



Piano della Performance

Anno 2012

INDICE

INDICE	2
PREMESSA	3
L'AZIENDA OSPEDALIERA DI DESIO E VIMERCATE	4
Mission e visione strategica	4
Articolazione territoriale	5
Alcuni indici dimensionali	9
L'assetto attuale e l'evoluzione dei processi e dei servizi erogati	9
<i>Focus: il Sistema di Gestione della Qualità</i>	10
IL CONTESTO ESTERNO	11
Inquadramento generale	11
Il contesto territoriale e demografico	11
Il contesto Economico e Sociale	12
Il contesto Epidemiologico	14
I "Portatori di Interesse" (<i>stakeholder</i>)	14
IL CICLO DELLA PERFORMANCE E GLI OBIETTIVI STRATEGICI	16
Il Ciclo della <i>Performance</i>	16
Le aree strategiche individuate	16
Gli obiettivi strategici per l'anno 2012	17
Le dimensioni della <i>performance</i> e gli indicatori per il monitoraggio	20

PREMESSA

Il presente Piano della *Performance* (in seguito Piano) è un documento programmatico in cui sono esplicitati gli obiettivi strategici ed operativi che l'Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate intende perseguire al fine di comunicare al cittadino, in modo trasparente, l'impegno concreto dell'Azienda nella tutela e nella promozione della salute e le modalità con cui esso viene messo in pratica.

Il Piano è stato strutturato in modo tale da poter fornire al cittadino, nella parte introduttiva, una visione dell'Azienda nel suo complesso, illustrando alcuni dati relativi alla struttura e alla dotazione di organico, nonché la *mission* aziendale.

La seconda parte del Piano, invece, è finalizzata a comunicare gli indirizzi, gli obiettivi strategici e i piani di attività che l'Azienda intende perseguire, in coerenza con il mantenimento dell'equilibrio economico finanziario.

Il presente documento è coerente con i principi contenuti:

- nel D.Lgs. 150/2009 - art. 10 in tema di redazione del piano della *Performance*.
- nella Delibera n. 112/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT).
- Nelle Linee Guida dell'OIV regionale "Il Sistema di Valutazione delle *performance* nelle Aziende Sanitarie pubbliche lombarde" del gennaio 2012.

Il presente Piano è pubblicato sul sito *web* dell'Azienda all'indirizzo: <http://www.aodesiovimercate.org>.

L'AZIENDA OSPEDALIERA DI DESIO E VIMERCATE

L'Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate è parte del Sistema Sanitario Regionale, nell'ambito della quale esercita le proprie funzioni di diagnosi, cura e riabilitazione, con la finalità primaria di contribuire al miglioramento dello stato di salute della popolazione.

L'attuale assetto organizzativo dell'Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate (in seguito Azienda) deriva dalla riorganizzazione del Sistema Sanitario Lombardo conseguente alla istituzione della Provincia di Monza e Brianza e alla ridefinizione degli ambiti territoriali delle Aziende Sanitarie lombarde (D.C.R. 19 marzo 2008 n. VII/579), avvenuto il 1° gennaio 2009.

L'Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate eroga i servizi sanitari attraverso un'articolata rete di Presidi Ospedalieri e strutture ambulatoriali, destinati a rispondere ai fabbisogni del territorio dell'ASL di Monza e Brianza, così come descritto nel successivo paragrafo "Articolazione Territoriale".

Mission e visione strategica

Mission dell'Azienda è quella di migliorare lo stato di salute della popolazione erogando prestazioni di prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione, nonché sviluppare l'attività di ricerca e di formazione, coerentemente con le linee di indirizzo strategico regionali (Piano Socio Sanitario Regionale 2010-2015 e DGR n. IX/2633 del 6.12.2011), nonché con le attività tipiche dell'Azienda stessa.

Tale *mission*, attraverso una risposta clinica e assistenziale costruita attorno ai bisogni dei cittadini, si esplicita nei seguenti ambiti:

- perseguire la centralità del paziente quale bene fondamentale;
- sviluppare la propria capacità di diagnosi, cura e riabilitazione e, più in generale, di soddisfazione dei bisogni di salute delle persone che si rivolgono all'Azienda, al massimo livello qualitativo possibile, in modo appropriato, efficiente ed efficace;
- valorizzare le proprie aree di eccellenza, in un'ottica di continuo miglioramento della qualità delle prestazioni;
- rispondere rapidamente ai fabbisogni espressi dall'utenza anche tramite una corretta gestione dei tempi di attesa;
- gestire correttamente i costi interni, in rapporto alle condizioni di competitività;
- valorizzare le competenze e le capacità del personale, quale patrimonio culturale e professionale dell'Azienda e del Servizio Sanitario Nazionale e Regionale;
- promuovere la cultura della sicurezza del paziente e degli operatori;
- proporsi come Azienda operante all'interno di una comunità che è partecipe del suo sviluppo, mediante il coinvolgimento dei propri utenti e delle organizzazioni di volontariato, guidata dai principi che valorizzano la qualificazione professionale, le competenze e il merito.

Articolazione territoriale

L'attuale articolazione territoriale dell'Azienda è la seguente:

Presidi Ospedalieri Complessi

P.O.C. di Carate/Giussano

- Presidio Ospedaliero "Vittorio Emanuele III", 20841 Carate B.za - Via Mosè Bianchi, 9
- Presidio Ospedaliero "C. Borella", 20833 Giussano - Via Milano, 65

P.O.C. di Desio

- Presidio Ospedaliero "Ospedale di Circolo", 20832 Desio - Via Mazzini, 1
- Presidio Ospedaliero "Trabattoni-Ronzoni", 20831 Seregno - Via Verdi, 2

P.O.C. di Vimercate

- Presidio Ospedaliero "Ospedale Civile", 20871 Vimercate - Via Santi Cosma e Damiano, 10

Strutture Sanitarie Territoriali

Poliambulatori

- Via Umberto I, 17 – 20862 **Arcore**
- Via Viarana, 38 – 20842 **Besana B.za**
- Via Cesare Cantù – 20813 **Bovisio M.go**
- Via Lombardia, 270 – 20861 **Brugherio**
- Via S. Carlo Borromeo, 9 – 20811 **Cesano M.no**
- Via Ugo Foscolo, 24/26 – 20832 **Desio**
- Via Montegrappa, 19 – 20812 **Limbate**
- Via De Gasperi, 14 – 20835 **Muggiò**
- Via Giussani, 9 - **Nova Milanese**

Centri di Dialisi ad Assistenza Limitata (CAL)

- Via Mosè Bianchi, 9 presso l'Ospedale di **Carate B.**
- Via Mercantini – 20811 **Cesano M.no**
- Via Verdi, 2 presso l'Ospedale di **Seregno**

Centri Odontostomatologici

- Via Umberto I, 17 – 20862 **Arcore**
- Via Lombardia, 270 – 20861 **Brugherio**
- Via Leopardi, 9 - presso Poliambulatorio Ospedale **Carate B.**
- Via Mosè Bianchi - **dedicato a persone diversamente abili** - all'interno dell'Ospedale di **Carate B.**

Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

- Via S. Carlo Borromeo, 9 – 20811 **Cesano M.no**
- Via U. Foscolo, 24/26 – 20832 **Desio**
- Via Milano, 65 – presso l’Ospedale **Giussano**
- Via De Gasperi, 14 – 20835 **Muggiò**
- Via Giussani, 9 – 20834 **Nova M.se**
- Via Verdi, 9 – presso l’Ospedale **Seregno**
- Via Risorgimento, 14 – 20871 **Vimercate**

Centri Psichiatrici

- Centro Diurno “La Casa” – Via D. Alighieri, 3 - 20881 **Bernareggio**
- Centro Riabilitativo ad Alta Assistenza e Centro Diurno – Via S. Stefano – 20811 **Cesano M.no**
- Comunità Protetta ad Alta Assistenza – Via Roma, 2 – 20821 **Meda**
- Centro Psico Sociale e Centro Diurno – Via Oliveti, 17 – 20831 **Seregno**

Unità Operative della Neuropsichiatria dell’Infanzia e dell’Adolescenza

- Via Umberto I, 17 – 20862 Arcore
- Via Viarana, 38 – 20842 Besana B.za
- Via Cesare Cantù – 20813 Bovisio M.go
- Via Lombardia, 270 – 20861 Brugherio
- Via S. Carlo, 2– 20811 Cesano M.no
- Via Ugo Foscolo, 24/26 – 20832 Desio
- Via Fermi, 21 – 20833 Giussano
- Via Garibaldi, 37 – 20823 Lentate sul Seveso
- Via Montegrappa, 19 – 20812 Limbiate
- Via D. Alighieri, 7 – 20835 Muggiò
- Via Giussani, 9 - Nova Milanese
- Via Verdi, 2 – 20831 Seregno
- Piazza Martiri d’Ungheria, 30 – 20822 Seveso
- Via Roma, 85 – 20865 Usmate Velate
- Via S. Giuseppe – 20814 Varedo

Organizzazione

Al 31 dicembre 2012, l'Azienda impiegava n. 3162 dipendenti di ruolo (equivalenti tempo pieno), di cui:

PERSONALE AL 31-12-2011	
PERSONALE INFERMIERISTICO	1.458
PERSONALE TECNICO SANITARIO	185
PERSONALE VIGIL.ISPEZIONE	3
PERSONALE DELLA RIABILITAZIONE	123
ASSISTENTI SOCIALI	8
PERSONALE AMMINISTRATIVO	278
OTA/OSS	240
PERSONALE RUOLO TECNICO	234
AUSILIARIO SPEC.TO SERV. ASSISTENZIALI	12
AUSILIARIO SPEC.TO SERV. ECONOMICI	2
TOTALE COMPARTO NON DIRIGENZIALE	2.543
DIRIGENZA MEDICA	564
DIRIGENZA SANITARIA	40
DIRIGENZA PROFESSIONALE TECNICA	8
DIRIGENZA AMMINISTRATIVA	7
TOTALE AREA DIRIGENZA	619
TOTALE COMPLESSIVO	3.162

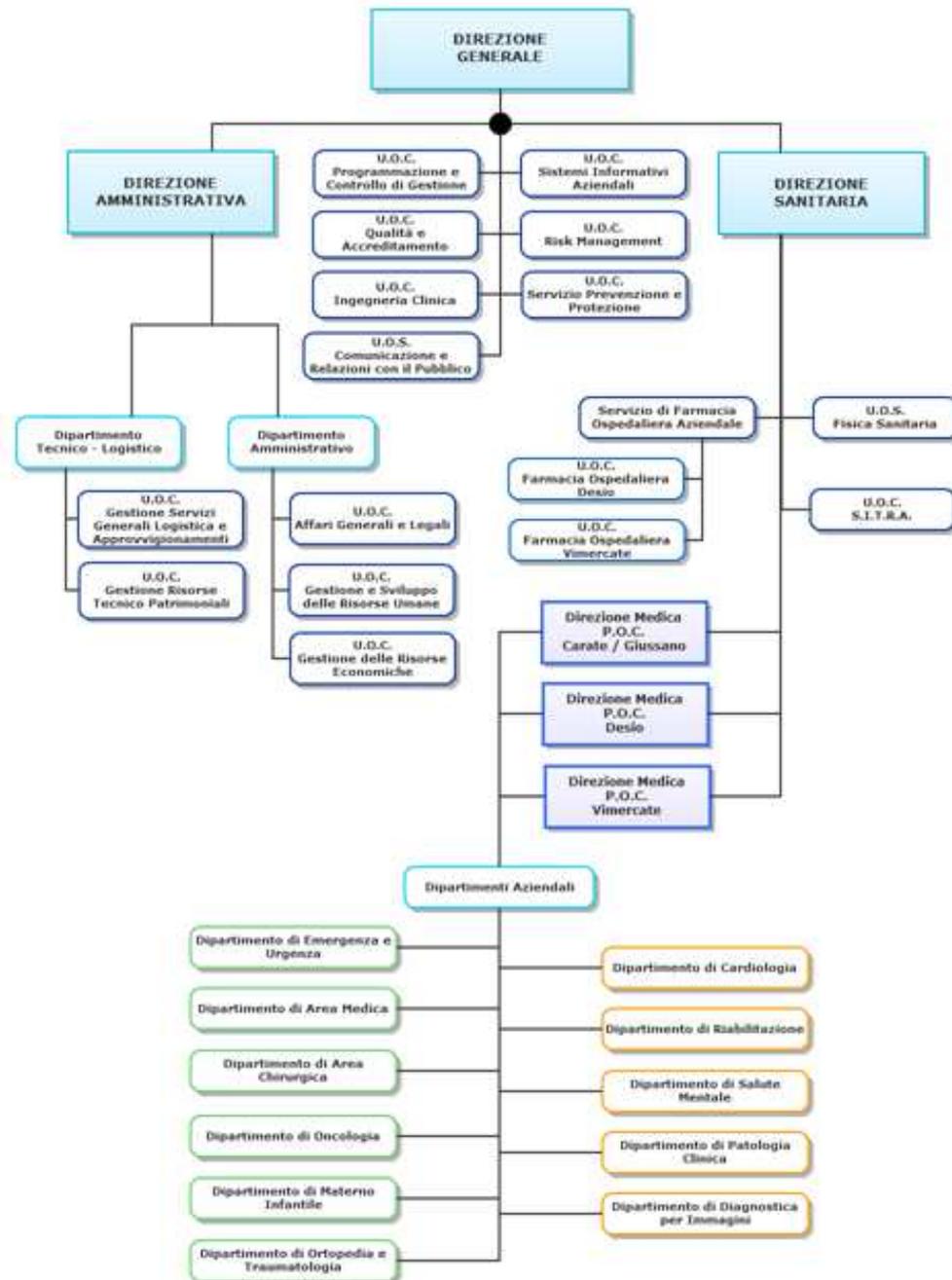
Per quanto concerne l'assetto organizzativo, l'Azienda è così strutturata:

- dal punto di vista fisico-territoriale, in Presidi Ospedalieri Complessi, a loro volta articolati in Presidi Ospedalieri;
- dal punto di vista gestionale e funzionale, in Dipartimenti, finalizzati a realizzare un governo clinico in grado di generare responsabilità e coinvolgimento dei professionisti e di tutto il personale.

Il Personale Infermieristico, Tecnico, Riabilitativo è organizzato nell'ambito del Servizio Infermieristico, Tecnico, Riabilitativo Aziendale.

Tale configurazione organizzativa è stata strutturata in modo da essere flessibile e il più possibile pertinente alle specificità aziendali, così da permettere la creazione delle condizioni e degli strumenti per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Di seguito è riportato l'organigramma attualmente vigente dell'Azienda.



Alcuni indici dimensionali

Di seguito si riportano alcuni dati atti a descrivere alcune caratteristiche dimensionali fondamentali (dati 2011):

- N. Posti Letto accreditati: 1.205 (1.095 ordinari, 110 DH/DS), cui si aggiungono 192 posti tecnici (comprendono culle nido, letti dialisi ospedaliera, chirurgia ambulatoriale a bassa complessità, MAC, sub-acuti)
- Ricoveri Ordinari: 46.486, cui si aggiungono 9 ricoveri per sub-acuti, per complessive 314.989 giornate di degenza
- Ricoveri Day Hospital: 8.839, per complessivi 32.789 accessi
- Accessi Pronto Soccorso: 162.927, esclusi i casi successivamente ricoverati, per complessive 1.261.639 prestazioni
- Prestazioni ambulatoriali: 4.178.575 complessive, escluse quelle di PS
- N. Parti: 5.397

L'assetto attuale e l'evoluzione dei processi e dei servizi erogati

Dal punto di vista della gestione aziendale, nel seguito si illustrano i principali filoni intrapresi dall'Azienda in ottica di perseguimento dell'efficienza del sistema e dell'ottimizzazione dei servizi offerti.

- Revisione e reingegnerizzazione della logistica dell'Azienda, attraverso la mappatura e la riprogettazione dei processi di approvvigionamento e di gestione dei beni materiali attraverso un progetto interaziendale con altre Aziende Ospedaliere operanti in territori limitrofi per la gestione in comune della logistica ospedaliera del farmaco e dei presidi.
- Razionalizzazione per l'acquisizione e l'utilizzo dei beni di consumo.
- Ottimizzazione dell'utilizzo delle tecnologie su base aziendale.
- Implementazione del Sistema integrato di Gestione per la Qualità integrato ISO e JCI: il Sistema Qualità ha permesso di certificare, secondo la Norma UNI ISO 9001:2008, una serie di strutture, prevalentemente amministrative. L'Azienda partecipa attivamente al sistema di valutazione promosso da Regione Lombardia secondo la metodologia della *Joint Commission International*.
- Valutazione del rischio clinico: attività di formazione e monitoraggio dei sinistri e delle cadute.
- Ottimizzazione dei servizi diagnostici interni: è in corso un progetto per la revisione dell'organizzazione dei Laboratori a livello aziendale, in collaborazione con altre realtà ospedaliere, per il superamento progressivo del service, dove conveniente dal punto di vista dei costi/opportunità, e per la concentrazione delle linee di attività. Per quanto riguarda le strutture di radiologia si tratta di valorizzare le competenze cercando di integrando maggiormente le varie componenti.
- Valorizzazione delle risorse umane, in particolare attraverso la promozione di attività formative sul campo; è inoltre in corso la realizzazione di sistemi di mappatura delle

competenze e posizionamento per il personale Dirigente, finalizzato alla definizione di obiettivi di sviluppo individuali e collegato alla valutazione pluriennale per l'attribuzione e il rinnovo degli incarichi dirigenziali;

- Riprogettazione e implementazione del processo di budget e del collegamento con i sistemi di incentivazione.

Focus: il Sistema di Gestione della Qualità

L'Azienda si è dotata di un Sistema di Gestione per la Qualità Aziendale che ha l'ambizione di intraprendere il percorso di ottenimento della certificazione della qualità da parte di enti esterni. Tale attività di certificazione, che ha già interessato alcune delle aree aziendali, si estenderà gradualmente fino alla totale copertura dei processi gestiti, in ambito sia strategico, sia sanitario, sia amministrativo.

La costante sensibilità alla qualità dei servizi e dei processi garantisce un costante monitoraggio delle procedure in essere, al fine di preservare un elevato livello di efficacia ed efficienza delle prestazioni rese nei confronti dei clienti-pazienti.

Si evidenziano a tal proposito le seguenti caratteristiche del Sistema Qualità:

- presenza, per la maggior parte dei percorsi amministrativi aziendali, di procedure scritte, dichiarate e controllate;
- rigoroso controllo delle apparecchiature elettromedicali;
- cartella clinica informatizzata;
- indicatori professionali di eccellenza per il monitoraggio delle prestazioni (controllo delle infezioni ospedaliere, del buon uso del sangue, delle procedure anestesologiche e chirurgiche);
- periodiche indagini di *Customer Satisfaction* e Gestione dei Reclami con l'analisi di criticità e stesura di specifici piani di miglioramento.

IL CONTESTO ESTERNO

Inquadramento generale

Al fine di inquadrare l'Azienda nel contesto di riferimento, nella presente sezione forniremo una sintesi di quelle che sono le variabili di tipo economico, sociale, ma anche demografiche ed ambientale, che caratterizzano l'area servita dall'Azienda.

Tale sezione fa riferimento a quanto espresso nel "Documento di Programmazione e Coordinamento dei Servizi Sanitari e Socio Sanitari" dell'ASL di Monza Brianza per l'anno 2012.

Si sottolinea come l'Azienda serva un territorio molto vasto, comprendente due importanti bacini: quello del Vimercate, a est, e quello tipicamente della Brianza più a ovest.

Figura 1 - Territorio dell'ASL Monza e Brianza



Il contesto territoriale e demografico

Il territorio dell'ASL di Monza Brianza è distinto nei cinque distretti socio sanitari di Carate Brianza, Desio, Monza, Seregno e Vimercate, che si aggregano in tre aree ai fini del Dipartimento di Prevenzione: i distretti di Monza e Carate Brianza confluiscono in un'unica area dipartimentale, come pure i distretti di Desio e Seregno.

I 55 Comuni dell'ASL di Monza Brianza sono approssimativamente equamente distribuiti tra le tre aree ma la densità abitativa differisce in modo significativo nell'area di Vimercate, che è meno urbanizzata ed è infatti caratterizzata densità abitativa nettamente più bassa rispetto al resto dell'ASL.

Figura 2 - Popolazione residente ASL MB - anno 2011

DISTRETTO (DSS)	Popolazione ISTAT 2011			Dati		
	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	Km2	Abitanti per Km2*	n. COMUNI
Carate Brianza	73.265	76.079	149.344	76	1.965	13
Monza	81.640	88.146	169.786	48	3.537	3
Desio	96.801	99.098	195.899	67	2.924	8
Seregno	77.347	80.137	157.484	73	2.157	9
Vimercate	87.159	89.964	177.123	141	1.256	22
Totale ASLMB	416.212	433.424	849.636	405	2.098	55

* Densità abitativa

Fonte: ISTAT

Il contesto Economico e Sociale

Dal punto di vista economico, il 51.5% della popolazione lavorativa (139.714 addetti stimati) opera nella categoria Industria, mentre il restante 48.5% (131.438 addetti stimati) nella categoria Servizi. Tra le attività manifatturiere i settori principali sono quello *metalmeccanico* ed *elettromeccanico* (complessivamente circa 60.000 addetti stimati), del legno (circa 17.000 addetti), quello dell'*industria chimica* (circa 11.000 addetti). Particolarmente rappresentati anche i settori *tessile* (circa 6.000 addetti) e quello della *gomma e plastica* (circa 5.000 addetti). Nell'ambito della categoria Servizi, prevalgono i settori del *commercio* (con circa 48.000 addetti) e quello dei *trasporti e logistica* (con circa 10.000 addetti); particolarmente rappresentata anche il settore della *sanità* (con circa 14.000 addetti).

Le tabelle sottostanti indicano il numero delle strutture per l'assistenza sanitaria e sociale e delle strutture scolastiche.

Figura 3 - Strutture

Tipo		Categorie	N. attività presenti
Strutture sanitarie	autorizzate	Ambulatori autorizzati	290
		Strutture riclassificate come Attività Odontoiatriche Monospecialistiche	496
		Associazioni per soccorso sanitario (sedi operative)	29
		Associazioni per soccorso sanitario (mezzi)	204
		Studi Professionali di medicina dello sport	15
	accreditate territoriali	Centri privati di medicina dello sport	
		accreditati a contratto	3
		accreditati senza contratto	2
		Centri pubblici di medicina dello sport gestiti dalla Asl	2
		Altre strutture ambulatoriali specialistiche di diagnosi e cura	
		accreditati a contratto	29
		accreditati senza contratto	13
	accreditate ospedaliere	Laboratori di analisi privati accreditati a contratto	9
		Punti prelievo (compresi i punti siti nei Laboratori)	38
		Aziende Ospedaliere	7
		Presidi Ospedalieri	12
	Farmacie e depositi	Farmacie, parafarmacie	210
Depositi		23	
Strutture socio - sanitarie		Centri Diurni Integrati	22

Figura 4 - Strutture

Tipo	Categorie	N. attività presenti
	Residenze Sanitarie Assistenziali	37
	Residenze Sanitarie Disabili	4
	Centri Diurni Disabili (ex CSE)	22
	Istituti di Riabilitazione	4
	Hospice	1
	Consultori	10
	Servizi Dipendenze	7
	Comunità Tossicodipendenti	5
Strutture socio - assistenziali	Comunità alloggio disabili	15
	Comunità alloggio minori	26
	Servizi prima infanzia	189
	Nidi famiglia	31
	Centri Aggregazione Giovanile	25
	Servizi Formazione Autonoma compresi CSE	20
	Centri Diurni Anziani	10
	Centri ricreativi diurni (con autorizzazione definitiva)	n.d.
Strutture per l'istruzione	Scuole Materne	195
	Scuole Elementari	168
	Scuole Medie	88
	Scuole Superiori	78
Strutture carcerarie	Carcere	1
Strutture ricreative	Piscine	38
Servizi - prodotti alla persona	Tatuatori - piercing	28
	Estetisti	300
	Aziende cosmetiche	49
Totale Attività		2755

Fonte: "Documento di Programmazione e Coordinamento dei Servizi Sanitari e Socio Sanitari" - ASL di Monza Brianza

Dal punto di vista sociale, invece, si presentano alcune informazioni derivabili dai flussi informativi sanitari e sociosanitari.

Figura 5 - Indice di dipendenza anziani

Distretto	Femmine				Maschi				Totale			
	1997	2002	2007	2011	1997	2002	2007	2011	1997	2002	2007	2011
Carate Brianza	25,2	29,0	32,4	33,4	15,7	18,7	22,6	24,1	20,4	23,8	27,4	28,7
Desio	21,7	26,1	30,3	31,3	14,7	18,2	21,9	23,3	18,2	22,1	26,0	27,3
Monza	26,7	31,1	37,3	40,0	17,3	21,0	26,8	29,1	22,0	26,1	32,1	34,6
Seregno	24,5	28,3	31,9	32,9	15,5	19,0	22,5	23,9	20,0	23,6	27,2	28,4
Vimercate	23,5	27,2	31,1	32,2	14,3	17,4	21,3	22,9	18,9	22,2	26,1	27,5
ASLMB	24,2	28,3	32,6	33,9	15,5	18,9	23,0	24,6	19,9	23,6	27,7	29,2

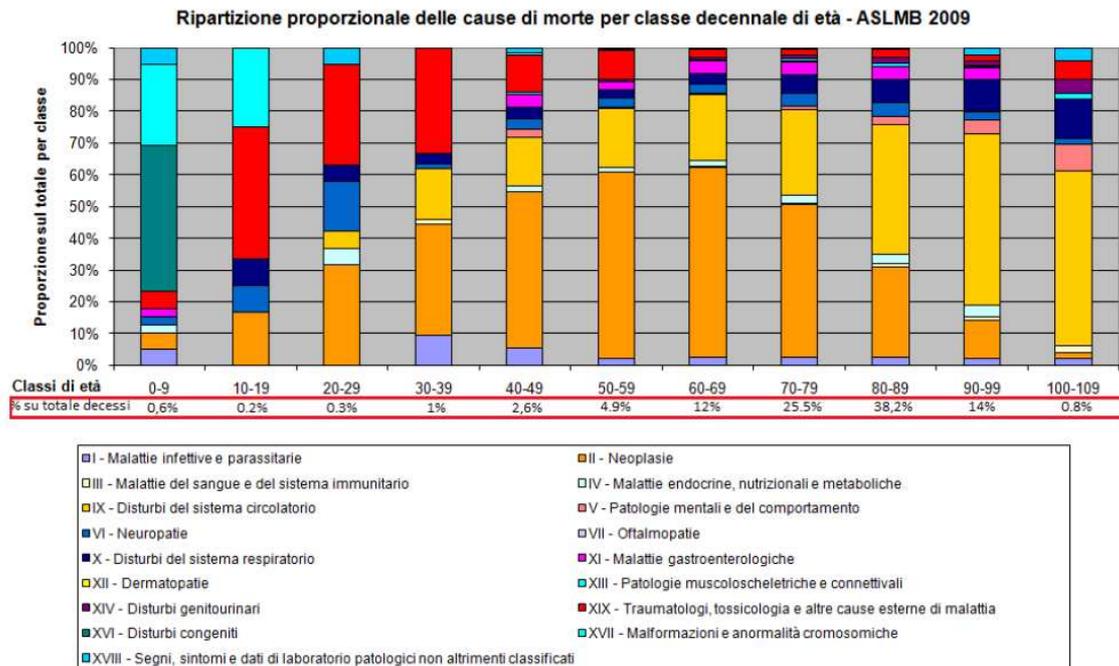
Fonte: "Documento di Programmazione e Coordinamento dei Servizi Sanitari e Socio Sanitari" - ASL di Monza Brianza

La popolazione con disabilità della ASL MB rappresenta quasi il 6% della popolazione 0-64 anni, con lieve aumento percentuale rispetto all'anno precedente (era pari a 5,6%). La popolazione con disabilità costituisce una proporzione della popolazione del territorio variabile dal 4,7% nel Distretto di Vimercate al 6,1% nel Distretto di Monza.

Il contesto Epidemiologico

Il grafico che segue illustra la ripartizione delle cause di morte per classi di età per l'anno 2009, mettendo in evidenza la percentuale dei decessi.

Figura 6 - Ripartizione popolazione per causa di morte e per classe di età (anno 2009)



Fonte: "Documento di Programmazione e Coordinamento dei Servizi Sanitari e Socio Sanitari" - ASL di Monza Brianza

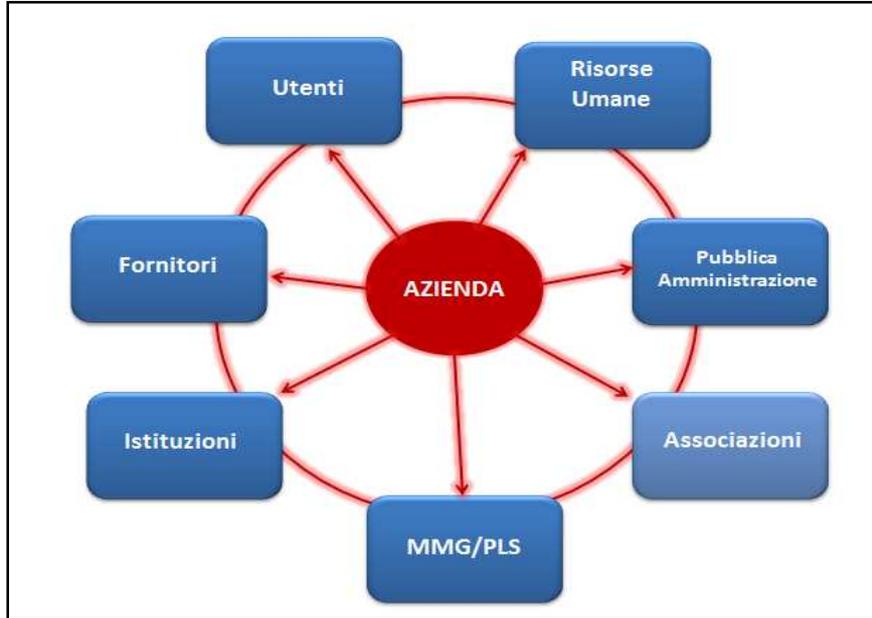
I "Portatori di Interesse" (stakeholder)

L'individuazione delle aree di intervento prioritario dell'Azienda va effettuata con riferimento alle priorità di varia natura emerse dall'analisi del contesto esterno, nonché dal confronto con gli *stakeholder* nell'ambito della rete per la promozione della salute e dagli indirizzi regionali di programmazione.

In un'Azienda avente l'articolazione dell'AO Desio e Vimercate, l'individuazione e il riconoscimento degli *stakeholder* è necessariamente un esercizio importante e complesso, che deve tenere in considerazione le istanze di molti soggetti individuali, sociali, istituzionali.

A tal proposito la figura che segue illustra gli *stakeholder* strategici, ossia tutti coloro che contribuiscono alla realizzazione della *mission* aziendale.

Figura 7 – Stakeholder strategici dell’Azienda



IL CICLO DELLA *PERFORMANCE* E GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il Ciclo della *Performance*

Secondo quanto previsto dall'art. 5, co. 1, e dall'art. 10, co. 1, lett. a), del D.Lgs. 150/2009, la definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano della *performance* deve avvenire in maniera integrata con il processo di programmazione economico- finanziaria e di bilancio.

Nell'AO di Desio e Vimercate il sistema di *budgeting* è attivo da molti anni e ha concentrato la sua attività su obiettivi sia di tipo economico/finanziario, sia di tipo quali-quantitativo definiti di anno in anno dalla Direzione con riferimento a progetti strategici da portare a compimento nei singoli periodi.

Nel corso del 2012, si è posta grande attenzione allo sviluppo ulteriore del processo di formazione del *budget*, ridefinendo i confini di responsabilità dei vari attori, riprogettando il relativo regolamento e armonizzando lo stesso con il sistema di corresponsione della retribuzione di risultato ai dirigenti.

Particolare attenzione è stata posta a:

- responsabilizzazione diretta dei singoli Dirigenti sugli obiettivi definiti a livello di Unità Complessa, con un meccanismo di definizione degli obiettivi basato sull'effettivo coinvolgimento delle persone nel raggiungimento degli stessi;
- semplificazione della modalità di distribuzione delle risorse legate al risultato, con una piena attuazione del Ciclo delle *performance* indicato dalla Regione Lombardia e la definizione di una diretta relazione proporzionale tra obiettivi conseguiti (dall'Unità e dai singoli Dirigenti) e le risorse effettivamente distribuite.

Le aree strategiche individuate

In coerenza con la programmazione strategica regionale (Piano Socio Sanitario Regionale 2010-2014 e DGR n. IX/2633 del 6-12-2011) e con gli obiettivi di mandato del Direttore Generale, l'Azienda individua le seguenti aree strategiche, espressione delle finalità ultime dell'organizzazione e rilevanti rispetto ai bisogni della collettività.

- Appropriatelyzza delle cure.
- Ridefinizione dell'assetto organizzativo aziendale.
- Piena attivazione e sviluppo dei Dipartimenti aziendali e valorizzazione della *mission* dei vari Presidi Ospedalieri.
- Ottimizzazione del sistema informativo e informatico.
- Valorizzazione dell'attività di ricerca.
- Miglioramento della comunicazione interna ed esterna.
- Miglioramento continuo della qualità delle prestazioni erogate.
- Mantenimento della stabilità finanziaria.

Gli obiettivi strategici per l'anno 2012

Sulla base di tali linee strategiche, sono stati selezionati i seguenti obiettivi in quanto rilevanti rispetto ai bisogni di salute della popolazione.

Tali obiettivi, programmati su base triennale, saranno aggiornati annualmente sulla base delle priorità dell'Azienda Ospedaliera.

Miglioramento accessibilità e accoglienza

Per quanto concerne il rispetto dei tempi di attesa, si sottolinea che l'Azienda si è sempre contraddistinta per la ricerca di diversificate azioni volte a garantire ai cittadini un tempistica in linea con le direttive regionali. La grande adesione alla Centrale regionale per la prenotazione degli esami specialistici ha permesso la massima possibilità di accesso ai servizi aziendali. Particolare attenzione sarà posta alle modalità di codifica delle prestazioni, che in questi ultimi anni hanno risentito di qualche criticità. Sarà inoltre intrapresa un'attività di sensibilizzazione dei professionisti finalizzata a garantire la massima attenzione in merito a questa tematica.

Piena attuazione dei progetti previsti in sede di contrattazione con l'ASL

L'Azienda ha avviato due importanti progetti con l'ASL, in sintonia con quanto previsto dalle Regole 2012. Il primo progetto è relativo alla presenza di medici specialisti dell'A.O. presso gli studi dei MMG in forma associata. L'obiettivo è quello di soddisfare a livello territoriale una serie di esigenze assistenziali in modo che le persone si rechino in ospedale solo quando necessario. Gli specialisti che saranno coinvolti in questa prima esperienza saranno i cardiologi e gli psichiatri, per i disturbi depressivi. Il secondo progetto, invece, è relativo alla gestione dei codici verdi in pronto soccorso, con l'obiettivo di ridurre i tempi di attesa.

Informatizzazione e semplificazione delle procedure amministrative e sanitarie

Tra le priorità dell'Azienda vi è l'obiettivo di estendere l'utilizzo della cartella clinica informatizzata, già in uso nel Presidio Ospedaliero di Vimercate, anche agli altri presidi ospedalieri. Per l'anno in corso, in particolare, è prevista l'implementazione della cartella clinica elettronica delle Terapie Intensive. L'Azienda si propone, inoltre, di sviluppare l'informatizzazione dell'ambito amministrativo, per lo snellimento dei processi amministrativi, attraverso un potenziamento dell'infrastruttura tecnologica ed una evoluzione dei sistemi applicativi.

Sviluppo della comunicazione esterna e revisione del sito *web* aziendale

E' stato costituito un gruppo di lavoro che sta rivedendo il sito *internet* aziendale in modo da fornire al cittadino informazioni precise e utili ai cittadini, con la dovuta tempestività. In collaborazione con l'ASL e l'Azienda Ospedaliera di Monza è stata attivata una sperimentazione per la gestione in comune della Rassegna Stampa e per la promozione di iniziative per far conoscere le attività svolte in Azienda, con un rapporto propositivo con i *mass media*. Anche sul fronte interno, L'Azienda sta rivedendo il sito *intranet* in modo che svolga realmente le funzioni di portale delle informazioni utili al personale. E' stato aperto un confronto con le associazioni di volontariato per la costituzione del Comitato consultivo misto per una collaborazione proficua e

partecipativa allo sviluppo dell'Azienda. E' in corso un processo di valorizzazione dell'attività svolta dagli Uffici Relazione con il Pubblico - URP aziendali, in modo da renderla maggiormente idonea alle aspettative dei cittadini.

Miglioramento continuo delle qualità delle prestazioni erogate e dell'appropriatezza

Individuazione e l'utilizzo di strumenti di valutazione dell'outcome clinico: l'Azienda sta cominciando ad utilizzare gli *outcome* clinici per una valutazione dell'attività effettuata tramite i dati provenienti dalla valutazione degli indicatori di esito definiti dalla Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia e quelli provenienti dal programma nazionale valutazione degli esiti.

Implementazione di percorsi diagnostico-terapeutici-assistenziali: è stata individuata la modalità di definizione dei PDTA per cercare di omogeneizzare i comportamenti dei vari professionisti e garantire alti livelli qualitativi di assistenza e continuità delle cure per i pazienti, ponendo l'attenzione sulle evidenze e incrementando le collaborazioni tra le varie strutture.

Sviluppo dell'attività di ricerca scientifica

L'organizzazione intende favorire attività di ricerca scientifica promuovendo sinergie con IRCCS al fine di concorrere per reclutare finanziamenti pubblici specialmente in ambito di Commissione Europea.

Revisione e razionalizzazione dell'attività in ottica dipartimentale aziendale

L'attuale organizzazione dipartimentale dell'Azienda verrà ulteriormente valorizzata al fine di creare sinergie tra UUOO omologhe e massimizzare le eccellenze.

In particolare, si sintetizzano nel seguito le principali aree coinvolte.

Area chirurgica: specializzare maggiormente i singoli comparti, con un investimento professionalmente elevato; migliorare l'attività di ricovero per intensità di cura già in atto a Vimercate e in parte a Desio.

Area medica: aumentare il turn over dei pazienti, riducendo la degenza media, per avere maggiore possibilità di ricovero; migliorare l'attività di ricovero per intensità di cura.

Area urgenza-emergenza: migliorare l'attività svolta nel presidio di Desio ed effettuare delle scelte sui due presidi a minor accesso, salvaguardando le esigenze della cittadinanza ma garantendo loro la indispensabile sicurezza delle cure.

Area materno infantile: garantire alla donna la partoanalgesia assicurata in tutti i presidi h 24. Per quanto riguarda la Pediatria, l'Azienda intende trovare delle sinergie con l'ambito universitario in modo da utilizzare risorse ora assenti, quali i medici specializzandi. Sull'attività di neuropsichiatria infantile l'Azienda intende perseguire un'attività di razionalizzazione delle sedi di attività nell'ambito dell'area di Desio.

Area dei servizi: i laboratori hanno incominciato a lavorare in questi anni in ambito dipartimentale ed è stato fatto un lavoro di concentrazione delle attività e di valorizzazione delle risorse. Si tratta di continuare su questa strada e massimizzare l'automazione. Inoltre si stanno attivando collaborazioni con altre realtà ospedaliere per trovare sinergie, minimizzando i *service*, gestiti in comune, e specializzando ancora di più i singoli laboratori

delle due Aziende, aumentando la massa critica di esami svolti. Per quanto riguarda l'area della diagnostica per immagini, l'Azienda intende valorizzare il lavoro in rete delle varie strutture, utilizzando pienamente l'uso del PACS e differenziando le varie attività specialistiche.

Area psichiatrica: l'Azienda intende portare avanti i programmi innovativi proposti dal Dipartimento di Salute Mentale attraverso l'ASL di Monza Brianza e l'ASL di Melegnano, garantendo la continuità rispetto al triennio passato.

Attività odontoiatrica: questa rappresenta una peculiarità unica dell'Azienda ospedaliera con la presenza di 65 postazioni odontoiatriche e circa 23.000 pazienti trattati. La *partnership* con il privato ha permesso di garantire un'assistenza di ottimo livello, garantendo pienamente i LEA e un'attività di solvenza a prezzi calmierati. L'obiettivo è quello di continuare lo svolgimento di questa attività, sviluppando quella a favore di soggetti disabili, difficilmente erogabile a livello di sistema pubblico e anche privato.

Le dimensioni della *performance* e gli indicatori per il monitoraggio

DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE	OBIETTIVI	INDICATORE	2010	2011
Economicità	Mantenimento dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, coerentemente con le necessità e le aspettative dei cittadini, dei professionisti e dell'Azienda nel suo complesso, come da indicazioni Regole di Sistema 2012	Ricavi totali ¹	€ 405.847.256	€ 425.002.817
		Costi della produzione ¹	€ 453.305.616	€ 489.109.125
Efficacia esterna (impatto sui bisogni)	Monitoraggio della capacità dell'Azienda di rispondere ai bisogni del territorio	Numero ricoveri effettuati dall'Azienda a favore di residenti dell'ASL MB/ Numero totale ricoveri a favore dei residenti Regione Lombardia) *100	78,58%	80,54%
Efficacia Organizzativa	N. medio corsi frequentati dai dipendenti nell'anno	N. totale frequenze a corsi di formazione/ N. totale dipendenti	2,49	1,68
	Pari opportunità	N. dipendenti donne / Tot dipendenti	73%	74%
	Pari opportunità	N. dipendenti categorie protette / N. tot dipendenti	3%	3%
	Benessere organizzativo in termini di riduzione del tasso di infortuni	N. totale infortuni nell'anno	258	248
	Benessere organizzativo in termini di riduzione del tasso di assenteismo (media delle UUOO calcolata ai sensi della vigente normativa in tema di trasparenza amministrativa)	(N. giorni assenza dal servizio / N. giornate lavorative all'anno) *100	13%	13%
Benessere organizzativo in termini di Piani di assunzione di personale a tempo indeterminato	N. personale assunto a tempo indeterminato / N. totale dipendenti	95%	96%	

¹Si precisa che si intende il valore dei ricavi totali e dei costi della produzione al II Margine di Produzione.

Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate

DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE	OBIETTIVI	INDICATORE	2010	2011
Efficienza	Efficienza in termini di occupazione media Posti Letto in regime Ordinario per l'area chirurgica	Tasso di occupazione posti letto = (N. gg degenza / N. Posto Letto area chirurgica * 365) *100	80,46%	71,33%
	Efficienza in termini di occupazione media Posti Letto in regime Ordinario per l'area medica	Tasso di occupazione posti letto = (N. gg degenza / N. Posto Letto area medica * 365) *100	96,46%	92,90%
	Razionalizzazione dei consumi di farmaci in relazione ai volumi di attività	(Costo Farmaci / Ricavi totali) *100	3,32%	3,55%
	Razionalizzazione dei consumi di presidi in relazione ai volumi di attività	(Costo Presidi / Ricavi totali) *100	3,43%	3,62%
	Razionalizzazione dei consumi di protesi in relazione ai volumi di attività	(Costo Protesi / Ricavi totali) *100	1,88%	1,82%
Efficienza	Risorse Umane	N. Ricoveri ordinari / N. Dirigenti Medici	85,74	82,44
	Risorse Umane	N. Ricoveri ordinari / N. personale comparto	18,89	18,28
	Semplificazione e informatizzazione delle procedure amministrative	Dipendenti abilitati al portale del personale / N. tot dipendenti	96%	99%
Qualità dei Processi	Ottenimento Certificazione <i>Joint Commission</i>	Si / No	SI	SI
	Certificazione ISO 9000	Si / No	Parziale	Parziale
Qualità dell'assistenza	Ricoveri Ripetuti	N. ricoveri ripetuti in regime ordinario / N. totale ricoveri in regime ordinario	2,93%	2,71%
	Dimissioni Volontarie	N. dimissioni volontarie / N. totale ricoveri ordinari	1,21%	1,13%