



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

ATTO FIRMATO DIGITALMENTE

DELIBERAZIONE	n. 482 data 18-05-2022
PROPOSTA	n. 1128 data 18-05-2022

Struttura proponente: UOC CONTROLLO DI GESTIONE
Responsabile del procedimento: SALERNO TIZIANO MARIA
Responsabile struttura proponente: SALERNO TIZIANO MARIA

Oggetto: Approvazione “Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell’AOU Senese”

Immediatamente eseguibile: SI



Delibera firmata digitalmente

AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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



OGGETTO: Approvazione “Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell’AOU Senese”

IL DIRETTORE GENERALE

Nominato 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 gli articoli 8 e 23, inerenti rispettivamente i livelli e gli strumenti di programmazione ed i piani attuativi delle Aziende Ospedaliere-Universitarie ed in applicazione a quanto previsto dallo Statuto Aziendale;

Richiamata l’opportunità di esplicitare e rendere note, anche all’esterno dell’Azienda, le principali attività aziendali svolte nell’arco dell’anno 2021, in piena coerenza con i principi della buona amministrazione e della trasparenza;

Ritenuto necessario definire, attraverso un iter ampiamente partecipato, le Strategie Aziendali per il triennio 2022-2024, formalizzandole in un apposito documento da rendere pubblico;

Prendendo atto del completamento del suddetto iter, sviluppato nel periodo compreso tra Gennaio ed Aprile 2022, che ha visto il fattivo coinvolgimento di numerosi soggetti istituzionali ed organismi, quali:

- la Commissione Paritetica AOU Senese / Università degli Studi di Siena;
- l’Ufficio di Direzione;
- le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza dell’Area Sanità, delle Associazioni Docenti Universitari, della Dirigenza Sanitaria Universitaria, dell’Area PTA e del Personale del Comparto;
- il Collegio Sindacale;
- l’Organismo Indipendente di Valutazione;
- il Comitato di Partecipazione e gli esponenti del Volontariato in esso non rappresentati;
- gli Ordini Professionali della Provincia di Siena;
- l’Azienda USL Toscana Sud Est (AUSL TSE);
- la Società della Salute della Zona Senese;

Prendendo atto che il documento denominato “Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell’AOU Senese” è stato illustrato all’evento Focus AOU Senese 2022, tenutosi in data 6 Maggio 2022 presso il Rettorato dell’Università degli Studi di Siena alla presenza di numerosi rappresentanti delle istituzioni regionali e locali, quali tra gli altri:

- il Presidente della Regione Toscana,
- il Direttore della Direzione Sanità, Welfare e Coesione Sociale della Regione Toscana,
- l’Assessore alla Sanità e Diritto alla Salute della Regione Toscana,
- il Vicepresidente ed altri Consiglieri del Consiglio Regionale della Toscana,
- il Presidente, il Vicepresidente ed altri Componenti della Terza Commissione Sanità e Politiche Sociali della Regione Toscana,



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

- il Delegato alla Sanità per ANCI Toscana,
- il Sindaco e l'Assessore alla Sanità del Comune di Siena,
- il Rettore dell'Università degli Studi di Siena,
- il Delegato alla Sanità dell'Università degli Studi di Siena,
- i Presidenti dell'Ordine dei Medici Chirurghi e Odontoiatri di Siena, dell'Ordine delle Professioni Infermieristiche della Provincia di Siena, dell'Ordine dei Tecnici Sanitari di Radiologia Medica,
- il Direttore Generale dell'Azienda USL Toscana Sud-Est,
- il Presidente ed il Direttore della Società della Salute Senese,
- il Direttore Generale dell'AOU Senese,
- il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo ed i Direttori dei Dipartimenti ad Attività Integrata dell'AOU Senese,
- il Presidente del Collegio dei Sindaci Revisori ed il Presidente dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'AOU Senese,
- il Coordinatore del Comitato di Partecipazione dell'AOU Senese;

Ritenuto necessario adottare, con apposito atto deliberativo, il documento inerente le Strategie 2022-2024 dell'AOU Senese, al fine di consentire l'acquisizione del parere obbligatorio espresso dalla Conferenza Aziendale dei Sindaci, in conformità con quanto disposto dall'articolo 12 comma 6 della Legge Regione Toscana n.40/2005;

Precisato che, una volta acquisiti i pareri di competenza, il presente atto deliberativo, inerente l'adozione delle Strategie 2022-2024 dell'AOU Senese, sarà trasmesso alla Giunta Regionale, al fine di consentirne la verifica della conformità alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e la successiva approvazione entro quaranta giorni dal ricevimento, così come disposto dall'articolo 23 comma 4 della Legge Regione Toscana n.40/2005;

Precisato che il documento delle Strategie aziendali per il triennio 2022-2024 rappresenta il riferimento per il ciclo di programmazione aziendale e per il processo di budget dell'anno 2022, attraverso cui vengono definiti, concertati e monitorati gli obiettivi annualmente assegnati all'interno dell'organizzazione aziendale;

Precisato inoltre che il Rendiconto annuale delle attività svolte sarà sottoposto a revisione annuale e, a scorrimento, sarà aggiornata la Strategia triennale dell'AOU Senese;

Dato altresì atto che tale documento ha rappresentato il riferimento per la definizione e l'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), anch'esso di durata triennale, con aggiornamento annuale, adottato dall'AOU Senese con Delibera n.433 del 29.04.2022;

Ritenuto quindi opportuno, per le motivazioni sopra esposte, procedere all'approvazione del documento denominato "Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell'AOU Senese", che descrive le principali attività aziendali svolte nell'anno 2021 e definisce le Strategie Aziendali per il triennio 2022-2024, così come risultante dall'allegato al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale.

Dato atto che il dirigente proponente, anche in veste di responsabile del procedimento, Dott. Tiziano Salerno, Direttore della UOC Controllo di Gestione, per quanto di sua competenza, attesta la legittimità e la regolarità formale e sostanziale del presente atto;



Delibera firmata digitalmente



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

Con il parere favorevole del Direttore Amministrativo e Direttore Sanitario, ciascuno per quanto di competenza;

D E L I B E R A

Per le motivazioni esposte in premessa, che integralmente si confermano:

1. di approvare il documento denominato “Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell’AOU Senese”, il quale esplicita le principali attività aziendali svolte nell’anno 2021 e definisce le Strategie Aziendali per il triennio 2022-2024, così come risultante dall’allegato al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale;
2. di inviare, una volta acquisiti i pareri di competenza, il presente atto deliberativo, inerente l’adozione delle Strategie 2022-2024 dell’AOU Senese, alla Giunta Regionale, al fine di consentirne la verifica della conformità alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e la successiva approvazione entro quaranta giorni dal ricevimento, così come disposto dall’articolo 23 comma 4 della Legge Regione Toscana n.40/2005;
3. di dare atto che il Rendiconto annuale delle attività svolte sarà sottoposto a revisione annuale e, a scorrimento, sarà aggiornata la Strategia triennale dell’AOU Senese;
4. di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del bilancio aziendale;
5. di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell’art.42, comma 4, della L.R.T. 24 Febbraio 2005, n.40 e s.m.i., tenuto conto della necessità di acquisire in tempi brevi l’approvazione da parte della Giunta Regionale;
6. di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale ai sensi dell’art. 42, comma 2, della L.R.T. n.40 del 24 febbraio 2005, e successive modifiche e integrazioni;

IL DIRETTORE GENERALE

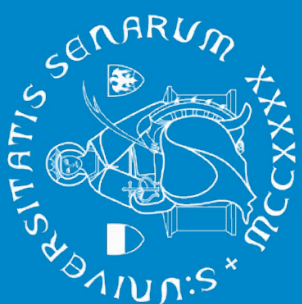
f.to Antonio Davide BARRETTA

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

f.to Maria Silvia MANCINI

IL DIRETTORE SANITARIO

f.to Roberto GUSINU



Azienda ospedaliero-universitaria Senese

RENDICONTO 2021 E STRATEGIE 2022-2024 AOUS



INDICE



INTRODUZIONE

Pag. 5



PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Pag. 7



1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA

Pag. 11



2. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI E

ALTRI LAVORI

Pag. 13



3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO

Pag. 19



4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE

Pag. 21



5. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DEI

PERCORSI DI CURA E DEGLI ESITI

Pag. 23



6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Pag. 30



7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY

Pag. 35



8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE

Pag. 39



9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI

Pag. 42



10. RICERCA E DIDATTICA

Pag. 51



Azienda ospedaliero-universitaria Senese

Progetto grafico e impaginazione: Ines Ricciato e Alberto Marini

Fotografie: Andrea Frullanti e Tommaso Salomoni

INTRODUZIONE



In applicazione a quanto prevedono la Legge Regionale n° 40 del 2005 e lo Statuto Aziendale, il presente documento contiene la proposta di strategie dell'Azienda ospedaliero-universitaria Senese per il triennio 2022-2024.

In attesa che si completi l'iter formale di presentazione dello stesso alla Giunta Regionale della Regione Toscana per la sua approvazione, il documento è stato sottoposto ai seguenti soggetti interni ed esterni all'Azienda per un'ampia preventiva condivisione.

- la Commissione Paritetica AOUS-Università degli Studi di Siena;
- l'Ufficio di Direzione;
- le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza dell'Area Sanità, delle Associazioni Docenti Universitari, della Dirigenza Sanitaria Universitaria, dell'Area PTA e del Personale del Comparto;
- il Collegio Sindacale;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione;
- il Comitato di Partecipazione e gli esponenti del Volontariato in esso non rappresentati;
- gli Ordini Professionali della provincia di Siena;
- l'AUSL Toscana Sud est (AUSL TSE);
- la Società della Salute della Zona Senese.

La versione attuale del documento tiene conto dei ritorni ricevuti in occasione dei passaggi concertativi effettuati.

Il 6 maggio pv il presente documento sarà discusso in occasione del periodico "Focus Aou Senese" alla presenza del Presidente Giani, dell'Assessore regionale Bezzini, del Presidente della III commissione consiliare Sostegni e di tutti i componenti la stessa.

Dopo questo appuntamento il documento sarà sottoposto all'attenzione della Conferenza allargata dei Sindaci.

Il documento delle strategie aziendali per il triennio 2022-2024 rappresenta il riferimento per il ciclo di programmazione aziendale e per il processo di budget del 2022, attraverso cui vengono definiti e concertati gli obiettivi da assegnare per l'anno 2022 all'interno dell'organizzazione aziendale.

Tale documento sarà sottoposto a revisione annuale e, a scorrimento, sarà aggiornata la strategia aziendale triennale.

Il documento rappresenta altresì il riferimento per la definizione e l'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), anch'esso di durata triennale, con aggiornamento annuale.

L'articolazione del documento prevede che, per ciascuno dei seguenti 10 ambiti, sia prevista una sezione dedicata al "Rendiconto 2021" delle attività svolte e dei risultati perseguiti ed una sezione dedicata alle "Strategie 2022-2024":

1. Contrasto alla Pandemia;
2. Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori;
3. Rinnovamento e potenziamento tecnologico;
4. Rafforzamento della *governance* aziendale;
5. Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti;
6. Valorizzazione delle risorse umane;
7. Comunicazione con gli *stakeholders* e *accountability*;
8. *Partnership* con altre aziende;
9. Miglioramento delle performance aziendali;
10. Ricerca e didattica.

Prima di passare all'illustrazione dei precedenti punti il prossimo paragrafo è dedicato ai punti di forza e debolezza dell'AOUS.



PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA



Facendo riferimento agli ambiti elencati in precedenza si riportano di seguito alcuni aspetti, classificati come "punti di forza" e "punti di debolezza" dell'AOUS sui quali è stata costruita la proposta delle strategie aziendali per il prossimo triennio.

AMBITI	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
1 - Contrasto alla pandemia	L'AOUS, attraverso l'adozione di un modello organizzativo flessibile, cosiddetto "a fisarmonica", è riuscita nel 2021 ad offrire un numero di prestazioni in crescita e a incrementare i volumi di attività, con un conseguente recupero dei ricavi d'esercizio e dei livelli di efficienza.	Difficoltà a prevedere l'evoluzione delle varianti che determinano la modifica dell'evolvere della pandemia. L'AOUS potrebbe trovarsi ancora nella condizione di dover riprogrammare le attività non urgenti per contrastare la pandemia.
2 – Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni ed altri lavori	Masterplan per delineare la strategia aziendale complessiva di intervento.	Necessari interventi di adeguamento strutturale dei lotti 1, 2 e 3 del Presidio Ospedaliero "Le Scotte", la cui edificazione risulta ormai datata. Numerosi spazi e locali all'interno dell'AOUS necessitano di un ammodernamento e di una ristrutturazione. L'ubicazione di molte funzioni va rivista anche per migliorare i percorsi di cura. Numero di parcheggi insufficiente alle esigenze aziendali. Logistica da potenziare e ottimizzare. Viabilità di accesso e all'interno dell'ospedale da rivedere.

3 – Rinnovo e potenziamento tecnologico	Le acquisizioni già realizzate hanno portato al 32,9% la percentuale di attrezzature con più di dieci anni (con una riduzione rispetto al 2020 del 9,7%) e hanno fatto passare la vita media delle tecnologie sanitarie dell'Azienda da 9,6 anni a 7,7 (con una riduzione di quasi due anni in 12 mesi).	Elevato il tasso di obsolescenza delle attrezzature sanitarie aziendali. La percentuale di quelle con più di 10 anni di vita risulta superiore al 30% del totale.
4 – Rafforzamento della governance aziendale	Rafforzamento del modello dipartimentale e potenziamento delle attività dell'Ufficio di Direzione (UdD) già operati.	Necessità di sviluppare ulteriormente l'assetto organizzativo dipartimentale e di migliorare il livello di collaborazione interdipartimentale e interaziendale.
5 – Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti	Elevata offerta di attività assistenziali di alta specialità. L'AOUS presenta un ampio numero di specialità e discipline, rivolte ad una completa soddisfazione dei bisogni di salute della popolazione di riferimento. L'AOUS rappresenta un polo regionale per l'attività trapiantologica.	L'AOUS dovrà continuare ad allinearsi alle indicazioni previste nel DM 70/2015 in merito alla ottimale numerosità di Strutture Complesse rispetto ai fabbisogni di cura e al bacino di utenza di riferimento. Necessità di consolidare e di rafforzare la rete trapiantologica regionale anche attraverso lo sviluppo di forme di collaborazione tra professionisti delle varie Aziende Sanitarie toscane.
6 – Valorizzazione delle risorse umane	Attaccamento all'Azienda da parte del personale e spirito di appartenenza.	Elevato turnover aziendale in alcuni profili professionali (ad esempio, gli infermieri). Contenuta attrattività dell'Azienda rispetto al reperimento del personale. Difficoltà a garantire la tempestiva sostituzione del personale in uscita e quindi un adeguato processo di passaggio delle consegne con il personale in entrata. Necessità di rivedere alcuni settori dell'organizzazione interna aziendale al fine di allineare le responsabilità formali e quelle sostanziali.

7 – Comunicazione con gli stakeholders e accountability	Sistema strutturato delle attività di informazione, comunicazione e social media management.	Necessità di potenziare ulteriormente le attività di informazione e comunicazione interna ed esterna all'Azienda, elaborando anche il Piano di Comunicazione Aziendale. Sito aziendale datato e scarsamente interattivo.
8 – Partnership con altre Aziende	Definizione di accordi e collaborazioni interaziendali e rafforzamento del sistema di rete regionale già realizzati. Presenza di diversi progetti clinico assistenziali e di ricerca condivisi.	Necessità di sviluppare ulteriormente forme di collaborazione strutturata e formalizzata con i professionisti di altre Aziende Sanitarie anche al fine di potenziare le reti regionali. Difficoltà nel garantire ottimali percorsi di cura in continuità assistenziale tra ospedale e territorio.
9 – Miglioramento delle performance aziendali	Numerosi gli ambiti in cui l'AOUS ha performance superiori alla media regionale.	Migliorare le performance aziendali sotto media anche se numericamente limitate.
10 – Ricerca e didattica	Produttività media per docente elevata. Buona integrazione delle funzioni assistenziali, di didattica e di ricerca, grazie ad una composizione coerente tra attività assistenziali e settori scientifico disciplinari.	Necessità di recuperare alcune scuole di specializzazione, in particolare, quella di cardiocirurgia. Numero elevato di docenti convenzionati prossimi alla pensione.





1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA



Rendiconto 2021

Nel corso dell'anno 2021 l'AOUS è stata fortemente impegnata nel **contrasto alla pandemia** generata dal COVID-19.

Di seguito sono riportati i principali dati e informazioni che attestano l'impegno profuso dall'AOUS nel corso dello scorso anno:

- i vaccini somministrati nel centro vaccinale dell'AOUS sono stati pari a **83.393 dosi** e hanno coinvolto, nei giorni di maggior attività (quando i vaccini somministrati ogni giorno sono stati anche 600), fino a 15 medici, 3 farmacisti, 15 infermieri, 9 OSS e 6 amministrativi;
- i ricoveri per Covid presso la Covid Unit dell'AOUS sono stati **1.082 per 18.879 giornate di degenza** (su un totale complessivo di giornate di degenza ordinarie di 161.506 le degenze per Covid hanno, quindi, costituito circa il 12% del totale dei ricoveri). Per avere un ordine di grandezza sul personale mediamente coinvolto nei turni nella Covid Unit, per un numero di pazienti pari a circa 80, sono necessari circa 40 medici, oltre 100 infermieri e circa 50 OSS;
- i tamponi processati dal Laboratorio di Microbiologia e Virologia dell'AOUS sono stati **324.828** di cui 225.677 molecolari e 99.151 antigenici (pari a oltre 1.200 tamponi il giorno per ogni giorno lavorativo);
- gli anticorpi monoclonali autorizzati dall'AIFA somministrati sono stati **246 e 67** sono stati i pazienti arruolati per la sperimentazione degli anticorpi monoclonali di Toscana Life Sciences;
- sono state definite con delibere aziendali gli **assetti organizzativi** della **Covid Unit** e della **Vax Unit**. Tali assetti sono stati costantemente rivisti in base all'evolvere della pandemia e agli obiettivi assegnati alle aziende sanitarie dalla Regione Toscana. Sempre con delibera aziendale sono state fornite **istruzioni per prevenire la diffusione del contagio** all'interno dell'azienda (impiego dei dispositivi di sicurezza, screening del personale e dei pazienti, disciplina degli accessi in ospedale etc). Tali indicazioni sono state costantemente aggiornate in base all'evolvere della situazione e alle disposizioni nazionali e regionali emanate;
- per garantire il **rispetto dell'obbligo vaccinale da parte del personale sanitario** l'AOUS è stata coinvolta in un'importante attività di verifica che ha portato alla sospensione dal servizio di oltre 35 dipendenti non vaccinati senza validi motivi di salute, e a destinare circa 15 dipendenti a mansioni lavorative da rendere al di fuori dell'AOUS. Tali sospensioni e modifiche di mansioni hanno richiesto costanti riorganizzazioni e nuove e tempestive assunzioni a tempo determinato per garantire la continuità assistenziale anche nei contesti dove il personale è venuto a mancare;
- imponente è stata l'attività di **screening del personale e dei pazienti ricoverati** al fine di ridurre al massimo il rischio di contagio. Infatti, i tamponi effettuati nel 2021 a pazienti e dipendenti sono stati 190.285;
- l'AOUS è risultata beneficiaria di 8,171 milioni di **risorse stanziati dall'art. 2 del DL 34** (convertito in legge dall'art. 1 della L. 77/2020) "Piano di riorganizzazione della rete ospedaliera

per l'emergenza Covid-19". Tale importo risulta già impiegato per circa 3 milioni di acquisti di attrezzature sanitarie, mentre, i lavori per oltre 5 milioni devono essere ancora realizzati all'interno del lotto DEA.



Strategie 2022-2024

Di seguito sono riportate le fondamentali iniziative per il triennio 2022-2024 inerenti al **contrasto alla pandemia** da COVID-19:

- sarà approvato un **piano aziendale pandemico organico** così da disporre di un documento unitario che descriva l'assetto delle strutture organizzative impegnate nel contrasto alla pandemia e che contenga le istruzioni per prevenire il rischio contagio. Poiché le varianti del virus hanno determinato un'evoluzione nelle problematiche da affrontare, non si può escludere che tale piano necessiti di modifiche/adeguamenti per contrastare al meglio il Covid-19;
- dovrà essere messo a punto e formalizzato il **modello** cosiddetto **"a fisarmonica"** per migliorare e proceduralizzare la flessibilità necessaria al recupero repentino delle liste di attesa ogniqualvolta l'andamento della pandemia lo consentirà. Un ruolo importante avrà la **formazione del personale**, infatti, sarà importante incrementare ulteriormente il numero di persone formate nei percorsi clinico-diagnostici-assistenziali da applicarsi per i pazienti Covid così da poter contare su un bacino ampio di professionalità cui attingere in caso di necessità e garantire una rotazione degli stessi evitando di sovraccaricare alcuni professionisti, nonché, di penalizzare troppo le attività di loro competenza;
- dovranno essere realizzati i 5 milioni di **lavori** di cui al **DL 34 del 2020** per i quali la progettazione è definita; tuttavia, per realizzarli è necessario che il lotto DEA risulti parzialmente occupato dai pazienti Covid;
- nello sviluppo del **master plan**, di cui si scriverà nel prosieguo, la progettazione dei lavori ristrutturazione e delle nuove edificazioni dovrà consentire di **rendere l'azienda più flessibile e resiliente**, pertanto, in grado di fronteggiare nel migliore dei modi eventuali nuove pandemie.

2. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO- OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI



Rendiconto 2021

Nel corso dell'anno 2021 l'AOUS ha impresso un'accelerazione e ha sistematizzato i **lavori di ristrutturazione e manutenzione** dell'ospedale con numerose iniziative, ovvero:

- sono state definite, approvate e applicate le **procedure aziendali** che stabiliscono le modalità **per la programmazione, gestione e controllo dei lavori**. Tali procedure attribuiscono un ruolo fondamentale al momento del confronto e della condivisione delle decisioni fra Direzione Aziendale e i Direttori dei DAL, i quali devono preventivamente rapportarsi in tema di lavori con i Direttori di struttura all'interno del Comitato di Dipartimento;
- è stata definita, approvata e applicata la **procedura aziendale** per l'**acquisizione degli arredi** aziendali anche per allineare tali acquisti all'avanzamento dei lavori e delle ristrutturazioni. Nel corso del 2021 sono stati acquistati nuovi arredi per circa 480 mila euro;
- per tutte le progettazioni e i lavori in corso sono state identificate le fasi di avanzamento e i relativi tempi programmati, pertanto, è stato messo a punto un meccanismo di **monitoraggio** costantemente **aggiornato delle progettazioni e dei lavori** che costituisce oggetto di confronto periodico (solitamente ogni due settimane) fra la Direzione Aziendale e il dipartimento tecnico;
- è stato **potenziato l'assetto organizzativo del dipartimento tecnico** sia assegnando la responsabilità della direzione, vacante dall'inizio dell'anno, e conferendo la maggior parte degli incarichi dirigenziali non assegnati stabilmente sia reclutando delle nuove figure tecniche necessarie. È stato **approvato il regolamento aziendale** per l'**incentivazione delle funzioni tecniche** così da poter riconoscere al personale dell'Azienda coinvolto in tali attività gli incentivi previsti dalla norma statale;
- è stato **aggiudicato il master plan**, ovvero, la progettazione di massima dell'intero ospedale che dovrà identificare tutti i lavori necessari per ristrutturare completamente l'ospedale e ordinare gli stessi in un quadro di insieme organico in modo tale che tutti i lavori di cui necessita l'immobile e le aree limitrofe risultino ordinati temporalmente e coordinati dal punto di vista esecutivo;
- l'AOUS ha siglato un **accordo** con il Comune di Siena, la Provincia di Siena e la società di gestione del trasporto pubblico locale per lo spostamento sul lato opposto delle fermate dell'autobus presenti in prossimità dell'ingresso dell'ospedale e **per il miglioramento della viabilità di accesso**. L'accordo prevede che i lavori, cofinanziati da Comune, Provincia e AOUS, siano ultimati entro settembre 2022;
- l'AOUS ha redatto e sottoscritto con l'Università degli Studi di Siena e il Comune di Siena un progetto per l'impiego per finalità di pubblica utilità del **terreno** oggetto del fallimento **"Acquaviva Srl"**. L'AOUS ha, altresì, avanzato al curatore fallimentare una **proposta irrevocabile di acquisto del terreno**;
- nelle more di ricevere riscontro all'offerta irrevocabile citata in precedenza, l'AOUS ha

sottoscritto con il curatore fallimentare un contratto di affitto di una porzione del terreno per realizzare un **parcheggio della capienza di circa 400 posti auto**. L'AOUS ha predisposto il progetto del parcheggio al Comune di Siena per ottenere l'autorizzazione alla realizzazione dell'opera la cui impresa aggiudicataria è già stata identificata;

- sono stati **realizzati lavori per circa € 3.200.000**. I principali lavori completati nel corso del 2021 sono stati:
 - officina Trasfusionale – 3° fase;
 - ristrutturazione area di Terapia intensiva e sub intensiva lotto 1 piano 2s;
 - installazione cogeneratore;
 - copertura farmacia;
 - ripristino muro di sostegno strada accesso DEA;
 - adeguamento media tensione - fase 1;
 - lavori di ristrutturazione delle ex-degenze lotto 1;
 - lavori di manutenzione straordinaria impianti gas medicali;
 - lavori per installazione ortopantomografo ed apparecchio radiologico.
- **sono stati avviati**, e ad oggi in corso, **per un importo complessivo di circa 1.400.000** i seguenti lavori:
 - ristrutturazione reparto radiologia interventistica – installazione angiografo;
 - lavori presso terapia intensiva neurochirurgica;
 - laboratori di anatomia patologica;
 - realizzazione nuovo lattario.
- sono state **affidate le progettazioni definitive** sia dei lavori per la messa in sicurezza sismica sia per le opere antincendio, ed è stato istituito un gruppo di coordinamento progettuale presieduto dal dipartimento tecnico;
- è stato identificato il vincitore del concorso di idee per le **nuove facciate** dell'ospedale che oltre a migliorare l'estetica del complesso consentiranno di rivedere e migliorare l'impiantistica, l'efficientamento energetico e la sicurezza;
- all'AOUS sono stati assegnati dalla Regione Toscana **nuovi finanziamenti per investimenti per 22,5 milioni** di cui 17 milioni a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e 5,5 milioni di risorse del Fondo di Sviluppo e Coesione.

Strategie 2022-2024

Di seguito vengono riportate le fondamentali azioni per il triennio 2022-2024 inerenti alla **ristrutturazione dell'ospedale e agli altri lavori necessari** all'AOUS:

- entro settembre 2022 dovrà essere completata la **redazione del master plan** per mezzo di un processo partecipativo che coinvolgerà i professionisti e gli *stakeholders* dell'AOUS così da pervenire a uno studio di fattibilità quanto più possibile condiviso. A seguito della redazione e approvazione del master plan l'Azienda disporrà di una sorta di "bussola" di tutti i lavori da realizzare nei prossimi anni al fine di ottenere, entro il 2030, una struttura completamente ristrutturata e rinnovata. Di seguito è riportato un elenco non esaustivo delle esigenze di cui si dovrà tener conto nella redazione del master plan:
 - **attività chirurgica**: identificare spazi per la chirurgia ambulatoriale e il day surgery oltre a differenziare il percorso programmato da quello urgente, aggiornare dal punto di vista strutturale e tecnologico le sale, costituire un polo dedicato ai trapianti, garantire continuità del percorso chirurgico (degenza - sale operatorie - terapia intensiva,

pronto soccorso - diagnostica - sala operatoria - terapia intensiva), ridefinire l'area pre-ospedalizzazione per migliorare i tempi di presa del paziente e ridurre le liste di attesa;

- **attività ambulatoriale**: concentrare in un unico luogo gli ambulatori e identificare le sale di attesa e i servizi igienici oltre a riammodernare i locali;
- **rivedere la distribuzione delle funzioni aziendali**: le funzioni sanitarie dovranno essere riallocate così da renderle coerenti con i percorsi di cura. Spostamento del centro direzionale all'interno dell'ospedale e dell'SPDC in un luogo più consono;
- **attività di degenza**: riorganizzare l'ubicazione delle degenze, realizzare un aggiornamento strutturale e tecnologico degli spazi, aumentare gli spogliatoi e riorganizzare i locali destinati a magazzino;



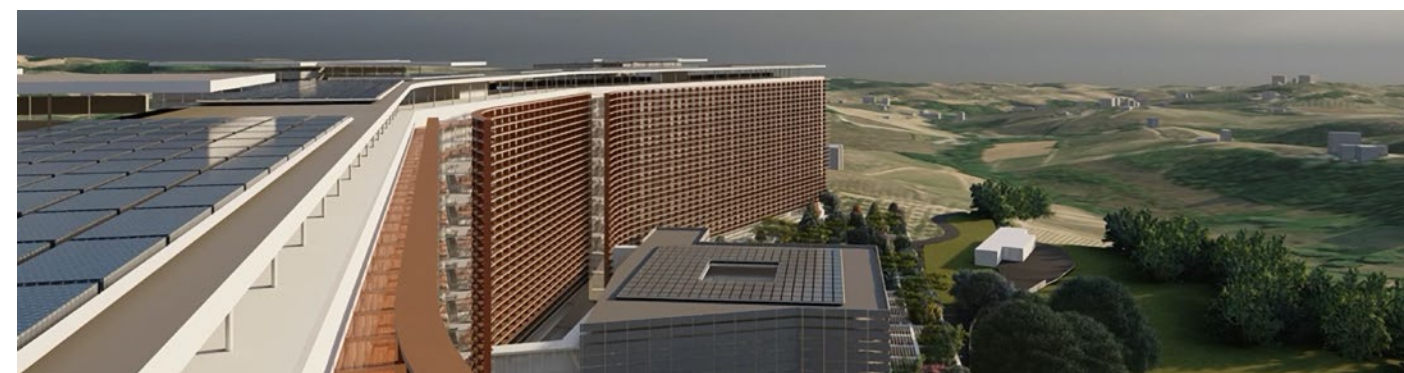
- **logistica e magazzino centralizzato**: migliorare gli spazi dedicati ad uffici, individuare idonei spazi all'interno dei reparti in grado di contenere le scorte minime per i fabbisogni primari, garantire un deposito per lo sporco ed uno per il pulito per ogni dipartimento, realizzare un magazzino centralizzato che dovrà prevedere spazi per allocarvi le scorte più consistenti per i fabbisogni dell'AOUS, per i prodotti economici e farmaceutici dell'ESTAR e per la raccolta momentanea di attrezzature in dismissione, di arredi e attrezzature prima del trasferimento nei reparti di assegnazione. Il magazzino dovrà inoltre essere progettato per utilizzare sistemi automatici di gestione del materiale;
- **aree sub-intensive e intensive**: consolidare e organizzare meglio i locali destinati alla emergenza Covid-19 aggiornando dal punto di vista strutturale e tecnologico le sale e disponendo in modo più funzionale alcune ubicazioni;
- **aree diagnostica**: riorganizzare l'ubicazione dei locali, realizzare un polo angiografico vicino al pronto soccorso oltre ad aggiornare dal punto di vista strutturale e tecnologico i locali;

- aree laboratori: migliorarne l'ubicazione e aggiornare dal punto di vista strutturale e tecnologico i locali;
- spogliatoi: gli spogliatoi dei dipendenti dovranno essere in numero sufficiente alle esigenze aziendali ed essere ammodernati;
- area didattica che diventerà di proprietà dell'AOUS: dovrà essere definita la nuova destinazione d'uso della porzione dell'attuale polo didattico che l'Azienda acquisirà, in base a un accordo già sottoscritto anche dalla Regione Toscana che ha destinato all'operazione 12 milioni, dall'Università degli Studi di Siena. Tale destinazione d'uso troverà attuazione solo quando sarà realizzata la nuova sede di Medicina;
- viabilità e accessi: realizzare 400 nuovi posti auto per i dipendenti, individuare un ingresso differenziato per i fornitori, ridefinire la viabilità dedicata al Pronto Soccorso in modo particolare spostando l'eliperficie per ridurre i tempi di trasporto in reparto, aumentare gli spazi a disposizione delle ambulanze ed individuarne un accesso privilegiato senza intersezioni con l'ingresso del personale, prestare attenzione alle varie disabilità e rimuovere eventuali barriere architettoniche presenti;
- sicurezza e impianti: messa in sicurezza sismica e antincendio, riqualificare le facciate dal punto di vista strutturale, estetico e di efficientamento energetico, ammodernare il complesso dal punto di vista impiantistico. Prevedere per ciascun lotto nuovi ascensori (antincendio e sanitario).
- il **nuovo parcheggio** da 400 posti auto dovrà essere realizzato entro il 2023;
- le **nuove aree spogliatoio** e la **ristrutturazione di quelle esistenti** dovranno essere progettate entro il 2022 e realizzate entro il 2024;
- le opere propedeutiche alla realizzazione delle ristrutturazioni e alla messa in sicurezza più rilevanti sono l'edificazione di un **nuovo lotto**, che dovrà fungere da "edificio volano" per tutta la fase dei lavori di risistemazione e adeguamento dei lotti già esistenti, e la costruzione di un **nuovo magazzino** aziendale che consentirà la completa rivisitazione e l'efficientamento della logistica aziendale. Per il lotto volano dovrà essere identificata, fin dalla fase della progettazione, la destinazione finale; una prima ipotesi è che diventi la sede del **polo dei trapianti** e del **polo dei blocchi operatori**. Le edificazioni del nuovo lotto che del nuovo magazzino dovranno essere completate entro il 2025;
- entro il 2022 dovrà essere affidata la **progettazione delle nuove facciate** che dovrà coordinarsi con la progettazione delle opere di messa in sicurezza sismica e antincendio;
- le progettazioni e i lavori dovranno procedere nel **pieno rispetto dei tempi programmati**. Con la redazione del master plan, entro il 2022, saranno definiti step e tempi di tutti i lavori necessari all'ammodernamento e alla ristrutturazione complessiva dell'AOUS;
- l'AOUS dovrà, con il supporto della Regione Toscana, **identificare l'insieme delle risorse mancanti** per la realizzazione di tutti i lavori necessari per la completa ristrutturazione e rinnovamento dell'ospedale e delle altre opere a questo funzionali (parcheggio, eliperficie, nuovo ingresso, viabilità, magazzino etc);
- è prevista la **realizzazione entro il 2022 dei seguenti lavori** la cui progettazione si è conclusa nel 2021 oppure è in fase di completamento per un importo complessivo di **circa 13 milioni**:
 - ristrutturazione area diagnostica di risonanza magnetica con installazione di RMN 1,5T e RMN 3T (lotto 2 piano 4s);
 - ristrutturazione funzionale ed impiantistica emodinamica (lotto 3 piano 3);
 - ristrutturazione blocco operatorio con realizzazione di n. 2 sale ISO 5 (lotto 1 piano 4);
 - adeguamento funzionale con 18 posti letto di terapia intensiva e 8 di subintensiva (lotto DEA piano 3s);

- ampliamento e ristrutturazione Pronto Soccorso piano (lotto DEA piano 4s);
- allestimento nuova sezione ecografica (lotto 1 piano 0);
- lavori di adeguamento polisonnografia (lotto 3 piano 0);



- è in corso di sottoscrizione un protocollo di intesa fra l'AOUS, l'Estar e le Organizzazioni Sindacali Confederali CGIL, CISL e UIL per l'attivazione del **"Tavolo interistituzionale dei lavori pubblici e dei servizi per la tutela e la salvaguardia dei diritti dei lavoratori"**. Obiettivo dei confronti periodici del Tavolo è di: i) garantire tutela dei diritti dei lavoratori delle ditte e di quelli dell'AOUS, ii) garantire la stabilità occupazionale, iii) garantire una sintesi tra informazione preventiva, efficienza ed economicità e qualità per la gestione degli appalti di lavori e dei servizi e iv) perseguire lo sviluppo di buone pratiche in materia di sicurezza e qualità dell'ambiente di lavoro e tutela dei diritti nella gestione degli appalti di lavori e di servizi;
- sarà data attuazione all'**accordo** per il sostegno **regionale** alla realizzazione del nuovo complesso didattico di Area Medica e la **nuova destinazione della parte di polo didattico che diventerà di proprietà dell'AOUS**. Il master plan conterrà l'ipotesi di una nuova destinazione di tali spazi una volta liberati dall'Università degli Studi di Siena;
- proseguirà l'opera di **rafforzamento dell'assetto dipartimento tecnico** dell'AOUS che, nei prossimi anni, dovrà gestire numerosi lavori di importo rilevante.



3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO



Rendiconto 2021

Nel corso dell'anno 2021 l'AOUS è stata fortemente impegnata nell'**ammodernamento del parco delle tecnologie sanitarie**. Il 1° gennaio del 2021 la percentuale delle attrezzature sanitarie con oltre 10 anni era il 42,6% e la vita media delle stesse era 9,6 anni.

Di seguito sono riportati i principali dati e informazioni che attestano l'impegno profuso dall'AOUS nel corso dello scorso anno in tema di rinnovamento e potenziamento tecnologico:

- è stata definita, approvata e applicata la **procedura aziendale** che stabilisce le modalità **per la programmazione triennale e annuale di acquisto delle attrezzature sanitarie**. Tale procedura attribuisce un ruolo fondamentale al momento del confronto e della condivisione delle decisioni fra Direzione Aziendale e i Direttori dei DAI, i quali devono preventivamente rapportarsi in tema di acquisizione delle attrezzature con i Direttori di struttura all'interno del Comitato di Dipartimento;
- la Direzione aziendale ha incontrato mensilmente le strutture aziendali amministrative e tecniche coinvolte nell'acquisizione delle attrezzature sanitarie per monitorare periodicamente il raggiungimento degli obiettivi infrannuali inerenti all'evasione degli ordini e agli acquisti;
- sono state **acquistate attrezzature sanitarie per un valore di 9,5 milioni e 5,5 milioni** di attrezzature, sempre identificate nel 2021, saranno acquisite alla disponibilità dell'AOUS entro i primi mesi del 2022. Delle precedenti acquisizioni circa 1 milione sono state quelle gestite direttamente dall'AOUS in accordo con l'ESTAR. Le acquisizioni già realizzate hanno portato al 32,9% la percentuale di attrezzature con più di dieci anni (con una riduzione rispetto al 2020 del 9,7%) e hanno fatto passare la vita media delle tecnologie sanitarie dell'Azienda da 9,6 anni a 7,7 (con una riduzione di quasi due anni in 12 mesi). Gli investimenti più significativi riguardano l'alta tecnologia, ovvero: la sostituzione di due angiografi cardiologici, di un mammografo e di una gamma camera, un irradiatore di emocomponenti a raggi X, oltre all'aggiornamento di una risonanza magnetica e all'acquisizione di un nuovo angiografo vascolare e di un nuovo sistema per la radiologia digitale;
- nel triennio proseguirà il **rinnovo degli arredi** connessi con le nuove opere e con le sostituzioni per obsolescenza;
- è stato raggiunto un **accordo con l'ESTAR per il collocamento sul mercato delle attrezzature sanitarie da dismettere**, al fine di migliorare l'impatto sull'ambiente prodotto dell'AOUS e ridurre i costi di smaltimento aziendali;
- è stata avviata l'attività di sostituzione delle **postazioni di Lavoro** (350 tra PC e notebook) che consentirà nell'arco di ulteriori 5 anni di rinnovare tutto il parco macchine aziendale (a tranche di 500 PdL all'anno) partendo chiaramente dalle dotazioni più obsolete.

Di seguito sono riportate le fondamentali iniziative per il triennio 2022-2024 connesse con il **rinnovamento e il potenziamento tecnologico**:

- il **percorso di rinnovamento delle attrezzature** dovrà proseguire anche nei prossimi anni così da portare sia la percentuale di attrezzature con più di 10 anni che la vita media delle stesse al livello delle AOU meglio performanti a livello regionale e nazionale. L'importo stimato degli acquisti di attrezzature per conseguire questo risultato è di circa **10 milioni annui** per tre anni. Tali acquisizioni saranno realizzate anche valutando la convenienza economica dell'alternativa fra disponibilità in proprietà o in *leasing* delle attrezzature;
- il rinnovamento tecnologico dovrà andare di pari passo con l'impiego efficiente e razionale delle attrezzature sanitarie, pertanto, l'AOUS si doterà di una **procedura di monitoraggio dell'uso** delle stesse con cui saranno valutate le performance delle strutture aziendali che le impiegano;
- sarà data attuazione all'**accordo** con l'**ESTAR** per il collocamento sul mercato delle attrezzature sanitarie da dismettere;
- sarà **potenziato il contesto organizzativo aziendale** che, con le indicazioni della Direzione aziendale, si interfaccia sia con l'ESTAR che con i Dipartimenti aziendali in tema di acquisizione e efficiente utilizzo delle attrezzature sanitarie;
- in ambito delle **tecnologie informatiche** e delle **telecomunicazioni** si darà seguito al processo di rinnovamento, potenziamento, sviluppo di software, hardware e dei servizi nonché della dotazione infrastrutturale per la connettività, anche in collaborazione con la Regione Toscana e in adesione alle progettualità previste dal PNRR.



4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE



Rendiconto 2021

Il modello di *governance* dipartimentale delle aziende sanitarie è previsto sia dalla legge nazionale che regionale.

Lo Statuto dell'AOUS prevede che l'Ufficio di Direzione (composto dalla Direzione Aziendale, dal Rettore o suo delegato e da tutti i Direttori di tutti i Dipartimenti aziendali) supporti i vertici aziendali nel governo aziendale. La direzione aziendale ha **rafforzato la governance aziendale** basata sui dipartimenti con le seguenti azioni:

- l'**ufficio di Direzione** (d'ora in poi UdD) si è riunito **22 volte**, quasi due volte ogni mese. In tale contesto sono stati discussi e condivisi i principali atti di governo aziendale prima della loro adozione. In particolare, l'UdD ha costituito il luogo in cui ogni riorganizzazione resa necessaria dal contrasto alla pandemia è stata messa a punto;
- sono stati organizzati **momenti di confronto "allargati"** che hanno costituito un'occasione di confronto fra la direzione aziendale e il personale aziendale (ad esempio, illustrazione semestrale degli obiettivi aziendali e del grado di raggiungimento degli stessi);
- sono state approvate e attuate le principali **procedure per il governo aziendale** (procedura per la programmazione, la gestione e il controllo dei lavori, procedura per la programmazione triennale e annuale degli acquisti delle attrezzature sanitarie, procedura per l'assegnazione degli spazi, procedura per la definizione del piano assunzionale, procedura condivisa con l'Università degli Studi di Siena per la programmazione dei ruoli universitari da convenzionare etc) che hanno identificato nei Dipartimenti aziendali gli interlocutori principali, seppure non esclusivi, della direzione aziendale;
- per rafforzare e consolidare la **collaborazione interdipartimentale** sono stati definiti e attuati **oltre 30 progetti di budget** che hanno interessato le strutture di due o più dipartimenti aziendali;



- per consolidare il modello dipartimentale e rafforzare il **coinvolgimento nella gestione aziendale di tutti i responsabili di struttura**, l'AOUS ha adottato il **regolamento tipo del Comitato di Dipartimento** a seguito del quale la quasi totalità dei DAI ha adottato il proprio. La Direzione aziendale ha richiesto costantemente ai Direttori dei DAI di coinvolgere, preventivamente alla negoziazione sugli obiettivi di budget e sulle risorse umane e tecnologiche, i responsabili di struttura anche attraverso la convocazione del Comitato di Dipartimento. La Direzione aziendale dopo aver effettuato la negoziazione di budget con i Direttori di Dipartimento ha incontrato i singoli Comitati di Dipartimento in vista dell'approvazione definitiva degli obiettivi budgetari.



Strategie 2022-2024

Di seguito vengono riportate le fondamentali azioni per il triennio 2022-2024 inerenti al **rafforzamento della governance** dell'AOUS:

- proseguirà il rafforzamento dell'**assetto organizzativo di governance dipartimentale**;
- saranno adottate le **procedure ancora necessarie al modello di governance** dipartimentale (per esempio procedura aziendale per l'acquisizione dell'*Information and Communication Technologies*);
- continuerà l'organizzazione di **occasioni di confronto fra la direzione aziendale e il personale aziendale**;
- continueranno le iniziative tese a rafforzare e consolidare la **collaborazione interdipartimentale**;
- nel pieno rispetto del modello dipartimentale, proseguirà l'impegno della Direzione aziendale nell'identificare le forme più adatte per **coinvolgere nella gestione aziendale tutti i responsabili di struttura** sia della dirigenza medica che del comparto;
- nel pieno rispetto del modello dipartimentale, proseguirà l'impegno della Direzione Aziendale nella verifica del rispetto dei Regolamenti di Dipartimento con particolare riferimento agli **incontri periodici tra i Direttori DAI ed i Responsabili di Struttura sui temi gestionali** salienti e più rilevanti riguardanti la vita dipartimentale;
- al fine di rafforzare la collaborazione interdipartimentale, la Direzione Aziendale intende sviluppare ulteriormente il meccanismo di **monitoraggio dei Progetti interdipartimentali**, in modo da sostenere al meglio la collaborazione tra i DAI a partire ad esempio dal perfezionare il momento di condivisione delle progettualità in fase di programmazione delle stesse.

5. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DEI PERCORSI DI CURA E DEGLI ESITI



Rendiconto 2021

Nel corso dell'anno 2021 l'AOUS è stata fortemente impegnata nell'**innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti**. Di seguito vengono riepilogate le principali iniziative inerenti a tale ambito:

- l'AOUS ha **formalizzato la composizione della Gestione Operativa** con la delibera 787 del 16 luglio 2021 allocandola all'interno della UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri. La gestione operativa è stata suddivisa in:
 - Area Gestione dei percorsi chirurgici;
 - Area Gestione dei Percorsi Ambulatoriali in regime istituzionale e in libera professione;
- la funzione di **gestione operativa chirurgica** a partire da luglio 2021 è operativa su tutti i blocchi operatori aziendali. Il team di gestione operativa effettua una programmazione puntuale delle sedute in base alla priorità delle liste di attesa chirurgiche, delle risorse di sala operatoria con l'obiettivo di mantenere l'allineamento domanda - offerta degli interventi di patologia oncologica e non oncologica di tutte le specialistiche chirurgiche modulando le ore assegnate per ciascuna unità operativa. L'assegnazione delle sedute viene controllata, validata settimanalmente e monitorata da parte del team di gestione operativa per ottimizzare l'utilizzo delle ore evitando sforamenti o ritardi nell'avvio delle sedute. E' stato introdotto un **report settimanale di monitoraggio** sull'utilizzo delle ore assegnate di sala operatoria dove vengono riportate per ciascun blocco le potenziali non conformità, per le quali è richiesto un *feedback* ad ogni direttore di unità operativa. A partire dalle criticità osservate viene poi fatta un'analisi del processo e apportate le azioni di miglioramento. Il monitoraggio ha prodotto nel corso dei mesi un evidente miglioramento delle performance con un più efficiente utilizzo delle ore di sala operatoria assegnate. Il team della gestione operativa effettua anche un costante monitoraggio delle liste di attesa, in particolare oncologiche, per evitare che il tempo di attesa per gli interventi oncologici superi i 30 giorni;
- nel corso del secondo semestre del 2021, con il supporto della gestione operativa, **sono stati ottimizzati gli spazi di sala operatoria**, riportando l'attività di chirurgia infantile (ORL e oculistica pediatrica) e quella di chirurgia della mammella nel blocco operatorio del 4° lotto;
- sono state **incrementate le ore di sala operatoria** arrivando ad una assegnazione totale di **834 ore a settimana** recuperando così le liste di attesa chirurgiche anche su casistiche a bassa /media complessità;
- è stata sottoscritta una **convenzione con la clinica Rugani** per l'affitto degli spazi operatori per l'**effettuazione di interventi di chirurgia minore**. A partire dal 9 giugno 2021, presso Rugani Hospital vengono effettuati settimanalmente interventi di chirurgia a minore invasività (chirurgia ambulatoriale) delle discipline di ortopedia, ORL ed oculistica, con una seduta di 12 ore. Si sono così liberati in AOUS degli spazi operatori da dedicare ad interventi a maggiore complessità contribuendo all'abbattimento delle liste di attesa;

- nel secondo semestre del 2021 sono state effettuate il **sabato mattina prestazioni chirurgiche aggiuntive in regime di day surgery** per le discipline di chirurgia generale, chirurgia vascolare, urologia, chirurgia pediatrica, ortopedia e otorinolaringoiatria;
- i volumi di DRG chirurgici hanno pressoché **raggiunto l'obiettivo regionale dei volumi 2019 meno il 10%**. Infatti, nell'anno **2021 i volumi di attività chirurgica in elezione** dell'AOUS sono risultati pari a 11.893 in **crescita del +13%** rispetto al 2020 ed in riduzione del -11,6% rispetto al 2019, anno in cui sono risultati pari a 13.454. Inoltre, relativamente **all'attività chirurgica in urgenza**, si rileva nell'anno 2021 un **incremento del volume di interventi** (pari a 3.343) effettuati dall'AOUS rispetto al 2020 pari al **+6,2%** ed una riduzione rispetto all'anno 2019 (anno in cui si sono attestati a 3.412) soltanto del -2,0%;
- è stata portata a termine la **redazione del regolamento del blocco operatorio** e si è attivato il confronto interno all'azienda per l'approvazione dello stesso;



- a partire dal mese di agosto 2021 sono state approvate le prime **delibere riguardanti gli indirizzi per la gestione operativa ambulatoriale**. La delibera n° 845 del 4 agosto 2021 *“primi indirizzi per la Gestione operativa ambulatoriale e costruzione del piano di abbattimento delle liste di attesa per le prime visite o primi accessi”* dà mandato alla gestione operativa e ai direttori DAI di monitorare lo stato delle liste di attesa per rimodulare l'offerta di prestazioni garantendo un equilibrio fra domanda e offerta in regime istituzionale e, in caso di necessità, di ricorrere alle prestazioni aggiuntive. La delibera n° 885 del 4 agosto 2021 *“Ulteriori indirizzi rispetto alla Delibera Aziendale n°845 del 04/08/2021 per la Gestione Operativa Ambulatoriale”* dà mandato alla gestione operativa di amministrare l'attività delle Agende delle prestazioni ambulatoriali e di approvare l'apertura e chiusura delle Agende eroganti, nonché la loro programmazione sulla base dell'allineamento tra domanda e offerta. La delibera n° 1.122 del

22 ottobre 2021 *“Prescrizione di specialistica ambulatoriale - Disposizioni operative”*, ricorda ai professionisti che le prestazioni successive al primo accesso devono essere prescritte dal professionista che ha preso in carico il paziente senza che questi sia rimandato al MMG/PLS per la prescrizione delle visite di controllo e che devono essere prescritte con la ricetta dematerializzata. Ricorda inoltre le strutture aziendali deputate alla prenotazione delle prestazioni successive al primo accesso;

- le **azioni intraprese** dalla gestione operativa **per l'attività ambulatoriale sono state**:
 - la **riconfigurazione** delle **agende CUP con slot per codice di priorità**;
 - è stata **portata a CUP la prenotazione di tutte le agende** delle prime visite ambito di garanzia;
 - sono stati intensificati i vincoli per l'ambito di garanzia e ridotti gli slot extra zona;
 - è stata **estesa la visibilità delle agende** a CUP e la prenotabilità è stata portata a 30 giorni;
 - la direzione aziendale e la gestione operativa hanno costantemente **monitorato l'equilibrio fra attività istituzionale e quella libero-professionale** intervenendo a richiedere un incremento della prima e una contrazione della seconda in tutti i casi in cui ciò è stato necessario;
 - sono state **deliberate prestazioni aggiuntive per il recupero delle liste** di attesa di alcune prime visite/prestazioni diagnostiche (Visita cardiologica, Visita pneumologica, Visita allergologica, Visita urologica, RMN encefalo, RMN muscolo scheletrica, TC addome, ECO addome, Ecodoppler tronchi sovraortici);
- si sono raggiunti volumi elevati di prime visite e si sono mantenuti volumi di prestazioni di poco inferiori al 2019. In particolare, il **catchment index**, ovvero, la percentuale di visite prenotate su quelle prescritte, ha raggiunto nel mese di dicembre il **67%** a fronte di una media regionale del **63%**. Ancora, le **prestazioni complessive per le prime visite sono state 28.542 nel 2021** (a fronte delle 29.770 del 2019); inoltre, dopo il rafforzamento della gestione operativa dell'Azienda, avvenuta a luglio nel 2021, e l'allentamento della morsa del Covid il volume di tutte le prime viste oggetto di monitoraggio è stato, da agosto a dicembre, pari a 13.389, mentre, nello stesso periodo del 2019 si è attestato a quota 13.140;
- è stata approvata la **procedura aziendale per l'autorizzazione dell'attività aggiuntiva** che prevede che l'autorizzazione dei progetti presentati dai professionisti: a) sia accompagnata da volumi elevati di prestazioni garantiti in orario di lavoro istituzionale, b) sia giustificata dalla presenza di liste di attesa formatesi per motivi contingenti e, infine, c) venga sottoposta al monitoraggio *ex post* dei volumi di attività effettivamente erogati in attività aggiuntiva rispetto a quelli prospettati in sede di presentazione della domanda di autorizzazione;
- nella prima settimana di ottobre 2021, su indicazione regionale, **in collaborazione con la AUSL TSE è stato attivata una “open week” per il recupero di prime visite oculistiche** e di prestazioni di ecografia addome volta ad un abbattimento straordinario delle liste di attesa;
- con delibera aziendale è stato **costituito il coordinamento aziendale dei trapianti**, che si riunisce con cadenza mensile, per promuovere un confronto sia fra la direzione aziendale e i professionisti coinvolti nei diversi programmi sia fra questi in materia di: a) progettualità da presentare all'OTT per ottenere i finanziamenti regionali dedicati ai programmi di trapianto e al *procurement* degli organi, b) favorire il confronto fra i Percorsi Diagnostico Terapeutici Assistenziali (PDTA) dei singoli programmi e diffondere le buone pratiche replicabili, c) affrontare ogni questione di comune interesse ai vari programmi per identificare soluzioni condivise, d) effettuare il controllo periodico dei dati di esito di ogni programma, e) redigere programmi pluriennali e annuali di miglioramento dei singoli programmi e f) monitorare periodicamente l'avanzamento dei programmi;
- nel corso del 2021 sono stati **definiti per i programmi di trapianto**: a) i **PDTA**; b) la **carta**

- dei servizi; c) l'assetto organizzativo** e le specifiche responsabilità di ogni programma;
- con delibera aziendale è stato costituito il **coordinamento aziendale per la chirurgia robotica** per promuovere un confronto sia fra la direzione aziendale e i direttori di struttura coinvolti in tale tecnica sia fra questi per identificare le strategie, e poi valutarne l'attuazione, necessarie a aumentare volumi e appropriatezza di questo ambito di attività chirurgica;
 - nel secondo semestre del 2021 è stato attivato un **tavolo interaziendale sulla farmaceutica tra AOUS e AUSL TSE** finalizzato all'implementazione dell'appropriatezza prescrittiva nell'ambito della continuità ospedale-territorio estesa a tutte le specialistiche; sono state individuate diverse aree tematiche sulla base delle indicazioni e della reportistica fornite dalla Regione Toscana. E' stato effettuato un primo incontro a fine novembre e sono stati calendarizzati i successivi incontri tematici per il 2022;
 - nell'ottica di rendere più efficiente ed efficace l'AOUS, sono state realizzate varie **riorganizzazioni** di cui, a seguire, si riportano solo le più rilevanti realizzate nel 2021:
 - delibera 88/2021 di soppressione della UOSA Endoscopia Chirurgica e di istituzione della UOS Endoscopia Chirurgica (afferente alla UOC Chirurgia Generale ed Epatobiliopancreatica);
 - delibera 379/2021 di soppressione della UOSA Diagnosi Prenatale e Ostetricia e istituzione UOC Diagnosi Prenatale e Ostetricia. Soppressione della UOC Terapia Intensiva Pediatrica;
 - delibera 443/2021 di soppressione della UOSA Farmacia Oncologica e della UOSA Farmacia Ospedaliera e di istituzione della UOC Farmacia Ospedaliera;
 - delibera 757/2021 di ridenominazione UOC Gestione Percorsi Clinico Assistenziali afferente all'Area Gestione e Sviluppo Performance Sanitarie in UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri, afferente all'Area Igiene, Prevenzione e Protezione;
 - delibera 989/2021 di variazione direzione da ospedaliera a universitaria della UOC Anestesia e Rianimazione Cardio-Toraco-Vascolare;
 - delibera 1321/2021 di soppressione della UOC Anestesia e Rianimazione Materno Infantile e di modifica di afferenza della UOSA Malattie Cardiovascolari dal DAI Scienze Mediche al DAI Cardio-Toraco-Vascolare;
 - delibera 1397/2021 di modifica di afferenza della UOC Chirurgia Oncologica della Mammella dal DAI Oncologico al DAI della Donna e dei Bambini e di soppressione della UOC Medicina del Lavoro e della UOSA Medicina Preventiva e Sorveglianza Sanitaria e istituzione della UOC Medicina Preventiva e Sorveglianza Sanitaria.

Strategie 2022-2024

Di seguito vengono riportate le fondamentali iniziative per il triennio 2022-2024 inerenti all'**innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti**.

- l'**attività chirurgica** dovrà raggiungere volumi di attività pari ad almeno quelli del 2019 così da produrre un significativo abbattimento delle liste di attesa. A tal fine saranno adottate le seguenti iniziative:
 - **incremento delle ore settimanali di sala operatoria** così da raggiungere il pieno utilizzo dei blocchi operatori;
 - **fissazione di obiettivi di budget inerenti ai volumi di attività** per tutte le strutture che svolgono attività chirurgica;
 - **revisione del percorso di pre-ospedalizzazione**;
 - **attivazione di un'area di PACU (Post Anesthesia Care Unit)** per il monitoraggio

- prolungato post operatorio;
- **attivazione delle aree di recovery room** laddove non già attive;
- introduzione del **sistema RFID** in sala operatoria per il tracciamento del percorso del paziente nonché dello strumentario chirurgico;
- approvazione del **regolamento del blocco operatorio** e perfezionamento del monitoraggio delle attività chirurgiche;
- l'**attività ambulatoriale** dovrà consentire di raggiungere il 75% del *catchment index* e il pieno rispetto dei tempi delle prime visite. Per ottenere questi risultati saranno adottate le seguenti iniziative:
 - approvazione del **regolamento ambulatoriale** e monitoraggio delle prime visite e più in generale dell'attività ambulatoriale (orari degli ambulatori, numero di visite effettuate, tempi medi di ogni visita etc);
 - **aggiornamento del regolamento della libera professione intramoenia**;
 - **aggiornamento dell'accordo con l'AUSL TSE** per il governo dell'**offerta della specialistica ambulatoriale per la zona Senese** finalizzato alla riduzione dei tempi di attesa;
 - **collaborazione con la AUSL TSE sull'appropriatezza prescrittiva per l'accesso alle prime visite**. A tal fine saranno attivati dei tavoli di discussione tra specialisti AOUS e medici di medicina generale in merito alla concordanza tra quesito diagnostico e classe di priorità prescritta. Inoltre, saranno condivisi gli esami ematochimici propedeutici alla effettuazione di alcune prime visite;
 - **revisione degli spazi ambulatoriali** al fine di una omogeneizzazione dei percorsi;
 - **perfezionamento del sistema informatizzato** per il **monitoraggio dei tempi di attesa prime visite** dell'ambito di garanzia;
 - definizione della modalità di presa in carico dei pazienti da parte dei professionisti ai fini della **prenotazione delle visite di controllo** e monitoraggio periodico su tale ambito di attività;
- con il coinvolgimento dei professionisti interessati, saranno redatti e attuati i **documenti programmatici** inerenti a tutti i **programmi di trapianto aziendali** e al **procurement degli organi** con l'obiettivo di incrementare il volume dei trapianti e l'ulteriore miglioramento degli *outcome*;
- sarà messo a punto e realizzato un progetto, condiviso con i professionisti, di **riorganizzazione delle attività di laboratorio** al fine di garantire all'utenza risposte omogenee in termini di qualità. Oltre a migliorare l'efficacia clinica, il progetto dovrà garantire anche una maggiore efficienza gestionale attraverso l'eliminazione della duplicazione dei servizi ad alto investimento tecnologico, l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane e della tecnologia strumentale (sfruttandola nell'arco dell'intera giornata - efficienza produttiva), la riduzione del numero dei canoni di noleggio/service (efficienza organizzativa) e lo sviluppo di nuove tecnologie ad attività diagnostica innovativa grazie all'integrazione delle differenti competenze specialistiche;
- saranno tenuti periodici incontri del tavolo interaziendale sulla farmaceutica costituito nel 2021 con l'AUSL TSE finalizzati all'implementazione dell'**appropriatezza prescrittiva** nell'ambito della continuità ospedale-territorio e nell'ottica della razionalizzazione dei costi e delle risorse assegnate;
- per l'attività di produzione e distribuzione di emocomponenti per l'Area Vasta Sud Est

(**Officina Trasfusionale AVSE**), in accordo con l'AUSL TSE, è previsto il completamento del percorso con l'acquisizione e la lavorazione degli emocomponenti raccolti da tutti i Servizi Trasfusionali dell'Area Vasta Sud Est;

- al fine di **incrementare il numero di interventi realizzati con il robot** dell'AOUS saranno definiti obiettivi di budget per strutture impegnate nell'attività chirurgica e sarà sottoscritta una **convenzione** con l'**AUSL TSE** che metta a disposizione dei professionisti dei presidi ospedalieri di Nottola e Campostaggia il polo robotico dell'AOUS che verrà impiegato da equipe formate dalle due aziende;
- al fine di monitorare l'effettivo ruolo ricoperto dall'Azienda in termini di offerta dei servizi sanitari alla popolazione della Zona Senese, dell'Area Vasta Toscana Sud-Est (escluso la Zona Senese), della Regione Toscana (delle altre due Aree Vaste Toscane) e proveniente da territori extra regionali, l'AOUS analizzerà sistematicamente per singola specialità:
 - sia il fenomeno della **mobilità sanitaria passiva** (le cosiddette "fughe") di pazienti residenti nel nostro territorio di riferimento i quali si rivolgono altrove per il soddisfacimento di un loro bisogno di salute;
 - sia il fenomeno della **mobilità sanitaria attiva** (le cosiddette "attrazioni") di pazienti residenti al di fuori del nostro territorio di riferimento i quali si rivolgono all'AOUS per il soddisfacimento di un loro bisogno di salute;



- saranno definite e approvate le **declaratorie** di tutti i **Dipartimenti** e delle **strutture** in questi operanti così da esplicitare le loro competenze e le relative interdipendenze;
- in applicazione a quanto previsto dal DM 70/2015 in merito all'ottimale **numerosità di strutture complesse rispetto ai fabbisogni di cura e al bacino di utenza** di riferimento l'AOUS dovrà prevedere alcune riorganizzazioni graduali;
- anche con il coinvolgimento dell'AUSL TSE e delle associazioni di volontariato, saranno redatte e implementate una serie di **progettualità**, condivise con i professionisti dell'AOUS,

tese a migliorare ulteriormente i servizi del Pronto Soccorso;

- sarà **potenziato il percorso pediatrico**. In particolare, sarà rivisto il PDTA che vede coinvolte le unità operative di Pronto Soccorso, Pediatria, Chirurgia Pediatrica, i Servizi di Anestesia e Rianimazione, Neonatologia e il Rischio Clinico;
- saranno potenziati i **monitoraggi aziendali delle fughe** per i DRG a elevata complessità e quello sull'**attrazione** da altre realtà regionali ed extraregionali al fine di identificare le strategie aziendali per ridurre le prime e aumentare la seconda;
- saranno identificate le iniziative utili a migliorare ulteriormente l'approccio relazionale dei professionisti dell'AOUS con i pazienti e i parenti. In applicazione delle linee guida emanate sia dall'AGENAS che dal Ministero della Salute, l'**umanizzazione delle cure** sarà un aspetto su cui l'AOUS investirà costantemente con varie iniziative fra cui una formazione dedicata e la promozione del confronto con altre realtà aziendali all'avanguardia in tale ambito;
- sarà redatto e attuato un **progetto** condiviso con i professionisti di **riorganizzazione delle terapie intensive**. Il progetto si porrà, fra gli altri, i seguenti obiettivi:
 - ottenere che tutte le UOC di Anestesia e Rianimazione "chiudano il ciclo", ovvero, dispongano sia di personale che opera nelle sale operatorie sia di personale che segue i pazienti in terapia intensiva;
 - riallocazione di una parte dell'operatività di alcune UOC di terapia intensiva non coerenti con la loro *mission*;
 - ridefinizione dei setting di tutte le terapie intensive per introdurre in tutte quelle dove non è presente anche la media intensità così da ottenere un modello di gestione dei posti letto modulare;
- sarà ulteriormente rafforzato l'approccio gestionale basato sulla **Data Governance**, affinché la diffusione e la condivisione dei dati aziendali rappresentino un elemento fondamentale del miglioramento dei servizi offerti alla cittadinanza e dell'intero sistema aziendale.



6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE



Rendiconto 2021

Le principali iniziative dell'AOUS in materia di **valorizzazione delle risorse umane** hanno riguardato:

- la definizione e l'applicazione della **procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane (personale dipendente SSN)** che disciplina modalità e tempi di acquisizione e valutazione delle richieste di personale presentate dai Dipartimenti, sia per la copertura del turn over che per il potenziamento delle risorse assegnate. La valutazione si fonda sull'analisi dell'evoluzione dei contesti organizzativi dei dipartimenti, delle dotazioni organiche nel tempo, dei dati relativi alle eventuali sofferenze organizzative (accantonamenti ferie/ore, straordinario etc) e della produttività delle strutture. L'applicazione della procedura costituisce la base per la costruzione dei piani annuali e triennali dei fabbisogni di personale (PTFP) secondo le linee di indirizzo e le risorse definite e assegnate dalla Regione Toscana;
- la definizione della **procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane - personale universitario in convenzione** condivisa con l'Università degli Studi di Siena per la programmazione dei ruoli universitari da convenzionare, nel rispetto dei vincoli finanziari nazionali e regionali e delle esigenze di continuità e sviluppo delle attività di comune interesse tra AOUS e Ateneo;
- la definizione della **procedura per il monitoraggio dell'assegnazione funzionale**, per Dipartimento/Area/Struttura e/o ambito organizzativo, **del personale** che risponde all'esigenza di individuare le strutture all'interno delle quali questo svolge le proprie attività così da poter valutare meglio le priorità tra le richieste di reclutamento di personale, individuando gli specifici contesti di eventuale sofferenza organizzativa sui quali intervenire. Le eventuali sofferenze organizzative verranno identificate anche rapportando le unità di personale alle tipologie di attività da svolgere e ai volumi delle stesse;
- l'avvio dell'**applicazione del regolamento aziendale sulla graduazione degli incarichi della dirigenza** (approvato nel 2020), con l'assegnazione delle quote di budget aggiuntivo alle strutture per la definizione dell'organigramma interno degli incarichi e la valorizzazione degli stessi (411.182 euro la quota di budget aggiuntiva distribuita per il personale dipendente del SSN e 79.100 euro quella distribuita per il personale universitario convenzionato);
- l'**adozione del regolamento sui criteri per il conferimento, mutamento e revoca degli incarichi dirigenziali**, in conseguenza del quale sono state espletate le procedure che hanno portato al conferimento di 336 nuovi incarichi (tra i quali anche gli incarichi gestionali di responsabilità di strutture semplici) ai Dirigenti dell'Area Sanitaria, ospedalieri e universitari convenzionati, in possesso del requisito del superamento dei 5 anni e della verifica positiva del Collegio Tecnico;
- la **revisione dell'assetto degli incarichi di funzione del personale del comparto**, con l'individuazione dei dipendenti titolari di ex funzione di coordinamento ai quali conferire i nuovi incarichi di organizzazione-coordinamento (35 incarichi) ed emissione degli avvisi di selezione

per gli incarichi di organizzazione-coordinamento ancora vacanti (25 incarichi). La revisione ha riguardato anche la ri-pesatura e valorizzazione di alcuni incarichi di organizzazione – ex PO istituiti nell'anno 2020 (27 incarichi), in relazione alle modifiche organizzative nel frattempo intervenute e l'istituzione di 5 nuovi incarichi. Al finanziamento degli incarichi sono state destinate nell'anno 2021 risorse per un importo totale pari a 846.837 euro;

- l'avvio e il completamento delle **procedure di stabilizzazione** previste nel Piano triennale del fabbisogno di personale 2020-2022 per l'anno 2021 ai sensi dell'art. 20 c. 1 D.Lgs. 75/2017 (legge Madia) e s.m.i., che ha portato alla stabilizzazione di 5 unità di personale del comparto appartenenti al ruolo sanitario e al ruolo amministrativo e l'avvio delle procedure di stabilizzazione di cui all'art. 20 c. 2 dello stesso D.Lgs. 75/2017 e s.m.i., mediante concorso riservato o con riserva dei posti per gli aventi diritto, riguardanti 3 unità di personale dirigenziale e 2 unità di personale del comparto;
- lo scorrimento della graduatoria triennale per l'attribuzione delle **Progressioni Economiche Orizzontali (PEO)** per il personale del comparto, che ha impegnato risorse complessive a valere sul fondo contrattuale relativo pari a 300.498 euro e ha consentito a 294 unità di personale del comparto di conseguire, con decorrenza 1° gennaio 2021, la fascia economica superiore;
- la **valutazione e verifica da parte dei Collegi Tecnici** di circa 210 **dirigenti** alla scadenza dell'incarico e/o alla maturazione dei requisiti ai fini del conferimento della fascia superiore dell'indennità di esclusività (5-15 anni, più 15 anni), recuperando il ritardo accumulato in precedenza a causa della scadenza contemporanea della maggior parte degli incarichi aziendali e della pandemia;
- il costante monitoraggio delle strutture vacanti coperte mediante incarichi di facenti funzione o l'assegnazione di incarichi ad interim ai fini del graduale superamento degli stessi e l'**assegnazione stabile degli incarichi di responsabilità gestionale**. Nel corso dell'anno 2021 sono state stabilmente assegnate le seguenti 11 strutture:
 - Dipartimento Innovazione, Sperimentazione e Ricerca Clinica e Traslazionale;
 - UOC Pronto Soccorso;
 - UOC Malattie Infettive e Tropicali;
 - UOC Anestesia e Rianimazione Cardio-Toraco-Vascolare;
 - UOC Sviluppo delle Risorse Professionali e dei Percorsi Assistenziali;
 - UOSA Psicologia;
 - UOSA Allergologia;
 - UOC Programmazione e Monitoraggio;
 - UOC Realizzazioni;
 - UOC Manutenzioni;
 - UOC Politiche e Gestione Risorse Umane.

Inoltre, risultano bandite le procedure per la copertura in via definitiva delle seguenti 8 strutture:

- UOC Gastroenterologia ed Endoscopia Operativa;
- UOC Neuropsichiatria Infantile;
- UOC Anestesia e Rianimazione Neurochirurgica;
- UOC Neuroimmagini;
- UOC Immunoematologia e Servizio Trasfusionale;
- UOC Laboratorio Patologia Clinica;
- UOSA Broncoscopia Diagnostica ed Interventistica;
- UOSA Neurologia Perioperatoria e Post Critica.

- è stata definita e approvata la **procedura aziendale** inerente all'**assegnazione degli spazi ai Dipartimenti aziendali** e alle strutture aziendali al fine di garantire coerenza fra attività realizzate e assegnazioni, promuovere equità nell'attribuzione di tale risorsa aziendale e innalzare ulteriormente il livello di sicurezza nei luoghi di lavoro mediante un sistema di classificazione della destinazione di uso dei vari locali e di verifica di rispetto della stessa nel tempo.

Strategie 2022-2024

Di seguito vengono riportate le fondamentali azioni per il triennio 2022-2024 inerenti alla **valorizzazione delle risorse umane**:

- **dare continuità alla procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane**, che costituirà la base per la definizione della corrispondente sezione del PIAO (Piano integrato di attività ed organizzazione), all'interno del quale confluirà il Piano triennale dei fabbisogni di personale ai sensi delle disposizioni del Decreto Legge 80 del 9 giugno 2021, convertito nella Legge 113 del 6 agosto 2021;
- **dare attuazione alla procedura per la programmazione dei ruoli universitari da convenzionare**, anche mediante la **stipula di un accordo triennale AOUS-Università di Siena**, approvato anche dalla Regione Toscana, per potenziare alcuni ambiti strategici e per garantire la copertura del turn over nei settori in cui è indispensabile la garanzia di continuità delle attività assistenziali integrate alle attività didattiche e di ricerca;
- **completamento dell'assetto degli incarichi dirigenziali**, mediante il conferimento degli incarichi ai dirigenti di nuova assunzione, dipendenti del SSN e universitari convenzionati, ai dirigenti a tempo determinato e a coloro che hanno superato la verifica del Collegio Tecnico dopo l'avvio delle procedure concluse nell'anno 2021;
- **programmazione delle attività di verifica ad opera dei Collegi Tecnici in modo da garantire il completamento delle procedure di valutazione entro la scadenza degli incarichi della dirigenza medica** in essere o immediatamente dopo il conseguimento dei requisiti di anzianità per il passaggio alla fascia superiore dell'esclusività, secondo quanto previsto dalle disposizioni contrattuali vigenti;



- integrazione del **regolamento aziendale sulla graduazione degli incarichi** della dirigenza mediante la revisione dei criteri per la pesatura e graduazione delle Strutture Complesse (UOC) e l'introduzione di un sistema di graduazione delle Strutture Semplici a valenza Dipartimentale (UOSA). Adozione di un regolamento per la revisione degli assetti organizzativi e per l'istituzione nel Sistema Aziendale di nuove Strutture Sanitarie (UOC o UOSA), a direzione ospedaliera o universitaria, da formalizzare con atti di modifica del collegato allo Statuto Aziendale;
- sarà rideterminata la quota del fondo contrattuale da destinare al finanziamento degli **incarichi del comparto**, in relazione alle proposte di revisione e valorizzazione degli incarichi conseguenti alle intervenute modifiche nell'organizzazione complessiva dell'AOUS. Sarà completato l'assetto organizzativo mediante l'emissione degli avvisi per la copertura degli incarichi risultanti ancora vacanti e sarà integrato il Regolamento vigente mediante la definizione dei criteri di graduazione e dell'assetto complessivo degli incarichi "professionali" del personale del comparto;
- l'assetto organizzativo del **Dipartimento delle professioni infermieristiche e ostetriche** e del **Dipartimento delle professioni sanitarie e tecnico sanitarie saranno irrobustiti** sia mediante le riorganizzazioni necessarie, da condividere all'interno dell'azienda con i professionisti e i contesti aziendali opportuni, sia assegnando la responsabilità delle strutture dirigenziali ancora vacanti. Nelle more che questo disegno giunga alla piena applicazione la Direzione Aziendale identificherà le modalità mediante cui **accrescere il livello di coinvolgimento delle responsabili di UOP** nella gestione aziendale;
- con il contributo del tavolo sindacale, sarà definito e attuato un **progetto di accoglienza per i neoassunti** che prenderà le mosse dalle cause dell'alto tasso di turn over del personale appartenente al ruolo sanitario e che sarà volto a fornire una serie di strumenti di supporto ai dipendenti in assunzione tesi a favorire ed incentivare la permanenza presso l'AOUS;
- con il contributo del tavolo sindacale, sarà progettato e attuato un **sistema di mappatura delle competenze esteso a tutti i profili professionali** con l'obiettivo di allocare le risorse umane negli ambiti organizzativi più idonei anche tenendo conto anche delle aspettative dei dipendenti e **valorizzandone le esperienze acquisite**. Tale sistema avrà il fine da un lato di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti e dall'altro lato di consentire che l'organizzazione possa agire con la massima efficacia ed efficienza possibile. Inoltre, il sistema permetterà di valutare il **fabbisogno formativo del personale** ed attuare le misure necessarie per il raggiungimento di livelli elevati nell'applicazione delle buone pratiche nei percorsi clinico-assistenziali;
- sarà data attuazione alla **procedura aziendale** inerente all'**assegnazione degli spazi ai Dipartimenti aziendali** e alle strutture aziendali al fine di garantire coerenza fra attività realizzate e assegnazioni, promuovere equità nell'attribuzione di tale risorsa aziendale e innalzare ulteriormente il livello di sicurezza nei luoghi di lavoro mediante un sistema di classificazione della destinazione di uso dei vari locali e di verifica di rispetto della stessa nel tempo;
- come già scritto nel paragrafo dedicato ai lavori, fra i lavori ritenuti urgenti dall'AOUS, da realizzare fra il 2022 e il 2023, sono ricompresi sia il **nuovo parcheggio** che le **nuove aree spogliatoio** e la **ristrutturazione di quelle esistenti**;
- nell'ottica di un **piano di mobilità sostenibile**, che vedrà coinvolta tutta l'area prospiciente il presidio ospedaliero con importanti finanziamenti, d'intesa con Comune di Siena, provincia di Siena e Regione Toscana verranno messe in atto azioni di rafforzamento del trasporto pubblico locale e della mobilità dolce. Sarà inoltre somministrato ai dipendenti dell'AOUS

un nuovo questionario sulla mobilità in attuazione del Piano Spostamento Casa Lavoro, che ha tra gli obiettivi quello di favorire l'integrazione della mobilità sostenibile aziendale con le politiche pubbliche in una logica di rete e di interconnessione;

- sarà avviata, a seguito di confronto con le OOSS, l'implementazione di un **sistema di accertamento e misurazione della performance individuale**, conforme a quanto previsto dalle linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica e dalla normativa vigente, con contestuale revisione, in particolare, dei Regolamenti in materia (criticità segnalata dall'OIV). Il sistema dovrà prevedere l'assegnazione a cascata degli obiettivi individuali tra i diversi livelli di responsabilità, quale leva per il miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi affidati alle risorse umane, proponendo anche l'inserimento nelle rispettive schede di item relativi alla valutazione dei comportamenti e delle competenze;
- saranno avviate, a seguito della cessazione dello stato di emergenza, le procedure per la gestione del **"lavoro agile"** (*smart working*) in modalità ordinaria, attraverso la disciplina, nel PIAO. Il percorso coinvolgerà, oltre agli uffici e strutture dell'AOUS, anche l'OIV, il CUG e le rappresentanze sindacali. In quest'ambito saranno promosse indagini finalizzate al monitoraggio del clima e del benessere organizzativo anche in modalità di lavoro agile, per accompagnare il processo di implementazione in un'ottica di sostenibilità individuale, di gruppo e di organizzazione;
- verrà data **continuità all'attività del Punto di Ascolto Aziendale** per i dipendenti offrendo un servizio che possa essere capace di contenere e sostenere il disagio in riferimento alla propria attività lavorativa;
- verranno adottate, anche mediante l'approvazione del **piano triennale di azioni positive**, misure idonee a promuovere pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale, contrasto alle discriminazioni e inclusività, finalizzate alla promozione del benessere organizzativo e ad una migliore organizzazione che favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata. Saranno sviluppate, in particolare, le attività conoscitive, di monitoraggio e analisi della situazione attuale ed individuati obiettivi specifici, in stretta collaborazione con il CUG e mediante il rafforzamento del ruolo allo stesso riconosciuto;
- verrà promosso annualmente un **concorso di idee, rivolto al personale aziendale, finalizzato a migliorare la qualità dei servizi o delle condizioni lavorative dell'azienda**. Le migliori idee riceveranno un riconoscimento aziendale e, soprattutto, verranno implementate compatibilmente con le risorse necessarie per farlo;
- verrà promossa la collaborazione con i Centri per l'Impiego per la programmazione della copertura della quota d'obbligo con riferimento alle **categorie protette** mediante stipula della nuova convenzione e saranno adottate misure per l'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità, anche mediante l'individuazione della figura del "responsabile dei processi di inserimento", al fine di garantire il rispetto del principio di parità di trattamento;
- verranno previsti **momenti di incontro con le Rappresentanze Sindacali**, prima dell'approvazione del Piano Assunzioni, finalizzati ad un confronto preventivo rispetto alle decisioni da adottare relativamente ai vari ambiti organizzativi, anche esaminando indicatori costituenti una *proxy* della sofferenza organizzativa;
- in merito al tema del **Benessere Organizzativo**, saranno effettuate periodiche **Indagini sul Clima Interno** ed i risultati dei questionari raccolti saranno oggetto di attenta analisi da parte della Direzione Aziendale e di condivisione all'interno dei rispettivi DAI ed ambiti organizzativi coinvolti, oltre che di aperta discussione anche all'interno dei tavoli sindacali.

7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY



Rendiconto 2021

Nel corso del 2021 l'AOUS ha potenziato le relazioni istituzionali e le **attività di informazione e comunicazione interna ed esterna** anche al fine di rafforzare le relazioni con i propri *stakeholders*. La direzione aziendale ha adottato una strategia comunicativa basata su trasparenza, equità, innovazione e miglioramento continuo. Fra le altre cose sono stati organizzati eventi per valorizzare le attività di alta specializzazione, nonostante le difficoltà imposte dalla pandemia, d'intesa e in piena condivisione con il contesto politico-istituzionale.

In particolare le attività si sono articolate con diverse modalità e utilizzando molteplici strumenti di comunicazione tra cui:

- **comunicazione istituzionale e organizzazione di eventi con i referenti politici, istituzionali e mondo del volontariato** tra cui: *Focus Aou Senese* (giornata di incontro e confronto sulle strategie aziendali con i referenti politici e istituzionali), incontri periodici presso l'AOUS con il Presidente della Giunta e l'Assessore regionale alla Salute, eventi in partnership con il Comitato di Partecipazione aziendale (*Confrontiamoci per Partecipare*, summit con tutti i comitati di partecipazione della Toscana), incontro con Anci Sanità Toscana, incontro con il Presidente del Consiglio Regionale; incontro con altre aziende e istituzioni su temi di rilevante interesse pubblico tra cui trapianto di polmone, trapianto di rene e chirurgia robotica;
- **comunicazione interna e organizzazione di eventi specifici aziendali sia divulgativi che rivolti ai pubblici interni**, fra cui:
 - *Programma Agorà*, progetto per promuovere cultura nonostante il Covid articolato in 12 appuntamenti con diversi ospiti, trasmesso sul canale YouTube dell'AOUS;
 - *Evento Focus AOUS speciale professionisti*, rivolto ad un pubblico interno per aumentare la condivisione e il senso di appartenenza, (effettuato a giugno e a dicembre 2021 avrà cadenza semestrale);
- **comunicazione on line**:
 - **potenziamento Social Media** attraverso i profili aziendali Twitter, Instagram e Youtube che, nel corso del 2021, hanno avuto rispettivamente un incremento, rispetto al 2020, di follower pari a circa il 20%, 102% e 90%. Il social web ha in genere notevolmente incrementato l'area di repository di informazioni sulla salute, gli spazi di discussione e confronto;
 - **avvio progettazione nuovo sito Internet aziendale che sarà operativo entro il primo semestre del 2022**. Realizzato per garantire il rispetto delle linee guida indicate da AGID, con migliore accessibilità e usabilità per gli utenti, *responsiveness* per qualsiasi tipo di dispositivo, ottimizzazione delle modalità di ricerca, migliore fruibilità per i diversi target e semplicità, completezza e chiarezza dei contenuti proposti e sempre aggiornati;



- **comunicazione media:** realizzazione di oltre 240 comunicati stampa per documentare attività, novità, innovazioni, progetti di ricerca dell'AOUS. Particolare attenzione è stata data *accountability* sul corretto utilizzo delle risorse finanziarie pubbliche ricevute (es. acquisizioni tecnologiche, miglioramenti strutturali e presentazione masterplan). I comunicati hanno contestualmente autoprodotti, come strategia di comunicazione crossmediale, oltre 230 lanci Instagram e Twitter e circa 120 videoservizi informativi utilizzati non solo sul canale YouTube aziendale ma anche da redazioni radio-televisive e siti web di informazione, impostati come veri e propri format videogiornalistici. Organizzazione conferenze stampa su temi di particolare rilievo anche in collaborazione con Istituzioni e altre Aziende tra cui Regione Toscana, Università di Siena, Università di Firenze, Comune e Provincia di Siena, AOU Careggi, AOU Pisana, AUSL TSE;
- **produzioni editoriali:**
 - *Newsletter aziendale*, realizzata mensilmente per illustrare le principali attività aziendali e distribuita in versione cartacea all'interno dell'ospedale e in modalità on line tramite il sito istituzionale;
 - *e-book "Un anno di lotta al Covid"*, realizzato con il supporto della Regione Toscana e in collaborazione con istituzioni, volontariato e professionisti per illustrare quanto fatto e cosa ha insegnato il primo anno di pandemia all'AOUS;
 - *brochure aziendali e carte dei servizi su specifiche attività assistenziali (con particolare attenzione ai trapianti d'organo)*, per migliorare l'informazione e l'empowerment dei cittadini nei confronti delle attività e servizi aziendali;
- **comunicazione sociale:** supporto media e social alle campagne di comunicazione Covid della Regione Toscana (buone pratiche, norme di comportamento anti contagio, vaccinazioni, etc);
- **potenziamento delle relazioni sindacali:** numerose sono state le occasioni di confronto con le organizzazioni sindacali. Fra queste si annoverano nel 2021 6 incontri con OOSS Confederali, 24 incontri con OOSS del Comparto e 21 incontri con OOSS Dirigenza Area Sanità parte universitaria e PTA. Tali incontri hanno consentito, fra le altre cose, di raggiungere importanti accordi già illustrati in precedenza.



Strategie 2022-2024

Nel corso del triennio l'AOUS potenzierà le relazioni istituzionali e le attività di **informazione e comunicazione interna ed esterna** anche al fine di rafforzare ulteriormente le relazioni con i propri *stakeholders*. In particolare, tale potenziamento avverrà attraverso le seguenti iniziative:

- **definizione del piano annuale di comunicazione aziendale.** Le strategie 2022-2024 puntano a un ulteriore potenziamento delle attività di informazione e comunicazione che saranno programmate nel Piano di Comunicazione aziendale 2022, in corso di realizzazione anche con il supporto delle proposte in arrivo dai Dipartimenti aziendali. Il piano di comunicazione è un programma d'azione per stabilire gli obiettivi e i mezzi idonei a realizzare la strategia di sviluppo della comunicazione e dell'immagine aziendale. E' un documento in grado di coniugare le strategie, gli obiettivi, le azioni, gli strumenti di comunicazione secondo un disegno organico e razionale e aiuta il governo della comunicazione perché ne consente la finalizzazione (perché comunico), ne individua gli attori (chi comunica e a quali destinatari), identifica i prodotti comunicativi (cosa realizzare), con quali strumenti e risorse vengono realizzati e veicolati per mettere l'organizzazione nelle condizioni di avere una visione complessiva della propria comunicazione. Il rendiconto 2021 servirà come base per costruire un valido documento programmatico, secondo una procedura definita ad hoc e sarà aggiornabile con cadenza semestrale;
- **potenziamento attività di comunicazione istituzionale e organizzazione eventi con i referenti politici e istituzionali;**
- **potenziamento della comunicazione interna:** maggior utilizzo mailing list interna e organizzazione eventi di dialogo e confronto con i dipendenti;
- **potenziamento comunicazione media e integrazione con la comunicazione crossmediale;**
- **potenziamento social media ed elaborazione social media policy interna ed esterna;**
- **completamento progetto sito Internet Aziendale** con la messa on line entro il primo semestre del 2022;
- **collaborazione al progetto di comunicazione del Comitato di Partecipazione** aziendale "PartecipiAmo alla Sanità". Il progetto prevede una serie di iniziative di comunicazione esterna, tra cui quattro incontri pubblici specifici su temi di rilevante interesse, uno spazio sulla *newsletter* aziendale dedicato al Comitato e videointerviste da inserire in una sezione dedicata sul canale YouTube dell'AOUS. Il coinvolgimento dei cittadini nella valutazione dei servizi sanitari può costituire un'importante occasione per ricevere spunti di riflessione utili al miglioramento dei servizi;
- evento **Focus AOUS speciale professionisti** proseguirà con cadenza semestrale;

- miglioramento della **fruizione dei servizi on line** tramite il nuovo sito internet, aumentando anche la possibilità di utilizzo di alcuni servizi web (es. Zero Coda per le prenotazioni dei prelievi e consegna dei campioni biologici) e delle app della Regione Toscana tra cui "Toscana Salute" che consente l'accesso a diversi servizi tra cui le prenotazioni e l'accesso ai referti digitali collegati al FSE (fascicolo sanitario elettronico);



- verranno coinvolte le organizzazioni sindacali in una riflessione tesa ad identificare le modalità con cui **rafforzare e migliorare ulteriormente le relazioni sindacali**. Saranno messe a sistema tutte le informazioni già disponibili per misurare il **clima interno** e identificare le situazioni di sofferenza organizzativa (assenteismo, malattie, ferie non godute etc) così da disporre degli elementi oggettivi per mettere in atto, con il contributo delle organizzazioni sindacali, le opportune strategie per perseguire il **benessere organizzativo** e il **migliore impiego del personale**;
- saranno promosse **occasioni di confronto periodico con tutti gli stakeholders dell'AOUS sia strategie aziendali che sull'attuazione delle stesse**;
- i **reclami** saranno periodicamente **classificati per tipologia e servizio** cui sono rivolti ed esaminati anche dalla Direzione aziendale che valuterà le iniziative da intraprendere per superare le principali criticità segnalate dall'utenza;
- saranno ulteriormente sviluppati gli strumenti aziendali finalizzati al **coinvolgimento dei cittadini nella valutazione dei servizi resi**, facendo particolare riferimento all'analisi specifica dei risultati prodotti dalle **Indagini sulla Qualità Percepita dall'Utenza** e dei **Reclami** presentati all'Azienda, analizzati e valutati secondo una nuova classificazione per ambito organizzativo;
- saranno promossi **incontri informativi** nel corso dell'anno aperti alla partecipazione del **personale aziendale** sulle strategie, sulle politiche aziendali e sull'andamento generale, in modo da diffondere al massimo le informazioni all'interno dell'organizzazione su tematiche fondamentali per la vita dell'Azienda.

8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE



Rendiconto 2021

Nel corso del 2021 l'AOUS si è fortemente impegnata nel consolidare e formalizzare le **partnership** soprattutto **con le altre aziende sanitarie**. Infatti, alcuni percorsi di cura si caratterizzano per attraversare i confini organizzativi di più aziende, ovvero, aumentano la loro efficacia quando più aziende collaborano nell'erogazione dei servizi sanitari.

Di seguito vengono riepilogati le **principali intese raggiunte nel corso del 2021**:

- o convenzione con la **Fondazione Gabriele Monasterio** per la realizzazione del **programma congiunto dei trapianti cardiaci nei pazienti affetti da cardiomiopatie congenite**. Per mezzo di tale convenzione i professionisti della Fondazione Monasterio mettono a disposizione dell'AOUS le proprie *expertise* per il corretto inquadramento dei pazienti congeniti adulti complessi che necessitano di assistenza ventricolare meccanica e/o candidabili al trapianto cardiaco da effettuarsi presso l'AOUS;
- o accordo con l'**Azienda Ospedaliero-Universitaria di Careggi** per l'**attività chirurgica nell'ambito del trapianto di polmone**. A seguito di questo accordo i professionisti dell'AOU di Careggi collaboreranno con quelli dell'AOUS nelle seguenti attività: i) la valutazione dell'organo di potenziali donatori identificati presso l'AOU di Careggi, ii) il prelievo di organo in collaborazione con i chirurghi toracici dell'AOUS, iii) la valutazione dei riceventi ricoverati presso l'AOU di Careggi in previsione dell'eventuale trapianto da realizzarsi presso l'AOUS, iv) la presenza programmata di chirurghi toracici dell'AOU di Careggi nell'équipe trapiantologica e v) la possibilità di coinvolgere gli specializzandi in chirurgia toracica presso l'AOU di Careggi nel programma di trapianto di polmone dell'AOUS;
- o protocollo d'intesa con l'**AOU Pisana** e l'**AOU di Careggi** per l'**attività chirurgica nell'ambito del trapianto di rene**. Le finalità di tale protocollo sono le seguenti: i) sviluppare il programma regionale di trapianto del rene prevedendo la costituzione di équipe chirurgiche interaziendali, ii) definire e implementare le buone pratiche a livello regionale, iii) potenziare la donazione da donatore vivente, iv) sviluppare programmi di ricerca comuni e v) sostenere la formazione di giovani professionisti da impiegare nei programmi di trapianto;
- o accordo con l'**AOU di Careggi** per l'**attività chirurgica nell'ambito del trapianto di rene** per la concreta attuazione del protocollo di cui al punto precedente con particolare riferimento alla costituzione di équipe chirurgiche interaziendali fra AOUS e AOU di Careggi;
- o accordo con l'**AUSL TSE** per l'**impiego da parte dell'AOUS delle sale operatorie del presidio ospedaliero di Nottola** e la messa di disposizione, fuori dall'orario di lavoro, degli anestesisti dell'AOUS per garantire l'attività chirurgica di alcuni presidi ospedalieri dell'AUSL TSE.

Nel corso del 2021 l'AOUS ha rafforzato le partnership con le altre aziende sanitarie oltre che con intese formalizzate, altresì, con le seguenti ulteriori iniziative:

- si sono svolti **incontri periodici**, solitamente ogni mese, **fra le direzioni aziendali dell'AOUS e dell'AUSL TSE** finalizzati a discutere di organizzazione dei servizi sanitari all'interno dell'Area Vasta SE. Fra i numerosi argomenti trattati si citano, a titolo esemplificativo, i seguenti: i) coordinamento sulle azioni di contrasto alla pandemica, ii) strategie interaziendali per ridurre i tempi di attesa delle prime visite e aumentare la percentuale di prenotazioni sulle prescrizioni, iii) iniziative interaziendali per conseguire l'obiettivo regionale di area vasta inerente al costo della farmaceutica, iv) comuni iniziative formative rivolte al personale aziendale, v) accordo sulle prestazioni specialistiche e di consulenza ambulatoriali e diagnostiche che le due aziende si rendono, vi) pareri congiunti richiesti dalla Regione Toscana su specifiche richieste di accreditamento dei privati accreditati, vii) accordo sull'immobile di viale Sardegna, viii) assegnazione dei medici specializzandi alle strutture dell'AUSL TSE, ix) identificazione e approvazione di procedure interaziendali per specifici percorsi assistenziali trasversali (per esempio, somministrazione degli anticorpi monoclonali di *Toscana Life Sciences*, attività di Area Vasta della Cardiologia Interventistica etc);
- sono stati **assegnati ai dipartimenti aziendali 11 obiettivi di budget di natura interaziendale** preventivamente condivisi con le aziende coinvolte;
- al fine di accrescere le occasioni di confronto fra i professionisti di aziende differenti e consolidare la collaborazione fra questi, le **iniziative formative** del piano aziendale della formazione sono state **offerte gratuitamente ad altre aziende** che hanno garantito analoga possibilità al personale dell'AOUS, Nel 2021 l'AOUS ha "ospitato" circa 160 corsisti di altre aziende in 11 corsi da questa organizzati e ha ottenuto ospitalità per circa 100 propri professionisti in 6 corsi organizzati da altre aziende.



Strategie 2022-2024

Nel corso del triennio l'AOUS continuerà ad operare al fine di potenziare le collaborazioni con le altre aziende sanitarie sia toscane che appartenenti ad altri SSR. In particolare, tale potenziamento avverrà attraverso le seguenti iniziative:

- proseguiranno gli **incontri periodici con l'AUSL TSE** per la definizione di strategie di Area Vasta e relativa attuazione;
- l'**attuazione delle intese già sottoscritte** sarà **monitorata** rispetto agli obiettivi prefissati e **annualmente rendicontata**;
- la direzione aziendale dell'AOUS continuerà ad **assegnare ai dipartimenti aziendali obiettivi di budget di natura interaziendale** preventivamente condivisi con le aziende coinvolte;
- al fine di accrescere le occasioni di confronto fra i professionisti di aziende differenti e consolidare la collaborazione fra questi, le iniziative del piano formativo aziendale dell'AOUS continueranno ad essere aperte gratuitamente ai dipendenti di altre provenienti da altre per consolidare la collaborazione fra questi, le **iniziative formative** del piano aziendale della formazione sono state **offerte gratuitamente ad altre aziende** che hanno garantito analoga possibilità al personale dell'AOUS;
- verranno raggiunte **nuove intese finalizzate a rafforzare la logica della rete** di Area Vasta e regionale dei servizi sanitari;
- in accordo con l'AUSL TSE e con la Società della Salute Senese saranno raggiunte **intese e definite procedure per rafforzare i percorsi ospedale-territorio** così da migliorare la presa in carico dei pazienti sia dell'Area Vasta che della zona-distretto senese;
- la Direzione Aziendale intende sviluppare ulteriormente **forme di condivisione delle strategie con la AUSL TSE**, in ottica di migliore organizzazione e funzionamento dei percorsi clinico-assistenziali interaziendali. In tal senso si potranno prevedere momenti di approfondimento e di confronto congiunto, **tra le Rappresentanze Sindacali e le Direzioni delle due Aziende**, anche su istanze specifiche presentate dalle organizzazioni sindacali.

9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI



Rendiconto 2021

9.1 – Miglioramento del posizionamento della AOUS nel Sistema di Valutazione Regionale “Bersaglio MeS”

La Regione Toscana considera ormai da anni il Sistema di Valutazione della Performance delle Strutture Sanitarie Toscane (Bersaglio MeS), elaborato dalla Scuola Superiore Sant’Anna dell’Università degli Studi di Pisa, lo strumento di rappresentazione dei risultati e di governo del Sistema Sanitario Regionale.

Le aree della valutazione sono:

- **Efficienza e Sostenibilità**, che include indicatori relativi all'utilizzo delle risorse economiche, alla struttura finanziaria dell'azienda e alla gestione delle risorse umane;
- **Comunicazione e Processi**, che include indicatori volti a monitorare i processi organizzativi non sanitari che costituiscono la chiave di congiunzione fra i cittadini e l'azienda (come ad esempio la comunicazione, la Carta sanitaria elettronica ed i tempi di attesa) oppure fra i professionisti, l'azienda ed il sistema nel suo complesso (come ad esempio i sistemi informativi);
- **Strategie Sanitarie Regionali**, che include indicatori volti a monitorare la capacità dell'azienda di conseguire ed applicare i programmi sanitari ritenuti strategici dal livello regionale (come ad esempio la sanità di iniziativa e la copertura vaccinale);
- **Prevenzione Collettiva e Sanità Pubblica**, che include indicatori riferiti ai servizi di sicurezza sul lavoro, sicurezza alimentare, nutrizione e medicina dello sport (quest'Area fa riferimento alle funzioni delle Aziende Unità Sanitarie Locali);
- **Emergenza-Urgenza**, che include indicatori che misurano l'appropriatezza e tempestività nel rispondere alle richieste di soccorso da parte degli utenti in pronto soccorso e sul territorio (118);
- **Governo e Qualità dell'Offerta**, che include indicatori volti a controllare il governo della domanda, l'appropriatezza e gli aspetti della qualità di esito e di processo dei servizi offerti dal sistema sanitario;
- **Assistenza Farmaceutica**, che comprende indicatori relativi all'utilizzo appropriato ed efficiente dei farmaci sia in ambito territoriale che ospedaliero;
- **Valutazione dell'Utenza**, che include gli indicatori della dimensione della valutazione esterna.

A partire dall'anno 2020 il Sistema di Valutazione si è arricchito, a seguito della situazione di emergenza generale connessa al diffondersi del Covid-19, di una nuova Area denominata:

- **Resilienza**, che comprende indicatori che rappresentano la capacità di prevedere in modo proattivo, di assorbire e di adattarsi a shock e cambiamenti strutturali in modo da consentire di continuare nelle attività richieste, di riportare le prestazioni ai livelli ottimali il più

rapidamente possibile, di trasformarsi e rafforzarsi e di ridurre la sua vulnerabilità a shock simili e cambiamenti strutturali in futuro.

Le fasce in cui la valutazione viene espressa sono cinque:

- fascia verde scuro, fascia più centrale del bersaglio, corrisponde ad una performance ottima. In una scala di valutazione a cinque fasce, il punteggio sintetico si posiziona tra il 4 ed il 5;
- fascia verde chiaro, quando la performance è buona e la valutazione sintetica oscilla tra i 3 ed il 4;
- fascia gialla, quando la valutazione è tra il 2 ed il 3 e la performance è positiva, ma presenta spazi di miglioramento;
- fascia arancione, quando la valutazione è tra l'1 ed il 2 e presenta una situazione preoccupante. La performance deve essere migliorata;
- fascia rossa, quando la valutazione è sotto l'unità e la performance è pessima.

Il **Bersaglio MeS**, ovvero la rappresentazione grafica dei risultati e della totalità degli indicatori che compongono il Sistema Regionale di Valutazione, ha evidenziato come l'AOUS abbia perseguito nell'anno 2021 (sui dati provvisori) e negli anni precedenti (sui dati consolidati) **risultati complessivi molto buoni** dal punto di vista organizzativo e gestionale e ottime performance in molte dimensioni misurate a livello regionale e nel confronto con le altre Aziende Ospedaliero-Universitarie Toscane. Infatti, risultano ben più numerosi gli indicatori aziendali con un punteggio elevato (tra 3 e 5) rispetto a quelli che si collocano nelle fasce basse del Bersaglio MeS (tra 0 e 2), nelle quali si trovano le attività aziendali che presentano maggiori margini di miglioramento.

9.2 – Sanità digitale

Sotto la denominazione *Sanità digitale* si riconducono le attività regionali ed aziendali volte all'informatizzazione e digitalizzazione del Sistema Sanitario Regionale e finalizzate a garantire una maggiore accessibilità e tracciabilità delle attività sanitarie.

Nel corso dell'anno 2021 l'AOUS ha profuso grandi sforzi e raggiunto buoni risultati in questo ambito, ed in modo particolare in termini:

- di un maggiore utilizzo dello strumento della “prescrizione elettronica” delle prestazioni e dei farmaci da parte dei professionisti aziendali;
- di un utilizzo appropriato dello strumento della telemedicina e del teleconsulto, per garantire continuità assistenziale ai pazienti anche in un periodo storico (a causa della diffusione del Covid-19) che richiederebbe distanziamento sociale e riduzione degli accessi ospedalieri;
- di una progressiva informatizzazione dei documenti sanitari e di una maggiore alimentazione del Fascicolo Sanitario Elettronico dei pazienti.

Un dato che conferma questo processo di miglioramento aziendale è il numero di **prescrizioni elettroniche delle prestazioni e dei farmaci** effettuate dai professionisti dell'AOUS, che sono passate da 402.356 nel 2019 a **462.059 nel 2021**.

9.3 – Oncologia

Un ambito aziendale di attività particolarmente importante è quello relativo alla **chirurgia oncologica**, in modo particolare per quanto concerne la capacità delle aziende di sviluppare tale settore al fine di effettuare un maggior numero di interventi chirurgici e di offrire quindi in tempi rapidi una risposta ad un fabbisogno di salute di pazienti “fragili”.

Nel corso dell'anno 2021 l'AOUS ha **potenziato tale attività** dal punto di vista dei volumi di attività chirurgica svolta, con **769 interventi effettuati** (per i Tumori previsti dal Piano Nazionale Governo Liste di Attesa) **rispetto ai 740 del 2020**, proseguendo il processo di crescita aziendale di tali attività

già realizzato nel 2020 pur in presenza della situazione pandemica generale (gli interventi effettuati sono stati **531 nell'anno 2019**, quando l'Azienda non aveva dovuto adottare misure di contenimento delle attività ospedaliere per ridurre il rischio di diffusione del Covid-19).

Un altro indicatore molto rilevante è quello che riguarda la capacità dell'Azienda di rispettare i **tempi di attesa previsti per gli interventi chirurgici oncologici con classe di priorità "A"** (ovvero quelli che dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di programmazione dell'intervento che avviene con l'inserimento del paziente all'interno della lista operatoria). **Nell'anno 2021** l'AOUS ha elevato tale indicatore, passando **dall'85% del 2019 all'88% del 2021**.



9.4 – Mantenimento/miglioramento degli indicatori di esito e qualità

Il Decreto Ministeriale n.70 del 2 aprile 2015 ha adottato il "Regolamento recante Definizione degli Standard Qualitativi, Strutturali, Tecnologici e Quantitativi relativi all'Assistenza Ospedaliera". Un rilievo particolare viene assegnato alle reti per patologia, quali la rete infarto, la rete ictus, la rete traumatologica, la rete neonatologica ed i punti nascita, la rete medicine specialistiche, la rete oncologica e la rete pediatrica.

Il Ministero della Salute, in collaborazione con l'AGENAS (Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali), effettua a cadenza annuale il monitoraggio e la valutazione degli indicatori di volume e di esito delle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere Italiane (Piano Nazionale Esiti – PNE).

Il monitoraggio dei suddetti indicatori per ciascuna Azienda è finalizzato alla valutazione e verifica della qualità dei percorsi assistenziali, dal punto di vista degli esiti delle cure sui pazienti trattati e dei volumi di casistica trattata dai professionisti (soglie operative minime).

Gli indicatori sono costruiti per valutare gli esiti in termini di:

- mortalità (per esempio, rischio di morte a 30 giorni da intervento chirurgico);

- riammissioni (per esempio, proporzione di riammissioni a 30 giorni dalla dimissione ospedaliera);
- eventi avversi (per esempio, rischio di morte per i DRG a basso rischio);
- volumi/esito (per esempio, relazione tra volumi di attività e rischio di morte).

L'ultima valutazione effettuata a livello ministeriale sui dati di Esito delle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere Italiane si riferisce all'anno 2020. I dati si riferiscono al posizionamento aziendale, rispetto ai valori Standard Nazionali, di alcuni Indicatori di Volume e di Esito riferiti alle seguenti sette Aree Cliniche:

1. Cardiocircolatorio
2. Nervoso
3. Respiratorio
4. Chirurgia Generale
5. Chirurgia Oncologica
6. Gravidanza e Parto
7. Osteomuscolare

Nel **2020 l'AOUS** ha conseguito risultati **superiori alla media nazionale in 2 delle 7 aree specialistiche** aziendali (Chirurgia Oncologica, Osteomuscolare) e performance in linea con i valori medi standard nazionali nelle altre 5 aree specialistiche aziendali.

9.5 – Rispetto dei tempi di attesa ambulatoriali e *catchment index*

Un altro tema molto significativo, in termini di soddisfazione dei fabbisogni di salute della popolazione di riferimento, è quello della capacità delle Aziende Sanitarie di **rispettare i tempi di attesa** previsti dalla normativa nazionale e regionale per garantire la tempestiva erogazione ai pazienti delle attività ambulatoriali, con particolare riferimento alle Visite Specialistiche (Prime Visite) ed agli Accertamenti Diagnostici. Come descritto anche in precedenza, nel 2021 l'AOUS, pur in presenza di una situazione di emergenza generale connessa al diffondersi del Covid-19, ha realizzato varie iniziative per **allineare** i volumi di prestazioni erogati tra la **domanda** dei cittadini e l'**offerta delle attività ambulatoriali e di diagnostica** così da consentire il rispetto dei tempi di attesa previsti dalla normativa di riferimento.

I dati dell'AOUS relativi all'anno 2021, elaborati e prodotti dalla Regione Toscana a cadenza mensile e rappresentati all'interno del cruscotto regionale di monitoraggio dei tempi di attesa delle prestazioni ambulatoriali delle Aziende Sanitarie Toscane, evidenziano i buoni risultati ottenuti dall'Azienda in questo ambito nonostante la pandemia. In particolare, il ***catchment index*** ha raggiunto il **70,7%** a fronte di una media regionale del 66,1%. Le **prestazioni complessive per le prime visite sono state 28.542 nel 2021** (a fronte delle 29.770 del 2019); inoltre, dopo il rafforzamento della gestione operativa dell'Azienda, avvenuta a luglio nel 2021, e l'allentamento della morsa del Covid il volume di tutte le prime visite oggetto di monitoraggio è stato, da agosto a dicembre, pari a 13.389, mentre, nello stesso periodo del 2019 si è attestato a quota 13.140.

9.6 – Monitoraggio della spesa farmaceutica

Per quanto riguarda il tema del corretto utilizzo delle risorse disponibili, ed in modo particolare quelle relative ai farmaci ed ai materiali sanitari, l'AOUS nell'anno 2021 ha monitorato attentamente l'**appropriatezza prescrittiva dei farmaci** da parte dei professionisti aziendali ed il rispetto delle direttive emanate dalla Regione Toscana in materia di specifiche molecole da utilizzare.

Un altro ambito di **attento monitoraggio da parte dell'AOUS nell'anno 2021** è stato quello dell'**andamento della spesa farmaceutica** (per farmaci e materiali sanitari), verificando

sistematicamente e per singola Struttura aziendale l'effettiva coerenza tra l'utilizzo dei vari prodotti (e quindi i relativi costi sostenuti) e l'andamento delle attività sanitarie svolte, sia in termini di ricoveri ospedalieri che di prestazioni specialistiche ambulatoriali.

Nell'anno 2021 è stata formalizzata una **procedura aziendale per il controllo della spesa farmaceutica**, definendo responsabilità, funzioni, tempistiche e soggetti direttamente coinvolti.

La **spesa farmaceutica** dell'AOUS nell'anno **2021** è risultata in **crescita di circa 8,2 milioni di euro rispetto al 2020**, di cui 3 milioni finalizzati a fare fronte all'emergenza Covid-19, 1 milione per garantire i maggiori trattamenti da fornire ai pazienti emofilici ed ai pazienti oncoematologici e 4 milioni destinati ai reparti ospedalieri che hanno presentato un andamento dei consumi in crescita rispetto al 2020 ed in linea con i maggiori volumi e/o la diversa tipologia di attività svolta.

L'andamento delle attività aziendali in forte crescita nell'anno 2021 rispetto al 2020 è sinteticamente rappresentato dalla sensibile crescita del numero di **ricoveri, passati da 27.381 nel 2020 a 29.750 nel 2021** (pari al +9%) e del numero di **Prestazioni Ambulatoriali complessive passate da 2.500.000 circa nel 2020 a 3.270.000 nel 2021** (+31%). Le Prestazioni Ambulatoriali si articolano in 2.620.000 esami di laboratorio, 280.000 visite, 170.000 esami radiologici, 110.000 procedure chirurgiche, radioterapiche e dialitiche, 90.000 prestazioni diagnostiche strumentali.



9.7 – Potenziamento dell'attività chirurgica e recupero delle attività aziendali (chirurgiche e mediche) in relazione all'andamento della pandemia

Nell'anno 2021, pur in presenza di una situazione di emergenza generale connessa al diffondersi del Covid-19, l'AOUS ha cercato di mettere in atto tutte le misure possibili di **espansione dell'offerta chirurgica aziendale**, come ad esempio l'istituzione di una Struttura dedicata alla Gestione Operativa Chirurgica e l'ampliamento delle ore di sala operatoria messe a disposizione delle Strutture

chirurgiche aziendali, al fine di aumentare rispetto al 2020 i volumi di interventi chirurgici effettuati e di ridurre la numerosità delle liste di attesa operatorie.

Nell'anno **2021 i volumi di attività chirurgica in elezione** dell'AOUS sono risultati pari a 11.893 in **crescita del +13,0%** rispetto al 2020 ed in riduzione del -11,6% rispetto al 2019 anno in cui sono risultati pari a 13.454. Il volume degli interventi in elezione del 2021 è risultato molto prossimo all'obiettivo assegnato dalla Regione Toscana alle Aziende Sanitarie per l'anno 2021, ovvero di riuscire ad effettuare volumi di attività chirurgica in elezione pari ad almeno il -10% rispetto ai volumi dell'anno 2019 (pari a 12.109 interventi chirurgici in elezione).

Inoltre, relativamente **all'attività chirurgica in urgenza**, si rileva nell'anno 2021 un **incremento del volume di interventi** (pari a 3.343) effettuati dall'AOUS rispetto al 2020 pari al **+6,2%** ed una riduzione rispetto all'anno 2019 (anno in cui si sono attestati a 3.412) soltanto del -2,0%.

Inoltre, per quanto riguarda i ricavi da DRG e da attività specialistiche rispetto alla significativa contrazione rilevata nell'anno 2020, nell'anno **2021** l'AOUS ha prodotto **ricavi da attività di ricovero in significativa crescita (+ 8,15 milioni di euro rispetto al 2020)**, ma il dato è risultato ancora inferiore rispetto al 2019 (-15,3 milioni circa).

Tale dato del 2021 inferiore a quello del 2019 si spiega con la significativa presenza dell'attività Covid-19 svolta presso l'Azienda nell'anno 2021 (pari a n. 1.082 ricoveri, a n. 18.879 giornate di degenza, ad 8,2 milioni di euro di DRG prodotti), che ha assorbito una fetta sensibile di risorse che non è stato possibile destinare ad altre attività ordinarie, in modo particolare nell'ambito delle specialità mediche, che hanno subito la flessione più significativa rispetto alle attività svolte nell'anno 2019.



Per quanto riguarda il recupero dei ricavi da attività specialistiche, nell'anno **2021** l'AOUS ha prodotto **ricavi da attività specialistiche in significativa crescita (+ 15,2 milioni di euro rispetto al 2020)**, anche nel confronto **con l'anno 2019 (+ 8,5 milioni di euro circa)**.

La parte maggiormente rilevante di tale incremento si è concentrata nelle attività diagnostiche di laboratorio (+10 milioni di euro rispetto al 2020, in modo particolare prodotti dalla Microbiologia per i test antigenici e molecolari legati alla situazione pandemica), ma anche le altre attività ambulatoriali e radiologiche hanno prodotto nel 2021 una significativa crescita dei ricavi.

9.8 – Equilibrio economico aziendale

L'AOUS nel corso del 2021 ha effettuato un significativo recupero dei ricavi da attività prodotte, pari a circa + € 25 milioni, in confronto alla sensibile flessione dei ricavi prodotta nel 2020 rispetto al 2019, pari a circa -€ 32 milioni, a causa della situazione pandemica generale.

L'AOUS nel 2021 ha cercato di adottare al meglio il modello organizzativo cosiddetto "a fisarmonica", che ha consentito di agire con flessibilità e tempestività nella destinazione e nell'utilizzo delle risorse a propria disposizione, in modo da ridurre o potenziare le attività ordinarie di ricovero ed ambulatoriali in relazione all'andamento crescente o meno della pandemia da Covid-19.

Tale segnale di forte crescita delle attività svolte nell'anno 2021 ha inoltre consentito all'Azienda di recuperare buoni livelli di efficienza rispetto ai costi sostenuti, i quali tuttavia continuano a risentire degli elevati costi organizzativi legati alla gestione della pandemia.

A tal proposito, e soltanto a titolo esemplificativo, si evidenzia come l'attività di ricovero per pazienti con patologia Covid-19 (pari a circa n. 1.100 casi trattati) abbia prodotto nel 2021 un valore dei Ricavi da DRG pari a circa € 8,2 milioni a fronte di un ammontare di costi diretti ed indiretti sostenuti per il funzionamento delle "bolle" aziendali di degenza Covid pari a circa € 20,5 milioni (con un evidente aggravio sul risultato di esercizio del bilancio 2021).

Nonostante ciò, l'AOUS nell'anno 2021 ha comunque rafforzato il sistema aziendale di monitoraggio del governo economico della gestione, in modo da verificare sempre più puntualmente l'utilizzo efficiente di tutti i fattori produttivi, ed ha redatto e formalizzato procedure specifiche sul controllo della spesa aziendale, come ad esempio quella sul controllo della spesa farmaceutica.

Strategie 2022-2024

9.1 – Miglioramento del posizionamento della AOUS nel Sistema di Valutazione Regionale "Bersaglio MeS"

Obiettivo del triennio risulta quello di un generale miglioramento degli indicatori di performance aziendale riportati all'interno del Bersaglio MeS.

9.2 – Sanità digitale

Anche per il triennio 2022-2024 l'AOUS si prefigge di raggiungere ulteriori miglioramenti in questo ambito, ed in modo particolare in termini di un maggiore utilizzo dello strumento della "prescrizione elettronica" delle prestazioni e dei farmaci da parte dei professionisti aziendali, di un utilizzo appropriato dello strumento della telemedicina e del teleconsulto, di una ulteriore progressiva informatizzazione dei documenti sanitari e di una maggiore alimentazione del Fascicolo Sanitario Elettronico dei pazienti, estendendo l'informatizzazione ai reparti che ancora non sono integrati con il Sistema Informativo Ospedaliero.

Una particolare attenzione viene riservata infine alla necessità di migliorare la percentuale di diffusione del libretto digitale di gravidanza.

9.3 – Oncologia

L'AOUS si prefigge l'obiettivo del potenziamento di tale attività dal punto di vista dei volumi di attività chirurgica svolta, impegnandosi a proseguire il processo aziendale di crescita degli interventi chirurgici oncologici con classe di priorità "A" già realizzato nel biennio 2020-2021 rispetto all'anno 2019.

Per tale categoria di interventi (con classe di priorità "A"), i quali dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di programmazione dell'intervento (che avviene con l'inserimento del paziente all'interno della lista operatoria), l'AOUS si prefigge per l'anno 2022 di superare la **soglia del 90%** dei casi a cui viene effettuato l'intervento entro i 30 giorni previsti, ovvero (facendo riferimento ai volumi 2021) almeno 692 interventi (rispetto agli attuali 674) su 769 totali.

9.4 – Mantenimento/miglioramento degli indicatori di esito e qualità

Anche per il triennio 2022-2024 l'AOUS si prefigge l'obiettivo del **mantenimento** e (se possibile) **ulteriore miglioramento degli Indicatori di Esito**, in modo particolare per l'intervento di bypass aortocoronarico, per l'intervento di tumore al colon, per l'infarto miocardico acuto e per l'ictus ischemico.

Un ulteriore obiettivo aziendale è quello della **riduzione delle infezioni correlate all'assistenza (ICA) in ambito ospedaliero**, anche attraverso uno specifico sistema di controllo e di sorveglianza delle infezioni ospedaliere.

9.5 – Rispetto dei tempi di attesa ambulatoriali e *catchment index*

Anche per il triennio 2022-2024 l'AOUS si prefigge l'obiettivo di rispettare i tempi di attesa previsti dalla normativa di riferimento, così come definito nel Piano Regionale Governo delle Liste di Attesa (PRGLA), individuando ulteriori ambiti di riorganizzazione interna relativamente alle attività ambulatoriali e diagnostiche, sempre con la finalità di allineare i volumi di prestazioni erogati tra la domanda dei cittadini e l'offerta aziendale.

Un ulteriore obiettivo aziendale per l'anno 2022 è quello di raggiungere la soglia almeno del **75% del rapporto tra le prestazioni prenotate e le prestazioni prescritte (*catchment index*)**.

9.6 – Monitoraggio della spesa farmaceutica

Per quanto riguarda il tema del corretto utilizzo delle risorse disponibili, ed in modo particolare quelle relative ai farmaci ed ai materiali sanitari, l'AOUS anche **per il triennio 2022-2024** effettuerà un **attento monitoraggio** sia **dell'appropriatezza prescrittiva dei farmaci** da parte dei professionisti aziendali (con l'obiettivo di rispettare le direttive emanate dalla Regione Toscana in materia di specifiche molecole da utilizzare), sia **dell'andamento della spesa farmaceutica** (per farmaci e materiali sanitari).

L'Azienda continuerà ad applicare la specifica procedura operativa relativa al controllo della spesa farmaceutica, in modo da garantire l'utilizzo efficiente delle risorse tramite la verifica sistematica, rispetto ai dati storici e per singola Struttura aziendale, della effettiva coerenza, tra l'utilizzo dei vari prodotti (e quindi i relativi costi sostenuti) e l'andamento delle attività sanitarie svolte, sia in termini di ricoveri ospedalieri che di prestazioni specialistiche ambulatoriali.

9.7 – Potenziamento dell'attività chirurgica e recupero delle attività aziendali (chirurgiche e mediche) in relazione all'andamento della pandemia

Per il triennio 2022-2024 l'AOUS si prefigge l'obiettivo di potenziare ulteriormente le attività chirurgiche, in modo da effettuare un maggior numero di interventi chirurgici rispetto all'anno 2021, avendo come riferimento i volumi effettuati dall'AOUS nell'anno 2019.

Anche per quanto riguarda il tema del recupero dei ricavi da DRG e da attività specialistiche l'AOUS si prefigge di incrementare i ricavi rispetto all'anno 2021, cercando di adottare al meglio il modello organizzativo "a fisarmonica", che dovrebbe consentire nell'anno 2022 all'AOUS di agire con flessibilità e tempestività nella destinazione e nell'utilizzo delle risorse a propria disposizione, in modo da ridurre o potenziare le attività ordinarie di ricovero ed ambulatoriali in relazione all'andamento crescente o meno della pandemia da Covid-19.

9.8 – Equilibrio economico aziendale

L'AOUS si prefigge l'obiettivo del pareggio di bilancio, oltre all'obiettivo di riguadagnare capacità di autofinanziamento, in modo particolare a sostegno degli investimenti.

Ulteriori intendimenti aziendali sono quelli di proseguire nel processo di efficientamento di tutti i fattori produttivi, di innalzamento dei volumi di attività e dei livelli di produttività e di contrasto alla pandemia, anche attraverso l'applicazione del modello cosiddetto "a fisarmonica".

Una misura indispensabile a tal fine sarà quella di irrobustire ulteriormente il sistema aziendale di monitoraggio del governo economico della gestione. A tal fine, è in corso di elaborazione un'apposita procedura per il controllo della spesa, che coinvolgerà i maggiori gestori della stessa e che consentirà di migliorare il governo economico dell'Azienda.

Al fine di favorire il perseguimento dell'obiettivo del pareggio di bilancio nel prossimo triennio 2022-2024, l'Azienda ha inoltre predisposto e messo a punto un piano strutturale di risparmi che riguarda i seguenti ambiti:

- efficientamento energetico, attraverso investimenti specifici (anche con la modalità del *project financing*) in cogeneratori e fonti energetiche rinnovabili;
- riorganizzazione delle strutture organizzative aziendali, come da disposizioni del DM 70/2015 in materia di definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all'assistenza ospedaliera;
- riorganizzazione delle attività diagnostiche di laboratorio, attraverso l'accorpamento di specifiche attività in appositi poli laboratoristici;
- monitoraggio stringente del tetto di spesa del personale imposto dalla norma nazionale;
- adozione di misure di razionalizzazione delle risorse farmaceutiche, anche attraverso azioni congiunte a livello di Area Vasta tra l'AOUS e l'AUSL TSE;
- innalzamento della capacità aziendale di copertura del fabbisogno di salute (espresso in domanda di prestazioni sanitarie di ricovero ed ambulatoriali) della popolazione di riferimento e conseguente contenimento del fenomeno delle "fughe" (ovvero la mobilità sanitaria passiva verso altri Presidi Ospedalieri);
- incremento dei ricavi aziendali, tramite l'innalzamento (ove possibile) dei volumi di attività e dei livelli di produttività;
- trasformazione in variabili (ove possibile) dei costi aziendali sostenuti per l'emergenza Covid-19, in modo da riuscire a ridurre i costi aziendali in corrispondenza di una flessione (prima) e superamento (poi) della pandemia.

10. RICERCA E DIDATTICA



Rendiconto 2021

- Il **numero dei laureati del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia** non ha subito particolari contraccolpi nei due anni solari (2020 e 2021) caratterizzati dalla pandemia Covid-19. I laureati sono stati 197 nel 2021, a fronte dei 211 del 2020 e dei 183 del 2019, ultimo anno prepandemico;
- a seguito delle richieste del Sistema Sanitario Regionale, l'Ateneo si è impegnato per accelerare, anche con misure straordinarie di riduzione dei "tempi burocratici", il completamento del percorso di formazione degli studenti iscritti al Corso di Laurea in Infermieristica. Si è pertanto registrata una **forte crescita del numero di laureati** nel 2021(177), rispetto ai 97 del 2020 e ai 113 del 2019;
- analogamente, è **cresciuto il numero dei laureati nei restanti corsi delle professioni sanitarie**: 131 nel 2021, 84 nel 2020, 133 nel 2019;
- sul fronte delle immatricolazioni, su iniziativa ministeriale assecondata dall'Ateneo, sono stati **ritoccati in aumento i posti disponibili per l'immatricolazione** al CdS in Medicina e Chirurgia (250 nell'a.a. 2021/22, a fronte dei 246 disponibili per gli aa.aa. 2020/21 e 2019/20), al CdS in Infermieristica (250 nell'a.a. 2021/22, a fronte dei 250 e 216 disponibili rispettivamente per gli aa.aa. 2020/21 e 2019/20) e ai restanti CdS delle professioni sanitarie (242 nell'a.a. 2021/22, a fronte dei 234 e 230 disponibili rispettivamente per gli aa.aa. 2020/21 e 2019/20). Da segnalare anche, nel periodo, l'aumento del numero dei posti per il Corso di Laurea in Dentistry and Dental Prosthodontics a 43 posti (erano 43 nel 20/21 e 40 nel 19/20);
- attivato, un **nuovo corso di laurea in Tecniche Audioprotesiche**;
- nell'anno accademico 2021/22 sono state **attivate 32 Scuole di Specializzazione, 2 in più (Medicina Legale e Chirurgia Toracica) rispetto all'anno accademico precedente** (e 4 in più rispetto all'a.a. 2019/20);
- sono state **erogate 261 borse di specializzazione**, in significativo aumento rispetto alle 205 dell'a.a. 2020/21 e alle 158 dell'a.a. 2019/20;
- è stato **attivato il nuovo dottorato di ricerca di Medicina traslazionale e di Precisione**. L'istituzione del suddetto Dottorato è stata possibile anche grazie alla presenza, a Siena, del Centro Regionale di Medicina di Precisione (CREMEP), che UNISI ha costituito alla Fondazione TLS e all'Azienda ospedaliero-universitaria Senese mettendo a disposizione piattaforme tecnologiche e competenze. Nel 2021, sono 9 i dottorandi (7 con borsa) che hanno iniziato il percorso di Dottorato di ricerca in Medicina Traslazionale e di Precisione;
- **CREMEP**: Le attività del CREMEP si sono indirizzate all'ottimizzazione dei percorsi di diagnosi e cura grazie all'applicazione dell'approccio "Precision Medicine". Di seguito si riportano alcune tra le principali linee di ricerca:
 - identificazione di biomarcatori su biopsie liquide in corso di diabete mellito tipo 2 funzionali alla stratificazione dei pazienti e all'implementazione di percorsi terapeutici personalizzati;
 - epigenetica delle cellule neoplastiche e del microambiente tumorale per potenziare

- l'efficacia dell'immunoterapia;
- epigenetica delle metastasi per studiare i meccanismi immuno-relati che portano alla progressione tumorale e che possono essere responsabili della resistenza alla terapia;
- attività immunomodulante di farmaci epigenetici per implementare in clinica nuovi protocolli di immunoterapia;
- ruolo dei neurofilamenti come biomarkers nelle malattie neurodegenerative;
- **progetti ricerca finanziati a livello Regionale, Nazionale e internazionale:** nel 2021 l'AOUS è stata impegnata nel coordinamento delle diverse fasi di sviluppo dei progetti dalla sottomissione alla rendicontazione intermedia e finali. Nel 2021 sono state presentate, dai professionisti dell'Azienda, domande a 10 Bandi internazionali e nazionali di seguito riportati:
 - EJP RD – European Joint Programme on Rare Diseases JTC 2021;
 - European Partnership for Personalised Medicine – EP PerMed 2021;
 - Bando transnazionale 2021 TRANSCAN3;
 - Bando Piano Operativo salute (POS) - traiettorie 3-4 e 5;
 - Bando Endometriosi 2021;
 - Bando Ricerca Finalizzata 2021 – 10 proposte per Ricerca Finalizzata e 3 per Giovani Ricercatori.

Inoltre sono in corso di realizzazione 20 progetti relativi al bando Ricerca Salute 2018 della Regione Toscana (di cui AOUS è Ente capofila in tre) e 7 progetti del Bando Ricerca COVID-19 Toscana (di cui AOUS è Ente capofila in tre).

- gli indicatori relativi alla dimensione “Attività di Ricerca”, presenti all'interno del Sistema di Valutazione della Performance delle Strutture Sanitarie Toscane (Bersaglio MeS), sono il **Numero Medio di Pubblicazioni Scientifiche** per Dirigente ed il **Field Weighted Citation Impact** (FWCI) per Dirigente; il posizionamento dell'AOUS, rispetto alle altre Aziende Ospedaliero-Universitarie Toscane, mostra nel 2020 (in quanto i dati del 2021 non sono ancora disponibili) un elevato Numero Medio di Pubblicazioni Scientifiche per Dirigente pari a 2,74 (contro 2,59 dell'AOU Careggi e 2,41 dell'AOU Pisana) ed un valore del Field Weighted Citation Impact (FWCI) per Dirigente pari a 1,79 (inferiore al valore di 1,93 dell'AOU Careggi e di 2,26 dell'AOU Pisana).

Strategie 2022-2024

- Sarà approvato il **regolamento** che disciplina l'**affidamento dei programmi**, e il monitoraggio degli obiettivi a questi correlati, ai docenti convenzionati cui non è stata assegnata la responsabilità di una struttura aziendale;
- l'Università degli Studi di Siena e l'AOUS sigleranno un **accordo per la condivisione degli spazi destinati alla formazione in simulazione** in fase di completamento;
- nel prossimo triennio si punta al **recupero** di alcune **scuole di Specializzazione**, tra cui Cardiocirurgia, Malattie Infettive e Tropicali e Medicina dello Sport e della riabilitazione;
- compatibilmente con il rispetto dei requisiti di docenza e della qualità dell'insegnamento e dell'attività pratica, **saranno aumentati i posti disponibili per il corso di laurea in Infermieristica**;
- nel prossimo triennio potrebbero avviarsi numerosi progetti legati al **PNRR**; al momento sono in via di valutazione al MUR le manifestazioni di interesse presentate per i seguenti progetti:
 - Centro Nazionale in “Sviluppo di Terapia Genica e Farmaci con Tecnologia a RNA (con USiena titolare di uno spoke);
 - THE: Tuscany Health Ecosystem);



- possibile partecipazione (diretta o indiretta) ai Partenariati Estesi in “Diagnostica e Terapie Innovative nella Medicina di Precisione” e in “Malattie Infettive Emergenti”;
- sempre nell'ambito del PNRR sarà finanziato a Siena l'**Hub Antipandemico**;
- sarà inoltre costituita la **Fondazione Biotecnopolo di Siena**, con finanziamenti già allocati nella Legge di Bilancio 2022;
- sul piano edilizio, verrà completata la ristrutturazione dell'**Aula Magna** del Complesso Didattico delle Scotte, con predisposizione di **due aule per la simulazione clinica** di Medicina Generale e Odontoiatria;
- verrà inoltre dato avvio ai lavori di costruzione del **Nuovo Complesso Didattico dell'Area Medica**, anche a seguito della cessione all'AOUS di spazi attualmente di proprietà dell'Università di Siena;
- nel prossimo triennio l'AOUS si prefigge l'obiettivo di consolidare e possibilmente migliorare ulteriormente gli indicatori relativi alla dimensione “Attività di Ricerca”, presenti all'interno del Sistema di Valutazione della Performance delle Strutture Sanitarie Toscane (Bersaglio MeS); in particolare l'Azienda punta a mantenere elevato il Numero Medio di Pubblicazioni Scientifiche per Dirigente e di incrementare il valore del Field Weighted Citation Impact (FWCI) per Dirigente;
- **sperimentazione clinica:** proseguire nel percorso d'implementazione delle attività di ricerca clinica, con particolare riferimento alla conduzione di trials clinici di fase 2 e 3. Identificare un nuovo protocollo relativo alla ripartizione, tra Università di Siena e AOUS, dei ricavi provenienti dalle sperimentazioni cliniche coordinate da docenti universitari;
- **istituzione di una “bacheca”** su un apposito sito web dedicato, **che diffonda le opportunità di collaborazione scientifica** tra ricercatori dell'Università di Siena e personale ospedaliero

sia dell'AOUS che dell'ASL TSE, al fine di facilitare le sinergie tra i professionisti, soprattutto in quei settori della ricerca clinica nei quali è necessaria una massa critica di competenze clinico-scientifiche;

- l'Università degli Studi di Siena e, in particolare il Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e delle Scienze matematiche, ha sviluppato, in collaborazione con alcuni medici dell'AOUS dei **brevetti** (per esempio, sesto dito robotico, cavigliere aptiche per guidare il passo di soggetti con disabilità, sistema di stimolazione per il trattamento di disturbi dell'udito etc) **con applicazioni in ambito medico**. Per il prossimo triennio l'AOUS e l'Ateneo si ripropongono di rafforzare questa partnership strutturandola per mezzo di una comune iniziativa interistituzionale.





Azienda ospedaliero-universitaria Senese

