Relazione sulla Performance 2020

Ospedale Maggiore di Lodi
Distretti e Presidi Lodigiani

Sistema Socio Sanitario

Regione Lombardia

ASST Lodi

PREMESSA

La presente relazione sulle *Performance* relativa all'anno 2020, viene predisposto in attuazione delle disposizioni di cui all'art. 10 del Decreto Legislativo 150/2009 secondo le Linee Guida stabilite dall'OIV di Regione Lombardia in ordine al Sistema di misurazione delle *Performance* nelle Aziende Sanitarie pubbliche lombarde.

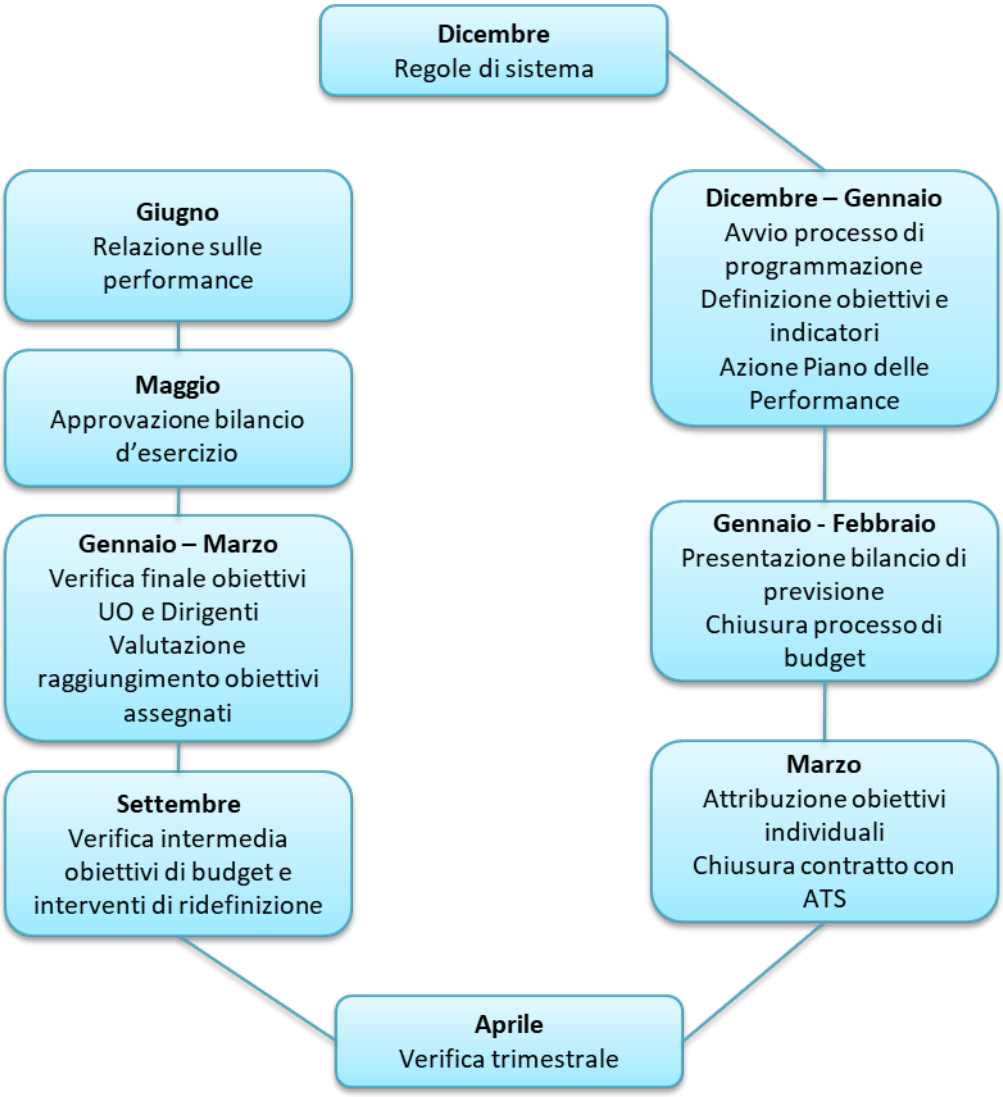
Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP) ha fatto propria la metodologia prevista dalle linee guida regionali trasmettendola all'Azienda, nei confronti della quale dovrà verificare la correttezza metodologica e la coerenza della programmazione aziendale con gli indirizzi regionali attraverso il processo di budget.

Il Piano è pubblicato presso il sito *web* istituzionale al seguente indirizzo:

https://www.asst-lodi.it/performance

Il ciclo della performance aziendale

Di seguito si riporta l'articolazione del ciclo della performance aziendali con la puntuale definizione dei responsabili, dei soggetti coinvolti , degli strumenti adottati. L'attività di pianificazione strategica avviata nel rispetto del Decreto 150 del 2009 si attua con le Regole di Sistema da parte della Direzione Sanità Regione Lombardia. La Direzione Strategica Aziendale definisce gli obiettivi strategici aziendali che rappresentano il riferimento per i Direttori di Dipartimento e per i responsabili di CDR la strategia per il proprio settore e gli obiettivi operativi che si concretizzano nel sistema di programmazione annuale.



L'ASST di Lodi ha avviato un sistema di programmazione e controllo aziendale che consente di realizzare, all'inizio di ogni esercizio, i seguenti obiettivi di fondo:

- Il coinvolgimento ed il coordinamento di tutte le articolazioni aziendali interessate per assicurare una visione sistemica del servizio sanitario superando modalità d'approccio di tipo settoriale
- Garantire la corresponsabilizzazione e la motivazione degli erogatori nel raggiungimento degli obiettivi generali e specifici orientati al migliore utilizzo delle risorse disponibili
- Il controllo della dinamica dei costi finalizzato alla corretta allocazione delle risorse per garantire i livelli essenziali d'assistenza
- La valutazione delle unità operative

Il processo prevede verifiche trimestrali ed eventuale revisione semestrale degli obiettivi riferiti sia alle risorse assegnate che alle attività previste.

INQUADRAMENTO DELL'AZIENDA E RISULTATI

L' Azienda Socio Sanitaria Territoriale di Lodi è stata costituita con deliberazione regionale n. X/4480 del 10/12/2015 e con deliberazione aziendale n. 1-2016 del 04/01/2016, in applicazione della L.R. 23/2015 recante la "Evoluzione del Sistema Socio Sanitario lombardo: modifiche al Tit. I e al Tit. II della L.R. 30/12/2009, n.33" e si pone l'obiettivo di soddisfare le esigenze di salute della popolazione sotto il profilo della diagnosi, della cura, della riabilitazione e del reinserimento nel tessuto sociale.

L'Azienda è attualmente articolata nei quattro presidi di Lodi, Codogno, Casalpusterlengo e Sant'Angelo Lodigiano, ognuno dei quali è composto da una struttura ospedaliera e da poliambulatori territoriali.

La composizione dell'assetto organizzativo dell'ASST di Lodi ricomprende inoltre le strutture distrettuali del territorio di competenza così come individuate nell'allegato 1 della L.R. 23/2015, comprendenti i Consultori Familiari di Pubblici di Lodi, Codogno e Sant'Angelo Lodigiano e i SERT di Lodi, Casalpusterlengo e Sant'Angelo Lodigiano.

Organizzazione Aziendale Emergenza Covid-19 e impatto sulle Performance

L'ASST di Lodi, dal riconoscimento ufficiale del primo caso di SARS-COV-2 c/o il Presidio Ospedaliero di Codogno avvenuto il 20.02.2020, è stata la prima azienda in Italia ad affrontare in modo massivo l'emergenza Covid-19 sul proprio territorio.

L'esigenza di fronteggiare la complessità organizzativa e gestionale derivante dall'emergenza ha imposto cambiamenti organizzativi che hanno modificato profondamente il modello gestionale precedente, indirizzando verso modelli innovative caratterizzati da plasticità e possibilità di adattamento in itinere.

Durante l'emergenza, per contenere la diffusione del virus nei quattro presidi ospedalieri dell'ASST di Lodi sono state istituite aree dedicate ai pazienti affetti da Covid-19 ed aree "No Covid" per proseguire con alcune attività inderogabili per i pazienti presumibilmente non infetti. I percorsi aziendali finalizzati all'uso degli ascensori sono stati riorganizzati, identificando impianti dedicati per lo spostamento dei pazienti Covid.

Tutte le unità operative hanno modificato le proprie attività, come da indicazioni regionali, sospendendo quelle non essenziale, e al fine di evitare assembramenti di utenti e personale in luoghi di transito quali CUP, atri e sale di attesa ecc. Sono stati pertanto sospesi i ricoveri in elezione, fatte salve le patologie non rinviabili di cui alla normativa regionale, e sono stati ridotti gli ambulatori per esterni; le aree di degenza per acuti sono state riorganizzate in base alla condizione clinica dei pazienti, riclassificandole per intensità di cura e identificate attraverso un codice colore. Nei servizi essenziali aperti al pubblico, quali ad esempio nelle sale di attesa Radiologia o al Centro Unico di Prenotazione per attività indifferibili, sono stati effettuati interventi volti al distanziamento sociale quali la rimozione/numerazione delle sedute ecc.

Le visite ai pazienti ricoverati nelle aree ospedaliere, compreso il Pronto Soccorso ordinario, dove sono presenti pazienti Covid-positivi, sono state vietate in tutti e quattro i presidi dell'ASST.
Particolare attenzione è stata data agli interventi di pulizia e sanificazione in tutte le aree ospedaliere attraverso un incremento sostanziale delle aree ospedaliere classificate come ad alto e altissimo rischio, e introducendo alcune procedure aggiuntive di verifica.

Successivamente, in attuazione della Fase 2 , ai sensi della DGR XI/3115 del 7 maggio 2020, con Deliberazione n. 197 del 25/5/2020 è stata istituita la figura dell'"Access Manager" aziendale, supportata nella propria attività dalla Direzione Medica del Presidio Unico, dalla Direzione delle Professioni Sanitarie, dal Gruppo Operativo Infezioni Ospedaliere, dal Risk Manager e dal Servizio Comunicazione aziendali.

Il numero di letti accreditati complessivo si è mantenuto pressochè costante, sebbene le aree di degenza siano state completamente riorganizzate anche per far fronte all'elevato numero di assenze per malattie rilevate tra il personale sanitario e non.

POSTI LETTO Ponderati – Rilevazione Dicembre 2020	Lodi	Codogno	Sant'Angelo	Casalpusterlengo
Posti letto ordinari	281,67	92,58	71,50	58,67
Posti letto DH/DS	16,50	3,67	1,83	
Posti letto Subacuti			12,83	11,92

L'intensità e la complessità del flusso di pazienti che ha caratterizzato il periodo di emergenza ha evidenziato la necessità di passare a un modello di ospedale organizzato per reparti e discipline a un modello di ospedale "per intensità di cura", attraverso la creazione di equipes multidisciplinari che si è rivelata estremamente versatile e più adatta alla gestione di questo tipo di eventi.

Attività di ricovero

Durante la fase epidemica l'attività ordinaria è stata progressivamente ridotta al fine di recuperare risorse per potenziare le aree di pronto soccorso e di ricovero dedicate ai pazienti Covid positivi, aumentare il numero di posti letto Covid+ e Covid free disponibili e consentire un adeguato livello di assistenza a tutti i pazienti, così come descritto nel Piano di Riordino della Rete Ospedaliera approvato con DGR 3264 del 16/06/2020.

Occorre sottolineare che le attività per pazienti in condizione di urgenza e per pazienti elettivi a rapida evoluzione sono state costantemente mantenute anche durante le fasi di emergenza, garantendo un livello di assistenza e presa in carico appropriato. Contestualmente anche l'attività legata alle reti tempo dipendenti, rete Stemi e rete Stroke, è rimasta attiva.

La ripartenza dell'attività chirurgica, iniziata nel secondo semestre, è avvenuta sulla base di un piano organizzativo per la riapertura dei blocchi operatori dei Presidi di Lodi e Codogno. Secondo le indicazioni regionali, il Dipartimento di Chirurgia applica un accurato screening pre ricovero per l'ammissione dei pazienti al ricovero in elezione.

	2019	2020
Ricoveri ordinari		
1.01-Dimessi Ordinari	16.511	12.994
13.6-PESO MEDIO DRG MEDICI	0,84	0,88
13.7-PESO MEDIO DRG CHIRURGICI	1,35	1,48
1.03-Degenza media Ordinari	9,42	10,21
Ricoveri DH		
2.01-Dimessi DH DS	2.390	1.743
Ricoveri sub acute		
3.01-Dimessi Sub Acuti	408	421

Attività ambulatoriale

L'ASST di Lodi ha sempre garantito, anche in fase emergenziale, le prestazioni non differibili, le prestazioni urgenti con priorità U o B, le prestazioni dell'area salute mentale dell'età evolutiva e dell'età adulta, i servizi sulle dipendenze, i percorsi di assistenza dei pazienti cronici e le vaccinazioni dell'infanzia.
In relazione alla fase 2 l'ASST ha avviato una revisione complessiva delle attività ambulatoriali, al fine di conciliare le necessità di distanziamento, prevenire il sovraffollamento, organizzare spazi ambulatoriali, CUP e aree di attesa.
A seguito di una ricognizione sull'attività sospesa durante la fase critica sono state messe in atto misure per garantire la ripresa dell'attività garantendo il distanziamento e il costante monitoraggio delle prestazioni erogate e da recuperare.

Prestazioni Ambulatoriali	2019	2020
Quantità	2.277.485	1.615.809

Per tutti i pazienti affetti da Covid-19 ma non necessitanti di ricovero è stata istituita un'attività di telesorveglianza domiciliare in collaborazione con MMG e con ATS: attraverso sensori multiparametrici, software di tele-monitoraggio e lo sviluppo di un algoritmo è stato possibile monitorare I parametri vitali dei pazienti (saturazione ossigeno, frequenza cardiaca e respiratoria) in modo da prevenire il peggioramento delle condizioni cliniche e una corretta gestione del caso.
È stata attivata l'ADI Covid anche raccordata alla centrale operativa per attività diagnostiche e terapeutiche a domicilio (prelievi ematici, ECG, trattamenti terapeutici e tamponi nasofaringei) e la rete di assistenza/consulenza territoriale di Cure Palliative sia domiciliari che per RSA e RSD del territorio.

Pronto Soccorso

Per quanto riguarda l'attività di Pronto Soccorso, il modello organizzativo aziendale prevede l'effettuazione di un pre-triage utile ad individuare I pazienti con sospetto covid, che vengono poi inviati a un percorso separato di attesa, diagnosi ed eventuale trattamento.
È stato possibile attivare, nel Presidio di Lodi, un percorso di accesso separato per i pazienti non covid attraverso la riconversione di un'ala del Servizio di Radiologia Attraverso il pre-triage, l'accesso è diviso in due linee di attività (covid e non covid).

Presidio	2018	2019	2020
Lodi	63.253	64.169	41.526
Codogno	28.675	26.040	13.442

Investimenti

Al fine di implementare la riorganizzazione dei presidi dell'ASST di Lodi e garantire assistenza e cura a tutti i pazienti è stato necessario effettuare diversi investimenti.
Tali investimenti hanno riguardato lavori infrastrutturali ed impiantistici, come la realizzazione di zone filtro in ingresso ai reparti, l'installazione di impianti speciali per la regolazione degli ingressi alle aree critiche, la progressiva revisione dell'assetto logistico dei presidi interessati, l'implementazione della capacità di erogazione della rete gas medicali e l'incremento dei punti rete per l'assistenza ai pazienti ventilati. Inoltre,

sono stati effettuati interventi volti a consentire il temporaneo alloggio in immobili aziendali a personale sanitario in servizio impossibilitato a raggiungere il proprio domicilio, a fine di preservare la massima operatività del contingente in esercizio.

Altri investimenti hanno riguardato le spese per apparecchiature elettromedicali necessarie per erogare assistenza a un gran numero di pazienti e potenziare la diagnostica, come ventilatori polmonari, saturimetri, ecotomografi, monitor, carrelli, trasduttori ecc. Al riguardo è necessario inoltre evidenziare il maggior utilizzo di ossigeno legato alla tipologia di pazienti trattati, e il cui costo è aumentato di circa 10 volte rispetto in precedenza.
Inoltre l'elevato numero di pazienti affetti da SARS-COV-2 ai quali è stata prestata assistenza e l'incremento del personale in servizio per la gestione dell'emergenza hanno comportato un aumento considerevole dei costi per provvedere a tutti i servizi di supporto all'attività sanitaria quali il servizio di pulizia e sanificazione degli ambienti, il servizio di lavanolo, il servizio mensa aggiuntivo per la preparazione di piatti termo-sigillati da destinarsi ai pazienti Covid-positivi ecc.
Di grande rilevanza è il sempre maggiore utilizzo e consumo dei dispositivi di protezione individuale che ha generato un incremento dei costi del materiale sanitario necessario per proteggere gli operatori dal rischio di contagio: il materiale sanitario fornito gratuitamente da Regione Lombardia non era infatti sufficiente a coprire i bisogni di tutti gli operatori dell'Azienda per cui è stato necessario procedere con l'acquisto di materiale aggiuntivo, con il conseguente aumento della spesa.

Personale

Al fine di gestire l'emergenza sanitaria sono stati posti in essere rapporti di lavoro atipici (incarichi libero professionali, co.co.co., di prestazione occasionale e di somministrazione lavoro).
Inoltre sono stati ammessi in servizio molteplici professionisti aggiuntivi, tra cui militari (medici ed infermieri), personale di supporto proveniente da altre ASST lombarde in distaccamento presso Lodi (medici, infermieri ed OSS), volontari di Medici Senza Frontiere (medici, infermieri, OSS ed assistenti tecnici), medici specializzandi, personale da cooperativa (infermieri ed OSS), tirocinanti ed un religioso in convenzione.

Con riferimento al personale dipendente, sono state effettuate assunzioni a tempo determinato, a tempo indeterminato in anticipo sulla programmazione annuale e trattenimento in Servizio ex art. 12 DL 18 del 17/03/2020.

In relazione alle disposizioni dell'art. 29, comma 3, del D.L. 104/2020 che ha previsto per la riduzione delle liste di attesa la possibilità di ricorrere alle prestazioni orarie aggiuntive di cui all'art. 115, comma 2, del CCNL dell'Area Sanità del 19/12/2019 e dell'art. 6, comma 1, lett. d), del CCNL del Personale del Comparto Sanità del 21/05/2018 sono state programmate attività finalizzate alla riduzione delle liste di attesa.

Campagna Vaccinale

Particolare importanza ha rivestito, nel corso del 2021, l'attuazione della campagna di vaccinazione di massa anti COVID-19 con lo scopo di raggiungere in modo tempestivo un livello di copertura vaccinale che riguardi la maggior parte della popolazione del bacino di utenza dell'ASST.
È stata decisa la istituzione di un unico polo di stoccaggio per tutta la ASST Lodi situato presso la Farmacia Centrale sita nel presidio ospedaliero di Lodi, per evitare il frazionamento nei vari Presidi
(anche per i costi di approvvigionamento di ultrafreezer e per la sicurezza degli impianti di conservazione) e data la posizione logisticamente facile da raggiungere per garantire il trasporto con termocontenitore delle dosi necessarie ai punti vaccinali allestiti.
A seguito della Deliberazione n. XI/4353 del 24 febbraio 2021, con la quale Regione Lombardia, approvando il "Piano regionale vaccini per la prevenzione delle infezioni da Sars – Cov 2", ha definito

l’organizzazione e le caratteristiche strutturali dei Punti Vaccinazione, l’ASST di Lodi ha allestito hub vaccinali dedicati, oltre agli ambulatori già allestiti presso ogni Presidio.

Tali hub sono collocati:

- a Lodi, presso il Polo fieristico di San Grato
- a Codogno, presso il Palazzetto dello Sport
- a Sant’Angelo Lodigiano, presso il Cupolone

L’allestimento dei Punti Vaccinazioni ha comportato ulteriori investimenti sia per arredi, hardware e software, frigoriferi, attrezzature medicali e noleggio di strutture.
Si è inoltre resa necessaria l’assunzione di personale al fine di garantire i volumi dell’attività vaccinale, anche con contratti di lavoro atipico.
Sono state inoltre attivate manifestazioni di interesse per la formazione di elenchi di personale sanitario disponibile a prestare attività vaccinale come volontario.

Impiego delle risorse economiche

Obiettivo	Indicatore	Target	2018	2019	2020	
Mantenimento dell'equilibrio economico patrimoniale	ricavi totali/costi totali = 1	si	si	si	si	●
Gestione dei pagamenti	tempo medio di pagamento relativo agli acquisti di beni, servizi e forniture	60 gg	42,11 gg	42.68 gg	45,60 gg	●
Razionalizzazione consumo di farmaci	costo farmaci / ricavi	25%	20.78%	21.99%	26,70%	●
Razionalizzazione spesa per dispositivi medici	costo dispositivi medici / ricavi	15%	11.30%	11.50%	13,93%	●

Attività

Obiettivo	Indicatore	Target	2018	2019	2020	
Ricoveri Ordinari	quantità di ricoveri in regime ordinario	15.000	17.876	16.540	12.994	●
Prestazioni Ambulatoriali	valorizzazione in migliaia di euro dell'attività ambulatoriale	45.000	47.443	48.628	36.840	●
Accessi Pronto Soccorso	numero di accessi	90.000	91.928	90.174	54.968	●
Degenza Media	numero giornate di degenza/numero di ricoveri	<10	9,16	9,48	10,21	●
Peso Medio DRG	indice di complessità totale DRG/ numero di ricoveri	0,95	0.97	1.00	1.05	●

Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

Obiettivo	Indicatore	
Revisione PTPC 2021-2023 con particolare attenzione al rischio correlato a donazioni e riciclaggio	Individuazione nuove aree di rischio correlate all'emergenza sanitaria	●
Trasparenza nella rendicontazione delle donazioni	Pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente - Interventi Straordinari e di Emergenza del modello di rendicontazioni per le erogazioni liberali	●

Customer satisfaction

Obiettivo	Indicatore	Target	2018	2019	2020	
Customer satisfaction	Indice di soddisfazione (da 1 a 7) - area degenza	>4	6.3	6,18	in fase di elaborazione	N/D
	Indice di soddisfazione (da 1 a 7) - area ambulatoriale	>4	6.2	6,24	in fase di elaborazione	N/D

Pari opportunità

Obiettivo	Indicatore	Target	2018	2019	2020	
Pari Opportunità	numero di dipendenti donne / totale dipendenti	Almeno 50%	75%	74%	75%	●

Efficacia Organizzativa

Obiettivo	Indicatore	Target	2018	2019	2020	
Sportello Welfare	n. accessi Sportello Welfare	>1.000	1.708	2.042	2488	●

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La presente relazione, predisposta ai sensi e per gli effetti dell'art. 10, comma 1, lettera b) del d. lgs. 150/2009, evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance che ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, individua le modalità ed i tempi con cui questa Azienda definisce gli obiettivi e gli indicatori e procede ad effettuarne la rendicontazione.

Valutazione individuale

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa in sede di negoziazione di budget ha effetto diretto sulla valutazione individuale; il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale prevede infatti che nella scheda di valutazione individuale di ogni dipendente vi sia una sezione dedicata al raggiungimento degli obiettivi della propria area di appartenenza.

A questo scopo i Responsabili delle unità organizzative hanno motivato i risultati conseguiti relativamente agli obiettivi assegnati alla propria area con il piano della performance, ed hanno illustrato e giustificato in

particolare le motivazioni del loro eventuale mancato o parziale conseguimento, verificato dal Controllo di Gestione Aziendale.

Di tali motivazioni terrà successivamente conto il Nucleo di Valutazione della Prestazioni, chiamato a valutare la performance individuale dei singoli responsabili.

Il sistema di valutazione della performance individuale adottato dall'Azienda Socio Sanitaria Territoriale di Lodi

I principali fattori considerati nella valutazione della performance individuale sono:

- per la dirigenza gestionale: la performance organizzativa, gli obiettivi prestazionali di U.O., gli obiettivi di gruppo, gli obiettivi prestazionali individuali e professionali, i comportamenti e capacità organizzative e professionali.
- per la dirigenza professionale: la valutazione è incentrata particolarmente sugli obiettivi prestazionali individuali, di equipe e di U.O. e su quelli professionali
- per il personale del comparto: per i coordinatori sono prevalentemente valorizzate tutte le tipologie di valutazione organizzativa, mentre per i professionali il focus è sulle prestazioni individuali d'equipe nonché sull'aspetto professionale.

Gli esiti delle ultime valutazioni individuali sono state le seguenti:

Dirigenza: *A causa dell'emergenza sanitaria affrontata nel corso del 2020 e la conseguente proroga della scadenza per le valutazioni dirigenziali, il processo di valutazione risulta tuttora in corso.*
Comparto: *valutazione media 92% (parziale) - Valutazione ancora in corso (attualmente valutati 1.773)*

L'Azienda ha svolto azioni formative per i valutatori, sia del comparto che della dirigenza a supporto dell'attività di valutazione.

Nel corso del 2021 è inoltre prevista un'analisi propedeutica alla revisione del sistema di valutazione delle performance individuali.

Attuazione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)

In attuazione del Piano organizzativo del lavoro agile e al fine di monitorare gli indicatori individuati dal Piano stesso, è stato predisposto dal Coordinamento Aziendale Promozione Salute un questionario da sottoporre ad ogni dipendente che abbia usufruito dello smart working nel corso del 2020, da estendere in una seconda fase anche agli anni successivi.

Tale questionario prende in considerazione numerosi aspetti dell'esperienza lavorativa tramite smart working, con particolare attenzione alla conciliazione vita-lavoro, all'impatto sociale, ambientale ed economico, alla salute digitale. È inoltre un prezioso strumento per valutare le eventuali criticità riscontrate dai lavoratori, a livello tecnico, di salute, di organizzazione lavorativa. Il questionario permette inoltre di distinguere i risultati tra le aree tecnica, amministrativa e sanitaria.

Analogamente è stato predisposto un differente questionario rivolto ai Responsabili delle Unità Operative o Servizi che sono stati interessati dal lavoro agile.

In questo caso è stata posta particolare attenzione agli indicatori di produttività, considerando qualità, quantità, tempistiche e rispetto delle scadenze quali obiettivi da monitorare per l'analisi dell'impatto dello smart working sia a livello di struttura che aziendale.

Particolare attenzione è stata rivolta alla rilevazione di criticità e gestione del carico di lavoro.

Lodi, 30/06/2020

Il Direttore Generale
Dott. Salvatore Gioia