

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ATS Brianza

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E DI ORGANIZZAZIONE 2022 – 2024

Approvato con Decreto nr. 132 del 27 aprile 2022

DOCUMENTO DI PROPRIETÀ' DELLA ATS DELLA BRIANZA

SOMMARIO

Premessa	3
1. L'AGENZIA DI TUTELA DELLA SALUTE DELLA BRIANZA	4
1.1 Il contesto interno	4
1.1.1 La mission e la vision della ATS Brianza	4
1.1.2 Le principali "funzioni" dell'ATS Brianza	4
1.1.3 L'organizzazione dell'ATS Brianza	5
1.1.4 Le risorse umane dell'ATS Brianza	5
1.1.5 Le risorse economiche dell'ATS Brianza	5
1.2 Il territorio ed il contesto demografico	6
1.2.1 Gli ambiti di analisi della domanda e dell'offerta	6
1.2.2 La riforma del Servizio Sanitario Regionale	7
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	8
2.1 Gli impegni strategici di "valore pubblico"	9
2.1.1 Presa in carico del paziente cronico da parte delle organizzazioni multi professionali della medicina generale	9
2.1.2 Disabilità: integrazione nell'accesso ai servizi	9
2.1.3 Rendiamo più sicuri i prodotti alimentari a base di latte crudo	10
2.1.4 Acqua pulita, salubre e sicura come diritto umano universale	10
2.1.5 Impariamo insieme agli animali	11
2.2 Gli impegni strategici di "valore organizzativo"	11
2.2.1 La reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi	11
2.2.2 La piena accessibilità all'amministrazione	12
2.2.3 La promozione delle pari opportunità e della cultura di genere	12
2.2.4 La qualità aziendale	13
2.2.5 Metodologie innovative per l'analisi del bisogno ai fini della programmazione delle attività del dipartimento igiene e prevenzione sanitaria	14
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	14
2.3.1 Il fenomeno corruttivo: prevenzione e contrasto	15
2.3.2 La trasparenza: da mero principio d'attività a mezzo per raggiungere un fine	15
3. IL CAPITALE UMANO E L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	16
3.1. Il reclutamento: il piano triennale del fabbisogno del personale	16
3.2. Valorizziamo le nostre risorse interne: la formazione:	17
3.3. L'organizzazione del lavoro: il lavoro agile	17
4. IL MONITORAGGIO E LA MISURAZIONE DEGLI ESITI	18
4.1. La soddisfazione degli utenti	18
4.2. Gli indicatori di impatto	19
4.3. La valutazione della performance	19

PREMESSA

L'art 6 DL 80/21 così come convertito con L 113/21 e ss mod (DL 228/2021 e L 15/22) ha posto a carico delle ATS, in quanto amministrazioni pubbliche di cui all'art 1 comma 2 del D.Lgs 30 marzo 2001, n. 165, l'obbligo di adottare entro il 31 gennaio di ogni anno il "piano integrato di attività ed organizzazione" (da ora denominato Piano) ed il successivo art 6 bis ha disposto che, in sede di prima attuazione, il predetto termine è stato prorogato al 30 aprile 2022. Tale Piano è chiamato a definire, su base tendenzialmente triennale e con aggiornamento annuale, diversi profili di interesse dell'attività e dell'organizzazione (da ora "argomenti") delle pubbliche amministrazioni.

La "ratio" della predetta norma è indubbiamente quella di consolidare la "capacità amministrativa" dell'ente di perseguire i propri fini istituzionali tramite il rafforzamento della capacità di programmazione e ciò può essere perseguito solo predisponendo un Piano che si sforzi di integrare per forma e contenuto non solo tutti i documenti strategici espressamente indicati dal comma 2 del predetto art 6, ma anche tutti i restanti documenti di contenuto strategico che l'ATS adotta sia in quanto previsti dalla normativa di settore sia perché – se non previsti dalla normativa – ritenuti indispensabili per perseguire in modo efficiente ed efficace i propri fini istituzionali. Pertanto, è di tutta evidenza che l'elencazione degli argomenti del comma 2 non deve ritenersi esaustiva e completa.

Si deve inoltre rilevare che, alla luce della "ratio" della predetta norma, la predisposizione del Piano non può limitarsi solo ad una pura e semplice elencazione di "documenti strategici" ma si deve, progressivamente, trasformare in un'attività di integrazione tra gli stessi e questo comporta che l'applicazione concreta della norma deve necessariamente tradursi in un "lavoro in progress" che a partire dalla sua prima adozione porti in un arco di tempo ad oggi non definibile, visti i molteplici fattori che attualmente stanno condizionando la realtà aziendale dell'ATS, all'attuazione di un documento di programmazione effettivamente integrato e rivolto a raccogliere tutti gli argomenti e non solo quelli che già oggi, per espresso richiamo legislativo, sono ufficializzati in specifici atti di programmazione aziendale.

Oltre a ciò, il predetto percorso si pone anche l'obiettivo di promuovere, per tutti gli argomenti in esso richiamati:

- un medesimo stile di programmazione;
- una uniforme metodologia di declinazione degli impegni operativi annuali in obiettivi di "performance organizzativa" (cioè di unità organizzativa) e di collegamento con la "performance individuale" (cioè del singolo dipendente);
- un omogeneo sistema di monitoraggio periodico del loro stato di realizzazione, di verifica e valutazione annuale dei risultati raggiunti.

Il presente Piano è predisposto ed emesso contemporaneamente alla definizione del nuovo Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (da ora POAS), finalizzato all'attuazione della LR 14 dicembre 2021 n. 22 "Modifiche al Titolo I e al Titolo VII della legge regionale 30 dicembre 2009 n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)" volto alla realizzazione della nuova riforma del sistema sanitario regionale lombardo.

1. L'AGENZIA DI TUTELA DELLA SALUTE DELLA BRIANZA

L'ATS Brianza è stata costituita con DGR n. X/4466 del 10/12/2015 a partire dal 01/01/2016 in attuazione della LR 11 novembre 2015 n. 23 "Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo: modifiche al Titolo I e al Titolo II della LR 30 dicembre 2009 n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)".

Di seguito, poiché il perseguimento degli impegni strategici che l'ATS Brianza ha formulato, è influenzato sia dal contesto interno sia da quello esterno, si presentano i principali fattori che agiscono sull'organizzazione.

1.1 Il contesto interno

1.1.1 La mission e la vision della ATS Brianza

La mission e la vision della ATS Brianza sono definite nei paragrafi 1.1 e 1.2 del POAS adottato con deliberazione aziendale n. 581/2016, successivamente aggiornato con deliberazione n. 37/2017, e come già anticipato in § "premessa" attualmente oggetto di aggiornamento.

Il POAS dell'ATS Brianza, attualmente in vigore, è consultabile nella sottosezione "disposizioni generali" della sezione "amministrazione trasparente" del sito dell'ATS Brianza, al quale si accede dal link [Clicca qui](#).

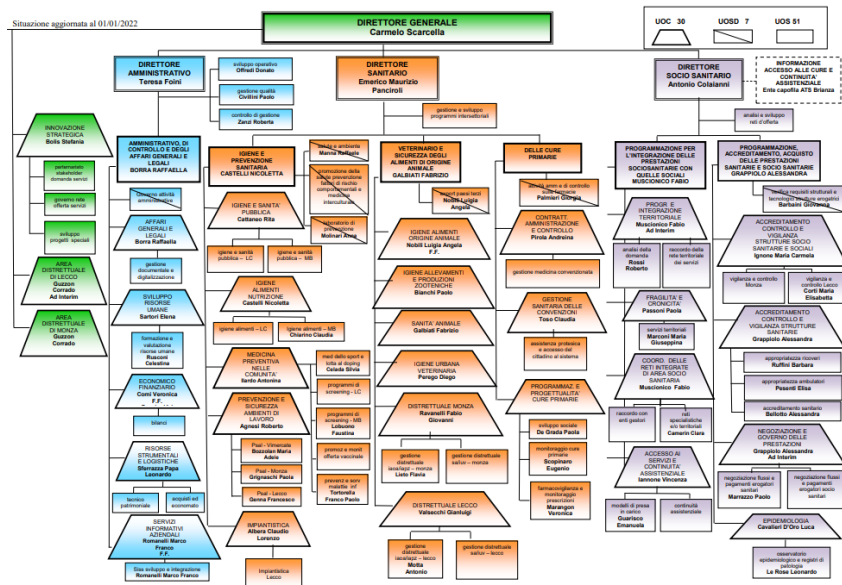
1.1.2 Le principali "funzioni" dell'ATS Brianza

Le principali funzioni svolte dall'ATS Brianza sono definite dal comma 3 dell'art 6 della LR 11 agosto 2015 n. 23, così come modificato dall'art 8 della LR 14 dicembre 2021 n. 22.

La predetta normativa è consultabile nella sottosezione "disposizioni generali" della sezione "amministrazione trasparente" del sito dell'ATS Brianza, al quale si accede dal link [Clicca qui](#).

1.1.3 L'organizzazione dell'ATS Brianza

La struttura funzionale organizzativa definita dal POAS è schematizzata nell'organigramma a fianco riportato, che è consultabile aggiornato nella sottosezione "organizzazione" della sezione "amministrazione trasparente" del sito dell'ATS Brianza, alla quale si accede dal link [clicca qui](#).



1.1.4 Le risorse umane dell'ATS Brianza

La dotazione del personale operante nell'ATS Brianza è reperibile nella sottosezione "personale" della sezione "amministrazione trasparente" del sito dell'ATS Brianza, a cui si accede dal link [clicca qui](#) ed è in sintesi rappresentata da quanto riportato nelle seguenti tabelle:

Personale dipendente				
Personale dipendente al 31.12	2018	2019	2020	2021
MEDICI	63	58	49	42
VETERINARI	49	47	45	48
DIRIG. SANITARI NON MEDICI	20	17	17	17
DIRIGENTI PROFESSIONI SANITARIE	0	3	1	3
DIR. RUOLO PROFESSIONALE	8	8	8	7
DIR. RUOLO TECNICO	6	7	6	5
DIR. RUOLO AMMINISTRATIVO	16	13	13	17
PROFILI RUOLO SANITARIO - PERSONALE INFERMIERISTICO	27	24	23	20
PROFILI RUOLO SANITARIO - PERSONALE TECNICO SANITARIO	4	3	4	5
PROFILI RUOLO SANITARIO - PERSONALE VIGILANZA E ISPEZIONE	137	125	144	139
PROFILI RUOLO SANITARIO - PERSONALE FUNZIONI RIABILITATIVE	26	21	19	17
PROFILI RUOLO TECNICO	58	53	51	57
PROFILI RUOLO AMMINISTRATIVO	213	210	206	226
Totale	627	589	586	603

Tabella 1

personale convenzionato al 31.12	2020		2021	
	titolari	incaricati	titolari	incaricati
Medici di Medicina Generale	645	75	614	69
Pediatrati di Libera Scelta	165	4	166	3
Medici di Continuità Assistenziale	26	140	21	131
Unità per gestione USCA	0	64	0	108
Totale	836	283	801	311

Tabella 2

1.1.5 Le risorse economiche dell'ATS Brianza

La dimensione delle risorse finanziarie gestite dall'ATS Brianza, riportata in sintesi nella tabella a fianco è consultabile nella

anno	2020	2021
fonte	Consuntivo	IV Cet 2021
RICAVI	1.585.179.582,00	1.672.408.837,00
COSTI	1.585.179.582,00	1.672.408.837,00
Risultato economico	-	-

sottosezione “bilanci” della sezione “amministrazione trasparente” del sito dell’ATS Brianza, a cui si accede dal link¹ [clicca qui](#) .

1.2 Il territorio ed il contesto demografico

Di seguito si riportano la rappresentazione del territorio di competenza dell’ATS Brianza ed i dati sintetici della popolazione residente aggiornati al 1/1/2020.

Distribuzione territoriale della popolazione									
DISTRETTO	Ambito	Popolazione ISTAT 01/01/2020*				AREA			
		MASCHI	FEMMINE	TOTALE	%	Km ²	%	Ab/Km ²	N. COMUNI
LECCO	Bellano	26.332	26.674	53.006	4%	458	38%	116	29
	Lecco	80.035	82.778	162.813	14%	218	18%	745	31
	Merate	58.862	60.280	119.142	10%	130	11%	916	24
MONZA	Monza	83.630	90.128	173.758	14%	48	4%	3.601	3
BRIANZA	Carate Brianza	75.118	77.916	153.034	13%	76	6%	2.013	13
	Desio	94.391	97.218	191.609	16%	60	5%	3.212	7
	Seregno	82.758	85.831	168.589	14%	80	7%	2.101	10
	Vimercate	90.405	92.798	183.203	15%	141	12%	1.297	22
Distretto LECCO		165.229	169.732	334.961	28%	807	67%	415	84
Distretto MONZA		83.630	90.128	173.758	14%	48	4%	3.601	3
Distretto BRIANZA		342.672	353.763	696.435	58%	357	29%	1.949	52
ATS BRIANZA		591.531	613.623	1.205.154	100%	1.213	100%	994	139

* Censimento permanente 2020

CLASSE D'ETÀ	Popolazione ATS BRIANZA				Popolazione ATS BRIANZA pesata			
	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	QUOTA %	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	QUOTA %
	0	4.439	4.235	8.674	0,7%	11.098	10.588	21.685
01-04	20.128	18.910	39.038	3,2%	36.230	34.038	70.268	4,3%
05-14	59.747	56.405	116.152	9,6%	29.874	28.203	58.076	3,5%
15-44	201.485	193.521	395.006	32,8%	120.891	174.169	295.060	18,0%
45-64	184.261	185.176	369.437	30,7%	221.113	222.211	443.324	27,0%
65-74	64.086	71.223	135.309	11,2%	140.989	156.691	297.680	18,2%
75+	57.385	84.153	141.538	11,7%	183.632	269.290	452.922	27,6%
TOTALE	591.531	613.623	1.205.154	100%	743.827	895.188	1.639.015	100%

* Censimento permanente 2020



Maggiori informazioni sul territorio e sul contesto demografico sono reperibili al seguente link² [clicca qui](#).

1.2.1. Gli ambiti di analisi della domanda e dell’offerta

Poiché nello svolgimento delle proprie funzioni le ATS si rivolgono ad ambiti specifici, di utenza e di portatori d’interesse, per comprendere la complessità del contesto esterno in cui opera l’ATS Brianza, l’ATS ha documentato le analisi condotte a livello dipartimentale.

La tabella di seguito riporta gli ambiti delle analisi del contesto esterno condotte e il link che permette l’accesso diretto ai documenti che le rappresentano:

¹ La pagina richiamata è curata dalla UO Economico Finanziario.

² La pagina richiamata è curata dalla UO Epidemiologia

ambito di analisi	documento ATS
La rete sanitaria	clicca qui
La rete sociosanitaria e sociale	clicca qui
La cronicità	clicca qui
La mortalità	clicca qui
Le patologie oncologiche	clicca qui
I consumi sanitari: attrazione e fuga (ricoveri e prestazioni ambulatoriali)	clicca qui
L'epidemiologia ambientale	clicca qui
L'analisi dell'area materno-infantile	clicca qui
L'analisi dell'emergenza covid	clicca qui
La popolazione fragile: l'anagrafe della Fragilità	clicca qui
Il contesto produttivo (imprese e lavoratori)	clicca qui
La tutela e la salute del consumatore	clicca qui
La tutela della salute pubblica e degli animali	clicca qui
L'assistenza sanitaria primaria	clicca qui
L'assistenza farmaceutica	clicca qui
L'assistenza integrativa	clicca qui

1.2.2. La riforma del Servizio Sanitario Regionale

La Regione Lombardia con la LR 14 dicembre 2021 n. 22 – modificando la LR 30 dicembre 2009 n. 33 – ha approvato la riforma del sistema sanitario regionale e ha conseguentemente ridisegnato il ruolo delle ATS all'interno dello stesso, prevedendo anche il trasferimento di alcune delle sue competenze alle ASST. Pertanto, il 2022 si caratterizzerà anche per l'ATS Brianza con la realizzazione delle azioni che saranno definite e previste dalla Regione Lombardia per l'attivazione del nuovo sistema sanitario regionale³.

³ La DGR 5832 del 29/12/2021 ha individuato (tra gli altri) quale obiettivo 2022, a carico dei Direttori Generali delle ATS e ASST, la "attuazione legge regionale n. 22/2021" individuando quali risultati attesi: Istituzione dei Distretti entro le tempistiche previste dalla legge regionale e nomina dei Direttori di Distretto Approvazione dei Piani Organizzativi Aziendali Strategici secondo le indicazioni e le tempistiche indicate dalla Direzione Generale Welfare.

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Gli impegni strategici possono essere classificati in due categorie, volti a generare:

- “valore pubblico” - cioè impegni che sono rivolti prevalentemente ai propri utenti, producendo per questi degli impatti positivi (outcome);
- “valore organizzativo” – cioè impegni che sono rivolti prevalentemente verso l’organizzazione interna e i processi, determinando output aziendali.

In linea con questa categorizzazione l’ATS Brianza ha definito nel tempo nel Piano della Performance i propri impegni strategici e poiché tale piano aveva in sé anche una connotazione comunicativa verso i propri portatori d’interesse, ciò aveva indotto l’ATS Brianza, salvo specifiche indicazioni normative, a privilegiare gli impegni di “valore pubblico” a discapito di quelli di “valore organizzativo”. Ne deriva che la predisposizione del presente Piano diventa da subito occasione per:

- riclassificare gli impegni strategici nelle predette due categorie;
- riposizionare l’attenzione non solo su ciò che interessa direttamente i portatori d’interesse, ma anche sull’organizzazione, il cui funzionamento ricade comunque sui primi;
- ampliare l’elenco degli impegni strategici (originariamente individuati nel Piano della Performance) anche rispetto a quelli di “valore pubblico”, come si evince dalla tabella a fianco riportata

valore	impegno	PFR	PIAO
	denominazione		
pubblico	presa in carico del paziente cronico da parte delle organizzazioni multiprofessionali della medicina generale	si	si
	disabilità: integrazione nell'accesso ai servizi	si	si
	rendiamo più sicuri i prodotti alimentari a base di latte crudo	si	si
	acqua pulita, salubre e sicura come diritto umano universale	si	si
	impariamo insieme agli animali	no	si
organizzativo	metodologie innovative per l'analisi del bisogno ai fini della programmazione delle attività del dipartimento di igiene e prevenzione sanitaria	si	si
	il fenomeno corruttivo: prevenzione e contrasto	si	si
	la trasparenza da mero principio di attività a mezzo per raggiungere un fine	no	si
	valorizziamo le nostre risorse interne: la formazione	si	si
	la soddisfazione degli utenti	si	si
	la reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi	si	si
	l'organizzazione del lavoro: il lavoro agile	si	si
	crediamo nella qualità	no	si
	promozione delle pari opportunità e della cultura di genere	si	si
	la piena accessibilità all'amministrazione	no	si
piano triennale del fabbisogno del personale	no	si	

2.1 Gli impegni strategici di “valore pubblico”

L'ATS Brianza nel perseguimento dei propri fini istituzionali e della propria mission aziendale, oltre a tutte le indicazioni e gli obiettivi determinati dalla Regione Lombardia, nell'ambito della propria autonomia organizzativa riconosciuta dalla LR istitutiva (LR 33/2009) ha individuato gli impegni strategici come riportati nei paragrafi seguenti.

2.1.1. Presa in carico del paziente cronico da parte delle organizzazioni multi professionali della medicina generale

il contesto attuale	Il progetto sulla presa in carico del paziente cronico (Presa In Carico) da la misura della capacità del medico di medicina generale, quale	
descrizione dell'impegno strategico	Sperimentare e valutare un modello di presa in carico del paziente fragile nell'ambito dell'istituto dell'Accesso Domiciliare Programmato del medico di medicina generale, attraverso l'affiancamento di un'attività di sorveglianza dell'infermiere e la qualificazione delle Prestazioni di Particolare Impegno Professionale (ex allegato D del ACN), erogate al domicilio del paziente fragile.	
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	sviluppo della sorveglianza infermieristica in ambito di ADP ed attivazione progetto sperimentale di erogazione di alcune prestazioni di particolare impegno professionale	[numero medici partecipanti sorveglianza /totale medici con infermiera * 100 ≥ 30%→ p 50 + prestazioni particolare impegno professionale erogate = si → p 50] = 100 punti
2023	sulla scorta degli esiti del progetto 2022 il progetto potrà essere ulteriormente esteso ai medici di medicina generale (laddove si assiste ad un aumento del numero di professionisti che si dotano di	schede negoziate rispettate/schede negoziate di prestazioni (e relativo mix) * 100 = 100%

2.1.2. Disabilità: integrazione nell'accesso ai servizi

il contesto attuale	La rete d'offerta sociosanitaria a favore delle persone con disabilità e delle loro famiglie, spesso in condizioni di fragilità, è ricca ed articolata. Come	
descrizione dell'impegno strategico	garantire l'accesso dei cittadini disabili a tutte le UdO socio sanitarie dell'area disabilità (CDD, RSD, CSS) presenti nel territorio in modo trasparente, appropriato e con tempi certi attraverso il governo della lista d'attesa	
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	sperimentare con alcune udo l'utilizzo dell'applicativo web e assicurare l'informazione a tutte le UdO coinvolte	[udo da coinvolgere ≥ 3 = si → p 50 + informative inviate/da inviare (x) *100 = 100% → p 50] = 100 punti
2023	estendere l'utilizzo dell'applicativo assicurando la formazione necessaria alle udo coinvolte	[eventi formativi realizzati/da realizzare (1) *100 = 100% → p 50 + udo coinvolte /esistenti (x)* 100 ≥ 90%→ p 50] = 100 punti
2024	predispone le istruzioni operative per la gestione della lista d'attesa e la pagina dedicata su sito ATS	[stesura istruzioni operative = si → p 70 + predisposizione pagina su sito ATS= si → p 30] = 100 punti

2.1.3. Rendiamo più sicuri i prodotti alimentari a base di latte crudo

il contesto attuale	L'attività ispettiva e di campionamento svolta nel corrente anno da parte del Servizio di Igiene degli Allevamenti e delle Produzioni Zootecniche ha evidenziato la presenza, in casi sporadici e limitati, di Escherichia Coli Verocitotossico o produttore di tossine Shiga-like (da cui VT o ST E. Coli = VTEC o STEC) nei Prodotti a Base di Latte (PBL) crudo; tale batterio in casi eccezionali e su consumatori particolarmente sensibili (affetti da gravi patologie, immunodepressi, ecc.) può determinare quadri clinici di notevole severità (colite emorragica, Sindrome Emorragica Uremica – SEU). Fino ad oggi, anche per carenza di normativa specifica, non sono state effettuate ricerche sistematiche sulla presenza di tale batterio e quindi sul rischio potenziale per la salute dei consumatori	
descrizione dell'impegno strategico	riduzione del rischio sanitario dato dalla presenza di "coli stec" nei prodotti a base di latte (pbl) ottenuti da latte crudo	
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	effettuazione di campionamenti di latte in tutte le aziende che producono PBL a latte crudo, successivo prelievo di PBL di tutte le aziende che hanno evidenziato esiti positivi dei campionamenti ed individuazione degli interventi necessari	[aziende campionate/aziende che producono PBL a latte crudo * 100 = 100% → p 35 + aziende campionate/aziende risultate con esito positivo * 100 = 100% → p 35 + aziende con interventi/aziende risultate con esito positivo * 100 = 100% → p 30] = 100 punti
2023	effettuazione di campionamenti per verificare l'adeguatezza degli interventi adottati e di campionamenti di feci per monitorare l'eliminazione del Coli STEC e identificare i capi portatori con individuazione di interventi sperimentali per ridurre/eliminare la presenza del Coli STEC nelle feci	[aziende campionate/aziende riscontrate positive nel primo anno * 100 = 100% → p 35 + aziende campionate per feci nelle lattifere/aziende riscontrate positive nel primo anno * 100 = 100% → p 35 + aziende con interventi per ridurre la presenza di Coli STEC/aziende risultate con esito positivo * 100 = 100% → p 30] = 100 punti
2024	riduzione del rischio dato dalla presenza di Coli STEC nei PBL ottenuti da latte crudo	[aziende risultate negative/aziende risultate positive per PBL * 100 ≥ 90% → p 50 + capi negativizzati/capi risultati positivi * 100 ≥ 50% → p 50] = 100 punti

2.1.4. Acqua pulita, salubre e sicura come diritto umano universale

il contesto attuale	Al momento, l'organizzazione del controllo della qualità dell'acqua, distribuita dai gestori degli acquedotti, non include direttamente i cianobatteri, le cianotossine e i colifagi somatici tra i parametri di tipo microbiologico e/o chimico da ricercare nelle acque destinate al consumo umano, se non per pochissimi punti di controllo all'immissione e lungo la rete di distribuzione. La revisione in atto della normativa consente di poter definire dei parametri analitici contestualizzati all'effettivo profilo di rischio dei corpi idrici superficiali garantendo una più efficace tutela della salute del cittadino	
descrizione dell'impegno strategico	monitorare sostanze e composti classificabili come contaminanti emergenti, quale mitigazione del potenziale rischio per la salute umana, a tutela della qualità e della salubrità dell'acqua da destinare al consumo umano	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	mappatura dei punti di captazione da indagare e relativi punti rete significativi; pianificazione e esecuzione campionamenti ed analisi; relazione sul monitoraggio effettuato e valutazione del rischio associato	[mappatura punti identificati/identificare (1)*100=100% → p 30 + pianificazione, esecuzione campionamenti e analisi eseguiti/eseguire (2)*100=100% → p 30 + relazione monitoraggio e valutazione del rischio (3) (si) → p 40] = 100 punti
2023	definizione degli interventi con i gestori idrici quale contenimento del rischio stimato; definizione dei punti di monitoraggio ritenuti critici, loro inserimento nell'attività routinaria e ripetizione del piano di campionamento; informazione ai sindaci e alla cittadinanza	[definizione degli interventi (si) → p 30+ definizione dei punti di monitoraggio critici e ripetizione del piano di campionamento (si) → p 40 + informazione ai sindaci e alla cittadinanza (si) → p 30] = 100 punti

2.1.5. Impariamo insieme agli animali

il contesto attuale (da dove partiamo)	Negli ultimi anni si è rilevato un continuo incremento della popolazione degli animali d'affezione nelle case degli italiani: nell'ATS Brianza la popolazione dei cani è aumentata del 4-5% all'anno negli ultimi 5 anni, fino ad arrivare a una concentrazione di un cane ogni 7 abitanti, mentre le segnalazioni di morsicatura hanno avuto un incremento maggiore del 10% all'anno, di cui una quota preoccupante ha coinvolto bambini, con lesioni gravi alla testa, spesso avvenute in contesto domestico, durante il gioco o l'alimentazione o il riposo del cane. E' evidente che esiste un problema di mancata conoscenza della corretta interazione con gli animali, del loro linguaggio, dei loro bisogni e relativo benessere, finalizzato a sfruttare al meglio gli evidenti benefici della convivenza, in particolare con i bambini. Si ritiene pertanto utile realizzare un intervento con finalità di tipo ludico-ricreativo e di socializzazione nelle scuole primarie del territorio di ATS Brianza, con preventivo coinvolgimento degli insegnanti, attraverso il quale promuove il miglioramento della qualità della vita e la corretta interazione uomo-animale. Nelle Attività Assistite con gli Animali (AAA) la relazione con l'animale costituisce fonte di conoscenza, di stimoli sensoriali ed emozionali; tali attività sono rivolte al singolo individuo o ad un gruppo di individui e promuovono nella comunità il valore dell'interazione uomo animale al fine del reciproco benessere	
descrizione dell'impegno strategico	Educare i bambini a riconoscere e rispettare i diritti di tutti gli esseri viventi, conoscere i bisogni degli animali, il loro linguaggio e Imparare ad agire in modo appropriato. La conoscenza ed il rispetto delle regole e dei comportamenti igienici corretti	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	Realizzare in 6 scuole primarie tre tipologie di attività/incontri: preliminare con gli insegnanti di presentazione del progetto e di sensibilizzazione sulle problematiche riscontrate ; in orario scolastico Attività Assistita con gli animali di tipo ludico ricreativo con i ragazzi; a distanza di alcuni mesi incontro con gli insegnanti per conoscere il feedback dell'attività effettuata tramite questionari ai ragazzi.	incontri effettuati/da effettuare (18) * 100 = 100%
2023	Realizzare in 8 scuole primarie tre tipologie di attività/incontri: preliminare con gli insegnanti di presentazione del progetto e di sensibilizzazione sulle problematiche riscontrate ; in orario scolastico Attività Assistita con gli animali di tipo ludico ricreativo con i ragazzi; a distanza di alcuni mesi incontro con gli insegnanti per conoscere il feedback dell'attività effettuata tramite questionari ai ragazzi.	incontri effettuati/da effettuare (24) * 100 = 100%

2.2 Gli impegni strategici di “valore organizzativo”

Gli impegni strategici che l'ATS Brianza ha individuato come impegni di “valore organizzativo”, ossia che impattano immediatamente sulla propria organizzazione, con l'obiettivo di renderla più efficiente ed efficace, e solo indirettamente sui propri clienti, sono riportati nei paragrafi seguenti.

2.2.1. La reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi

il contesto attuale	all'interno del dipartimento amministrativo sono stati mappati circa 90 processi. alcuni di questi processi derivano da una tradizione organizzativa che necessita di un ammodernamento. E' già stata definita l'esigenza di reingegnerizzare il processo di produzione dei decreti. si pone quindi la necessità/opportunità di utilizzare le potenzialità della digitalizzazione per renderli più efficaci ed efficienti.	
descrizione dell'impegno strategico	efficientamento dell'attività delle uo aziendali afferenti al dipartimento amministrativo	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	realizzare una anagrafica dei processi da reingegnerizzare all'interno del Dipartimento Amministrativo definendo le sue modalità di gestione e le priorità dei processi da reingegnerizzare e reingegnerizzando il processo di "gestione dell'iter deliberativo"	[anagrafica costruita=si → p 25 + definizione delle modalità di gestione dell'anagrafica=si → p 25 + individuazione priorità = si → p 25 + avvenuta reingegnerizzazione del processo "gestione dell'iter deliberativo"= si →p 25] = 100 punti
2023	aggiornare l'anagrafica dei processi da reingegnerizzare e ridefinizione delle priorità e realizzando la reingegnerizzazione il processo individuato nell'anno precedente	[avvenuto aggiornamento anagrafica = si → p 25 + avvenuta reingegnerizzazione di un processo= si → p 75] = 100 punti
2024	aggiornare l'anagrafica dei processi da reingegnerizzare e ridefinizione delle priorità e realizzando la reingegnerizzazione il processo individuato nell'anno precedente	[avvenuto aggiornamento anagrafica = si → p 25 + avvenuta reingegnerizzazione di un processo= si → p 75] = 100 punti

2.2.2. La piena accessibilità all'amministrazione

il contesto attuale (da dove partiamo)	è stato completato recentemente un percorso di riorganizzazione tecnica del sito dell'agenzia	
descrizione dell'impegno strategico	introduzione delle tecnologie per la navigazione facilitata del sito secondo le indicazioni della normativa e progressivo adattamento dei processi rivolti ai cittadini alle esigenze delle fasce deboli e dei disabili	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	implementazione delle tecnologie abilitanti per l'accesso facilitato sul sito ats, individuazione e successiva analisi di alcuni processi da digitalizzare in relazione alla fruibilità da parte dei disabili e degli ultrasessantacinquenni	[tecnologie abilitanti = si → p 50 + elenco dei processi individuati = si → p 25 + analisi effettuate/da effettuare * 100 > 80% → p 25] = 100 punti
2023	predispone di uno studio di fattibilità e digitalizzazione di un processo	[studio di fattibilità = si → p 50 + verbale di collaudo positivo = si → p 50] = 100 punti
2024	predispone di uno studio di fattibilità e digitalizzazione di un processo	[studio di fattibilità = si → p 50 + verbale di collaudo positivo = si → p 50] = 100 punti

2.2.3. La promozione delle pari opportunità e della cultura di genere

il contesto attuale (da dove partiamo)	Con Atto aziendale numero 121 del 26/11/2021 è stato ricostituito il CUG dell'ATS Brianza, che tra i suoi compiti istituzionali ha la promozione della cultura di genere. Nella programmazione triennale pubblicata nell'albo pretorio il 28/01/2022 con decreto numero 19, sono state individuate alcune "azioni positive" (AP) che si dovranno realizzare nel triennio 2022-2024 come di seguito dettagliato - 2022: 5 AP; 2023: 5 AP e nel 2024 4 AP. Inoltre sono state ipotizzate due AP con un significato "organizzativo" importante: la definizione di un indicatore sintetico che possa essere utilizzato come strumento di monitoraggio del benessere organizzativo di ATS Brianza e la stesura della relazione annuale sulle pari opportunità da inviare al Ministero della Funzione Pubblica.	
descrizione dell'impegno strategico	Miglioramento del sistema delle pari opportunità nell'ATS Brianza	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	realizzare le azioni previste per l'annualità in corso e garantire l'invio annuale della relazione sulle pari opportunità nei tempi previsti	[azioni realizzate/previste (5) * 100 ≥ 80% → p 90 + relazione inviata nei tempi = si → p 10] = 100 punti
2023	realizzare le azioni previste per l'annualità in corso e garantire l'invio annuale della relazione sulle pari opportunità nei tempi previsti	[azioni realizzate/previste (5) * 100 ≥ 80% → p 90 + relazione inviata nei tempi = si → p 10] = 100 punti
2024	realizzare le azioni previste per l'annualità in corso e garantire l'invio annuale della relazione sulle pari opportunità nei tempi previsti	[azioni realizzate/previste (4) * 100 ≥ 75% → p 90 + relazione inviata nei tempi = si → p 10] = 100 punti

Di seguito si riportano le Azioni Positive con la relativa pianificazione per il triennio di interesse:

area	azione positiva		seoggetti coinvolti	attività annuale		
	num	descrizione		2022	2023	2024
promozione delle pari opportunità e cultura di genere	1	Informazione e sensibilizzazione compiti CUG	UO Partenariato Stakeholder Domanda Servizi, Servizi Informativi Aziendali, UOC Sviluppo Risorse Umane-CUG	●	●	●
	2	Formazione sul campo dei componenti del CUG	UOS Formazione e valutazione risorse umane-CUG	●	●	●
	3	Partecipazione della rete regionale dei CUG	CUG	●	●	●
benessere organizzativo	4	Realizzazione indagine per la rilevazione del benessere organizzativo, al fine di individuare soluzioni per il superamento delle criticità e mappatura delle competenze	RSPP, UO Partenariato Stakeholder Domanda Servizi, UOS Formazione e valutazione risorse umane CUG		●	
contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza	5	Revisione ed eventuale aggiornamento del "Codice di Condotta contro le molestie sessuali sul lavoro e la prevenzione ed il contrasto dei fenomeni di mobbing" oltre che supportare e divulgare le iniziative di contrasto alla violenza sul territorio	UO Partenariato Stakeholder Domanda Servizi UOC Sviluppo Risorse Umane-CUG	●		
conciliazione vita lavoro	6	Individuazione ed attuazione di politiche di conciliazione	UOC Sviluppo Risorse Umane-CUG	●	●	●

2.2.4. La qualità aziendale

L'ATS Brianza dalla sua costituzione ha sviluppato il proprio sistema di gestione per la qualità con riferimento alla norma UNI EN ISO 9001: 2015, per contribuire al miglioramento dell'organizzazione e incrementare la soddisfazione dei propri utenti. Tutta l'ATS Brianza è impegnata nell'attuazione della politica della qualità, pur essendo oggetto di certificazione solo una parte dei processi dell'Agenzia, come rilevabile dal certificato dell'ente CSQ, presente sulla intranet aziendale al link [clicca qui](#) , mentre la politica della qualità è consultabile al link [clicca qui](#).

La politica della qualità, seppur esprima l'orizzonte strategico dell'ATS Brianza esclusivamente fino al 2023, è stata declinata in una pianificazione pluriennale. Di seguito si riporta l'impegno strategico dell'ATS Brianza in ambito qualità.

il contesto attuale (da dove partiamo)	nell'ambito del sistema di gestione per la qualità (SGQ) dell'ATS Brianza che coinvolge tutte le sue aree dipartimentali è stato definito e monitorato un indicatore diretto a rilevare a livello di agenzia e di dipartimento la "propensione alla qualità". Esso misura e rapporta tra loro varie dimensioni ritenute significative per il SGQ (es. processi certificati; processi documentati ecc); Nell'ambito della programmazione annuale dell'SGQ sono definite le attività "ordinarie" dirette a garantire la manutenzione e quelle "innovative" dirette a implementare il SGQ. La realizzazione delle attività programmate alimenta il predetto indicatore che, in una scala da 0 a 1, è stato pari nel 2017 a 0,44; 2018 a 0,48; 2019 a 0,55; 2020 a 0,52	
descrizione dell'impegno strategico	mantenimento dell'indicatore di propensione alla qualità non inferiore a punti 0,50	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	realizzare le attività ordinarie e innovative definite nella programmazione annuale del sgq	attività realizzate/programmate * 100 ≥ 90%
2023	realizzare le attività ordinarie e innovative definite nella programmazione annuale del sgq	attività realizzate/programmate * 100 ≥ 90%
2024	realizzare le attività ordinarie e innovative definite nella programmazione annuale del sgq	attività realizzate/programmate * 100 ≥ 90%

2.2.5. Metodologie innovative per l'analisi del bisogno ai fini della programmazione delle attività del dipartimento igiene e prevenzione sanitaria

il contesto attuale	ad oggi solo per alcuni processi di vigilanza erogati dalle UO IAN, ISP, PSAL e Impiantistica del dipartimento di igiene e prevenzione sanitaria, vengono utilizzati sistemi codificati (es. IMPRES@- BI) per valutare oggettivamente il contesto ed analizzare il bisogno di salute dei cittadini, dei consumatori, dei lavoratori ai fini della programmazione delle loro attività	
descrizione dell'impegno strategico	censire, descrivere, sperimentare e mettere a sistema strumenti innovativi per analizzare il contesto territoriale e il bisogno di salute dei cittadini, dei consumatori, dei lavoratori per la programmazione delle attività (es. banche dati, geolocalizzazione, survey)	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	individuazione degli strumenti da utilizzare in almeno due processi del dipartimento e sperimentazione	[individuazione degli strumenti = si → p 20 + acquisizione (eventuale) degli strumenti = si → p 30 + relazione esiti sperimentazione predisposta/da predisporre (1) * 100 =100% → p 50] = 100 punti
2023	pianificazione e programmazione delle attività (es. Piano promozione Salute, Piano controlli, ecc.) per almeno 2 processi del dipartimento, basata sull'utilizzo delle metodologie individuate	documento di pianificazione (es. Piano promozione Salute, Piano controlli, ecc.) con evidenza delle metodologie utilizzate predisposto/da predisporre (1) * 100 =100%

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

I temi dell'integrità dei comportamenti e della trasparenza delle pubbliche amministrazioni assumono oggi primario rilievo in quanto presupposto per un corretto utilizzo delle risorse pubbliche e per l'esercizio di un adeguato controllo da parte dei cittadini, soprattutto in questo momento in cui la pandemia COVID-19 ha duramente colpito tutti.

La valenza di innovazione amministrativa che la normativa anticorruzione comporta e il cambio culturale ad essa connesso, richiedono continuità d'azione e stabilità e l'ATS Brianza con il sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza si propone di dare:

- attuazione alla L 190/2012 orientandosi, nel contrasto alla corruzione, verso un sistema di prevenzione il più possibile integrato con gli altri strumenti strategici adottati a livello aziendale;
- una risposta sistemica ad un fenomeno che pregiudica la fiducia nei confronti delle istituzioni e la legittimazione dell'amministrazione stessa, finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino.

Il sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza si conferma per l'ATS Brianza uno strumento di programmazione strategica per la prevenzione dei fenomeni corruttivi e, in senso lato, uno strumento finalizzato a prevenire situazioni di malfunzionamento dell'attività dell'amministrazione.

Conseguentemente l'ATS Brianza ha individuato i seguenti due impegni strategici.

2.3.1. Il fenomeno corruttivo: prevenzione e contrasto

il contesto attuale	L'ATS della Brianza ha implementato dal 2016 al 2019 il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione attraverso le seguenti principali azioni:	
descrizione dell'impegno strategico	migliorare l'attività di analisi del rischio effettuando nel triennio le Analisi dei Rischi dei processi dell'ATS definendo azioni preventive più efficaci	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
descrizione dell'impegno operativo triennale	migliorare l'attività di analisi del rischio effettuando nel triennio le Analisi dei Rischi dei processi dell'ATS definendo azioni preventive più efficaci	
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	realizzazione delle nuove analisi dei rischi delle successive area individuate, definizione delle opportune misure preventive risultanti dalla AdR anno precedente e attuazione di quelle individuate nel periodo di competenza	[analisi effettuate / analisi da effettuare (101) *100 = 100% → p 40 + azioni preventive individuate in ptpc 2022 = si → p 30 + azioni preventive attuate/individuate nel ptpc 2022 * 100 ≥ 90% → p 20 + azioni preventive 2021 verificate/da verificare (5) * 100 = 100% → p 10] = 100 punti
2023	realizzazione delle nuove analisi dei rischi delle successive area individuate, definizione delle opportune misure preventive risultanti dalla AdR anno precedente e attuazione di quelle individuate nel periodo di competenza	[analisi effettuate / analisi da effettuare (104) *100 = 100% → p 40 + azioni preventive individuate in ptpc 2023 = si → p 30 + azioni preventive attuate/individuate nel ptpc 2023 * 100 ≥ 90% → p 20 + azioni preventive 2021-22 verificate/da verificare (x) * 100 = 100% → p 10] = 100 punti
2024	realizzazione delle nuove analisi dei rischi delle successive area individuate, definizione delle opportune misure preventive risultanti dalla AdR anno precedente e attuazione di quelle individuate nel periodo di competenza	[analisi effettuate / analisi da effettuare (105) *100 = 100% → p 40 + azioni preventive individuate in ptpc 2024 = si → p 30 + azioni preventive attuate/individuate nel ptpc 2024 * 100 ≥ 90% → p 20 + azioni preventive 2021-22-23 verificate/da verificare (x) * 100 = 100% → p 10] = 100 punti

2.3.2. La trasparenza: da mero principio d'attività a mezzo per raggiungere un fine

il contesto attuale (da dove partiamo)	L'ATS della Brianza ha implementato fin dalla sua costituzione nel 2016 il Piano Triennale della trasparenza con scorrimento negli anni successivi. Per l'Agenzia, l'esercizio della trasparenza si concretizza con la pubblicazione di dati e documenti sul sito web per garantire l'accesso immediato a queste informazioni da parte di tutti gli stakeholder. L'azione di sollecito e di convincimento nei confronti dei direttori e dirigenti responsabili ha portato l'Ente ad una percentuale di circa il 98% delle informazioni pubblicate rispetto alle informazioni da pubblicare. La legge di riforma del SSR L.R. n. 22 del 14.12.2021 ha cambiato di nuovo il contesto della ATS ed è quindi necessario adeguare il sistema della trasparenza. L'ats ha sviluppato un indicatore complessivo che rileva il soddisfacimento dei requisiti del sistema trasparenza e tale indicatore alla data del 31 dicembre è stato pari al 91% per il 2018, al 89% per il 2019, al 96% per il 2020	
descrizione dell'impegno strategico	mantenimento dell'indicatore aziendale di 'propensione alla trasparenza' rilevato nel periodo 2016-2021	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	assicurare sul sito ATS il tempestivo aggiornamento dei dati pubblicati e l'adeguamento del sistema della "trasparenza amministrativa" alle future indicazioni del legislatore nazionale e regionale comunicando tempestivamente alla Regione Lombardia il rispetto degli obblighi di pubblicazione	[pagine aggiornate / da aggiornare (190) * 100 = 100% → p 20 + informazioni inserite / previste (200) * 100 = 100% → p 30 + documenti aggiornati / pubblicati (200) * 100 = 100% → p 30 + documenti aperti ed elaborabili / pubblicati (300) * 100= 100% → p 10 + pagine monitorate / inserite * 100 = 100% → p 10] = 100 punti
2023	assicurare sul sito ATS il tempestivo aggiornamento dei dati pubblicati e l'adeguamento del sistema della "trasparenza amministrativa" alle future indicazioni del legislatore nazionale e regionale comunicando tempestivamente alla Regione Lombardia il rispetto degli obblighi di pubblicazione	[pagine aggiornate / da aggiornare (190) * 100 = 100% → p 20 + informazioni inserite / previste (200) * 100 = 100% → p 30 + documenti aggiornati / pubblicati (200) * 100 = 100% → p 30 + documenti aperti ed elaborabili / pubblicati (300) * 100= 100% → p 10 + pagine monitorate / inserite * 100 = 100% → p 10] = 100 punti
2024	assicurare sul sito ATS il tempestivo aggiornamento dei dati pubblicati e l'adeguamento del sistema della "trasparenza amministrativa" alle future indicazioni del legislatore nazionale e regionale comunicando tempestivamente alla Regione Lombardia il rispetto degli obblighi di pubblicazione	[pagine aggiornate / da aggiornare (190) * 100 = 100% → p 20 + informazioni inserite / previste (200) * 100 = 100% → p 30 + documenti aggiornati / pubblicati (200) * 100 = 100% → p 30 + documenti aperti ed elaborabili / pubblicati (300) * 100= 100% → p 10 + pagine monitorate / inserite * 100 = 100% → p 10] = 100 punti

3. IL CAPITALE UMANO E L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Riguardo il “capitale umano” i punti focali dell’attività dell’ATS Brianza riguarderanno:

- il reclutamento: il piano triennale del fabbisogno del personale;
- la valorizzazione delle risorse interne: la formazione;
- l’organizzazione del lavoro: il lavoro agile.

3.1. Il reclutamento: il piano triennale del fabbisogno del personale

Le amministrazioni pubbliche devono predisporre il piano triennale del fabbisogno del personale

il contesto attuale (da dove partiamo)	Il Piano del fabbisogno del personale è una programmazione attivata e coordinata dalla Regione Lombardia e quello attuale riguarda gli anni 2021 - 2023. L'attuale difficoltà a reperire personale medico e il progresso tecnologico e l'evoluzione continua della normativa europea e nazionale di settore rendono sempre più complesso lo svolgimento delle attività di vigilanza, controllo e valutazione dei rischi. Ciò ha comportato una riflessione su quali figure professionali sia possibile reperire ed inserire, e soprattutto su quali strategie puntare, per raggiungere gli obiettivi di salute e prevenzione propri di questa funzione dell' Agenzia di Tutela della Salute.	
descrizione dell'impegno strategico	la sostituzione del personale cessato e la contestualmente acquisizione di altri profili sulle cessazioni di alcuni dirigenti medici	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	provvedere alla sostituzione del personale cessato anche tramite la sostituzione dei dirigenti medici con altri profili professionali	[num assunti/previsti * 100 > 40% → p 20 + costo personale dipendente < previsto in preventivo → p 80] = 100 punti
2023	provvedere alla sostituzione del personale cessato anche tramite la sostituzione dei dirigenti medici con altri profili professionali	[num assunti/previsti * 100 > 40% → p 20 + costo personale dipendente < previsto in preventivo → p 80] = 100 punti

In tema di reclutamento del personale si segnala inoltre che l’ATS Brianza predispone un “piano triennale del fabbisogno di personale”, consultabile al link: [clicca qui](#), di cui si riportano di seguito i dati riassuntivi

PTFP 2021-2023	2021	2022	2023
TESTE			
DIRIGENZA MEDICA	42	51	51
DIRIGENZA VETERINARIA	48	52	52
DIRIGENZA SANITARIA	17	19	19
DIRIGENZA delle PROFESSIONI SANITARIE	3	8	8
DIRIGENZA PROFESSIONALE	7	10	10
DIRIGENZA TECNICA	5	6	6
DIRIGENZA AMMINISTRATIVA	17	19	19
TOTALE DIRIGENZA	139	165	165
PERSONALE INFERMIERISTICO	20	20	20
PERSONALE TECNICO SANITARIO	5	5	5
PERSONALE VIGILISPEZIONE	139	152	152
PERSONALE DELLA RIABILITAZIONE	17	17	17
ASSISTENTI SOCIALI	16	16	16
PERSONALE RUOLO TECNICO NON SANITARIO	41	41	41
PERSONALE RUOLO TECNICO SANITARIO - OTA - OSS	0	0	0
AUSILIARI	0	0	0
ASSISTENTE RELIGIOSO	0	0	0
PERSONALE AMMINISTRATIVO	226	222	222
PERSONALE COMUNICAZIONE-INFORMAZIONE	0	0	0
RICERCATORE O COLLABORATORE DI RICERCA SANITARIA	0	0	0
TOTALE COMPARTO	464	473	473
TOTALE COMPLESSIVO	603	638	638

3.2. Valorizziamo le nostre risorse interne: la formazione:

il contesto attuale	dall'analisi di quanto avvenuto nell'anno 2021 che ha portato ad un numero di assunzioni dall'esterno pari a circa il 10% del totale del personale in servizio e che si ipotizza sia il trend anche del prossimo anno, si rileva un livello di ricambio del personale che necessita di adeguata formazione. Attualmente in Agenzia i Dirigenti titolari di strutture (struttura complessa e semplice) rappresentano la percentuale del 10%, mentre i titolari di incarichi di funzione figure intermedie sui quali focalizzarsi per uno sviluppo professionale futuro rappresentano la percentuale dell'8%.	
descrizione dell'impegno strategico	ampliamento delle conoscenze negli ambiti della: alfabetizzazione digitale (cioè acquisizione di nuove metodologie informatiche di lavoro a supporto delle attività quotidiane) per tutti i dipendenti; del project management e sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali specifiche privilegiando i neoassunti e/o i dipendenti che rivestono posizioni intermedie all'interno dell'ATS	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	erogare iniziative di formazione su argomenti alfabetizzazione digitale, project management; sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali che possono portare all'accrescimento individuale in funzione dell'ambito di impiego.	[neo-assunti formati/da formare * 100 ≥ 80% → p 50 + titolari incarichi di funzione formati /da formare * 100 ≥ 40% → p 30 + altri dipendenti formati/dipendenti * 100 ≥ 10% → p 20] = 100 punti
2023	erogare iniziative di formazione su argomenti ; alfabetizzazione digitale, project management; sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali che possono portare all'accrescimento individuale in funzione dell'ambito d'impiego	[neo-assunti formati/da formare * 100 ≥ 80% → p 50 + titolari incarichi di funzione formati /da formare * 100 ≥ 40% → p 30 + altri dipendenti formati/dipendenti * 100 ≥ 10% → p 20] = 100 punti
2024	erogare iniziative di formazione su argomenti project management; alfabetizzazione digitale, project management; sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali che possono portare all'accrescimento individuale in funzione dell'ambito d'impiego.	[neo-assunti formati/da formare * 100 ≥ 80% → p 50 + titolari incarichi di funzione formati /da formare * 100 ≥ 20% → p 30 + altri dipendenti formati/dipendenti * 100 ≥ 10% → p 20] = 100 punti

In tema di formazione si segnala inoltre che l'ATS Brianza annualmente predisporre un piano della formazione consultabile al link [In tema di formazione si segnala inoltre che l'ATS Brianza annualmente predisporre un piano della formazione consultabile al link: clicca qui.](#)

3.3. L'organizzazione del lavoro: il lavoro agile

Entro il 31 gennaio di ciascun anno le amministrazioni pubbliche devono redigere, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (da ora POLA). Pertanto, l'ATS Brianza ha definito il seguente percorso di implementazione:

il contesto attuale	Nel corso del 2021, l'ATS si è concentrata sulla predisposizione del regolamento "Applicazione dello smart working (lavoro agile)" area del comparto. A fine 2020 la Funzione Pubblica ha emanato le "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance" mentre a fine 2021 ha emanato il seguente documento: " Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche". Alla luce di questi documenti si pone quindi la necessità/opportunità per l'UO Sviluppo Risorse Umane di attivare quanto previsto.	
descrizione dell'impegno strategico	individuazione e attivazione di modalità lavorative realizzabili da remoto definendo le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	revisionare il regolamento sul lavoro agile alla luce delle nuove disposizioni, effettuare uno studio di fattibilità / progettazione per la realizzazione del POLA di ATS, adozione del POLA (sentite le organizzazioni sindacali) e definizione degli indicatori di performance	[regolamento revisionato=si → p 25 + predisposizione di uno studio di fattibilità per la realizzazione del POLA=si → p 25 + documento emesso=si → p 50] = 100 punti
2023	aggiornamento del POLA e raccolta dati indicatori di performance	[documento aggiornato=si → p 50 + monitoraggio di indicatori di performance=si → p 50] = 100 punti
2024	aggiornamento del POLA e raccolta dati indicatori di performance	[documento aggiornato=si → p 50 + monitoraggio di indicatori di performance=si → p 50] = 100 punti

4. IL MONITORAGGIO E LA MISURAZIONE DEGLI ESITI

Ogni argomento trattato nei precedenti paragrafi è stato descritto in un impegno strategico articolato per singole annualità in impegni operativi tra i quali anche quello relativo al 2022.

Sia i risultati attesi sia gli impegni assunti per il 2022, declinati in obiettivi annuali attribuiti alla responsabilità di specifiche unità organizzative aziendali, saranno trimestralmente monitorati in corso anno ed il loro grado di raggiungimento sarà verificato e valutato alla fine dell'anno. La valutazione effettuata dal Nucleo di Valutazione sarà espressa in percentuale (dato l'atteso pari a 100). La media delle percentuali di raggiungimento di tutti i risultati attesi e degli impegni assunti nel presente documento costituirà il grado complessivo di raggiungimento del Piano nel suo complesso.

Accanto a questo sistema di monitoraggio, misurazione e valutazione saranno altresì introdotti:

- la rilevazione della soddisfazione degli utenti;
- l'individuazione e rilevazione di appropriati indicatori di impatto.

4.1. La soddisfazione degli utenti

L'ATS Brianza intende attivare in modo centralizzato e sistematico la rilevazione della soddisfazione dei propri utenti e conseguentemente ha previsto l'attivazione del seguente impegno strategico diretto a "rilevare la soddisfazione degli utenti dei servizi offerti dall'ATS Brianza":

il contesto attuale	all'interno di ATS Brianza nel corso degli anni sono stati sviluppati e sperimentati diversi strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti. Gli strumenti esistenti non sono conosciuti a livello di Agenzia e le rilevazioni fatte non sempre portano all'identificazione di azioni di miglioramento condivise	
descrizione dell'impegno strategico	individuazione di azioni di miglioramento dei servizi offerti dall'ATS Brianza a seguito della rilevazione del grado di soddisfazione dei propri utenti	
IMPEGNI OPERATIVI TRIENNALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2022	predisporre una anagrafica degli strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti presenti in ATS Brianza individuando almeno due processi dell'ATS su cui realizzare delle indagini di	[predisposizione anagrafica = si → p 70 + processi individuati ≥ 2 → p 30] = 100 punti
2023	aggiornare l'anagrafica identificando le indagini da realizzare nel 2024, realizzando le iniziative individuate nel 2022 e verificando la possibilità di attivare azioni di miglioramento	[aggiornamento anagrafica = si → p 30 + processi individuati ≥ 2 → p 30 + iniziative realizzate/da realizzare (2) * 100 = 100% → p 30 + verifica possibili azioni di miglioramento = si → p 10] = 100 punti
2024	aggiornare l'anagrafica identificando le indagini da realizzare nel 2025, realizzando le iniziative individuate nel 2023 e verificando la possibilità di attivare azioni di miglioramento	[aggiornamento anagrafica = si → p 30 + processi individuati ≥ 2 → p 30 + iniziative realizzate/da realizzare (2) * 100 = 100% → p 30 + verifica possibili azioni di miglioramento = si → p 10] = 100 punti

4.2. Gli indicatori di impatto

Come si è avuto già modo di evidenziare, gli impegni strategici di “valore pubblico”, essendo rivolti in modo diretto ai clienti e ai portatori d’interesse dell’ATS, si connotano per generare “outcome/impatti” di cui gli stessi possano beneficiare. E’ del tutto evidente che l’individuazione di questa tipologia di indicatori che siano poi concretamente rilevabili non è assolutamente cosa agevole e quindi con la predisposizione del presente documento è stata avviato un percorso per una loro corretta individuazione che è esitato nella sottoriportata prima provvisoria elencazione.

valore	denominazione impegno	PFR	PIAO	indicatore impatto		
				descrizione	num	den
pubblico	presa in carico del paziente cronico da parte delle organizzazioni multiprofessionali della medicina generale	si	si	incremento dei medici adenti al progetto	num medici che aderiscono al progetto	num medici con i requisiti per l'adesione
	disabilità: integrazione nell'accesso ai servizi	si	si	presa in carico pazienti disabili	num pazienti disabili presi in carico	num pazienti disabili presi in carico anno precedente
	rendiamo più sicuri i prodotti alimentari a base di latte crudo	si	si	capi negativizzati	capi negativizzati	capi risultati positivi
	acqua pulita, salubre e sicura come diritto umano universale	si	si	diminuzione criticità punti di captazione	num dei punti di captazione ritenuti critici attivati	num dei punti di captazione da attivare
	impariamo insieme agli animali	no	si	coinvolgimento delle scuole	scuole coinvolte	scuole da coinvolgere

4.3. La valutazione della performance

Poiché il presente Piano ricomprende in sé anche il piano della performance e poiché la *performance* può essere definita come il “risultato o contributo che un soggetto (singolo individuo, organizzazione, unità organizzativa o sistema) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi indirizzati alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita”, ne deriva che la “*performance*” non è solo il “risultato ottenuto”, ma anche “come i risultati sono stati ottenuti”. Da ciò ne consegue che la misurazione/valutazione della **performance organizzativa** non può consistere solo nel verificare il livello di raggiungimento degli impegni strategici/operativi prefissati, ma deve tendere a misurare e valutare tutte quelle dimensioni aziendali la cui valutazione è ritenuta necessaria per poter esprimere una valutazione complessiva della realtà organizzativa indagata; in tal modo la “*performance*” si deve così necessariamente trasformare in una valutazione multidimensionale.

Rispetto a ciò l’ATS Brianza sta sviluppando dal 2016 un proprio sistema di valutazione multidimensionale, misurando progressivamente nuove dimensioni di analisi e implementando il numero di indicatori utilizzati.

Ovviamente, le valutazioni sono effettuate in occasione della predisposizione delle annuali relazioni sulla performance (cfr § “premessa”) e la successiva tabella:

dimensione	sotto dimensione	contenuto	tipologia Indicatori ATS	piano/relazione						
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
efficacia interna	efficacia della programmazione ATS	la “capacità di una organizzazione di raggiungere gli obiettivi definiti in sede di programmazione”		●	●	●	●	●	●	●
efficacia interna	efficacia dei processi produttivi ATS	la “capacità di una organizzazione di raggiungere obiettivi connessi ai propri processi produttivi”	efficacia		●	●	●	●	●	●
efficacia esterna	efficacia dell'attività ATS sui propri portatori d'interesse	la “capacità di una organizzazione di influenzare con la propria attività il contesto esterno di riferimento”	effetto	●	●	●	●	●	●	●
efficacia esterna	impatto sui bisogni	il posizionamento della ATS rispetto agli indicatori pubblicati sul Portale di Governo Regionale (Network Regioni - Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa)			●	●	●	●	●	●
qualità dell'organizzazione	propensione alla qualità dei processi produttivi ATS	la “capacità di una organizzazione di favorire un approccio qualitativo per processi”		●	●	●	●	●	●	●
qualità dell'organizzazione	conformità dei processi produttivi ATS	la “capacità di una organizzazione di realizzare processi in modo conforme a quando definito dalle procedure di processo	conformità		●	●	●	●	●	●
efficienza interna	tempestività dei processi produttivi ATS	la “capacità di una organizzazione di rispettare la tempistica di realizzazione dei propri processi produttivi”	tempestività		●	●	●	●	●	●
costi	costi pro capite	la “capacità di una organizzazione di assicurare le prestazioni socio sanitarie previste dalla Regione Lombardia al miglior costo pro capite			●	●	●	●	●	●
equità	equità dei processi produttivi ATS	la capacità di una organizzazione di assicurare per i propri portatori di interesse - sui propri processi produttivi - condizioni eque in fase di accessibilità ed in fase di erogazione	equità					●	●	●
rischio	rischio complessivo	la capacità di una organizzazione di minimizzare il rischio operativo, procedurale e anticorrottivo presente nei propri processi produttivi						●	●	●
soddisfazione	soddisfazione dei clienti	il grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi offerti dall'ATS						●	●	●
trasparenza	trasparenza	la “capacità di una organizzazione di garantire l'accesso immediato a dati e informazioni relative alle attività dell'ATS, come richiesto dalla normativa di settore, pubblicandoli tempestivamente sul sito dell'ATS							●	●
parità opportunità	parità opportunità	la “capacità di una organizzazione di rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro per le proprie collaboratrici e i propri collaboratori”								●

- mostra l'implementazione progressiva del sistema;
- indica le “dimensioni” che saranno progressivamente utilizzate (misurate) per determinare la performance organizzativa dell'ATS Brianza.