



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena C.F. e P.I. 00388300527

ATTO FIRMATO DIGITALMENTE

DELIBERAZIONE	n. 787 data 16-07-2021
PROPOSTA	n. 1661 data 16-07-2021

Struttura proponente: DIREZIONE SANITARIA
Responsabile del procedimento: BROGI CATIA
Responsabile struttura proponente: GUSINU ROBERTO

Oggetto: Formalizzazione della composizione della Gestione Operativa e allocazione della stessa all'interno della UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri

Immediatamente eseguibile: SI



OGGETTO: Formalizzazione della composizione della Gestione Operativa e allocazione della stessa all'interno della UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri.

II DIRETTORE GENERALE

In virtù dei poteri conferiti con Decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n. 171 del 18/12/2020

Visto il decreto legislativo del 30 dicembre 1992, n. 502 “Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell’art 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421” e successive modifiche ed integrazioni;

Vista la Legge Regione Toscana 24 febbraio 2005, n. 40 “Disciplina del servizio sanitario regionale” e successive modifiche ed integrazioni ed in particolare:

- l’art. 4 che stabilisce di organizzare i servizi ospedalieri allo scopo di garantire al paziente la fruizione di un percorso assistenziale appropriato, corrispondente al bisogno accertato, secondo i principi della qualificazione delle prestazioni erogate e della compatibilità con le risorse disponibili;
- l’art. 5 che promuove e favorisce lo sviluppo delle attività innovative;
- l’art. 55 comma 3 che specifica la necessità di assicurare la realizzazione del percorso assistenziale in coerenza dei criteri di flessibilità delle strutture organizzative e delle procedure e dello sviluppo della pianificazione strategica e del controllo direzionale;

Ricordato il Piano Sanitario e Sociale Integrato Regionale (PSSIR) 2012-2015, approvato con deliberazione del Consiglio Regionale n. 91 del 5 novembre 2014, ancora in vigore ai sensi dell’art. 142 novies della L.R. n.40/2015 che al punto 2.3.3.2. “Il nuovo sistema ospedaliero regionale integrato” pone fra le strategie quella di aggiungere valore ottimizzando il flusso del paziente superando le attuali rigidità e compartimentazioni del sistema ed introducendo nuovi strumenti e modelli gestionali efficaci ed efficienti mediante l’applicazione di tecniche di “operation management”;

Preso atto che “l’operation management” applicato alla sanità è da riferirsi alla materia che si occupa delle scelte relative alla gestione dei flussi logistici ed alla programmazione dei processi a supporto dei percorsi di cura e che nel lessico sanitario italiano corrente il termine utilizzato per definire tale approccio è Gestione Operativa;

Ritenuto opportuno precisare che la funzione della Gestione Operativa, a supporto della Direzione Aziendale e dei Dipartimenti nel governo dei processi di produzione e nei percorsi di presa in carico, assuma un ruolo importante mediante la programmazione dell’utilizzo delle aree produttive secondo modalità operative funzionali ai processi orizzontali di cura, assegnando in modo dinamico le disponibilità degli asset e delle attrezzature condivise;

Atteso che i principi organizzativi per la gestione efficiente delle aree produttive (aree di degenza, sale operatorie, setting ambulatoriali) e delle risorse connesse devono essere rivolti sia ai percorsi dell’urgenza che dell’elezione;

Richiamate le seguenti Delibere della Giunta Regionale Toscana:



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena C.F. e P.I. 00388300527



- n. 638 del 20 luglio 2009 “Direttiva per la gestione unica delle liste degli interventi chirurgici e dei tempi massimi di attesa, in regime istituzionale sia ordinario che libero - professionale. Tutela del diritto di accesso dell'assistito”;
- n. 117 del 20 febbraio 2012 “Ottimizzazione del flusso del paziente: approvazione Programma”;
- n. 45 del 26 gennaio 2004 “Monitoraggio dei tempi di attesa: modifiche e integrazioni alla DGR n. 418/2001 e alla DGR n. 1351/2001”;
- n. 604 del 6 maggio 2019 “Piano Regionale Governo Liste di Attesa”;

Richiamate, altresì, le seguenti Delibere della Giunta Regionale Toscana:

- **n. 476 del 02/05/2018** avente ad oggetto “Azioni per il contenimento dei tempi di attesa ed istituzione della funzione di Gestione Operativa” con allegato il documento tecnico “Linee di indirizzo per lo sviluppo della Gestione Operativa”;
- **n. 750 del 02/07/2018** avente ad oggetto “Azioni per il contenimento dei tempi di attesa: programmazione ed accesso ai percorsi ambulatoriali”, unitamente al documento tecnico allegato “Linee di indirizzo per la programmazione e l'accesso ai percorsi ambulatoriali”;

Preso atto che, con la DGRT n 476 del 02/05/2018, è stato dato mandato alle Aziende Unità Sanitarie Locali, alle Aziende ospedaliero-universitarie ed agli altri Enti del SSR di:

- a) procedere all'attivazione con proprio atto della funzione di Gestione Operativa alla quale è demandata la gestione corretta e tempestiva delle aree produttive (sale operatorie, posti letto, spazi ambulatoriali) in attuazione delle indicazioni fornite nel documento tecnico contenente le Linee di indirizzo allegate alla suddetta DGRT;
- b) di adottare il documento di organizzazione della Gestione Operativa con l'individuazione di tutti i ruoli e funzioni richiesti come indicati nel documento tecnico citato;

Vista la Delibera Aziendale n 1093 del 14/12/2018 con la quale la AOUS ha recepito le indicazioni emanate dalla DGRT n. 476/2018 ed istituito la Funzione di Gestione Operativa;

Richiamata la nota dalla Regione Toscana Prot. AOOGR 0281612 del 6 Luglio 2021 con la quale si chiede ad ogni Azienda Sanitaria di predisporre un Piano di recupero delle liste di attesa per l'attività ambulatoriale anche al fine di procedere al recepimento a livello regionale e all'invio al Ministero che attiverà specifico monitoraggio delle risorse impegnate;

Tenuto conto, altresì, che con la medesima nota si dà indicazione, considerato l'attuale andamento del contagio Covid-19 di riportare la tempistica di esecuzione delle prestazioni a quella prevista nel periodo pre-pandemico, sempre nel rispetto delle norme di sicurezza dei pazienti;

Premesso che la AOUS, coerentemente agli orientamenti della Regione Toscana ha garantito la funzione di COVID-Hub per la Provincia e ha rimodulato le proprie attività chirurgiche per far fronte alla necessità di attivare posti letto COVID di terapia intensiva, sub-intensiva, malattie infettive e medicina interna;

Vista, altresì, la necessità, non appena il livello di pressione dei ricoveri sui posti letto COVID e terapia intensive si è reso tale da poter disporre di personale, locali e tecnologie dedicate a tali attività, di riportare la tempistica di esecuzione delle prestazioni a quella prevista nel periodo pre-pandemico, sempre nel rispetto delle norme di sicurezza dei pazienti;

Ritenuto, pertanto, opportuno, in applicazione delle DDGRRTT n. 476/2018 e n. 750/2018, di



procedere alla formalizzazione della composizione della Gestione Operativa in AOUS, definita come di seguito riportato:

- **Responsabile della Gestione Operativa** con conoscenza di modelli di gestione della logistica del paziente e competenza nell'implementazione di modelli di operations management in ambito sanitario;
- **Area Gestione dei percorsi chirurgici in regime istituzionale e in libera professione:** il processo di gestione della produzione chirurgica si estrinseca attraverso quattro fasi che si differenziano per scopo, orizzonte temporale, grading di analiticità e dettaglio, livelli e tipologia di responsabilità coinvolte che richiedono attività di pianificazione, programmazione e controllo, quest'ultimo inteso come monitoraggio dell'andamento, misurazione degli scostamenti dal programma di produzione ed individuazione dei correttivi al fine di minimizzare le differenze tra programmato ed effettivamente erogato;
- **Area Gestione dei Percorsi Ambulatoriali in regime istituzionale e in libera professione:** il processo di gestione dei percorsi ambulatoriali è dedicato all'analisi predittiva della domanda che tenga conto della variabilità in modo da poter conseguentemente effettuare una corretta pianificazione strategica, al dimensionamento e assegnazione delle aree di produzione ambulatoriale, allo scorrimento e manutenzione delle agende, all'utilizzo dei sistemi di prenotazione;
- **Nucleo del Bed Management:** il nucleo del Bed Management è dedicato al coordinamento della gestione dei "posti letto" che risponde alla domanda di ricovero relativamente a due macro flussi in elezione ed urgenza (processo medico e chirurgico);

Ritenuto, altresì, opportuno allocare la Funzione di Gestione Operativa all'interno della UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri – Area Igiene Prevenzione e Protezione afferente alla Direzione Sanitaria - (ex UOC Percorsi Clinico Assistenziali ridenominata con Delibera Aziendale n. 757 del 15 luglio 2021);

Dato atto della Delibera Aziendale n. n. 786 del 16 luglio 2021 con la quale è stato conferito l'incarico di Direttore ad interim della UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri alla D.ssa Maria De Marco, già Direttore della UOC Igiene ed Epidemiologia;

Tenuto conto della necessità di procedere alla individuazione di professionisti aziendali a cui attribuire gli specifici ruoli al fine di dare applicazione alle attività previste dalla Gestione Operativa sulla base delle competenze e dei ruoli funzionali ricoperti in AOUS;

Ravvisata quindi l'esigenza di affidare i seguenti incarichi previsti nell'ambito della Gestione Operativa come segue:

- **Maria De Marco**, quale Responsabile della Gestione Operativa;
- **Team di Gestione Operativa - Area Gestione dei Percorsi Ambulatoriali:**
 - Letizia Bracci – I.F Gestione Percorsi Clinici Assistenziali (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Paola Vannini: I.F. Monitoraggio e Analisi, flussi informativi attività afferenti alla domanda specialistica ambulatoriale sia clinica che diagnostica, dall'e-prescription MMG all'e-prescription specialistica (assegnazione giuridica alla UOC);
 - Maria Pia Ulanio – Personale Amministrativo afferente al Coordinamento CUP (assegnazione giuridica alla UOC);
 - Monica Carlucci – Personale Amministrativo afferente al Coordinamento CUP (assegnazione giuridica alla UOC);



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena C.F. e P.I. 00388300527



- Stefania Ciacci - Personale Amministrativo afferente al Coordinamento CUP (assegnazione giuridica alla UOC);
- Lorenzo Vegni – I.F. Assistenza Infermieristica Specialistica Ambulatoriale (assegnazione Funzionale alla UOC);
- **Team di Gestione Operativa - Area Gestione dei Percorsi Chirurgico e di Ricovero:**
 - Chiara Bonavita - Dirigente Medico UOC Igiene ed Epidemiologia (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Barbara Rita Porchia - Dirigente Medico UOC Igiene ed Epidemiologia (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Luca Maiani -I.F. Blocchi Operatori e Sterilizzazione (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Vincenzo Mezzatesta – I.F. Gestione Percorsi Clinico-Assistenziali programmazione, qualità e tecnologia (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Paola Vannini- I.F. Monitoraggio e Analisi, flussi informativi attività afferenti alla domanda specialistica ambulatoriale sia che clinica che diagnostica, dall'e-prescription MMG all'e-prescription specialistica (assegnazione giuridica alla UOC);
 - Carmela Sorriso – I.F. Gestione percorsi clinico-assistenziali dell'area chirurgica (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Lucia Bellandi – I.F. Bed Manager (assegnazione funzionale alla UOC);
- **Nucleo Bed management**
 - Carmela Sorriso – I.F. Gestione percorsi clinico-assistenziali dell'area chirurgica (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Lucia Bellandi – I.F. Bed Manager (assegnazione funzionale alla UOC);

Dato atto che il Gruppo di Gestione Operativa, in relazione a specifiche esigenze che emergeranno di volta in volta, potrà avvalersi del Dr. Guido Fruscoloni, Titolare dell'Incarico di Funzione "Gestione percorsi clinico-assistenziali attraverso applicativi informatici - Amministratore di Sistema Cartella Clinica Informatizzata" e di ulteriori figure professioni con ruoli e competenze specifiche che potranno dare supporto e collaborazione alla GO Aziendale;

Ravvisata la necessità di incaricare il Direttore del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche d'intesa con la D.ssa Maria De Marco, di individuare ulteriori figure infermieristiche dotate di specifiche competenze e conoscenze al fine di assicurare la continuità di tutte le attività inerenti la Gestione Operativa;

Ritenuto opportuno, per quanto sopra esposto ricondurre i seguenti incarichi nell'ambito dell'attività di competenza della Gestione Operativa:

- nomina di Direttore dell'Esecuzione del Contratto (DEC) per l'affidamento dei servizi di FRONT OFFICE (Delibera ESTAR n. 248 del 22 febbraio 2020);
- nomina di Direttore dell'Esecuzione del Contratto (DEC) per l'affidamento del Servizio di supporto alla gestione della Libera Professione (Determina n. 595 del 14 aprile 2021);
-

Ravvisata infine l'opportunità, di procedere, per gli effetti di tale deliberazione, all'annullamento di tutti gli atti aziendali con i quali sono state effettuate nomine o assegnati incarichi relativi ad attività inerenti l'ambito ambulatoriale e che sono confluite nella Gestione Operativa;

Dare atto che dell'adozione della riorganizzazione dell'assetto organizzativo della GO è stata data informazione alle Organizzazioni Sindacali di categoria, alla R.S.U. Aziendale e ai



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena C.F. e P.I. 00388300527



Rappresentanti dei Docenti Universitari nelle riunioni sindacali del 12 e del 14 luglio 2021;

Dato atto che il proponente, Dr. Roberto Gusinu, Direttore Sanitario, per quanto di sua competenza, attesta la legittimità e la regolarità formale e sostanziale del presente atto;

Dato atto che la sig.ra Catia Brogi, Resp. Incarico di Funzione Segreteria Direttore Sanitario e referente gestione progetti OTT/regionali, è responsabile del procedimento ai sensi della Legge n 241/1990 e successive modifiche ed integrazioni;

Con il parere favorevole del Direttore Amministrativo per quanto di competenza;

DELIBERA

Per le motivazioni espone in premessa, che qui integralmente si confermano:

1. **di procedere** alla formalizzazione, in applicazione delle DDGRRRTT n. 476/2018 e n. 750/2018, della composizione della Gestione Operativa in AOUS;
2. **di allocare** la Gestione Operativa all'interno della UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri afferente alla Direzione Sanitaria – Area Igiene, Prevenzione e Protezione afferente alla Direzione Sanitaria - (ex UOC Percorsi Clinico Assistenziali ridenominata con Delibera Aziendale n.757 del 15 luglio 2021);
3. **di individuare** quale Responsabile della Gestione Operativa la D.ssa Maria De Marco, alla quale è stato conferito l'incarico di Direttore ad interim della UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri con Delibera Aziendale n. 786 del 16 luglio 2021, tenuto conto del suo curriculum professionale;
4. **di dare atto** che la Gestione Operativa si compone:
 - ✓ **Area Gestione dei percorsi chirurgici in regime istituzionale e in libera professione:** il processo di gestione della produzione chirurgica si estrinseca attraverso quattro fasi che si differenziano per scopo, orizzonte temporale, grading di analiticità e dettaglio, livelli e tipologia di responsabilità coinvolte che richiedono attività di pianificazione, programmazione e controllo, quest'ultimo inteso come monitoraggio dell'andamento, misurazione degli scostamenti dal programma di produzione ed individuazione dei correttivi al fine di minimizzare le differenze tra programmato ed effettivamente erogato;
 - ✓ **Area Gestione dei Percorsi Ambulatoriali in regime istituzionale e in libera professione:** il processo di gestione dei percorsi ambulatoriali è dedicato all'analisi predittiva della domanda che tenga conto della variabilità in modo da poter conseguentemente effettuare una corretta pianificazione strategica, al dimensionamento e assegnazione delle aree di produzione ambulatoriale, allo scorrimento e manutenzione delle agende, all'utilizzo dei sistemi di prenotazione;
 - ✓ **Nucleo del Bed Management:** il nucleo del Bed Management è dedicato al coordinamento della gestione dei "posti letto" che risponde alla domanda di ricovero relativamente a due macro flussi in elezione ed urgenza (processo medico e chirurgico);
5. **di stabilire** che afferiscano alle tre aree produttive i seguenti professionisti:
 - **Team di Gestione Operativa - Area Gestione dei Percorsi Ambulatoriali:**
 - Letizia Bracci – I.F Gestione Percorsi Clinici Assistenziali (assegnazione funzionale alla UOC);



- Paola Vannini: I.F. Monitoraggio e Analisi, flussi informativi attività afferenti alla domanda specialistica ambulatoriale sia clinica che diagnostica, dall'e-prescription MMG all'e-prescription specialistica (assegnazione giuridica alla UOC);
- Maria Pia Ulanio – Personale Amministrativo afferente al Coordinamento CUP (assegnazione giuridica alla UOC);
- Monica Carlucci – Personale Amministrativo afferente al Coordinamento CUP (assegnazione giuridica alla UOC);
- Stefania Ciacci - Personale Amministrativo afferente al Coordinamento CUP (assegnazione giuridica alla UOC);
- Lorenzo Vegni – I.F. Assistenza Infermieristica Specialistica Ambulatoriale (assegnazione Funzionale alla UOC);
- **Team di Gestione Operativa - Area Gestione dei Percorsi Chirurgico e di Ricovero:**
 - Chiara Bonavita - Dirigente Medico UOC Igiene ed Epidemiologia (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Barbara Rita Porchia - Dirigente Medico UOC Igiene ed Epidemiologia (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Luca Maiani -I.F. Blocchi Operatori e Sterilizzazione (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Vincenzo Mezzatesta – I.F. Gestione Percorsi Clinico-Assistenziali programmazione, qualità e tecnologia (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Paola Vannini - I.F. Monitoraggio e Analisi, flussi informativi attività afferenti alla domanda specialistica ambulatoriale sia che clinica che diagnostica, dall'e-prescription MMG all'e-prescription specialistica (assegnazione giuridica alla UOC);
 - Carmela Sorriso – I.F. Gestione percorsi clinico-assistenziali dell'area chirurgica (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Lucia Bellandi – I.F. Bed Manager (assegnazione funzionale alla UOC);
- **Nucleo del Bed Management**
 - Carmela Sorriso – I.F. Gestione percorsi clinico-assistenziali dell'area chirurgica (assegnazione funzionale alla UOC);
 - Lucia Bellandi – I.F. Bed Manager (assegnazione funzionale alla UOC);

6. di dare atto che il Gruppo di Gestione Operativa, in relazione a specifiche esigenze che emergeranno di volta in volta, potrà avvalersi del Dr. Guido Fruscoloni, Titolare dell'Incarico di Funzione "Gestione percorsi clinico-assistenziali attraverso applicativi informatici - Amministratore di Sistema Cartella Clinica Informatizzata" e di ulteriori figure professionali con ruoli e competenze specifiche con potranno dare supporto e collaborazione alla GO Aziendale;

7. di incaricare il Direttore del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche d'intesa con la D.ssa Maria De Marco, di individuare ulteriori figure infermieristiche dotate di specifiche competenze e conoscenze al fine di assicurare la continuità di tutte le attività inerenti la Gestione Operativa;

8. di ricondurre i seguenti incarichi nell'ambito dell'attività di competenza della Gestione Operativa:

- nomina di Direttore dell'Esecuzione del Contratto (DEC) per l'affidamento dei servizi di FRONT OFFICE (Delibera ESTAR n. 248 del 22 febbraio 2020);



Delibera firmata digitalmente

AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena C.F. e P.I. 00388300527



- nomina di Direttore dell'Esecuzione del Contratto (DEC) per l'affidamento del Servizio di supporto alla gestione della Libera Professione (Determina n. 595 del 14 aprile 2021);

9. di procedere, per gli effetti di tale deliberazione, all'annullamento di tutti gli atti con i quali sono state effettuate nomine o assegnati incarichi relativi ad attività inerenti l'ambito ambulatoriale che sono confluite nella Gestione Operativa;

10. di dichiarare il presente atto immediatamente esecutivo ai sensi della art 42 comma 4 della LRT n. 40/2005 data la urgente necessità di riorganizzare i servizi chirurgici, ambulatoriali e di ricovero in relazione al quadro evolutivo dovuto alla diffusione del SARS-CoV-2;

11. di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 42, comma 2, della 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche e integrazioni;

IL DIRETTORE GENERALE

f.to Antonio Davide Barretta

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

f.to Maria Silvia MANCINI

IL DIRETTORE SANITARIO

f.to Roberto GUSINU