mariano Comense (CO)

L'organizzazione ospedaliera risulta essere strutturata in Dipartimenti Gestionali e Funzionali che sono i seguenti:

Dipartimenti Gestionali

- Emergenza, Anestesia e Rianimazione
- Medicina
- Chirurgia
- Oncologico ed Alte Tecnologie
- Salute Mentale
- Organizzazione Sanitaria – Servizi – Centri Trasversali Erogatori di Prestazioni Intermedie – Piattaforme Produttive
- Riabilitazione
- Amministrativo

Dipartimenti Funzionali

- Materno Infantile
- Cardio-cerebro-vascolare
- Introduzione Corretto Uso del Farmaco e del Dispositivo
- Chirurgia Traumatologica e Ricostruttiva

La Direzione Strategica è supportata da Strutture di Staff, dalle Direzioni Mediche di Presidio e da organismi interni ed esterni con funzione consultiva.

Rete di offerta Territoriale

Il territorio di pertinenza dell'ASST è attualmente suddiviso in tre aree territoriali:

- **Como;**
- **Brianza;**
- **Sudovest**

a) Poliambulatori territoriali

- Poliambulatorio Como - Via Napoleona, 60 – Como
- Ambulatorio Cernobbio - Via Erba, 3 - Cernobbio
- Poliambulatorio Bellagio - Via Lazzaretto, 12 – Bellagio
- Poliambulatorio Lomazzo - Via del Rampanone, 1 – Lomazzo
- Poliambulatorio Olgiate Comasco – Piazza Italia, 8 - Olgiate Comasco
- Poliambulatorio Ponte Lambro - Via Verdi, 3 - Ponte Lambro

b) Centri prelievi

- Como – Via Napoleona, 60 – Como
- Bellagio - Via Lazzaretto, 12 – Bellagio

- Maslianico - Via XX Settembre, 43 – Maslianico
- Olgiate Comasco – Piazza Italia, 8 - Olgiate Comasco
- Lomazzo - Via del Rampanone, 1 – Lomazzo
- Fino Mornasco - Via Trieste, 5 - Fino Mornasco
- Lurate Caccivio - Via Volta, 12 - Lurate Caccivio
- Mariano Comense – Via Isonzo 42/b – Mariano Comense
- Ponte Lambro - Via Verdi, 3 - Ponte Lambro

Presidio Campione d'Italia

- Campione d'Italia – Corso Italia, 10 – Campione d'Italia

c) Consultori familiari pubblici

- Como - Via Gramsci, 4 - Como
- Como - Via Castelnuovo, 1 – Como
- Olgiate Comasco – Via Roma, 61 – Olgiate Comasco
- Fino Mornasco - Via Trieste, 5 – Fino Mornasco
- Cantù – Via Madonna, 10 – Cantù
- Mariano Comense – Via Isonzo, 42/b –Mariano Comense
- Ponte Lambro – Via Verdi, 2 – Ponte Lambro

d) Centri di Assistenza Limitata (C.A.L.)

- CAL di Como – Via Napoleona, 60 - Como
- CAL di Mariano Comense – Via Isonzo 42/b – Mariano Comense
- CAL di Longone al Segrino – Via Beldosso, 1 – Longone al Segrino

e) Strutture territoriale per malati terminali

- Hospice P.O. Mariano Comense - Via Isonzo 42/b – Mariano Comense
- Hospice Malati AIDS – Via Castelnuovo 1 – Como (in gestione esterna)

f) Servizi al cittadino

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Scelta e revoca • Protesi e ausili/ farmaceutica • Attività certificativa • Assistenza primaria • Commissione invalidi • Medicina Legale | → | <p>Como - via Croce Rossa 1/3</p> <p>Olgiate C.sco - via Roma 61</p> <p>Lomazzo - via del Rampanone, 1</p> <p>Cantù - via Domea 4</p> <p>Ponte Lambro - via Verdi 2</p> |
|---|---|---|

Presidio Campione d'Italia – Corso Italia, 10

- Scelta e revoca
- Protesi e ausili/farmaceutica

- Attività certificativa
- Assistenza primaria

g) Neuropsichiatria Infantile

- Como - Via Napoleona, 60 – Como
- Fino Mornasco – Via Trieste, 5 – Fino Mornasco
- Lomazzo - Via del Rampanone, 1 – Lomazzo
- Olgiate Comasco – Piazza Italia, 8 – Olgiate Comasco
- Cantù - Via Domea, 4 – Cantù

h) Ser.T.

- Como - Via Cadorna, 8 – Como
- Appiano Gentile – Via N. Sauro 2/A – Appiano Gentile
- Mariano Comense - Via C. Battisti, 38 – Mariano Comense

i) Strutture psichiatriche territoriali

Comunità Protetta a Media assistenza (CPM)

Como "La Madonnina" - Via Romolo Colli, 8 - Como loc. Albate

Comunità Riabilitativa a Media assistenza (CRM)

Como "Il Ritrovo" - Via Napoleona, 60 – Como

Comunità Riabilitativa ad Alta Assistenza (CRA)

Appiano Gentile - Via Milano, 3 - Appiano Gentile

Centri Psico Sociali (CPS)

Como - Via Napoleona, 60 – Como

Appiano Gentile - Via Milano, 3 - Appiano Gentile

Centri Diurni (CD)

Como - Via Castelnuovo 1 – Como

Appiano Gentile - Via Milano, 3 - Appiano Gentile

Centri di Residenzialità Leggera

Como "La Madonnina" - Via Romolo Colli, 8 - Como loc. Albate

Centri di Semiresidenzialità

Como – Via Napoleona, 60 – Como

Como "La Madonnina" - Via Romolo Colli, 8 - Como loc. Albate

Appiano Gentile - Via Milano, 3 - Appiano Gentile

Ambulatori psichiatrici

Cernobbio – Piazzetta della Filigrana, 4 - Cernobbio

Albese con Cassano - Via Roma, 55 - Albese Con Cassano

Bellagio – Via Lazzaretto, 12 – Bellagio

Comunità Riabilitativa a Media assistenza (CRM)

Mariano Comense - Via Battisti, 34 - Mariano Comense

Comunità Riabilitativa ad Alta Assistenza (CRA)

Longone al Segrino - Via Beldosso, 1 – Longone al Segrino

Centri Psico Sociali (CPS)

Cantù - Via Domea, 4 - Cantù

Mariano Comense - Via Battisti, 36 - Mariano Comense

Longone al Segrino - Via Beldosso, 1 – Longone al Segrino

Centri Diurni (CD)

Cantù - Via Domea, 4 - Cantù

Mariano Comense - Via Battisti, 36 - Mariano Comense

Centri di Residenzialità Leggera

Mariano Comense - Via Battisti, 36 - Mariano Comense

Centri di Semiresidenzialità

Longone al Segrino - Via Beldosso, 1 – Longone al Segrino

Ambulatori psichiatrici

Ceremate - Via Garibaldi, 8/10 - Ceremate

Novedrate - Via Taverna, 3 - Novedrate

j) Attività inserite nel progetto gestione mista pubblico/privato

Comunità Protetta ad Alta assistenza (CPA)

Como ("La Quercia") - Via Carso, 92 - Como

Centri di Residenzialità Leggera

Como ("Il Ritrovo") - Via Castelnuovo, 1 – Como

Como (Appartamenti protetti) - Via Manara – Como

Comunità Protetta ad Alta assistenza (CPA)

Asso (D.C.A.) - Via Romagnoli, 16 – Asso

Comunità Terapeutica per Minori

Asso - Via Romagnoli, 16 – Asso

L'offerta di posti letto per acuti, riabilitazione e posti tecnici (cure subacute, MAC, BIC, hospice sanitario) dell'ASST Lariana è così composta (fonte: Assetto accreditato):

Presidio Ospedaliero	P.L. Ordina ri per acuti	P.L. Day Hospit al	P.L. Riabilitazi one	Total e Posti Letto	P. tecnici sub-acuti/ hospice sanitario /nido	P. tecnici MAC / BIC
PO Ospedale Sant'Anna	560	55	36	651	34	75
P.O. di Cantù – Mariano C.: - Ospedale Cantù	127 0	13 3	15 37	155 40	16 10	12 3

- Struttura Mariano C.						
Totale	687	71	88	846	60	90

Dal punto di vista delle risorse umane, l'ASST Lariana ha, al 30/9/2016, **3.167** dipendenti, così suddivisi:

Personale Comparto

PERSONALE INFERMIERISTICO/OSTETRICO	1.245
PERSONALE TECNICO SANITARIO	171
PERSONALE DELLA RIABILITAZIONE	125
PERSONALE AUSILIARIO SPECIALIZZATO/OTA/OSS/PERSONALE RELIGIOSO/ DIETISTE/ PERSONALE TECNICO NON SANITARIO	661
PERSONALE VIGIL. ISPEZIONE	4
ASSISTENTI SOCIALI	24
PERSONALE AMMINISTRATIVO	342
Totale Personale Comparto	2.572

Personale Dirigente

Dirigenza Medica	475
Dirigenza Sanitaria	49
Dirigenza Amministrativa	9
Dirigenza Professionale Tecnica	7
Totale Personale Dirigente	540

Il patrimonio dell'ASST Lariana è costituito da tutti i beni mobili ed immobili ad essa appartenenti secondo le risultanze dello stato patrimoniale, allegato al bilancio d'esercizio, nonché da tutti i beni comunque acquisiti nell'esercizio delle proprie attività od a seguito di atti di liberalità.

L'ASST Lariana, ai sensi e per gli effetti del comma 2 dell'art. 5 del D.Lgs. n. 502/1992, dispone del proprio patrimonio secondo il regime della proprietà privata, fermo restando che i beni mobili ed immobili utilizzati per il perseguimento dei fini istituzionali costituiscono patrimonio indisponibile e che pertanto non possono essere sottratti alla loro destinazione, se non nei modi stabiliti dalla legge. Gli atti di trasferimento a terzi di diritti reali su immobili facenti parte del patrimonio da reddito sono assoggettati a preventiva autorizzazione regionale ai sensi del citato articolo.

L'A.S.S.T. si configura, in seguito alla L.R. 23/2015, quale azienda territoriale destinata a garantire la "continuità della presa in carico della persona nel proprio contesto di vita".

In riferimento ai principi espressi nelle Regole 2016 (DGR X/4702 del 29/12/2015) e nelle linee guida regionali per l'adozione dei Piani di Organizzazione Aziendali Strategici - POAS (DGR X/5513 del 02/08/2016), l'ASST Lariana ha adottato, con Deliberazione n. 854 del 24.10.2016 il proprio POAS che è in attesa della definitiva approvazione regionale.

4. Missione Aziendale e Visione Strategica condivisa

L'ASST Lariana, nel rispetto delle finalità aziendali, ha sintetizzato la sua missione nelle seguenti affermazioni che contengono le parole chiave per il necessario cambiamento:

- promuovere con consapevolezza e rigore un sempre più incisivo processo di umanizzazione delle strutture aziendali, ricentrando le politiche aziendali sul cittadino, soggetto di diritti, strategie, interessi, con una propria autonomia;
- garantire alla comunità un insieme di servizi sanitari integrati ispirati a principi di qualità, equità ed appropriatezza, in un'ottica di continuità assistenziale e di compatibilità con le risorse assegnate;
- assicurare con tempestività l'erogazione delle prestazioni sanitarie ai pazienti nel momento in cui è loro di massima utilità;
- valorizzare le specifiche professionalità impegnate nel progetto di crescita aziendale, sviluppando, con un approccio di tipo multidisciplinare metodi di lavoro innovativi e fortemente integrati, rafforzando un atteggiamento cooperativo ed il senso di appartenenza aziendale.

L'ASST Lariana, per rispondere alle esigenze del modello sanitario lombardo e per garantire la sua missione, consapevole di dover finalizzare il processo di aziendalizzazione all'interno di un contesto regionale e nazionale di corretto utilizzo delle risorse, ha individuato per il triennio appena iniziato i seguenti obiettivi strategici:

- Adeguamento dell'offerta dei servizi alle esigenze di salute dei cittadini, garantendo lo sviluppo di un "modello a rete" e differenziazione dell'offerta al fine del miglioramento della qualità e appropriatezza dei servizi erogati (qualificazione delle prestazioni di diagnosi e cura, qualificazione delle risorse professionali, ampliamento dell'offerta di servizi);
- Utilizzo appropriato ed efficiente delle risorse;
- Creazione di un modello organizzativo che vada incontro alle esigenze di funzionamento e di controllo del sistema;
- Identificazione di percorsi specifici per la gestione del paziente che partono dal primo contatto con la struttura (ambulatorio) fino al follow-up post dimissione attraverso lo sviluppo di una specifica rete di offerta tramite l'identificazione di un polo territoriale e di un polo ospedaliero;
- Sviluppo e implementazione di percorsi d'interazione/integrazione tra la componente ospedaliera e territoriale come previsto dalla L.R. 23/2015.

5. Valori di riferimento dell'Azienda

Valori di riferimento dell'Azienda :

- ✓ la centralità del paziente quale principale obiettivo delle proprie attività;
- ✓ la capacità di assicurare le cure appropriate a coloro che ne hanno bisogno;
- ✓ le risorse umane dell'Azienda come patrimonio culturale e professionale, per garantire le prestazioni di cui il paziente necessita;
- ✓ il coinvolgimento dei principali Stakeholders, ossia "portatori di interessi legittimi". Si tratta di coloro (individui, gruppi o istituzioni) che sono coinvolti dalle decisioni dell'azienda, ne influenzano il successo e/o sono influenzati dall'attività dell'organizzazione;
- ✓ l'innovazione tecnologica e lo sviluppo di processi formativi a tutti i livelli, per sostenere i continui cambiamenti propri di un settore quale quello sanitario-ospedaliero a rapida evoluzione di saperi e conoscenze scientifiche, in coerenza con la necessità di sostenere un profilo di offerta adeguato ed efficace;
- ✓ la sicurezza nell'ambiente di lavoro nei confronti dei pazienti e dei dipendenti nel rispetto della normativa vigente;
- ✓ la Programmazione di attività rivolte alla promozione di corretti stili di vita.

L'ASST Lariana ha mutuato i valori etici già contenuti nel Codice Etico dell'ASST Lariana, confermando lo stesso come fonte regolamentare interna di riferimento per il comportamento atteso dai dipendenti.

Il sistema del Codice Etico-comportamentale - già previsto a livello di sperimentazione nelle Aziende sanitarie regionali ed oggi superato in forza del nuovo dettato della L.R. n. 23/2015 - va evolvendo verso una razionalizzazione ed un aggiornamento dei processi contenuti nel Modello organizzativo del Codice etico-comportamentale, per l'inclusione nell'alveo delle attività di contrasto e prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza amministrativa.

L'art. 17 della L.R. 33/09 - come novellato dalla riforma - prevede infatti che, al fine di elevare la qualità del SSR, gli enti adottino i modelli organizzativi ed ottemperino puntualmente agli adempimenti previsti dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione) e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche Amministrazioni).

In particolare, l'Azienda cura redazione e costante aggiornamento di:

PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE il cui fine è quello di prevenire il fenomeno dell'illegalità consistente nello sviamento di potere per fini illeciti mediante la strumentalizzazione oggettiva e soggettiva dell'Ufficio pubblico con l'aggiramento fraudolento delle norme e più in generale lo sviamento delle funzioni pubbliche.

PIANO TRASPARENZA, inteso come accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività della Pubblica Amministrazione, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

L'ASST Lariana assume come criteri minimi la formazione e la sensibilizzazione continua dei dipendenti sulle problematiche inerenti l'attualità e l'effettività delle misure adottate e,

contestualmente, pone la massima attenzione al rispetto delle normative vigenti anche da parte di tutti i fornitori e le altre parti interessate.

Promuove ed attiva altresì CONTROLLI INTERNI, sia di carattere generale, riferiti all'intera organizzazione ed in particolare rivolti all'individuazione delle responsabilità, sia di carattere specifico, riferiti alle singole procedure.

Controlli di livello superiore sono poi connessi all'attività di INTERNAL AUDITING, ulteriormente implementata, nel corso del 2016, nell'ambito di specifico Gruppo di Lavoro permanente.

6. Le Strategie

Le strategie che l'ASST Lariana intende attuare tendono a soddisfare il "Programma Regionale di Sviluppo" (di seguito denominato PRS), il "Piano Socio Sanitario Regionale" (di seguito denominato PSSR) nonché le Regole di Sistema dell'esercizio in corso (di seguito denominate Regole) e gli obiettivi di mandato del Direttore Generale.

Partendo da questa "mappa", la Direzione Strategica dell'ASST Lariana, delinea una strategia volta a soddisfare le esigenze di tutte le parti interessate (stakeholders individuati: cliente interni/esterni, ATS e Regione Lombardia).

Tale strategia nasce da un'attenta analisi del contesto di riferimento.

Gli indirizzi strategici che l'ASST Lariana si propone di realizzare nel medio-lungo termine possono essere sintetizzati come segue:

- ✓ Razionalizzazione economica dei beni di consumo sanitario (così come da Regole 2016) a fronte di un più puntuale livello di appropriatezza nell'uso delle medesime risorse;
- ✓ Sviluppo e consolidamento del sistema di Analisi Organizzativa di tutte le aree aziendali; questo anche alla luce del recente investimento formativo e di crescita professionale che A.O. ha compiuto in tale ambito e finalizzato ad attivare un sistema di benchmarking con altre importanti realtà del territorio nazionale;
- ✓ Differenziazione dei due presidi ospedalieri per livello di complessità: P.O. Como/S. Fermo quale ospedale dedicato all'urgenza e all'intero percorso clinico-assistenziale del paziente oncologico, P.O. Cantù come presidio dedicato alle patologie di media/bassa gravità e all'elezione;
- ✓ Costituzione di una "Cabina di regia aziendale" dedicata al coordinamento di tutte le attività dirette e indirette correlate al processo chirurgico (ambulatorio, pre-ricovero, prenotazione al ricovero, accettazione, ricovero, intervento, degenza, dimissione, follow-up);
- ✓ Utilizzo dei posti letto sub-acuti su tutti i presidi ospedalieri finalizzato ad un più appropriata gestione dei posti letto per acuti;
- ✓ Azioni di miglioramento per rispondere alla soddisfazione dell'utenza, attraverso lo strumento della Customer Satisfaction;
- ✓ Implementazione del sistema di valutazione del personale dipendente, attraverso l'utilizzo anche di strumenti innovativi ed amministrativi con l'assegnazione della JOB DESCRIPTION individuale del comparto e dell'area dirigenziale (sanitaria medica e non medica ed amministrativa)
- ✓ Revisione della modalità di offerta sanitaria.

In continuità con quanto previsto dal Piano delle Performance 2015, per l'anno 2016 l'ASST Lariana identifica nel proprio Piano una ulteriore linea strategica:

- Analisi organizzativa di tutte le aree amministrative e di staff alla Direzione Strategica, al fine di pervenire ad una corretta misurazione degli output di natura amministrativa e successivamente confrontare i risultati con altre realtà.

7. La Programmazione Gestionale

L'ASST lariana identifica annualmente, all'interno anche di progetti specifici, gli obiettivi da realizzare per il soddisfacimento degli indirizzi strategici di lungo e medio termine utilizzando, fra l'altro, lo strumento del Budget. Inoltre per garantire il corretto raggiungimento degli obiettivi di mandato e di sviluppo declinati a livello regionale al Direttore Generale vengono identificati dei referenti aziendali cui il compito è il coordinamento e la supervisione delle attività utili al loro raggiungimento.

Il sistema informativo interno fornisce le necessarie informazioni per l'adempimento degli obiettivi di mandato, degli obiettivi di budget utili ai singoli Responsabili quali, ad esempio:

- **ATTIVITA'**: volumi, indicatori, riferiti all'attività esterna ed interna suddivisa per area (ricoveri, ambulatoriale, sala operatoria, psichiatria, consulenze interne, ecc.);
- **COSTI DIRETTI**: consumi di materiale sanitario, F, personale, ecc.;

Il "Documento di Budget" declina le responsabilità e le modalità operative dell'intero processo nonché le linee di indirizzo generale di riferimento per l'individuazione degli obiettivi e le modalità per evidenziare il livello di raggiungimento degli stessi contribuendo alla valutazione della performance individuale/di struttura e dell'organizzazione nel suo complesso.

8. La Programmazione dei Progetti Aziendali

Sulla base degli indirizzi regionali e delle strategie aziendali, la Direzione Strategica dell'ASST Lariana individua i seguenti progetti da sviluppare nel breve e medio periodo:

- ✓ Promozione di progetti orientati a favorire l'integrazione ospedale-territorio con particolare attenzione all'area ostetrico-ginecologica
- ✓ Implementazione attività orientate al miglioramento della qualità e sicurezza dei pazienti e operatori in particolare nella gestione della documentazione, del rischio farmaci e della sicurezza in sala operatoria
- ✓ Razionalizzazione dell'uso delle risorse materiali, con particolare riferimento ai dispositivi medici e ai farmaci, in rapporto alla produzione;
- ✓ Utilizzo dei posti letto sub-acuti su tutti i presidi ospedalieri finalizzato ad un più appropriata gestione dei posti letto per acuti;
- ✓ Prosecuzione analisi organizzativa di tutte le aree amministrative e di staff alla Direzione Strategica, al fine di pervenire ad una corretta misurazione degli output di natura amministrativa e successivamente confrontare i risultati con altre realtà;
- ✓ Riprogettazione dell'organizzazione del lavoro al fine dell'ampliamento dell'offerta sanitaria;
- ✓ Consolidamento dei processi di riorganizzazione avviati nel 2016 e il potenziamento mirato dell'offerta specialistica ambulatoriale convenzionata consentendone l'allineamento a quanto disposto dalle regole di sistema SSR e dall'accordo integrativo regionale per gli specialisti ambulatoriali;
- ✓ Aumento della disponibilità in fasce orarie più favorevoli ai cittadini impegnati in attività lavorative, in coerenza con quanto previsto nel Progetto Regionale "Operazione Ambulatori Aperti";

- ✓ Consolidamento dei volumi di produzione di visite e prestazioni strumentali qualificate come attività aggiuntive in settori strategici aziendali
- ✓ Consolidamento delle liste uniche, su base aziendale, delle patologie chirurgiche trattabili su più presidi;
- ✓ Definizione e successiva gestione centralizzata di liste d'attesa uniche aziendali per attività ambulatoriale;
- ✓ Sviluppo e consolidamento del sistema di Analisi Organizzativa di tutte le aree aziendali; questo anche alla luce del recente investimento che l' ASST Lariana ha compiuto in tale ambito e finalizzato ad attivare un sistema di benchmarking con altre importanti realtà del territorio nazionale;
- ✓ Implementazione del sistema di valutazione del personale dipendente, attraverso l'utilizzo anche di strumenti innovativi ed amministrativi con l'assegnazione della JOB DESCRIPTION individuale del comparto e dell'area dirigenziale (sanitaria medica e non medica ed amministrativa)
- ✓ Collegamento sinergico fra Piano di Prevenzione della Corruzione, Programma per la Trasparenza e l'Integrità, PIMO e il Piano delle Performance

9. Le dimensioni di analisi delle performance

Le dimensioni di analisi delle performance sono riconducibili ai livelli decisionali strategici, di programmazione e gestionali.

Gli elementi della performance individuati, con specifico riferimento al livello strategico sono:

Economicità (equilibrio finanziario, economico e patrimoniale, livello di indebitamento): riguarda gli obblighi inerenti il bilancio ed il ricorso alle anticipazioni.

Efficacia esterna (impatto sui bisogni): rappresenta la capacità dell'Azienda di soddisfare i bisogni di salute espressi dalla collettività che adesso si rivolge.

L'Azienda 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 (verifica entità della mobilità attiva e passiva).

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.

Efficacia organizzativa (modello organizzativo, formazione, sviluppo delle competenze, benessere organizzativo, pari opportunità): è rilevabile dal clima esistente a livello di personale in attività. L'Azienda ha attivato un gruppo di lavoro " stress lavoro correlato" con l'obiettivo di effettuare una analisi dei rischi a tutti i livelli della organizzazione. Inoltre ha aperto un Ambulatorio per lo stress da lavoro e ha organizzato eventi formativi volti a promuovere il benessere sul luogo di lavoro.

Efficacia interna, che misura la capacità di un'azienda o di un'unità operativa nel raggiungimento degli obiettivi definiti. L'efficacia interna è sinonimo di efficacia gestionale, cioè della capacità di raggiungere obiettivi definiti in sede di programmazione, con particolare riguardo al rapporto fra i fattori produttivi impiegati e la quantità di output prodotta.

Con riferimento al livello della programmazione, le dimensioni oggetto di misurazione sono direttamente legate allo stato di avanzamento dei progetti strategici; la misurazione riguarda quindi 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.

Qualità dell'assistenza: la qualità dell'assistenza è una dimensione che esplicita il rapporto tra organizzazione e assistito e pone il focus della misurazione sulla qualità della prestazione fornita al paziente. Essa si basa sull'analisi multilevel delle Schede di dimissione ospedaliera (SDO).

Appropriatezza: l'appropriatezza è qui intesa come appropriatezza organizzativa e non clinica. Si parla di appropriatezza organizzativa quando una prestazione o un servizio vengono erogati in condizioni che consentono di utilizzare una quantità "appropriata" di risorse. In questo senso si intendono misurare fenomeni quali la selezione della casistica, comportamenti opportunistici finalizzati ad esempio a scegliere specifiche codifiche delle prestazioni erogate.

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 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.

La qualità dell'assistenza può essere intesa quindi come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno.

11. La Misurazione delle performance: gli indicatori di risultato

In conformità con quanto prevede il punto 2.3.6.2 della DGR X/2989 del 23/12/2014 circa la necessità di integrare il Piano delle Performance con il Piano Integrato di Miglioramento Organizzativo (PIMO), con avvio nel 2016 la Direzione Strategica ha avviato il processo di integrazione tra i due documenti prevedendo inoltre, coerentemente alla Legge 3/2015, l'individuazione di indicatori di misurazione delle performance anche dell'area territoriale derivanti dagli elementi in ingresso definiti dal Piano Integrato di Miglioramento Organizzativo.

Data la complessità della gestione delle fonti di dati che alimentano il Piano delle Performance, la Direzione Strategica con deliberazione n.880 del 10.11.2016 ha nominato il Direttore dell'UOC Qualità, Accreditamento e Risk Management responsabile dell'attività di coordinamento per la redazione, monitoraggio, aggiornamento e pubblicazione sul sito aziendale del Piano Performance triennale 2017/2019 dandogli altresì mandato di procedere alla costituzione di un gruppo di lavoro ristretto di supporto.

11. Riesame del Piano

Si prevede di procedere al riesame dei contenuti del presente documento con revisione/aggiornamento alla data di approvazione del POAS