

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ASST Brianza

**Relazione sulla performance
ASST della Brianza
Anno 2021**

INDICE

1. PREMESSA.....	2
2. PRINCIPALI AREE STRATEGICHE ANNO 2021.....	3
2.1. GESTIONE EMERGENZA PANDEMICA	3
2.2. GESTIONE DELLA CAMPAGNA VACCINALE MASSIVA COVID.....	3
2.3. PIANO DI RECUPERO DELLE ATTIVITA –LISTE D’ATTESA	7
2.4. CAMPAGNA VACCINALE ANTI-INFLUENZALE e INDICATORI LEA	8
2.5. PRIMI PASSI DEL PNRR – CASE DI COMUNITA’	10
2.6. INVESTIMENTI	11
2.7. ACQUISTI, LAVORI E PAGAMENTI	12
3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE VALUTATE	14

1. PREMESSA

L'attuale articolazione territoriale dell'ASST della Brianza deriva dalla riorganizzazione del Sistema Socio-Sanitario Lombardo conseguente all'approvazione della L.R. n. 23/ 2015 ed alla successiva modifica L.R. n. 23/2019.

In particolare, la L.R. n. 23/2019 ha modificato gli ambiti territoriali, comprensivi delle relative strutture sanitarie e sociosanitarie dell'ASST San Gerardo di Monza e dell'ASST di Vimercate prevedendo:

- l'istituzione della nuova ASST della Brianza, costituendola a far data dall'1 gennaio 2021, in sostituzione dell'ASST di Vimercate;
- l'afferimento, dalla ASST di Monza alla nuova ASST della Brianza, dell'ambito distrettuale di Desio, che si aggiunge agli ambiti già di competenza della predetta ASST Vimercate.

La performance dell'esercizio 2021 dell'ASST deve essere valutata quindi tenendo conto dell'effetto combinato di:

- sostanziale modifica dell'organizzazione, intesa sia come incremento delle attività ospedaliere (PO di Desio è sede di pronto soccorso, rianimazione, punto nascita, SPDC, laboratorio, radiologia, ecc.) che dell'ampliamento delle attività territoriali, in particolare l'afferimento di tipologie di strutture non in precedenza gestite dell'azienda (PO Corberi e RSD Papa Giovanni XXIII);
- forte instabilità nella possibilità di programmare e garantire l'erogazione delle prestazioni, legata all'impatto delle diverse fasi dell'emergenza pandemica: nel corso dei mesi si è reso necessario rimodulare, in relazione all'andamento epidemiologico e alla numerosità dei casi, le attività e i fabbisogni, procedendo all'incremento delle disponibilità dei posti letto per la gestione COVID e ad una nuova destinazione dei reparti con il conseguente ridisegno della logistica, delle modalità di erogazione delle prestazioni e dell'assegnazione delle risorse umane;
- difficoltà nel definire e misurare obiettivi legati alla fase pandemica, in quanto difficilmente rilevabile l'impatto dello stravolgimento dell'organizzazione rispetto a indicatori di performance standard, oltre a non poter tenere conto se non a livello "aziendale" o "trasversale" del contributo di tutto il personale aziendale nella gestione del periodo pandemico, dell'attività di vaccinazione massiva, dell'adattamento del sistema per gestire i picchi pandemici ed i cluster epidemici (cambiando sede, funzione, organizzazione);
- il perdurare della criticità sul reclutamento di personale (estremizzata nel periodo COVID), in particolare per alcune specialità quali Anestesia, Ortopedia, Pediatria, Pronto Soccorso e Psichiatria, che inevitabilmente influiscono sia sulla possibilità di gestire l'urgenza ma soprattutto sulla capacità di incrementare l'attività programmata;
- cambiamento in corso d'esercizio del Direttore Generale (il nuovo Direttore Generale, dr. Trivelli, si è insediato in data 23/02/2021).

2. PRINCIPALI AREE STRATEGICHE ANNO 2021

2.1. GESTIONE EMERGENZA PANDEMICA

L'Escalation Plane è il processo che ha consentito per tutto il 2021 di governare in modo organizzato e preventivo scenari complessi legati all'evoluzione della pandemia da Covid-19, con particolare riferimento alla occupazione dei posti letto e alla disponibilità di personale.

Tale piano si inserisce nel più ampio Piano di Riorganizzazione Regionale che contemperare le esigenze dell'attuale quadro epidemico e i vari e possibili scenari evolutivi, affrontati attraverso un'articolazione ospedaliera in rete, in grado di adeguarsi quanto più velocemente e flessibilmente possibile all'eventuale variare della situazione epidemica.

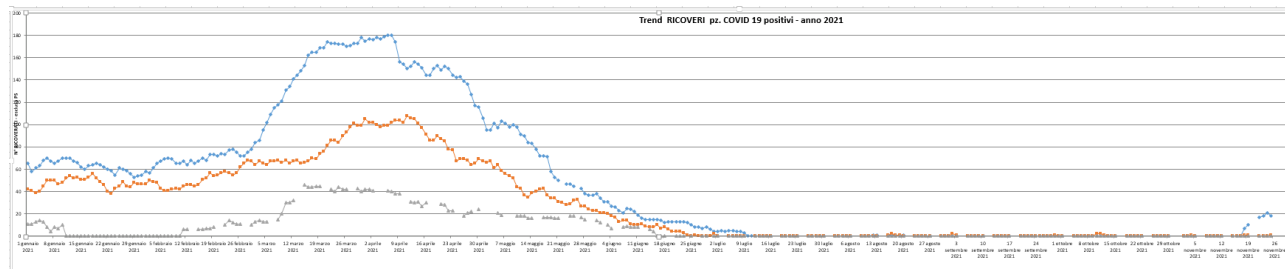
Il razionale su cui si è basato il piano è quello di prefigurare, strutturare e organizzare diversi assetti attivabili in rapida successione che, in funzione dell'eventuale aumento del bisogno assistenziale, possono prontamente ampliare l'offerta recettiva, soprattutto nelle aree mediche, semi intensive e intensive, al fine di poter consentire una adeguata assistenza ai pazienti Covid-19.

Il piano viene governato, nelle fasi di monitoraggio, dalla Direzione Medica di Presidio e dalla Direzione SITRA, mentre nella fase operativa viene gestito dall'Unità di Crisi coordinata dalla Direzione Aziendale, coinvolgendo tutte le figure professionali (cliniche e organizzative) necessarie.

Sono stati prodotti, aggiornati ed applicati i due documenti aziendali:

- ESCALATION PLANE COVID-19 (2020-2021) riferito ai presidi di Vimercate e Carate
- PIANO DI PRONTO AMPLIAMENTO riferito al presidio di Desio

Dal monitoraggio quotidiano dei posti letto rappresentato nel grafico sottostante è evidente la flessibilità delle strutture sanitarie di questa ASST nella risposta alla evoluzione del quadro pandemico.



2.2. GESTIONE DELLA CAMPAGNA VACCINALE MASSIVA COVID

Più di ogni altra attività 2021, l'implementazione della campagna vaccinale massiva per l'anno 2021 ha evidenziato la capacità aziendale di "reinventarsi" e di gestire in modo sinergico un programma di ampia portata e con livelli di complessità elevati, in un lasso di tempo ridotto.

Regione Lombardia ha adottato un modello di vaccinazione misto che prevede la coesistenza dei centri vaccinali già attivati presso le strutture sanitarie pubbliche e private e la realizzazione di centri vaccinali massivi ove convogliare un numero importante di cittadini, grazie al contributo di tutte le professionalità interessate.

Per l'ASST della Brianza sono stati inizialmente identificati 3 Centri Vaccinali Massivi extra-ospedalieri (Carate Brianza – Polaris Studios, in una fase di start-up in cogestione con ASST Monza, Besana Brianza Palazzetto del Diporto "Ezio Perego", Limbiate Palazzetto dello Sport) e n. 1 Centro Vaccinale Massivo Ospedaliero presso l'Ospedale di Vimercate, trasferito da maggio presso gli spazi dell'ex Esselunga di Vimercate, per permettere l'ampliamento dell'offerta vaccinale dell'area del vimercatese.

Per poter attivare i 4 centri massivi vaccinali si sono rese necessarie diverse attività propedeutiche da parte del personale tecnico-amministrativo-sanitario, che di seguito si illustrerà in modo sintetico.

L'U.O.C. Servizio Prevenzione e Protezione ha eseguito le seguenti attività necessarie all'apertura dei centri vaccinali: sopralluoghi presso ciascun centro per la valutazione degli aspetti di sicurezza professionale e per la predisposizione dei piani di emergenza e di evacuazione; osservazione dello svolgimento dell'attività e dei flussi di utenza; osservazione dell'utilizzo dei Dispositivi di Protezione Individuali e osservazione della presenza dei presidi di sicurezza; redazione, sottoscrizione e consegna dei DVR e dei Piani di emergenza; redazione e sottoscrizione dei questionari di VDR per il personale equiparato (somministrato, interinale, eccetera); supporto ai funzionari di ATS Brianza durante il sopralluogo per l'accreditamento dei Centri vaccinali; prova e coordinamento delle procedure d'emergenza in collaborazione con protezione Civile, Vigili del Fuoco e addetti della proprietà; redazione della scheda informativa sulla sicurezza dei punti vaccinali per la Prefettura; formazione ed addestramento, in loco, degli operatori dei centri alla gestione dell'emergenza.

L'U.O.C. Ingegneria Clinica ha individuato i frigoriferi/congelatori da adibire allo stoccaggio di vaccini all'interno del parco apparecchiature esistente, selezionando in base alla temperatura di esercizio necessaria alla conservazione del farmaco come da scheda tecnica. In una logica di disaster recovery sono state individuate anche apparecchiature di back-up da utilizzarsi in caso di malfunzionamento delle attrezzature principali. Ha altresì potenziato il sistema di monitoraggio e controllo delle temperature di esercizio degli apparecchi al fine di garantire la tracciabilità del materiale in esso contenuto. L'avvio dei Centri è avvenuta utilizzando frigoriferi e carrelli di emergenza presenti in azienda e trasferiti celermente nei centri vaccinali. Successivamente la nostra ASST ha aderito alla procedura effettuata da Aria per l'acquisizione delle apparecchiature medicali necessarie per l'allestimento degli HUB vaccinali massivi.

L'U.O.C. PGIRS ha effettuato attività di Coordinamento Amministrativo e di Supporto Amministrativo in loco presso i centri massivi vaccinali (attività di accoglienza ed accettazione sulla piattaforma di Poste Italiane del cittadino), in back-office a livello centrale (collaborazione nella fase di archiviazione della documentazione amministrativa/sanitaria prodotta). Inoltre la Struttura PGIRS ha dedicato risorse umane per coadiuvare il Responsabile del Progetto nella gestione della turnistica medica dei Centri Vaccinali Massivi e nelle attività di comunicazione con l'utenza (programmazione vaccinazioni, modifica appuntamenti...).

L'U.O.C. Risorse Umane ha effettuato le seguenti principali attività: arruolamento straordinario di medici specializzandi, Medici di Medicina Generale, personale volontario, personale sanitario a mezzo bando regionale, personale sanitario a mezzo bando aziendale, arruolamento straordinario personale somministrato, arruolamento straordinario personale Bando Nazionale a cura del Commissario Arcuri. Al fine di mantenere alto il livello di copertura delle linee vaccinali il cui incremento è stato programmato a partire dal mese di novembre, l'U.O.C. Risorse Umane ha prontamente provveduto, previa acquisizione di disponibilità dei collaboratori reclutati, alla proroga di tutti i contratti in scadenza al 30 settembre 2021, nonché a nuovi ed ulteriori reclutamenti volti a sopperire le defezioni nel frattempo intervenute per risoluzione anticipata del contratto da parte di alcuni professionisti. Il personale esterno reclutato nell'ambito della campagna vaccinale, sanitario e non sanitario, comprensivo delle cessazioni nel frattempo intervenute, si aggira a circa 400 professionisti.

L'U.O.C. Affari Generali e Legali, acquisita l'autorizzazione da parte dell'ATS della Brianza, ha stipulato due convenzioni, previo svolgimento della relativa attività di istruttoria, con Cooperative di Medici di Medicina Generale, nello specifico con la Cooperativa "Iniziativa Medica Lombarda" (IML) e la Cooperativa "Consulto Formativo Brianza" (CFB), volte a disciplinare la gestione di alcune linee vaccinali presso i centri Vaccinali Massivi di Carate Brianza e di Besana Brianza. Dette convenzioni, stipulate a decorrere dal 3.05.2021 e con scadenza 15.07.2021, sono state successivamente prorogate in ragione del prosieguo della campagna vaccinale.

I Sistemi Informativi Aziendali hanno svolto l'attività di supporto relativa agli aspetti informatici dei Centri Vaccinali, sia nella fase di attivazione sia nella fase di follow-up. Inoltre, ha strutturato una piattaforma-web per permettere la prenotazione del vaccino anti-COVID-19 per il personale dipendente su agende dedicate.

L'U.O.C. Logistica, Alberghiera e Concessione ha fornito i DPI destinati a operatori sanitari (camici, tute, guanti, mascherine FFP2, mascherine chirurgiche, visiere) e mascherine chirurgiche da destinare ai vaccinandosi che indossavano mascherine di comunità e a tutti i cittadini in seguito alla vaccinazione. Ha gestito

inoltre la pulizia/sanificazione dei locali, nelle modalità definite dal protocollo operativo in uso, e ha gestito il servizio di vigilanza.

L'U.O.C. Tecnico Patrimoniale ha stipulato i contratti di comodato d'uso con i proprietari dei seguenti immobili: presso Limbiate, Carate Brianza, Besana Brianza e Vimercate. Ha inoltre curato la progettazione degli spazi dei Centri Vaccinali Massivi insieme alla cabina di regia e hanno svolto l'attività di Direzione Lavori per l'allestimento di ogni Centro Vaccinale Massivo. Inoltre sono stati coinvolti nella gestione delle problematiche strutturali e ambientali delle strutture esterne.

L'U.O.C. Approvvigionamenti ha attivato: adesione a convenzioni ARIA per la progettazione e la fornitura in noleggio chiavi in mano di strutture temporanee da utilizzare per la somministrazione di vaccini anti COVID-19; affidamento del servizio di stazionamento e trasporto sanitario con ambulanza MSB (mezzo di soccorso di base) presso i Centri Massivi Vaccinali; affidamento per la fornitura di toner per stampanti ubicate presso i centri massivi vaccinali; affidamento del servizio di vigilanza armata presso i Centri Vaccinali; affidamento del servizio di pulizia e di lavanolo per i Centri Vaccinali.

L'U.O.C. Controllo di Gestione ha creato i centri di costo ed i fattori produttivi abbinati ai conti di contabilità generale per la rendicontazione separata dei costi relativi al COVID-19, ha elaborato flussi informativi settimanali di dettaglio delle ore rese da ciascun professionista (interno e/o esterno) ed ha effettuato una ricognizione dei costi di allestimento dei Centri Vaccinali Massivi al fine della corretta rappresentazione e remunerazione dell'attività.

L'U.O.C. Farmacia ha provveduto all'acquisizione e alla logistica del vaccino. Inoltre ha definito le linee di indirizzo e le istruzioni operative per la preparazione e l'allestimento dello stesso. Dal 01.04.2021 al 30.11.2021 l'U.O.C. Farmacia ha ricevuto e stoccato le seguenti fiale:

- 115.347 flaconi di Comirnaty (Pfizer);
- 17.382 flaconi di Spikevax (Moderna);
- 16.668 flaconi di Vaxzevria (Astra Zeneca);
- 6.140 flaconi di Vaccino Janssen (Johnson & Johnson).

Sono stati forniti altresì i dispositivi medici per la preparazione e somministrazione dei vaccini.

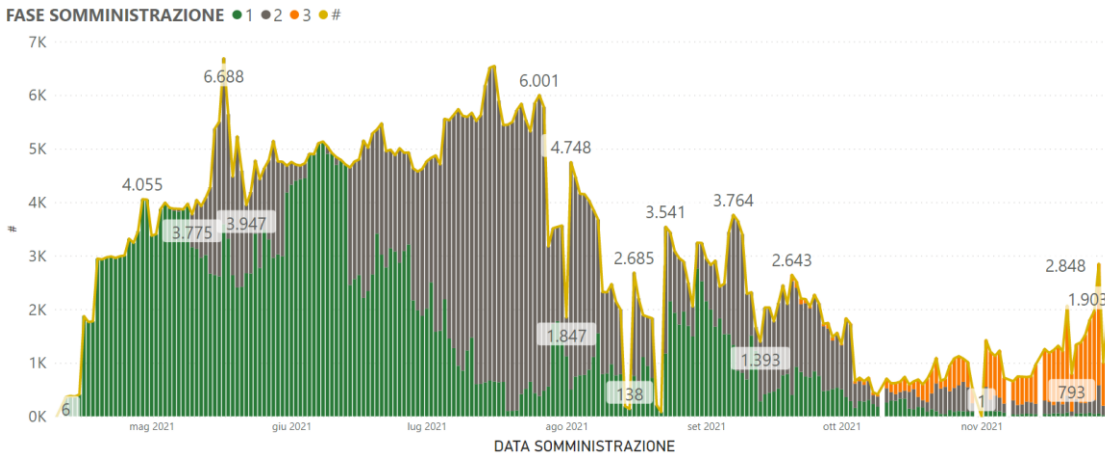
L'Ufficio Formazione ha svolto il monitoraggio dell'attività propedeutica alla somministrazione vaccinale presso le strutture aziendali, provvedendo al monitoraggio della fruizione da parte del personale sanitario della formazione specifica indicata dal Ministero "Campagna vaccinale COVID-19: la somministrazione in sicurezza del vaccino anti SARS-CoV-2/COVID-19" mediante verifica della relativa tracciabilità documentale, nonché di raccolta di attestato di frequenza e di raggiungimento dell'obiettivo proposto.

La UOC Qualità e Risk Management ha effettuato la verifica e pubblicazione di istruzioni operative, protocolli e procedure relativi alla campagna vaccinale anti-COVID-19. Ha inoltre gestito le attività di incident reporting (segnalazione di errori e near miss) e le successive attività analisi del rischio proattivo (audit clinico e Root Cause Analysis). Ha inoltre gestito gli audit presso i Centri Vaccinali Massivi di ATS Brianza e Regione Lombardia insieme alla cabina di regia e alle altre funzioni aziendali.

Le Direzioni Mediche Ospedaliere, l'UDO Territoriale, la Direzione Medica Territoriale hanno fornito insieme al SITR Ospedaliero ed al SITR Territoriale un significativo contributo tramite la cabina di regia nella programmazione, nella gestione e organizzazione del servizio e nella programmazione della turnistica del personale sanitario impiegato nella campagna Vaccinale COVID-19. Il personale sanitario, sia del comparto che della dirigenza, è stato impiegato per l'attività vaccinale anti-COVID-19.

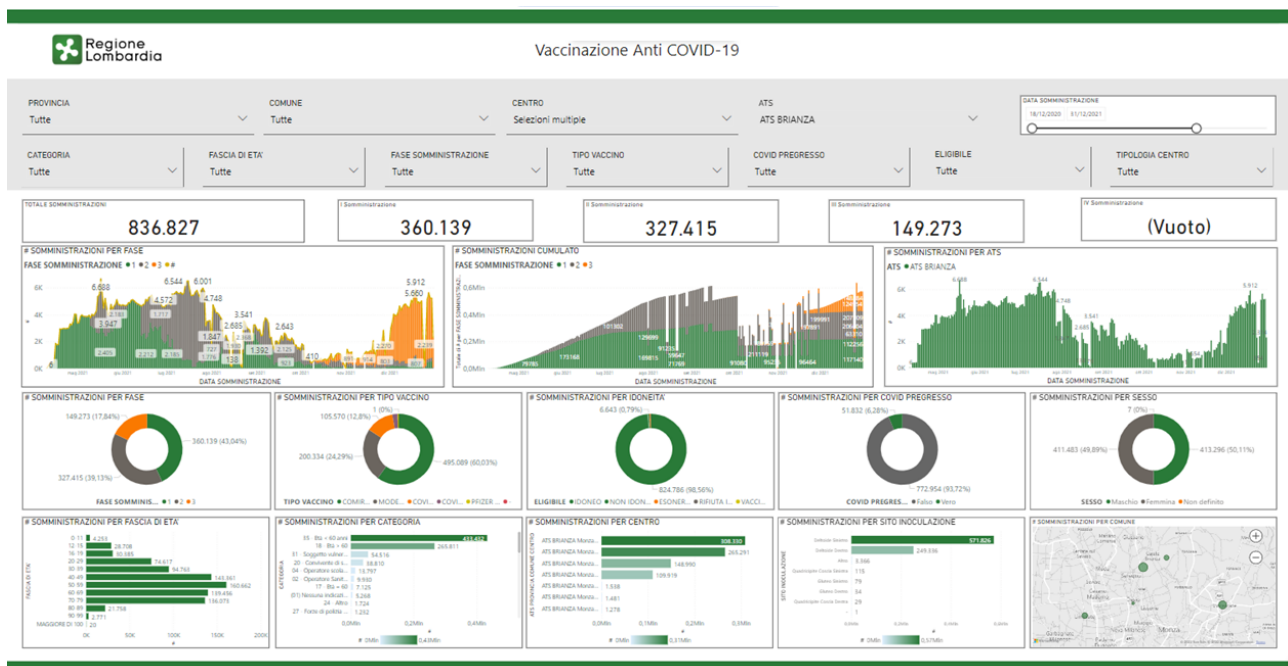
Tra le attività si possono citare: definizione delle modalità organizzative dei Centri Vaccinali Massivi e del modello da implementare (modello ad alta industrializzazione); gestione delle pratiche di autorizzazione all'esercizio dei Centri Vaccinali Massivi; definizione dell'organigramma dei Centri Vaccinali a garanzia di un buon funzionamento degli stessi; raccolta e organizzazione degli aggiornamenti clinico-sanitari relativi alla vaccinazione anti-COVID-19 e diffusione puntuale dei contenuti aggiornati; programmazione dell'attività vaccinale (apertura agende, chiusura agende) in base agli obiettivi forniti da Regione Lombardia e alla

disponibilità di vaccino anti-COVID-19; monitoraggio delle giacenze di vaccino anti-COVID-19; definizione delle risorse umane da implementare nelle linee vaccinali e della turnistica dei Centri Vaccinali (ricerca risorse, coinvolgimento dei professionisti sanitari del comparto e della dirigenza); monitoraggio dell'andamento della campagna vaccinale (funzionamento dei Centri Vaccinali Massivi, gestione criticità organizzative e sanitarie, monitoraggio degli obiettivi assegnati, monitoraggio consumo farmaci); attività di rendicontazione esterna (verso ATS Brianza, Regione Lombardia, Ministero della Salute) e interna (UU.OO.CC. di ASST Brianza a supporto della campagna vaccinale); attività ancillari dei Centri Vaccinali Massivi (gestione dei rifiuti sanitari, gestione della documentazione sanitaria, gestione del servizio di pulizie e sanificazione); attività di gestione del rischio clinico insieme alla UOC Qualità e Risk Management (segnalazione errori, attività di audit clinico/RCA, attività di miglioramento sulla gestione del processo vaccinale).



Le linee vaccinali attivate presso i Centri (composte da medico, infermiere e personale amministrativo in proporzione 1 : 1,2 : 0,3) sono state, nel momento di picco della campagna vaccinale, 46 così suddivise:

- 16 linee CV COVID Polaris Studios – Carate Brianza (2300 vax/die)
- 12 linee CV COVID Ex Esselunga – Vimercate (1800 vax/die)
- 10 linee CV COVID Palazzetto dello Sport – Limbiate (1500 vax/die)
- 8 linee CV COVID Palazzetto del Diporto “Ezio Perego” - Besana in Brianza (1200 vax/die)



Fino al 31/12/2021 sono stati inoculati 836.827 vaccini anti-COVID-19, suddivisi tra I somministrazione (360.139), II somministrazione (327.415) e III somministrazione (149.273). Le linee massime attivate sono state 46 nella fase di picco delle somministrazioni. I Centri Vaccinali Massivi sono stati operativi 7 giorni su 7

dalle 8:00 alle 20:00, al netto di chiusure e rimodulazioni di attività in alcune fasi specifiche della campagna vaccinale (periodo estivo, conclusione della fase vaccinale massiva). Si riporta il cruscotto di monitoraggio, aggiornato a tutto il 2021.

2.3. *PIANO DI RECUPERO DELLE ATTIVITÀ –LISTE D’ATTESA*

L’attività legata al piano di recupero delle attività elettive per l’ultimo quadrimestre 2021 è stata oggetto di programmazione, monitoraggio e di azioni correttive, al fine di individuare e ridurre, per quanto possibile, le criticità. In particolare già nel piano (formalizzato a Regione con nota prot. 27610/21), si sono evidenziate le criticità già note relative al personale medico (in particolare: previsione di un calo del 20% produzione di ricoveri per carenza anestesisti, di specialisti ortopedici e pediatri, riproporzionare l’obiettivo di recupero sull’attività ambulatoriale, in particolare per pediatria, ortopedia e odontoiatria). Di seguito si sintetizzano le azioni poste in essere per il perseguimento degli obiettivi assegnati nel limite della capacità produttiva.

- Criticità sull’Offerta: le criticità individuate sono legate a:

- Dirigenti delle Specialità chirurgiche, con evidenti ricadute sia sull’attività di ricovero che su quella delle prestazioni ambulatoriali di diagnosi e follow-up, con conseguenti attività per il reclutamento secondo diverse modalità (tempo indeterminato e determinato, contratti libero professionali, ricorso all’attività incentivata);

- Dirigenti Anestesisti (rispetto alla capacità produttiva del periodo settembre-dicembre 2019, pari a n. 1.215, gli Anestesisti presenti a luglio 2021 permettevano la programmazione di n. 1.102 sale), in parte ovviata ricorrendo alla contrattualizzazione di cooperative di Anestesisti e al ricorso ad attività incentivata maggiorata, in parte con reclutamento secondo diverse modalità (liberi professionisti e tempo indeterminato), in parte implementando attività di sala operatoria che non richiedono presenza di anestesista;

- Personale del Comparto, sia all’attività chirurgica (pre-ricovero e sala operatoria) sia all’attività di supporto in reparto e negli ambulatori, ovviato principalmente attraverso tentativi di reclutamento (tempo indeterminato e determinato, interinali) sia ricorrendo all’attività incentivata;

- Servizi Esternalizzati: il fallimento del gestore del servizio di odontoiatria nel 2020 ha comportato una forte riduzione dell’attività erogata, recuperata solo in parte a partire da dicembre 2021 con l’aggiudicazione di un nuovo appalto non esaustivo della precedente offerta erogativa; per quanto concerne la RMN esternalizzata presso Vimercate, nel corso del 2021 non è stato possibile ampliare l’offerta, avendo raggiunto il 120% di quanto posto a base d’asta;

- Criticità sulla domanda:

- necessità di garantire le attività secondo criteri di priorità (urgenza prima dell’elezione) e di revisione delle priorità dei pazienti già inseriti in lista d’attesa per ricovero, gestita attraverso un monitoraggio settimanale e quindicinale delle attività erogate, delle liste d’attesa di ricovero, della programmazione di sala operatoria da parte della Gestione Operativa e del RUA;

- mantenimento delle attività legate alla gestione della pandemia (tamponi, vaccinazioni, PS e reparti acuti e sub-acuti Covid+ nei mesi di novembre-dicembre, ambulatorio e diagnostica per follow-up) che ha comportato la riduzione della capacità recettiva (posti letto) ed erogativa (personale dirigente e di comparto impegnata in reparti e ambulatori) ricorrendo ad ulteriore reclutamento e alla attività incentivata (maggiorata e non);

- Criticità sulla rendicontazione:

- necessità di miglioramento dei processi di classificazione/rilevazione/rendicontazione della classe di priorità, (l’analisi evidenzia differenze tra i diversi Presidi), che ha portato ad un audit su casistiche anomale (prot. 35534 del 30/11/2021), una analisi delle criticità legate al flusso delle informazioni nella fase di

prenotazione-accettazione-rendicontazione (in parte cartacea, in parte gestita da due diversi software non integrati tra loro) affrontata con correttivi di processo temporanei (ricorsi a liste cartacee in fase di accettazione, aggiornamento massivo dei dati di rendicontazione incrociando i dati di lista d'attesa) che saranno sistematizzati con aggiornamenti della procedura operativa (revisione di inizio 2022), integrazione software previsto per il 2022, analisi periodiche delle casistiche anomale (esempio codifica oncologici con terapie adiuvanti pre-intervento). Analoga analisi è stata effettuata sulla rendicontazione delle attività ambulatoriali, migliorando la rendicontazione per quanto riguarda le anomalie segnalate dalla Direzione generale Welfare (es. data prenotazione = data erogazione).

L'andamento delle liste d'attesa, dei volumi erogativi e del ricorso alle risorse per attività incentivata maggiorata, sono stati oggetto sia definizione delle specifico piano richiesto da Regione Lombardia (giugno e settembre 2021) di confronto interno (valutazioni in Collegio di Direzione, definiti specifici indicatori di budget), e di monitoraggio periodico verso la Direzione generale Welfare, con ATS e le altre ASST del territorio (sia in sede di Confronto tra le Direzioni Strategiche e con specifico monitoraggio in collaborazione con il dipartimento PAPSS ATS ad hoc), oltre che valutati in uno specifico audit di ATS di Brianza (09/11/2021).

Lo sforzo congiunto di tutte le UUOO coinvolte nell'erogazione di prestazioni di ricovero e cura ha permesso, grazie anche al ricorso all'attività incentivata del personale di comparto e della dirigenza, di aumentare la disponibilità di sale operatorie in elezione, come evidenziato nella sintesi riportata qui sotto, riducendo così il gap di capacità produttiva legata alla carenza di personale anestesista:

	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	SETT - DIC
ordinarie	255,0	304,0	287,0	256,0	1.102,0
apm	10,0	24,2	25,4	23,4	83,0
2021	265,0	328,2	312,4	279,4	1.185,0
2019	260,0	349,0	322,0	284,0	1.215,0

Di seguito si riporta la sintesi riportata al Collegio di Direzione nell'incontro di aprile 2022:

IL PIANO DI RIPRESA 2021 – ATTIVITA' DI CHIRURGIA PROGRAMMATA

Confronto settembre – dicembre 2019 vs 2021

	2021_APM	2021_NO APM	2021_TOTALE	2019	Δ 2021_NO APM vs 2019	Δ 2021_TOTALE vs 2019
Totale DESIO	100.339	3.884.848	3.985.188	4.063.470	-168.621	-4,1%
Totale CASARTE	-	1.902.612	1.902.612	1.939.722	-37.110	-1,9%
Totale VIMERCATE	141.283	4.487.112	4.628.395	4.687.638	-160.623	-3,4%
Totale ASST BRIANZA	241.622	10.294.573	10.536.195	10.660.827	-366.254	-3,4%

L'obiettivo regionale era il raggiungimento del 100% della produzione 2019. I dati sopra riportati sono al lordo delle sterilizzazioni per le variazioni di contesto (riduzione personale: anestesisti, ortopedici), che potrebbero portare al raggiungimento dell'obiettivo (in fase di valutazione)

IL PIANO DI RIPRESA 2021 – ATTIVITA' AMBULATORIALE

Confronto settembre – dicembre 2019 vs 2021

	Sett	Ott	Nov	Dic	TOTALE
2019	€ 3.658.738	€ 4.275.031	€ 3.751.091	€ 3.293.373	€ 14.978.233,92
2022	€ 3.089.887	€ 3.304.239	€ 3.299.471	€ 2.839.747	€ 12.533.343,33
Var. %	-16%	-23%	-12%	-14%	-16%

L'obiettivo regionale era il raggiungimento del 90% della produzione 2019. I dati sopra riportati sono al lordo delle sterilizzazioni per le variazioni di contesto (riduzione personale, fallimento ODOS, afferimento servizi ad ASST Monza), che riducono il gap verso l'obiettivo fissato (in fase di valutazione)

2.4. CAMPAGNA VACCINALE ANTI-INFLUENZALE e INDICATORI LEA

Nel complesso, l'ASST della Brianza ha erogato, nel corso della campagna vaccinale 2021/2022, vaccinazioni anti-influenzali, combinate o meno con il vaccino anti-COVID, per un totale di n. 29.161, di cui "Soggetti di età pari o superiore a 65 anni" n. 20.423, "Soggetti di età compresa fra 6 mesi e 65 anni con condizioni di rischio" n. 2.262 e "Medici e personale sanitario di assistenza (anche non dipendenti)" n. 2.621.

Offerta agli operatori sanitari ASST: pur utilizzando, per la vaccinazione dei dipendenti, i medesimi canali di accesso alla vaccinazione anti-influenzale offerti nella campagna 2020/2021, ampliando ulteriormente l'offerta con la somministrazione contemporanea di vaccino COVID e anti-influenzale, come prevedibile visto

le mutate condizioni legate alla pandemia rispetto a quelle che hanno accompagnato la campagna precedente, la campagna vaccinale 2021/2022 ha fatto rilevare una minor adesione da parte del personale

ASST BRIANZA campagna vaccinale anti-influenzale 2021/2022:

1.211 vaccinazioni / 2.984 dipendenti al 31/12/21 = 40,5%
(rispetto ad un valore del 47-48% dell'anno precedente).

Al 31/12/2021 risultano essere state raggiunti le seguenti coperture rispetto alle vaccinazioni LEA, tenuto conto che per alcune vaccinazioni il piano di recupero è stato sviluppato sul biennio 2021-2022.

COPERTURE VACCINALI AL 31/12/2021	
	Coorte 2019 (0-24 mesi)
3° ESAVALENTE	96,8%
3° anti PNEUMOCOCCO	95,7%
1° anti MORBILLO PAROTITE ROSOLIA	97,3%
1° ANTI VARICELLA	97,0%
1° anti MENINGOCOCCO C	95,8%
3° anti MENINGOCOCCO B	91,3%
2° anti ROTAVIRUS	88,7%
	Coorte 2015
4° dose anti DIFTERITE TETANO PERTOSSE-POLIOMIELITE	94,4%
2° anti MORBILLO PAROTITE ROSOLIA	94,6%
	Coorte 2009
2° anti PAPPILOMA VIRUS	58,0%
1° anti MENINGOCOCCO ACWY	88,9%
	<i>attività ancora in corso</i>
	Coorte 2004
5° dose anti DIFTERITE TETANO PERTOSSE-POLIOMIELITE	79,0%
1° anti MENINGOCOCCO ACWY	80,8%
	Coorte 2005
5° dose anti DIFTERITE TETANO PERTOSSE-POLIOMIELITE	33,7%
1° anti MENINGOCOCCO ACWY	43,7%
	<i>attività in recupero nel corso del 2022</i>

Nel rispetto delle indicazioni relative alla prevenzione e contenimento della diffusione della pandemia, l'attività delle commissioni e collegi medico legali sono state garantite nel corso del 2021.

In particolare:

Volumi di attività Invalidità civile: Dal 1° gennaio 2021, con l'annessione dell'Ambito Territoriale di Desio, è stata acquisita la gestione delle attività delle commissioni di valutazione delle istanze di invalidità civile con sedi operative nel distretto di Desio e di Nova Milanese. L'ufficio invalidi dell'ambito è stato organizzato secondo procedure aziendali già in uso. La ASST di Monza, tramite convenzione, mantiene la gestione delle attività inerenti l'accertamento dell'invalidità civile, cecità, sordità, handicap a favore dei cittadini afferenti a 5 comuni della ASST Vimercate (Sovico, Macherio, Biassono, Lissone, Vedano) e la relativa programmazione centralizzata dei calendari di seduta.

Di seguito l'andamento dei volumi di attività dell'anno 2021 rispetto al medesimo periodo dell'anno 2020:

Attività Commissioni Invalidi Civili	VOLUMI gennaio dicembre 2020	VOLUMI gennaio dicembre 2021	Attività Commissione Unica Provinciale per i ciechi civili	VOLUMI gennaio dicembre 2020	VOLUMI gennaio dicembre 2021
Numero sedute	406	722	Numero sedute	13	18
Numero convocati	6005	10.788	Numero convocati	106	159
Numero rinviati	626	898			
Numero accertamenti domiciliari	218	0			
Attività valutazione potenzialità lavorative disabili (L. 68/99)	VOLUMI gennaio dicembre 2020	VOLUMI gennaio dicembre 2021	Attività Commissione Unica Provinciale per sordità	VOLUMI gennaio dicembre 2020	VOLUMI gennaio dicembre 2021
Numero sedute	77	137	Numero sedute	3	6
Numero convocati	684	1.530	Numero convocati	8	25

Volumi di attività idoneità/inabilità alla guida: 1.828 pazienti, secondo il dettaglio sotto riportato

Cod Prest.	Descrizione Prest.	2021 N.
ARMI	PORTO D'ARMI	396
CALD	CONDUZIONE CALDAIE A VAPORE	21
NAUT	PATENTE NAUTICA	182
PAT1	RINNOVO PATENTI A E B	1065
PAT2	RILASCIO PATENTI A E B	143
PAT3	PATENTI SUPERIORI	21
Totale Complessivo		1.828

Rispetto dei tempi di attesa: i tempi medi di attesa tra domanda e prima convocazione relativi alle commissioni di accertamento invalidità civile di ASST BRIANZA, hanno risentito dell'emergenza pandemica, implicando una revisione del percorso di gestione delle pratiche. Questa revisione ha avuto influenza sul tempo medio; riguardo le commissioni svolte nel 2021, sono stati:

Pratiche ordinarie: 26,83 gg

Pratiche oncologiche: 22,7 gg

2.5. PRIMI PASSI DEL PNRR – CASE DI COMUNITA'

L'obiettivo del PNRR di sviluppo si un sistema sanitario sul territorio, si concretizza per l'ASST della Brianza nell'attivazione di n. 13 Case di Comunità e n. 2 Ospedali di Comunità, coordinate da 6 Centrali Operative Territoriali. La proposta di programmazione territoriale è stata validata da Regione Lombardia con DDGGRR n. XI/5373 dell'11/10/2021 e XI/5723 del 15/12/2021

Anche se il cronoprogramma definitivo è stato formalizzato solamente a febbraio 2022, in termini temporali di apertura, di tutte le strutture territoriali afferenti alla fase 1-2 (in particolare sono state definite le strutture territoriali la cui apertura dovrà avvenire entro l'esercizio 2022), gli ultimi mesi del 2021 sono stati finalizzati a definire il progetto nella sua interezza ed ad approntare le prime due case della Comunità (Casa della Comunità di Vimercate e Casa della Comunità e Ospedale di Comunità di Giussano), nonché a predisporre i primi passi per le altre attività 2022, con gli studi di fattibilità tecnico economici delle Case della Comunità Besana, Cesano Maderno, Lissone e Giussano, Desio, Seregno e Limbiate (CdC e OdC)

Al fine di supportare la effettiva attività sul territorio, si è proceduto nel reclutamento di personale da destinare alla figura dell'Infermiere di Famiglia:

- manifestazioni di interesse di ASST Brianza a marzo 2021 (a seguito di quelle già effettuate da ASST Monza e ASST Vimercate nel 2020)
- concorso pubblico per assunzioni a tempo indeterminato (esito delibera n. 812 del 04/12/2020)
- avviso pubblico per assunzione con incarico a tempo determinato di n. 65 infermieri di cui 40 per attività di Infermiere di famiglia e Comunità (delibera aziendale n. 1001 del 30/12/2021) conclusosi nel febbraio 2022.

2.6. INVESTIMENTI

L'attività amministrativo/organizzativa, benché messa sotto stress dalle attività necessarie alla gestione dell'emergenza COVID, si è comunque svolta tendendo al rispetto del cronogramma degli interventi di edilizia sanitaria ed ammodernamento tecnologico cercando il completo ed efficiente utilizzo delle risorse disponibili. Nello specifico:

- *DDGGRR 4928/2021 e 5161/2021 - RISONANZA MAGNETICA PO VIMERCATE (€ 910.000,00):*

Il termine di decadenza è fissato il 01.08.2024 (36 mesi). Con nota prot. n. 26736 del 06.09.2021, su richiesta della DGW, è stato trasmesso, tra l'altro, il cronoprogramma del suddetto intervento che prevede, quale data presunta della messa in funzione, gennaio 2023.

L'avviso per manifestazione di interesse, finalizzato a individuare Operatori Economici idonei alla fornitura, è stato pubblicato sul sito istituzionale e sulla piattaforma Sintel il 11.11.2021 (il cronoprogramma trasmesso a DGW prevedeva quale termine pubblicazione dicembre 2021).

La procedura è stata aggiudicata per l'importo di € 532.417,76 con Delibera n. 196 del 18.03.2022 (il cronoprogramma trasmesso al DGW prevedeva quale termine di aggiudicazione/esecuzione/acquisto aprile 2022). Come previsto dalle LLGG per la l'attuazione degli investimenti in Sanità, a conclusione dell'intervento, l'ASST formulerà istanza a DGW per utilizzo delle economie di progetto.

- *DGR 4928/2021 - OPERE DI ADEGUAMENTO ALLA PREVENZIONE INCENDI DEL PO DI DESIO (€ 1.500.000,00):*

Il termine di decadenza (avvio lavori) è fissato il 19.05.2024 (30 mesi dal 19.11.2021 data del Decreto n. 15790). In fase di predisposizione delibera di nomina del RUP, in fase di predisposizione atti di gara su piattaforma Sintel per l'affidamento della progettazione; tempistica in linea con il cronoprogramma.

- *DDGGRR 4928/2021 e 5834/2021 - LAVORI DI ADEGUAMENTO DEL PADIGLIONE MONTESSORI PO CORBERI (1.000.000,00 €):*

L'intervento è stato rimodulato con D.G.R XI/5834 del 29.12.2021; il termine di decadenza (avvio lavori) è fissato il 19.05.2024 (30 mesi dal 19.11.2021 data del Decreto n. 15790). Predisposto il DPP alla progettazione; in fase di approvazione delibera di nomina del RUP, approvazione quadro economico e modalità di attuazione degli interventi (proposta n. 129 del 14.02.2022) attivati i progettisti per l'esecuzione delle prestazioni professionali per redazione del progetto definitivo/esecutivo.

- *DGR 1725/2019 "Fondi Indistinti" (€ 1.412.826,00):*

L'importo assegnato alla UUOO Approvvigionamenti/Ingegneria Clinica/Tecnico Patrimoniale di € 1.412.826,00 risulta interamente utilizzato al 31.12.2021, rispettando le date previste per la scadenza dei contributi.

L'importo assegnato alla UO Sistemi Informativi Aziendali di € 156.063,39 risulta parzialmente utilizzato al 31.12.2021, con un residuo di € 48.674,04 da utilizzarsi entro il 18.05.2022 (di cui: € 19.796,06 impegnati per riscatto apparecchiature Fleet 1 di cui alla Delibera 730/2020 ed € 28.877,38 impegnati per una parte dei servizi cui alla Delibera 198/2021).

- *DGR 2468/2019 (€ 1.387.461,00):*

Grandi apparecchiature – acquisizione della TAC destinata al PO di Carate ammessa a finanziamento per importo di € 500.000. Scadenza contributo: 36 mesi, ovvero 17.11.2022. L'acquisizione in argomento è stata perfezionata con delibera n. 139 del 26.02.2020 e determina della UOC Approvvigionamenti n. 811 del 01.12.2020 per un importo complessivo di € 321.385,00. Il collaudo è stato effettuato il 12.08.2021 e l'istanza di erogazione del contributo trasmessa a DGW con nota prot. 31143/2021. Per completezza di informazione con nota prot. 5938 del 21.02.2022 è stata formulata istanza per l'utilizzo delle economie (pari a € 178.615,00) e si è ancora in attesa di riscontro da parte della stessa DGW.

Apparecchiature a bassa/media tecnologia – scadenza contributo 24 mesi, ovvero 17/11/2021. La UOC Approvvigionamenti ha espletato procedure e perfezionato le stesse, entro il termine dato, per l'importo di € 506.928,75.

Ambito 4 Sistemi informativi - Integrazione PagoPA e MyPay e progetto di accoglienza (data conclusione attività rimodulata al 30/09/2022), adesione convenzione Consip SPC Cloud lotto4 provvedimento n. 616/2020, revoca provvedimento 616/2020 per esaurimento massimale convenzione, adesione accordo quadro SPC Cloud lotto3 Consip provvedimento n. 198/2021, avvio del servizio settembre 2021. Ambito 4

Sistemi informativi - Realizzazione nuovi servizi di integrazione e modulo applicativo per il nuovo sistema logistico contabile, attività conclusa al 31.12.2021

Ambito 4 Sistemi informativi - Estensione del servizio di manutenzione software e assistenza tecnica dei sistemi applicativi "e4cure" ed "eVisit" per il perfezionamento dei servizi di pagamento digitale "MyPay/PagoPA", attività conclusa al 31.12.2021

- DGR 2903/2020 "Fondi Indistinti" (€ 1.000.000,00)

L'importo assegnato di € 1.000.000,00 risulta interamente utilizzato al 31.12.2021, rispettando le date previste per la scadenza dei contributi, a meno di un residuo di € 4.231,69.

- DGR 3479/2020 Allegato 3 apparecchiature bassa media tecnologia

Importo assegnato per ammodernamento patrimonio tecnologico € 682.541,00. Scadenza contributo 24 mesi, ovvero 04.08.2022. Alla data del 31.12.2021 sono stati impegnati € 331.674,20. L'importo residuo sarà utilizzato entro la scadenza del contributo.

- PIANO DI RIORDINO DELLA RETE OSPEDALIERA: ATTUAZIONE DELL'ART. 2 DEL D.L. 34/2020, DGR XI/3479/2020 – DGR XI/3331/2020 (€ 11.448.181,00):

Alla data del 31.12.2021 tutte le procedure di gara sono state avviate in linea con i cronoprogrammi e le relative scadenze.

- DGR n. XI/24 del 16.04.2018, la DGR XI/770 del 12.11.2018 e l'allegato 4 al Decreto n. 17098 del 22.11.2018 Manutenzione Straordinaria RSD Giovanni XXIII – PO Limbiate

In fase di approvazione delibera di nomina del RUP, approvazione quadro economico e modalità di attuazione degli interventi (proposta n. 137 del 16.02.2022), in fase di predisposizione atti di gara per l'affidamento dei lavori mediante procedura SinTel; in fase di individuazione Direttore lavori e Coordinatore della Sicurezza in fase di esecuzione; data inizio lavori programmato per settembre 2022.

- D.G.R. XI/5834/2021 Interventi di adeguamento alla normative di prevenzione incendi e miglioramento sismico - PO Seregno

Acquisite indagini strutturali, prove sui materiali e relazione tecnica; intervento rimodulato con D.G.R XI/5834 del 29.12.2021; in corso di predisposizione delibera di rettifica nomina del RUP, approvazione nuovo quadro economico e modalità di attuazione degli interventi.

2.7. ACQUISTI, LAVORI E PAGAMENTI

Nella programmazione delle attività di acquisizione di beni, servizi e lavori, l'ASST della Brianza nel 2021 ha proseguito con l'azione di centralizzazione degli acquisti, il cui andamento è evidenziato in tabella, dove si riporta il raffronto tra gli anni 2020/2021 in relazione alla suddivisione della % acquisti in convenzione / aggregazione / concessione e singoli, dalla quale appare evidente il significativo incremento della % di acquisizione in convenzione e in aggregazione, volta a ridurre sempre più la quota di acquisti autonomi.

ANNO RIFERIMENTO	Acquisti attraverso CONSIP	Acquisti attraverso A.R.I.A.	Acquisti gare aggregate cons./un.	Servizi in Concessione	Acquisti autonomi
2020	9%	27%	15%	20%	28%
2021	10%	33%	17%	14%	25%

Anche i tempi di pagamento dei fornitori si sono tenuti nei target previsti dalla normativa. Secondo quanto previsto dal comma 865 dell'art. 1 della L. 145 del 30 dicembre 2018, l'indicatore di tempestività dei pagamenti per l'anno 2021 è pari a -3,41, rimanendo con valori < 0 in tutti i trimestri 2021. Nell'analisi dell'andamento dell'indicatore, si evidenzia nel 2021 una criticità nel primo periodo, con un peggioramento rispetto al valore 2020. La performance è migliorata nel corso del 2021 grazie ad una attenta analisi e monitoraggio del percorso volta ad individuare e rimuovere problemi organizzativi, così da riportarsi sui livelli pre-pandemico dell'indicatore

Indicatore di tempestività dei pagamenti (Art. 9-10 del DPCM del 22 settembre 2014)					
717 ASST BRIANZA					
ANNO 2020	I° trimestre 2021	II° trimestre 2021	III° trimestre 2021	IV° trimestre 2021	ANNO 2021
-5,02	-2,46	-3,31	-3,39	-4,14	-3,41

3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE VALUTATE

In una situazione come quella descritta nei paragrafi precedenti, il processo di budget ha fatto rilevare una scarsa capacità di adattamento ad un contesto mutevole in tempi molto brevi, che ha portato per il primo semestre ad un rinvio della fase di negoziazione e, successivamente, con una rivalutazione e un ridimensionamento degli obiettivi inizialmente previsti negli indirizzi di budget.

Lo sforzo messo in atto dal controllo di gestione, dalla gestione operativa e dai sistemi informativi è stato quello di assicurare la massima operatività e il supporto ai sanitari, focalizzandosi sullo sviluppo di sistemi di monitoraggio più flessibili e molto più tempestivi rispetto al pregresso (non basandosi più sul dato rendicontato in regione, ma su dati settimanali o infra-mensili) per adattarsi alla fluidità del contesto da monitorare, anche se evidentemente meno strutturati e precisi.

Anche al fine della valutazione della performance è importante ricordare l'inapplicabilità di alcuni indicatori utilizzati per la misurazione di efficienza, efficacia e appropriatezza. In particolare, visto l'andamento delle attività del primo semestre, e la richiesta da parte regionale di una ripartenza dell'attività ambulatoriale e di ricovero e cura per acuti programmata nel corso dell'ultimo quadrimestre, si è ritenuto di:

- valorizzare lo sforzo organizzativo ed erogativo di tutte le articolazioni aziendali, profuso nella gestione della prima parte dell'esercizio 2021 (periodo gennaio-agosto), per fare fronte all'emergenza pandemica ed alla campagna vaccinale massiva;

- porre come obiettivo alle UUOO coinvolte, l'attività erogativa in elezione secondo le indicazioni regionali in tema di piano di recupero delle liste d'attesa, in particolare per le prestazioni ambulatoriali si sono fatti ripetuti e specifici incontri per definire e rimodulare gli obiettivi, al fine di offrire un incremento dei servizi e recuperare quanto possibile le prestazioni non erogate nel periodo precedente;

- non prevedere obiettivi di costo delle UUOO di produzione (coerentemente con i livelli di costo previsti in Bilancio Preventivo, e tenuto conto delle risorse disponibili per l'attività a seguito delle Certificazioni del 2 e 3 trimestre 2021);

- focalizzarsi su pochi obiettivi quanti/qualitativi, tenendo conto del breve periodo per il conseguimento (di fatto, l'ultimo quadrimestre 2021) in analogia con gli obiettivi regionali assegnati al Direttore Generale, della necessità di rendere coerenti i target richiesti con le capacità produttive strumentali, di risorse umane e di servizi "core" scarsi (es. sale operatorie, posti letto).

Anche per quanto concerne le strutture di staff delle direzioni, gli obiettivi si sono focalizzati sulle attività dell'ultimo quadrimestre 2021, ed hanno riguardato in particolare l'implementazione e supporto delle attività legate agli obiettivi regionali (piano di recupero delle liste d'attesa prioritariamente) l'implementazione del piano investimenti e del piano fabbisogni personale (con un focus sullo sviluppo delle attività di smart-working post-emergenziale), il rispetto dei tempi di pagamento, la riattivazione del percorso di certificabilità dei bilanci, obiettivi specifici legati alla gestione del rischio clinico, della sicurezza sui luoghi di lavoro, alla formazione obbligatoria del personale, nonché ad un focus specifico sugli adempimenti legati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, compresa la prosecuzione di attività di digitalizzazione e dematerializzazione, la revisione di alcuni regolamenti.

Gli sforzi del 2021, le criticità rilevate e le esperienze fatte, devono capitalizzarsi in azioni di miglioramento volte, nei prossimi anni, a:

- implementare un sistema di declinazione di obiettivi sub-annuale (es. trimestrali), così da garantire eventuali rimodulazioni in corso d'anno solamente su alcuni periodi

- assegnazione anticipata, anche parziale, di obiettivi già a partire dalla fine dell'anno precedente (anche in assenza di regole di sistema, obiettivi regionali e bilancio di previsione) così da garantire una maggior continuità nell'azione programmatoria

- la rivalutazione del sistema di rilevazione delle attività in contabilità analitica che consenta eventualmente di superare limiti di monitoraggio degli obiettivi, legati alla non completa inter-operabilità dei sistemi di DWH con il sistemi di COAN
- un miglioramento del sistema di diffusione ed utilizzo dei dati di monitoraggio, così da consentire una crescente collaborazione nella verifica tempestiva degli andamenti non a target e la ricerca di soluzioni percorribili nei limiti delle risorse disponibili, per migliorare la performance nel breve periodo.