

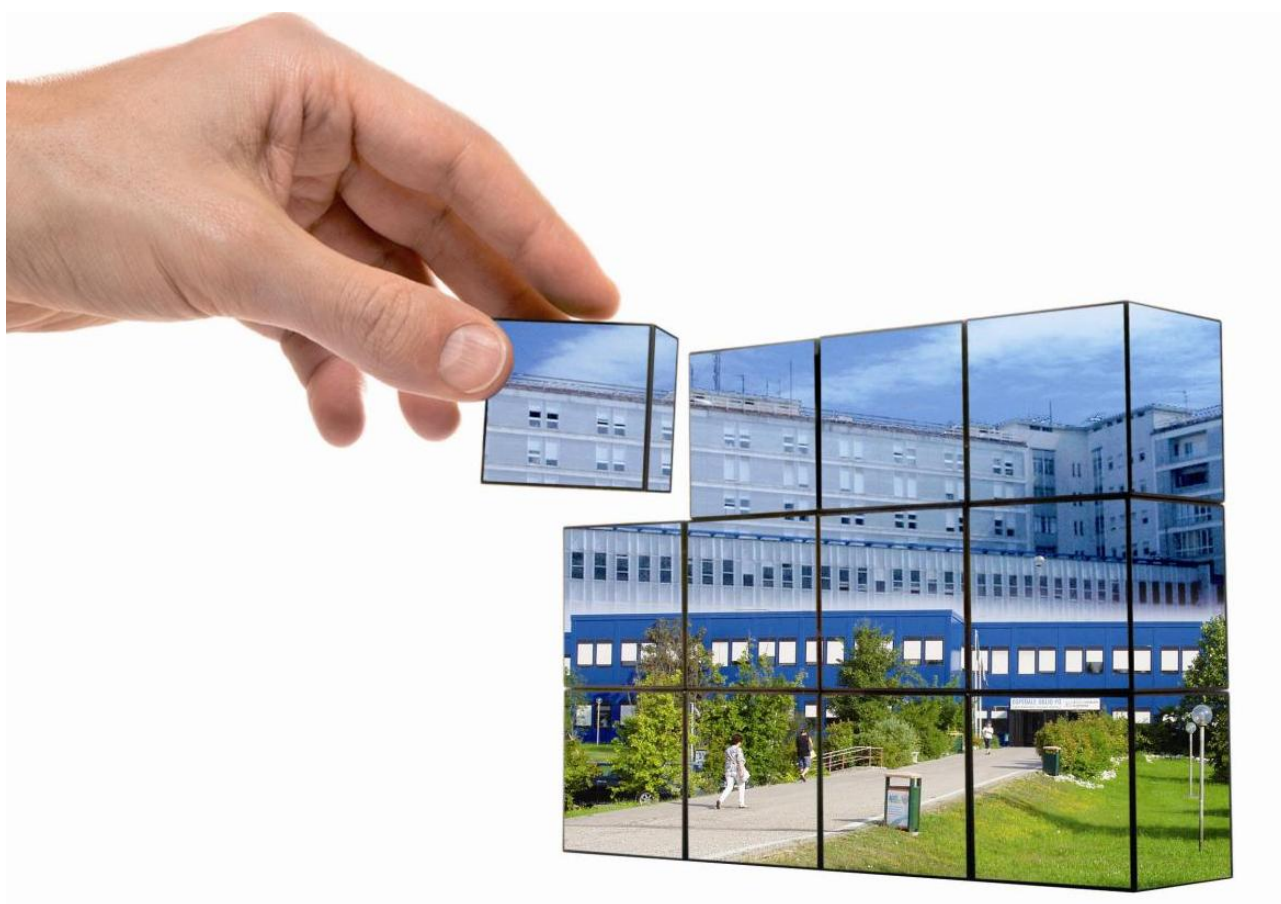
Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ASST Cremona

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2021



Sommario

Premessa	Pag. 3
1. L'ASST di Cremona in cifre	Pag. 4
2. Il Ciclo di Gestione della Performance	Pag. 14
3. La valutazione della Performance	Pag. 17
3.1 I progetti strategici realizzati: un quadro di sintesi	Pag. 17
3.2 La performance Aziendale e la performance organizzativa	Pag. 24
3.3 La Performance individuale	Pag. 34
4. Trasparenza e Anticorruzione	Pag. 36
5. Internal Auditing	Pag. 37

Premessa

Il Piano delle Performance 2021-2023 dell'ASST di Cremona, adottato con decreto n. 156 del 31 marzo 2021 è stato predisposto secondo le disposizioni contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 e le linee guida fornite dall'OIV di Regione Lombardia.

Esso rappresenta il documento strategico programmatico per il triennio che dà avvio al ciclo di gestione delle performance, definendo, in coerenza con le risorse assegnate, quali sono gli obiettivi, gli indicatori e i target sui quali si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance stessa dell'ASST per il periodo in oggetto. Attraverso questo documento, quindi, l'ASST descrive le attività e i progetti attivi che sono rappresentati da indicatori di misurazione.

Questa relazione è il documento conclusivo del ciclo della performance relativo al 2021 ed è anche l'atto con il quale viene messa a disposizione di tutti gli Stakeholders (cittadini, organizzazioni di consumatori, organizzazioni di pazienti, volontari, organizzazioni del terzo settore) una sintesi dei risultati conseguiti nel corso dell'anno 2021 rispetto a quanto programmato.

Anche nel corso del 2021, purtroppo, il riaccutizzarsi dell'ondata pandemica, nei primi e negli ultimi mesi dell'anno, ha impedito all'azienda di seguire il processo di programmazione ordinario. In particolare non è stato possibile seguire le tempistiche previste dal piano performance e, soprattutto, molti degli obiettivi programmati non sono stati realizzati, poiché l'impegno delle risorse umane è stato indirizzato, al pari di quanto già accaduto nel corso del 2020 verso il trattamento dei casi covid ospedalieri e verso il sostegno della campagna vaccinale.

La presente Relazione, che fa riferimento al Piano delle Performance 2021-2023, è il prodotto dell'azione di programmazione e valutazione svolta dalla Direzione Strategica aziendale attraverso i Servizi di Staff e il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni Aziendale e rappresenta la sintesi di tutte le azioni messe in campo nelle diverse articolazioni dell'azienda da parte di tutti gli operatori.

In tale documento vengono descritti i risultati raggiunti nell'anno 2021 per ciascuno dei tre seguenti livelli:

1. progetti strategici realizzati e/o fasi rilevanti di progetti pluriennali effettuate nell'anno 2021;
2. la performance organizzativa sia a livello aziendale valutata rispetto al raggiungimento degli obiettivi definiti da Regione Lombardia sia a livello di unità operativa a cui, alla luce del processo di programmazione regionale e aziendale, sono stati assegnati gli obiettivi di budget per l'anno 2021 (secondo la procedura definita nel Sistema di misurazione e valutazione della performance);
3. la performance individuale del personale dipendente dell'Azienda, rispetto alla qualità della prestazione e al contributo individuale fornito alle strutture di afferenza per il raggiungimento degli obiettivi di budget, secondo le apposite procedure definite dalla contrattazione aziendale.

La relazione viene pubblicata sul sito istituzionale dell'ASST di Cremona nella sezione "Amministrazione Trasparente" dedicata alla rendicontazione delle informazioni e dei documenti relativi al ciclo della performance.

1. L'ASST di Cremona in cifre

L'ASST di Cremona persegue i fini istituzionali di tutela e promozione della salute degli individui e della collettività. La Mission dell'Azienda, in coerenza con le linee strategiche indicate negli indirizzi nazionali (ad esempio, Patto per la Salute, Piano Nazionale Cronicità – PNC ecc.), nonché con le Regole di Sistema di Regione Lombardia per l'anno 2021 (d.G.R. n. XI /4508 del 01/04/2021), è quella di concorrere con tutti gli altri soggetti erogatori del sistema, di diritto pubblico e di diritto privato, all'erogazione dei LEA e di eventuali livelli aggiuntivi definiti dalla Regione, nella logica di presa in carico della persona, garantendo **massima accessibilità e libertà di scelta**, l'equità delle prestazioni, l'**ottimizzazione delle risorse**, promuovendo l'**integrazione ed il raccordo istituzionale** con gli enti locali e con le organizzazioni sanitarie e del volontariato.

L'ASST di Cremona è stata costituita a decorrere dall'1.1.2016 con Deliberazione di Giunta della Regione Lombardia n. X/4494 del 10.12.2015 "Costituzione dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) di Cremona" a cui ha fatto seguito il Decreto Direzione Generale Welfare della Regione Lombardia n. 11964 del 31.12.2015 di "Attuazione L.R. 23/2015: Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) di Cremona – Trasferimento del personale, dei beni immobili e mobili e delle posizioni attive e passive già in capo alle ex ASL/AO". Rispetto al territorio della ATS Val Padana, l'ASST di Cremona è baricentrica, fattore che la rende interlocutore privilegiato per alleanze con le altre ASST dei territori confinanti in funzione di precise progettualità.

All' 1 gennaio 2016, l'Azienda Socio Sanitaria Territoriale di Cremona risultava costituita **da 2 presidi ospedalieri (Presidio Ospedaliero di Oglio Po - Presidio Ospedaliero di Cremona)** già parte della ex Azienda Ospedaliera di Cremona e dai servizi socio-sanitari provenienti dagli ambiti territoriali della ex ASL di Cremona, identificati nelle seguenti strutture/attività:

- **Sert - erogazione (2 sedi):** si occupa prevalentemente della presa in carico di utenti con problemi di tossicodipendenza, alcool-dipendenza, gioco d'azzardo e tabagismo. Effettua consulenze per le persone inviate dalla CMLP (protocollo Commissione Locale Provinciale Patenti – Nucleo Operativo Alcolologia per persone segnalate per guida in stato di ebbrezza) e programmi riabilitativi per le persone segnalate dalla Prefettura per infrazione art. 75 e 121 di cui al DPR 309/90. Il Sert di Cremona si occupa anche dei detenuti tossico/alcol dipendenti.
- **Consultori (3 sedi):** il modello consultoriale operativo realizzato è quello del Consultorio Familiare Integrato (CFI) con focus centrale sulla famiglia; si rivolge pertanto a persone singole, coppie e nuclei familiari in tutte le fasi esistenziali del ciclo di vita - gravidanza, maternità, età evolutiva, adolescenza, adultità, nonché in condizioni di disabilità ed età anziana, costituendo un'importante risorsa di sostegno. Gli interventi consultoriali afferiscono complessivamente a due macro-aree, quella sanitaria e quella psico-socio-educativa, che si integrano nell'elaborazione del progetto d'intervento individualizzato. In ambito sanitario le principali attività erogate riguardano la gravidanza e la preparazione alla nascita, il post-partum, la prevenzione ginecologica ed oncologica (screening), la contraccezione, la menopausa e adempimenti previsti dalla Legge n.194/1978 (IVG). L'ambito psico-socio-educativo abbraccia generalmente il sostegno individuale, familiare e di coppia, nonché aree più specifiche quali la tutela sociale della maternità, (Bandi Famiglia e Misure a sostegno delle famiglie fragili), l'area giovani ed adolescenti con lo Spazio giovani dedicato, lo Sportello Disabili, le adozioni, la Tutela Minori.
- **Attività territoriali:** protesica maggiore e minore, gestione trasporti dializzati, attività del servizio di Medicina Legale (di polizia mortuaria, visite fiscali, commissioni medico legali, rilascio di certificazioni medico legali e abilitazioni), farmaceutica (file F ex tipologia 13), attività distrettuali di cura del paziente (pazienti con patologie rare), valutazione multidimensionale e ADI diretta al netto del costo del personale dipendente.

Nel corso degli anni successivi sono state acquisite ulteriori nuove strutture/attività:

- con d.G.R. n. X/5234 del 31.5.2016 avente ad oggetto "Determinazioni in merito al trasferimento dalla ex AO di Crema alla ASST di Cremona di attività relative al presidio **"Polo Sanitario Nuovo Robbiani" di Soresina** ai sensi della LR 23/2015", Regione Lombardia ha stabilito il subentro della ASST di Cremona alla ex AO di Crema nelle attività sanitarie afferenti al presidio stesso (POT, Attività ambulatoriali).
- Con d.G.R. n. X/5954 del 5.12.2016 Regione Lombardia aveva attivato, in via sperimentale, il Servizio Unificato Protesica e Integrativa (SUPI), progetto istituito al fine di garantire un'efficace, efficiente, appropriata ed economica integrazione delle attività di erogazione dei servizi del SSL e individua l'ASST di Cremona come ASST contabile di tutto il territorio di appartenenza ATS Valpadana. Pertanto a partire dal 1.1.2017 l'ASST di Crema ha ceduto parte dei contratti di servizi relativi all'Assistenza integrativa e protesica all'ASST di Cremona. I servizi oggetto di tale subentro sono:
 - Assistenza integrativa L. 266/2005: canoni di noleggio microinfusori
 - Assistenza protesica DM 332/99: Protesica Minore (Ausili per incontinenti), Protesica Maggiore (Ausili da Elenco 1, Elenco 2 gestione magazzino, acquisto/ noleggio ausili Elenco 3)
 - Gestione ossigenoterapia e ventiloterapia.Successivamente, secondo quanto previsto dalla d.G.R. n. XI/1046 del 17.12.2019 "Determinazioni in ordine alla gestione del servizio socio-sanitario per l'esercizio 2019" (Regole 2019), entro il mese di maggio 2019 per ciascun territorio ATS, è stata individuata l'ASST contabile, al fine di dare avvio all'attivazione all'interno di ciascuna di queste ad un unico SUPI. Per ATS Valpadana la SUPI contabile è stata individuata nell'ASST Mantova. Con Decreto Direttore Generale n. 576 del 31.12.2019 infatti si è proceduto all'"Approvazione della convenzione per la definizione dei rapporti tra ASST Mantova, ASST Cremona e ASST Crema ai fini della gestione del servizio unificato di Protesica e integrativa (SUPI) nel territorio della ATS Valpadana" con la quale sono state definite le attività di competenza delle singole Aziende a partire dal 1.1.2020.
- con Decreto Direzione Generale Welfare n. 3682 del 28.4.2016 "Organizzazione dell'offerta vaccinale alla luce della LR n. 23/2015 e con successiva nota prot. n. G1.2016.0024665 del 19.7.2016 è stata disposta, a partire dal 1.1.2017, l'attivazione del percorso per l'organizzazione nelle ASST dell'**attività vaccinale**, in precedenza in capo alle ATS.
- con deliberazione n. 236 del 7.7.2016 l'Azienda ha approvato il "Progetto sperimentale per l'istituzione e la gestione di un ambito territoriale omogeneo per l'area Oglio Po", condiviso con l'ASST di Mantova, con l'obiettivo generale di creare un territorio omogeneo in cui insistono gli **ambiti territoriali degli ex distretti di Viadana e Casalmaggiore**, potenziando l'attività del Presidio Ospedaliero Oglio Po di Casalmaggiore per garantire una migliore integrazione dei servizi offerti dalla rete territoriale ed afferenti agli ex distretti di Viadana e Casalmaggiore.

In generale, l'aspetto innovativo contenuto nel nuovo POAS, adottato con deliberazione n. 386 del 27.10.2016, approvato con d.G.R. n. X/6330 del 13.3.2017 e recepito con deliberazione n. 104 del 20.3.2017, è quello di organizzare la presa in cura per processi: intervenire quando e dove serve, con professionalità adeguate in percorsi di cura appropriati, attraverso la continuità assistenziale e terapeutica. Per questo l'integrazione dei processi è finalizzata a creare e condividere setting assistenziali entro i quali i professionisti si spostano verso il paziente ponendolo realmente al centro per raggiungere, consolidare gli standard di qualità e accesso alle cure. Su questo aspetto è opportuno segnalare che Regione Lombardia ha fornito ulteriori indicazioni in merito alla **presa in carico della persona cronica e/o fragile** con le seguenti disposizioni:

- d.G.R. n. X/6064 del 30.1.2017, n. X/6551 del 4.5.2017 ad oggetto "Riordino della rete di offerta e modalità di presa in carico dei pazienti cronici e/o fragili in attuazione dell'art. 9 della legge regionale n. 33/2009";
- d.G.R. n. X/7655 del 28 Dicembre 2017 "Modalità di avvio del percorso di presa in carico del paziente cronico/fragile in attuazione della d.G.R. n. X/6551 del 4.5.2017";
- d.G.R. n. XI/412 del 2 agosto 2018 "Ulteriori determinazioni in ordine al percorso di presa in carico del paziente cronico/fragile a seguito delle d.d.G.R. nn X/6164/17, X/6551 /17, X/7038/17 e X/7655/71";

- d.G.R. n. XI/754 del 05/11/2018 "Nuove modalità di gestione ed attuazione del percorso di presa in carico del paziente cronico e/o fragile ed approvazione del protocollo d'intesa tra l'Assessorato al Welfare e la Federazione regionale degli Ordini dei Medici chirurghi e degli odontoiatri della Regione Lombardia.

L'ASST di Cremona, nel 2021, conta **2.500 dipendenti** fra medici, infermieri, assistenti sociali, assistenti religiosi, personale tecnico e amministrativo con un'**età media di 47,52 anni** (cfr. Tabella 1), ed ha un valore della produzione di 292.554.705 euro (di cui 15.809.672 € relativi al territorio).

In termini di attività, l'ASST di Cremona nell'anno 2021 ha registrato **20.603 ricoveri** (di cui 84,85% ricoveri ordinari e 41% ricoveri di tipo chirurgico), 4.245.208 prestazioni ambulatoriali per esterni (incluse le prestazioni ambulatoriali complesse BIC e MAC, di cui tabella 4) e 38.215 prestazioni psichiatriche (flusso 46SAN).

Riguardo all'area dei ricoveri, l'azienda registra un **tasso di attrazione del 15,35%** (7,71% provenienti da fuori provincia e 7,64% provenienti da fuori regione). Come riportato nella tabella 3, nel 2021 si è registrato un incremento dei pazienti fuori provincia (+4,9% % rispetto al 2020) e di pazienti fuori regione (+19,32% rispetto al 2020) correlato alla ripresa graduale dell'attività di ricovero.

Nel corso dell'anno 2021 a livello aziendale la valorizzazione delle prestazioni sanitarie complessive ha visto una ripresa rispetto all'anno 2020, seppur ancora inferiore ai livelli di produzione dell'epoca pre-covid, determinata dall'attuazione del piano di ripresa nel secondo semestre dell'anno, come raccomandato da Regione Lombardia.

In particolare Regione al fine di recuperare le liste d'attesa rimaste inevase nel pieno periodo pandemico del 2020 ha posto alle aziende i seguenti due obiettivi di natura economica per l'ultimo quadrimestre dell'anno:

* produzione chirurgica elettiva pari al 100% del finanziato 2019

* produzione ambulatoriale (al netto di pronto soccorso, branca di laboratorio e MAC) pari al 90% del finanziato 2019.

L'ASST a seguito della comunicazione di questi obiettivi ha attivato da subito tutti gli strumenti operativi necessari per il coordinamento e monitoraggio delle attività finalizzate a garantire il piano di ripresa, come dettagliato nella sezione "performance aziendale" del presente piano.

Purtroppo, però, nella parte finale dell'anno l'azienda è stata nuovamente colpita da una nuova ondata pandemica e ciò ha avuto delle ripercussioni negative nuovamente anche sul lato economico/produttivo non essendo possibile garantire tutte le attività programmate.

La produzione di ricovero e la produzione psichiatrica sono le attività che hanno maggiormente risentito delle ondate pandemiche del 2021. A tal proposito si ritiene di rappresentare i seguenti fenomeni a sostegno del calo della produzione:

- o Riduzione dei posti letto per separazione pazienti covid da covid free e per garantire il distanziamento nei periodi pandemici (grafico 1);
- o Contrazione sedute operatorie nel primo semestre dell'anno, anche se in misura inferiore rispetto al 2020, con conseguente riduzione dei drg chirurgici (grafico 2);
- o Dilazione dei tempi di attesa;
- o Contrazione attività psichiatrica in particolare quella svolta presso i centri diurni e le residenzialità per attenersi alle restrizioni imposte dal covid (grafico 3).

Oltre ai fenomeni indicati in precedenza, imputabili alla pandemia covid, si rilevano anche questi eventi che hanno determinato una contrazione dei ricavi legati all'attività di ricovero, rispetto a quanto prodotto in epoca pre-covid:

-ridimensionamento della terapia intensiva neonatale: a seguito dell'attuazione di quanto indicato nelle d.G.R. n. XI/267 del 28/06/2018 "rete regionale per l'assistenza materno-neonatale: intervento di riorganizzazioni dei punti nascita" e d.G.R. n. XI/2395 del 11/11/2019 "Rete regionale per l'assistenza materno neonatale: 1) requisiti e strutture dei centri di medicina materno fetale (MMF) ad elevata complessità assistenziale 2) requisiti e strutture sede dei centri di terapia intensiva neonatale (TIN)" con decorrenza 01/03/2020 la terapia intensiva neonatale della ASST di Cremona

è stata declassata a terapia sub intensiva neonatale, determinando una notevole contrazione del fatturato

-sospensione dell'attività di ricovero riabilitativa a decorrere dal mese di ottobre 2020 a causa della carenza di organico medico ed infermieristico

A fronte di un calo generalizzato dell'attività di ricovero, si ritiene però di evidenziare il dato positivo inerente la ripresa dell'attività ambulatoriale, anche se non sovrapponibile a quella del 2019, a causa del distanziamento ancora imposto dai protocolli nazionali per ridurre il rischio di recrudescenza dell'epidemia (grafico 4).

A fronte di tali dinamiche nel primo semestre 2021, al pari di quanto già avvenuto nel corso del 2020, sono stati sospesi i monitoraggi mensili di rispetto del budget dell'attività.

Nel corso del secondo semestre, in particolare nell'ultimo quadrimestre dell'anno, è ripresa l'attività di monitoraggio mensile sull'andamento della produzione, in particolar modo si è posta particolare attenzione alla produzione ambulatoriale e alla produzione di ricovero chirurgica elettiva, per le quali come da indicazioni regionali veniva chiesta una ripresa dell'attività al fine di rispondere ai fabbisogni della popolazione.

Tabella 1. Numero teste per ruolo (tempo determinato e indeterminato ad esclusione delle risorse acquisite con contratti atipici e libero professionisti) con distinzione per Dirigenza e Comparto al 31.12.2021

	Presidio Ospedaliero di Cremona	Presidio Ospedaliero di Oglio Po	Strutture Territoriali	Totale azienda
Dirigenza				
Sanitario Medico	314	61	18	393
Sanitario non Medico	42	4	9	55
Professionale e Tecnica	4	0	0	4
Amministrativo	7	0	1	8
Totale Dirigenza	367	65	28	460
età media Dirigenza				46,86
Comparto				
Sanitario	1056	262	72	1390
Tecnico	318	105	10	433
Amministrativo	156	27	34	217
Totale Comparto	1530	394	116	2040
età media Comparto				48,18
Azienda				
Totale azienda	1897	459	144	2500

Fonte: Risorse Umane – ASST Cremona

Tabella 2 Dati attività per presidio ospedaliero: attività di ricovero e specialistica ambulatoriale (2019 cfr. 2021)

	Presidio Ospedaliero di Cremona (incluso POT Soresina)			Presidio Ospedaliero di Oglio Po			Totale Azienda		
	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021
Ricoveri Ordinari (a)	17.250	14.282	14.386	3.903	3.603	3.096	21.153	17.885	17.482
GG degenza totali	142.092	128.068	118.327	34.085	32.563	29.060	176.177	160.631	147.387
degenza media	8,24	8,97	8,23	8,73	9,04	9,39	8,33	8,98	8,43
Peso medio DRG	1,23	1,25	1,3	1,17	1,19	1,27	1,22	1,24	1,29
Ricoveri Day hospital (b)	2.753	1.821	2.376	781	584	673	3.534	2.405	3.049
N.Accessi Totali	2.979	2.168	2.761	785	589	746	3.764	2.757	3.507
Peso medio DRG	0,83	0,85	0,86	0,8	0,79	0,78	0,82	0,84	0,84
Ricoveri Sub-acuti (c)	245	248	72	19			264	248	72
GG degenza totali	7.401	7.238	2.850	373			7.774	7.238	2.850
degenza media	30,21	29,19	39,58	19,63			29,45	29,19	39,58
Totale Ricoveri (a+b+c)	20.248	16.351	16.834	4.703	4.187	3.769	24.951	20.538	20.603
- di cui %DRG Chirurgici									41%
- di cui % DRG Medici									59%
Totale numero Prestazioni ambulatoriali esterne	3.162.248	2.650.081	3.295.233	981.843	753.335	949.975	4.144.091	3.403.416	4.245.208
- di cui Numero Prestazioni ambulatoriali per esterni (esclusi MAC,BIC, NPI)	2.558.294	2.139.285	2.652.263	763.338	588.610	728.454	3.321.632	2.727.895	3.380.717
- di cui Numero Prestazioni ambulatoriali PS per esterni	550.931	467.813	590.297	206.255	156.541	211.728	757.186	624.354	802.025
- di cui Numero MAC	17.445	15.204	17.387	2.901	2.163	2.426	20.346	17.367	19.813
- di cui Numero BIC	2.257	1.411	2.010	1.534	1.011	1.190	3.791	2.422	3.200
- di cui Numero prestazioni NPI	33.321	26.368	33.276	7.815	5.010	6.177	41.136	31.378	39.453
Numero prestazioni 46/SAN (Psichiatria)	40.911	33.839	29.857	13.381	8.532	8.358	54.292	42.371	38.215

Fonte: Controllo Direzionale – ASST Cremona

Grafico 1 – Andamento mensile Ricoveri Ordinari 2019/2020/2021

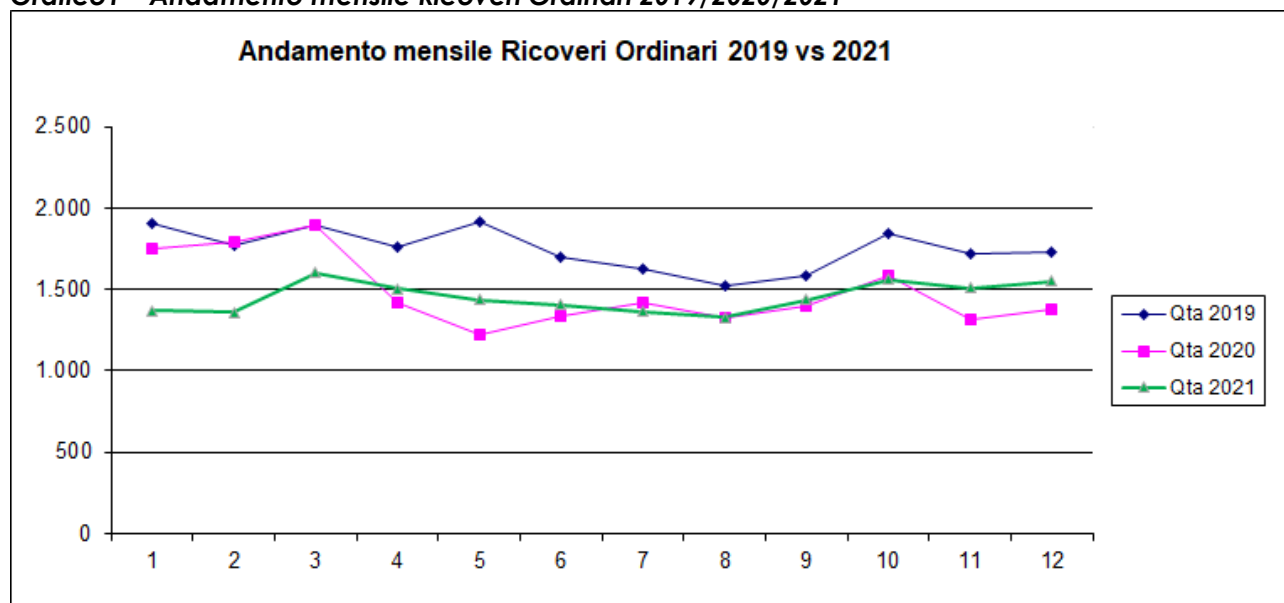


Grafico 2 - Andamento mensile DRG Chirurgici

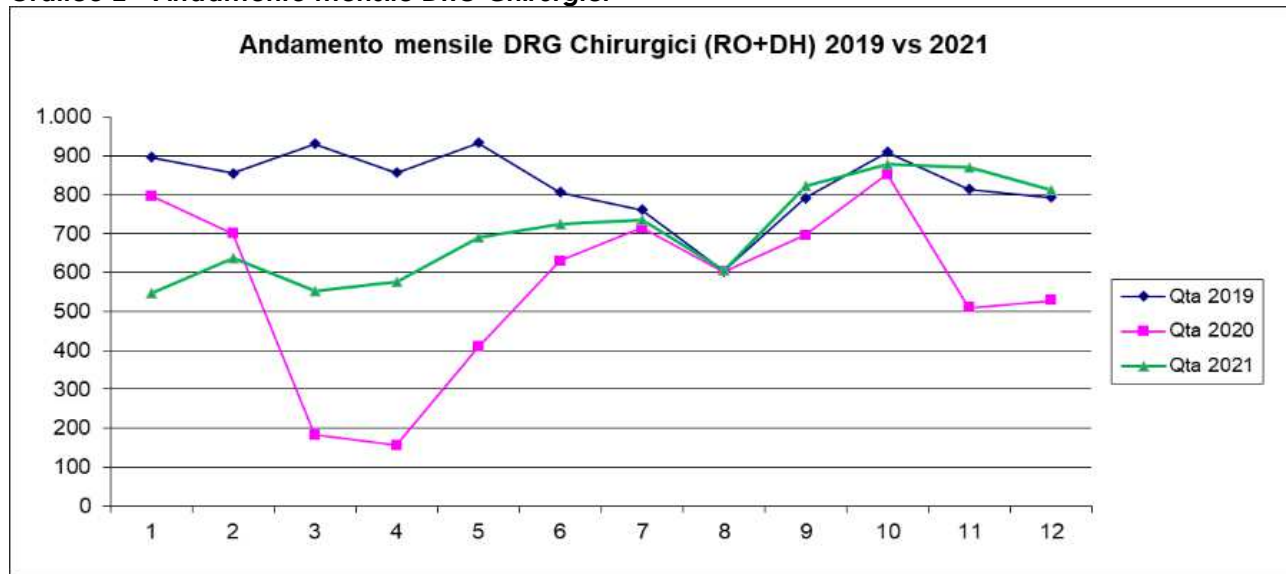


Grafico 3 - Andamento mensile prestazioni psichiatriche

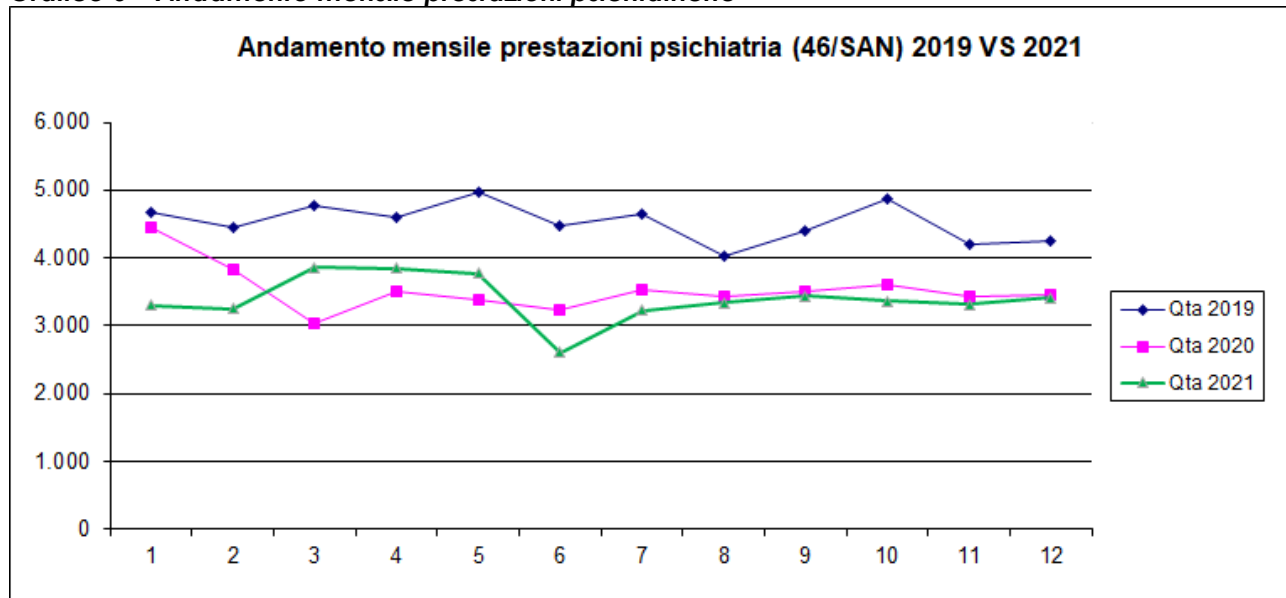


Grafico 4 - Andamento mensile prestazioni ambulatoriali

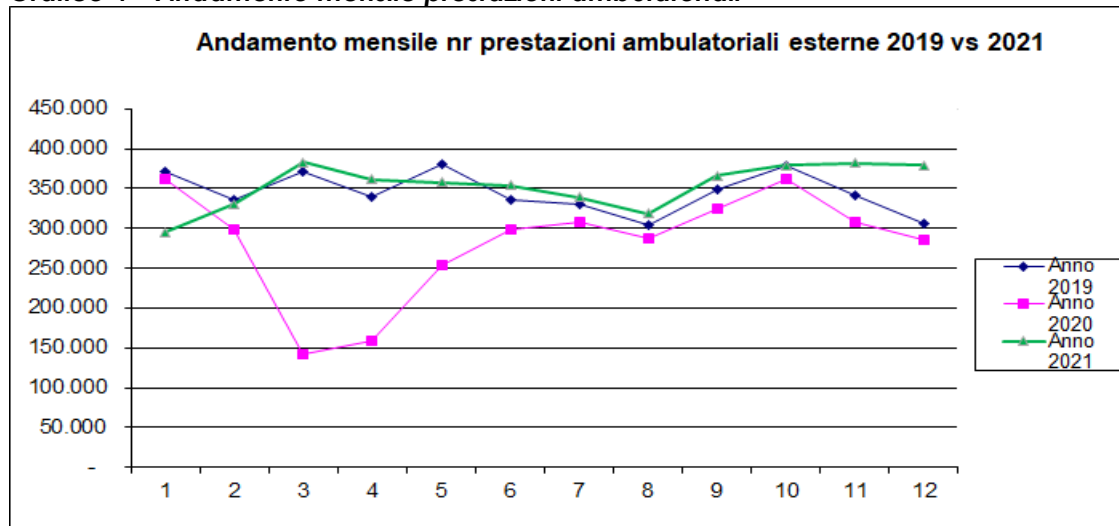
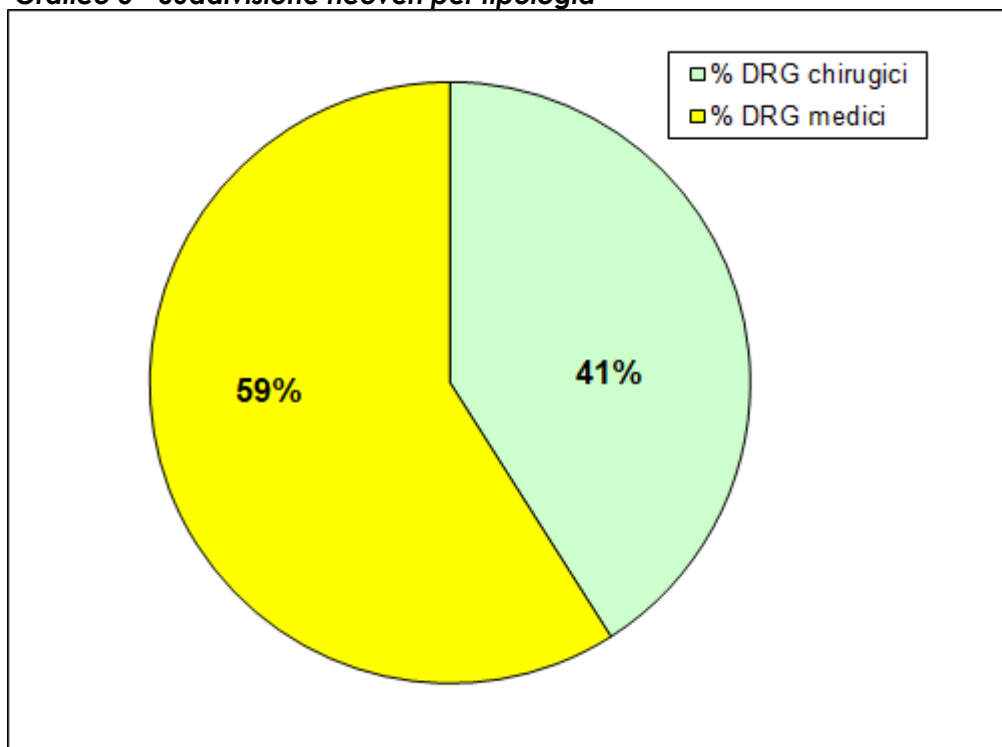


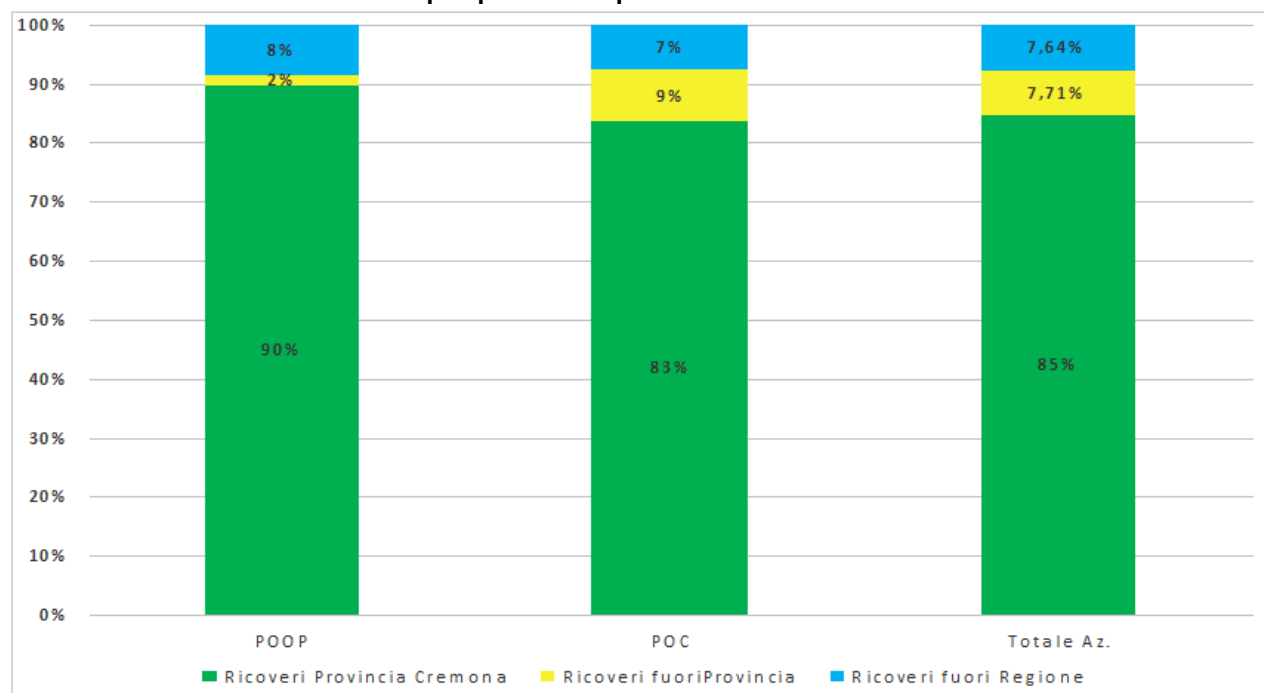
Grafico 5 - Suddivisione ricoveri per tipologia



Fonte: Controllo Direzionale – ASST Cremona

Tabella 3 Ricoveri per provenienza e per presidio ospedaliero (2020 e 2021)

		Ricoveri Provincia di Cremona	Ricoveri fuori Provincia	Ricoveri fuori Regione	Totale Ricoveri
POOP	2020	3769	84	334	4187
	2021	3387	65	317	3769
	Delta	-382	-19	-17	-418
POC	2020	13935	1430	986	16351
	2021	14053	1523	1258	16834
	Delta	118	93	272	483
Totale Azienda	2020	17704	1514	1320	20538
	2021	17440	1588	1575	20603
	Delta	-264	74	255	65

Grafico 6 - Distribuzione ricoveri per presidio ospedaliero 2021

Fonte: Controllo Direzionale – ASST Cremona

Tabella 4: Prestazioni ambulatoriali per esterni per tipologia (2019 cfr. 2021)

Prestazioni ambulatoriali ASST Cremona						
	ANNO 2019		ANNO 2020		ANNO 2021	
	Numero	Valore lordo	Numero	Valore lordo	Numero	Valore lordo
Prestazioni ambulatoriali esterne	4.144.091	€ 67.904.131	3.403.416	€ 60.823.454	4.245.208	€ 60.823.454
- di cui Numero MAC	20.346	€ 3.378.402	17.367	€ 2.848.211	19.813	€ 3.230.061
- di cui Numero BIC	3.791	€ 3.740.862	2.422	€ 2.368.309	3.200	€ 3.129.312
Esami radiologici	152.388	€ 8.515.052	93.529	€ 5.798.521	135.863	€ 8.258.554
Esami di laboratorio	3.190.753	€ 25.323.974	2.753.820	€ 27.860.277	3.429.202	€ 33.281.312
Altre prestazioni	776.813	€ 26.945.841	536.278	€ 21.948.136	657.130	€ 12.924.215

Riguardo al percorso di emergenza-urgenza, si evidenzia per l'anno 2021 un numero totale di accessi pari a 63.447 in riduzione rispetto al 2019. Il tasso di ricovero da PS a livello aziendale è pari a 17,81% (19,80% per il POC e 13,09% per il POOP). A partire dal 2020 è stata rivolta particolare attenzione agli accessi di Pronto Soccorso, prevedendo modalità che consentissero l'azione di contenimento del contagio, ma nel contempo consentissero di ripristinare progressivamente le attività necessarie a dare una risposta alle diverse esigenze di cura degli utenti in relazione ai flussi di ingresso, mantenendo distinti e funzionalmente separati i percorsi di gestione e cura dei pazienti con e senza sintomi sospetti Covid-19 e facendo transitare tutti gli utenti in un'area dove venivano identificati i pazienti con sintomi compatibili con il Covid-19 e successivamente inviati in un percorso specifico distinto. Il numero di accessi di pronto soccorso ha subito una netta contrazione nel 2020 a seguito della pandemia covid-19, ma evidenzia segni di ripresa a partire dal 2021, in relazione alla flessione della curva pandemica.

Tabella 5 Accessi PS distinti per codice colore e modalità di dimissione (2019 cfr. 2021)

	Presidio Ospedaliero di Cremona				Presidio Ospedaliero di Oglio Po				Totale Azienda			
	2019	2020	2021	Diff.2021-2019	2019	2020	2021	Diff.2021-2019	2019	2020	2021	Diff.2021-2019
Totale accessi	55.727	39.722	44.551	-11.176	25.254	16.465	18.896	-6.358	80.981	56.187	63.447	-17.534
codici bianchi	6.108	2.040	2.677	-3.431	139	125	303	164	6.247	2.165	2.980	-3.267
% codici bianchi	11%	5%	6%		1%	1%	2%		7,7%	3,9%	4,7%	
codici verdi	36.869	27.973	32.233	-4.636	18.044	11.448	14.166	-3.878	54.913	39.421	46.399	-8.514
% codici verdi	66%	70%	72%		71%	70%	75%		68%	70%	73%	
codici gialli	11.858	8.922	8.619	-3.239	6.686	4.516	4.148	-2.538	18.544	13.438	12.767	-5.777
% codici gialli	21%	22%	19%		26%	27%	22%		23%	24%	20%	
codici rossi	892	787	1.022	130	385	376	279	-106	1.277	1.163	1.301	24
% codici rossi	1,6%	2,0%	2,3%		1,5%	2,3%	1,5%		1,6%	2,1%	2,1%	
Ricoverati da PS	9.851	9.546	8.823	-1.028	2.800	2.926	2.474	-326	12.651	12.472	11.297	-1.354
% Ricoverati da PS	17,68%	24,03%	19,80%		11,09%	17,77%	13,09%		15,62%	22,20%	17,81%	
Dimessi a domicilio	45.762	29.836	35.569	-10.193	22.430	13.503	16.371	-6.059	68.192	43.339	51.940	-16.252
% Dimessi a domicilio	82,12%	75,11%	79,84%		88,82%	82,01%	86,64%		84,21%	77,13%	81,86%	
Trasferiti	73	268	75	2	12	11	37	25	85	279	112	27
% Trasferiti	0,13%	0,67%	0,17%		0,05%	0,07%	0,20%		0,10%	0,50%	0,18%	
Deceduti	41	72	84	43	12	25	14	2	53	97	98	45
% Deceduti	0,07%	0,18%	0,19%		0,05%	0,15%	0,07%		0,07%	0,17%	0,15%	

Fonte: Controllo Direzionale – ASST Cremona

Con riferimento all'attività territoriale, di seguito vengono presentati alcuni dei dati più significativi in termini di prestazioni offerte relativi all'area socio-assistenziale: area interventi alla famiglia – Consultorio familiare, area dipendenze e SERT, area medicina legale, area Cure domiciliari e Cure primarie. Si evidenzia, come anche per tale area, si sia manifestata una contrazione dell'attività a seguito della pandemia covid-19.

Tabella 6: Screening di 1° e 2° livello anno 2021

Tipologia screening	Numero assoluto
n. test eseguiti per tumore cervice uterina	3.778
n. test eseguiti per tumore colon retto	960
n. test eseguiti per tumore mammella	8.380

Fonte: Controllo Direzionale – ASST Cremona

Tabella 7: Dati attività Cure Palliative (2019 cfr. 2021)

	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
Numero ricoveri (residenziale e semiresidenziale)	365	355	385
Valorizzazione ricoveri (residenziale e semiresidenziale)	€ 1.106.424	€ 1.048.872	€ 959.121
Valorizzazione attività domiciliare	€ 590.957	€ 746.707	€ 790.805

Fonte: Controllo Direzionale – ASST Cremona

Tabella 8: Dati Area interventi alla famiglia - Consultorio familiare (2019 cfr. 2021)

	2019	2020	2021
n. prestazioni totali (tariffate e non) area psicosociale	8.151	6.850	8.123
n. prestazioni totali (tariffate e non) area sanitaria	15.289	13.260	19.144
Valorizzazione forfettaria prestazioni non tariffate di Accesso e Tutoring	€ 70.565	€ 63.140	€ 71.540
Numero gravidanze seguite presso i consultori	504	441	450

Fonte: Serv.Distrettuali per la Famiglia – ASST Cremona

Tabella 9: Dati attività Area delle Dipendenze/Sert (2019 cfr. 2021)

	2019	2020	2021
n.prestazioni tossicodipendenza	92.599	78.914	78.328
n.prestazioni alcolismo	12.314	10.068	8.835
n..prestazioni gioco d'azzardo	3.772	3.699	2.480
n. prestazioni tabagismo	833	810	1.689
n. prestazioni HIV/MTS	709	513	483

Fonte: DSMD – ASST Cremona

Tabella 10: Dati attività Area - Medicina Legale (2019 cfr. 2021)

	2019	2020	2021
n. pratiche Commissione Invalidi	8.910	8.136	8.963
n. pratiche Commissione Medica Locale patenti	5.290	4.065	4.460
n. visite necroscopiche e fiscali	688	582	494
Certificazioni monocratiche ed altre prestazioni (collegio medico, indennizzi L.210/92...)	1.049	1.296	746

Fonte: Medicina Legale – ASST Cremona

Tabella 11: Dati attività Area - Valutazione multidimensionale (Cure domiciliari) (2019 cfr. 2021)

	2019	2020	2021
n. totale prestazioni VAOR	11.721	9.368	8.037
n. utenti assistenza domiciliare con profilo assistenziale	1.094	1.285	1.297
n. prestazioni per attività di accoglienza/front office	14.700	5.920*	4.210*

Fonte: Servizi per le fragilità – ASST Cremona

* Il dato relativo all'accoglienza per Cremona comprende solo gli accessi presso gli uffici (molto ridotti e su appuntamento), non tutte le richieste di orientamento/accompagnamento pervenute via e-mail o telefoniche

Tabella 12: Dati attività Area - Cure Primarie – attività territoriali (2019 cfr. 2021)

	2019	2020	2021
n. prestazioni ventiloterapia, nutrizione artificiale domiciliare, dializzati	1.484	1.446	1.265
n. prestazioni protesica maggiore	3.956	3.472	2.988
n. prestazioni protesica minore	11.419	13.942	11.346
n. prestazioni Scelta/revoca, esenzioni, ecc.	100.559	83.804	65.835

Fonte: Servizi per le fragilità – ASST Cremona

2. Il Ciclo di gestione della Performance

A partire dal 2012, l'Azienda ha avviato il proprio ciclo di gestione della performance in ottemperanza alle disposizioni di cui al D.Lgs. 150/2009 c.d. "decreto Brunetta", secondo le indicazioni di cui alle Linee Guida dell'OIV della Regione Lombardia, armonizzando gli esistenti strumenti di programmazione e controllo al nuovo modello integrato di valutazione.

In particolare, il modello predisposto per le Aziende Sanitarie Pubbliche di Regione Lombardia si pone i seguenti obiettivi:

- essere collegato agli strumenti istituzionali di programmazione annuale e pluriennale;
- recuperare e valorizzare la dimensione strategica dell'azienda sanitaria mediante la predisposizione di un percorso di lavoro che la Direzione intende mettere in campo nel medio-lungo periodo e rispetto al quale orientare le scelte di programmazione di breve periodo;
- valorizzare e riqualificare i sistemi di budgeting aziendale;
- garantire adeguata chiarezza e trasparenza delle performance;
- consentire benchmarking nell'ambito delle aziende del SSR.

Nel corso degli anni, si è, quindi, consolidato il ciclo di gestione della performance.

In particolare, nel corso dell'anno 2021 il processo di budget è stato strutturato nelle seguenti fasi come indicato sul regolamento aziendale (Decreto n. 327 8/11/2018) subendo, però, alcune modifiche a seguito della pandemia covid-19:

- 1. Piano triennale delle Performance e definizione delle Linee guida del processo di Budget:** a seguito della presa d'atto delle regole del Sistema Sanitario Regionale e sulla base del Piano Triennale delle Performance, le LLGG al budget sono condivise all'interno del Collegio di Direzione dopo aver effettuato gli incontri pre-budget con i Direttori di Dipartimento.
- 2. Definizione delle Schede di Budget:** il Comitato Budget valida le proposte di schede di Budget elaborate dall'UO Controllo Direzionale, coerentemente alle "Linee Guida di Budget". Le proposte di schede di budget personalizzate vengono inviate a ciascun CdR a cui segue un momento di negoziazione ufficiale che si conclude con la sottoscrizione delle suddette schede da parte della Direzione Strategica, del Direttore del Dipartimento e del Responsabile di CdR. Entro un mese dalla sottoscrizione, ciascun Responsabile di CdR è tenuto a divulgare gli obiettivi negoziati e ad assegnare eventuali obiettivi individuali. → questa fase calendarizzata per il mese di febbraio 2021 è stata effettuata nel corso del mese di giugno a causa dell'imperversare della pandemia.
- 3. Monitoraggio infrannuale della performance** che consiste in un sistema di reporting e monitoraggio a cadenza mensile/trimestrale degli obiettivi contenuti nelle schede di budget e il cui raggiungimento è descritto da indicatori misurabili attraverso i sistemi informatici e resi disponibili nel datawarehouse aziendale; → la fase di monitoraggio a seguito dello slittamento della fase di negoziazione degli obiettivi è stata effettuata nel corso del mese di ottobre. E' proseguita comunque la pubblicazione dei dati di produzione standard all'interno del datawarehouse aziendale.
- 4. Valutazione performance organizzativa e performance individuale:** a seguito della raccolta dei dati e delle rendicontazioni delle UUOO certificatrici funzionali, viene effettuata la valutazione della scheda budget e, quindi, viene definito il grado di raggiungimento degli obiettivi per ogni singolo Centro di Responsabilità. Dopo eventuali controdeduzioni da parte delle singole UUOO, i risultati ottenuti sono presentati al Nucleo di Valutazione delle Performance per la validazione della correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione dei risultati. Dopo che è stata assunta la valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi dei singoli CdR si procede alla valutazione della performance individuale sulla base della scheda di valutazione individuale.
- 5. Relazione sulla Performance:** come previsto dall'art. 10, c. 1, lettera b, del d. lgs. 150/2009, viene redatta la Relazione sulla Performance che rappresenta il momento conclusivo del Ciclo di Gestione della Performance, fornendo quindi un quadro completo e unitario di rendicontazione dell'andamento dell'Azienda agli stakeholder di riferimento.

Fasi/Tempi	Entro quando	Entro quando... anno 2021
1. Recepimento Regole di Sistema e incontri pre-budget con i Dipartimenti (LLGG al processo di budget)	Entro gennaio/febbraio	Entro gennaio/febbraio
2. Piano triennale della Performance		
3. Negoziazione Schede Budget	Entro marzo/aprile	Giugno
4. Monitoraggio infrannuale con eventuale revisione	Trimestrale	Ottobre
5. Valutazione finale schede budget (performance organizzativa)	Entro maggio/giugno anno successivo	Entro maggio/giugno 2022
6. Valutazione budget performance individuale		
7. Relazione Piano Performance	Entro Giugno anno successivo	Entro Giugno 2022

In particolare, per l'anno 2021, la programmazione aziendale degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi è stata effettuata sulla base della seguente normativa regionale:

- Piano Socio Sanitario Regionale 2010-2014, adottato dal Consiglio Regionale con deliberazione n. 88 del 17.11.2010;
- Legge Regionale 23 del 11/08/2015;
- Regole di gestione del Servizio SSR per l'esercizio 2021 (D.G.R. XI/4232 del 29/01/2021)
- Determinazione in ordine alla direzione dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) di Cremona (D.G.R. XI/1082);
- Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (POAS) dell'ASST Cremona approvato con delibera del Direttore Generale n. 77 del 6 marzo 2017 (approvato da Regione Lombardia con decreto X/6330 del 13 marzo 2017);
- Variazioni apportate al POAS vigente, in attesa delle nuove linee guida regionali per la definizione dei nuovi piani di organizzazione, approvate da Regione Lombardia con D.G.R. XI/5164 del 02/08/2021;
- Piano delle performance 2021-2023 approvato con decreto del Direttore Generale n.156 del 31 marzo 2021;
- Obiettivi aziendali di interesse regionale assegnati al Direttore Generale per l'anno 2021 con D.G.R. XI/5157 del 02/08/2021;
- Contratto definitivo anno 2021 tra ASST Cremona e ATS Val Padana per l'erogazione di prestazioni di ricovero, ricovero sub acuti, di assistenza specialistica ambulatoriale e per l'attività di psichiatria e di neuropsichiatria infantile sottoscritti in data 30/06/2021;
- Bilancio Preventivo Aziendale approvato con decreto n. 77 del 19/02/2021

Pertanto, l'ASST di Cremona, in linea con le indicazioni del Regolamento aziendale "Processo di budget" (Decreto n. 327 8/11/2018), ha definito per l'anno 2021, in particolare per il secondo semestre 2021, nell'ambito del processo di programmazione e controllo annuale, un sistema di valutazione strutturato nelle seguenti aree di Performance:

- 1. Performance Economica o dell'efficienza gestionale**, nell'ambito della quale si prevedono obiettivi di perseguimento dei livelli di efficienza (rapporto tra costi e valorizzazione dei ricavi) e di contenimento di specifiche voci di costo con l'obiettivo di ridurre gli sprechi su acquisti di beni sanitari e/o il loro stoccaggio non ponderato preventivamente (come, ad esempio, nel caso dei DM), particolarmente critiche alla luce dei benchmark regionali. Per l'anno 2021 la performance economica è stata orientata, come da indicazioni regionali, al solo recupero della produzione ambulatoriale e produzione di ricovero elettiva fortemente ridotta a causa dell'emergenza covid.
- 2. Performance degli Esiti, Appropriatazza clinica, Qualità e sicurezza dei pazienti** nell'ambito della quale viene proposta una selezione di obiettivi e indicatori del Cruscotto Regionale di valutazione: Esito, Network delle regionali e di Appropriatazza (ad esempio, tempestività degli interventi per frattura di femore per pazienti ≥ 65 anni, livello di ospedalizzazione dei 108 DRG ad elevato rischio di inappropriatezza; degenza media pre-operatoria, appropriatezza

prescrittiva per le prestazioni erogate a pazienti ricoverati ecc.). Questa area anche per il 2021 è stata limitata alla valutazione solo di pochi indicatori, in quanto in seguito al perdurare della pandemia si è registrata una contrazione dell'attività di ricovero elettiva e, pertanto, non si è ritenuto opportuno misurare tutti gli indicatori.

3. **Performance efficienza processi interni, accessibilità ai servizi e integrazione ospedale-territorio**, nell'ambito della quale sono previsti obiettivi e indicatori di: 1) valutazione della tempestività di risposta alle richieste degli utenti interni ed esterni al fine di migliorare l'accountability dell'Azienda nei confronti dei cittadini e degli stakeholder nell'ottica della massima trasparenza e rendicontazione puntuale delle attività svolte; 2) fluidità del percorso fisico del paziente tra i diversi setting assistenziali (ad esempio, dall'area di emergenza-urgenza all'area di degenza, da quest'ultima a strutture territoriali extra-ospedaliere nei casi di dimissione protetta o di avvio di percorsi territoriali di assistenza domiciliare integrata), occupazione dei Blocchi operatori e fluidità del percorso chirurgico.
4. **Performance Sviluppo all'organizzazione**, nell'ambito della quale sono previsti, per lo più, obiettivi di processo, legati alla realizzazione di processi aziendali di rilevanza strategica ed organizzativa come ad esempio:
- Elaborazione PDTA;
 - Progetti di collaborazione interpresidio al fine di sopperire a carenze di organico.



3. La valutazione della performance

3.1 I progetti strategici: un quadro di sintesi

Con riferimento ai progetti strategici richiamati nel Piano della Performance 2021-2023, di seguito si propone una breve descrizione di quanto realizzato, tenendo conto che nella prima parte del 2021 tutte le attività sanitarie, tecniche ed amministrative erano ancora indirizzate verso un solo obiettivo che coincideva con il contrasto alla grave emergenza sanitaria che ha afflitto a partire dal 2020 il territorio e il contenimento dei rischi correlati. Inoltre, si evidenzia che la ASST di Cremona è stata nuovamente colpita dal riaccutizzarsi dell'ondata pandemica da covid-19 nell'ultima parte dell'anno, il che ha comportato un nuovo sforzo logistico ed organizzativo da parte dell'azienda al fine di reindirizzare l'impegno delle risorse umane verso il trattamento ospedaliero dei casi covid, ma anche a sostegno della campagna vaccinale al fine di garantire a tutta la popolazione un accesso rapido ed agevole alla vaccinazione anticovid..

I progetti strategici previsti dal piano performance adottato ad inizio anno possono essere così classificati:

- **Innovazione e sviluppo strategico: Il nuovo Ospedale**
- **Contrasto alla pandemia da SARS COV-2** (modulazione dell'offerta sanitaria sulla base dell'andamento della pandemia; attuazione del piano di riorganizzazione della rete ospedaliera; collaborazione all'attuazione del piano di vaccinazione anti-SARS-Cov-2)
- **l'attuazione legge 23/2015 per la realizzazione di progetti in ambito sanitario e socio-sanitario con riguardo specifico alla gestione della presa in carico e all'integrazione ospedale-territorio;**
- **il potenziamento degli Asset Strategici:**
 - 1) miglioramento dell'accessibilità ai servizi e alle prestazioni attraverso la progettazione e la messa a regime di servizi sanitari per target di utenti;
 - 2) miglioramento della qualità del percorso di cura e di presa in carico in ambito ospedaliero;
 - 3) aggiornamento e adeguamento tecnologico e strutturale per garantire in ogni nodo della rete di offerta livelli di sicurezza adeguati alle normative vigenti, nonché una maggiore qualità nell'erogazione delle prestazioni sanitarie anche nella prospettiva del completamento del processo di informatizzazione e dematerializzazione;
- **la gestione dei rapporti istituzionali a livello territoriale in relazione ai nuovi assetti organizzativi** per lo sviluppo dei professionisti valorizzando le eccellenze dell'ATS di riferimento che comporta l'avvio e il consolidamento delle alleanze con altre ASST limitrofe (ASST Mantova e ASST Crema) e ATS Val Padana grazie alla definizione di convenzioni con Università e centri di ricerca.

Innovazione e sviluppo strategico: Il Nuovo Ospedale

L'avvenuta programmazione, da parte della Giunta Regionale, con D.G.R. n. XI/4385 del 3 marzo 2021, delle risorse necessarie alla realizzazione del nuovo ospedale di Cremona, nell'ambito degli stanziamenti per investimenti in edilizia sanitaria previsti nel periodo 2021-2028, e la rilevanza storica e strategica del tema, riverberano importanti riflessi anche sull'assetto organizzativo aziendale in termini di ridefinizione delle aree di innovazione e sviluppo strategico e, conseguentemente, di ridisegno delle strutture deputate al loro perseguimento.

Il modello di governance proposto per l'attuazione del progetto si estrinseca in una attribuzione diretta di responsabilità in capo all'ASST di Cremona, attraverso la costituzione di una struttura complessa dedicata, afferente ad un dipartimento funzionale, entrambi in staff alla Direzione Generale. Trattasi di struttura avente come missione principale il completamento del progetto di nuovo ospedale. Alla nuova struttura dipartimentale, secondo le linee condivise con la Direzione Strategica e con il contributo di tutta la compagine aziendale, compete la promozione di una preliminare e comune riflessione su cosa significhi pensare e progettare un nuovo ospedale avendo vissuto, questa Azienda ed il suo territorio di riferimento la crisi pandemica.

In data 15 dicembre 2021 è stato firmato il protocollo di intesa tra gli enti a diverso titolo coinvolti nella realizzazione dell'intervento. Regione Lombardia, ASST di Cremona, ATS Valpadana, Comune di Cremona e Provincia di Cremona hanno, con tale documento, delineato le rispettive competenze e le conseguenti modalità di partecipazione al procedimento di realizzazione del nuovo ospedale che prevede un investimento di 330 milioni di euro e tempi di realizzazione compresi tra i 5 e gli 8 anni.

Contrasto alla pandemia da SARS COV-2

*modulazione offerta sanitaria: nel corso del 2020 sono stati introdotti una serie di protocolli e procedure relativi alla gestione della pandemia covid e la loro attuazione è proseguita anche nel corso del 2021 e proseguirà per tutti i periodi interessati dall'evento pandemico;

*attuazione al piano di riorganizzazione della rete ospedaliera: nel corso del 2020 l'ASST di Cremona, per rispondere a quanto previsto dalla normativa, ha segnalato i fabbisogni necessari per l'adeguamento degli ambienti di Pronto Soccorso e Terapia intensiva e Semi intensiva. Nel corso del 2021 sono state recepite le progettazioni esecutive relativamente al pronto soccorso e terapia intensiva, mentre le progettazioni relative alla terapia semi intensiva sono state reinviare al 2022.

*collaborazione all'attuazione del Piano Vaccinale anti-SARS-Cov-2: nel corso del 2021 l'ASST ha collaborato attivamente all'attuazione del piano vaccinazione anti SARS-COV2 secondo le indicazioni nazionali e regionali in materia, occupandosi della programmazione di spazi e sistemi di prenotazione. In particolare nell'ultima fase dell'anno, come richiesto da Regione, l'azienda ha provveduto a reindirizzare l'impegno delle risorse umane ospedaliere a sostegno della campagna vaccinale al fine di garantire a tutta la popolazione un accesso rapido ed agevole alla vaccinazione anticovid. L'ASST si è occupata della gestione e organizzazione dei seguenti poli vaccinali:

-hub Cremona Fiere da 8/03/21 al 18/09/21 sostituito poi dall'hub Sapiens dal 14/09/2021

-hub Avis di Casalmaggiore

-hub di Soresina presso il Polo Sanitario Nuovo Robbiani

Al fine di garantire il corretto funzionamento degli hub vaccinali si è proceduto :

-alla messa in campo di attività organizzative e logistiche con la collaborazione di tutte le istituzioni del territorio e delle organizzazioni di volontariato

-al reclutamento straordinario di personale sanitario sia di lavoro autonomo che co.co.co, oltre che di personale amministrativo e tecnico tramite agenzia di lavoro interinale.

Attuazione legge 23/2015 per la realizzazione di progetti in ambito sanitario e socio-sanitario: gestione presa in carico e integrazione ospedale-territorio

- **Sviluppo POT di Soresina - Presidio Ospedaliero Territoriale "Polo Sanitario Nuovo Robbiani":** Nel corso del 2021 è partita l'attività BIC di Oculistica presso la sede di Soresina ed è ripreso l'ambulatorio di chirurgia, mentre non è stato possibile reintrodurre le BIC ortopediche e a causa del riacutizzarsi dell'ondata pandemica. Nel 2021 è stato inoltre avviato lo studio di fattibilità per l'avvio della casa di comunità spoke presso il Polo Sanitario Nuovo Robbiani, conseguentemente a seguito di autorizzazione di Regione Lombardia e ATS si è proceduto nello sviluppo dei percorsi di continuità assistenziale per la presa in carico dei pazienti cronici, fragili, disabili e di loro caregiver/famigliari del territorio di riferimento della casa di comunità. Nel mese di dicembre è stato attivato il PUA (punto unico di accesso) che vede la presenza dell'infermiere case-manager, IFeC e servizio sociale.
- **Dimissioni Protette:** Nel corso del 2021 è stato revisionato il protocollo della dimissione protetta del paziente che vede coinvolte tutte le uu.oo. cliniche, i servizi del polo territoriale e le nascenti case di comunità. Resta obiettivo per il prossimo triennio la informatizzazione dei sistemi di

collegamento fra i vari attori della rete territoriale al fine di disporre e condividere in ambito socio assistenziale sanitario le informazioni utili alla stesura e programmazione del PAI.

- **ASST Cremona come Gestore ed Erogatore Presa in Carico:** ASST Cremona è Ente riconosciuto come Soggetto Gestore ed Erogatore della Presa in carico della cronicità anche in filiera con erogatori privati/pubblici. L'ASST Cremona, in questa nuova veste, ha portato avanti (e porta avanti tutt'oggi) diversi percorsi volti all'integrazione tra ospedale e territorio. Tra i più rilevanti: attivazione della struttura Rete RICCA, progettazione e avvio dei percorsi dei pazienti cronici attraverso la stesura, la condivisione e l'attuazione dei PDTA per le patologie croniche, costituzione del Centro Servizi (Centro Servizi multi-professionale finalizzato alla gestione dei pazienti cronici e fragili dal punto di vista clinico e sociale) e avvio forme d'integrazione con la Medicina Generale e loro forme associative. Nella parte finale del 2018 e per tutto l'anno 2019, dopo l'acquisizione della piattaforma informatica della presa carico IRIS e di formazione degli specialisti sul tema, il Centro Servizi ha avviato le proprie attività di arruolamento dei pazienti cronici con la sottoscrizione dei Patti di cura e dei relativi PAI. Nel corso del mese di dicembre 2020 è, inoltre, partito il progetto relativo alla introduzione di una nuova figura all'interno della ASST: l'infermiere di famiglia e comunità. Si tratta di un professionista sanitario responsabile della gestione dei processi infermieristici in ambito comunitario, finalizzata a promuovere la presa in carico del paziente e la facilitazione dell'attivazione delle risposte ai bisogni socio assistenziali dei pazienti. Il numero dei pazienti cronici presi in carico dalla ASST è stato pari a 340 pazienti per il 2019, a 408 per il 2020 e a 214 per il 2021. Il calo del numero di pazienti è imputabile al periodo post covid che ha determinato da un lato il decesso di numerosi pazienti cronici e, dall'altro il disarruolamento di numerosi pazienti che sono stati indirizzati verso altre strutture o altri percorsi di cura.
- **Cure Palliative:** Candidatura quale Ente erogatore di Cure Palliative (proposta sperimentale area Casalasco-Viadanese) e adesione alla Rete Inter-funzionale e rete locale (5 Giugno 2017). La ASST intende erogare l'intera filiera di servizi e sta definendo con l'ASST di Mantova un accordo tecnico-operativo per l'erogazione di cure palliative domiciliare (UCP Dom) nel territorio casalasco-viadanese. A tal proposito, nel mese di Settembre 2017 è stato avviato un tavolo di programmazione locale per la definizione della presa in carico integrata con enti pubblici, privati accreditati, associazioni e volontariato che ha portato nel 2018 all'avvio delle attività. Nel corso del 2019 si è provveduto a consolidare tale attività presso il presidio ospedaliero Oglio Po e sono stati effettuati dei percorsi formativi anche in collaborazione con l'ASST di Mantova. Nel 2021 è proseguito il processo di consolidamento.

Il potenziamento degli Asset Strategici

Miglioramento dell'accessibilità ai servizi e alle prestazioni attraverso la progettazione e la messa a regime di servizi progettati per target di utenti

- **Sviluppo telemedicina:** in ottemperanza alle DGR 3115 del 07/05/2020 e 3264 del 16/06/2020, dovendo assicurare ai pazienti la disponibilità di assistenza sanitaria qualificata facendo ricorso a modalità di erogazione alternative alla presenza in ambulatorio del paziente, l'ASST di Cremona, ha attivato da fine 2020 la sperimentazione di un servizio complementare alla medicina tradizionale, la telemedicina. Grazie a questo servizio, infatti, è possibile supportare concretamente i pazienti, offrendo un particolare vantaggio soprattutto in questo momento storico che impone una ridotta mobilità per il contenimento dei contagi da covid-19. Tale sperimentazione che nel 2020 era stata avviata solo per le visite di controllo diabetologiche, reumatologiche, neurologiche, dialisi, nel corso del 2021 è stata estesa ad altre discipline. Al fine di divulgare ed incentivare le uu.oo. all'utilizzo di questa modalità operativa di erogazione delle prestazioni è stata inserito uno specifico obiettivo di budget che prevedeva l'elaborazione/sottoscrizione della nota informativa, la creazione delle agende dedicate e l'avvio dell'attività.
- **CUP, miglioramento tempi di attesa e Punti accoglienza:** Per l'anno 2021 l'azienda si era posta i seguenti obiettivi:
 - *"pulizia" e riordino delle agende al fine di compattare/uniformare l'offerta

*riorganizzazione dell'attività ambulatoriale anche attraverso l'utilizzo di strumenti di clinical governance quali PDTA aziendali

*progetti sperimentali di prenotazione delle prestazioni di specialistica ambulatoriale direttamente da parte degli specialisti attraverso una piattaforma informatica collegata al CUP
Tutte queste attività sono state sospese anche nel corso del 2021 a seguito del perdurare pandemia covid.

Per quanto concerne la tematica del rispetto dei tempi di attesa delle prestazioni ambulatoriali si rimanda alla tabella 16.

- **Area adolescenti: covid e isolamento sociale:** nel 2021 in particolare nel secondo semestre è stato registrato un significativo aumento delle richieste di accoglienza nell'area adolescenti e giovani che testimonia come la pandemia abbia reso evidente ed esacerbato il disagio presente in questa fascia d'età. E' da sottolineare, inoltre, come le caratteristiche delle richieste siano spesso già francamente spostate verso la patologia psichiatrica. Se ciò da un lato conferma, nel territorio cremonese, come lo spazio giovani sia radicato nel territorio e ben riconoscibile ai giovani che spontaneamente vi accedono, dall'altro segnala la necessità di non depotenziare la componente psicosociale e sanitaria dello GXG e orienta verso una sempre più evidente necessità di integrazione con i servizi specialistici di NPI e Psichiatria per le situazioni che richiedono presa in carico specialistica. Parallelamente è stato istituito, presso il consultorio di Casalmaggiore, lo spazio Giovani in collaborazione con la componente educativa del Consultorio di Cremona. L'iniziativa è stata pubblicizzata tramite la stampa di segnalibri distribuiti nelle scuole e in luoghi frequentati dal target. L'afflusso di utenza target ha subito un certo aumento nel corso dell'anno. E' stata garantita la presenza e collaborazione ai tavoli di lavoro congiunti Cremona-Casalmaggiore per la stesura del progetto Under 25, in attesa della formale comunicazione all'ufficio di Piano casalasco da parte della Direzione, della richiesta di collaborazione. Sono stati mantenuti i contatti con il territorio per l'attivazione, nell'ambito del Bando Adolescenti, dei percorsi previsti nel progetto. Il progetto Youngle è stato esteso anche al territorio casalasco e sono stati avviati e mantenuti contatti con l'Istituto scolastico Polo Romani ed è in via di definizione il calendario delle attività. Sono state mantenute le attività relative al protocollo Spazio e Legalità con la presa in carico di minori, delle loro famiglie e attivazione dei raccordi con servizi interni ed esterni all'azienda. Gli operatori hanno partecipato alla formazione sul tema dell'adolescenza complessa all'interno del programma di formazione rivolto alla rete dei consultori con la partecipazione degli operatori dei comuni/ambiti territoriali sulle misure istituite dalla Regione a sostegno della famiglia realizzato da ATS con l'Università degli Studi di Milano Bicocca.
- **Customer satisfaction, ascolto e associazioni di volontariato:** l'esperienza peculiare maturata durante la pandemia, ci ha consentito di ripensare le modalità di ascolto dei cittadini e – più in generale – di tutti gli stakeholder, attraverso una gestione “smart”, efficace e contemporanea, delle diverse istanze. Il 2021 è stato caratterizzato dal consolidamento dell'URP on line, da un uso ancor più capillare del web (social, chat, sito aziendale), dal ritorno in presenza degli utenti e dalla ripresa a pieno regime della raccolta dei questionari di customer satisfaction in tutte le aree. L'attività di ascolto è stata complementare a quella di supporto e informazione, in particolare per favorire e facilitare l'accesso in presenza agli utenti secondo le norme di prevenzione covid-19 in vigore (green pass, vaccinazioni, tamponi, ecc.). L'agenda è stata dettata prioritariamente dalla promozione della campagna vaccinale covid-19 e dal ripristino di tutti i percorsi consueti di diagnosi e cura. A tal proposito, è stata ripresa a pieno ritmo l'attività di promozione attraverso la presenza degli specialisti all'interno delle rubriche dedicate (il medico risponde, pronto dottore, chirurgia live), sia sui canali aziendali sia con il supporto dei media locali. Non solo, abbiamo scelto di aderire di nuovo ad alcune giornate nazionali e internazionali (open day) di promozione della salute, in collaborazione con il terzo settore e istituzioni come ad esempio ONDA (Osservatorio per la salute delle donne). L'obiettivo era definire una nuova normalità sanitaria e tornare nel minor tempo possibile a mettere al centro dell'attenzione tutte le patologie (non solo il covid-19). Per la stessa ragione è stata svolta un'operazione minuziosa di revisione della carta dei servizi per offrire ai cittadini le informazioni (post-pandemiche) aggiornate e comprensive delle nuove modalità di accesso che richiedevano la prenotazione anche per quei servizi che di norma (ante 2020) erano ad accesso diretto (ad esempio sportelli, punti prelievo). Nel 2021 sono state riprese, gradualmente,

le attività in presenza delle associazioni di volontariato all'interno delle nostre strutture, in particolare in quei luoghi di estrema importanza – come l'oncologia, il pronto soccorso, la neuropsichiatria infantile – frequentati in prevalenza dalle persone più fragili.

Miglioramento della qualità e della sicurezza del percorso di cura e di presa in carico

- **Ottimizzazione delle piattaforme produttive aziendali e miglioramento della fluidità dei percorsi di cura del paziente:** Nel corso del 2021 i progetti previsti per l'ottimizzazione dei processi di cura in ambito chirurgico con la correlata razionalizzazione dei setting assistenziali sono stati sospesi a causa del perseverare della pandemia covid.

- **Qualità e sicurezza delle cure – risk management:** Nel corso del 2021 sono state eseguite le seguenti azioni:

*analisi dei rischi specifici derivanti dall'evento pandemico per emergenza Sars Cov 2 con particolare riguardo ai progetti di ristrutturazione del pronto soccorso dell'ospedale di Cremona e dell'area subintensiva unica oltre all'apertura dell'Hub vaccinale;

*sorveglianza sanitaria degli operatori della ASST con particolare riguardo alla vaccinazione e conseguenti risposte anticorpali (anche nei soggetti con pregressa infezione da Covid 19);

*gestione dei cluster epidemici in aree non covid (uo di medicina del presidio Oglio Po);

*aggiornamento dei protocolli e procedure per fronteggiare la pandemia (ad esempio le televisite per prestazioni di medicina specialistica ambulatoriale).

Per quanto riguarda l'attività ordinaria di risk management sono stati svolti i seguenti progetti:

-il consenso informato all'atto medico digitalizzato con avvio sperimentale in uo chirurgica e anestesia (prericovero);

-nomina di amministratore di sostegno urgente per necessità clinica in paziente ospedalizzato;

-corretta manipolazione dei farmaci orali solidi presso la ASST di Cremona.

Sono stati eseguiti i consueti flussi informatici relativi alla segnalazione degli eventi sentinella SIMES, sono state implementate tutte le raccomandazioni ministeriali Agenas ed il monitoraggio degli eventi avversi: cadute, errori trasfusionali, errori di terapia, trigger materno fetali (compresa la sepsi) ed il monitoraggio degli agiti violenti contro gli operatori.

Sono stati svolti 15 audit clinici e due corsi di aggiornamento rivolti agli operatori del pronto soccorso e della uo di ortopedia POC e POOP relativi alla legge 113/2020 (violenza contro il personale) e la comunicazione dentro un percorso di cura.

Aggiornamento strutturale e tecnologico

- **Adeguamento strutturale** Nel 2021 sono stati realizzati con la finalità di ottimizzare i percorsi, anche in ottica di maggiore sicurezza:

- l'adeguamento alla normativa antincendio del Presidio Ospedaliero Cremonese, con l'obiettivo di rendere una struttura ospedaliera sicura in materia di prevenzione dal rischio incendio, di rispondenza ed adeguatezza dei percorsi di evacuazione, di sicurezza elettrica, di messa a norma degli impianti tecnici ospedalieri, di confort per degenti e utenti

- azioni finalizzate alla riorganizzazione logistica degli spazi/percorsi del monoblocco ospedaliero finalizzati alla gestione dei pazienti covid e alla separazione dei pazienti covid dai pazienti no covid.

- Realizzazione di lavori di ristrutturazione dei locali per l'alloggiamento delle nuove grandi apparecchiature finanziate (acceleratore lineare, TAC Radioterapia)

- Riqualificazioni finanziate da Regione Lombardia (CRA, cornicioni e parapetti, ecc.)

- **Ammodernamento tecnologico Sistemi informativi:** Con la d.G.R. n. X/6548 del 4.5.2017 con cui è stato stanziato un finanziamento regionale nell'ambito del capitolo **"Sistema informativo socio sanitario"**. A tal fine, l'ASST di Cremona ha avviato nel corso dell'anno 2017 una procedura

negoziata sotto-soglia per l'acquisizione di una Piattaforma Software per la gestione del processo di presa in carico dei pazienti cronici, quale strumento a supporto del progetto strategico di realizzazione di un Centro Servizi interno per la presa in carico dei pazienti cronici. Tale Piattaforma integra gli ambiti d'intervento sanitari, socio sanitari e sociali e offre tutte le componenti utili all'interoperabilità con i software sia interni alla ASST, sia messi a disposizione da soggetti della intera filiera erogativa che da tutti i soggetti terzi (ad esempio, erogatori privati accreditati) che possono operare nella specificità del quadro territoriale in sinergia con la ASST per la corretta esecuzione dei servizi socio sanitari e sociali in risposta alla domanda di salute dei pazienti presi in carico. La ASST di Cremona ha inoltre avviato, sempre nell'ambito dei Progetti finanziati dalla d.G.R. n. X/6548/2017, l'attività di analisi per la definizione delle specifiche tecniche e funzionali per la realizzazione di una nuova piattaforma informatica che integra il percorso del paziente, evolvendo dalla concezione della Cartella Clinica relativa ad un singolo episodio verso la logica del Processo di Cura e di alimentazione del "Dossier Clinico Assistenziale" del paziente. Nel 2018, l'ASST di Cremona, ha infatti aderito alla Convenzione Consip SGI per l'implementazione della cartella clinica elettronica. Nel 2019 è partita la sperimentazione del progetto della cartella clinica informatizzata presso la UO di Malattie Infettive e sono stati effettuati corsi di formazione a tutto il personale nella seconda metà dell'anno. E' stata inoltre introdotta la scala NEWS2 in una decina di reparti si è provveduto ad analizzare i punti di forza e di debolezza di tale strumento. Ne corso del 2020 la CCE doveva essere implementata in tutta l'ASST ma a causa della pandemia il progetto è stato sospeso e rinviato all'anno 2021. Nel corso del 2021 si è proceduto, conseguentemente, con il consolidamento della CCE presso il presidio Oglio Po e con l'avvio dello strumento presso tutte le uu.oo. del Presidio Ospedaliero Cremonese. Nel corso del 2021 l'ASST di Cremona ha proseguito, inoltre, il progetto di ammodernamento tecnologico di ERP che ha visto la conclusione del progetto con il collaudo dei moduli di parte passiva, gestione ordini, magazzini e cespiti.

Gestione dei rapporti istituzionali a livello territoriale in relazione agli assetti organizzativi

- **Sviluppo HUB Neurochirurgico e di Neuroradiologia Interventistica:** La messa a regime del progetto sperimentale inter-aziendale tra le ASST di Cremona e Mantova per *"la gestione delle patologie neurochirurgiche nel territorio mantovano"* (d.G.R. n. X/3767 del 3.7.2015), avviato alla fine del 2015, prevede la gestione delle Emergenze e Urgenze Neurochirurgiche nella Provincia di Mantova al fine di dare qualità, sicurezza e continuità al percorso di cura in loco, recuperando altresì la mobilità passiva verso strutture extraregionali. Il percorso avviato trova riscontro nella creazione di una S.C. di Neuroradiologia interaziendale la cui sede istituzionale è prevista da POAS presso la ASST di Mantova, ma che verrà dotata di un organico integrato tra le ASST di Mantova e Cremona. Questo a garanzia della copertura nell'intero bacino di riferimento dell'ATS Val Padana con l'HUB operativo a Cremona in quanto sede di HUB Neurochirurgico (conclusi nell'estate 2017 i lavori di adeguamento per il volo notturno - **elisoccorso notturno**- che qualificano il Presidio di Cremona quale Hub di emergenza per i territori a sud della Lombardia). In coerenza rispetto a quanto proposto e per garantire la piena realizzazione, le due ASST hanno costituito nel mese di Maggio 2017 un Dipartimento Funzionale Interaziendale di Neuroscienze. Nel 2019 l'ASST di Cremona ha provveduto a rivedere l'assetto della UOC di Neurochirurgia al fine di potenziare l'attività alla luce della prosecuzione della condivisione del progetto con l'ASST di Mantova. Progetto proseguito anche nel corso del 2021.
- **Collaborazioni Inter-aziendali tra ASST dell'ATS Valpadana**
 - **Convenzioni** in aree Specialistiche Ambulatoriali (Rete Allergologica Mantova-Cremona-Crema, Cardiochirurgia Mantova vs Cremona);
 - **attività chirurgica** di Chirurgia Toracica presso la ASST di Cremona (equipe unica Cremona-Mantova) nella logica che *"si muove il medico esperto e il paziente sta vicino a casa"*;
 - **consolidamento** Dipartimenti Inter-aziendali tra ASST e ATS della Val Padana: Cure Palliative (DICP), Oncologico (DIFO);
 - **collaborazioni** con la ASST di Crema per Radioterapia e Neurochirurgia;

- **collaborazioni** con le ASST di Crema e Mantova nelle Strutture di staff sanitarie: Medicina Legale per la parte di commissione patenti (ASST Crema), Fisica Sanitaria (ASST Mantova);
- **studio di nuovi assetti organizzativi** delle strutture complesse in ottica inter-aziendale: Dipartimenti Funzionali Inter-aziendali di Laboratorio e Neuroscienze tra le ASST di Cremona e Mantova;
- **collaborazioni inter-aziendali** tra le ASST di Cremona, Mantova e Crema per lo sviluppo, l'integrazione e l'omogeneizzazione delle procedure nelle funzioni tecnico-amministrative nelle aree Acquisti, Risorse Umane (concorsi e materia sindacale), Comunicazione e Formazione.

3.2 La performance aziendale e la performance organizzativa

A) La Performance aziendale

Con la d.G.R. n. XI/5157 del 02/08/2021 e, successive note esplicative in merito al piano di ripresa, Regione Lombardia attraverso DG Welfare ha assegnato i seguenti Obiettivi di sviluppo del Sistema per l'anno 2021:

- Raggiungimento dei target previsti per il contenimento delle liste d'attesa e garanzia dei LEA;
- Raggiungimento dei target previsti dal piano vaccinazioni covid 19
- Raggiungimento dei target previsti dal piano vaccinazioni antinfluenzale;
- Rispetto rigoroso del cronoprogramma degli interventi di edilizia sanitaria e ammodernamento tecnologico;
- Piano di potenziamento delle strutture territoriali in attuazione del PNRR
- Rispetto dei tempi di pagamento previsti dal comma 865 dell'art. 1 della L.145 del 30/12/2018
- Corretta applicazione delle norme in materia di trasparenza ed anticorruzione

L'ASST di Cremona al fine di soddisfare gli obiettivi di sviluppo di sistema assegnati per l'anno 2021 ha posto in essere le seguenti azioni:

1-Raggiungimento dei target previsti per il contenimento delle liste d'attesa e garanzia dei LEA:
L'ASST di Cremona a seguito della nota prot. n. G1.2021.00493333 del 28.07.2021 ha attivato fin da subito tutti gli strumenti operativi necessari per il coordinamento e monitoraggio delle attività finalizzate a garantire l'attuazione del piano di ripresa del 2° semestre 2021. Nella tabella sotto riportata si evidenziano i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati:

Tipologia obiettivo	Valore raggiunto	Obiettivo assegnato
Attività chirurgica programmata a parità di risorse (periodo di riferimento settembre-dicembre 2021)	99,8%	100% finanziato settembre-dicembre 2019
Attività ambulatoriale a parità di risorse (settembre-dicembre 2021)	93%	90% finanziato settembre-dicembre 2019 (escluso ps, mac, laboratorio, anatomia e npi)
Attività chirurgica programmata con risorse aggiuntive	292 interventi	300 interventi
Attività ambulatoriale con risorse aggiuntive	2.542 visite specialistiche 2.614 prestazioni strumentali di diagnostica per immagini 117 prest. strum. di endoscopia digestiva	1.700 visite specialistiche 2.600 prestazioni strumentali di diagnostica per immagini 200 prest. strum. di endoscopia digestiva

Per quanto riguarda l'obiettivo relativo all'attività chirurgica programmata (sia quella a parità di risorse che quella programmata con risorse aggiuntive) il piccolo scostamento rispetto all'obiettivo assegnato è da attribuirsi al riacutizzarsi dell'ondata pandemica da covid-19 manifestatasi nell'ultima parte dell'anno. Tale situazione ha comportato un nuovo sforzo logistico ed organizzativo da parte dell'azienda al fine di reindirizzare l'impegno delle risorse umane verso

il trattamento ospedaliero dei casi covid, ma anche a sostegno della campagna vaccinale al fine di garantire a tutta la popolazione un accesso rapido ed agevole alla vaccinazione anticovid.

Per quanto riguarda, invece, il mancato raggiungimento del target previsto per le prestazioni strumentali di endoscopia digestiva si segnala che il tasso di saturazione degli slot messi a disposizione da parte della ASST è stato pari al 89%, evidenziando quindi un domanda di prestazioni inferiore rispetto all'offerta disponibile.

Al fine di garantire la tracciabilità delle prestazioni erogate tramite risorse aggiuntive per quanto riguarda l'attività chirurgica si è provveduto ad inviare apposito elenco delle SDO alla ATS di appartenenza per il successivo inoltro agli uffici regionali di competenza, mentre per le prestazioni ambulatoriali si è provveduto ad adeguare il tracciato 28/SAN secondo le indicazioni fornite da Regione Lombardia.

Alla luce del notevole impegno profuso da parte dell'azienda ai fini della ripresa dell'attività sia chirurgica che ambulatoriale, nonostante il perseverare della pandemia, si ritiene di poter considerare in ogni caso pienamente raggiunto l'obiettivo.

2- Raggiungimento dei target previsti dal piano vaccinazioni covid 19: l'ASST ha dato la massima disponibilità ai fini del raggiungimento dei target previsti dal piano vaccinazioni covid 19, come già rappresentato nella sezione 3.1 progetti strategici "Contrasto alla pandemia da SARS COV-2".

3- Raggiungimento dei target previsti dal piano vaccinazioni antinfluenzale: Nel corso del 2021 l'ASST ha provveduto a somministrare 13.238 vaccini antinfluenzali ed ha vaccinato 779 operatori sanitari. Nonostante l'offerta del vaccino anti-influenzale sia stata ampliata, il numero totale degli operatori vaccinati non è stato superiore alla campagna vaccinale 20/21, anche se comunque in crescita rispetto alla campagna 19/20 (+16,61%).

La consapevolezza della irraggiungibilità del target assegnato era già stata condivisa ed evidenziata a livello regionale in occasione di incontri sul tema vaccinale. Si riportano di seguito le motivazioni imputabili al mancato raggiungimento del target:

- o le evidenze scientifiche mostravano che una co-infezione influenza-covid sarebbe stata prognosticamente sfavorevole per up-regulation dei recettori ACE2 a livello degli epiteli respiratori nei soggetti infettati da H1N1 e H3N2. Non essendo ancora disponibile, durante i mesi di campagna anti-influenzale 20/21 il vaccino anti-covid, la spinta preventiva si è focalizzata sull'anti-influenzale;
 - o la stagione anti-influenzale 20/21, per l'uso delle mascherine ed il lock-down in atto, ha registrato una incidenza molto inferiore rispetto al solito (0,8/1000 anziché 14/1000), pertanto, ciò ha ridotto l'interesse verso la profilassi anti-influenzale in occasione della successiva stagione 21/22;
 - o nel corso della campagna anti-influenzale 21/22 l'attenzione dei vaccinandì è stata maggiormente rivolta alla 3° dose di vaccino anti-covid;
 - o nella scorsa campagna anti-influenzale 20/21, per carenza di fiale, l'unica possibilità di ricevere il vaccino era presso la ASST con conseguente precisa registrazione. Quest'anno le fiale anti-influenzali erano disponibili anche nelle farmacie del territorio, perciò, chi ha provveduto in autonomia a vaccinarsi non è stato censito sul portale.
- L'ASST ha, inoltre, provveduto ad acquisire 29.250 fiale di vaccini ed ha provveduto a distribuire un totale di 4.532 fiale di vaccini alle altre strutture sanitarie del territorio.

4- Cronoprogramma interventi di edilizia sanitaria e ammodernamento tecnologico: secondo quanto richiesto da Regione Lombardia l'azienda ha effettuato per il 2021 i seguenti interventi:

D.G.R. XI/4928/2021: “Programma Regionale straordinario investimenti in sanità”:

1) Intervento per incremento del livello di sicurezza del presidio territoriale di riferimento edificio “A” di Via S. Sebastiano:

Per l'intervento di cui sopra la progettazione definitiva ed esecutiva è stata affidata attingendo dalla disponibilità della Convenzione ARIA_2020_143 “Accordo Quadro Servizi di Ingegneria e Architettura”.

La Soc. di Ingegneria aggiudicataria ha proceduto allo sviluppo del progetto nel rispetto delle tempistiche indicate dal cronoprogramma allegato alla proposta di assegnazione del finanziamento.

2) Potenziamento servizio territoriale di psichiatria, centro psico sociale di Cremona – Ristrutturazione dell'immobile di Vicolo Maurino,12 Cremona

Per l'intervento di cui sopra la progettazione definitiva ed esecutiva è stata affidata attingendo dalla disponibilità della Convenzione ARIA_2020_143 “Accordo Quadro Servizi di Ingegneria e Architettura”.

La Soc. di Ingegneria aggiudicataria ha proceduto allo sviluppo del progetto nel rispetto delle tempistiche indicate dal cronoprogramma allegato alla proposta di assegnazione del finanziamento

D.G.R. XI/5161 del 2/8/2021: “Programma regionale straordinario investimenti in Sanità- Il provvedimento:

1) Ospedale di Comunità

2) Servizio Medicina Legale Territoriale

3) Servizio Continuità assistenziale edificio “A”

L'ASST di Cremona ha ricevuto conferma nello scorso mese di dicembre 2021 dell'assegnazione del finanziamento, peraltro confermato in data 23/3/2022 con il Decreto DGW n. 3782/22 .

Sono stati comunicati in data 7/12/2021 i CUP degli interventi indicati . Si sta procedendo nel rispetto dei tempi assegnati

D.G.R. XI/2468/2019: “Programma regionale straordinario investimenti in sanità: determinazioni conseguenti e stanziamento contributi”:

- Intervento per Incremento sicurezza antincendio POC:

Compatibilmente con le limitazioni agli spostamenti e ai sopralluoghi nelle strutture ospedaliere, conseguenti alla condizioni di pandemia che si è registrata negli anni 2020-2021, si sta procedendo affidando i servizi tecnici di progettazione mediante procedure previste dal D.LGS 50/2016

D.G.R. 3331/2020: “Piano di riordino della rete ospedaliera approvato con DGR XI 3264/2020: modifiche ed integrazioni agli allegati di cui alla DGR 3264/2020”:

1) Adeguamento strutturale e Impiantistico reparto di Terapia Intensiva POC:

Sono stati redatti il Progetto di Fattibilità Tecnico economica e il Definitivo del novo reparto di Terapie Intensive nel monoblocco dell'Ospedale di Cremona, in conformità all'iter procedurale previsto rispettivamente dal Codice Appalti e dalle condizioni contrattuali stipulate con la Soc. di Ingegneria individuata a seguito delle aggiudicazioni assegnate dalla Struttura Commissariale per l'Emergenza COVID-19

Si sta procedendo nel rispetto dei cronoprogrammi

2) Realizzazione nuovo reparto di Terapia Semi Intensiva POC:

Sono stati affidati i servizi tecnici di progettazione e di verifica della medesima alla Soc. di Ingegneria individuata dalla Struttura Commissariale per l'Emergenza COVID-19.

E' stato redatto e approvato dalla Stazione Appaltante il Progetto di Fattibilità Tecnico Economica per la realizzazione del nuovo reparto di Terapie Semintensive nell'Ospedale di Cremona, si sta procedendo ad avviare la progettazione definitiva, che evidentemente dovrà essere subordinata all'avvio delle opere complanari e complementari delle nuove Terapie Intensive affidate con la stessa procedura.

Si sta procedendo in linea con la programmazione temporale prevista.

3) Riorganizzazione del Pronto Soccorso del POC:

Sono stati affidati i servizi tecnici di progettazione e di verifica della medesima alla Soc. di Ingegneria individuate dalla Struttura Commissariale per l'Emergenza COVID-19

E' in fase di conclusione la redazione del Progetto definitivo per la realizzazione delle opere di riqualificazione del Pronto Soccorso del presidio ospedaliero di Cremona, avviato successivamente

all'approvazione da parte della Stazione Appaltante del Progetto di Fattibilità Tecnico Economica

D.G.R. XI/3479/2020: “Programma regionale straordinario investimenti in sanità Determinazioni conseguenti DGR XI/3264/20”:

1) Incremento livello sicurezza antincendio dei collegamenti verticali POC:

Si è proceduto ad assegnare il servizio tecnico di progettazione alla Società di Ingegneria individuate dalla Centrale Regionale Acquisti Aria

I progettisti stanno procedendo alla redazione di un nuovo Progetto di Prevenzione Incendi come da indicazioni del Comando dei Vigili del Fuoco, preliminare alla elaborazione del Progetto.

Si sta rispettando la programmazione temporale delle fasi previste per la progettazione delle opere.

2) Ristrutturazione Comunità Riabilitativa Alta Assistenza – Centro Diurno UO Psichiatria di Cremona
E' stato acquisito il Progetto esecutivo delle opere di riqualificazione delle Comunità Riabilitative con Centro Diurno di Via Belgiardino – Cremona

Successivamente alla verifica della progettazione verrà avviata la procedura per l'aggiudicazione della realizzazione delle opere, nel rispetto della programmazione temporale.

5- Piano di potenziamento delle strutture territoriali in attuazione del PNRR: nell'anno 2021, i servizi della Rete Territoriale hanno effettuato diversi incontri con i MMG/PLS sia nei Comitati Aziendali convocati da ATS che singolarmente con i coordinatori dei CRT, con i singoli MMG per il potenziamento e lo sviluppo della Rete Territoriale attraverso la messa a punto di modalità tecnico operative per la collaborazione e l'integrazione di interventi a domicilio dei casi complessi, fragili e gravi disabilità.

In particolare si sono costituiti dei team multiprofessionali con professionisti USCA, IFeC, MMG/PLS e dei servizi aziendali per l'erogazione di prestazioni specialistiche e specifiche negli ambiti di competenza.

I professionisti coinvolti, comprese le assistenti sociali territoriali, hanno erogato prestazioni nei seguenti ambiti, in ottemperanza alla normativa regionale e alle indicazioni di ATS ValPadana:

- o visite specialistiche domiciliari;
- o erogazione di prestazioni sanitarie e sociosanitarie;
- o valutazione multidimensionale;
- o presa in carico integrata

Nel corso del 2021 i pazienti intrasportabili e conseguentemente visti a domicilio con USCA e MMG sono stati pari a 805.

6- Rispetto dei tempi di pagamento previsti dal comma 865 dell'art. 1 della L.145 del 30/12/2018: tale obiettivo è stato dettagliato all'interno della sezione “obiettivi specifici aziendali economici”

7- Corretta applicazione delle norme in materia di trasparenza ed anticorruzione: l'ASST ha provveduto ad inviare agli uffici regionali competenti apposita relazione nella quale viene data evidenza degli strumenti adottati ed aggiornati da parte dell'azienda per il 2021, previsti dalla normativa vigente, in materia di anticorruzione e trasparenza.

Obiettivi Specifici Aziendali di Performance e Esito

Gli obiettivi di efficacia clinica e di performance organizzativa sono misurati attraverso indicatori oggettivi riconducibili a specifici protocolli e rappresentano una sintesi significativa degli indicatori del PNE (Piano Nazionale Esiti) e del Network delle Regioni (sviluppato in collaborazione con l'Università Sant'Anna di Pisa). La misurazione di tali indicatori è resa disponibile dalla pubblicazione dei dati sul Portale di Governo Regionale (<https://logindwh.servizirl.it>). Per ogni obiettivo sono previste 5 fasce cromatiche che identificano il posizionamento dell'azienda rispetto ai valori medi regionali: rosso (molto basso), arancione (basso), giallo (media regionale), verde chiaro (alto) o verde scuro (molto alto). I suddetti indicatori sono 19 e riguardano le seguenti aree:

- Indicatori di esito Area Clinica CARDIOCIRCOLATORIO
- Indicatori di esito Area Clinica CHIRURGIA GENERALE
- Indicatori di esito Area Clinica GRAVIDANZA E PARTO
- Indicatori di esito Area Clinica OSTEOMUSCOLARE
- Indicatori di esito Area Clinica RESPIRATORIA
- Indicatori di esito Area Clinica CHIRURGIA ONCOLOGICA
- Efficienza ed appropriatezza (Network Regioni)

Al pari di quanto rilevato per l'anno 2020, anche nel 2021, gli unici indicatori di esito che si è ritenuto opportuno misurare sono quelli relativi all'area della gravidanza e parto, in quanti gli altri indicatori perdono la loro significatività per gran parte dell'anno, a causa della pandemia covid che ha impattato pesantemente sull'attività di degenza della ASST di Cremona.

L'indicatore relativo alla proporzione di parti con taglio cesareo primario evidenzia un miglioramento rispetto all'anno 2019 ed un valore superiore rispetto alla media regionale, anche se leggermente superiore rispetto al 2020.

I due indicatori relativi rispettivamente alle complicanze per i parti cesarei e alle complicanze per parti naturali mostrano, invece, un dato negativo rispetto alla media regionale, anche se quello relativo ai parti naturali evidenzia un miglioramento rispetto agli anni precedenti.

Analizzando il dato in termini assoluti si rileva che il dato negativo è imputabile all'esiguità di casi (4 complicanze per i parti cesarei, 6 complicanze per i parti naturali). Nonostante l'esiguità dei casi l'azienda pone comunque la massima attenzione su queste casistiche, che sarebbe auspicabile non avere in azienda, al fine di ottimizzare la qualità delle prestazioni erogate alla cittadinanza.

Nel 2021, al pari di quanto avvenuto già nel corso del 2020 la misurazione della performance ed esito è stata effettuata valutando la capacità dell'azienda di strutturare e organizzare diversi assetti di rete ospedaliera, attivabili in rapida successione, al fine di ampliare l'offerta recettiva per consentire una adeguata assistenza ai pazienti covid positivi, fermo restando la necessità di mantenere attivi percorsi specifici per tutta la fase di accertamento dell'eventuale infezione in atto. Partendo da questi presupposti l'ASST si è dotata di un piano per la gestione pandemica, mediante il quale vengono individuati i percorsi tecnico operativi della rete ospedaliera e della rete territoriale per la riapertura delle attività a seguito della fase 1 dell'emergenza epidemiologica da covid-19. È stata inoltre valutata positivamente la capacità dell'azienda di orientare l'impegno delle risorse umane a sostegno della campagna vaccinale al fine di garantire a tutta la popolazione un accesso rapido ed agevole alla vaccinazione anticovid.

Tabella 13: Indicatori programma nazionale esito (PNE)

AREA CLINICA	INDICATORE	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021	Valutazione 2019	Valutazione 2020	Valutazione 2021
GRAVIDANZA E PARTO	Proporzione di parti con taglio cesareo primario	21,39%	14,99%	15,54%	2	1	2
GRAVIDANZA E PARTO	Parti naturali: proporzione di complicanze durante il parto e il puerperio	0,87%	1,12%	0,74%	5	5	5
GRAVIDANZA E PARTO	Parti cesarei: proporzione di complicanze durante il parto e il puerperio	0,30%	0,41%	1,49%	1	3	5

Legenda livello di aderenza agli standard per indicatori PNE

MOLTO ALTO
ALTO
MEDIO
MEDIO BASSO
BASSO

Obiettivi Specifici Aziendali (economici)

I risultati raggiunti rispetto agli obiettivi inseriti in questa sezione sono riassunti di seguito:

- a) *Equilibrio economico del bilancio, con il rispetto dei tempi di pagamento e di rendicontazione economico finanziaria e adesione alle politiche di acquisto secondo la logica delle aggregazioni di domanda del sistema sanitario regionale.*

Con Decreto Direttore Generale n. 253 del 25.5.2022, l'Azienda ha approvato il bilancio di esercizio 2021.

Riguardo alle politiche di acquisto si riporta quanto segue.

In linea con le disposizioni normative vigenti, l'iter di approvvigionamento di beni e servizi prevede i seguenti step:

- verifica dell'esistenza di convenzioni attivate da ARIA Lombardia o, in mancanza, da CONSIP S.p.A;
- in assenza di tali opportunità di acquisto e di diverse indicazioni da parte di ARIA, si procede alla gestione di gare aggregate all'interno del consorzio d'acquisto di riferimento;
- in via assolutamente residuale, si procede alla stipula di contratti autonomi, previa comunicazione a Regione nelle forme previste.

La percentuale di spesa aggregata per beni e servizi si conferma elevata (84% per l'anno 2021) anche se la programmazione di ARIA SPA e le caratteristiche di alcune convenzioni attivate dalla Centrale medesima rendono necessarie procedure autonome, soprattutto le cosiddette "procedure ponte".

Le convenzioni regionali, infatti, a volte non coprono l'intero fabbisogno aziendale perché alcuni ambiti merceologici non sono gestiti o perché non ricomprendono tutti i prodotti necessari all'attività clinica o perché non garantiscono continuità di fornitura alla scadenza dei contratti da esse discendenti; alcune procedure di ARIA SPA inoltre si protraggono oltre la tempistica prevista dalla iniziale programmazione.

Le procedure autonome di approvvigionamento vengono gestite mediante utilizzo della Piattaforma telematica di intermediazione SINTEL di Regione Lombardia ed è prassi consolidata l'utilizzo delle banche dati regionali per le attività di benchmarking e rinegoziazione dei prezzi di acquisto nonché per la determinazione dei base d'asta.

Relativamente alla programmazione biennale degli acquisti 2021/2022, definita secondo le indicazioni regionali e della centrale di committenza:

- con Decreto n. 523 del 28.10.2021 è stato approvato l'"Elenco delle acquisizioni di importo stimato superiore ad euro 1.000.000,00 da inserire nella programmazione acquisti di forniture e servizi per il biennio 2022-2023";
- con Decreto n. 148 del 31.3.2021 è stata approvata la "Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi di importo stimato pari o superiore a 40.000 euro (art. 21 comma 6 D. Lgs 50/2016)" per gli anni 2021/2022 (successiva integrazione con Decreto n. 455 del 20.9.2021).

Gli atti sono stati pubblicati secondo quanto stabilito dall'art. 1 comma 505 della L. 208/2015 e dell'art. 21 del D. Lgs. N. 50/2016 ed inviati in Regione secondo i tempi e le modalità stabilite.

Le procedure di acquisto di prodotti infungibili vengono avviate nel rispetto delle indicazioni vigenti, con quanto definito nella DGR n. XI/491 del 2.8.2018 riguardante "Procedure negoziate senza previa pubblicazione di bando di gara nel caso di forniture di e servizi infungibili e/o esclusivi" e in linea con specifico Regolamento aziendale riapprovato con Decreto n. 237 del 11.6.2020.

L'ASST partecipa in maniera fattiva e costante all'attività del consorzio d'acquisto di riferimento (AIPEL) e alle iniziative centralizzate.

Alla luce di quanto definito dalla DGR n. 4151 del 30/12/2020 (punto 3.1.2 Gare aggregate) circa la ridefinizione dell'elenco delle procedure di acquisto programmate da ARIA per il triennio 2021-2023, si è proceduto alla conseguente revisione della programmazione consortile.

Si fa presente che come nel corso del 2021, a seguito della grave epidemia da COVID-19 che ha pesantemente colpito il territorio dell'ASST di Cremona ed al fine di garantire il costante approvvigionamento di materiale sanitario e DPI per l'assistenza dei pazienti e la sicurezza degli operatori ed utenti anche ad integrazione delle consegne effettuate dalla Struttura del

Commissario Straordinario per l'Emergenza Covid-19, si è proceduto ad acquisti diretti, d'importi inferiori ai 40.000 euro, presso i fornitori che potevano garantire disponibilità e consegna immediata.

Tali acquisti sono stati periodicamente rendicontati ed approvati con decreto del Direttore Generale. In particolare sono stati assunti i seguenti atti:

- Decreto Direttore Generale n. 79 del 25.2.2021 "Approvazione acquisti effettuati in urgenza a fronte dell'emergenza epidemiologica covid-19 – periodo dal 1 gennaio al 31 gennaio 2021"
- Decreto Direttore Generale n. 186 del 21.4.2021 "Approvazione acquisti effettuati in urgenza a fronte dell'emergenza epidemiologica covid-19 – mesi febbraio e marzo 2021"
- Decreto Direttore Generale n. 386 del 9.8.2021 "Approvazione acquisti effettuati in urgenza a fronte dell'emergenza epidemiologica covid-19 – mesi aprile, maggio e giugno 2021".

Si evidenzia che per la maggior parte dei prodotti oggetto dei decreti sopra indicati si è addivenuti alla contrattualizzazione delle relative forniture mediante procedure di acquisto ordinarie e che nella seconda metà dell'anno, con l'attenuarsi dell'emergenza pandemica, gli ordini in urgenza si sono ridotti a numeri e importi minimi.

La gestione dei DPI e dei dispositivi medici necessari a fronteggiare l'emergenza pandemica, siano essi pervenuti tramite Struttura Commissariale/Regione Lombardia/donazioni/procedure di acquisto, ha richiesto notevole impegno in particolare per le seguenti attività:

- valutazione idoneità e certificazioni dei prodotti;
- codifica dei prodotti e inserimento in gestionale contabile;
- costruzione reportistica periodica per il monitoraggio consumi e scorte di magazzino;
- programmazione logistica per ritiro materiale presso i depositi regionali;
- revisione tempistiche di consegna dei prodotti ai reparti al fine di assicurare la costante disponibilità di DPI.

Si è provveduto a determinare alla data del 31.12.2021 l'indicatore di tempestività dei pagamenti secondo i criteri previsti dal DPCM 22 settembre 2014.

Ai fini dell'elaborazione dell'indicatore complessivo si è tenuto conto di tutti i pagamenti effettuati direttamente dall'Azienda rettificando i dati, come previsto dalla norma, al fine dell'annullamento degli effetti del contenzioso.

Nella tabella sotto riportata si evidenziano le determinazioni dell'indicatore del 2021:

	INDICATORE TEMPI DI PAGAMENTO	TEMPO MEDIO PONDERATO DI PAGAMENTO
INDICATORE TOTALE I Trim 2021	-15,97	41,38
INDICATORE TOTALE II Trim 2021	-21,19	36,26
INDICATORE TOTALE III Trim 2021	+21,68	71,07
INDICATORE TOTALE IV Trim 2021	+25,27	84,01

Si è proceduto inoltre alla determinazione anche dell'Indicatore complessivo dell'anno 2021, così come indicato nella sotto riportata tabella:

	INDICATORE TEMPI DI PAGAMENTO	TEMPO MEDIO PONDERATO DI PAGAMENTO
INDICATORE TOTALE ANNO 2021	0,04	57,53

Gli ultimi due trimestri del 2021 sono stati caratterizzati da un indicatore positivo determinato dall'impossibilità di poter emettere mandati di pagamento per i mesi di luglio e agosto a seguito del totale adeguamento dell'ERP aziendale Oracle per la gestione amministrativo – contabile di tutto il ciclo passivo: il sistema precedentemente utilizzato infatti era fuori supporto da parte del fornitore e, oltre agli evidenti rischi sulla sua affidabilità e sicurezza, impediva la realizzazione di un'efficace interoperabilità sia con altri sistemi interni dell'ASST sia con le integrazioni verso i sistemi Regionali.

Si è quindi proceduto alla migrazione sia della versione attuale del data base sia della versione applicativa attraverso una nuova soluzione Oracle ERP: tale importante processo di cambiamento (che non riguarda solo cambiamenti di tipo informatico ma anche e soprattutto organizzativi) è

partito nel corso del 2019 (con la migrazione della parte dell'Attivo e di General Ledger), ha interessato tutto l'anno 2020 e la pesante attività di revisione ha portato all'avvio della nuova soluzione dal 1.7.2021 per i seguenti moduli del Ciclo Passivo:

- Procurement (Processo degli acquisti)
- Inventory (Magazzini)
- Payables (Rilevazione costi e pagamenti, Budget)
- Fixed Assets (Inventario).

L'avvio del nuovo sistema amministrativo contabile, per tutto il ciclo passivo, ha richiesto un delicato, importante ed oneroso lavoro di revisione dei processi e dei sistemi in uso, l'analisi dell'esistente, la progettazione di nuove modalità, anche informatiche, di codifica prodotti, emissione degli ordini e ricezione e caricamento della merce, di tutto il processo di gestione dei budget di spesa, di registrazione delle fatture ricevute, della liquidazione dei documenti, l'introduzione di nuovi sistemi di pagamento ed emissione dei mandati e di tutte le rilevazioni contabili finalizzate alla predisposizione dei Conti Economici trimestrali e del Bilancio d'Esercizio (compresa la reportistica).

Per arrivare all'introduzione del nuovo ERP Oracle è stato necessario pertanto il contributo di tutti gli operatori del ciclo passivo che, analizzate le criticità /potenzialità del nuovo Sistema, hanno successivamente acquisito le competenze per l'utilizzo del nuovo sistema.

Tale relevantissima attività, che ha coinvolto non solo il settore amministrativo dell'Azienda ma anche il comparto sanitario nelle persone dei richiedenti beni e servizi dei diversi Reparti /UU.OO. /Servizi, ha comportato, a partire dal 1 luglio, un pesantissimo lavoro di conoscenza e di applicazione delle nuove procedure di emissione degli ordini, di registrazione dei documenti fiscali, della liquidazione e soprattutto del pagamento, subendo un blocco della preparazione dei flussi verso SIOPE+ per più di due mesi, nonostante nel corso del mese di giugno l'Azienda avesse proceduto al pagamento di tutto quanto fosse stato possibile liquidare (l'indicatore del II trimestre è infatti estremamente positivo).

In particolare le difficoltà più rilevanti relative all'impossibilità di poter procedere all'emissione dei mandati di pagamento sono state riferite:

- a)all'errato calcolo dello Split Payment sulle fatture importate dal vecchio al nuovo applicativo e sulle fatture registrate nei primi mesi di utilizzo del nuovo applicativo, a causa di una errata configurazione dell'anagrafica dei fornitori;
- b)all'errato recepimento dei codici CIG sulle fatture da parte dell'applicativo, con particolare riferimento a quelle non chiuse e importate dal vecchio al nuovo applicativo,
- c)alla mancanza di un automatismo, nei primi mesi di utilizzo del nuovo applicativo, che assegnasse il corretto codice SIOPE ai documenti di pagamento, per i quali si è dovuto procedere all'inserimento manuale,
- d)all'impossibilità, sempre nei primi mesi di utilizzo del nuovo applicativo, di poter effettuare "batch" di pagamento ovvero flussi di mandati comprendenti numerosi documenti, ma solo la possibilità di fare pagamenti manuali e senza la possibilità di poter distinguere i pagamenti del bilancio SAN dal bilancio TER;
- e)modifica del vecchio applicativo per la gestione dei flussi di pagamento verso RL+ al quale il nuovo applicativo ha dovuto adeguarsi, con conseguenti 15 giorni di sospensione dell'utilizzo;
- f)alla mancanza di un report per la verifica delle fatture non liquidate, per le quali si è dovuto procedere, nei primi mesi di utilizzo del nuovo applicativo, manualmente alla verifica con i relativi documenti di trasporto.

Nel corso dei primi mesi del 2022, si è proceduto al recupero di quanto non pagato nel corso degli ultimi mesi del 2021, e si conta di riuscire a velocizzare di nuovo le operazioni di pagamento delle fatture fornitori. Il primo trimestre 2022 è ancora caratterizzato da un indicatore leggermente positivo (+0.56), ma complessivamente in netto miglioramento rispetto ai dati del 3° e 4° trimestre 2021, a dimostrazione del fatto che le criticità informatiche rilevate nel corso del 2021 sono state superate.

Con riferimento agli indicatori economici si segnala che complessivamente a livello aziendale la voce "Ricavi", quale valorizzazione delle prestazioni sanitarie, è in progressivo incremento rispetto al 2020, anche se ancora notevolmente inferiore rispetto al 2019 (epoca pre-covid) (tabella 14) come dettagliato all'interno del capitolo "1.L'ASST di Cremona in cifre".

Nel corso del primo semestre 2021, così come negli ultimi mesi dell'anno la pandemia ha inciso notevolmente sull'attività dell'azienda, soprattutto per la parte inerente i ricoveri.

Come segnalato più volte l'attività delle risorse umane, nelle fasi di picco pandemico, è stata indirizzata verso il trattamento ospedaliero dei casi covid e verso il sostegno della campagna vaccinale.

In uscita dalla prima fase dell'emergenza pandemica di inizio anno l'ASST di Cremona ha condiviso l'indirizzo regionale orientato a favorire il recupero delle attività ambulatoriali e di ricovero rimaste precedentemente sospese, ma purtroppo il riaccutizzarsi dell'ondata pandemica ha impedito lo svolgimento pieno dell'attività programmata chirurgica per il recupero delle liste d'attesa.

Rilevante, invece, come segno di ripresa il dato positivo dell'attività ambulatoriale da imputarsi non solo alla progressiva ripresa dell'attività, ma anche alla valorizzazione a flusso, secondo indicazioni regionali, dell'attività sierologica e dei tamponi.

Si segnala, inoltre, che il calo dell'attività per sub-acuti, effettuata esclusivamente presso il polo sanitario "Nuovo Robbiani" di Soresina è da imputarsi ad un dimezzamento dei posti letto disponibili a causa della carenza di personale assistenziale da parte della struttura.

Dal punto di vista dei consumi si rileva un incremento dei consumi sanitari (al netto del file F) come diretta conseguenza della ripresa dell'attività elettiva, in particolar modo relativamente all'attività chirurgica, in attuazione al piano di ripresa regionale del secondo semestre.

Si evidenzia, inoltre, l'incremento del costo del personale rispetto al 2019 in quanto, come già evidenziato nel corso del 2020, in seguito all'emergenza sanitaria si è reso necessario incrementare i contratti LP e interinali per garantire adeguata assistenza sanitaria.

Tabella 14: Indicatori Economici (2019 vs 2021)

Obiettivo	Indicatore	2019	2020	2021
Ricavi (valorizzazione attività sanitaria per esterni)		152.462.177	133.067.719	137.744.722
	Valore attività di Ricovero	93.679.053	81.104.799	82.738.925
	Valore subacuti	1.368.460	1.336.300	540.820
	Valore hospice residenziale	1.106.424	1.048.872	959.121
	Valore hospice domiciliare	590.957	746.707	790.805
	Valore prestazioni ambulatoriali	49.540.110	44.373.703	47.785.471
	Valore NPI (incluso progetti G e attività indirette flusso NPI)	1.599.329	1.258.207	1.376.746
	Valore attività psichiatrica	5.190.817	3.945.838	3.552.834
Consumi sanitari	Consumi sanitari	71.825.034	66.420.401	68.665.120
	Consumi sanitari al netto file F	34.205.975	30.300.408	33.851.148
	Rapporto consumi sanitari (al netto file f)/ricavi	22,44%	22,77%	24,57%
Costo del personale	Costo del personale (dip e altri)	137.303.559	146.158.833	144.998.615
	Rapporto personale (inclusi LP cococo interinali comandi personale universitario, ecc..)/ricavi	90,05%	109,84%	105,27%

- b) *Risposta ai bisogni di salute con l'erogazione dei volumi programmati e contrattualizzati di prestazioni sanitarie di diagnosi e cura nel rispetto dei tempi di attesa, degli obiettivi di rendicontazione dei flussi di attività e nel rispetto degli obiettivi elencati in appendice al Contratto stipulato con l'ATS Val Padana il 30/06/2021.*

Per l'anno 2021 il contratto definitivo stipulato con ATS, relativamente all'erogazione delle prestazioni sanitarie, tiene conto delle indicazioni fornite dalla d.G.R. XI/4773 del 26/05/2021, pertanto, tutti gli importi attribuiti sono pari al finanziato 2019 (ad eccezione dell'attività di ricovero per la quale si è tenuto conto degli incrementi tariffari previsti dalle d.G.R. e per la parte ambulatoriale si è tenuto conto dell'annullamento del superticket) e sono relativi a tutti i pazienti, indipendentemente dall'ATS di appartenenza.

L'ASST di Cremona, complessivamente, ha erogato prestazioni in misura nettamente inferiore a quanto riconosciuto dal contratto con ATS Val Padana (-11.251.145,17 euro). Tale riduzione, imputabile principalmente all'attività di ricovero e all'attività psichiatrica, è fondamentalmente legata all'emergenza sanitaria covid-19, come ampiamente descritto in precedenza (Tabella 15).

A titolo informativo si ritiene di rappresentare con la Tabella 16, la percentuale di rispetto ai tempi di attesa previsti nelle date sottoposte a monitoraggio per l'anno 2021, tenendo conto che anche i tempi di attesa hanno pesantemente risentito delle restrizioni imposte dal covid-19.

Tabella 15: Confronto Finanziato 2021 Contratto ATS 2021

	Finanziato 2021	Contratto ATS 2021	Diff. Finanziato-Contratto
Ricoveri	82.375.571	94.520.772,97	-12.145.201,97
Hospice residenziale	874.243,4	1.133.129,90	-258.886,5
Hospice domiciliare	787.173,1	787.173,1	0
Ambulatoriale (incluso screening, tamponi e sierologici)	52.288.644	49.108.018	+3.180.626
Sub acuti	539.151	1.348.117,7	-808.966,7
Psichiatria	3.708.713	4.954.000	-1.245.287
NPI (al netto progetti 260.000)	1.149.571	1.123.000	+26.571
TOTALE	141.723.066,5	152.974.211,67	-11.251.145,17

Tabella 16: Confronto Consuntivo 2021 e Contratto ATS 2021

Totale Prestazioni	65.473
di cui prestazioni nelle date Monitoraggio TA	3.111
di cui prestazioni nelle altre date Monitoraggio TA	62.362
%_OTTEMPERANZA_DATE_MTA	79,21%

Fonte: UO Controllo Direzionale – ASST Cremona

B) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE STRUTTURE AZIENDALI

Il processo di programmazione aziendale ha recepito le direttive regionali che costituiscono obiettivi prioritari per l'Azienda e ne ha previsto la declinazione con l'assegnazione di obiettivi alle UUOO attraverso lo strumento del budget che evidenzia, per ciascuna unità, le risorse assegnate e i risultati attesi.

Il processo di budget, ancorché definito nell'ambito di una programmazione pluriennale, ha una valenza correlata all'anno di bilancio e costituisce il meccanismo operativo per il coordinamento dei processi produttivi, dell'innovazione tecnologica, del governo clinico e delle risorse, all'interno del quale includere gran parte dei programmi annuali delle attività.

All'interno di questo processo trovano risposta, quindi, anche le indicazioni e gli obiettivi definiti nell'ambito della programmazione sanitaria e sociale delle Istituzioni locali, regionali e nazionali, e della programmazione economico-finanziaria regionale e nazionale.

Relativamente all'anno 2021, per tutti i livelli dell'organizzazione sono stati definiti obiettivi riconducibili alle aree di performance, come già richiamato sopra.

Da una parte, gli obiettivi assegnati sono stati declinati e misurati attraverso **indicatori di risultato quantitativi** con la possibilità di effettuare approfondimenti successivi per esplorare i fenomeni sottostanti. Dall'altra parte sono stati individuati degli **indicatori di processo riconducibili alla stesura e all'implementazione di progetti di miglioramento** (ad esempio, Protocolli aziendali, Percorsi Diagnostico Terapeutico Assistenziali – PDTA - ecc.) che sono stati certificati da UUOO aziendali, alle quali la Direzione Strategica ha assegnato il coordinamento di tali progettualità.

Il sistema di **monitoraggio periodico** (generalmente mensile per gli obiettivi di efficienza e trimestrale/semestrale per gli obiettivi delle altre aree) e di confronto sull'andamento degli obiettivi (nell'ambito di riunioni con la Direzione Strategica e comitati di dipartimento) è stato modificato anche nel corso del 2021 a causa del perdurare dell'emergenza sanitaria.

La valutazione della performance organizzativa delle UUOO si è basata sulle regole e sul rispetto dei Valori Attesi definiti nelle schede di budget: ha previsto come generale criterio di valutazione, laddove applicabile, un **range del 10%** all'interno del quale l'obiettivo viene considerato raggiunto proporzionalmente (oltre tale soglia, è considerato non raggiunto). Oltre a questa misurazione standard, i risultati finali sono stati, successivamente, riletti tenendo anche in considerazione degli elementi di contesto e organizzativi in modo da valutare i contributi organizzativi delle singole UUOO per far fronte ad eventuali situazioni di criticità (ad esempio inizio e fine 2021 si sono contraddistinti per il riacutizzarsi della pandemia covid) nel perseguimento degli obiettivi stessi o eventuali trend in miglioramento.

Nonostante il perdurare della pandemia nel primo semestre 2021 l'ASST ha comunque garantito un processo di budget in cui tutti gli obiettivi sono risultati valutabili al pari di un anno ordinario ed ha, inoltre, garantito anche una fase di monitoraggio, con revisione degli obiettivi.

Vista l'eccezionalità della situazione che ha caratterizzato l'anno 2021 la direzione ha espresso la volontà di non penalizzare in modo significativo nessuna uu.oo. in relazione al notevole impegno profuso da parte delle risorse umane verso il trattamento ospedaliero dei casi covid e verso il sostegno della campagna vaccinale. Tenuto conto, inoltre, che a livello aziendale gli obiettivi previsti da Regione in termini di produttività sono stati raggiunti per un livello almeno pari al 90% la direzione strategica ha proposto di valutare le uu.oo. che non hanno raggiunto la soglia minima del 90% utilizzando il criterio di valutazione della performance aziendale ad integrazione della valutazione dei singoli obiettivi di budget a loro assegnati.

Il processo di valutazione è stato condiviso con il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni che ha condiviso la proposta dell'ASST di valutazione di performance organizzativa aziendale, ritenendo tale metodologia accettabile solo in via eccezionale, in relazione alla situazione pandemica che ha caratterizzato il 2021.

Per l'anno 2021, alla luce delle specifiche sopra riportate, il livello medio di **raggiungimento degli obiettivi** delle schede budget si è attestato al 96,97%.

3.3 La performance individuale

Il Ciclo della performance si conclude con la valutazione individuale del personale dipendente, appartenente alla dirigenza ed al comparto, effettuato sulla base del sistema di valutazione adottato dall'Azienda, dai valutatori di prima istanza, ovvero dai Responsabili delle unità operative aziendali.

La valutazione viene effettuata sulla base di **obiettivi e competenze mediante compilazione**, in contraddittorio, **di una scheda di valutazione** a tal fine predisposta nell'ambito della contrattazione integrativa aziendale.

La valutazione tiene conto sia della qualità della prestazione resa dal dipendente sia del livello quali-quantitativo di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della struttura di assegnazione.

Alla valutazione individuale dei risultati è collegata la retribuzione accessoria di cui al Fondo di Risultato della dirigenza e al Fondo per la Produttività Collettiva del comparto. La valutazione del personale è stata mediamente elevata.

La media del punteggio conseguito dal personale del comparto è stata pari a 167/200 ed il 74% dei dipendenti ha ottenuto una valutazione superiore alla media aziendale, mentre la valutazione media dei dirigenti è stata pari a 96,50% e il 62% dei dipendenti dirigenti ha ottenuto una valutazione superiore alla media aziendale. Le distribuzioni dei punteggi sono rappresentate nei due grafici seguenti rispettivamente per il comparto e per la dirigenza.

Grafico 8 - Distribuzione punteggi finali delle schede di valutazione individuale 2021 - comparto

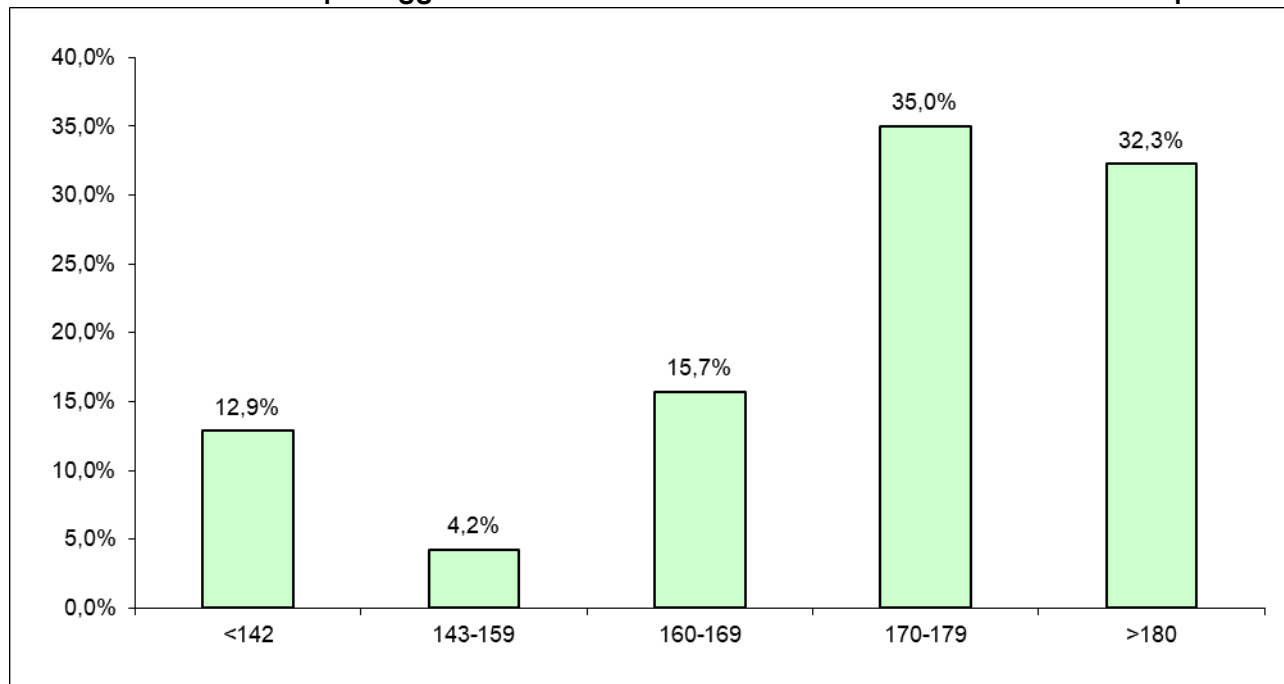
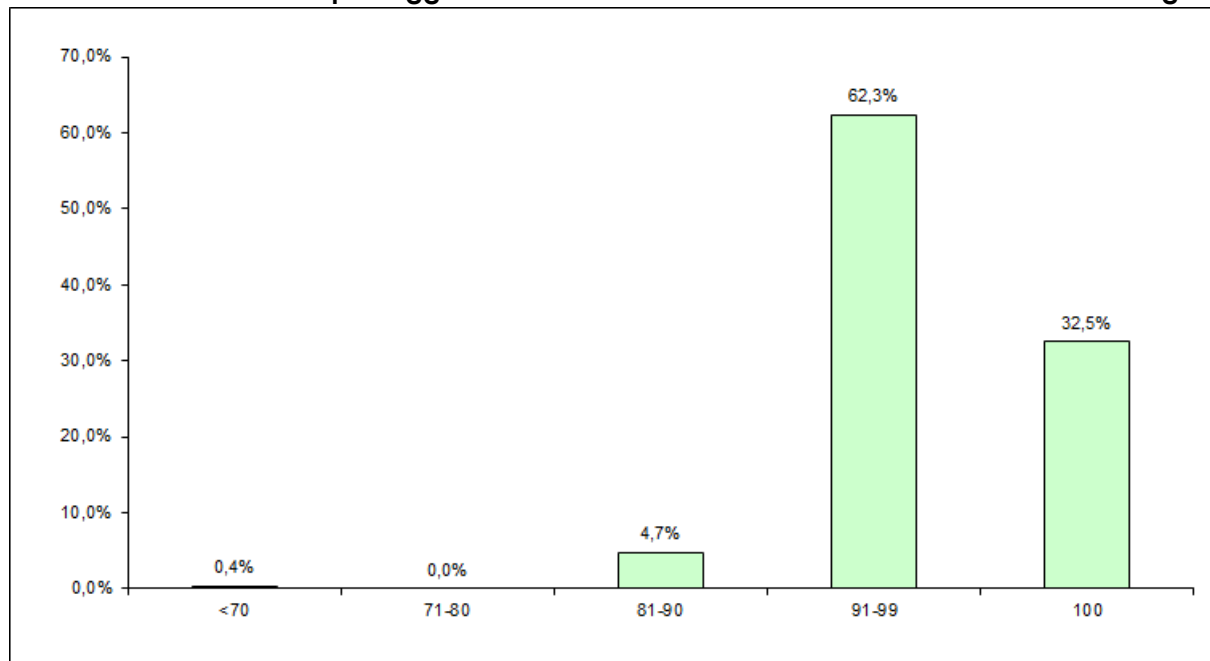


Grafico 9 - Distribuzione punteggi finali delle schede di valutazione individuale 2021 - dirigenza



4 Trasparenza e anticorruzione

L'Azienda Socio - Sanitaria Territoriale di Cremona, con decreto n. 155 del 31/03/2021, ha adottato il **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza 2021-2023**, in attuazione dell'art. 1 comma 8 della Legge n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e della illegalità nelle Pubbliche Amministrazioni", così come modificata dal decreto legislativo n. 97 del 25 maggio 2016, ed in conformità a quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dagli aggiornamenti annuali – da ultimo l'aggiornamento del 2019 adottato con deliberazione di ANAC n. 1064 de 13.11.2019.

L'aggiornamento del Piano Triennale Aziendale consta, tuttavia, rispetto ai precedenti, di modifiche strutturali e metodologiche risultanti dall'attuazione delle indicazioni fornite da ANAC con il Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

Il PTPCT rappresenta, per l'ASST di Cremona, lo strumento di **programmazione delle attività e delle misure finalizzate alla prevenzione dei fenomeni corruttivi**, delle situazioni di illegalità e, più in generale, dei fenomeni di malfunzionamento dell'attività dell'Azienda e si orienta, nel contrasto alla corruzione, verso un sistema di prevenzione integrato con gli altri Sistemi presenti in azienda.

L'aggiornamento del PTPCT 2021-2023 ha perseguito, quindi, i seguenti obiettivi strategici: l'implementazione di un sistema aziendale di processo per la gestione del rischio di corruzione, da sviluppato secondo una logica ciclica di miglioramento continuo, tracciabilità e verifica dello stato di avanzamento; l'incremento della formazione in materia di anticorruzione ed etica, sia in termine di ampliamento costante della copertura, sia di innalzamento del livello qualitativo.

A tal fine, il PTPCT 2021 – 2023:

- ha confermando misure già poste in essere e applicate efficacemente
- ha introdotto nuove misure ove precedentemente non previste
- ha ridefinito modalità attuative di talune misure originariamente contemplate, ma non ancora compiutamente attuate o efficaci
- ha specificato ed implementato le attività di monitoraggio e controllo dell'applicazione delle misure previste.

Il PTPCT ha rappresentato, quindi, lo strumento con il quale sono state definite le misure concrete, le responsabilità, i relativi tempi di realizzazione e le modalità di vigilanza sulla loro applicazione e sulla loro efficacia,

Le misure di prevenzione della corruzione, ivi compresi gli obblighi di trasparenza, individuati nel PTPCT sono stati declinati in obiettivi specifici organizzativi ed individuali ed assegnati, attraverso lo strumento del budget, alle strutture sanitarie, amministrative e tecniche, ai loro dirigenti ed al personale secondo le posizioni ricoperte. Parimenti di fondamentale importanza è stato il coordinamento delle strategie in materia di anticorruzione e trasparenza con gli **strumenti di controllo interno**, in particolare *Internal Auditing*, per le aree relative alla esecuzione dei contratti e procedure aziendali per la certificabilità dei bilanci.

Va evidenziata la situazione emergenziale epidemiologica da COVID-19, iniziata nel febbraio 2020, proseguita anche nel 2021 e formalmente cessata al 31 marzo 2022, che, anche in questo ambito ha prodotto la contingente difficoltà di adottare una stabile programmazione delle azioni e degli obiettivi.

L'ASST, come altre realtà istituzionali, al verificarsi della pandemia ha, infatti, dovuto introdurre repentinamente modifiche strutturali alla propria organizzazione, tutta tesa a far fronte all'emergenza epidemiologica, organizzazione che, sia per garantire la risposta di cura sia ospedaliera che territoriale, ha visto, nei mesi successivi, l'attuarsi di ulteriori modifiche correlate all'evoluzione pandemica ed alle necessità di intervento sulla popolazione.

Il PTPCT 2021-2023 ha tenuto, pertanto, conto, nella previsione e programmazione delle attività e delle misure di trattamento del rischio, della situazione epidemiologica all'epoca ancora in atto.

La rendicontazione puntuale dell'attività di prevenzione della corruzione e trasparenza posta in essere nell'anno 2021 è stata compiutamente prodotta dal RPCT aziendale nella tempistica determinata da ANAC ed è visionabile sul sito dell'ASST di Cremona, nella sezione amministrazione trasparente – altri contenuti – prevenzione della corruzione - link: <https://www.asst-cremona.it/relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

5 Internal Auditing

E' presente all'interno dell'ASST di Cremona la funzione di Internal Auditing (I.A.), preposta alla verifica dell'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno Aziendale.

L'I.A. si pone come controllo di terzo livello, presidiando i controlli tipici delle funzioni aziendali (secondo livello - Controllo di Gestione, Risk Management, Accreditamento, Qualità ...) e quelli legati alla responsabilità dirigenziale (primo livello).

La missione dell'I.A. è quella di assistere l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi attraverso un approccio sistematico orientato a valutare e migliorare i processi di controllo di gestione dei rischi identificandoli, mitigandoli e monitorandoli.

L'I.A. fornisce analisi, valutazioni, raccomandazioni e piani di miglioramento organizzativi in relazione alle attività esaminate.

Lo svolgimento della funzione di I.A. è disciplinato da apposito regolamento aziendale, approvato con deliberazione n. 323 del 29.10.2015.

Con provvedimento deliberativo n. 83 del 25 febbraio 2021 è stato approvato il piano di attività di IA per l'anno 2021: la programmazione dell'attività di audit nel 2021 ha ripreso gli ambiti non auditati nel 2020, a causa dell'emergenza sanitaria da epidemia COVID-19, con l'approfondimento di alcune aree che, per la loro natura, sono state considerate maggiormente "a rischio" durante un evento emergenziale.

Conformemente alla programmazione del Piano degli audit anno 2021, l'attività di audit si è focalizzata sull'are esecuzione dei contratti: è stato, infatti, individuato l'appalto di servizio concernente il lavanolo, tenuto conto della trasversalità e rilevanza economica dello stesso; con l'obiettivo di verificare la congruità dei controlli e dei processi operativi rispetto ai regolamenti aziendali vigenti ed alle linee guida ANAC emanate in materia, valutando gli strumenti e le tipologie di controlli interni messi in atto nella fase di esecuzione del contratto.

Gli esiti dell'audit sono condivisi con la direzione generale aziendale e descritti nel report che, secondo lo schema tipo e le tempistiche definite dagli uffici regionali, è trasmesso alla Funzione Audit - UO Sistema dei Controlli, Prevenzione della Corruzione Trasparenza e Privacy della Regione Lombardia.