



Piano della Performance aziendale 2013



Indice

<i>Presentazione del Piano.....</i>	<i>3</i>
<i>Azienda Ospedaliera San Paolo: Chi siamo.....</i>	<i>4</i>
<i>Organizzazione e attività svolta.....</i>	<i>6</i>
<i>La pianificazione strategica.....</i>	<i>8</i>
<i>Le dimensioni di analisi e la misurazione delle performance attraverso gli indicatori di risultato.....</i>	<i>10</i>
<i>Conclusioni.....</i>	<i>17</i>

Presentazione del Piano

Il Piano della Performance 2013 rappresenta la revisione annuale del Piano Triennale 2012 - 2014 già pubblicato e consultabile sul sito istituzionale, ed è stato implementato insistendo in quel percorso virtuoso di trasparenza e qualità avviato l'anno precedente, al fine di assicurare la comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

La struttura del documento riproduce quella adottata nel 2012 e tiene altresì conto dei suggerimenti metodologici e redazionali dell'Organismo Indipendente di Valutazione Regionale oltre che del documento operativo elaborato dal gruppo di approfondimento regionale formatosi nell'anno in corso.

L'elaborato riporta gli indirizzi strategici che derivano dagli obiettivi di mandato e vengono anche declinati gli obiettivi di programmazione e di gestione riferiti all'anno in corso in continuità con il precedente esercizio per i quali sono definiti gli indicatori di performance.

Il piano della Performance, viene pubblicato sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente"; e sarà responsabilità della Direzione Strategica rendicontare sull'effettivo stato di attuazione attraverso la Relazione annuale sulla Performance.

Azienda Ospedaliera San Paolo: Chi siamo

L'Azienda Ospedaliera San Paolo - Polo Universitario (che chiameremo da ora A.O. o Azienda), riconosciuta dal Ministero della Salute quale "Ospedale di rilievo Nazionale" è situata nella zona sud di Milano e dispone di 605 posti letto di degenza di cui 86 in Day Hospital/Day Surgery con un bacino d'utenza di circa 500.000 cittadini.

Dal 1987 Polo Universitario, è sede della Facoltà di Medicina, Chirurgia e Odontoiatria ospitando gli insegnamenti del corso di laurea in Medicina e Chirurgia e di Odontoiatria.

Inoltre, l'A.O. fa parte anche della rete Health Promoting Hospital dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, partecipandovi attivamente attraverso la realizzazione di progetti di promozione della salute.

I valori attorno ai quali si orienta tutta l'organizzazione sono:

- la centralità del paziente e il soddisfacimento dei suoi bisogni;
- il personale e la sua continua formazione come bene per garantire al meglio le prestazioni di cui il paziente necessita;
- l'innovazione a tutti i livelli, per sostenere i continui cambiamenti in corso nel settore sanitario;
- la qualità come attestazione certificata dell'attività e valore intrinseco delle cure prestate;
- lo stretto collegamento tra le attività di diagnosi e cura con la didattica universitaria;

La mission aziendale è quella di erogare attività sanitarie prevalentemente di elevata specializzazione, oltre che prestazioni di base e di media complessità, e promuovere e garantire attività di ricerca clinica, traslazionale e didattica, mediante l'utilizzo di tecnologie avanzate e di metodologie innovative.

La natura di Polo Universitario dell'Ateneo milanese, costituisce elemento caratterizzante dell'Azienda, unendo le finalità di assistenza sanitaria con gli obiettivi di didattica e di ricerca.

La vision aziendale è quella di rafforzare il proprio ruolo di riferimento regionale e nazionale nelle aree specialistiche individuate nella missione secondo una cultura che, propria di ogni organizzazione, nasce dalle finalità dell'Ente stesso. L'Azienda Ospedaliera San Paolo intende inoltre rafforzare il proprio ruolo di riferimento delle aree specialistiche già individuate nella "mission" in stretto collegamento con tutte le realtà ospedaliere di interesse scientifico nazionale ed internazionale in una reale "vision" moderna ed integrata.

Organizzazione e attività svolta

In questa sezione viene data evidenza del modello organizzativo aziendale adottato con l'ultimo POA (delibera 293 del 22/03/2013) attraverso la rappresentazione dell'organigramma vigente.

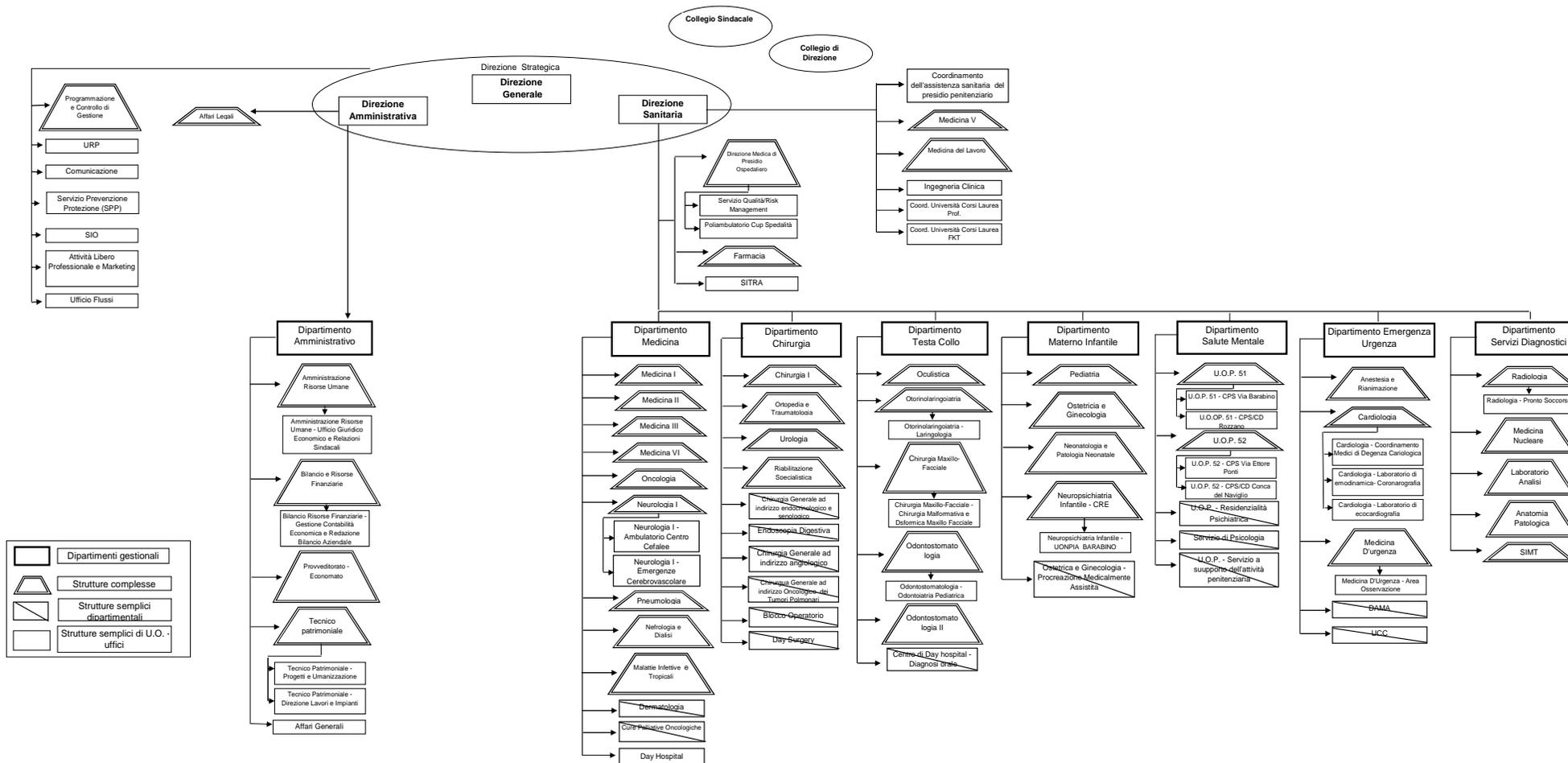
Inoltre, di seguito, si è proceduto col riportare alcuni dati indicativi dell'attività effettuata e del personale in servizio nell'anno 2012.

Tipologia attività	Indicatore	Anno 2011	Anno 2012
Ricoveri ordinari	Numero casi	18.790	18.870
	Casi oltre soglia	0,0	0,0
	Degenza Media	7,2	7,0
	Rimborso medio caso	3.368	3.299
	Peso medio	1,1	1,0
	% drg chir	30,4%	29,7%
	% drg med	69,6%	70,3%
Day Hospital	Numero casi	10.527	7.996,0
	Numero accessi	23.704	14.081,0
	Rimborso medio/caso	1.121	1.129,2
	Rimborso medio/accesso	498	641,2
	Peso medio	0,9	0,9
	% drg chir	36%	47%
	% drg med	64%	53%
Prestazioni ambulatoriali	Numero prestazioni	2.876.584	2.844.691
Prestazioni PS	Numero accessi	73.695	101.596

Personale aziendale		
Teste medie per categoria professionale	Anno 2011	Anno 2012
Altro Personale Sanitario/ Assistente sociale	45,8	47,6
Amministrativi	193,4	195,4
Consulenti	242,2	207,8
Infermieri (IP; OST; IG; PUERIC.)	745,8	741,1
Medici	356,1	361,6
Operatore Tecnico	151,6	148,2
Tecnici Sanitari (Rx; Lab; Riab)	153,7	159,2
Oss/Ota/Ausiliario specializzato	257,8	259,2
Professionale	5,0	5,8

Posti Letto effettivi mediati		
Ordinari	461,2	448,3
DH	91,0	65,0

Direzione Generale



Organigramma Aziendale

La pianificazione strategica

Per performance si intende la capacità dell'Azienda di trasformare, attraverso azioni mirate, gli obiettivi prefissati in risultati.

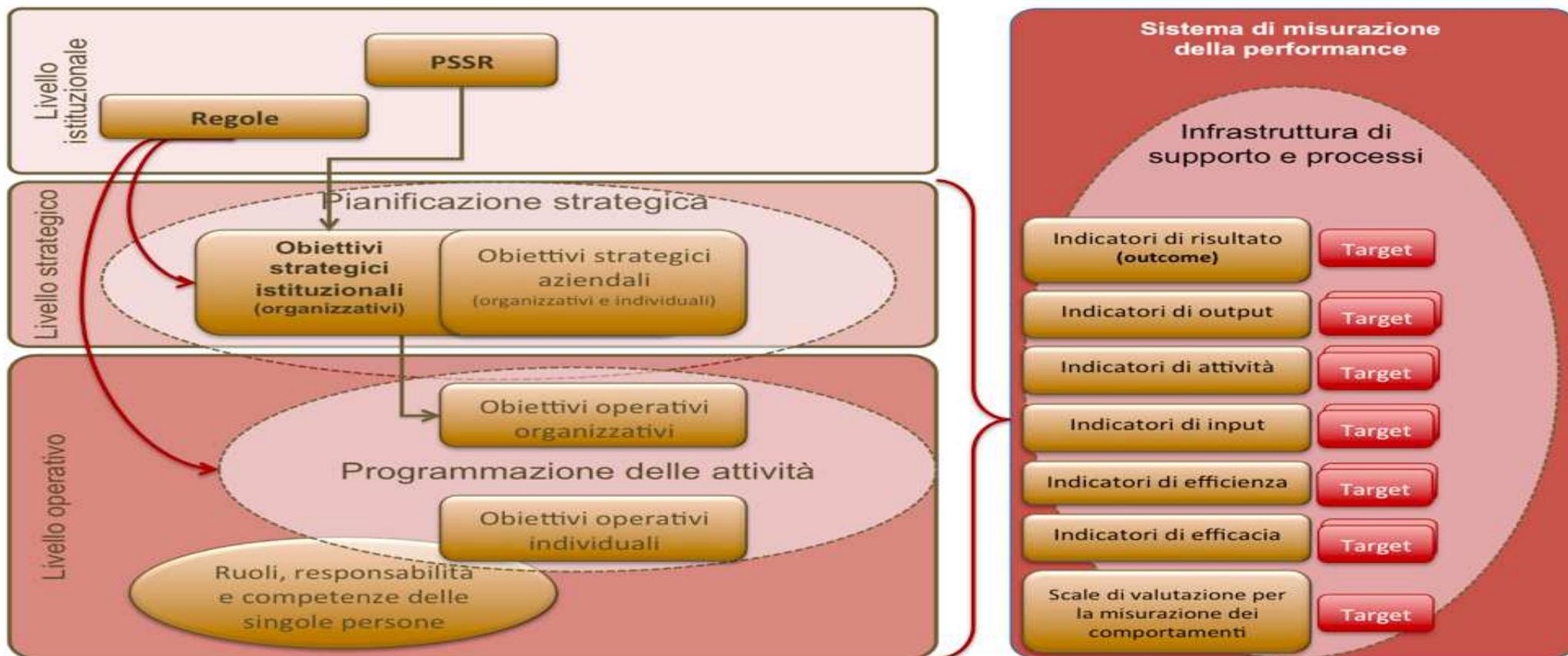
Il punto di partenza della pianificazione strategica dell'A.O. sono gli obiettivi strategici di indirizzo definiti nel Piano Socio Sanitario Regionale 2010 – 2014 (PSSR) e dalle Regole di Sistema.

Attraverso questi, Regione Lombardia individua ed assegna alla Direzione aziendale i cosiddetti obiettivi di mandato. La Direzione Strategica, in coerenza con il PSSR e il proprio contesto di riferimento, affianca gli obiettivi strategici aziendali a quelli istituzionali.

Infine, le strategie sono declinate in piani e obiettivi operativi attraverso il processo di budget.

Una volta definito il ciclo di pianificazione strategica, del quale si riporta schematicamente il percorso logico, nel proseguo dell'elaborato, viene riportata una sintesi degli obiettivi verso i quali la Direzione Strategica ha indirizzato i propri sforzi.

Il Ciclo della Performance



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

In coerenza con la programmazione strategica regionale (Piano Socio Sanitario Regionale) e con gli obiettivi di mandato del Direttore Generale, l'Azienda ha individuato nelle seguenti aree strategiche le priorità d'intervento :

- Miglioramento continuo della qualità, appropriatezza ed accessibilità delle prestazioni erogate;
- Mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario;
- Ridefinizione dell'assetto organizzativo aziendale.

L'Azienda, quale soggetto integrato nel sistema regionale, con gli altri attori del sistema cui appartiene, è impegnata altresì nella realizzazione di molteplici obiettivi sia di carattere amministrativo gestionale (interventi di edilizia sanitaria, salvaguardia equilibrio economico finanziario, rispetto budget personale) che sanitario (consolidamento di percorsi integrati, multidisciplinari e di continuità della cura, nella condivisione di protocolli diagnostici).

Tra i numerosi progetti ed obiettivi aziendali cui si fa riferimento sono stati selezionati e declinati per ambito di interesse quelli ritenuti maggiormente significativi e, nel loro complesso, rappresentativi dell'attività dell'Azienda per l'anno in corso.

OBIETTIVI AZIENDALI 2013 Azienda Ospedaliera San Paolo	
Ambito	Risultati attesi
INTERVENTI DI EDILIZIA E PIANO INVESTIMENTI	- Attuazione interventi di edilizia sanitaria nel rispetto di cronoprogrammi e dei quadri economici dei singoli interventi finanziati con AdPQ, Atti Integrativi e Fondo di Rotazione; - Attuazione Piano degli investimenti nel rispetto delle indicazioni regionali sugli investimenti ai sensi del DLgs n. 118/2011
PERSONALE	- Rispetto dei contingenti e del budget complessivo del personale dipendente a tempo indeterminato e determinato e delle disposizioni relative alla spesa dei contratti di consulenza e atipici (collaborazioni coordinate e continuative, incarichi libero professionali). - Completezza, qualità e coerenza dei dati trasmessi nei flussi informativi relativi ai dati del Personale
ECONOMICO FINANZIARIO	CONTROLLO DI GESTIONE: 1) Scadenze invio dati Co.An.; 2) Qualità del dato inviato. ACQUISTI - Diminuzione del numero di procedure di gara effettuate dalle aziende in forma singola; - Attuazione D. Lgs. 118/2011 - Approvazione dei Bilanci di previsione senza sospensioni

OBIETTIVI AZIENDALI 2013 Azienda Ospedaliera San Paolo

Ambito	Risultati attesi
PREVENZIONE	<ul style="list-style-type: none"> - Promozione di stili di vita sani al fine di ridurre l'incidenza di patologie cronico-degenerative e per la riduzione di fattori di rischio quali obesità, sedentarietà, tabagismo; - Mantenimento delle performance di qualità e di risultato raggiunte nell'offerta di screening; - Potenziamento delle attività integrate (direzioni sanitarie, sistema qualità, risk management) di prevenzione e sorveglianza delle infezioni correlate alla assistenza;
PROGRAMMAZIONE	<p>Commissione Oncologica Regionale /ROL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evidenza dell'applicazione dei percorsi diagnostico terapeutico assistenziali (PDTA) di gestione del paziente affetto da tumore del colon retto, tumore del polmone e melanoma, tumore del seno, e di aderenza agli stessi. <p>Cure Palliative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adesione formale alla rete locale di cure palliative ed evidenza della sua costituzione; - Evidenza della istituzione del dipartimento interaziendale di coordinamento della rete locale di cure palliative e individuazione del responsabile della rete locale di cure palliative di cui alla DGR IX/4610 del 28/12/2012. <p>Rete ematologica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attuazione dei PDTA definiti dalla REL. <p>Rete nefrologica</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evidenza dell'adozione del PDTA per la gestione integrata della malattia renale cronica (MRC) negli adulti, in raccordo con i MMG; -Evidenza dell'adozione del PDT per le principali forme glomerulonefriti primitive; -Evidenza della costituzione del team per gli accessi vascolari; -Evidenza della nomina dei referenti per il trapianto renale. <p>Sepsi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costituzione nell'Azienda di un gruppo multidisciplinare per la stesura di PDTA finalizzato al tempestivo riconoscimento e trattamento della sepsi grave; - Partecipazione dei referenti locali ai corsi di formazione organizzati a livello regionale e organizzazione a livello aziendale di corsi specifici.
GOVERNO DELL'EROGAZIONE DEI SERVIZI TERRITORIALI	<p>FARMACEUTICA E PROTESICA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Controllo dei farmaci innovativi e inserimento nei prontuari aggiornati alla dimissione di AO/Fondazioni, condivisi con le ASL, dei farmaci biosimilari attualmente in commercio; -Promozione della segnalazione spontanea delle ADR da parte degli Operatori sanitari (Medici, Farmacisti, Infermieri ecc.). <p>PSICHIATRIA E NPJA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Garantire la tempestiva attivazione delle azioni previste dai Progetti di Neuropsichiatria Infantile stabilendo altresì, nell'ambito del percorso di consulenza attuato nei CPS, le modalità di rapporto organico con i MMG, elaborando in modo congiunto con la ASL i PDTA nei disturbi emotivi comuni (ansia - depressione). <ul style="list-style-type: none"> -Riordino delle reti di alta specialità attraverso l'analisi organizzativa delle alte specialità mediche e chirurgiche in termini di attività, risorse umane e strumentali disponibili.

Le dimensioni della Performance e gli indicatori di risultato

Gli obiettivi strategici sono annualmente tradotti in piani specifici di attività, e declinati in obiettivi gestionali ed operativi attraverso il processo di budgeting. Per ciascuno degli obiettivi, vengono riportati la dimensione oggetto d'analisi e uno o più indicatori di misurazione.

Dimensione di analisi	Indicatore	Anno	
		2011	2012
<i>Risk management</i>	Cadute pazienti ricoverati con danno (solo cadute che hanno generato richiesta di risarcimento)	0,0067%	0,0015%
	Risarcimenti per eventi avversi in area clinica	0,0349%	0,0425%
<i>Accessibilità e soddisfazione dell'utente</i>	Customer satisfaction (% ottimo e buono sul totale giudizi)	71,6%	72,3%
	Reclami ricoveri (n. tot. reclami anno t - n. tot. reclami anno t-1) / n. tot. reclami anno t	-10,7%	7,3%
	Reclami ambulatoriali (sul numero di accessi ambulatoriali e PS)	57,9%	-10,0%



Dimensione	Tempi di attesa prestazioni specialistiche ambulatoriali	dic-11	dic-12	Target regionale
Accessibilità e soddisfazione dell'utente	COLONSCOPIA CON ENDOSCOPIO FLESSIBILE	41	15	60
	POLIPECTOMIA ENDOSCOPICA DELL' INTESTINO CRASSO	26	15	40
	TAC CAPO SENZA E CON CONTRASTO	8	6	40
	RX COLONNA LOMBOSACRALE	5	7	7
	MAMMOGRAFIA MONOLATERALE	41	43	40
	TAC TORACE SENZA E CON CONTRASTO	39	37	40
	RX TORACE ROUTINE, NAS	8	1	7
	TAC ADDOME COMPLETO SENZA E CON CONTRASTO	40	33	40
	RX PELVI E ANCA	5	9	7
	RX FEMORE, GINOCCHIO GAMBA	5	9	7
	TAC RACHIDE SENZA E CON CONTRASTO	18	33	40
	ECOGRAFIA MONOLATERALE DELLA MAMMELLA	42	36	40
	ECO(COLOR) DOPPLER DEI TRINCHI SOVRAORTICI	22	16	40
	ECOGRAFIA ADDOME COMPLETO	22	8	40
	ECOGRAFIA OSTETRICA	33	33	40
	ECOGRAFIA GINECOLOGICA	35	33	40
	RM CERVELLO E TRONCO ENCEFALICO	28	28	40
	RISONANZA MAGNETICA NUCLEARE (RM) DEL CERVELLO E DEL TRONCO ENCEFALICO, SENZA E CON CONTRASTO	28	28	40
	RMN COLONNA	28	28	40
	VISITA NEUROLOGICA	4	9	7
	PRIMA VISITA GINECOLOGICA	18	8	30
	SPIROMETRIA SEMPLICE	20	15	40
	ELETTROCARDIOGRAMMA DINAMICO	19	37	40
	ELETTROCARDIOGRAMMA	5	5	40
	PRIMA VISITA DERMATOLOGICA	27	26	30
	PRIMA VISITA ENDOCRINOLOGICA/DIABETOLOGICA	18	15	30
	PRIMA VISITA GASTROENTEROLOGICA	20	30	30
	PRIMA VISITA DI MEDICINA FISICA E RIABILITAZIONE RIABILITAZIONE	21	28	30
	VISITA ORTOPEDICA	18	15	30
	PRIMA VISITA ORL	11	26	30
	PRIMA VISITA UROLOGICA/ANDROLOGICA	22	26	30
	ELETTROMIOGRAFIA SEMPLICE	49	36	60
VISITA OCULISTICA	13	5	30	
ESAME DEL FUNDUS OCULI	11	5	40	
ESAME AUDIOMETRICO TONALE	20	26	40	

Dimensione di analisi	Indicatore	Anno	
		2011	2012
Efficienza	Produzione effettiva / produzione finanziabile (RIC e AMB) > 1	1,02	1,03
	Costo farmaci sul valore della produzione effettiva	15,80%	16,00%
	Costo dispositivi sul valore della produzione effettiva	4,70%	3,30%
	Costo protesi sul valore della produzione effettiva	2,20%	1,90%
	Produzione effettiva / FTE Personale	67.189,91	66.318,35
Processi organizzativi	Tasso Assenteismo*	55,00	57,59
	Giorni di formazione per dipendente	0,03	0,03
	Numero di referti ambulatoriali firmati digitalmente	671	1.253
	Numero di lettere di dimissione firmate digitalmente	5.970	6.304
	Numero di referti di PS firmati digitalmente	13.184	39.315
	Numero dei referti di Radiologia firmati digitalmente	29.613	30.458

**(Giornate di Ferie, Assenza malattia retribuita, Altre assenze meno formazione)/ Tot. Personale a tempo indeterminato al 31/12*

Dimensione di analisi	Indicatore	Anno	
		2011	2012
Efficacia	% ricoveri fuori ASL / totale ricoveri	38,90%	39,30%
	Frattura del collo del femore: intervento chirurgico entro 48 ore	15,80%	11,40%
	Proporzioni di parti con taglio cesareo primario (tasso grezzo)	17,70%	13,52%
	Proporzioni di parti con taglio cesareo primario (tasso aggiustato)	12,77%	10,84%
	Degenza Media Pre-operatoria	1,9	1,8
	% DRG Medici Dimessi da Reparti Chirurgici: Ordinari	27,10%	26,40%
	% DRG Medici Dimessi da Reparti Chirurgici: Day Hospital	11,60%	10,70%
	% Ricoveri Ordinari Medici Brevi sul Totale dei Ricoveri	15,10%	14,70%
Appropriatezza e qualità dell'assistenza**	Ritorni in sala operatoria	2,47%	2,19%
	Ricoveri ripetuti	10,04%	10,02%
	Dimissioni volontarie	1,16%	0,93%
	Mortalità totale	9,23%	9,35%
	Trasferimenti tra strutture	0,47%	0,43%

**** calcolata sulle seguenti discipline:
cardiologia, chirurgia generale, ortopedia,
urologia, neurologia, medicina generale,
oncologia**

Conclusioni

Il Piano della Performance ha costituito l'esplicito impegno dell'Azienda Ospedaliera San Paolo in materia di ottimizzazione dell'attività e dell'efficienza e trasparenza degli atti che regolano la vita dell'Azienda.

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

Il messaggio chiaro ed inequivocabile che la Direzione Strategica ha inteso trasferire evidenzia un profondo sforzo finalizzato ad orientare i comportamenti aziendali verso una gestione efficace ed efficiente, volta ad individuare la miglior distribuzione possibile delle risorse sulla base di indici e metodologie sanitarie ed amministrative, nel pieno rispetto del vincolo economico.

Tale strategia si basa sulla consapevolezza che l'economicità della gestione vada curata con riferimento all'Azienda nel suo complesso, anche se, è sempre necessario ricordare che in un contesto in cui le risorse umane incidono sul bilancio aziendale costituendo la voce di maggior rilievo con un'incidenza significativa sul totale, la corretta allocazione delle poche risorse disponibili, costituisce la priorità assoluta in termini di razionalizzazione.

Il proposito aziendale di investire nell'ammodernamento delle infrastrutture, nell'aggiornamento tecnologico oltretutto nel percorso di razionalizzazione della rete territoriale, rappresentano solo alcune dimostrazioni di un'avveduta e lungimirante progettualità incentrata su un orizzonte temporale di lungo periodo i cui risultati, auspicabilmente, si potranno osservare tra qualche anno.