



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

ATTO FIRMATO DIGITALMENTE

DELIBERAZIONE	n. 584 data 21-06-2023
PROPOSTA	n. 1313 data 20-06-2023

Struttura proponente: DIREZIONE AMMINISTRATIVA
Responsabile del procedimento: CENTAURI FEDERICA
Responsabile struttura proponente: MANCINI MARIA SILVIA

Oggetto: Approvazione “Rendiconto 2022” e “Strategie 2023-2025” dell’Aou Senese

Immediatamente eseguibile: SI



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

OGGETTO: Approvazione “Rendiconto 2022” e “Strategie 2023-2025” dell’Aou Senese

IL DIRETTORE GENERALE

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

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

Vista la Legge Regione Toscana del 24 febbraio 2005, n. 40 “Disciplina del servizio sanitario regionale” e successive modifiche ed integrazioni, ed in particolare il Titolo III “Programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e valutazione” che disciplina i livelli, gli strumenti ed i processi di programmazione in materia sanitaria e sociale della Regione;

Vista la Deliberazione aziendale n. 51 del 24 gennaio 2023 che ha approvato il “Documento di Programmazione Integrata Area Vasta Sud Est 2023-2025”, il quale individua le strategie congiunte di Area Vasta per il triennio 2023-2025, rappresentando lo strumento di armonizzazione e integrazione dei livelli di programmazione dell’Azienda USL Toscana Sud Est e dell’Aou Senese, in coerenza con la programmazione regionale, e guidando lo svolgimento della funzione di pianificazione, programmazione e controllo delle due Aziende;

Visto lo Statuto Aziendale, approvato con Deliberazione aziendale n. 298 del 24 marzo 2023, ed in particolare il Titolo VIII “Programmazione e controllo interno” che ha ad oggetto i processi aziendali di pianificazione, programmazione e controllo;

Richiamata la Deliberazione aziendale n. 482 del 18 maggio 2022 che ha approvato il “Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell’Aou Senese” e ne ha disposto l’invio alla Giunta Regionale al fine di consentire la verifica di conformità delle Strategie 2022-2024 dell’Aou Senese alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e la successiva approvazione, ai sensi dell’articolo 23, comma 4, della L.R.T. 40/2005 e successive modifiche ed integrazioni;

Richiamata la Delibera della Giunta Regionale n. 1123 del 10 ottobre 2022 che approva il documento strategico dell’Aou Senese per il triennio 2022-2024;

Rilevato che la succitata Deliberazione aziendale n. 482/2022 prevede che il Rendiconto annuale sulle attività svolte in relazione alle linee strategiche aziendali sia sottoposto a revisione annuale e, a scorrimento, vengano aggiornate le Strategie triennali dell’Aou Senese;

Dato atto che, in piena coerenza con i principi di buona amministrazione e di trasparenza dell’azione organizzativa, sono stati predisposti i documenti aziendali “Rendiconto 2022” e “Strategie 2023-2025” al fine di:

- Rendere conto, all’interno e all’esterno dell’organizzazione, sul grado di conseguimento delle strategie aziendali attraverso la presentazione delle principali attività svolte e dei risultati di



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

performance raggiunti nel 2022 con riferimento agli obiettivi strategici aziendali per il triennio 2022-2024 (inseriti nel documento “Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell’Aou Senese”),

- Definire, in funzione delle linee programmatiche Regionali e di Area Vasta, le Strategie aziendali per il triennio 2023-2025, al termine di un processo sistematico di valutazione dei risultati aziendali raggiunti nel 2022 e di analisi dell’ambiente esterno di riferimento e del contesto organizzativo interno;

Precisato che:

- Il documento delle Strategie triennali dell’Aou Senese rappresenta il riferimento per il ciclo di programmazione e controllo aziendale, con particolare riguardo alla definizione e all’adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), anch’esso di durata triennale con aggiornamento annuale, ed al processo di budget attraverso cui vengono definiti, concertati e monitorati gli obiettivi annualmente assegnati all’interno dell’organizzazione,
- Il documento del Rendiconto annuale dell’Aou Senese è sottoposto a revisione annuale e informa le scelte strategiche e le linee di azione per l’aggiornamento, a scorrimento, del documento delle Strategie triennali aziendali;

Dato atto che, nell’ottica di garantire un processo di pianificazione strategica coordinato e sinergico, la finalizzazione dei due documenti, “Rendiconto 2022” e “Strategie 2023-2025”, è stata il risultato di un iter ampiamente partecipato che, anche alla luce di quanto previsto dalla normativa regionale di riferimento, si è caratterizzato per il coinvolgimento di stakeholders interni ed esterni all’azienda. In particolare, tra aprile e maggio 2023, sono stati effettuati passaggi di informazione e presentazione con i seguenti soggetti istituzionali ed organismi:

- L’Ufficio di Direzione,
- Il Consiglio dei Sanitari,
- Le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Area Sanità, Associazioni Docenti Universitari, Dirigenza Sanitaria Universitaria, Dirigenza Area Funzioni Locali (Dirigenti PTA), Personale del Comparto, Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU) Aziendale,
- Il Collegio Sindacale,
- L’organismo Indipendente di Valutazione (OIV),
- Il Comitato aziendale di Partecipazione e altri esponenti del Volontariato in esso non rappresentati,
- La Commissione Paritetica Aou Senese - Università degli Studi di Siena,
- Gli Ordini Professionali della Provincia di Siena,
- L’Azienda USL Toscana Sud Est,
- La Società della Salute della Zona Senese,
- La Conferenza Aziendale dei Sindaci dell’Area Vasta Sud Est;



Delibera firmata digitalmente



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

Dato atto inoltre che, nell'ambito del suddetto iter partecipato e con riferimento all'acquisizione dei pareri di competenza, il documento inerente alle Strategie 2023-2025 dell'Aou Senese ha ricevuto il parere positivo della Conferenza Aziendale dei Sindaci in data 8 maggio 2023 e del Consiglio dei Sanitari in data 31 maggio 2023 ed è stata raggiunta l'intesa con l'Università degli Studi di Siena a seguito della Commissione Paritetica del 24 maggio 2023;

Ritenuto necessario pertanto approvare, con il presente atto, i documenti "Rendiconto 2022" e "Strategie 2023-2025" dell'Aou Senese che illustrano rispettivamente i principali risultati di performance raggiunti dalle attività aziendali nell'anno 2022 e le Strategie aziendali per il triennio 2023-2025, così come risultanti dagli Allegati 1 e 2 al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale;

Precisato che il presente atto dovrà essere trasmesso alla Giunta Regionale ai fini della verifica della conformità dei contenuti del documento strategico aziendale alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e della sua successiva approvazione, ai sensi dell'art. 23, comma 4, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche e integrazioni;

Dato atto che il proponente, Dott.ssa Maria Silvia Mancini, Direttore Amministrativo, per quanto di sua competenza, attesta la legittimità e la regolarità formale e sostanziale del presente atto;

Dato atto che la Dott.ssa Federica Centauri è responsabile del procedimento ai sensi della Legge n. 241/1990 e successive modifiche e integrazioni;

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

DELIBERA

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

1. Di approvare i documenti "Rendiconto 2022" e "Strategie 2023-2025" dell'Aou Senese che illustrano rispettivamente i principali risultati di performance raggiunti dalle attività aziendali nell'anno 2022 e le Strategie aziendali per il triennio 2023-2025, così come risultanti dagli Allegati 1 e 2 al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale;
2. Di trasmettere il presente atto deliberativo alla Giunta Regionale ai fini della verifica della conformità dei contenuti del documento strategico aziendale alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e della sua successiva approvazione, ai sensi dell'art. 23, comma 4, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche e integrazioni;
3. Di dare atto che il documento del Rendiconto annuale dell'Aou Senese sarà sottoposto a revisione annuale e informerà le scelte strategiche e le linee di azione per l'aggiornamento, a scorrimento, del documento delle Strategie triennali aziendali;
4. Di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del bilancio aziendale;



Delibera firmata digitalmente



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

5. Di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 42, comma 4, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche ed integrazioni, tenuto conto della necessità di procedere all'espletamento dell'iter di approvazione della Giunta Regionale;
6. Di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 42, comma 2, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche e integrazioni.

IL DIRETTORE GENERALE
F.to Prof. Antonio Davide Barretta

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
F.to Dott.ssa Maria Silvia Mancini

IL DIRETTORE SANITARIO
F.to Dott.ssa Maria De Marco



Azienda ospedaliero-universitaria Senese



RENDICONTO 2022



Azienda ospedaliero-universitaria Senese

A cura della Direzione Aziendale dell'Azienda ospedaliero-universitaria Senese

Progetto grafico e impaginazione: *Ines Ricciato e Alberto Marini*

Fotografie: *Andrea Frullanti e Tommaso Salomoni*



INDICE

	INTRODUZIONE	Pag. 4
	1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA	Pag. 5
	2. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI E ALTRI LAVORI	Pag. 8
	3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO	Pag. 17
	4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE	Pag. 20
	5. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DEI PERCORSI DI CURA E DEGLI ESITI	Pag. 23
	6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Pag. 34
	7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY	Pag. 41
	8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE	Pag. 46
	9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI	Pag. 50
	10. RICERCA E DIDATTICA	Pag. 56



INTRODUZIONE



Il documento “Rendiconto 2022” presenta i principali risultati raggiunti nel 2022 dall’Azienda ospedaliero-universitaria Senese (a seguire Aou Senese) rispetto alle linee strategiche contenute nel “Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell’Aou Senese” (Deliberazione aziendale n. 482/2022).

L’articolazione del documento riprende la struttura del “Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell’Aou Senese” e prevede l’organizzazione dei risultati aziendali nei seguenti dieci ambiti di attività:

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 le altre aziende;
9. Miglioramento delle performance aziendali;
10. Ricerca e didattica.

Il documento rende conto sul grado di conseguimento delle strategie aziendali e costituisce la base per l’aggiornamento annuale delle stesse. Infatti, l’analisi della capacità di perseguimento delle strategie, in termini di risultati raggiunti e di impatto sull’organizzazione, informa le future scelte strategiche e le linee di azione dell’azienda alimentando il processo continuo di pianificazione, programmazione e controllo aziendale.

Il “Rendiconto 2022” dell’Aou Senese è il risultato di un processo di acquisizione e analisi sistematica di evidenze documentali e risultanze dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo e dei sistemi nazionali e regionali di valutazione della performance delle aziende sanitarie.

Nell’ambito delle diverse fasi di rilevazione e valutazione multidimensionale dei risultati dell’azione organizzativa sono stati coinvolti molteplici interlocutori all’interno dell’azienda con l’obiettivo rendere il processo di esplicitazione dei risultati conseguiti veritiero e corretto.

1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA



Nel corso del 2022 lo svolgimento delle attività aziendali ha continuato a tener conto degli effetti imputabili all'andamento pandemico, caratterizzato dalla diffusione delle varianti, che hanno determinato un impatto ancora più significativo, rispetto al 2021, sul piano delle scelte di governo aziendale in molteplici ambiti, dalla gestione delle risorse umane, all'utilizzo dei setting assistenziali, all'organizzazione dei percorsi.

L'impegno profuso dell'Aou Senese è stato orientato a garantire risposte tempestive alle disposizioni nazionali e regionali ed a fronteggiare gli elementi di complessità gestionali ed organizzativi legati agli effetti della pandemia (in evidenza nei dati sotto riportati), attraverso misure di riorganizzazione volte a rendere l'azione organizzativa flessibile e resiliente, al fine ultimo di assicurare la continuità e l'efficacia delle attività clinico-assistenziali.

- Le attività di sorveglianza sanitaria si sono orientate alla gestione del **fenomeno della positività del personale sanitario e di supporto all'assistenza** (medici, infermieri, oss) che, legato all'andamento epidemiologico dei contagi, ha fatto registrare nel 2022 complessivamente **1.155 casi** di operatori positivi al Covid (con picchi a gennaio e a luglio, pari rispettivamente a 186 e 180 casi) **a fronte dei 152 del 2021**.



- Sul piano dell'impegno clinico-assistenziale, i **ricoveri per Covid** presso l'Aou Senese sono passati da **1.082 (2021) a 1.458 (2022)**, mentre le **giornate di degenza da 19.436 (2021) a 22.441 (2022)** rappresentando circa il **15% del totale complessivo aziendale** del 2022 (151.241) a fronte del **12% nel 2021**. Nell'ambito dell'organizzazione e governo dei percorsi, è stato oggetto di continua **revisione il Piano logistico/organizzativo/assistenziale per la gestione dei pazienti ricoverati per Covid-19** con la rimodulazione dei ricoveri Covid, in termini di allocazione dei posti letto e dotazione di personale, in funzione dell'andamento dei contagi, ed è stata ricercata la flessibilità organizzativa prevedendo l'attivazione di **Piani di escalation/de-escalation dei ricoveri Covid** che disciplinano la chiusura/apertura di posti letto di chirurgia elettiva ed il decremento/incremento dei volumi di attività chirurgica per una appropriata programmazione della riattivazione dell'attività (degenze e slot operatori) (Deliberazione aziendale n. 759/2022).
- I **campioni SARS CoV2 testati** nel 2022 dall'UOC Microbiologia e Virologia sono stati pari a **167.480**, di cui 72.274 con test antigenici e 95.206 con test molecolari. Con riferimento specifico all'**attività di sorveglianza sanitaria**, sono stati effettuati **42.227 test antigenici** e **8.852 test molecolari**.
- Nell'ambito delle attività del Centro Vaccinale dell'Aou Senese, i **vaccini somministrati**, a soggetti adulti e pediatrici, sono stati pari a **13.578 dosi**. La contestuale esigenza aziendale di adottare misure organizzative di potenziamento dei servizi per garantire la somministrazione dei vaccini alla popolazione e di assolvere alle proprie funzioni di alta specializzazione per rispondere alla domanda di salute dei cittadini, ha portato l'azienda ad aprire l'attività dell'Hub vaccinale al **supporto operativo del Terzo Settore**, attraverso la stipula di convenzioni per l'acquisizione





di prestazioni di somministrazione dei vaccini garantendo al contempo il coordinamento organizzativo della Vax Unit aziendale (Deliberazione aziendale n. 158/2022).

- Per quanto riguarda il trattamento della patologia da SARS-CoV-2, nel 2022 gli **anticorpi monoclonali autorizzati dall'AIFA somministrati** sono stati pari a **219 trattamenti** mentre gli **antivirali autorizzati dall'AIFA somministrati** sono stati pari a **1.028 trattamenti**, di cui 294 con la formulazione iniettabile e 734 con le varie formulazioni orali disponibili.
- Per garantire il **rispetto dell'obbligo vaccinale** da parte del personale sanitario, ai sensi delle disposizioni normative vigenti, è proseguito il coinvolgimento dell'Aou Senese nell'attività di verifica, avviata nel 2021, che ha portato alla sospensione dal servizio di 12 dipendenti non vaccinati senza validi motivi di salute, e a destinare 7 dipendenti a mansioni lavorative da rendere al di fuori dell'Aou Senese. 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.
- Gli **atti aziendali di organizzazione hanno continuato ad essere aggiornati e revisionati** per adeguare le misure implementate di prevenzione e contenimento negli ambiti di sorveglianza attiva, vaccinazione, regolamentazione degli accessi, svolgimento delle attività lavorative, definizione dei percorsi, all'evoluzione della normativa nazionale e regionale di riferimento e per rispondere alle esigenze di adeguata presa in carico dei pazienti, di riduzione del rischio del contagio all'interno delle strutture e di appropriatezza di utilizzo dei setting assistenziali.
- L'**offerta formativa aziendale** ha contribuito ad offrire ulteriori strumenti ai professionisti per la gestione delle attività clinico-assistenziali e organizzative in un contesto ancora influenzato dagli effetti della pandemia. Le attività di formazione hanno interessato molteplici aree, dai percorsi di presa in carico, anche con particolare riguardo alle differenze di genere, allo sviluppo di competenze per la gestione clinico-assistenziale dei pazienti, soprattutto critici, ai processi organizzativi alla luce delle indicazioni della normativa nazionale e regionale.
- Al fine di un razionale ed appropriato utilizzo dei setting ospedalieri e di risposte efficaci e tempestive ai bisogni di salute dei cittadini, si sono ricercate sinergie di Area Vasta per la gestione coordinata dei percorsi dei pazienti Covid positivi all'interno della rete, dove l'Aou Senese rappresenta la struttura di riferimento per i pazienti complessi. Previo preliminare confronto con l'Azienda USL Toscana Sud Est, è stata **adottata una procedura per il governo dei trasporti inter-ospedalieri in Area Vasta dei pazienti Covid positivi** che si è focalizzata sulla disciplina, in applicazione delle linee guida regionali, del processo di attivazione dei trasferimenti dai presidi dell'Azienda USL Toscana Sud Est all'Aou Senese per pazienti affetti da patologia Covid avanzata e/o complicata (Deliberazione aziendale n. 19/2022).
- Con riferimento alle risorse stanziare dall'**art. 2 del Decreto-Legge n. 34** "Riordino della rete ospedaliera in emergenza Covid-19" di cui l'Aou Senese è risultata beneficiaria, sono **in corso i lavori nel Lotto DEA** per la ristrutturazione dei locali di Pronto Soccorso e la manutenzione straordinaria per l'**adeguamento funzionale per 18 posti letto di terapia intensiva e 8 posti letto di sub-intensiva**.



2. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI E ALTRI LAVORI



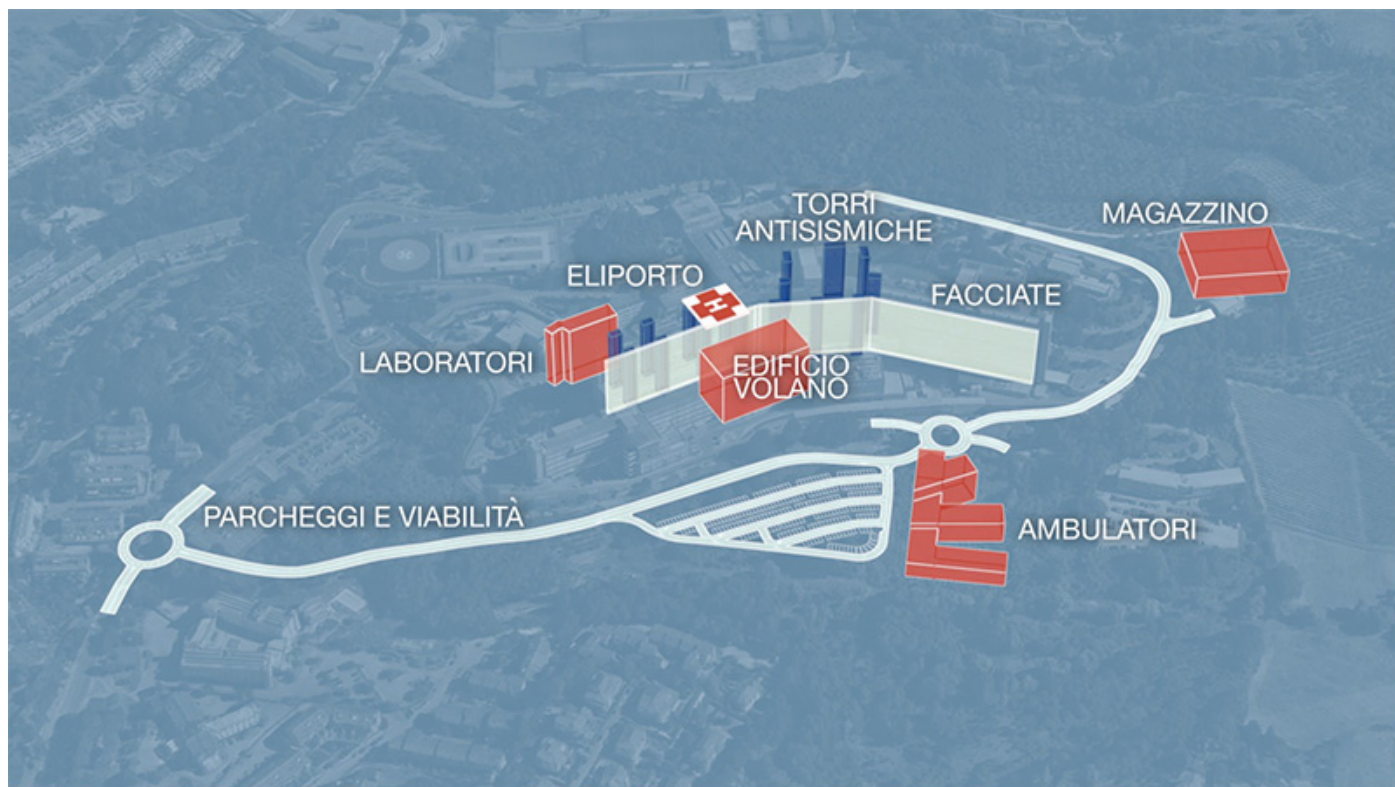
Nel corso del 2022 l'Aou Senese ha proseguito nel processo di trasformazione dell'azienda con lo sviluppo di molteplici iniziative orientate al governo organico dei processi di ristrutturazione, manutenzione e ammodernamento del presidio, anche in funzione di obiettivi di efficientamento energetico e sostenibilità ambientale.

- La **redazione del Master Plan**, aggiudicato nel 2021, è stata oggetto nel 2022 di un processo partecipato, con il coinvolgimento in primo luogo dei professionisti insieme ai principali stakeholders aziendali, che si concluderà con la sua approvazione nel primo semestre del 2023. Il Master Plan, ovvero il Piano di Riordino e Sviluppo dell'azienda, è riconosciuto quale strumento rappresentativo del quadro di insieme organico degli interventi da realizzare per il nuovo assetto funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale, andando a definire l'ordine temporale ed il coordinamento sul piano esecutivo di tutti i lavori da eseguire sull'immobile e sulle aree limitrofe. È stato realizzato dalla Direzione Sanitaria, in collaborazione con le strutture tecniche della Direzione Aziendale, e condiviso con i professionisti, un lavoro di **definizione del nuovo funzionigramma del presidio ospedaliero** che risponde ai principi organizzativi alla base del Piano di Riordino e Sviluppo dell'azienda individuando gli obiettivi finali della sua completa realizzazione. Nell'ambito dello **sviluppo del Master Plan** è stata individuata e definita la necessità di **nuove edificazioni propedeutiche alla realizzazione delle opere di adeguamento antisismico ed antincendio** (di quest'ultime è in corso la progettazione definitiva), oltre che alla rifunzionalizzazione del presidio ospedaliero alla luce di specifici principi organizzativi; tali edificazioni, una volta esaurita la suddetta funzione, saranno destinatarie della collocazione finale di attività strategiche per l'azienda. Le nuove edificazioni necessarie sono: **nuovo edificio volano, nuovo edificio magazzino, nuovo edificio laboratori, nuovo edificio ambulatori, nuovo parcheggio e nuova viabilità**. Di seguito si riportano i procedimenti realizzati nel corso del 2022 con riferimento agli interventi correlati al Master Plan:



- Per il **nuovo edificio volano** (da realizzarsi al posto dell'attuale edificio della Farmacia/Magazzino Estar) è stata **conclusa con esito positivo la Conferenza preliminare dei servizi**, sono stati **approvati i Progetti di Fattibilità Tecnico Economica (PFTE) relativi al lotto 1 e lotto 2** (Deliberazione aziendale n. 1022/2022) e al **lotto 3** (Deliberazione aziendale n. 1109/2022), e **si è aderito agli accordi quadro di Invitalia per progettazione e costruzione** (Deliberazione aziendale 565/2022);
- Per il **nuovo edificio magazzino il PFTE è stato concluso e approvato** (Deliberazione aziendale n. 854/2022) e sulla base di questo è stata **indetta la procedura di gara per l'affidamento del Progetto Definitivo ed Esecutivo** (Deliberazione aziendale n. 881/2002);
- Relativamente agli **interventi la cui realizzazione interessa il terreno di fronte al lotto DEA (nuovo edificio ambulatori, nuovo parcheggio, nuova viabilità)**, per il quale nel 2021 l'Aou Senese 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 e nel 2022 si è conclusa la procedura d'asta pubblica con esito sfavorevole per l'Aou Senese, **è stata presentata al Sindaco ed alla Direzione Urbanistica del Comune di Siena istanza di Variante al Piano Operativo Comunale con Vincolo preordinato all'esproprio in ambiente paesaggisticamente tutelato**, approvata con Deliberazione aziendale n. 1145/2022. Inoltre, **è in corso la predisposizione della variante urbanistica da proporre all'Amministrazione comunale**;
- Con riferimento alla nuova collocazione delle funzioni attualmente svolte nell'edificio della Farmacia/Magazzino Estar che dovrà essere oggetto di completa demolizione in vista della realizzazione del nuovo edificio volano, per il **trasferimento del laboratorio galenico e degli uffici della farmacia presso i locali del lotto didattico è stato redatto il PFTE e successivamente il Progetto esecutivo** (Deliberazione aziendale n. 1080/2022); inoltre, su quest'ultimo è stata **indetta la procedura di gara per l'affidamento dei lavori che è stata aggiudicata** con Deliberazione aziendale n. 1306/2022. Relativamente al magazzino, in attesa della edificazione del nuovo edificio, l'Aou Senese ha **approvato un avviso per la ricerca di un magazzino esterno da condurre in locazione passiva**.
- In termini di **programmazione finanziaria per la realizzazione delle opere previste**, con la Deliberazione della Giunta Regionale Toscana n. 599/2022 **sono stati assegnati euro 35 mln di finanziamenti** Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e Piano Nazionale Complementare (PNC) **sul Progetto di Fattibilità Tecnico Economica (PFTE) del nuovo edificio volano – lotto 1 e lotto 2**, a cui si aggiungono **euro 5,6 mln di fondo per opere indifferibili**. È stata **presentata alla Regione Toscana una proposta di rimodulazione dell'ex-art. 20 riparto 2019**, approvata con Deliberazione aziendale n. 1101/2022, **per un importo complessivo di euro 25 mln destinati al lotto 3 dell'edificio volano, al nuovo edificio magazzino, alla nuova piastra angiografica**.
- È stato approvato con Deliberazione Aziendale n. 665/2022, e poi sottoscritto tra le parti, un Protocollo interistituzionale tra Regione Toscana, Comune di Siena, Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio per le province di Siena, Grosseto e Arezzo, Aou Senese, Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco – Comando VV.F. di Siena (**"Protocollo d'intesa interistituzionale per la realizzazione delle opere di ristrutturazione edilizia, interventi e progettualità di ammodernamento dell'Azienda ospedaliero-universitaria Senese"**). Con il Protocollo si è proceduto a formalizzare la condivisione: i) delle scadenze di competenza delle Parti e l'impegno al rispetto delle stesse, ii) di intenti relativi alla conoscenza condivisa e al rispetto della tempistica

di adozione degli atti amministrativi e di autorizzazione necessari per la realizzazione di progetti e interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica. Inoltre, è stato istituito un Tavolo tecnico di confronto e monitoraggio, denominato “**Cabina di regia per la riqualificazione Aou Senese**”, presieduto da un Responsabile individuato dall’Aou Senese e composto da rappresentanti delle parti, il quale si è riunito periodicamente.



- È attualmente in corso la condivisione e aggiornamento del Protocollo d’intesa sottoscritto, di cui al punto precedente, nel **nuovo “Protocollo d’intesa interistituzionale per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica del piano di riordino e sviluppo 2030 dell’Azienda ospedaliero-universitaria Senese”** tra Regione Toscana, Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio delle provincie di Siena, Grosseto e Arezzo, Aou Senese, Comune di Siena, Provincia di Siena e Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco-Comando VV.F. di Siena. Attraverso il Protocollo, inteso come evoluzione del precedente sottoscritto in relazione agli sviluppi del Master Plan che prevedono l’aggiunta di edificazioni ulteriori (i.e. nuovi edifici ambulatori e laboratori, nuova viabilità stradale e pedonale che si aggiungono al nuovo lotto volano, nuovo magazzino, nuovo parcheggio), verrà formalizzato l’impegno degli Enti firmatari a porre in essere, ciascuno per quanto di sua competenza, le azioni necessarie, definendo le relative scadenze temporali, per i procedimenti legati alla realizzazione delle opere e degli interventi con un valore strategico presso l’Aou Senese, a garanzia del rispetto dei tempi di completamento indicati dalla normativa nazionale e regionale.
- È stata data **continuità all’adozione delle procedure aziendali**, definite e approvate nel 2021, che stabiliscono le modalità **per la programmazione, gestione e controllo dei lavori**. Tali procedure hanno attribuito un ruolo fondamentale al momento del confronto e della condivisione delle decisioni fra Direzione Aziendale e i Direttori dei Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI), i quali devono preventivamente rapportarsi in tema di lavori con i Direttori di struttura all’interno del Comitato di Dipartimento (Capitolo 4 “Rafforzamento della governance aziendale”).

- Il lavoro costante sulle progettualità per le nuove edificazioni ed i processi di ristrutturazione e ammodernamento in vista della realizzazione dell'ospedale del futuro, è proseguito contestualmente all'**attivazione di molteplici cantieri** che ha permesso di **produrre miglioramenti** nello svolgimento dei processi clinico-assistenziali e organizzativi **anche nel breve termine**.
- Nel 2022 sono stati **realizzati lavori per un importo di circa euro 1,1 mln**. I principali lavori completati nel corso del 2021 e del 2022 (per un importo complessivo di circa euro 4,3 mln) sono stati:
 - 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.
 - Lavori edili propedeutici all'intervento media tensione;
 - Lavori presso la Terapia Intensiva Neurochirurgica;
 - Lavori per blindosbarre fase 1 – fase 2;
 - Officina trasfusionale fase 3.
- A partire dal 2021 **sono stati avviati**, e ad oggi in corso, **per un importo complessivo di circa euro 14 mln** i seguenti lavori:
 - Realizzazione day surgery e chirurgia ambulatoriale (Ristrutturazione locali ex Blocco Operatorio Ortopedia per la realizzazione di n. 2 sale op. ISO 5) – consegna totale area cantiere dicembre 2022;
 - Realizzazione reparto emodinamica (completamento lavori di ristrutturazione cardiologie) – consegna totale area cantiere dicembre 2022;
 - Lavori di realizzazione "Control room" - lavori eseguiti nel 2022 al 95%;
 - Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - Manut. Straord. per adeguamento funzionale per num. 18 P.L. di T.I. e num. 8 P.L. di Sub-Intensiva presso lotto DEA piano 3 S (interventi DL34) – lavori eseguiti nel 2022 al 24%;
 - Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - ristrutturazione di locali di P.S. presso lotto DEA piano 4 S (interventi DL34) – lavori eseguiti nel 2022 al 80%;



- Realizzazione nuovo lattario – lavori eseguiti nel 2022 al 60%;
- Laboratori di Anatomia Patologica – lavori eseguiti nel 2022 al 30%;
- Ristrutturazione locali Polisonnografia – lavori eseguiti nel 2022 al 90%;
- Ristrutturazione locali Ecografia – lavori eseguiti nel 2022 al 80%;
- Lavori percorso trapianti – lavori eseguiti nel 2022 al 80%;
- Ristrutturazione reparto radiologia interventistica – installazione angiografo – lavori eseguiti nel 2022 al 70%.
- Sono state **affidate e concluse le progettazioni per un totale di circa euro 900 mila**:
 - PFTE nuovo edificio Magazzino;
 - PFTE e Progetto esecutivo Trasferimento laboratorio galenico;
 - PFTE Volano lotto 1-2 e Volano lotto 3 (e Master Plan in fase di conclusione);
 - PFTE Nuova Piastra Angiografica;
 - Progetto Esecutivo Ampliamento SPDC.
- Sono stati **affidati lavori per un importo totale di circa euro 2 mln**:
 - Adeguamento antincendio scale Fase A;
 - Lavori sezione ecografica;
 - Accordi quadro installazione porte antincendio;
 - Accordi quadro lavori.
- Sono **in corso di verifica i seguenti progetti per un importo di lavori di circa euro 2,2 mln**:
 - Lavori edili ed impiantistici accessori alla fornitura ed installazione di RMN 3T al lotto 2 piano 4s;
 - Lavori di ristrutturazione complementari all'installazione di RMN 1,5T al lotto 2 piano 4s.
- Nel mese di Marzo 2022 è stato sottoscritto il “**Protocollo d’intesa per la qualità del lavoro e la valorizzazione della buona impresa negli appalti di lavori, forniture e servizi**” tra Aou Senese, Estar e Organizzazioni Sindacali Confederali territoriali CGIL, CISL e UIL allo scopo di promuovere e valorizzare il dialogo e il confronto per la conoscenza e la scelta dei migliori istituti contrattuali di tutela sociale, soprattutto negli appalti pubblici di servizi ad alto impatto lavorativo. Il Protocollo ha previsto l’istituzione di un **Tavolo tecnico di confronto e monitoraggio tra l’Aou Senese e le Organizzazioni Sindacali Confederali** denominato “**Tavolo Interistituzionale dei lavori pubblici e dei servizi per la tutela e salvaguardia dei diritti dei lavoratori**” che, dopo l’insediamento, si è riunito con cadenza semestrale nel corso dell’anno.
- Al fine di dare **attuazione al Protocollo d’intesa inter-istituzionale tra la Regione Toscana,**

le Aziende sanitarie e ospedaliere e le Confederazioni Sindacali per la prevenzione e sicurezza sui cantieri negli appalti pubblici di edilizia ospedaliera, è stata redatta apposita check-list funzionale ad una appropriata e corretta gestione degli adempimenti previsti.

- In attuazione dell'“Accordo per il sostegno regionale alla realizzazione del nuovo complesso didattico Le Scotte dell'Università degli Studi di Siena e a progettualità condivise con l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese” (approvato con DGRT n.522/2022 e sottoscritto dalle Parti il 19 Maggio 2022), in data 14 Giugno 2022 è stata **acquisita con atto di compravendita a rogito dall'Università di Siena la piena proprietà del complesso didattico e di altre superfici del compendio immobiliare**, i cui spazi rimarranno in uso dell'Università fino al momento della conclusione dei lavori di riordino e sviluppo del nuovo complesso didattico. **La gestione e la ripartizione dei costi di funzionamento e di uso degli spazi del compendio immobiliare sono state oggetto di specifica convenzione** stipulata nel Giugno 2022 tra l'Aou Senese e l'Università di Siena (Deliberazione aziendale n. 594/2022).
- Relativamente alla **riduzione dell'impronta ambientale ed energetica dell'azienda**, nel corso del 2022 sono state sviluppate molteplici azioni:
 - Avvalendosi di finanziamenti europei aggiudicati dalla Regione Toscana, è stato **installato un impianto di cogenerazione** in grado di produrre oltre il 26% del fabbisogno termico e quasi il 20% del fabbisogno elettrico della struttura ospedaliera;
 - Dopo l'aggiudicazione della gara europea, il 6 dicembre 2022 l'Aou Senese ha **stipulato una convenzione per la concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D. Lgs 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, con un partner privato (MIECI S.p.a.) specializzato in soluzioni energetiche per la Pubblica Amministrazione**. Il contratto avrà una **durata di 16 anni**, di cui uno per la realizzazione delle opere di riqualificazione ed efficientamento energetico e di adeguamento impiantistico e 15 di gestione degli impianti stessi. Le opere, per un **valore complessivo dell'investimento, al netto di IVA, pari a circa euro 20 mln saranno interamente a carico del proponente**. La realizzazione degli interventi progettuali proposti sarà in grado di garantire un **risparmio di energia primaria pari a 23.897.420 kWh**, che riferito al fabbisogno di energia primaria rappresenta il 29,21%. Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, i benefici ambientali attesi sono consistenti in una **riduzione di inquinanti in atmosfera pari a circa 2.054,14 TEP/anno**. In termini di **emissioni di CO₂**, attraverso gli interventi proposti, si raggiungerebbe una **riduzione di circa 4.680 ton/anno**; i risparmi di CO₂ indicati equivarrebbero a 6.685 nuovi alberi piantati, 3.500 auto utilitarie in meno in circolazione, 31 autoarticolati in meno in circolazione. Verranno inoltre migliorate le condizioni di comfort, igienico-sanitarie e di vivibilità degli ambienti per pazienti, familiari e professionisti, andando ad agire su **qualità dell'aria, microclima ambientale e qualità dell'acqua**. L'attuazione del Contratto e degli investimenti previsti per gli impianti di aerazione consentirà all'Aou Senese di essere il **primo ospedale italiano a recepire le indicazioni riportate nel Documento emanato nell'Aprile 2021 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità per “migliorare e garantire una buona ventilazione interna nel contesto caratterizzato dal COVID-19”**;
 - Relativamente al **rinnovo del parco auto**, nel 2022 sono stati rottamati 10 mezzi (7 a gasolio, 3 a benzina) e 4 sono in corso di acquisizione (1 veicolo elettrico, 2 veicoli ibridi, 1 ambulanza



diesel di classe meno inquinante). Sono inoltre state installate 3 colonnine di ricarica per auto elettriche;

- È stato **adottato il Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) - anni 2022-2026** (Deliberazione aziendale n. 1297/2022) con la finalità di introdurre nuovi modelli organizzativi ed operativi per migliorare l'accessibilità al luogo di lavoro riducendo l'uso del mezzo privato individuale a favore di modalità di trasporto ambientalmente più sostenibili correlate a minor emissioni di inquinanti.
- È stata **approvata la procedura aziendale "Individuazione, analisi e gestione delle anomalie di destinazione d'uso degli spazi dell'Aou Senese"** che definisce la metodologia operativa di identificazione delle anomalie, e le conseguenti modalità di gestione, delle attuali destinazioni d'uso degli spazi ospedalieri assegnati ai Direttori DAI al termine di una puntuale rilevazione dei luoghi e censimento nella banca dati aziendale, denominata SPOT (Deliberazione aziendale n. 792/2022).
- Con riferimento all'**attività di rendicontazione e richiesta di erogazione finanziamenti**, nel 2022 sono state presentate richieste per un importo totale di circa euro 20 mln relative a:
 - "Lavori di adeguamento DEA piano 1S per portare a 39 il numero di posti letto" e "Anatomia Patologica, lavori di adeguamento 1° stralcio" (Deliberazione aziendale n. 151/2022);
 - "Accordo per il sostegno regionale alla realizzazione del nuovo complesso didattico Le Scotte dell'Università degli Studi di Siena e a progettualità condivise con l'Aou Senese" (Deliberazione aziendale n. 764/2022);
 - "Richiesta erogazione finale finanziamento LR 65/2010 Nuovo DEA - Acquisto e installazione arredi e attrezzature" (Deliberazione aziendale n. 1036/2022);
 - "Richiesta erogazione parziale finanziamento legge regionale n. 66 del 27/12/2011 DGRT 42/2015 - Arredi Tecnici per Endoscopia, Officina Trasfusionale e Anatomia Patologica" (Deliberazione aziendale n. 1228/2022);
 - "Programma di investimenti sanitari ex art. 20 L. 67/1988 e L.R. 65/2010 - Settore attività diagnostiche – Ristrutturazione Radiologia e realizzazione Endoscopia" (Deliberazione aziendale n. 1276/2022);
 - "Richiesta erogazione parziale finanziamento Legge Regionale n.19 del 16 Aprile 2019 rif. DGRT 1313/2019 - DDRT 18502/19 e DDRT 10706/20" (Deliberazione aziendale n. 1303/2022);
 - "Programma di investimenti sanitari ex art. 20 L. 67/1988 e L.R. 65/2010 Lavori di Ristrutturazione area di Terapia Intensiva e Sub Intensiva" (Deliberazione aziendale n. 1339/2022).
- È stato garantito il **monitoraggio continuo di tutte le progettazioni ed i lavori**, con riferimento alle fasi di avanzamento ed ai relativi tempi programmati, che costituisce oggetto di confronto periodico fra la Direzione Aziendale e il Dipartimento Tecnico. Il monitoraggio, **inserito all'interno dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo** (Deliberazione aziendale n. 726/2022), ha ad oggetto lo stato di avanzamento dei procedimenti di pertinenza del Dipartimento Tecnico

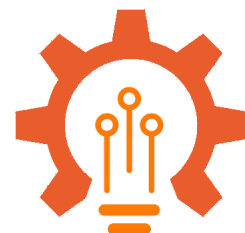
con riferimento a: fonti di finanziamento, procedure amministrative per l'affidamento dei servizi di ingegneria ed architettura collegati all'intervento (progettazione, verifica, direzione lavori, collaudo), procedura di appalto dei lavori, andamento dei vari livelli di progettazione e relative verifiche, andamento dell'esecuzione lavori oltre l'andamento finanziario dell'opera. Tra gli strumenti di monitoraggio impiegati si individuano il "tabellone lavori", il "cruscotto lavori", il "report degli scostamenti" dell'andamento del procedimento rispetto ai tempi programmati con relative motivazioni in caso di ritardi o attività non svolte, l'"elenco dei procedimenti conclusi".

- Si è proseguito nell'attività di **potenziamento dell'assetto organizzativo del Dipartimento Tecnico** sia in termini di articolazione organizzativa delle strutture dipartimentali che di reclutamento del personale tecnico e amministrativo per turn-over e nuova assunzione. In particolare, in continuità con le azioni realizzate nel 2021 che hanno portato all'assegnazione della responsabilità della direzione del Dipartimento, al conferimento della maggior parte degli incarichi dirigenziali non assegnati stabilmente e al reclutamento di nuove figure tecniche, nel 2022 sono state acquisite ulteriori figure tecniche e amministrative sia del comparto che del livello dirigenziale, assegnati due incarichi di funzione al personale in servizio e, sul piano dell'assetto organizzativo in funzione degli obiettivi di razionalizzazione del numero delle UU.OO. aziendali, sono state accorpate la UOC Programmazione e Monitoraggio e la UOC Attività Amministrative, Gare e Contratti in Area Tecnica nella nuova struttura denominata UOC Programmazione, Monitoraggio e Procedure di Gara in Area Tecnica. Si è data attuazione al regolamento aziendale per l'incentivazione delle funzioni tecniche, approvato nel 2021, volto riconoscere al personale dell'azienda coinvolto in tali attività gli incentivi previsti dalla normativa statale.
- Sono state svolte specifiche **attività relative alla individuazione e bonifica Amianto** presso l'Aou Senese:
 - È stato affidato il servizio di Redazione del piano per la ricerca di Materiali Contendenti Amianto (MCA) che ha portato alla definizione di una pre-mappatura sulla cui base eseguire campionamenti ed analisi per la verifica dell'effettiva presenza amianto (Determina n. 319/2022);
 - È stato affidato il servizio di campionamento ed analisi ad un laboratorio accreditato per la ricerca di MCA (Determina n. 979/2022);
 - È stata accolta dalla Regione Toscana la richiesta presentata di rimodulazione del finanziamento Piano di sviluppo e coesione del Ministero per la Transizione Ecologica - FSC 2014/2020 - Piano di Bonifica da Amianto, per alcuni interventi di bonifica e smaltimento amianto da eseguire presso l'Aou Senese con vincolo di Obbligazioni Giuridicamente Vincolanti entro la data del 31/12/2022;
 - Sono stati approvati i progetti esecutivi relativi agli interventi di bonifica e smaltimento amianto di cui al Piano di sviluppo e coesione del Ministero per la Transizione Ecologica - Finanziamento FSC 2014-2020 (Deliberazione aziendale n. 1305/2022);
 - Sono stati affidati i lavori relativi agli interventi di bonifica e smaltimento amianto di cui al Piano di sviluppo e coesione del Ministero per la Transizione Ecologica - Finanziamento FSC 2014-2020, nel rispetto del termine del 31/12/2022 previsto dal finanziamento per le Obbligazioni Giuridicamente Vincolanti (Deliberazione aziendale n. 1354/2022).
- **Azioni mirate sono state realizzate per migliorare l'accesso fisico, l'orientamento, la**



fruizione dei servizi dei pazienti e dei familiari, in particolare sul piano dell'aggiornamento della segnaletica interna ed esterna e con l'avvio delle fasi di valutazione e studio propedeutiche alla realizzazione del Progetto LETISmart rivolto agli utenti con disabilità e disfunzioni visive che accedono nella struttura, seguendo un approccio partecipato e condiviso anche con il coinvolgimento dell'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti (UICI).

3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO



L'ammodernamento del parco delle tecnologie e l'innovazione dei processi ICT (Tecnologie Informatiche) e TLC (Telecomunicazioni) hanno rappresentato anche nel 2022 importanti ambiti di sviluppo strategico sui quali l'Aou Senese ha orientato le proprie azioni di governo e potenziamento tecnologico, coordinate in una logica di rete con l'Estar, per il miglioramento continuo dei processi clinico-assistenziali e organizzativi al fine ultimo di creare valore per gli stakeholders aziendali, sia interni che esterni.

- La **procedura aziendale “Definizione del fabbisogno di attrezzature elettromedicali”**, adottata nel 2021, è **stata oggetto di applicazione** nell'ambito dello sviluppo dei processi di definizione e aggiornamento continuo del fabbisogno di attrezzature elettromedicali ai fini delle scelte aziendali di programmazione pluriennale e annuale delle acquisizioni. Il disciplinato percorso di valutazione dei fabbisogni di investimento e acquisizione aziendali ha seguito, come per le altre principali procedure di governo aziendale, un approccio partecipativo basato sul principio di governance dipartimentale che individua nei Dipartimenti aziendali i principali interlocutori della Direzione Aziendale.
- Sono proseguite le attività congiunte di Direzione Aziendale e strutture amministrative e tecniche per il **monitoraggio sui processi di acquisizione di attrezzature sanitarie**, con riferimento particolare agli obiettivi infrannuali inerenti alle evasioni degli ordini ed agli acquisti.
- Sul piano del **rinnovo del parco delle tecnologie sanitarie**, sono state **consegnate nuove apparecchiature per un importo di euro 5,5 mln** e sono stati emessi **ordini di fornitura per ulteriori euro 7,1 mln, di cui 2,5 mln** in apparecchiature ad alta tecnologia, nell'ambito dei finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (**PNRR**), programmando per le annualità successive gli interventi propedeutici alla loro installazione. Gli investimenti effettuati hanno in particolare interessato il rinnovo di apparecchiature critiche e vitali (tra cui: incubatori neonatali, ventilatori polmonari, sistemi per il monitoraggio dei parametri vitali e defibrillatori), consentendo l'**aggiornamento dei setting assistenziali a più alta intensità**, come le Terapie Intensive (sia neonatale che per adulti), il Pronto Soccorso e l'Unità di Terapia Intensiva Cardiologica (UTIC).
- Attraverso l'**attuazione della procedura aziendale “Definizione del fabbisogno di investimento: attrezzature non sanitarie, arredi, beni economici inventariabili e servizi”**, adottata nel 2021, che ha seguito il succitato modello di governance dipartimentale, si è proceduto a definire il fabbisogno di attrezzature non sanitarie, arredi, beni economici inventariabili e servizi da inserire negli strumenti di programmazione aziendale. I processi di **rinnovo degli arredi** in funzione delle nuove opere, allineando le scelte di acquisto all'avanzamento dei lavori e delle ristrutturazioni, delle sostituzioni per obsolescenza e della continuità delle attività clinico-organizzative hanno interessato in particolare i DAI ed i Dipartimenti delle Professioni determinando **ordini di fornitura per euro 376 mila**.



- Al fine di dotare l'organizzazione di ulteriori strumenti di governo dei processi di innovazione, è stata **adottata la procedura “Definizione del fabbisogno di investimento: attrezzature e servizi in ambito ICT”** (Deliberazione aziendale n. 479/2022) che individua e disciplina le fasi organizzative, relativamente a responsabilità e modalità operative, del percorso di determinazione del fabbisogno di attrezzature e servizi in ambito ICT (Information and Communication Technology) con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di aggiornamento continuo della dotazione aziendale. Anche l'applicazione di questa procedura si basa sull'interazione tra i Dipartimenti (DAI, Dipartimenti tecnico-amministrativi, Dipartimenti delle Professioni) e la Direzione Aziendale che guida il processo di definizione delle scelte di programmazione.
- Le **attività di gestione dei processi ICT e TLC**, a supporto della dimensione clinico-assistenziale e organizzativa, sono state presidiate dall'Ufficio Innovazione in ambito ICT presso la Direzione Generale con l'obiettivo sia del mantenimento della continuità operativa dei sistemi e dei servizi all'interno dell'azienda sia dell'innovazione in un'ottica di convergenza delle informazioni per garantire decisioni rapide, oggettive e data-driven. In particolare, i principali ambiti di progettualità nel 2022 sono stati:
 - **Processi di innovazione infrastrutturale** (i.e. set di progettualità finalizzate ad estendere in forma stabile la capacità dell'azienda in termini di infrastruttura di telecomunicazioni) e di **innovazione applicativa** (i.e. implementazione di servizi a valore aggiunto per i professionisti, i pazienti e gli altri stakeholders), con molteplici iniziative tra cui lo sviluppo del nuovo sito web aziendale (Capitolo 7 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”);



- **Governo dei fabbisogni di attrezzature e servizi e gestione del magazzino ICT** che ha prodotto, tra i diversi risultati, la sostituzione di 363 postazioni di lavoro obsolete, l'attivazione del nuovo Sistema Informatico Radiologico (RIS), lo sviluppo delle funzioni di Cybersecurity - Vulnerability Assessment and Penetration Testing;
- **Gestione, controllo e ottimizzazione degli impianti e servizi di telefonia e rete dati** funzionale ad interventi come l'installazione di 161 punti di rete all'interno dell'azienda e la posa di 10 km di cavi ethernet, il monitoraggio dell'utilizzo e dei costi della telefonia fissa e mobile (1800 linee interne e 123 linee mobili attive), la gestione dell'impianto cercapersone e delle sostituzioni dei vari dispositivi fissi e mobile.

4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE



La continuità del processo di rafforzamento della governance aziendale basata sui Dipartimenti ha alimentato, anche nel 2022, a livello intra e inter-dipartimentale, dinamiche di collaborazione e sinergia, di valorizzazione e coinvolgimento delle professionalità, di uso efficiente di risorse umane e strumentali, verso le finalità comuni dell'esercizio integrato delle attività assistenziali, didattiche e di ricerca. Nel corso del 2022 sono state consolidate o introdotte specifiche azioni al fine di garantire in azienda la piena operatività del modello dipartimentale disciplinato dal legislatore nazionale e regionale e recepito nello Statuto aziendale.

- L'**Ufficio di Direzione**, organo collegiale a supporto della Direzione Aziendale composto dai Direttori di Dipartimento e presieduto dal Direttore Generale, **si è riunito 20 volte, 19 in via ordinaria ed 1 in via straordinaria**. In tale sede, sono stati presentati e condivisi i principali atti di governo dell'azienda, anche a valenza inter-aziendale, discusse analisi e riorganizzazioni dei processi e dei servizi, valutati i risultati dell'azione organizzativa, esaminate azioni di gestione ed organizzazione delle attività e di definizione degli assetti organizzativi dipartimentali e inter-dipartimentali.
- Avvalendosi del diretto coinvolgimento dei Dipartimenti, attraverso i loro Comitati di Dipartimento, e delle interazioni continue tra la Direzione Aziendale ed i Direttori di Dipartimento, nel corso del 2022 sono state **applicate le principali procedure di governo aziendale** volte a regolamentare diversi ambiti di sviluppo organizzativo, quali la valorizzazione delle risorse umane, il rinnovamento ed il potenziamento tecnologico, le ristrutturazioni e l'organizzazione degli spazi del presidio ospedaliero. **Alle procedure già approvate nel 2021, si sono aggiunte nel 2022:**
 - La procedura "**Determinazione del fabbisogno di risorse umane - personale universitario in convenzione**" (Deliberazione aziendale n. 588/2022), condivisa con l'Università 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 l'Aou Senese e l'Università di Siena, e per la definizione di modalità e tempi di acquisizione e valutazione delle richieste di attivazione di nuovi posti ed il conseguente inserimento nell'attività assistenziale;
 - La procedura "**Definizione fabbisogno di investimento: attrezzature e servizi in ambito ICT**" (Deliberazione aziendale n. 479/2022) che individua e disciplina le fasi organizzative, relativamente a responsabilità e modalità operative, del percorso di definizione e aggiornamento continuo del fabbisogno di attrezzature e servizi in ambito ICT da inserire negli strumenti di programmazione aziendale;
 - La procedura "**Individuazione, analisi e gestione delle anomalie di destinazione d'uso degli spazi dell'Aou Senese**" (Deliberazione aziendale n. 792/2022) quale strumento a presidio della designata destinazione d'uso degli spazi dell'Aou Senese che, contestualmente

all'approvazione della procedura, sono stati assegnati ai Direttori DAI al fine di assicurarne una gestione dipartimentale;

- L'istruzione operativa "**Processo di acquisizione delle grandi apparecchiature finanziate con fondi PNRR**" (Deliberazione aziendale n. 787/2022) che definisce le linee guida, nell'ambito di un percorso univoco e condiviso, per le acquisizioni delle apparecchiature oggetto di finanziamento del PNRR in sostituzione di attuali apparecchiature in dotazione obsolete con l'obiettivo di assicurare valutazioni complete sulla fattibilità degli interventi in termini tecnici, clinici, organizzativi, logistici ed economici.
- **Tutti i DAI hanno adottato**, in conformità allo schema individuato a livello aziendale, **il proprio regolamento interno** che disciplina, per ogni Dipartimento, la mission, l'assetto organizzativo, il funzionamento, insieme alle attività dei suoi organismi, tra cui il Comitato di Dipartimento. L'applicazione dei regolamenti ha contribuito ad una maggiore operatività del modello dipartimentale, così come disciplinato nello Statuto Aziendale, valorizzando la partecipazione trasversale di tutti i Responsabili di struttura alla vita del Dipartimento ed al governo aziendale, a partire dai processi di programmazione e controllo (i.e. fattivo coinvolgimento preventivo alla negoziazione sugli obiettivi di budget) fino all'applicazione delle succitate procedure di governo aziendale (i.e. confronto su fabbisogno e impiego di risorse, quali personale, attrezzature sanitarie, lavori, spazi). **I Comitati di Dipartimento**, principale strumento per il governo partecipato delle attività dipartimentali, **si sono riuniti periodicamente nel corso dell'anno**.
- Le interazioni e le collaborazioni per il miglioramento dei percorsi di presa in carico e dei processi di erogazione dei servizi sono state consolidate attraverso **l'inserimento nelle schede di budget delle strutture aziendali di 40 progetti inter-dipartimentali**. La definizione, attuazione e monitoraggio di ogni progettualità inter-dipartimentale hanno rappresentato il risultato del lavoro congiunto delle strutture di due o più Dipartimenti.
- Con l'obiettivo di favorire l'unitarietà dell'azione organizzativa, anche nel 2022 sono stati **organizzati, a cadenza semestrale** (14 Giugno e 16 Dicembre), **momenti di confronto "allargati" tra la Direzione Aziendale ed i professionisti**, sia della dirigenza che del comparto, per illustrare le linee strategiche aziendali 2022-2024 e le performance realizzate con riferimento al raggiungimento degli obiettivi individuati.
- Per rispondere alle esigenze di **bilanciamento delle varie responsabilità in materia di salute e sicurezza** sul lavoro calandole nel modello dipartimentale, è stato presidiato il **processo di conferimento di delega, ai sensi dell'art. 16 del D.lgs. 81/2008, ai Direttori di Dipartimento e di nomina, a cascata, di dirigenti e preposti all'interno delle unità operative**.
- L'integrazione orizzontale e le sinergie multiprofessionali a livello intra e soprattutto inter-dipartimentale sono state perseguite anche attraverso lo sviluppo organizzativo continuo delle Aree, definite quali articolazioni organizzative che aggregano unità operative con funzioni omogenee, collocate nel medesimo Dipartimento o in Dipartimenti diversi, in un'ottica di continuo confronto e miglioramento delle attività clinico-assistenziali ed organizzativo-gestionali. Nell'ambito del riassetto organizzativo delle funzioni di diagnostica per immagini e radiologia interventistica all'interno dell'azienda, è stata **istituita l'Area inter-dipartimentale di Diagnostica per immagini e radiologia interventistica** che risponde all'esigenza di presidiare il coordinamento trasversale delle attività e funzioni proprie dalle strutture afferenti, agevolare il confronto e la discussione multiprofessionale nonché una gestione sinergica e governata delle

risorse all'interno dei processi clinico-organizzativi (Deliberazione aziendale n. 1202/2022). Nel corso dell'iter di revisione dello schema di Statuto Aziendale avviato nel 2022, è stato ulteriormente perseguito, in vista di una azione organizzativa sempre più trasversale, il principio di governance partecipata prevedendo l'**integrazione della composizione dell'Ufficio di Direzione con i Responsabili di Area inter-dipartimentale**. Le sinergie inter-dipartimentali hanno continuato ad essere al centro delle progettualità di cambiamento organizzativo, quali la riorganizzazione delle terapie intensive a livello aziendale che nel 2022 è stata avviata con il coinvolgimento diretto dei professionisti dell'Area inter-dipartimentale di Anestesia e Rianimazione (Capitolo 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei processi di cura e degli esiti").

- Il processo di riorganizzazione interna, in termini di riprogettazione e ridefinizione della struttura organizzativa, ha contribuito a potenziare il funzionamento dell'organizzazione dipartimentale (Capitolo 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei processi di cura e degli esiti"). Da un lato, la **razionalizzazione del numero delle strutture organizzative** è stata funzionale ad un governo più efficiente ed appropriato delle risorse dipartimentali necessarie allo svolgimento dei percorsi clinico-assistenziali; dall'altro, nell'ambito del processo di revisione dello Statuto Aziendale, la definizione del **nuovo assetto del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche e del Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie**, basato sulle Aree o Piattaforme assistenziali, ha posto le basi per l'adozione di un modello organizzativo sempre più improntato al presidio delle integrazioni e sinergie professionali, a scelte informate di definizione del fabbisogno e impiego delle risorse, alla chiarezza di ruoli e funzioni organizzative, alla facilitazione dei meccanismi di coordinamento e delle relazioni funzionali con i ruoli clinici.
- È stato **avviato il processo di revisione del sistema di valutazione della dirigenza** (titolari di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di programma e professionali) che prevede, oltre alla valutazione pluriennale, una verifica annuale basata su molteplici dimensioni di performance, sia prestazionali e organizzative legate al grado di allineamento dell'azione individuale agli obiettivi aziendali sia "soft" relative alle competenze e comportamenti individuali (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").



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



Nel 2022 l'Aou Senese è stata fortemente impegnata nel garantire, attraverso specifiche iniziative, continuità al processo di riorganizzazione improntato ai principi di innovazione organizzativa, miglioramento continuo dei percorsi clinico-organizzativi, formalizzazione delle funzioni di gestione dei percorsi, razionalizzazione della struttura organizzativa, valorizzazione delle reti inter-aziendali, coinvolgimento degli stakeholders nella co-progettazione dei servizi.

- Al fine di assicurare un appropriato governo dei percorsi ambulatoriali e chirurgici, in vista dell'allineamento costante tra la domanda e l'offerta di prestazioni, l'Aou Senese ha messo in campo una serie di azioni organizzative orientate ad un'attenta pianificazione delle piattaforme produttive condivise (i.e. sale operatorie, ambulatori, posti letto), alla programmazione dell'attribuzione delle risorse presidiando i processi di negoziazione con i loro utilizzatori, al monitoraggio costante di indicatori relativi all'uso efficiente degli asset ed alla capacità di risposta ai bisogni di salute per individuare e applicare misure correttive. Le suddette azioni, presidiate dalla funzione di Gestione Operativa presso la UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri, sono state finalizzate al raggiungimento degli standard di efficienza e produttività definiti a livello regionale e aziendale nonché al governo e monitoraggio informato delle liste di attesa.
 - Relativamente al percorso ambulatoriale, nel 2022 è stato **approvato il regolamento per la gestione delle prestazioni specialistiche e ambulatoriali dell'Aou Senese** (Deliberazione aziendale n. 355/2022) che disciplina le modalità di pianificazione e programmazione delle attività ambulatoriali, di prescrizione, prenotazione e sospensione delle prestazioni specialistiche, di gestione delle agende di prenotazione, di monitoraggio sistematico degli indicatori di attività di programmazione ed erogazione per l'adozione tempestiva di azioni volte all'adeguamento dell'offerta ed al rispetto dei tempi di attesa. L'**istituzione di sistemi di monitoraggio** è da rilevare quale una delle principali azioni intraprese dalla gestione operativa per l'attività ambulatoriale; in particolare, sono stati avviati:
 1. Il **monitoraggio aziendale delle prestazioni di primo accesso in ambito di garanzia, con invii quindicinali di report ai Direttori di Unità Operativa interessati**;
 2. Il **monitoraggio silos aziendale dello stato di prenotazione delle agende di primo accesso ambito di garanzia rispetto all'offerta strutturata**, anche per le agende aziendali non oggetto di monitoraggio regionale;
 3. I **monitoraggi ad hoc** sulla presa in carico del paziente e su specifici indicatori ambulatoriali del Nuovo Sistema di Garanzia (NSG).

Inoltre, è proseguita l'attività di revisione delle agende CUP, con separazione netta delle stesse per la prenotazione delle prime visite ed i controlli, la rimodulazione degli slot di priorità sulla base della variabilità della richiesta, l'attivazione di agende dedicate per i pazienti barellati afferenti agli ambulatori ortopedici, il presidio da parte della Direzione Aziendale



del processo di miglioramento continuo della presa in carico del paziente con riferimento alle diverse fasi del percorso ambulatoriale (ad esempio, la prescrizione della visita di controllo o di follow-up successiva al primo accesso).

- Con riferimento alla gestione operativa chirurgica, sulla base del quadro di regole e procedure definite all'interno del **regolamento del blocco operatorio approvato nel 2022** (Deliberazione aziendale n. 237/2022), il governo del percorso chirurgico viene realizzato attraverso la programmazione e assegnazione puntuale delle sedute sulla base della priorità delle liste di attesa chirurgiche e delle risorse di sala operatoria per mantenere l'allineamento tra domanda e offerta di interventi di patologia oncologica, e non, di tutte le specialistiche, l'organizzazione ed il controllo delle attività dei blocchi operatori in termini di impiego di risorse (professionali, strutturali e tecnologiche), e soprattutto un monitoraggio sistematico volto ad individuare tempestivamente le criticità emergenti. Nell'ambito delle attività di monitoraggio, **il team di Gestione Operativa invia settimanalmente ai Direttori di Unità Operativa chirurgica report di monitoraggio sull'utilizzo delle ore assegnate di sala operatoria** dove per ogni blocco operatorio vengono riportate diverse misure di performance (tra le quali: andamento generale dell'attività del blocco di afferenza, numero di ore assegnate/utilizzate, numero di interventi urgenti e emergenti, *first case tardiness*, durata dei cambi, durata degli sforamenti) insieme alle potenziali non conformità evidenziate (i.e. ritardo di inizio seduta, fine anticipata della seduta, sfornamento dell'orario della seduta, tempo di cambio prolungato, intervento programmato saltato, operato paziente non in lista operatoria, mancato rispetto dell'ordine di lista, seduta saltata); in un'ottica di condivisione e miglioramento continuo, per ciascuna non conformità viene richiesto al Direttore interessato un riscontro al fine di poter procedere alle analisi di processo ed allo sviluppo delle necessarie azioni correttive. Contestuale al suddetto sistema di monitoraggio delle attività di sala operatoria ed alle correlate azioni di presidio sul campo da parte del team della Gestione Operativa, viene effettuato un costante **monitoraggio delle liste di attesa, in particolare oncologiche**.

- Si è registrata una forte crescita nell'anno 2022 dei volumi di prestazioni specialistiche ambulatoriali e di attività diagnostica. In particolare, i volumi di prime visite hanno raggiunto nel 2022 valori elevati, attestandosi su dati di poco inferiori al 2019. Il **catchment index**, ovvero la percentuale di visite prenotate su quelle prescritte, è **passato dal 64,5% del 2021 al 68,7% del 2022**. Le **prestazioni complessive per le prime visite specialistiche sono state 147.321 nel 2022**, rispetto alle 130.409 del 2021, risultando quindi **in crescita del +13,0%** (Capitolo 9 "Miglioramento delle performance aziendali").
- I **volumi di interventi chirurgici sono cresciuti ulteriormente nell'anno 2022** confermando il trend aziendale di recupero della casistica chirurgica persa nel 2020 a causa della pandemia; infatti, **i volumi di attività chirurgica in elezione dell'Aou Senese sono passati da 12.078 (2021) a 12.416 (2022)** in crescita del +19% rispetto al 2020 ed in riduzione del -8,4% rispetto al 2019, anno in cui sono risultati pari a 13.555. Relativamente all'**attività chirurgica in urgenza**, si rileva nell'anno 2022 un **mantenimento del volume di interventi** (pari a 3.520) effettuati dall'Aou Senese rispetto al 2021 (pari a 3.557), mentre la riduzione rispetto all'anno 2019 (anno in cui si sono attestati a 3.675) risulta soltanto del -3,2%. Si è inoltre proseguito nel **processo di crescita aziendale dell'attività di chirurgia oncologica** sia in termini di volumi di attività che di **capacità di rispettare i tempi di attesa previsti per gli interventi con classe di priorità "A"**, ovvero quelli che dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di programmazione dell'intervento. Con particolare riferimento a questa ultima dimensione di performance, nell'anno 2022 l'Aou Senese ha mantenuto elevato (pari all'**86%**) il valore dell'indicatore, che negli anni tra

il 2019 ed il 2022 si è attestato stabilmente tra l'85% ed il 90% (Capitolo 9 "Miglioramento delle performance aziendali"). Lo svolgimento dell'attività chirurgica, anche nel 2022, ha continuato a dover tener conto degli effetti imputabili alla pandemia da Covid-19 che hanno influenzato le scelte organizzative su attività e allocazione delle risorse. Nel 2022 i ricoveri dimessi per Covid presso le Covid Unit dell'Aou Senese sono stati 1.458 (1.082 nel 2021) per 22.441 giornate di degenza (19.436 nel 2021) che hanno rappresentato circa il 15% del totale complessivo delle giornate di degenza ordinarie (in crescita rispetto al 12% del 2021).



- Il governo del percorso chirurgico ha consentito di raggiungere, nel corso del 2022, una **maggiore ottimizzazione degli spazi di sala operatoria**, attraverso scelte organizzative flessibili in funzione della situazione epidemiologica correlata al Covid, arrivando ad assegnare **oltre 900/ore a settimana di alta, media e bassa complessità chirurgica**. La necessità di garantire flessibilità nelle scelte di organizzazione e gestione dei percorsi, a fronte dell'evoluzione dell'andamento pandemico, ha portato alla **definizione sistematica ed all'attivazione di piani di escalation/de-escalation dei ricoveri Covid**, i quali disciplinano la chiusura/apertura di posti letto di chirurgia elettiva e l'incremento/decremento dei volumi di attività chirurgica con la riprogrammazione delle attività non urgenti (Deliberazione aziendale n. 759/2022).
- Relativamente all'attività di chirurgia ambulatoriale, a seguito di lavori di adeguamento che hanno reso disponibile una sala operatoria dedicata esclusivamente all'attività di chirurgia ambulatoriale, sono state **incrementate di 48 ore complessive settimanali l'attività chirurgica ambulatoriale**



a disposizione di tutte le Unità Operative e di 12 ore settimanali l'attività di Day Surgery a disposizione della UOC Ginecologia. A giugno 2022, si è conclusa la convenzione con la Clinica Rugani nell'ambito della quale tra il 2021 ed il 2022 sono stati realizzati 1800 interventi di chirurgia ambulatoriale per le specialità di oculistica, ortopedia, otorinolaringoiatria.

- Anche nel 2022 sono proseguite le prestazioni chirurgiche aggiuntive in regime di day surgery/ordinario nella giornata di sabato per molteplici discipline (i.e. chirurgia generale, ortopedia, chirurgia oncologica della mammella, chirurgia toracica).
- Ai fini di un maggior potenziamento della chirurgia robotica, sono stati definiti obiettivi di budget per le strutture interessate da tali attività e assegnate 12 ore di sala robotica al giorno alle diverse discipline chirurgiche che fanno uso del robot. L'attenzione posta all'attività di chirurgia robotica ha portato ad una crescita dei volumi di interventi chirurgici con metodica robot-assistita del +48% rispetto all'annualità precedente, passando da 239 interventi del 2021 a 353 nel 2022.
- La chirurgia robotica, insieme a quella pediatrica, sono state oggetto di intese raggiunte nel 2022 con l'Azienda USL Toscana Sud Est, inserite nella Programmazione di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende") con l'attivazione di percorsi inter-aziendali per l'erogazione di prestazioni di chirurgia robotica all'interno di equipe chirurgiche miste e di prestazioni di chirurgia pediatrica in elezione presso i presidi ospedalieri sul territorio da parte dei chirurghi pediatri dell'Aou Senese. Da giugno a dicembre 2022 il numero di interventi effettuati in equipe chirurgiche miste nell'ambito dell'Accordo inter-aziendale sullo sviluppo dell'attività robotica nella provincia di Siena è stato pari a 20 (13 in urologia e in 7 ginecologia) per un totale di più di 54 ore di sala operatoria.
- È stato oggetto di aggiornamento la procedura aziendale "Processo di autorizzazione allo svolgimento di attività aggiuntiva" che si pone quale strumento guida per l'individuazione delle fasi organizzative e, con riferimento a responsabilità e modalità operative, del percorso autorizzativo necessario allo svolgimento di attività aggiuntive da parte dei professionisti. A seguito del primo periodo di applicazione della procedura, si è resa necessaria la revisione dell'iter di autorizzazione allo svolgimento di attività aggiuntiva che estendesse il campo di prestazioni attivabili e dei processi di verifica per attuare un monitoraggio attivo dei volumi e delle tipologie di prestazioni erogate.
- Nel corso del 2022 l'Aou Senese ha proseguito nel percorso di consolidamento e sviluppo continuo dell'attività trapiantologica, nell'ambito dei programmi di trapianto, attraverso:
 - L'applicazione e l'aggiornamento dei documenti organizzativi dei programmi regionali di trapianto e dei PDTA aziendali e regionali (i.e. revisioni del percorso regionale per la gestione dello scompenso cardiaco avanzato, percorso aziendale e regionale clinico-assistenziale del paziente candidato al trapianto di polmone, percorso aziendale assistenziale del paziente candidato al trapianto di rene), insieme alla definizione di nuovi (i.e. "Percorso assistenziale del paziente candidato a trapianto di cellule staminali emopoietiche").
 - L'attivazione di ulteriori accordi inter-aziendali per il rafforzamento della rete trapiantologica regionale (i.e. "Accordo per attività chirurgica nell'ambito del trapianto di polmone tra Aou Senese e Aou Pisana" approvato con Deliberazione aziendale n. 102/2022);
 - Il consolidamento dell'assetto organizzativo e dei ruoli e responsabilità all'interno dei programmi attraverso l'attuazione e l'aggiornamento, in funzione di cambiamenti

organizzativi emergenti, dei documenti di organizzazione per i programmi di cuore, rene, polmone che descrivono le articolazioni organizzative funzionali e professionali ed i relativi livelli di responsabilità, declinati nei rispettivi organigrammi e funzionigrammi. Nel corso del 2022, è stato conferito stabilmente l'incarico di direzione dell'UOC Chirurgia Trapianti di Rene (Deliberazione aziendale n. 909/2022) e formalizzata una funzione infermieristica a presidio dei percorsi di procurement e di trapianto.

- La **continuità dell'attività del coordinamento aziendale dei trapianti** come snodo centrale dei percorsi trapiantologici aziendali in vista di processi di programmazione, gestione, monitoraggio e innovazione dei programmi coordinati e allineati verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali e regionali. Nel corso del 2022 si sono svolti 8 incontri del Coordinamento, la cui composizione è stata integrata con ulteriori figure professionali coinvolte nel percorso (Deliberazione aziendale n. 1055/2022).
- La **redazione e approvazione dei documenti strategici dei Centri Trapianto Aou Senese di polmone, cuore e rene per il triennio 2022-2024** (Deliberazioni Aziendali nn. 622/2022, 861/2022, 1067/2022) che hanno individuato gli obiettivi da perseguire a partire da un'attenta analisi della situazione "as is" e dalla definizione dei punti di forza e debolezza del modello organizzativo esistente (relativamente a: performance, risorse umane, spazi, assetto organizzativo, procedure, collaborazioni intra e interaziendali, rapporti con le associazioni di pazienti, ricerca, formazione dei professionisti); dalle risultanze dell'analisi, sono stati delineati i piani di implementazione e sviluppo operativo per il raggiungimento degli obiettivi individuati ed il miglioramento continuo delle performance organizzative.

Nel 2022 i tre programmi di trapianto di polmone, cuore, rene sono stati autorizzati con decreto dirigenziale della Regione Toscana e le successive site visit realizzate dall'Organismo tecnicamente accreditante (OTA_trapianti) hanno attestato il possesso dei requisiti autorizzativi e di accreditamento.

In termini di volumi di attività, **nel 2022 sono stati realizzati 109 interventi di trapianto**, di cui 17 trapianti di cuore, 14 trapianti di polmone, 30 trapianti di rene, 48 trapianti di midollo.

- È stato **attivato il team misto medico-infermieristico di prelievo del Centro Conservazione Cute** (Banca Tessuti e Cellule – Regione Toscana) che ha seguito l'erogazione di uno specifico percorso formativo per l'equipe infermieristica coinvolta. Il team di prelievo opera in ambito regionale e ha l'obiettivo di garantire la continuità e la stabilità dell'attività del procurement di tessuto cutaneo da donatori deceduti, ai fini della autosufficienza regionale in termini di trapianto di cute e derma omologhi.
- È stato **implementato il servizio trasporto dei pazienti, con squadra dedicata, da e verso la piattaforma di elisoccorso**.
- Il processo di riorganizzazione interna, in termini di **riprogettazione e ridefinizione della struttura organizzativa**, avviato nel 2021 ha orientato l'impegno dell'Aou Senese al superamento di criticità organizzativo-gestionali ed allo sviluppo di innovativi modelli clinico-organizzativi di aree e servizi, sempre più rispondenti agli obiettivi di qualità, sicurezza, appropriatezza della presa in carico e cura del paziente:
 - Si è proseguito nel percorso di **razionalizzazione del numero delle UU.OO.**, anche in applicazione di quanto previsto dal DM 70/2015 in merito all'ottimale numerosità rispetto a fabbisogni di cura e bacino di utenza, agendo sulla sofferenza organizzativa imputabile alle scelte di suddivisione di "discipline omogenee" che si sono caratterizzate per la conseguente



creazione di “pluralità” di strutture, con ripercussioni in termini di impiego razionale delle risorse, anche di personale, tra le diverse aree. In particolare, nel 2022 sono state realizzate diverse riorganizzazioni all'interno della Direzione Aziendale e dei Dipartimenti, tra cui:

- Accorpamento della UOC Diagnostica cardiovascolare con la UOC Cardiologia clinico-chirurgica (UTIC) e l'istituzione della UOC Cardiologia (Deliberazione aziendale n. 214/2022);
- Soppressione della UOSA Epatologia (Deliberazione aziendale n. 695/2022);
- Soppressione dell'UOC Anestesia e rianimazione oncologica e dell'UOC Anestesia e rianimazione perioperatoria con conseguente istituzione della UOC Anestesia e rianimazione perioperatoria e generale (Deliberazione aziendale n. 727/2022);
- Soppressione della UOSA Flebologia (Deliberazione aziendale n. 866/2022) e istituzione della UOS di Flebologia afferente alla UOC Chirurgia vascolare;
- Soppressione della UOSA Controllo delle infezioni correlate all'assistenza con riconduzione delle relative funzioni alla UOC Igiene ed epidemiologia (Deliberazione aziendale n. 1019/2022);
- Soppressione all'interno del DAI Scienze radiologiche dell'area intradipartimentale Immagini e istituzione dell'area interdipartimentale Diagnostica per immagini e radiologia interventistica (Deliberazione aziendale n. 1202/2022);
- Accorpamento delle UOC Programmazione e monitoraggio e UOC Attività amministrative, gare e contratti in area tecnica afferenti al Dipartimento tecnico nella UOC Programmazione, monitoraggio e procedura di gara in area tecnica (Deliberazione aziendale n. 1202/2022);
- Disattivazione del DAI Scienze Radiologiche e riallocazione delle strutture afferenti a DAI Scienze mediche, DAI Oncologico e DAI Emergenza-urgenza e dei trapianti (Deliberazione aziendale n. 1302/2022).

Sul piano della riconfigurazione delle articolazioni aziendali, sono stati **definiti il nuovo assetto del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche e del Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie**, con la finalità di **superare il modello di assegnazione delle risorse alle strutture dei Dipartimenti ad Attività Integrata** e di orientarsi **verso un modello di assegnazione funzionale alle Aree o Piattaforme assistenziali** che possono essere definite come aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, e/o intensità/complessità assistenziale. La riorganizzazione inciderà sulla dimensione gestionale dei percorsi clinico-organizzativi. Nel 2022 è stato **avviato l'iter necessario ad apportare le relative modifiche dello Statuto Aziendale** in vista dell'applicazione del nuovo modello organizzativo a partire dal 2023.

Inoltre, è stato perseguito il **riassetto organizzativo dell'area radiodiagnostica attraverso l'istituzione dell'Area interdipartimentale di Diagnostica per immagini e radiologia interventistica**. L'Area inter-dipartimentale, che risponde all'esigenza di valorizzare le interazioni e le sinergie tra le funzioni di diagnostica per immagini e la radiologia interventistica all'interno dell'azienda, è funzionale a garantire un appropriato presidio del coordinamento trasversale delle attività svolte dalle strutture afferenti all'Area, ognuna collocata in uno specifico DAI, con l'obiettivo di agevolare una gestione sinergica e governata delle risorse (umane e tecnologiche) all'interno dei percorsi diagnostico-terapeutico-assistenziali.

- Al termine di un processo partecipativo con il coinvolgimento di tutti i professionisti interessati (Direttori di Dipartimento e di Struttura), sono state **approvate le declaratorie delle strutture organizzative aziendali** che, integrando il disegno organizzativo di cui all'organigramma aziendale, illustrano gli obiettivi e le funzioni operative che ogni struttura svolge avvalendosi delle proprie competenze e che contraddistinguono le specificità delle proprie aree di attività (Deliberazione aziendale n. 602/2022). In attuazione dei principi fissati all'interno dello Statuto Aziendale, le declaratorie rappresentano uno strumento di gestione e governo aziendale fondamentale in quanto volto a: i) costituire una base conoscitiva per ogni valutazione in merito all'allocazione delle strutture aziendali, ii) favorire l'articolazione delle strutture per funzioni e finalità omogenee, iii) sviluppare il coordinamento, l'integrazione, la comunicazione e la collaborazione tra le diverse unità organizzative. La delibera di approvazione delle declaratorie ne ha anche disciplinato le modalità di revisione su iniziativa della Direzione Aziendale o su proposta dei Direttori di Dipartimento/Area inter-dipartimentale. La revisione può rendersi necessaria a seguito di istituzione, soppressione, trasformazione di una struttura organizzativa o di allocazione di una nuova funzione e/o modifica delle funzioni assegnate ad una struttura esistente.
- È stato avviato nel 2022 il **progetto di riorganizzazione delle terapie intensive a livello aziendale** che interessa le UU.OO. di Anestesia e Rianimazione collocate nei singoli DAI ed aggregate funzionalmente nell'area inter-dipartimentale di Anestesia e Rianimazione. Come per tutte le altre riprogettazioni e iniziative di cambiamento organizzativo avviate, è stato seguito un approccio partecipato nelle diverse fasi di sviluppo della progettualità che vede, insieme alla presenza costante della Direzione Aziendale, il coinvolgimento diretto dei professionisti dell'area inter-dipartimentale nella definizione di obiettivi e piani di azione. Il progetto che interessa spazi, tecnologie, percorsi, persone, ha come finalità quella di rendere l'organizzazione dell'Area inter-dipartimentale funzionale alla natura delle attività svolte che si connotano per una forte interdipendenza, flessibilità, modularità. Nel corso del 2022, nell'ambito del progetto, sono state intraprese e concluse molteplici iniziative di riorganizzazione:
 - È stato reso operativo per tutte le strutture dell'Area il modello organizzativo che prevede sia la gestione di posti letto di terapia intensiva sia lo svolgimento di attività anestesiológica all'interno delle sale operatorie;
 - Sono stati ridefiniti i percorsi e le aree di degenza da attribuire alle terapie intensive afferenti all'Area inter-dipartimentale (Rianimazioni NCH, CCH, Perioperatoria, DEA), in funzione degli spazi, della logistica, dei volumi di attività e delle dotazioni di personale. Il modello organizzativo di funzionamento dell'Area inter-dipartimentale si basa su elementi quali la condivisione di spazi e letti, la contiguità delle guardie, la reciprocità del supporto, da ricercare superando, laddove possibile, i limiti della logistica degli spazi.
 - Per l'attività trapiantologica è risultato fondamentale mantenere l'afferenza agli specifici servizi di anestesia e terapia intensiva dei PDTA di riferimento per trapianto di cuore, rene e polmone, capitalizzando l'expertise e le esperienze maturate nel corso degli anni, al fine di assicurare la continuità della presa in carico del paziente durante le diverse fasi del percorso assistenziale, da quella pre a quelle intra e post-operatoria.
 - Con riferimento alla gestione delle emergenze pediatriche, nell'ambito del succitato processo di ridefinizione delle aree di degenza da attribuire alle terapie intensive afferenti all'Area, la Rianimazione Perioperatoria è stata trasferita in un'area logisticamente più prossima al quarto lotto ed è stata prevista la presenza di box isolati per la presa in carico dei pazienti

pediatrici. Sul piano formativo sono in corso iniziative sia in sede (i.e. simulazioni su scenari critici e corsi avanzati di rianimazione EPALS per creare una faculty di formatori Aou Senese), con il coinvolgimento di anestesisti e infermieri di Rianimazione, medici e infermieri di Pronto Soccorso, di Pediatria, Sala Operatoria, Chirurgia Pediatrica, sia esterne presso la Rianimazione dell'Aou Meyer che hanno per questa fase interessato la Rianimazione Perioperatoria.

- Nell'ambito del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del Volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025" (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), sono state identificate iniziative di miglioramento dei percorsi di cura individuali basate sulla "collaborazione" con i pazienti e di "disegno", erogazione e sviluppo dei servizi offerti attraverso la co-partecipazione del mondo del volontariato. Con riferimento a quest'ultima tipologia di iniziative, è stato approvato con Deliberazione Aziendale n. 980/2022, il **Protocollo d'intesa nell'ambito delle donazioni di sangue sottoscritto con il mondo del volontariato** al fine di garantire la discussione ed il confronto su aspetti organizzativi del Servizio Trasfusionale per renderlo più funzionale alle esigenze dei donatori; in particolare, l'applicazione del Protocollo ha portato:
 - Alle **aperture straordinarie del Centro Emotrasfusionale** nelle quarte domeniche di settembre, ottobre e novembre 2022 (25 settembre, 23 ottobre, 27 novembre);
 - All'identificazione di **aperture straordinarie a tema**, in occasione della Giornata mondiale della donazione di sangue (14 Giugno);
 - All'**istituzione di un Tavolo permanente di confronto sulla "donazione di sangue"**.



- Perseguendo l'obiettivo di **valorizzare sempre di più la funzione del Pronto Soccorso (PS)** quale porta di accesso all'ospedale, l'Aou Senese ha avviato un **percorso di miglioramento continuo**, frutto del lavoro congiunto di molteplici interlocutori all'interno di un gruppo di lavoro che si è riunito periodicamente nel corso dell'anno (6 incontri nel 2022), con la realizzazione di progettualità che hanno interessato diverse dimensioni e aree di intervento:

a. Spazi e organizzazione per l'ottimizzazione dei percorsi

Sono state progettate e implementate iniziative volte alla ristrutturazione, ampliamento e ri-funzionalizzazione degli spazi del PS, a cui si è integrato un processo di definizione e aggiornamento dei percorsi clinico-organizzativi che vi si sviluppano all'interno ed in continuità con le strutture territoriali dell'Area Vasta. In particolare, si evidenziano le seguenti linee di azione:

- Il **percorso pediatrico è stato separato da quello dei pazienti adulti**, con la configurazione di uno spazio dedicato costituito da una sala d'attesa, un ambulatorio e cinque box monitorizzati, al fine di garantire una **gestione omogenea e continuativa del paziente pediatrico**;
- **L'area della bassa intensità è stata riorganizzata e ampliata** con la creazione di un'ampia sala d'attesa e di due ambulatori per i codici minori. Inoltre, sono stati **revisiati e riattivati alcuni percorsi fast track per l'accesso diretto monospecialistico** (percorsi otorinolaringoiatrico e dermatologico attivi h12 nei giorni feriali) ed è stata estesa l'attività di presa in carico dei pazienti nell'ambito del percorso oculistico. Dal 1 dicembre 2022 è stato **attivato anche il see and treat**, a gestione infermieristica sulla base di protocolli medico-infermieristici condivisi, per la presa in carico dei codici 4 e 5;
- Per rendere la sala d'attesa più confortevole e qualificarla come spazio di comunicazione e informazione all'utenza, è stato **attivato un desk informativo di carattere amministrativo** che garantisce contatti diretti non solo con il personale di accoglienza ma anche con personale amministrativo formato dedicato;
- È stata **avviata un'attività di redazione e aggiornamento dei PDTA relativi a molteplici percorsi aziendali e di Area Vasta**, quest'ultimi all'interno della programmazione triennale di Area Vasta per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). Tra questi percorsi si ricordano: Trauma maggiore nell'adulto in Pronto Soccorso, Donazione di organi a cuore fermo (DCD), Accoglienza equipe esterna per prelievo su donatore di organi e tessuti, Frattura di femore prossimale h48, Attivazione elisuperficie e trasporto pazienti da e verso la piattaforma con ambulanza e sanificazione del mezzo, Rete inter-aziendale per il trattamento dell'ictus ischemico acuto.
- Per **rendere il PS e l'azienda pronti a gestire eventuali iper-afflussi**, sono state disciplinate, in una procedura aziendale, le misure preventive basate su un sistema di alert interno, che può far scattare l'attivazione di un ulteriore setting creato per accogliere i pazienti che hanno ultimato il percorso diagnostico in attesa di ricovero e/o di ambulanza per la dimissione. Le misure, funzionali ad una gestione tempestiva dei picchi di afflusso dei pazienti in PS per una adeguata e sicura presa in carico dei pazienti e la facilitazione delle operazioni di sbarellamento delle ambulanze, si inseriscono nella rete delle relazioni di Area Vasta attraverso la condivisione con il 118 e l'Azienda USL Toscana Sud-Est di specifiche modalità di indirizzo sui PS del territorio delle ambulanze con codici minori provenienti da fuori area senese e l'incremento del numero di ambulanze per i trasporti in fase di dimissione (Deliberazione aziendale n. 813/2022).

b. Sistemi di monitoraggio dei processi e delle attività

Nell'ambito dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo, è stato attivato un **monitoraggio settimanale sugli accessi in PS** a presidio di diversi ambiti (fascia oraria, gravità di accettazione, residenza del paziente, problema principale, mezzo di arrivo, permanenza in PS) che si affianca ad altri **monitoraggi sistematici** su fattori rilevanti nell'ambito delle dinamiche

di funzionamento del PS, tra i quali: **arrivi delle ambulanze e relativo tempo di stazionamento, matching domanda del PS e offerta di posti letto** delle aree medica e chirurgica, **appropriatezza dell'invio dei pazienti in Osservazione Breve Intensiva**. Le evidenze che costantemente emergono e vengono acquisite dai sistemi di monitoraggio sono fondamentali per **supportare i processi decisionali** permettendo di individuare tempestivamente criticità e definire azioni di miglioramento.

c. **Rafforzamento della rete di emergenza-urgenza dell'Area Vasta**

Per rafforzare la rete dell'emergenza-urgenza nell'Area Vasta si sta portando avanti un lavoro congiunto tra l'Aou Senese e l'Azienda USL Toscana Sud Est, all'interno di tavoli inter-aziendali, finalizzato a garantire l'**utilizzo efficace, efficiente e appropriato dei PS delle due aziende ottimizzando e razionalizzando percorsi di "centralizzazione" e "decentralizzazione"**, anche sulla base delle evidenze acquisite dai sistemi di monitoraggio di cui al punto precedente, in linea con gli obiettivi strategici individuati nel documento di programmazione di Area Vasta per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").

d. **Sviluppo dei rapporti con le Associazioni di volontariato per la co-progettazione dei servizi**

Diverse sono le iniziative nate dal confronto continuo promosso con il Comitato Aziendale di Partecipazione e le Associazioni di Volontariato, sempre più coinvolti nelle attività dell'ospedale, per analizzare i servizi e definire congiuntamente soluzioni condivise al fine di migliorare la risposta sanitaria e la soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini:

- All'interno del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del Volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025" (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), è stato inserito il **Protocollo d'intesa con il volontariato del trasporto sanitario**, approvato con Deliberazione aziendale n. 1024/2022, **che ha istituito un Tavolo di confronto periodico** per la discussione congiunta di cambiamenti organizzativi volti a superare reciproche criticità individuate, migliorare i rapporti tra il personale sanitario ed il volontariato, agevolare le attività dei volontari ed il trasporto in dimissione. L'istituzione del Tavolo ha formalizzato la prassi organizzativa degli incontri periodici tra i rappresentanti del volontariato e la Direzione Aziendale (5 incontri svolti nel 2022). **Il confronto ha portato alla definizione di una procedura organizzativa**, in fase di finalizzazione e frutto di un processo di redazione partecipato e condiviso, **volta a disciplinare l'accesso dei soccorritori in PS** e la gestione del materiale utilizzato nel soccorso; inoltre, sempre grazie al continuo confronto, è stata messa a punto una procedura inerente alle visite ambulatoriali dei pazienti barellati che definisce un percorso dedicato in vista di una di una presa in carico più tempestiva e di una riduzione delle attese per gli equipaggi che li accompagnano;
- A partire dall'inizio del 2022, è stato **attivato il servizio Colibrì**, nato sempre dall'intesa con le Associazioni. Si tratta di un'ambulanza con equipaggio dedicata esclusivamente alle dimissioni ospedaliere dal PS e dall'Osservazione Breve Intensiva (OBI), utile per ottimizzare i percorsi di ingresso e l'uscita.

e. **Accoglienza e aspetti relazioni per una migliore fruizione dei servizi**

Il miglioramento continuo non può prescindere da un'attenzione particolare agli aspetti relazionali che l'Aou Senese sta garantendo attraverso una pluralità di iniziative:

- **L'attivazione di specifici corsi di formazione dedicati a medici e infermieri del PS** per stimolarne le capacità empatiche, gestire le ansie, l'aggressività ed il contenzioso, far emergere le tante azioni positive e gli sforzi che vengono messi in essere nella cura dei pazienti (nel 2022 è stato organizzato ed erogato a tutto il personale del PS il corso **“La relazione empatica e gentile”**);
 - **La ricognizione e l'analisi qualitativa e quantitativa della casistica dei reclami e delle aggressioni**;
 - **L'avvio della redazione di una procedura**, nell'ambito di un gruppo di lavoro multidisciplinare e multiprofessionale, **sul tema della “Comunicazione in Pronto Soccorso”**;
 - **L'informazione ai cittadini** sulle attività del PS, sui percorsi interni ed esterni, sul percorso specifico del singolo paziente e sulle necessità di attesa, attraverso la valorizzazione del ruolo informativo del personale sanitario, dell'accoglienza, del personale amministrativo, di strumenti audiovisivi (pannelli-tablet), delle tecnologie informatiche (informazioni in tempo reale su numero e tipologia di accessi in PS fruibili dal nuovo sito web istituzionale);
 - **L'introduzione di un supporto psicologico per pazienti e familiari/caregiver**, con un professionista specializzato dedicato, attivo all'interno del PS.
- In termini di volumi di attività, nel 2022 sono risultati **in forte crescita (+14% rispetto al 2021) gli accessi di Pronto Soccorso**, passati da 46.650 (2021) a **53.169 (2022)**. Inoltre permangono, così come accaduto negli anni precedenti, ottime le performance relative ad alcuni indicatori del Pronto Soccorso che hanno **pienamente raggiunto gli obiettivi fissati a livello regionale** quali, soltanto a titolo esemplificativo, la **Percentuale di Abbandoni da Pronto Soccorso** (nel 2022 pari al 2,06% rispetto al target <2,30%) e la **Percentuale di Ricoveri inviati dal PS verso reparti chirurgici successivamente dimessi con Drg Chirurgico** (nel 2022 pari all'84,1% rispetto al target >75%). La percentuale di **accessi di Pronto Soccorso con classe di priorità da 2 a 5** (con tempi previsti di presa in carico rispettivamente <15', <60', <120', <240') **che è stata effettivamente presa in carico rispetto ai tempi previsti dalle indicazioni regionali** è risultata pari all'83,3%.
 - Nel corso del 2022 sono state **pubblicate 60 procedure clinico-organizzative aziendali e inter-aziendali**, a seguito di processi di redazione, revisione e/o aggiornamento. La dimensione inter-aziendale ha interessato in particolare i percorsi di Area Vasta con la formalizzazione di PDTA e documenti di organizzazione e funzionamento dei servizi che sono stati inseriti nel Documento di Programmazione congiunto (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”).
 - Nell'ambito dei percorsi clinici è stato **ricercata con crescente attenzione l'applicazione della medicina di genere** in vista della sempre maggiore personalizzazione delle cure. L'approccio ha interessato, nel corso del 2022, la stesura e revisione di procedure e PDTA aziendali nell'ambito di processi partecipativi e collaborativi multi e inter-disciplinari, soprattutto sui percorsi trapiantologici (ad esempio, trapianto di cuore e polmone). Inoltre, la medicina di genere ha guidato azioni di miglioramento continuo sul piano dell'accessibilità alle cure, per lo sviluppo di diversi percorsi dedicati, rispettosi delle differenze di genere, di accesso ai servizi, quali ad esempio la gestione dell'emicrania nelle fasi della vita della donna e l'ambulatorio dedicato alle patologie tiroidee in gravidanza.

6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE



Nel corso del 2022 la dimensione professionale dell'organizzazione ha continuato ad essere oggetto di iniziative di sviluppo organizzativo e di definizione, applicazione e monitoraggio di procedure e strumenti di regolamentazione, a presidio dei molteplici ambiti di gestione, tutela e valorizzazione delle risorse umane, della promozione del benessere organizzativo e dello sviluppo professionale continuo. L'impegno dell'azienda si è orientato nella direzione di stimolare processi di riconoscimento professionale e del merito, nonché di coinvolgimento nelle dinamiche di cambiamento organizzativo.

- Nel rispetto dei vincoli finanziari nazionali e regionali ed in funzione delle scelte di programmazione aziendale e delle esigenze di continuità e sviluppo delle attività, è stato **adottato il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2022-2024** (Deliberazione aziendale n. 1232/2022), successivamente confluito nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione triennale (PIAO), ai sensi delle disposizioni del Decreto Legge n. 80 del 9 Giugno 2021, convertito nella Legge n. 113 del 6 Agosto 2021. Il processo di programmazione dei fabbisogni di personale, che ha portato alla costruzione del Piano, si è basato sull'applicazione sistematica di specifiche procedure aziendali:
 - Attraverso l'applicazione dell'approccio partecipativo basato sul principio di governance dipartimentale (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale"), la **procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane**, adottata nel 2021, **ha guidato il processo di valutazione e acquisizione delle richieste di personale** presentate dai Dipartimenti, sia per la copertura del turn-over che per il potenziamento delle risorse assegnate, in vista della programmazione dei fabbisogni in relazione agli obiettivi aziendali ed alle indicazioni regionali.
 - La **procedura per il monitoraggio dell'assegnazione funzionale e delle consistenze per Dipartimento/Area/Struttura e/o ambito organizzativo**, adottata nel 2021, **ha costituito un importante strumento di controllo interno e appropriatezza organizzativa** nell'ambito del processo di programmazione e valutazione delle priorità tra le richieste di reclutamento. La sua applicazione risponde all'esigenza di analizzare i contesti organizzativi, attraverso l'individuazione delle strutture all'interno delle quali i professionisti svolgono le proprie attività, definire le aree caratterizzate da maggiore sofferenza organizzativa oggetto di prioritario intervento e procedere a processi di riassegnazione interna per una migliore allocazione delle risorse. **L'assegnazione funzionale del personale del comparto è stato oggetto di monitoraggio mensile** al fine di individuare i contesti di sofferenza organizzativa.
 - È stata **definita ed adottata la procedura "Determinazione del fabbisogno di risorse umane - personale universitario in convenzione"** (Deliberazione aziendale n. 588/2022), funzionale alla programmazione dei ruoli universitari da convenzionare, seguita dall'**approvazione dell'Accordo con l'Università di Siena per la definizione della programmazione triennale e del relativo finanziamento dei posti e contratti di**

docenza di area sanitaria destinata all'attività assistenziale (convenzionamento) presso l'Aou Senese (Deliberazione aziendale n. 1020/2022). Tramite l'attuazione dell'Accordo, l'Università di Siena si impegna a garantire la copertura del turn-over di personale attualmente in carico all'Ateneo (12 reclutamenti), mentre l'Aou Senese a sostenere finanziariamente il reclutamento dei docenti di area sanitaria, potenziando gli ambiti disciplinari di maggiore strategicità dell'azienda (12 reclutamenti), a partire da quello trapiantologico.

- Con riferimento al sistema degli incarichi dirigenziali, è **proseguita**, secondo le scadenze previste dalle disposizioni contrattuali, **l'attività di verifica ad opera dei Collegi Tecnici** con l'effettuazione, ai sensi dell'art. 57 del CCNL dell'Area Sanità 2016-2018, di **108 valutazioni** (52 a seguito di maturazione dell'attività professionale 5 - 15 anni, 14 alla scadenza degli incarichi professionali, 42 alla scadenza degli incarichi gestionali). A seguito delle attività di verifica e valutazione, si è proceduto verso il **completamento dell'assetto degli incarichi dirigenziali, con il conferimento degli incarichi ai dirigenti di nuova assunzione**, dipendenti del SSN e universitari convenzionati, **ed ai dirigenti a tempo determinato**, ai sensi del regolamento sui criteri per il conferimento, mutamento e revoca degli incarichi dirigenziali adottato nel 2020.



- Successivamente all'apertura di confronto con le Organizzazioni Sindacali, è stato **approvato il regolamento aziendale per la graduazione delle posizioni della dirigenza professionale, tecnica e amministrativa (PTA)**, in applicazione del CCNL Area Funzioni Locali 2016-2018, che disciplina le regole per l'individuazione dei percorsi di carriera e le procedure ed i criteri per l'accesso agli incarichi gestionali e professionali, con particolare riferimento alla graduazione delle posizioni ed alla metodologia di identificazione degli incarichi all'interno del percorso professionale (Deliberazione aziendale n. 484/2022).
- In attuazione del principio di partecipazione dei professionisti ai processi decisionali aziendali



in relazione agli specifici ambiti di responsabilità, **il regolamento per la graduazione delle posizioni della dirigenza dell'area sanità è stato aggiornato**, a conclusione della fase di confronto con la parte sindacale, con la revisione dei criteri per le pesature delle strutture complesse (UOC) e l'introduzione di un sistema di graduazione delle strutture semplici a valenza dipartimentale (UOSA) (Deliberazione aziendale n. 674/2022). Il confronto è proseguito sul tema dell'integrazione dei criteri di pesatura delle strutture organizzative, con particolare riferimento alla dimensione della ricerca e della didattica.

- **Il regolamento aziendale per l'istituzione, la graduazione, il conferimento e la revoca degli incarichi di funzione del personale del comparto**, sempre a seguito della fase di confronto con le Organizzazioni Sindacali, **è stato oggetto di modifiche inerenti ai criteri di graduazione degli incarichi professionali**, sia per l'area sanitaria che tecnico-amministrativa, e all'assetto complessivo degli incarichi "professionali" del personale del comparto (Deliberazione aziendale n. 480/2022).
- Sempre sul piano dei processi di responsabilizzazione e rafforzamento dell'assetto organizzativo, si è data continuità al **processo di revisione dell'assetto degli incarichi di funzione del personale del comparto, completando il conferimento dei nuovi incarichi di organizzazione-coordinamento**. È stata **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 dell'assetto organizzativo.
- In rispondenza alle disposizioni normative vigenti ed alle indicazioni regionali, sono state **completate le procedure di stabilizzazione per la dirigenza e per il comparto previste nel succitato Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2022-2024 per l'anno 2022**, ai sensi dell'art. 20 comma 1 D.Lgs. 75/2017 e ss.mm.ii. e dell'art. 1 comma 268 lett. b L. 234/2021 e ss.mm.ii. (i.e. nel 2022 sono state assunte a tempo indeterminato 34 unità di personale per il profilo professionale comparto e 6 per il profilo professionale dirigenza).
- Si è proseguito nel **costante monitoraggio delle strutture vacanti**, coperte mediante incarichi di facente funzione o l'assegnazione di incarichi ad interim, in vista di stabili assegnazioni degli incarichi di responsabilità gestionale. Il processo continuo ha prodotto **nel 2022 la copertura di 9 strutture/articolazioni aziendali** (i.e. Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche, UOC Gastroenterologia ed endoscopia operativa, UOSA Neurologia perioperatoria e post-critica, UOC Immunoematologia e Servizio Trasfusionale, UOSA Broncoscopia Diagnostica e Interventistica, UOC Sistema di Gestione e Riscossione Ticket, UOC Chirurgia dei Trapianti di Rene, UOC Laboratorio Patologia Clinica, UOC Diagnostica per immagini). Inoltre, risultano bandite le procedure per la copertura in via definitiva di ulteriori strutture, il cui completamento è previsto entro il 2023 (tra cui: UOC Anestesia e Rianimazione Neurochirurgica, UOC Neuroimmagini).
- Nell'ambito del processo complessivo di revisione dei sistemi di valutazione aziendali in vista dell'allineamento delle azioni e dei comportamenti verso gli obiettivi di programmazione definiti a cascata all'interno dell'organizzazione, si è dato **avvio alle fasi propedeutiche all'adozione di un nuovo sistema di valutazione della performance individuale del personale dirigente** (titolari di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di programma e professionali), conforme a quanto previsto dalla normativa vigente, **che verrà recepito all'interno di un regolamento aziendale**. Il nuovo sistema sarà strutturato su due livelli di valutazione correlati, il primo annuale relativo alla performance organizzativa della struttura e individuale

includendo anche la dimensione “soft” dei comportamenti e delle competenze professionali, mentre il secondo pluriennale che, muovendo dai risultati della valutazione annuale, avrà luogo alla scadenza dell’incarico o alle altre scadenze previste dalle disposizioni contrattuali. L’attenzione sistematica alla disciplina del processo di valutazione individuale, in quanto leva rilevante nell’ambito della gestione strategica e sviluppo delle risorse umane, è volta ad agire sia sul piano della valorizzazione delle capacità e competenze alimentando percorsi di crescita professionale sia sul piano organizzativo in vista del miglioramento della qualità delle prestazioni, dell’organizzazione e dei servizi erogati.

- Il processo di riprogettazione dell’organizzazione è stato orientato a rendere le strutture e le relazioni intra-organizzative sempre di più funzionali alla natura e tipologia delle attività svolte, contribuendo ad alimentare condizioni agevolanti il lavoro dei professionisti, l’impiego efficiente delle risorse, le sinergie e le collaborazioni multiprofessionali. In quest’ottica si sono collocate le scelte di **razionalizzazione del numero di UU.OO.**, di **valorizzazione dell’organizzazione per Aree**, quali articolazioni organizzative che aggregano strutture con funzioni omogenee a livello dipartimentale o inter-dipartimentale, riconoscendone la rilevanza anche nell’ambito dei processi di governo aziendale (i.e. integrazione della composizione dell’Ufficio di Direzione con i Responsabili di Area inter-dipartimentale), e di **definizione dei nuovi assetti del Dipartimento delle Professioni**. Quest’ultima riorganizzazione, che prevede l’assegnazione funzionale delle risorse ad aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, intensità, complessità assistenziale, denominati Aree o Piattaforme, inciderà sulla dimensione gestionale e professionale dei percorsi, in vista di una maggiore chiarezza di ruoli e funzioni organizzative e di coordinamento, responsabilizzazione del sistema di incarichi ai diversi livelli organizzativi, facilitazione delle relazioni funzionali con ruoli clinici, potenziamento di meccanismi di integrazione per lo sviluppo continuo delle competenze.
- Sempre nell’ottica di accrescere la responsabilizzazione in termini di gestione delle risorse, si è proceduto all’**assegnazione degli spazi dipartimentali ai Direttori di DAI**, al termine di un processo di censimento e mappatura sulla piattaforma SPOT di tutti i locali del presidio, ai quali è stato associato un codice identificativo univoco, oltre che la destinazione d’uso (Deliberazione aziendale n. 792/2022). Il processo di assegnazione risponde all’esigenza organizzativa di garantire la coerenza tra le attività realizzate ed i setting di erogazione, promuovere l’equità nell’attribuzione di tali risorse aziendali ed incrementare ulteriormente il livello di sicurezza nei luoghi di lavoro mediante un sistema di classificazione della destinazione di uso dei locali e di verifica del rispetto della stessa nel tempo.
- A seguito della cessazione dello stato di emergenza, è stato **adottato il regolamento aziendale sullo smart working**, che introduce una disciplina omogenea di organizzazione e gestione del lavoro agile (Deliberazione aziendale n. 1360/2022). Lo strumento del lavoro agile (smart working) garantisce l’accesso ad un nuovo modello di prestazione lavorativa che tende a realizzare sia la conciliazione dei tempi di vita e lavoro facendo leva sui principi di flessibilità organizzativa, responsabilizzazione sui risultati e autonomia professionale, sia l’innovazione organizzativa e di processo per il miglioramento dell’efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa. Secondo quanto disciplinato dal regolamento, dopo una mappatura delle attività e dei processi idonei allo svolgimento in modalità agile, viene redatto dal Direttore di struttura un Piano specifico per la sua attuazione e individuato il personale da autorizzare al lavoro agile, per poi procedere alla redazione dell’Accordo individuale con indicate le attività per l’attuazione del Piano.
- La promozione del benessere dei dipendenti è stata ricercata anche attraverso l’**adozione del**

Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) - anno 2022-2026 che ha individuato diverse misure da implementare per favorire l'uso del trasporto pubblico, disincentivare l'uso individuale dell'auto privata e promuovere la mobilità ciclabile e/o la micromobilità (Deliberazione aziendale n. 1297/2022). Il Piano, predisposto in conformità alle normative vigenti in materia, muove dalle risultanze del questionario proposto ai dipendenti dall'ufficio del Mobility manager aziendale nel periodo maggio-giugno 2022 con l'obiettivo di definire le azioni di mobilità sostenibile più favorevoli per raggiungere la sede lavorativa, nell'ottica di migliorare la qualità della vita lavorativa dei professionisti. Nel corso del 2022 sono stati realizzati diversi interventi volti al conseguimento degli obiettivi individuati dal Piano (in particolare, la riduzione dell'utilizzo individuale dei veicoli a motore), negli ambiti della comunicazione e sensibilizzazione, dell'interazione con gli attori della mobilità sul territorio, dell'ascolto dei dipendenti.

- È stata promossa una **crescente attenzione alle politiche di genere** con analisi sistematiche della realtà aziendale, disaggregate per sesso, e la messa in atto di azioni volte al contrasto delle discriminazioni ed all'applicazione dell'approccio di genere alla sicurezza dell'ambiente di lavoro, anche in ambito formativo/informativo. Le risultanze di tali attività, incluse nel Piano annuale delle attività del Centro di Coordinamento Aziendale per la Salute e Medicina di Genere per il 2022 (Deliberazione aziendale n. 653/2022), hanno alimentato il **processo di predisposizione del Gender Equality Plan** (Piano di Uguaglianza di Genere), documento programmatico di promozione delle pari opportunità e dell'inclusione all'interno dell'azienda, in applicazione del quale saranno individuate e sviluppate molteplici iniziative per il perseguimento di specifici obiettivi, tra cui: sostenere e valorizzare la dimensione culturale sul tema della parità di genere, favorire la diffusione di una cultura organizzativa inclusiva e promuovere il contrasto agli stereotipi di genere ed alle molestie e discriminazioni sul lavoro. Il Piano, nei suoi contenuti, si andrà a coordinare con il **Piano Triennale delle Azioni Positive 2023-2025**, predisposto dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), che sarà parte integrante del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) – triennio 2023-2025, rappresentando entrambi strumenti volti a garantire l'efficacia dell'azione organizzativa attraverso la valorizzazione delle risorse umane e del benessere organizzativo. Il rispetto dei principi di pari opportunità, il benessere dei lavoratori, il contrasto di ogni forma di discriminazione e violenza morale e psichica sono presidiati dall'azione del succitato **CUG aziendale, organo con compiti consultivi, propositivi e di verifica a supporto della Direzione Aziendale, che è stato nominato nella sua nuova composizione nel 2022** (Deliberazione aziendale n. 1132/2022). Il CUG, costituito da 18 membri, di cui 9 designati dalle Organizzazioni Sindacali e 9 dall'azienda, attenziona, tramite il suo operato, le tematiche legate alle questioni di genere in ambito di conciliazione dei tempi di vita/lavoro e di correlazione tra condizioni lavorative e rischi per la salute.
- Le **attività del Punto di Ascolto aziendale** hanno continuato a fungere da riferimento per i professionisti garantendo orientamento, consulenza e supporto a contrasto delle situazioni di malessere e disagio che influiscono sullo stato di salute e sull'attività lavorativa. Gli accessi registrati nel corso del 2022 si sono caratterizzati per motivazioni relative, in particolare, all'area dei rapporti interpersonali nel contesto lavorativo (i.e. organizzazione del lavoro, modalità di erogazione di alcuni servizi, logistica degli ambienti lavorativi), mentre nel 2020 e 2021 la maggior parte di questi erano correlati a disagi imputabili alla forte pressione psicologica per l'attività professionale in un contesto di emergenza sanitaria da Covid-19.
- È stata **avviata la redazione del nuovo regolamento aziendale per l'applicazione della normativa sul divieto di fumo** che, oltre a definire gli aspetti organizzativi della disciplina,

prevederà la realizzazione di mirate campagne di informazione e sensibilizzazione rivolte al personale.

- In termini di **opportunità formative**, la pluralità di corsi programmati all'interno del **Piano Annuale della Formazione 2022 (228 iniziative complessive)** è funzionale all'obiettivo di potenziare lo sviluppo professionale, inteso come incremento di competenze, consapevolezza e capacità di assumere responsabilità, individuali e collettive, nell'ambito dei processi decisionali. Il Piano è un'importante **leva a sostegno dello sviluppo delle progettualità di miglioramento e riprogettazione organizzativa** inserite nelle linee di programmazione strategica aziendale che orienta l'azione formativa verso la valorizzazione del ruolo centrale del professionista. Nell'ambito delle iniziative, emerge inoltre la ricerca dell'**integrazione tra la dimensione aziendale e inter-aziendale dei percorsi formativi**, nell'ottica di continua promozione delle opportunità di scambio di pratiche, conoscenze, expertise e di potenziamento di sinergie in vista di processi continui di sviluppo professionale, miglioramento delle performance lavorative e delle attività di diagnosi e cura garantite ai cittadini (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende").
- Nell'ambito dei corsi programmati nel Piano Annuale della Formazione, particolare attenzione è stata posta agli aspetti relazionali ed al benessere organizzativo. Con riferimento al **Pronto Soccorso**, oggetto di un progetto di riorganizzazione avviato negli ultimi due anni (Capitolo 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti"), è stato **svolto tra settembre e dicembre 2022 un percorso formativo rivolto a tutti gli operatori** per offrire strumenti utili allo sviluppo delle principali competenze coinvolte nella gestione di una matura relazione interpersonale e in un **approccio più consapevole alle criticità relazionali**, all'interno di un contesto lavorativo particolarmente impegnativo dal punto di vista emotivo. Sul piano del miglioramento del clima aziendale all'interno di gruppi specifici, ha preso avvio un **progetto formativo volto alla costruzione di strategie di analisi e gestione del benessere organizzativo, sviluppate per specifiche realtà**, per la diminuzione dell'insorgenza di fenomeni conflittuali tra i lavoratori, il rafforzamento dei rapporti inter-personali e del senso di appartenenza.
- Nel 2022 l'**indagine annuale sul benessere organizzativo e sul clima interno**, con l'impiego di scale validate di valutazione multidimensionale (i.e. ambiente di lavoro, organizzazione del lavoro, relazioni nella struttura, relazioni con l'azienda, cambiamento), è stata informatizzata ed espletata attraverso una piattaforma dedicata di web survey, raggiungendo la partecipazione di 1.425 dipendenti. I risultati dell'indagine sono stati oggetto di analisi da parte della Direzione Aziendale e, successivamente, saranno discussi al tavolo sindacale. L'obiettivo della rilevazione periodica è quello di offrire evidenze utili ad analisi sistematiche volte all'identificazione di criticità ed al conseguente sviluppo di soluzioni correttive condivise all'interno delle realtà organizzative.
- Tra le iniziative finalizzate all'accoglienza per i neoassunti, è stato definito dal Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche un **Progetto di Visiting per offrire al personale di nuova assunzione l'opportunità di fruire di un'esperienza conoscitiva di contesti lavorativi clinico-assistenziali diversi da quello di assegnazione**, funzionale ad acquisire elementi utili allo sviluppo professionale.
- È stato **avviato l'iter per estendere l'uso della Banca delle Competenze alla mappatura delle competenze infermieristiche ed ostetriche**. Si tratta di uno strumento informatico, tramite il quale ogni operatore può inserire ed aggiornare le proprie esperienze lavorative, la formazione e gli ambiti di interesse, insieme a specifiche competenze possedute (ad esempio, informatiche e linguistiche). La sistematizzazione di queste informazioni risulterà utile non solo per seguire le fasi



del processo di sviluppo professionale degli operatori ma anche ai fini delle scelte organizzative e gestionali per una migliore allocazione delle risorse in vista del miglioramento continuo dei processi di erogazione dei servizi.

- Nel corso del 2022 **si è insediato il nuovo Consiglio dei Sanitari dell'Aou Senese** che, presieduto dal Direttore Sanitario quale membro di diritto e costituito da rappresentanti della componente dirigenziale ospedaliera e universitaria (i.e. medici e altri laureati di ruolo sanitario), rappresentanti del comparto (i.e. personale infermieristico e ostetrico, tecnico-sanitario di riabilitazione e della prevenzione), da medici convenzionati quali membri elettivi, svolge funzioni consultive con pareri obbligatori sugli atti di organizzazione e funzionamento dei servizi disciplinati dalla Legge Regionale n. 40/2005 e ss.mm.ii., sulle materie individuate dallo Statuto Aziendale con particolare riferimento a quelle di carattere organizzativo e di funzionamento dei servizi e, su richiesta del Direttore Generale, in merito ad altri atti ed iniziative inerenti ai servizi sanitari. Al termine del 2022, in applicazione di quanto previsto dall'art. 46 della Legge Regionale n. 40/2005 e ss.mm.ii., è stato sottoposto al parere del Consiglio dei Sanitari lo schema del nuovo Statuto Aziendale che include specifiche modifiche organizzative (in particolare: il riassetto dei Dipartimenti delle Professioni Sanitarie, la costituzione e le funzioni delle Aree intra e inter-dipartimentali, il riconoscimento formale del Comitato Aziendale di Partecipazione tra gli organismi collegiali, l'istituzione dei Centri di ricerca e sperimentazione).

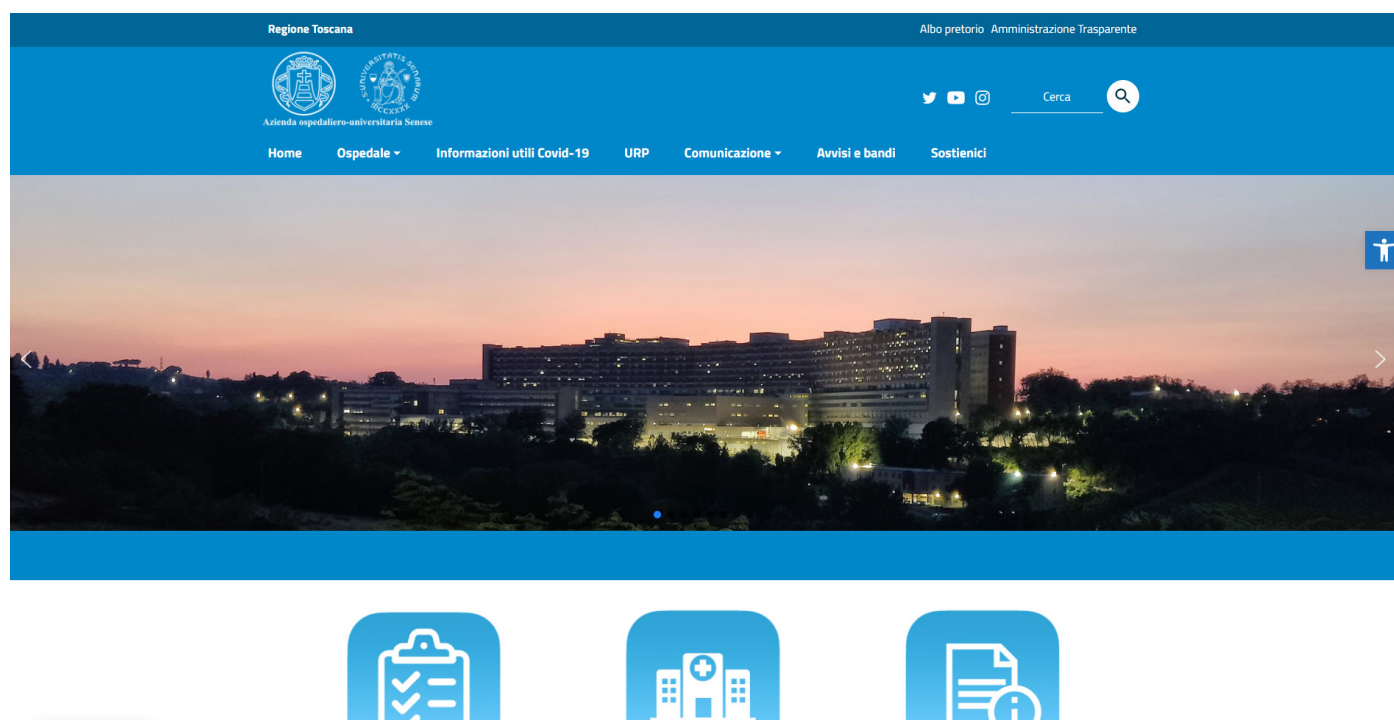
7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY



Nel 2022 l'Aou Senese ha potenziato le relazioni esterne ed istituzionali, insieme alle attività di informazione e comunicazione, valorizzando le interazioni con i propri stakeholders e tracciando percorsi condivisi e partecipativi. Sono state intraprese molteplici azioni per il perseguimento degli obiettivi delineati in ambito di comunicazione e informazione ma anche di condivisione e collaborazione con gli stakeholders.

- È stata definita ed approvata una specifica **procedura aziendale** (Deliberazione aziendale n. 446/2022), condivisa con i Dipartimenti e le Unità Operative di area tecnica-amministrativa, **che disciplina le modalità di redazione, monitoraggio, verifica e aggiornamento del Piano di Comunicazione aziendale**.
- In applicazione della suddetta procedura, l'Aou Senese ha **elaborato ed adottato il Piano di Comunicazione aziendale per l'anno 2022** (Deliberazione aziendale n. 453/2022) che rappresenta lo strumento di programmazione, coordinamento e monitoraggio delle attività di informazione e comunicazione; tali attività costituiscono fondamentali leve strategiche su cui agire per agevolare processi di cambiamento organizzativo, la condivisione di scelte strategiche, obiettivi e progetti al fine di garantire una sempre maggiore partecipazione attiva degli utenti ai processi decisionali. Attraverso il Piano vengono perseguiti molteplici obiettivi, tra i quali: ottimizzare i processi lavorativi all'interno dell'organizzazione; migliorare i servizi e potenziare la conoscenza e la partecipazione dei cittadini; garantire la trasparenza, il diritto di accesso e le informazioni sulle attività dell'Aou Senese; promuovere azioni specifiche per assicurare la piena integrazione tra le attività di ricerca, didattica e assistenza, in condivisione con i Dipartimenti aziendali, l'Università degli Studi di Siena e in sinergia con la Regione Toscana.
- È stata data **continuità alla promozione dell'attività di comunicazione istituzionale e organizzazione di eventi con i referenti politici, istituzionali, mondo del volontariato, professionisti ma anche divulgativi e culturali (32 eventi autoprodotti sono stati realizzati nel 2022 e 33 nel 2021)**. Il coinvolgimento degli stakeholders ha fortemente interessato l'iter di formulazione delle strategie pluriennali e la valutazione delle performance aziendali, trovando manifestazione nel confronto promosso nell'ambito degli eventi istituzionali e pubblici, tra cui i Focus Aou Senese e le Agorà della Salute con il Comitato Aziendale di Partecipazione (quest'ultime sono state anche l'occasione di confronto sul funzionamento dei servizi e sui risultati conseguiti a livello di singola area di rilevante interesse pubblico, quali le liste di attesa). L'attenzione alla promozione della cultura per il benessere psico-fisico ed emotivo degli individui della comunità è stata ricercata con l'organizzazione di diverse iniziative, con ad esempio una mostra d'arte "Siena Invicta" e nuove Agorà Aou Senese. Nell'ottica dello sviluppo di comunità di pratiche per la promozione del confronto e dello scambio di esperienze e competenze a livello regionale e nazionale, sono stati organizzati specifici eventi istituzionali dedicati ai programmi di trapianto.

- Sul piano della **comunicazione web e social** si evidenzia:
 - L'ulteriore **crescita dei profili social aziendali Twitter, Instagram e YouTube** che, nel corso del 2022, hanno registrato rispettivamente un incremento di follower, rispetto al 2021, pari a circa il 27%, 25% e 33% (nel corso del 2021 erano cresciuti, rispetto al 2020, del 20%, 102% e 90%). Il social web ha continuato ad incrementare l'area di repository di informazioni sulla salute, gli spazi di discussione e confronto. In termini di produzione di contenuti e della loro fruibilità, su YouTube sono stati pubblicati 73 video e si sono registrate più di 122 mila visualizzazioni, su Twitter sono stati inviati 369 tweet e su Instagram pubblicati 262 post;
 - L'adozione di un **regolamento aziendale "Social Media Policy"** (A.DG.PA 25), interna ed esterna, che ha definito regole condivise da utenti e professionisti per un uso consapevole dei social network inserendosi nella pianificazione delle attività di informazione e comunicazione dell'Aou Senese. La social media policy esterna contiene informazioni rivolte agli utenti circa le finalità, le tipologie di contenuti ed i comportamenti consentiti nell'utilizzo e nell'interazione con i profili social istituzionali dell'Aou Senese, mentre la social media policy interna individua le principali norme di comportamento che i professionisti dell'Aou Senese sono tenuti ad osservare nei confronti dell'azienda nel momento in cui accedono ai social network con i propri profili social personali.



- Sul piano dell'**accessibilità digitale ai servizi** si è agito da un lato sulla **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei servizi** e dall'altro sull'**incremento dei servizi digitali**, attraverso:
 - La **pubblicazione del nuovo sito internet istituzionale** (20 Luglio 2022), realizzato nel rispetto delle linee guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), che garantisce una fruizione delle informazioni, sempre aggiornate, più semplice e immediata insieme a una nuova veste grafica accompagnata da una innovativa architettura dell'informazione per: i. potenziare l'accessibilità e l'usabilità per gli utenti, ii. articolare l'informazione per aree tematiche, iii. adattarsi su dispositivi mobili, iv. migliorare

le modalità di ricerca, v. dare spazio e visibilità ai servizi on-line, alla presentazione delle strutture organizzative (in coerenza con le declaratorie delle funzioni), agli atti di governo aziendale ed alle progettualità in corso. Il nuovo sito è frutto di un lavoro in team, coordinato da una redazione web composta dall'Ufficio Stampa e Comunicazione e Redazione web e dall'Ufficio Innovazione in ambito ICT, che si è avvalso del supporto dell'Estar. Agid ha certificato la conformità del sito web ai requisiti previsti dall'Allegato A alla norma UNI EN 301449:2018 WCAG 2.1;

- L'implementazione della **nuova piattaforma sondaggi online open-source** per la conduzione di indagini accessibili in maniera intuitiva ed efficace da un gran numero di partecipanti. Nel 2022, la piattaforma è stata utilizzata per le operazioni di elezione per il rinnovo del Consiglio dei Sanitari, per la preadesione ai vaccini combinati Covid e antinfluenzale, oltre che per la conduzione delle rilevazioni annuali sul benessere organizzativo;
 - L'avvio di molteplici **progettualità nell'ambito del percorso di rinnovamento, introduzione, integrazione, sviluppo dei software** di supporto all'erogazione delle prestazioni ed alla migliore fruizione dei servizi (tra cui: l'implementazione di alcuni lotti previsti dalla gara regionale sul RIS-PACS; l'ampliamento del parco totem, lo sviluppo di sistemi informativi per l'utenza, l'introduzione della self-accettazione; l'omogeneizzazione informatica del software di laboratorio che garantisce anche l'interoperabilità con il territorio; l'attivazione di ulteriori servizi prenotabili tramite l'app Zerocoda; l'estensione del Wi-Fi e la progettualità DAS per l'estensione del segnale degli operatori telefonici nelle zone del presidio fino ad ora non raggiunte come il Pronto Soccorso);
 - L'implementazione del servizio di attivazione della Tessera Sanitaria come CNS (Carta Nazionale dei Servizi) ed il servizio di rilascio SPID al fine di poter pubblicare servizi per i quali è necessaria l'autenticazione.
- È stata perseguita la continua **valorizzazione della comunicazione media** con la realizzazione di oltre 220 comunicati stampa a documentazione di attività, innovazioni e progetti organizzativi che hanno contestualmente autoprodotti, come strategia di comunicazione crossmediale, oltre 80 videoservizi informativi utilizzati non solo sul canale YouTube aziendale ma anche da redazioni radio-televisive e siti web di informazione. Inoltre, sono state organizzate numerose conferenze stampa di presentazione di specifiche iniziative aziendali e oltre 60 interviste con top management e professionisti aziendali sui mass media. Da sottolineare anche la puntuale informazione garantita sull'evolversi della situazione pandemica con la comunicazione in tempo reale, 7 giorni su 7, dell'andamento dei ricoveri.
 - È stata particolarmente attiva la **produzione editoriale** in continuità con le iniziative realizzate nel 2021:
 - È proseguita la pubblicazione della Newsletter aziendale "Le Scotte InForma", a cadenza mensile, volta ad illustrare le principali attività aziendali, disponibile in formato pdf sul sito web istituzionale;
 - La produzione di opuscoli informativi, carte di accoglienza di reparto e carte dei servizi rivolti ai pazienti per un maggiore orientamento dell'utenza ha interessato sempre più aree assistenziali.
 - Le attività di comunicazione sono state orientate anche verso **campagne di comunicazione sociale**, ulteriormente sviluppate rispetto al 2021, sia autoprodotte (tra le quali: vaccinazione influenzale 2022; tumori testa-collo in collaborazione con l'Associazione Italiana Oncologia



Cervico-Cefalica; “Scleroderma day” in occasione della Giornata Mondiale; Campagna di comunicazione con l’AIDO, in collaborazione con le scuole “Festival della Vita”, per sensibilizzare i giovani sul tema della donazione degli organi), sia di supporto media e social alle campagne di comunicazione della Regione Toscana (tra cui: Campagna Vaccinazioni Pediatriche “La Pimpa”; Campagna Vaccinazione Covid Adulti “Abbiamo Fatto 30, facciamo 31 – Corri a vaccinarti”; Buone pratiche, norme di comportamento anti contagio, vaccinazioni) e di alcune società scientifiche, Onlus (tra cui: Cheratosi Attinica per SIDEMAST e iniziative Fondazione ONDA; Bollini Rosa; Open day vari). Diverse iniziative, anche con il coinvolgimento delle Associazioni di volontariato sul territorio, sono state promosse per diffondere la conoscenza della medicina di genere.

- Il **potenziamento delle relazioni sindacali**, nell’ottica di continuo confronto per la valorizzazione della dimensione professionale nel miglioramento delle attività e dei servizi offerti all’utenza, è stato continuamente ricercato nell’ambito di sistematici incontri con le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.). In particolare nel 2022, hanno avuto luogo 26 riunioni con le OO.SS. Dirigenza Area Sanità, PTA e Associazioni Docenti Universitari, 28 con le OO.SS. Personale del Comparto e RSU aziendale, 8 con le OO.SS. Confederali. Gli incontri, tra le molteplici finalità, hanno rappresentato passaggi concertativi fondamentali nell’iter di finalizzazione e approvazione di documenti programmatori e organizzativi, anche relativi a progettualità inter-aziendali (V. Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”).
- A fine 2022 è stato approvato il progetto di **“Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025”** (Deliberazione aziendale n. 1295/2022) che ha formalizzato la partecipazione del paziente e del volontariato nel miglioramento continuo dei percorsi clinico-assistenziali e nei processi organizzativi e di governo aziendale con l’obiettivo di co-creare con azioni sinergiche valore pubblico. In particolare il progetto, con riferimento al triennio 2023-2025, propone una cornice unitaria alle iniziative di coinvolgimento in azienda prevedendo sia l’avvio di nuove iniziative sia la valorizzazione ed il potenziamento di iniziative già in corso per ricondurle a “linee guida” di sviluppo comune, in modo da coordinare gli sforzi di miglioramento e orientarli verso gli obiettivi individuati, evitando il rischio di frammentarietà. Sono state formalizzate **24 iniziative di coinvolgimento** di informazione, di consultazione e/o di collaborazione, all’interno di più aree e livelli dell’organizzazione, proposte non solo dalla Direzione Aziendale per consolidare la partecipazione degli stakeholders al governo dell’azienda ma soprattutto dai professionisti e dal volontariato nell’ottica di miglioramento continuo dei processi di cura, interessando sia la dimensione individuale dell’esperienza di cura sia il livello collettivo di co-partecipazione nel disegno, erogazione e sviluppo dei servizi offerti. Con la delibera di approvazione del progetto, è stata istituita la **Giornata dedicata al Coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura**, aperta a tutta la cittadinanza, il cui svolgimento è calendarizzato per l’**11 febbraio di ogni anno**, in occasione della Giornata mondiale del Malato.
- Tra le iniziative all’interno del suddetto progetto aziendale di coinvolgimento, è stata valorizzata e promossa, nell’ottica di ampliare la tutela dei pazienti, la stipula di **Protocolli di intesa con le Organizzazioni di Volontariato e di Tutela e le Associazioni di Promozione Sociale** operanti nel settore sanitario e socio-sanitario al fine di istituire tavoli permanenti di confronto, promuovere l’informazione sui servizi, condividere risultati di attività a supporto della definizione di politiche e di iniziative rivolte ai pazienti. Ad oggi l’approvazione di Protocolli di intesa ha riguardato l’ambito dei **trasporti sanitari** (Deliberazione aziendale n. 1024/2022) e quello delle **donazioni di sangue** (Deliberazione aziendale n. 980/2022).



- **L'attività di monitoraggio dei reclami pervenuti all'Ufficio Relazioni con il Pubblico** è proseguita congiuntamente alla valutazione sistematica di correttivi da adottare per superare le principali criticità segnalate dall'utenza.
- Nell'ambito delle **iniziative di valorizzazione della dimensione internazionale dell'ospedale**, presidiate dall'Ufficio Rapporti Internazionali della Direzione Generale, è stata promossa l'immagine dell'azienda e l'accessibilità a informazioni utili per l'orientamento dell'utenza, attraverso la redazione di brochure informative in più lingue e la traduzione di documenti organizzativi e comunicativi con riferimento a molteplici settori strategici dell'ospedale. Inoltre, mirate iniziative formative con corsi di lingua straniera rivolti al personale sanitario e amministrativo hanno fornito strumenti utili per una efficace comunicazione e gestione della relazione con l'utenza internazionale.

8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE



Con riferimento al processo continuo di sviluppo di dinamiche di “rete” inter-aziendali, nel 2022 l’Aou Senese ha consolidato le pratiche avviate e le intese formalizzate nel 2021 con altre aziende sanitarie in vista sia del miglioramento continuo della capacità di risposta ai bisogni di salute dei cittadini dell’Area Vasta sia del rafforzamento delle sinergie inter-aziendali (a partire dai percorsi trapiantologici). Oltre a dare continuità alle collaborazioni già in essere, l’Aou Senese ha messo in campo molteplici nuove iniziative e azioni a valenza inter-aziendale, in ambito di Area Vasta, regionale e nazionale.

- A livello di Area Vasta, la formalizzazione di un **Accordo inter-aziendale con l’Azienda USL Toscana Sud Est per l’erogazione congiunta di prestazioni di chirurgia robotica** ha previsto l’istituzione di equipe chirurgiche miste presso il Polo robotico dell’Aou Senese. Tra le finalità condivise dalle due aziende si individuano il perseguimento di una maggiore equità di accesso ai trattamenti chirurgici mininvasivi, l’incremento dei volumi di attività robotica, l’acquisizione di esperienza professionale nel settore garantendo ai professionisti dei presidi dell’Area Senese dell’Azienda USL Toscana Sud Est di accedere al Polo robotico dell’Aou Senese (Deliberazione aziendale 585/2022). L’attuazione dell’Accordo per l’erogazione congiunta di prestazioni di chirurgia robotica ha portato all’esecuzione in equipe miste, **da giugno a dicembre 2022, di 20 interventi chirurgici robotici**, di cui 13 in Urologia e 7 in Ginecologia.
- Con l’obiettivo di assicurare a tutti i pazienti di Area Vasta un appropriato e tempestivo trattamento delle cardiopatie valvolari, è stato approvato un Accordo inter-aziendale per l’**attivazione della rete della cardiologia interventistica strutturale**, articolata su tre livelli (i.e. Centri di primo livello o Network, Centri di secondo livello o Heart Valve Clinic e Centro di terzo livello o Heart Valve Centre), che ha portato alla costituzione di una equipe multidisciplinare integrata incaricata della gestione del paziente all’interno di un percorso diagnostico-terapeutico continuo e coordinato tra i diversi nodi della rete (Deliberazione aziendale n. 456/2022). Nell’ambito della rete della cardiologia interventistica strutturale, nel 2022 sono state effettuate **136 procedure di TAVI con un incremento del 20% rispetto al 2021 (113)** e 30 procedure di riparazione mitralica percutanea e di trattamento PFO/DIA; in termini di esiti, i dati del PrOsE (Programma di Osservazione degli Esiti) dell’Agenzia Regionale di Sanità, nel report gennaio-giugno 2022, mostrano una mortalità a trenta giorni dei pazienti sottoposti a TAVI nell’Area Vasta pari a 0,8%, a fronte di un valore medio regionale pari a 1,2%.
- **È stato attivato un percorso inter-aziendale di Area Vasta per l’effettuazione di prestazioni di chirurgia pediatrica in elezione** presso i presidi ospedalieri della Azienda UsI Toscana Sud Est da parte dei chirurghi pediatrici dell’Aou Senese. L’applicazione della procedura inter-aziendale (I.PI.35 - PI – DSAN - 004) è volta allo sviluppo di percorsi assistenziali omogenei, alla presa in carico del paziente minore di età in prossimità della sua abitazione ed a favorire l’acquisizione di skills pediatriche in ambito chirurgico e anestesilogico presso le strutture di Azienda USL Toscana Sud Est utili per una appropriata gestione delle emergenze tempo-dipendenti e non

programmabili.

- Sempre in ambito di chirurgia pediatrica, ai fini del consolidamento della rete pediatrica regionale, **l'Aou Senese e l'Aou Meyer hanno sottoscritto un Protocollo d'intesa per la collaborazione nell'ambito della chirurgia pediatrica** (approvato con Deliberazione aziendale n. 503/2022) che ha disciplinato, tra le diverse iniziative, l'istituzione di una stanza virtuale dedicata alla chirurgia pediatrica, la sinergia tra le Scuole di Specializzazione anche con l'istituzione di un programma di simulazione chirurgica, la previsione della possibilità di interventi presso le due aziende in equipe chirurgiche miste. Lo sviluppo delle iniziative inserite nel Protocollo ha permesso di orientare la collaborazione verso il potenziamento dell'attività di ricerca in ambito pediatrico, la formazione dei medici specializzandi in chirurgia pediatrica in una logica di rete, l'identificazione e la diffusione di buone pratiche.



- Nell'ambito del percorso continuo di consolidamento e formalizzazione di partnership a livello di rete trapiantologica regionale, è stato approvato un **Accordo inter-aziendale con l'Aou Pisana per attività chirurgica di trapianto di polmone** al fine di rafforzare le sinergie e l'interazione tra le aziende ponendo a valore comune le competenze professionali e tecnologiche in un'ottica integrata di rete (Deliberazione aziendale n. 102/2022). La collaborazione relativa al percorso di trapianto di polmone è volta, in attuazione dello specifico Programma regionale, al miglioramento della qualità delle prestazioni sanitarie, alla crescita della cultura della donazione del trapianto, all'implementazione di una rete di esperti afferenti al Programma di polmone anche attraverso l'interscambio e la mobilità temporanea dei professionisti tra le due sedi per attività valutativa, chirurgica di trapianto, di ricerca e formazione.

- L'attuazione delle intese già sottoscritte nel 2021 a livello regionale, con particolare riferimento alle reti trapiantologiche, è stata oggetto di monitoraggio continuo sugli obiettivi perseguiti e sulle attività realizzate. Nell'ambito dei percorsi inter-aziendali di **trapianto di rene**, nel 2022 la **collaborazione con l'Aou Careggi è risultata operativa nell'effettuazione di 26 trapianti sul totale di 30** interventi complessivi. Le convenzioni in essere per il **trapianto di polmone** hanno portato, in termini di attività clinica, alla partecipazione di equipe miste alle fasi di valutazione e prelievo da donatori locali; in particolare, **l'Aou Senese ha collaborato con l'Aou Careggi per la valutazione di 13 donatori (7 DCD – 6 DBD) ed il prelievo di polmoni di 6 donatori e con l'Aou Pisana per il prelievo di polmoni di 3 donatori (2 DBD – 1 DCD3).** Sul piano della **formazione**, diverse iniziative sono state realizzate nell'ambito delle reti trapiantologiche regionali per lo sviluppo di sinergie professionali e di competenze, anche attraverso esercitazioni sul campo e simulazioni.



- Le sinergie di rete hanno portato, anche nel 2022, allo sviluppo congiunto di **attività di ricerca con pubblicazioni scientifiche in collaborazione inter-aziendale**, alla realizzazione di **incontri informativi e divulgativi per la condivisione di percorsi e buone pratiche** anche con il mondo del volontariato, all'**organizzazione di eventi istituzionali volti al confronto con altre realtà** aziendali a livello regionale e nazionale. Con riferimento alla rete trapiantologica, nel mese di giugno è stata realizzata una giornata di incontro tra l'Aou Senese e l'Aou Padova sui programmi di trapianto di cuore e polmone con l'obiettivo di promuovere future collaborazioni anche in ambito di ricerca scientifica e formazione professionale.
- La dimensione inter-aziendale ha continuato ad essere valorizzata all'interno del **processo aziendale di budget** con l'**assegnazione ai Dipartimenti aziendali di 19 obiettivi di budget da sviluppare in ambito di Area Vasta e regionale**, preventivamente condivisi con le aziende coinvolte, per il miglioramento di molteplici percorsi clinico-organizzativi a forte connotazione inter-aziendale.
- Le **Direzioni aziendali dell'Aou Senese e dell'Azienda USL Toscana Sud Est si sono incontrate 8 volte nel corso dell'anno** per discutere dell'organizzazione dei servizi sanitari all'interno dell'Area Vasta in merito a molteplici percorsi tra cui, a titolo esemplificativo, si riportano: gestione delle attività Covid, costruzione di reti di Area Vasta, condivisione di documenti programmatici e di gestione, governo delle liste di attesa, percorsi in emergenza-urgenza,

attivazione di convenzioni, definizione di procedure inter-aziendali clinico-organizzative.

- In particolare, il lavoro congiunto delle Direzioni dell'Aou Senese e dell'Azienda USL Toscana Sud Est è stato volto alla condivisione di strategie e linee programmatiche per lo sviluppo a "rete" dei percorsi di Area Vasta nel perseguimento di obiettivi di unitarietà ed integrazione dei servizi assistenziali, continuità di cure, equità ed omogeneità di accesso ai livelli di assistenza, governance inter-aziendale. Muovendo dal consolidamento dell'offerta di percorsi e progetti inter-aziendali già in essere e continuando a ricercare l'integrazione e le sinergie nei processi di erogazione dei servizi, anche alla luce degli indirizzi regionali, le Direzioni dell'Aou Senese e dell'Azienda USL Toscana Sud Est, insieme all'Estar per le materie di competenza, hanno avviato un **processo di programmazione integrata che porterà all'inizio del 2023 all'approvazione del documento di Programmazione di Area Vasta 2023-2025**. Nell'ottica di valorizzare una governance allargata nei processi programmatori di Area Vasta, i contenuti preliminari del documento, nel dicembre 2022, sono stati oggetto di presentazione e discussione in occasione di incontri congiunti con gli stakeholders delle due Aziende, tra cui i Comitati aziendali di partecipazione, le Organizzazioni Sindacali, la Conferenza Aziendale dei Sindaci.
- L'accrescimento delle occasioni di confronto tra professionisti ed il consolidamento della collaborazione sono stati ulteriormente ricercati attraverso la **leva della formazione aziendale**. Nell'ambito dell'Area Vasta, nel 2022 **all'interno dei piani formativi dell'Aou Senese e dell'Azienda USL Toscana Sud Est sono stati programmati 11 eventi formativi**; allo stesso tempo, si è agito sul potenziamento delle sinergie garantendo la **possibilità di partecipazione dei professionisti dell'Aou Senese ad eventi organizzati dall'Azienda USL Toscana Sud Est e viceversa**, ma anche la condivisione a monte di programmi e percorsi formativi relativi ad iniziative proprie delle singole aziende sfruttando le interdipendenze esistenti e le specificità delle competenze professionali. L'offerta formativa condivisa si è sostanziata in molteplici modalità di erogazione delle iniziative (i.e. formazione a distanza, residenziale e sul campo) ed ha interessato diversi ambiti di applicazione, in particolare percorsi clinico-organizzativi al fine di garantire processi di erogazione dei servizi e standard di presa in carico dei pazienti sempre più omogenei sul territorio. Il training formativo è stato infatti funzionale all'implementazione di molteplici procedure e progettualità inter-aziendali, inserite nella programmazione integrata di Area Vasta di cui al punto precedente, con l'obiettivo di agevolare l'uso appropriato e corretto di strumenti gestionali comuni e l'acquisizione di specifiche skills sui percorsi clinico-organizzativi trasversali. È stata inoltre confermata, in continuità con il 2021, la **collaborazione con la struttura formativa dell'Estar** che ha portato sia alla condivisione di 6 eventi per l'anno 2022 sia alla apertura alla fruizione dei corsi dell'Aou Senese e dell'Estar da parte dei rispettivi operatori.
- La valorizzazione della dimensione internazionale dell'Aou Senese è stata presidiata dall'**Ufficio Rapporti Internazionali** presso la Direzione Generale che svolge tutte le attività connesse alla **collaborazione internazionale ed all'interscambio sanitario nell'ambito degli indirizzi della strategia aziendale**. Tra le sue principali funzioni vi è l'organizzazione di corsi di formazione rivolti al personale straniero impegnato in periodi di visiting in Aou Senese. Lo sviluppo di accordi di collaborazione e interscambio formativo con strutture sanitarie estere, a livello comunitario ed extraeuropeo, ha accresciuto le opportunità di collaborazione e scambio, all'interno di network professionali internazionali, per il miglioramento continuo delle pratiche clinico-assistenziali. Inoltre, l'Ufficio gestisce rapporti in essere con istituzioni ed enti, comunali e regionali, per lo svolgimento di molteplici attività, tra cui la promozione del contesto storico e sociale locale rivolta al personale in formazione e tirocini linguistici per studenti universitari e di scuola secondaria di secondo grado in collaborazione con la UOC Formazione.

9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI



- **Miglioramento del posizionamento della Aou Senese 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'Aou Senese abbia perseguito nell'anno 2021 (ultimo anno di valutazione, in quanto i dati 2022 non risultano ancora disponibili) 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.

• Sanità digitale

Sotto la denominazione *Sanità digitale* si conducono 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 2022 l'Aou Senese 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'Aou Senese, che risulta in continua crescita, passando da 402.356 nel 2019 a 462.059 nel 2021 ed a **567.857 nel 2022**.

• 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".



Anche **nel corso dell'anno 2022**, così come nel 2021, l'Aou Senese ha **potenziato tale attività** dal punto di vista dei volumi di attività chirurgica svolta (interventi per tumore alla Mammella, al Retto, allo Stomaco, al Pancreas, al Colon, al Fegato, al Rene, al Polmone, alla Prostata) con **889 interventi effettuati rispetto ai 851 del 2021**, proseguendo il processo di crescita aziendale di tali attività già realizzato nel 2020 e 2021 pur in presenza della situazione pandemica generale (gli interventi effettuati sono stati 802 nel 2020) **rispetto all'anno 2019 (783 interventi)**, 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 2022** l'Aou Senese ha mantenuto elevato (**pari all'86%**) il valore di tale indicatore, che negli anni tra il 2019 ed il 2022 si è attestato stabilmente tra **l'85% ed il 90%**.

- **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 2021. 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 **2021 l'Aou Senese** ha conseguito **risultati superiori alla media nazionale in 4 delle 7 aree specialistiche** aziendali (Cardiocircolatorio, Nervoso, Chirurgia Generale, Chirurgia Oncologica) e performance in linea con i valori medi standard nazionali nelle altre aree specialistiche aziendali.

• 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 e 2022 l'Aou Senese, 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'Aou Senese relativi all'anno 2022, 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** ovvero, la percentuale di visite prenotate su quelle prescritte, **è passato dal 64,5% del 2021 al 68,7% del 2022**.

La percentuale di **prime visite specialistiche che hanno rispettato i tempi di attesa regionali nel 2022 è stata pari all'88%**, mentre la percentuale di **esami di diagnostica per immagini che hanno rispettato gli standard regionali nel 2022 è stata pari all'86%**.

In tal senso è importante sottolineare **la forte crescita nell'anno 2022** dei volumi delle **prestazioni specialistiche ambulatoriali aziendali**, che per l'attività clinica (**Prime Visite, Visite di Controllo, Valutazioni**) sono risultate **pari a 287.499 prestazioni** nel 2022 rispetto



alle 262.983 del 2021 **(+9,3%)**, risultando perfino superiori ai volumi dell'anno 2019 (pari a 287.016).

Lo stesso trend di forte crescita nell'anno 2022 è stato rilevato anche per l'**attività di diagnostica per immagini**, risultate **pari a 183.068 prestazioni** nel 2022 rispetto alle 167.770 del 2021 **(+9,1%)**, avvicinandosi moltissimo ai volumi dell'anno 2019 (pari a 186.093).

- **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'Aou Senese nell'anno 2022 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.

A livello inter-aziendale, l'Aou Senese è stata impegnata insieme all'Azienda USL Toscana Sud-Est nell'individuazione sistematica di strategie congiunte finalizzate al raggiungimento di un ottimale e razionale impiego delle risorse sanitarie disponibili, con particolare riferimento al governo della spesa farmaceutica ed all'incremento dell'appropriatezza prescrittiva, in coerenza con gli obiettivi delineati nell'ambito del documento di programmazione di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). Inoltre, è stata ricercata la sinergia collaborativa con Aziende regionali ed extra-regionali al fine di migliorare i livelli di appropriatezza prescrittiva alla luce delle più recenti Linee Guida disponibili, nel rispetto della governance farmaceutica e delle necessità e peculiarità di ogni paziente, ma anche in un'ottica di sostenibilità del sistema.

Un altro ambito di **attento monitoraggio da parte dell'Aou Senese nell'anno 2022** 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 2022 è stata regolarmente applicata la **procedura aziendale per il controllo della spesa farmaceutica** (formalizzata nel corso dell'anno 2021, definendo responsabilità, funzioni, tempistiche e soggetti direttamente coinvolti).

La **spesa farmaceutica** (farmaci e dispositivi medici) dell'Aou Senese nell'anno **2022** è risultata **in calo di circa 4,5 milioni di euro rispetto al 2021**, per effetto di circa 5 milioni in meno in relazione al calo di alcune attività legate all'emergenza Covid-19 (tamponi ed esami effettuati dalla Microbiologia e Virologia), e di poco meno di 1 milione di euro destinati ai reparti ospedalieri che hanno presentato un andamento dei consumi in crescita rispetto al 2021, in linea con i maggiori volumi e/o la diversa tipologia di attività svolta.

L'andamento delle attività aziendali nell'anno 2022 è sinteticamente rappresentato dal numero di **ricoveri** (in degenza ordinaria e day hospital), **passati da 27.385 nel 2020 a 29.689 nel 2021 a 29.752 nel 2022** e del numero di **Prestazioni Ambulatoriali complessive passate da 2,5 milioni nel 2020 ad oltre 3 milioni nel 2021 e nel 2022**.

Le Prestazioni Ambulatoriali si articolano in 2.360.000 esami di laboratorio, 290.000 visite, 180.000 esami radiologici, 120.000 procedure chirurgiche, dialitiche ed altro, 100.000 prestazioni diagnostiche strumentali.

Inoltre sono risultati **in forte crescita nell'anno 2022** rispetto al 2021 **gli Accessi di Pronto Soccorso**, passati da 46.650 (2021) a **53.169 (2022) con una crescita del +14%**.

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

Negli anni 2021 e 2022, pur in presenza di una situazione di emergenza generale connessa al diffondersi del Covid-19, l'Aou Senese 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 i volumi di interventi chirurgici effettuati e di ridurre la numerosità delle liste di attesa operatorie.

Nell'anno **2022 i volumi di attività chirurgica in elezione** dell'Aou Senese sono risultati pari a 12.416 **in crescita del +2,8%** rispetto al 2021 ed ancora al di sotto rispetto ai volumi del 2019 (13.555) del -8,4%.

Inoltre, relativamente all'**attività chirurgica in urgenza**, si rileva nell'anno 2022 un **sostanziale mantenimento del volume di interventi** (pari a 3.520) effettuati dall'Aou Senese rispetto sia al 2021 (3.557) che al 2019 (3.675).

- **Equilibrio economico aziendale**

L'Aou Senese nel corso del 2022 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 crescita delle attività svolte nell'anno 2022 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.

L'Aou Senese nell'anno 2022 ha inoltre continuato a **rafforzare 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.

L'Aou Senese ha redatto ed applicato procedure specifiche sul controllo della spesa aziendale, come ad esempio quella sul controllo della spesa farmaceutica, ed ha redatto e formalizzato nell'anno 2022 una **Procedura di Monitoraggio e Controllo dell'Andamento Economico Aziendale** (Deliberazione aziendale n. 1330/2022).

Un ulteriore rafforzamento dei sistemi di controlli aziendali è stato rappresentato infine dalla **definizione e formalizzazione nel corso del 2022 del funzionamento dei Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo** (Gestione dell'Attività Ospedaliera, Controllo Economico-Finanziario, Area Personale, Area Tecnica, Area Amministrativa, Valutazione dell'Utenza) (Deliberazione aziendale n. 726/2022).

10. RICERCA E DIDATTICA



Nello svolgimento integrato delle funzioni di assistenza, di didattica e di ricerca, disciplinato all'interno dello Statuto Aziendale, è centrale il rapporto con l'Università di Siena che, anche nel corso del 2022, si è sostanziato nella condivisione di intenti sul piano delle scelte di programmazione e della realizzazione di iniziative congiunte per il miglioramento continuo della qualità delle attività di assistenza, didattica e di ricerca, in vista di un più elevato livello di risposta alla domanda di salute dei cittadini.

- La fattiva collaborazione tra l'Aou Senese e l'Università di Siena nel campo della formazione universitaria, con particolare riferimento a Corsi di Laurea e Scuole di Specializzazione, è stata orientata al consolidamento dell'offerta formativa ed al monitoraggio dei percorsi formativi degli studenti e dei relativi esiti:
 - Sul fronte della **disponibilità dei posti per l'immatricolazione ai diversi Corsi di Studio**, nel 2022 sono stati garantiti 250 posti per Medicina e Chirurgia, 250 per Infermieristica, 198 per gli altri Corsi di studio triennali delle Professioni Sanitarie (tra cui: 26 per Fisioterapia, 26 per Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente e nei Luoghi di Lavoro, 22 per Tecniche di Laboratorio Biomedico, 22 in Dietistica, 17 per Ostetricia, 16 per Tecniche protesiche), 22 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche e 20 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie.
 - Il **numero dei laureati** nel 2022 è stato pari a 202 per il Corso di Studi in Medicina e Chirurgia, a 132 per il Corso di Studi in Infermieristica (rispetto ai 131 del 2021), a 130 per gli altri Corsi di Laurea Triennale delle Professioni Sanitarie, a 25 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche ed a 5 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie. Il Corso di Laurea Magistrale in Dentistry and Dental Prosthodontics ha prodotto 22 laureati.
 - Nel corso dell'anno accademico 2021/2022 sono state **attivate 32 Scuole di Specializzazione di area sanitaria con accesso medici e 7 di area sanitaria con accesso non medici**, i **posti disponibili agli studenti sono aumentati del 30%**, ed i contratti MUR complessivamente attivati presso l'Università di Siena sono stati pari a 920. A partire dall'anno accademico successivo, alle 32 Scuole di specializzazione, di cui è stato confermato l'accreditamento, **si aggiungerà la Scuola di Specializzazione in Medicina dello Sport e dell'Esercizio Fisico**. La sua riattivazione è stato il risultato di un impegno congiunto dell'Aou Senese e dell'Università di Siena per il reclutamento del personale docente necessario a soddisfare i requisiti minimi di docenza ed all'istituzione delle strutture ai fini dell'incardinamento della Scuola stessa; inoltre, funzionale all'accreditamento della Scuola, è risultata la **continuità dell'azione sinergica con l'Azienda USL Toscana Sud Est** che, sulla base di un intento condiviso, potrà assicurare l'accesso programmato di specialisti territoriali presso l'Aou Senese per l'effettuazione di visite di idoneità sportiva, insieme alla collaborazione in ambito di ricerca scientifica e di promozione e sviluppo della formazione dei medici iscritti alla Scuola di Specializzazione sia in Aou Senese che nelle strutture dell'Azienda USL Toscana Sud Est.



- Le sinergie con l'Università di Siena hanno permesso di **rafforzare la rete formativa di Area Vasta** con l'obiettivo di creare sul territorio professionalità specializzate in diversi settori ampliando le possibilità di accesso alle opportunità formative. All'interno della rete, che si compone della sede centrale (Siena) e di sedi periferiche sul territorio (in particolare Arezzo e Grosseto), si sono svolte con modalità strutturate attività di formazione universitaria su più livelli, tra cui: Corsi di Laurea Triennale nelle Professioni Sanitarie con attività didattica e di tirocinio presso la sede centrale e le sedi periferiche; Corso di Laurea Magistrale di Medicina e Chirurgia con attività di tirocinio presso le sedi periferiche; Scuole di Specializzazione con la **circolazione in rete degli specializzandi** impegnati in attività formative sul campo nei presidi dell'Area Vasta.
- La necessità di rafforzare processi programmatori congiunti delle attività di assistenza, didattica e ricerca, al fine ultimo della tutela della salute della collettività, ha portato l'Aou Senese e l'Università di Siena, nel rispetto delle reciproche autonomie e finalità istituzionali, a formalizzare un **Accordo inter-istituzionale che le impegna a reclutare, nell'arco temporale di un triennio, il personale docente universitario (professori e ricercatori) di area medica e biomedica, anche per l'inserimento nell'attività assistenziale, ed a finanziarlo con oneri a carico dei due enti** (Deliberazione aziendale n. 1020/2022). L'obiettivo della programmazione triennale e del relativo finanziamento dei posti e contratti di docenza di area sanitaria e attività assistenziale, è quello di far fronte, in maniera programmatica e condivisa, sia alle esigenze di didattica e di ricerca dell'Università, sia a quelle assistenziali dell'Aou Senese, con riferimento agli ambiti disciplinari di maggiore strategicità. Nello specifico, in attuazione dell'Accordo, l'Università di Siena si impegnerà a garantire la copertura del turn-over di personale attualmente in carico dell'Ateneo con 12 reclutamenti e l'Aou Senese a sostenere finanziariamente il reclutamento di 12 docenti di area sanitaria, in vista del potenziamento di alcune specifiche aree di attività, a partire da quella trapiantologica (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Sono **proseguite le attività di promozione, coordinamento e supporto inerente ai progetti di ricerca per la partecipazione a bandi regionali, nazionali ed internazionali**. Nel 2022 sono state presentate domande di partecipazione, in qualità di capofila o partner, a Bandi nazionali ed internazionali, tra cui:
 - ERA-PeRMED 2022;
 - European Joint Programme on Rare Disease (EJP RD) 2022;



- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR);
- Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari (PNC).

Nell'ambito dello svolgimento delle attività della UOSA Programmazione e Coordinamento della Ricerca Clinica, per ogni progetto sono state governate e coordinate tutte le fasi di sviluppo, dalla sottomissione, al monitoraggio dei costi e delle attività in caso di ammissione al finanziamento, alle comunicazioni e gestione delle relazioni, alle rendicontazioni finali e intermedie.

- Il Clinical Trial Office, che opera all'interno della UOSA Programmazione e Coordinamento della Ricerca Clinica, ha presidiato i **processi aziendali di promozione, autorizzazione e svolgimento degli studi sperimentali**. Nel 2022 sono stati **approvati 155 studi clinici sperimentali**, per i quali è stata valutata la fattibilità, anche in termini di impatto aziendale, e seguito l'iter procedimentale con il passaggio al Comitato Etico e la stipula del contratto o della convenzione.
- Sul piano delle performance realizzate oggetto di monitoraggio a livello regionale, 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'Aou Senese, rispetto alle altre Aziende ospedaliero-universitarie toscane, mostra nel 2021 (in quanto i dati del 2022 non sono ancora disponibili) un elevato Numero Medio di Pubblicazioni Scientifiche per Dirigente pari a 3,09 (contro 2,87 dell'Aou Careggi e 2,73 dell'Aou Pisana) ed un valore del Field Weighted Citation Impact (FWCI) per Dirigente pari a 1,59 (inferiore al valore di 1,82 dell'Aou Careggi e di 1,87 dell'Aou Pisana).
- Al fine di disciplinare le **modalità di gestione e ripartizione dei costi di funzionamento e uso degli spazi del Complesso Didattico**, a seguito dell'avvenuta acquisizione della sua piena proprietà da parte dall'Aou Senese con atto di compravendita a rogito il 14 Giugno 2022, è stata adottata un'apposita **convenzione inter-istituzionale** (Deliberazione aziendale n. 594/2022). L'intesa si è resa necessaria in quanto, anche dopo la vendita del Complesso Didattico, l'Università continuerà ad utilizzare gli spazi oggetto di compravendita fino al momento in cui non sarà realizzato il Nuovo Complesso Didattico.
- A dicembre 2022, al termine di un'intensa e complessa attività progettuale anche in collaborazione con l'Aou Senese, è stata **pubblicata la procedura aperta per l'affidamento dei lavori per la costruzione del Nuovo Complesso Didattico** sui terreni prospicienti all'attuale Complesso Didattico, per un importo previsto di oltre euro 28 mln (esclusi oneri fiscali).
- Sempre sul piano edilizio, l'Aula Magna, parte dell'attuale Complesso Didattico di residua proprietà dell'Università, è stato oggetto di **lavori di adeguamento strutturale ed impiantistico**.
- In attuazione delle indicazioni regionali (Deliberazione Giunta Regionale n. 805/2021), l'Aou Senese e l'Università di Siena hanno regolamentato la disciplina della **formazione in simulazione**, rivolta agli operatori sanitari ed ai medici in formazione specialistica, attraverso una **Convenzione per l'utilizzo di spazi e attrezzature per lo svolgimento delle attività formative in simulazione** e la condivisione dei criteri di programmazione annuale delle iniziative (Deliberazione aziendale n. 334/2022). Sul piano strutturale, sono state predisposte due aule per la simulazione clinica presso l'attuale lotto Didattico.
- A seguito dell'emendamento approvato dalla Commissione Bilancio a Dicembre 2021, è stata **costituita la Fondazione Biotechopolo di Siena**, un progetto di valenza strategica nazionale, che oltre a perseguire lo scopo di sviluppare la ricerca applicata e l'innovazione nel campo delle

biotecnologie e delle scienze della vita, svolge funzioni di **hub antipandemico** per la ricerca, lo sviluppo e la produzione di vaccini e anticorpi monoclonali per la prevenzione e la cura delle patologie epidemico-pandemiche emergenti (quest'ultimo finanziato per euro 340 mln fino al 2026 come disposto dalle azioni complementari del PNRR). La Fondazione è stata costituita con un finanziamento di euro 37 mln per i primi tre anni (9 mln nel 2022, 12 mln nel 2023, 16 mln nel 2024) e, a partire dal terzo, di 16 mln a regime ogni anno.

- Il **Centro Regionale per la Medicina di Precisione (CReMeP)**, nell'ambito dello svolgimento delle sue attività, ha continuato a ricercare l'integrazione tra ricerca e assistenza ai fini del miglioramento continuo dei percorsi di diagnosi e cura attraverso l'applicazione dell'approccio di "Precision Medicine".
- La **medicina di genere** è stata oggetto di attività di ricerca e divulgazione scientifica per investigare l'influenza delle differenze biologiche e socio-economiche e culturali sull'insorgenza, progressione e manifestazioni cliniche delle patologie.
- È stato condiviso l'intento con l'Università di Siena di **sviluppare la funzione di public engagement** per la valorizzazione dei risultati dell'attività di ricerca, di didattica e di assistenza all'interno della comunità. I principali stakeholders di riferimento sono stati coinvolti nella realizzazione di iniziative di informazione e partecipazione promosse da professionisti ospedalieri e universitari, molte delle quali ricondotte all'interno del Progetto di coinvolgimento dei pazienti (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"). Con riferimento all'ambito trapiantologico, sono stati organizzati eventi formativi ed educazionali, rivolti ai pazienti ed alle loro famiglie con il coinvolgimento delle Associazioni di volontariato rappresentative e del Comitato Aziendale di Partecipazione, per diffondere la cultura su tematiche inerenti ai percorsi trapiantologici e promuovere la conoscenza del PDTA adottati in azienda.





Azienda ospedaliero-universitaria Senese



STRATEGIE 2023-2025



Azienda ospedaliero-universitaria Senese

A cura della Direzione Aziendale dell'Azienda ospedaliero-universitaria Senese

Progetto grafico e impaginazione: *Ines Ricciato e Alberto Marini*

Fotografie: *Andrea Frullanti e Tommaso Salomoni*



INDICE

	INTRODUZIONE	Pag. 4
	1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA	Pag. 6
	2. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI E ALTRI LAVORI	Pag. 7
	3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO	Pag. 12
	4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE	Pag. 15
	5. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DEI PERCORSI DI CURA E DEGLI ESITI	Pag. 18
	6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Pag. 25
	7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY	Pag. 32
	8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE	Pag. 36
	9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI	Pag. 40
	10. RICERCA E DIDATTICA	Pag. 43



INTRODUZIONE



La proposta di obiettivi generali dell'Azienda ospedaliero-universitaria Senese (a seguire Aou Senese) per il triennio 2023-2025 e delle strategie per il loro raggiungimento si inserisce all'interno delle linee programmatiche Nazionali, Regionali e di Area Vasta, quest'ultime oggetto della recente approvazione del documento di Programmazione integrata dell'Area Vasta Sud Est 2023-2025 (Deliberazione aziendale n. 51/2023).

Il documento "Strategie 2023-2025" è stato predisposto in applicazione di quanto prevedono la Legge Regionale n. 40/2005 e lo Statuto Aziendale e si pone in continuità al "Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell'AOU Senese" (Deliberazione aziendale n. 482/2022) di cui costituisce la revisione annuale con l'aggiornamento, a scorrimento, della strategia aziendale triennale.

Le linee strategiche alla base dell'azione organizzativa sono individuate al termine di un processo sistematico di valutazione dei risultati raggiunti nel 2022 (oggetto di uno specifico documento aziendale "Rendiconto 2022"), per garantire la continuità delle scelte e delle azioni organizzative, che si integra con l'analisi dell'ambiente esterno di riferimento e del contesto organizzativo interno. In vista dell'espletamento dell'iter formale di presentazione del documento alla Giunta Regionale della Regione Toscana per la sua approvazione, i suoi contenuti sono stati oggetto di presentazione agli stakeholders interni ed esterni all'azienda, anche alla luce di quanto previsto dalla normativa regionale, nell'ottica di garantire un processo di pianificazione strategica coordinato e sinergico. In particolare, sono stati effettuati passaggi di informazione e condivisione, che hanno preceduto l'approvazione del documento, con i seguenti soggetti:

- La Commissione Paritetica Aou Senese-Università degli Studi di Siena;
- L'Ufficio di Direzione;
- Il Consiglio dei Sanitari;
- Le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Area Sanità, Associazioni Docenti Universitari, Dirigenza Sanitaria Universitaria, Dirigenza Area Funzioni Locali (Dirigenti PTA), Personale del Comparto, Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU) Aziendale;
- Il Collegio Sindacale;
- L'Organismo Indipendente di Valutazione;
- Il Comitato Aziendale di Partecipazione e altri esponenti del Volontariato in esso non rappresentati;
- Gli Ordini Professionali della Provincia di Siena;
- L'Azienda USL Toscana Sud Est;
- La Società della Salute della Zona Senese;
- La Conferenza Aziendale dei sindaci dall'Area Vasta Sud Est.

Il documento delle strategie aziendali per il triennio 2023-2025 rappresenta il riferimento per il ciclo di programmazione aziendale e per il processo di budget, attraverso cui vengono definiti e concertati gli obiettivi da assegnare all'interno dell'organizzazione.

Il 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 riprende la struttura del "Rendiconto 2021 e Strategie 2022-2024 dell'Aou Senese" e prevede che, per ciascuno dei seguenti dieci ambiti, siano delineate le "Strategie 2023-2025" e le relative linee operative:

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 le altre aziende;
9. Miglioramento delle performance aziendali;
10. Ricerca e didattica.

1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA



Nel triennio 2023-2025, l'Aou Senese continuerà a presidiare l'evoluzione della situazione pandemica assicurando prontezza di risposta alle emergenti domande di salute legate all'andamento epidemiologico dei contagi, attraverso le professionalità, le strategie multidisciplinari ed i modelli organizzativi sviluppati e consolidati.

Superate le fasi di recrudescenza pandemica, il principio di flessibilità organizzativa guiderà ancora le scelte di organizzazione e gestione, in termini di spazi, risorse (umane e strumentali) e percorsi, in vista della continua espansione dell'offerta di prestazioni, anche per recuperare la casistica ordinaria persa, dell'incremento di efficienza e di produttività, della valorizzazione delle funzioni di alta specializzazione, al fine ultimo di raggiungere il più elevato livello di soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini.

- In relazione all'andamento pandemico, l'azienda continuerà a ricorrere al **modello c.d. "a fisarmonica"**, improntato sulla **flessibilità e tempestività dell'azione organizzativa**, che disciplina, sul piano dell'allocazione e rotazione del personale, di impiego dei setting, di riorganizzazione delle attività, l'aumento e la riduzione della capacità ricettiva Covid e le contestuali misure di rimodulazione delle attività ordinarie chirurgiche e ambulatoriali.
- Nell'ambito del Piano di Riordino e Sviluppo (**Master Plan**) che individua l'insieme degli interventi di ristrutturazione, ammodernamento e nuove edificazioni per la realizzazione dell'ospedale del futuro (Capitolo 2 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), le **progettualità di rinnovamento**, anche in termini di configurazione degli spazi, **saranno volte ad accrescere la resilienza e la flessibilità organizzativa** per rendere l'azienda pronta a fronteggiare future sfide legate a patologie pandemiche emergenti.
- Procederanno i lavori nel Lotto DEA per la ristrutturazione dei locali di Pronto Soccorso e la manutenzione straordinaria per l'**adeguamento funzionale per 18 posti letto di terapia intensiva ed 8 posti letto di sub-intensiva**, finanziati nell'ambito delle risorse stanziare dall'**art. 2 del Decreto-Legge n. 34** "Riordino della rete ospedaliera in emergenza Covid-19" di cui l'Aou Senese è risultata beneficiaria.

2. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI E ALTRI LAVORI



A partire dal 2021 l'Aou Senese ha avviato un processo di trasformazione dell'azienda orientato ad offrire ai pazienti ed agli operatori una struttura moderna ed efficiente, potenziata in termini strutturali e tecnologici ed adeguata agli standard sempre più elevati dei percorsi clinico-assistenziali.

Nelle strategie pluriennali aziendali il suddetto obiettivo è stato declinato in indirizzi e specifiche azioni volte a garantire un governo appropriato ed organico dell'insieme degli interventi da realizzare sul presidio ospedaliero e sulle aree limitrofe, anche nell'ottica di efficientamento energetico e sostenibilità ambientale.

Nel corso del triennio 2023-2025 verrà data continuità al processo di trasformazione dell'azienda attraverso lo sviluppo di linee strategiche ed operative sul piano della ristrutturazione, dell'ammodernamento e della rifunzionalizzazione del presidio.

- Nel primo semestre del 2023, al termine del processo partecipativo di discussione e confronto con i professionisti, le rappresentanze sindacali, il Comitato Aziendale di Partecipazione e gli altri stakeholders interni ed esterni dell'azienda, **verrà approvato il Master Plan**, ovvero il Piano di Riordino e Sviluppo 2030, che definirà il cronoprogramma delle progettazioni, dei lavori, degli interventi ed il quadro dei finanziamenti necessari per la realizzazione del riordino funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale, in vista sia della messa a norma complessiva della struttura, in termini di adeguamento antisismico e antincendio, sia della rifunzionalizzazione dell'intero presidio e delle aree limitrofe rispondente ai seguenti **principi organizzativi fondamentali**:
 - **Separazione dei percorsi interni da quelli esterni** con la **concentrazione dei laboratori in un'unica area di nuova realizzazione** e la collocazione del Punto Prelievi Unico in un'area adiacente agli stessi con accesso facilitato dall'esterno, la **concentrazione dell'attività ambulatoriale in un edificio distaccato** facilmente accessibile dall'esterno e che sarà collegato direttamente con il resto del presidio ospedaliero, la concentrazione della restante attività per esterni tra i piani 1S, 0 e 1 dei lotti 1, 2 e 3;
 - **Razionalizzazione dei percorsi chirurgici** con la concentrazione nel nuovo lotto volano della chirurgia ad alta complessità (compresa tutta l'attività trapiantologica), la definizione dei flussi dell'attività programmata/programmabile e dell'attività in emergenza (quest'ultima gestita, per tutte le chirurgie, nel blocco operatorio del lotto DEA), l'attivazione di un nuovo blocco operatorio per la chirurgia ad alto volume di produzione (ambulatoriale, day surgery, one day surgery) e testa-collo;
 - **Centralizzazione dei setting intensivi**;
 - **Ottimizzazione dei percorsi tempo-dipendenti** (percorsi politrauma, stroke, infarto miocardico acuto - IMA);



- **Espansione dell'area delle malattie infettive e previsione della stecca pandemica e dell'area per la gestione del maxi-afflusso;**
- Centralizzazione degli spogliatoi nei lotti 1, 2 e 3.
- Il Master Plan definirà quindi la programmazione degli interventi previsti per le nuove edificazioni (**nuovo edificio volano, nuovo edificio magazzino, nuovo edificio laboratori, nuovo parcheggio, nuova viabilità stradale e pedonale**) propedeutiche alla realizzazione delle opere di adeguamento antisismico ed antincendio del presidio oltre che alla sua rifunzionalizzazione complessiva; tali edificazioni, una volta esaurite le suddette funzioni, assumeranno un ruolo definitivo e strategico per l'Azienda secondo i principi organizzativi individuati. Per le nuove edificazioni, il Master Plan prevede, con riferimento alle aree di proprietà dell'Aou Senese oggetto di verifica della disponibilità di spazi edificabili anche grazie alla demolizione di attuali edifici, la realizzazione del nuovo edificio magazzino, in sostituzione dell'ex forno inceneritore, del nuovo edificio volano, al posto dell'attuale farmacia-magazzino, del nuovo edificio laboratori in un volume aggiuntivo di collegamento tra il lotto 1 ed il lotto 5; inoltre, con riferimento alle aree non di proprietà dell'Aou Senese e con destinazione ad uso agricolo per le quali l'azienda ha presentato istanza di variante al Piano Operativo Comunale con vincolo preordinato all'esproprio in ambiente paesaggisticamente tutelato, il Piano prevede la realizzazione dell'edificio ambulatori che avrà sin da subito la configurazione finale, del nuovo parcheggio e della nuova viabilità stradale e pedonale di accesso al presidio.
- **Nell'ambito della progettazione e sviluppo del Master Plan e delle opere propedeutiche alla sua realizzazione** continuerà ad essere ricercata la **cooperazione inter-aziendale con l'Azienda USL Toscana Sud Est** per assicurare processi condivisi di configurazione strutturale ed organizzativa delle funzioni dell'azienda territoriale presenti nell'Aou Senese. In rispondenza anche agli indirizzi di Programmazione di Area Vasta, il confronto, all'interno di tavoli inter-aziendali, consentirà di progettare e definire i lavori di adeguamento e riqualificazione dei locali esistenti, con riferimento particolare al **Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura (SPDC)** ed al **punto distribuzione farmaci**, per renderli sempre di più funzionali alle attività svolte, in vista della collocazione definitiva delle funzioni all'interno dell'azienda alla luce dei principi organizzativi del Master Plan.
- Sarà **approvato e sottoscritto da Regione Toscana, Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio delle provincie di Siena, Grosseto e Arezzo, Aou Senese, Comune di Siena, Provincia di Siena e Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco – Comando VV.F. di Siena** il **“Protocollo d'intesa inter-istituzionale per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica del Piano di Riordino e Sviluppo 2030 dell'Aou Senese”** che disciplina la condivisione di intenti e l'assunzione di impegni per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica previsti nel Piano di Riordino e Sviluppo. Attraverso il Protocollo, inteso come evoluzione di quello sottoscritto nel 2022, in relazione agli sviluppi del Master Plan che prevedono l'aggiunta di edificazioni ulteriori rispetto a quelle inizialmente previste (i.e. nuovi edifici ambulatori e laboratori, nuova viabilità stradale e pedonale che si aggiungono al nuovo lotto volano, nuovo magazzino, nuovo parcheggio), verrà formalizzato l'impegno degli Enti firmatari a porre in essere, ciascuno per quanto di propria competenza, le azioni necessarie per procedere all'acquisizione dei terreni, all'ottenimento della variante urbanistica e delle autorizzazioni per la realizzazione delle nuove edificazioni individuate nel Piano di Riordino

e Sviluppo dell'Aou Senese secondo le tempistiche previste nei cronoprogrammi definiti. Sul piano operativo, verranno **istituiti due Tavoli tecnici di confronto e monitoraggio**:

- **“Cabina di regia per la riqualificazione Aou Senese”** come strumento di coordinamento e monitoraggio a supporto del rispetto della programmazione; il Tavolo, coordinato dal Responsabile individuato dall'Aou Senese e composto da rappresentanti designati da ognuna delle Parti, sarà convocato mensilmente ed in via straordinaria;
 - **“Nucleo di regia per le nuove progettazioni in ambiente paesaggisticamente tutelato”** come strumento di coordinamento per la progettazione delle nuove realizzazioni di ambulatori, parcheggi, eventuali ulteriori trasformazioni e nuova viabilità, che sorgeranno o interesseranno l'area attualmente con destinazione agricola e con vincolo paesaggistico; il Tavolo, coordinato dal Responsabile individuato dall'Aou Senese e composto da rappresentanti designati, sarà convocato mensilmente e in via straordinaria.
- Verrà data **applicazione al Protocollo d'intesa ed allo sviluppo del Master Plan** per la realizzazione delle azioni previste e programmate sul piano delle progettazioni e degli interventi propedeutici alle nuove edificazioni.
 - A presidio del governo organico dei processi di ristrutturazione e ammodernamento dell'ospedale verrà realizzato il **monitoraggio dei cronoprogrammi** previsti per la progettazione e realizzazione delle opere e degli interventi, insieme alla **rendicontazione annuale**.
 - L'Aou Senese dovrà, con il supporto della Regione Toscana, dare continuità all'attività di **individuazione delle fonti di finanziamento** per la realizzazione di tutti i lavori necessari per la completa ristrutturazione e rinnovamento dell'ospedale e delle altre opere a questo obiettivo funzionali. In particolare nel 2023 è prevista, attraverso la rimodulazione richiesta dalla Regione Toscana di alcuni interventi all'interno dell'Accordo di programma integrativo finalizzato alla prosecuzione del programma pluriennale degli investimenti in sanità (art. 20 della L. 67/1988), la copertura finanziaria alle nuove edificazioni propedeutiche alla ristrutturazione dell'intero ospedale (a partire dal lotto volano e dal nuovo magazzino) e di lavori di adeguamento della nuova piastra angiografica necessari all'installazione di due angiografi in corso di acquisizione con finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).
 - Verrà **sviluppato uno strumento guida per la gestione del percorso di progettazione dei lavori di ristrutturazione e manutenzione presso l'azienda** al fine di garantire la rispondenza del progetto alle esigenze sanitarie oltre che tecniche e normative, realizzare una progettazione condivisa con tutte le strutture aziendali interessate dall'intervento, evitare modifiche al progetto durante la realizzazione dei lavori.
 - Si proseguirà con la **realizzazione dei lavori già avviati e di quelli la cui progettazione si è conclusa nel 2022 oppure è in fase di completamento**. Il processo di trasformazione dell'azienda continuerà non solo sul piano delle progettualità per le nuove edificazioni e azioni di ristrutturazione e ammodernamento, ma anche con il **lavoro sui cantieri già attivi e di nuova attivazione per la realizzazione di miglioramenti, con impatto nel breve termine**, nello svolgimento dei processi clinico-assistenziali e organizzativi.
 - Sul piano della **riduzione dell'impronta ambientale ed energetica dell'azienda**, si darà continuità ai processi già in atto e verranno sviluppate nuove iniziative:



- A partire da Aprile 2023 ed entro il 2024 **saranno eseguiti gli interventi di riqualificazione ed efficientamento energetico di cui alla Convenzione** per la “Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D. Lgs 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione di opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura Ospedaliera “Santa Maria alle Scotte” - Azienda Ospedaliera Universitaria Senese” **sottoscritta con MIECI S.p.a.** al termine del 2022. In particolare, per un valore complessivo dell’investimento, al netto di IVA, pari a circa **euro 20 mln interamente a carico del proponente**, si procederà a:

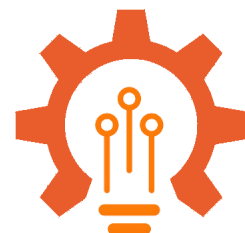
- Adeguamento Centrale Termica ed ammodernamento Sottocentrali termiche (sostituzione n. 108 elettropompe esistenti con altrettanti dispositivi ad alta efficienza completi di inverter);
- Riqualificazione sistema di produzione Acqua calda sanitaria (sostituzione di 8 bollitori esistenti con altrettanti completi di scambiatori ad alta efficienza ed adeguatamente coibentati);
- Sostituzione di circa n. 73 Unità di trattamento aria esistenti con altre ad alta efficienza energetica;
- Telegestione - Termoregolazione locali - Parzializzazione locali (installazione di n. 5.035 Sensori di monitoraggio e n. 7.450 attuatori elettromeccanici);
- Relamping corpi illuminanti all’interno del P.O. (sostituzione di lampade interne esistenti con n. 3.977 nuovi pannelli a tecnologia Led);
- Installazione di nuovo impianto di trigenerazione (composto da n. 1 cogeneratore, n.1 gruppi frigo ad assorbimento e n. 1 torri evaporative);
- Installazione di n. 4 nuovi ascensori antincendio.

Verrà implementato un **sistema di monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per l’attuazione degli investimenti**. A conclusione della realizzazione delle opere, il contratto prevede **15 anni di gestione degli impianti da parte di MIECI S.p.a.** La realizzazione e sostenibilità nel tempo degli interventi progettuali garantirà **benefici in termini di efficientamento energetico con risparmi di energia primaria** (pari a 23.897.420kWh), **di impatto sull’ambiente con la riduzione di inquinanti in atmosfera** (pari a circa 2.054,14 TEP/anno) **e di emissioni di CO2** (pari a circa 4.680 ton/anno), **di vivibilità degli spazi ospedalieri** per utenti e professionisti in termini di **microclima ambientale e di qualità dell’aria e dell’acqua**. Gli **impatti attesi** sulle dimensioni di efficientamento energetico, sostenibilità ambientale, vivibilità degli spazi ospedalieri saranno **oggetto di monitoraggio periodico**.

- A livello di sistema sanitario regionale, **si contribuirà alla realizzazione di un sistema di monitoraggio dei consumi energetici e della spesa per l’approvvigionamento di energia termica ed elettrica delle aziende sanitarie ed ospedaliere toscane**, anche attraverso la partecipazione al Tavolo di lavoro, presso la Regione Toscana, per un confronto sistematico su problematiche energetiche e relative azioni necessarie.

- Verrà **affidato il Servizio di Progettazione per lavori di ampliamento e potenziamento del Centro di Raccolta Rifiuti Differenziati** interno al presidio, cui seguirà l'esecuzione.
- Verrà **avviata una estensione del Sistema di Raccolta Differenziata all'interno del presidio** mirata all'intercettazione di maggiori frazioni di rifiuti prodotti e differenziati per tipologia, con conseguente sottoscrizione di Accordo dedicato con il Gestore del Servizio di Igiene Urbana per il loro corretto smaltimento.
- È previsto l'acquisto di auto elettriche per il **rinnovo del parco auto** e l'implementazione di rastrelliere per biciclette elettriche provviste di ricarica con fotovoltaico.
- In termini di mobilità sostenibile dei dipendenti in vista di minor emissione di inquinanti conseguenti ai trasferimenti di coloro che di recano sul luogo di lavoro, si darà **attuazione al Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) - anni 2022-2026**, approvato nel 2022, ed al **sistematico monitoraggio sull'implementazione delle misure previste** che produrrà risultati utili in vista della revisione a aggiornamento annuale del Piano.
- L'azienda continuerà a muoversi all'interno di un **percorso (roadmap) di sostenibilità**, in termini economici, sociali ed ecologici, con **molteplici possibili interventi di sviluppo sostenibile**, tra i quali ad esempio l'avvio del processo di acquisizione della certificazione ISO 50001. Tale norma rappresenta lo standard internazionale per i sistemi di Energy Management ed evidenzia l'impegno di un'organizzazione per l'efficienza energetica ponendosi come strumento per gestire e migliorare le prestazioni energetiche ed i relativi costi.
- Il **miglioramento continuo dei percorsi all'interno dell'ospedale per una migliore accessibilità fisica e fruibilità degli spazi** continuerà ad essere oggetto di progetti e specifiche azioni, tra cui il rifacimento dei percorsi di orientamento generale e della segnaletica all'interno ed all'esterno del presidio e lo sviluppo del **progetto LETISmart** per agevolare l'accessibilità degli utenti con disabilità e disfunzioni visive all'interno dell'ospedale (tramite "radiofari" installati lungo i percorsi di maggiore interesse in grado di interagire con bastoni da ipovedenti predisposti all'uso di tale tecnologia). Con riferimento a quest'ultima progettualità, al termine di un percorso partecipato di studio, verrà concluso e condiviso il progetto di fattibilità, per poi procedere all'affidamento della fornitura e dell'installazione del sistema, alla predisposizione dei sistemi ausiliari di supporto ed infine all'ultimazione dell'intervento.
- Si darà **attuazione al Protocollo d'intesa per la prevenzione e sicurezza sui cantieri negli appalti pubblici di edilizia ospedaliera** tra la Regione Toscana, le Aziende Sanitarie e Ospedaliere e le Confederazioni sindacali.
- Proseguirà l'opera di **rafforzamento dell'assetto del Dipartimento Tecnico** dell'Aou Senese, sia in termini di articolazione organizzativa che di reclutamento di personale tecnico e amministrativo, per renderne l'organizzazione sempre più funzionale alla programmazione, gestione e controllo delle attività nell'ambito dei significativi progetti di ristrutturazione e ammodernamento dell'ospedale.

3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO



Nell'ambito del processo di trasformazione dell'azienda (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), al rinnovamento e potenziamento strutturale si affianca ed integra quello tecnologico per il raggiungimento di standard sempre più elevati di qualità dei percorsi e di servizi offerti all'utenza.

Il triennio 2023-2025 vedrà, oltre alla continuità delle azioni di governo dei processi tecnologici in sinergia con l'Estar, un forte impegno dell'azienda nel potenziamento delle apparecchiature ad alta tecnologia e nell'innovazione continua dei processi ICT (Tecnologie Informatiche) e TLC (Telecomunicazioni), anche attraendo le importanti risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con progettualità che si inseriranno nel processo complessivo di ristrutturazione, ammodernamento e rifunionalizzazione del presidio disciplinato dal Piano di Riordino e Sviluppo (Master Plan).

- **L'applicazione delle procedure di governo aziendale** per la determinazione dei fabbisogni di "attrezzature elettromedicali", "attrezzature non sanitarie, arredi, beni economici inventariabili e servizi", "attrezzature e servizi in ambito ICT", adottate tra il 2021 ed il 2022, costituirà la base per la **costruzione dei Piani contenenti le scelte programmatiche aziendali** e le correlate previsioni di spesa. Il processo di programmazione continuerà ad essere alimentato dalla partecipazione attiva dei Dipartimenti e dall'interazione con la Direzione Aziendale che presiederà la coerenza dei contenuti dei Piani con le linee di indirizzo ed azione previste dagli altri livelli di programmazione aziendale.
- L'azienda si doterà, già a partire dal 2023, di un ulteriore strumento per il governo dei processi di innovazione, rappresentato dal **Piano Triennale delle manutenzioni e degli investimenti nell'ambito delle ICT e TLC** che conterrà le previsioni di spesa relative a reti e sistemi ed a procedure e flussi per la parte delle tecnologie informatiche, oltre che a quelle relative alle telecomunicazioni, per la manutenzione e assistenza sui contratti in essere nel triennio e per le nuove opere eventualmente rivedibili e/o riutilizzabili anche a seguito di novità definite dal PNRR. Il Piano, sviluppato in collaborazione con l'Estar, sarà oggetto di monitoraggio e aggiornamento annuale.
- Le scelte di programmazione e governo delle tecnologie sanitarie saranno orientate a garantire la continuità del percorso di rinnovamento del parco aziendale per **ridurre costantemente il numero delle apparecchiature con più di dieci anni**. A tal fine, sono previsti interventi che porteranno, anche con le risorse messe a disposizione dal PNRR, a **rinnovare larga parte delle grandi apparecchiature** ed a **potenziare settori nevralgici**, come quello delle risonanze magnetiche, delle tomografie computerizzate (TC), dell'angiografia interventistica (sia vascolare che cardiologica). Nello specifico, **saranno investite risorse per circa euro 15 mln** che consentiranno l'installazione di:

- 1 acceleratore lineare;
- 2 angiografi cardiologici;
- 2 angiografi vascolari monoplanari;
- 1 angiografo biplanare;
- 2 risonanze magnetiche da 1.5 tesla;
- 1 risonanza magnetica da 3 tesla;
- 2 TC a 1280 strati;
- 1 TC a 256 strati.

Entro il 2023 è prevista l'installazione della nuova TC da 256 strati, con caratteristiche tecnologiche di ultima generazione, e della nuova risonanza magnetica da 1,5 tesla. Sarà inoltre messo in funzione il nuovo angiografo monoplano destinato alla radiologia interventistica e saranno avviati i lavori che consentiranno tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024 di disporre di una nuova sala angiografica per l'elettrofisiologia. Sempre nel 2023 sarà avviato l'iter amministrativo per la realizzazione di sale operatorie ibride previste nel nuovo lotto volano, dove verrà concentrata la chirurgia ad alta complessità (Capitolo 2 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori").

- Il rinnovamento tecnologico dovrà andare di pari passo con l'**uso efficiente e razionale delle attrezzature sanitarie** che sarà oggetto di continuo **monitoraggio** anche attraverso lo sviluppo di una procedura con cui saranno valutate le performance delle strutture aziendali.
- Saranno **potenziati gli ambiti e le funzioni organizzative** che, sulla base delle indicazioni della Direzione Aziendale, continueranno ad interfacciarsi sia con l'Estar che con i Dipartimenti aziendali **in tema di acquisizioni ed efficiente utilizzo di attrezzature sanitarie**.
- Sul piano degli **arredi**, continueranno i **processi di rinnovamento** connessi alle nuove opere, alla continuità delle attività clinico-organizzative ed alle sostituzioni per obsolescenza.
- In materia di salute e sicurezza sul lavoro, verrà realizzata una **procedura per la gestione di guasti e rotture** di dispositivi, impianti, apparecchi ed attrezzature elettromedicali, che definirà i flussi di comunicazione di eventuali criticità in un'ottica di partecipazione e coinvolgimento attivo dei lavoratori.
- Proseguirà il **rinnovamento ed il potenziamento dei processi ICT e TLC**, guidato dalle attività dell'Ufficio Innovazione in ambito ICT presso la Direzione Generale, con il duplice obiettivo, da un lato, di mantenere la continuità operativa dei sistemi e dei servizi aziendali e, dall'altro, di innovare i vari processi, tenendo sempre in considerazione l'importanza della convergenza delle informazioni e della fruizione dei dati, in vista del buon funzionamento delle attività clinico-assistenziali e organizzative e della creazione di valore per gli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti e dai professionisti. Le progettualità interesseranno molteplici ambiti tra cui: i **processi di innovazione infrastrutturale e applicativa**; il **governo dei fabbisogni di attrezzature e servizi e gestione del magazzino ICT**; la **gestione, controllo e ottimizzazione degli impianti e dei servizi di telefonia e rete dati**. L'**adesione a progettualità previste dal PNRR** continuerà a garantire acquisizioni di dotazioni hardware e software (es. nuovo software di Pronto Soccorso, PC, stampanti, PC medicali sanificabili, licenze e integrazioni terapie intensive, sistemi di post-



processing, cartella ecografica e ginecologica integrati con il Sistema Informativo Ospedaliero), di servizi e di infrastrutture per la connettività (es. ampliamento della copertura wi-fi).

- Lo sviluppo dell'innovazione tecnologica sarà ulteriormente orientato ad innescare sinergie ed **attrarre finanziamenti** anche nell'ambito di programmi internazionali. Saranno realizzate, in collaborazione con il Dipartimento di Biotecnologie Mediche dell'Università di Siena, le attività del Progetto OHIO – Odin Hospital Indoor cOmpass, finanziato con il programma EU Horizon 2020, volte all'ampliamento delle funzionalità di SPOT, piattaforma in uso per la gestione degli spazi e degli asset, al fine sia di georeferenziare gli apparati elettromedicali per agevolarne la manutenzione preventiva e correttiva, sia di sviluppare un'applicazione di infomobilità indoor.

4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE



Il percorso di valorizzazione della governance aziendale basata sui Dipartimenti risponde all'obiettivo di dare piena attuazione all'assetto dipartimentale, individuato dal legislatore nazionale e regionale come modello ordinario per il governo operativo di tutte le attività delle aziende sanitarie. All'interno di un'azienda sanitaria, il Dipartimento rappresenta il livello organizzativo più idoneo per un'appropriata, efficace ed efficiente gestione della complessità dei processi sanitari, delle risorse, degli spazi, delle molteplici professionalità e competenze in un'ottica multidisciplinare, assicurando ai professionisti modalità sistematiche di partecipazione al funzionamento dell'azienda.

Il triennio 2023-2025 sarà caratterizzato dalla continua valorizzazione dell'approccio partecipativo fondato sul principio della governance dipartimentale, in applicazione del quale ogni Dipartimento, nell'ambito dei processi di governo dell'azienda, è il primo interlocutore della Direzione Aziendale. In particolare, molteplici iniziative verranno intraprese nell'ottica di rafforzamento dell'assetto organizzativo di governance dipartimentale.

- Si proseguirà nella **definizione e continua applicazione delle procedure per il governo aziendale** volte a regolamentare, attraverso la responsabilizzazione dei Dipartimenti e la loro interazione continua con la Direzione Aziendale, diversi ambiti di sviluppo organizzativo, quali la valorizzazione delle risorse umane, il rinnovamento ed il potenziamento tecnologico, l'ammodernamento del presidio ospedaliero.
- Al fine di alimentare sempre di più l'operatività del modello dipartimentale, la Direzione Aziendale continuerà ad assicurare, oltre alla periodicità degli Uffici di Direzione per una interazione costante con i Direttori di Dipartimento, un forte impegno nell'**identificare ed attuare nuove forme per il coinvolgimento nei processi di governo aziendali di tutti i professionisti**, sia della dirigenza che del comparto, a partire dalla previsione di momenti di continuo confronto volti ad illustrare le linee di indirizzo strategiche dell'azienda ed i risultati raggiunti.
- Lo sviluppo continuo della collaborazione tra le strutture di un Dipartimento o più Dipartimenti verrà ulteriormente valorizzato, ad esempio nell'ambito del processo di budget attraverso lo strumento delle **progettualità intra e inter-dipartimentali che saranno inserite nelle schede di budget** delle strutture coinvolte (nel 2023 rispettivamente 8 e 28). La programmazione, l'attuazione ed il monitoraggio delle progettualità intra e inter-dipartimentali continueranno a garantire occasioni di condivisione e confronto fondamentali per il rafforzamento delle sinergie all'interno dei Dipartimenti e tra i Dipartimenti.
- Con l'obiettivo di consolidare ulteriormente il modello dipartimentale, all'interno delle **schede di budget 2023** verranno inoltre inseriti ed assegnati alcuni **obiettivi di miglioramento della performance organizzativa complessiva del Dipartimento**, su cui saranno valutate anche le singole strutture aziendali afferenti ad essi per la responsabilità condivisa nel raggiungimento di target comuni, quali:



- Il rispetto della Degenza Media del DAI rispetto agli Standard Regionali;
 - Il monitoraggio e la riduzione del Tasso di Mortalità Intraospedaliero per DAI;
 - Il mantenimento od incremento del Peso Medio del DRG del DAI;
 - Il mantenimento od incremento della Percentuale di DRG di Alta Complessità per DAI rispetto al Totale dei Ricoveri Ordinari.
- La ricerca della trasversalità nelle scelte di progettazione dell'organizzazione è funzionale ad assicurare che le articolazioni organizzative e le relazioni siano definite funzionalmente alla tipologia e caratteristiche delle attività che devono essere svolte per rendere più efficace ed efficiente l'erogazione dei servizi ed agevolare il lavoro dei professionisti. Lo sviluppo della governance dipartimentale passerà anche attraverso il processo continuo di riorganizzazione interna e di modifica dell'assetto organizzativo che persegue l'obiettivo di garantire, all'interno dei Dipartimenti, l'implementazione ed il consolidamento di modalità di svolgimento dei processi clinico-organizzativi e di organizzazione del lavoro sempre più performanti. L'azione della Direzione Aziendale, a seguito dell'approvazione del nuovo Statuto Aziendale nel 2023 al termine del processo di revisione avviato nel 2022, continuerà a muoversi su diverse dimensioni:
 - Valorizzazione dell'organizzazione per Aree, individuate nello Statuto quali articolazioni organizzative che prevedono il coinvolgimento di almeno due strutture con funzioni omogenee, di norma collocate all'interno di Dipartimenti diversi ma per particolari esigenze organizzative anche nel medesimo Dipartimento, e ne presidiano il coordinamento trasversale delle attività. L'obiettivo è quello di favorire l'integrazione orizzontale di conoscenze e competenze multiprofessionali, la cultura della partecipazione, del confronto e della condivisione nonché una gestione sinergica e governata delle risorse (umane, tecnologiche, strutturali) nell'ambito dei percorsi diagnostico-terapeutico-assistenziali trasversali. In particolare, **verrà ridefinito il nuovo assetto delle Aree** al fine di renderlo sempre più funzionale alla natura e tipologia delle attività clinico-assistenziali ed alla valorizzazione delle collaborazioni tra strutture in vista dell'erogazione congiunta di servizi sempre più rispondenti ai fabbisogni degli utenti. Si proseguirà nel **monitoraggio sistematico della funzionalità ed operatività delle Aree inter-dipartimentali "Anestesia e Rianimazione" e "Diagnostica per immagini e radiologia interventistica"**, quest'ultima istituita nel corso del 2022. In applicazione dello schema del nuovo Statuto Aziendale a conclusione dell'iter di modifica, i **Responsabili di Area inter-dipartimentale parteciperanno ai lavori dell'Ufficio di Direzione**, insieme ai Direttori di Dipartimento, nell'ottica di potenziare ulteriormente la valenza trasversale dell'azione organizzativa;
 - Riorganizzazione dei DAI, attraverso il processo di **razionalizzazione del numero di UU.OO.** e la **ridefinizione degli assetti organizzativi** per rendere i Dipartimenti più omogenei in termini di discipline afferenti, configurandoli quali ambiti organizzativi dove la gestione delle risorse e delle relazioni intra-dipartimentali possa contribuire ancora di più al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei percorsi di cura;
 - **Attuazione del nuovo assetto del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche** e del Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie (la cui denominazione verrà modificata in **Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie, della Riabilitazione e della Prevenzione**), basato sull'assegnazione funzionale delle risorse alle Aree e Piattaforme assistenziali, secondo quanto previsto nel testo del nuovo Statuto



Aziendale, al fine di potenziare il presidio della dimensione gestionale e professionale dei percorsi in termini di chiarezza di ruoli, funzioni, relazioni organizzative, meccanismi di integrazione. La composizione di ogni DAI risulterà caratterizzata dalla presenza delle figure di Responsabile Infermieristico di Area assistenziale e di Responsabile di Area del personale del comparto tecnico, sanitario e professionale che, insieme al Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD), faranno parte del Comitato di Dipartimento senza diritto di voto.

- L'operatività del modello dipartimentale continuerà ad essere oggetto di attenta supervisione con riferimento al rispetto delle previsioni del regolamento di Dipartimento in tema di governo partecipato delle attività dipartimentali. **Proseguiranno gli incontri periodici, in sede di Comitato di Dipartimento, tra Direttori dei DAI e Responsabili di struttura su temi gestionali ed organizzativi relativi al funzionamento del Dipartimento**, ad esempio per la realizzazione delle fasi preliminari alla negoziazione su obiettivi di budget ed il confronto sul fabbisogno e sull'impiego di risorse umane e tecnologiche. In quest'ottica, si promuoveranno **ulteriori modalità di gestione partecipata** tese a potenziare il Dipartimento quale luogo di veicolazione verso i professionisti degli indirizzi della Direzione Aziendale e di raccolta e sistematizzazione di istanze e proposte di miglioramento dall'operatività delle strutture, evitando la frammentazione degli interlocutori.
- Verrà **approvato ed attuato il nuovo regolamento sul sistema di valutazione del personale della dirigenza** (medica, sanitaria, delle professioni sanitarie, professionale, tecnica ed amministrativa) titolare di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di programma e professionali, che affianca alla valutazione pluriennale una valutazione annuale basata su molteplici dimensioni di performance prestazionali, organizzative e comportamentali (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane"). La sua applicazione contribuirà al consolidamento della governance ai diversi livelli organizzativi in quanto le risultanze saranno utili alla verifica dell'allineamento dell'azione individuale ai processi di programmazione e controllo aziendali ed all'individuazione di interventi correttivi per il miglioramento dell'assetto e dei processi organizzativi.
- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento, verrà **completato il sistema di deleghe e nomine in materia di salute e sicurezza**, che a partire dai Direttori di Dipartimento definisce a cascata l'articolazione delle responsabilità in materia di salute e sicurezza ai diversi livelli organizzativi, e si procederà ad individuare ambiti di continuo potenziamento.
- Lo sviluppo di un **progetto di riorganizzazione delle risorse amministrative del DAI**, definito insieme all'Università di Siena, contribuirà a rafforzare il buon funzionamento del modello dipartimentale. Il nuovo modello di organizzazione prevede l'istituzione presso i DAI di **Poli amministrativi** in cui confluirà tutto il personale amministrativo, ospedaliero e convenzionato, precedentemente assegnato alle segreterie di reparto/direzione. L'organizzazione e le funzioni dei Poli, oggetto di uno specifico regolamento condiviso tra l'Aou Senese e l'Università di Siena, andranno ad integrarsi con quelle degli altri livelli del nuovo modello rappresentati dai Responsabili Amministrativi di Dipartimento e dal Coordinamento del personale e attività amministrative a supporto dei percorsi sanitari. Il nuovo modello determinerà un presidio centralizzato di tutte le attività amministrative che interessano il Dipartimento e le sue strutture fondamentali, a supporto di un sempre più efficace svolgimento dei processi clinico-assistenziali, e perseguirà molteplici obiettivi, tra cui: la razionalizzazione delle risorse dipartimentali, l'organizzazione del lavoro funzionale al profilo professionale, il supporto alle Scuole di Specializzazione, la centralità dell'utenza esterna con particolare riferimento ai percorsi di accoglienza.

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



Il processo di riorganizzazione interna avviato dall'Aou Senese a partire dal 2021 ha interessato molteplici dimensioni, dalla razionalizzazione della struttura organizzativa e governo dei percorsi clinico-organizzativi che si sviluppano in azienda, alla promozione e sistematizzazione delle interazioni all'interno di rete inter-aziendali e con stakeholders esterni all'azienda, in vista del miglioramento continuo dei servizi offerti ai pazienti, dell'esperienza di cura e presa in carico, del lavoro dei professionisti.

Per il triennio 2023-2025, sul piano dell'innovazione organizzativa per il miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti, l'Aou Senese continuerà a sviluppare le azioni già intraprese, affinché possano divenire consolidate ed adottate sistematicamente nelle pratiche operative aziendali, ed a definirne nuove da implementare. La dimensione inter-aziendale verrà continuamente valorizzata, a partire dalla rete di Area Vasta con lo sforzo sistematico di declinazione delle strategie delineate all'interno del documento di Programmazione integrata Area Vasta Sud Est 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende") nell'azione organizzativa.

- Verrà garantita, attraverso la **funzione di gestione operativa** formalizzata nel 2021, la **continuità dei processi di programmazione, gestione e controllo a presidio dei percorsi ambulatoriali e chirurgici** per assicurare risposte sempre più appropriate e tempestive alla domanda di prestazioni da parte dei cittadini. L'Aou Senese sarà fortemente impegnata nella sistematizzazione delle suddette attività per il raggiungimento degli standard di efficienza e produttività definiti a livello aziendale e regionale nonché per il governo ed il monitoraggio informato delle liste di attesa. Nell'ambito del funzionamento della gestione operativa aziendale, verranno **recepiti e attuate le indicazioni regionali sul nuovo modello di governance delle liste di attesa per le prestazioni ambulatoriali e chirurgiche** che disciplina l'azione e le interazioni tra diversi attori a livello regionale, di Area Vasta e aziendale (i.e. Comitato regionale di coordinamento della programmazione di Area Vasta, Coordinatore di Area Vasta, Coordinatore aziendale del governo delle prestazioni sanitarie, Nucleo tecnico regionale sui sistemi informativi di supporto al governo dell'intero processo).

Con riferimento ai **percorsi ambulatoriali**, l'azione organizzativa sarà orientata al perseguimento di **obiettivi di miglioramento continuo della "capacità di cattura" delle prescrizioni** nel sistema di prenotazione (i.e. catchment index almeno del 70%) e di **pieno rispetto dei tempi previsti per le prime visite**, attraverso:

- **L'applicazione continua dei sistemi di monitoraggio** già implementati (i.e. primi accessi in ambito di garanzia, silos aziendale dello stato di prenotazione delle agende di primo accesso, altri monitoraggi ad hoc) e **lo sviluppo di nuovi**, insieme alle azioni sull'organizzazione e governo delle diverse fasi dei percorsi ambulatoriali (ad esempio, sistema di prenotazione, rimodulazione degli slot, attivazione e revisione delle agende);

- **L'attuazione del regolamento aziendale per la gestione delle prestazioni specialistiche e ambulatoriali**, approvato nel 2022, ed il suo **aggiornamento** con particolare riferimento alla presa in carico delle visite di controllo;
- **Il perfezionamento del sistema informatizzato per il monitoraggio dei tempi di attesa**;
- **La revisione degli spazi ambulatoriali per una omogenizzazione dei percorsi** anche all'interno del processo di definizione e affinamento del Piano di Riordino e Sviluppo volto all'ammodernamento ed alla riqualificazione dell'intera struttura ospedaliera (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori");
- **Lo sviluppo continuo delle iniziative inter-aziendali promosse e realizzate con l'Azienda USL Toscana Sud Est** alla luce delle linee strategiche inserite nella Programmazione di Area Vasta per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende"). In particolare, verrà svolto un lavoro congiunto di approfondimento e miglioramento dell'**appropriatezza prescrittiva** agendo su diversi ambiti di intervento per omogeneizzare le modalità ed i criteri di prescrizione di visite specialistiche e di indagini diagnostiche (tra le iniziative previste vi sarà l'attivazione di tavoli inter-aziendali, la produzione di procedure condivise di definizione delle modalità operative, il monitoraggio sull'attuazione delle procedure). L'azione organizzativa non può essere solo orientata all'incremento dell'offerta ma anche ad un approfondimento graduale sull'appropriatezza della domanda per garantire una migliore risposta ai bisogni di salute dei cittadini.

Sul piano dei **percorsi chirurgici**, verrà ricercato il **continuo incremento dei volumi di attività**, in vista del raggiungimento del massimo valore tra il 2020 e il 2022 più il 5%, insieme all'**abbattimento delle liste di attesa**, con particolare riferimento al rispetto dei tempi di attesa per almeno il 90% degli interventi chirurgici per tumore maligno oggetto di monitoraggio regionale eseguiti. Le leve di intervento interesseranno diverse dimensioni, tra le quali:

- **L'aggiornamento del regolamento del blocco operatorio** con la disciplina di sotto-articolazioni relative a specifici ambiti chirurgici (ad esempio, chirurgia robotica e pediatria);
- **Il monitoraggio continuo delle attività di sala operatoria e delle performance dei percorsi chirurgici, insieme allo sviluppo di nuovi sistemi di valutazione**, con la produzione di reportistica periodica, e ad azioni di presidio sul campo da parte del team della Gestione Operativa;
- **L'ottimizzazione dell'utilizzo dei blocchi operatori** continuando ad incrementare le ore settimanali di sala operatoria;
- **L'attivazione di ulteriori aree di Recovery Room** per il monitoraggio prolungato post-operatorio;
- **La valutazione della fattibilità tecnico-economica sull'introduzione del sistema RFID in sala operatoria** per il tracciamento del percorso del paziente nonché dello strumentario chirurgico;
- **Lo sviluppo continuo dei percorsi inter-aziendali a livello di Area Vasta** previsti nell'ambito della programmazione triennale integrata tra l'Aou Senese e l'Azienda USL Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende");



- L'esercizio di funzioni di indirizzo dell'azione organizzativa attraverso i sistemi di programmazione e controllo ed in particolare il processo di budget, con l'**inserimento di specifici obiettivi all'interno delle schede di budget delle strutture chirurgiche** relativi a molteplici dimensioni (quali: volumi di attività, formazione on the job in termini di rotazione dei professionisti nell'attività di sala operatoria, compliance al buon funzionamento dei sistemi di monitoraggio con riferimento al livello di risposta dei Direttori delle strutture alle non conformità periodicamente segnalate).
- Si perseguirà il **potenziamento della chirurgia robotica** attraverso l'identificazione di ulteriori specifiche azioni che delinearanno gli ambiti di sviluppo dell'attività robotica in azienda, sia in termini di nuove applicazioni cliniche che di ottimizzazione dell'utilizzo della piattaforma robotica. In particolare, verrà data attuazione ad un **progetto, da realizzare in collaborazione con AB Medica Spa, di sviluppo del programma di chirurgia robotica in Aou Senese**, tramite percorsi formativi, analisi organizzative, individuazione e sviluppo di misure di miglioramento (tra cui: revisione dei lay-out di sala operatoria e protocolli dedicati per procedura), funzionali all'ottimizzazione dell'impiego della piattaforma robotica Da Vinci XI SI 4000 dual Console Intuitive Surgical, con l'**obiettivo di eseguire almeno 350-400 procedure robotiche/anno**. La progettualità individua molteplici specialità (i.e. urologia, chirurgia generale, chirurgia toracica, ginecologia, chirurgia bariatrica, chirurgia pediatrica, senologia, otorinolaringoiatria, chirurgia dei trapianti di rene) e, per ognuna di queste, procedure eseguibili tramite la tecnologia robotica in condizioni di efficacia clinica, appropriatezza e sostenibilità. Inoltre, si continuerà ad agire valorizzando le **logiche di rete in attuazione dei percorsi inter-aziendali, in particolare a livello di Area Vasta, per l'erogazione di prestazioni di chirurgia robotica all'interno di equipe chirurgiche miste**, sulla base degli obiettivi di programmazione per l'Area Vasta Sud Est per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). Verranno ricercate e formalizzate collaborazioni con altre realtà organizzative regionali e nazionali in ambito di gestione operativa per il governo dei percorsi e di gestione degli asset e delle risorse (tra cui: dispositivi medici).
- Verrà introdotto un **nuovo metodo per la preospedalizzazione** in base al quale l'attività del percorso verrà programmata in funzione della programmazione delle sale operatorie. In termini operativi, tale modello renderà gli slot da dedicare ai pazienti da preospedalizzare dinamici e guidati dall'inserimento in nota operatoria 15 giorni prima dell'intervento.
- Sarà oggetto di specifica procedura la **pianificazione e gestione del percorso dei pazienti di area intensiva** al fine di garantire la continuità delle cure una volta conclusa la fase del percorso diagnostico-terapeutico ad alta intensità assistenziale.
- L'Aou Senese rappresenta un polo regionale per l'attività di trapianto, caratterizzandosi quale unico centro in Regione Toscana per il trapianto di cuore ed il trapianto di polmone a cui si aggiungono le attività trapiantologiche di rene, cornea, banca della cute e midollo osseo. **Le azioni dei Programmi di trapianto dell'Aou Senese**, in linea con quanto previsto dai documenti programmatici aziendali e dalle linee di indirizzo regionali, **saranno volte ad incrementare i volumi produttivi, migliorare l'utilizzo efficiente delle risorse e gli outcome, consolidare la dimensione inter-aziendale dei Centri in un'ottica di rafforzamento della rete trapiantologica regionale**, e si sostanzieranno:
 - Nella **continua definizione, aggiornamento e applicazione dei PDTA aziendali e regionali** e dei documenti di organizzazione dei programmi regionali per la valorizzazione continua

delle reti;

- Nel **potenziamento e adeguamento dell'assetto organizzativo e delle specifiche responsabilità di ogni programma a obiettivi e funzioni**;
- Nella **continuità delle attività del Coordinamento aziendale dei trapianti**, con il confronto periodico interno all'azienda per delineare strategie unitarie per il buon funzionamento dei programmi di trapianto aziendali, basate sulla programmazione e monitoraggio delle performance realizzate, sull'innovazione in ambito donativo e trapiantologico, sul confronto regionale e inter-regionale per il consolidamento delle dinamiche di rete, sulla formazione e sull'aggiornamento professionale continuo;
- Nella **valorizzazione dell'interazione multidisciplinare** tra i professionisti all'interno e all'esterno dell'azienda;
- Nel **potenziamento delle risorse umane** per favorire piani di reintegro di personale qualificato anche attraverso accordi con l'Università di Siena (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane");
- Nella **formazione in ambito trapiantologico**;
- Nel **coinvolgimento delle Associazioni di pazienti e volontariato per la promozione di iniziative di informazione, consultazione e collaborazione** all'interno del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025" (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability");
- Nell'**ottimizzazione e razionalizzazione degli spazi e dell'uso delle tecnologie a supporto dei processi di cura**;
- Nel potenziamento della dimensione organizzativa e gestionale dei Programmi di trapianto attraverso l'**implementazione di percorsi formativi per l'acquisizione di skills in tema di case management** con l'obiettivo di orientare lo sviluppo delle competenze infermieristiche alla gestione ed al supporto dei percorsi multidisciplinari.

Oltre all'**attuazione dei documenti strategici dei Centri Trapianto di polmone, cuore e rene, approvati nel 2022**, ed al loro aggiornamento e rendicontazione, l'Aou Senese nel 2023 definirà e adotterà i **documenti strategici in ambito di procurement degli organi, di centro conservazione cute e di trapianto di cellule staminali emopoietiche**.

- Verrà garantita la **continuità del progetto del Team misto medico-infermieristico per il prelievo di tessuto cutaneo** sul territorio regionale.
- Con l'obiettivo di **ottimizzare l'appropriatezza prescrittiva farmaceutica** e di omogeneizzare le modalità ed i criteri prescrittivi per la razionalizzazione dei costi e delle risorse in vista della sostenibilità del sistema, si garantirà, in applicazione degli indirizzi programmatori di Area Vasta per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), la definizione e l'adozione di procedure organizzative congiunte e l'**attività sinergica all'interno di tavoli inter-aziendali multidisciplinari** per il monitoraggio continuo dei dati sulle modalità prescrittive, la verifica dell'aderenza alle linee guida e protocolli nazionali, regionali e inter-aziendali, la definizione di azioni correttive in caso di disallineamenti improntate sulla evidence-based medicine e volte allo



sviluppo di modalità di benchmarking e miglioramento continuo della qualità assistenziale.

- In piena rispondenza al disegno dell'ordinamento del Servizio Sanitario Regionale, è previsto dalle linee programmatiche di Area Vasta per il triennio 2023-2025 il **perseguimento della piena implementazione delle funzioni dell'Officina Trasfusionale** con il definitivo completamento del percorso di ricezione, produzione e validazione delle unità di emocomponenti raccolte nei servizi trasfusionali dell'Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").
- Prenderà avvio la definizione di un **progetto di riorganizzazione dei trasporti intraospedalieri** con lo scopo di ottimizzare il servizio sulla base della domanda e ridurre le uscite degli operatori assegnati ai setting assistenziali per il trasporto di cose o pazienti.
- In un'ottica di miglioramento continuo dei percorsi clinico-organizzativi, **verrà sviluppato ulteriormente il progetto di riorganizzazione delle terapie intensive a livello aziendale** che persegue l'obiettivo di rendere l'organizzazione dell'Area inter-dipartimentale, cui sono aggregate funzionalmente le UU.OO. di Anestesia e Rianimazione collocate nei singoli DAI, funzionale alla natura delle attività svolte che si connotano per una forte interdipendenza, flessibilità, modularità. Nel corso del triennio 2023-2025, all'applicazione delle iniziative sviluppate nel 2022 (tra cui: l'organizzazione delle attività a 360° di tutte le UU.OO. dell'area che prevede sia la gestione di posti-letto di terapia intensiva sia lo svolgimento di attività anestesiológica; il continuo aggiornamento della definizione di percorsi e aree di degenza; il mantenimento dell'afferenza delle attività dei servizi di anestesia e terapia intensiva ai PDTA di trapianto di cuore, rene e polmone; lo sviluppo di competenze rianimatorie pediatriche con attività formative all'interno ed all'esterno dell'azienda), si aggiungerà la definizione e implementazione di ulteriori azioni:
 - **L'attivazione della modularità assistenziale su due livelli con letti di alta intensità e media intensità** in tutte le terapie intensive;
 - **La redazione di un PDTA per la "gestione del bambino critico"**, con l'obiettivo di inserire professionisti con formazione e vocazione pediatrica nei gruppi dedicati alla gestione delle emergenze pediatriche a presidio sia dei percorsi esterni (accessi da Pronto Soccorso) sia di quelli interni (ricoveri presso setting ospedalieri).
- Si garantirà la **continuità del processo di riprogettazione e ridefinizione del disegno organizzativo** per assicurare una configurazione di strutture e relazioni funzionale alla tipologia ed alle caratteristiche delle attività che devono essere svolte con l'obiettivo di rendere efficiente ed efficace l'erogazione dei servizi ed il lavoro dei professionisti. Le azioni da intraprendere continueranno ad interessare:
 - **La razionalizzazione del numero delle UU.OO.**, anche in applicazione di quanto previsto dal DM 70/2015 in merito all'ottimale numerosità rispetto a fabbisogni di cura ed al bacino di utenza;
 - L'applicazione della riconfigurazione di importanti articolazioni aziendali, con riferimento all'organizzazione delle relazioni intra-organizzative ed alle modalità di assegnazione delle risorse. A conclusione dell'iter di modifica dello Statuto Aziendale, si darà **attuazione al nuovo assetto e modello organizzativo del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche** e del Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie (la cui denominazione verrà modificata in **Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie, della Riabilitazione e della Prevenzione**) che prevede l'orientamento verso

l'assegnazione funzionale delle risorse alle Aree o Piattaforme assistenziali (i.e. aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, e/o intensità/complessità assistenziale). Inoltre, **continueranno ad essere valorizzate le interazioni e le sinergie tra le strutture di diagnostica per immagini e la radiologia interventistica all'interno dell'Area inter-dipartimentale** istituita nel 2022;

- Il **continuo aggiornamento delle declaratorie** di tutti i Dipartimenti e delle strutture afferenti, approvate nel 2022, che ne esplicitano le competenze, attività e interdipendenze.
- Il **percorso di miglioramento continuo del Pronto Soccorso**, quale porta di accesso dell'ospedale, proseguirà con la realizzazione delle progettualità, avviate o di nuova introduzione, all'interno delle seguenti dimensioni e aree di intervento:
 - Spazi e organizzazione per l'ottimizzazione dei percorsi (tra cui: **gestione omogenea e continuativa del paziente pediatrico h24**; percorsi fast track e see and treat; desk informativo di carattere amministrativo; gestione iper-afflussi);
 - Sistemi di monitoraggio dei processi e delle attività (tra cui: monitoraggio settimanale degli accessi);
 - Rafforzamento della rete di emergenza-urgenza dell'Area Vasta (tra cui: ottimizzazione dei percorsi di centralizzazione e decentralizzazione);
 - Sviluppo dei rapporti con le Associazioni di volontariato nella co-progettazione dei servizi (tra cui: attuazione del Protocollo d'intesa sottoscritto nel 2022 e promozione di ulteriori collaborazioni con il mondo del volontariato);
 - Valorizzazione dell'accoglienza e degli aspetti relazionali per una migliore fruizione dei servizi (tra cui: formazione dedicata, adozione di una procedura sulla "Comunicazione in Pronto Soccorso").

Lo sviluppo del percorso di miglioramento renderà l'azienda pronta a **recepire ed attuare le indicazioni regionali che introdurranno una nuova organizzazione dei Pronto Soccorso** e del sistema dell'emergenza-urgenza a livello regionale, prevedendo azioni relative in particolare alla gestione dei codici a minore complessità. I risultati raggiunti in termini di ottimizzazione dei percorsi di presa in carico dei pazienti in Pronto Soccorso potranno essere valutati in funzione di molteplici dimensioni di performance, tra cui la percentuale di abbandoni, ovvero di accessi che si concludono con l'abbandono del percorso prima della visita o durante gli accertamenti, e la percentuale di accessi presi in carico entro le soglie definite a livello regionale.

- Sarà definito e realizzato il **progetto, condiviso con i professionisti, di riorganizzazione delle attività di laboratorio in azienda** in vista del perseguimento di obiettivi di efficacia clinica, efficienza gestionale e organizzativa, produttività, sviluppo tecnologico e integrazione di competenze.
- Saranno **ulteriormente sviluppati i sistemi di programmazione, monitoraggio e controllo aziendali** in funzione dei risultati di performance realizzati, dei processi di valutazione a livello regionale e nazionale, dell'analisi del ruolo dell'azienda in termini di offerta in risposta alla domanda di prestazioni nell'ambito senese, di Area Vasta, regionale, extra-regione.
- Verrà ulteriormente **rafforzato l'approccio gestionale basato sulla Data Governance**, affinché



la diffusione e la condivisione di dati aziendali rappresentino un elemento fondamentale del miglioramento dei servizi offerti e dell'intero sistema aziendale.

- **Le attività e le iniziative di revisione, redazione e attuazione di procedure organizzative e PDTA continueranno ad essere sviluppate**, valorizzando:
 - **L'approccio della medicina di genere** per una migliore personalizzazione delle cure;
 - **Gli aspetti relazionali e di umanizzazione dell'assistenza**;
 - La **dimensione inter-aziendale, a partire da quella di Area Vasta** sulla base delle linee strategiche individuate dalla programmazione di Area Vasta per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende");
 - Le **sinergie con il mondo del volontariato** in termini di co-partecipazione al disegno, erogazione e sviluppo dei percorsi e dei servizi, anche nell'ambito del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025" (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"). Verrà promosso il coinvolgimento sistematico delle associazioni rappresentative dei pazienti e del Comitato Aziendale di Partecipazione nello sviluppo dei PDTA aziendali e inter-aziendali, insieme alla loro diffusione e comunicazione finalizzata ad assicurare una sempre maggiore conoscenza dei percorsi clinico-assistenziali.
- **Il miglioramento continuo dei servizi, dei processi e delle performance organizzative** nell'interesse dei pazienti e degli altri stakeholders aziendali sarà promosso anche attraverso **la sottoscrizione e l'attuazione di Protocolli d'intesa** con altre aziende sanitarie **per la condivisione di buone pratiche e lo sviluppo delle competenze dei professionisti** (V. Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").

6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE



In considerazione della natura fortemente professionale delle aziende sanitarie, la valorizzazione delle risorse umane ed il benessere organizzativo rappresentano una delle principali linee di sviluppo strategico e operativo nella programmazione pluriennale aziendale, in quanto fattori determinanti per il buon funzionamento dell'organizzazione e per la sua capacità di garantire agli utenti standard di servizio e qualità complessiva dell'assistenza sempre più elevati.

Nel corso del triennio 2023-2025 l'azione organizzativa sarà volta alla sistematizzazione dei processi di programmazione, gestione, tutela e sviluppo delle risorse umane, attraverso strumenti guida rappresentati da procedure e meccanismi operativi già implementati e di nuova introduzione a presidio di molteplici ambiti della dimensione professionale dell'organizzazione, dalla programmazione dei fabbisogni al benessere e crescita professionale continua. Tutte le iniziative saranno orientate nella direzione di premiare il merito e valorizzare il riconoscimento professionale, quali leve di azione per realizzare processi di sviluppo aziendale e professionale caratterizzati da una sempre maggiore partecipazione e coinvolgimento.

- Verrà data continuità all'**applicazione delle procedure aziendali funzionali alla realizzazione dei processi di programmazione annuale dei fabbisogni di personale e di reclutamento**, con la partecipazione dei Dipartimenti, secondo i principi di governance dipartimentale, e delle Rappresentanze Sindacali nelle fasi di confronto preventivo. A conclusione del processo, sarà adottato il **Piano Triennale dei Fabbisogni di personale** che confluirà nell'aggiornamento annuale del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), ai sensi delle disposizioni del Decreto Legge n. 80 del 9 Giugno 2021, convertito nella Legge n. 113 del 6 Agosto 2021. Il Piano Triennale dei Fabbisogni, nei suoi aggiornamenti annuali, potrà essere oggetto di modifiche in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale, in quanto le scelte di programmazione inserite al suo interno saranno definite nel rispetto dei vincoli finanziari nazionali e regionali ed in funzione degli obiettivi strategici aziendali e delle esigenze di continuità e sviluppo delle attività clinico-assistenziali.
- All'interno del processo di programmazione dei fabbisogni, il potenziamento strategico e la continuità delle attività cliniche integrate alle attività di didattica e di ricerca costituiranno ambiti sistematicamente presidiati attraverso **l'attuazione e l'aggiornamento dell'Accordo con l'Università di Siena, approvato nel 2022, per la programmazione triennale dei posti e contratti di docenza di area sanitaria** destinati all'attività assistenziale presso l'Aou Senese.
- Nel corso del 2023 verranno **completate le procedure di stabilizzazione per la dirigenza e per il comparto previste nell'aggiornamento annuale del Piano Triennale dei fabbisogni di personale**, ai sensi dell'art. 20 comma 2 del D.Lgs. 75/2017 e ss.mm.ii. e dell'art. 1 comma 268 lett. b della Legge n. 234/2021 come modificato dal D.L. n. 198/2022 convertito in Legge n. 14/2023.



- L'impatto della sistematica adozione delle procedure di programmazione dei processi di reclutamento sarà oggetto di valutazione attraverso il **monitoraggio dell'andamento delle assunzioni nel rispetto della programmazione effettuata**.
- In applicazione del nuovo regolamento aziendale sulla graduazione delle posizioni della dirigenza, aggiornato nel 2022 con la revisione dei criteri per la pesatura delle strutture complesse (UOC) e l'introduzione di un sistema di graduazione delle strutture semplici a valenza dipartimentale (UOSA), si procederà alla **pesatura degli incarichi di struttura, sia di UOC che di UOSA**, compatibilmente con le disponibilità a carico dei fondi contrattuali di competenza.
- Alla luce dell'evoluzione della normativa di riferimento e delle emergenti esigenze organizzative, gli strumenti di regolamentazione dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane saranno oggetto non solo di continua applicazione ma anche di puntuale revisione a seguito del confronto con le Rappresentanze Sindacali di categoria:
 - **Modifiche ed integrazioni interesseranno i Regolamenti sulla graduazione delle posizioni della dirigenza dell'area sanità e sui criteri per il conferimento, mutamento e revoca degli incarichi dirigenziali.** In particolare, verrà prevista la possibilità di conferire ai dirigenti, al compimento dei cinque anni di anzianità e previa verifica del Collegio Tecnico, un incarico superiore a quello di base, di tipo C2, in anticipazione all'assegnazione alla struttura di appartenenza della quota di budget finalizzata all'attribuzione degli incarichi. Inoltre, con riferimento alla disciplina della graduazione delle strutture organizzative, verrà inserito il dettaglio sui criteri di pesatura inerenti alla ricerca ed alla didattica al fine di rendere il sistema di graduazione sempre più basato su indicatori misurabili e rilevabili;
 - L'entrata in vigore del nuovo CCNL Area Comparto Sanità, sottoscritto in data 2 Novembre 2022, renderà necessario **ridefinire**, sulla base della nuova disciplina, **le regole relative al sistema degli incarichi del personale del comparto** (i.e. graduazione e criteri per conferimento e revoca), **alle progressioni di carriera, ai passaggi di profilo**.
- Proseguirà la programmazione dell'attività di verifica ad opera dei **Collegi Tecnici** con l'obiettivo di **garantire il tempestivo completamento delle procedure di valutazione** entro la scadenza degli incarichi della dirigenza 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.
- Dopo la conclusione nel 2022 delle procedure di conferimento degli incarichi dirigenziali ai dirigenti di nuova assunzione, dipendenti del SSN e universitari convenzionati, ed ai dirigenti a tempo determinato, verrà **completato l'assetto degli incarichi dirigenziali** con il conferimento degli incarichi ai dirigenti che hanno superato la verifica del Collegio Tecnico.
- Nel corso del 2023 sarà adottato il **regolamento sui criteri per il conferimento, modifica e revoca degli incarichi delle posizioni della dirigenza professionale, tecnica e amministrativa (PTA)**, che rappresenterà un ulteriore strumento a disposizione dell'azienda per il governo informato e appropriato dei percorsi di carriera e di sviluppo professionale.
- **L'adozione del nuovo Statuto** nel 2023, a conclusione dell'iter di modifica, comporterà significative revisioni dell'assetto organizzativo e delle modalità di assegnazione delle risorse alle articolazioni aziendali, rendendo necessario l'avvio di un processo di riconfigurazione complessiva del sistema degli incarichi. In particolare, con riferimento ai Dipartimenti delle

Professioni, l'attuazione del nuovo modello organizzativo che prevede un'organizzazione delle risorse e delle attività per Aree o Piattaforme richiederà la **revisione dell'assetto degli incarichi** di funzione correlati.

- Si procederà nella riorganizzazione dell'azienda con la **riprogettazione degli assetti organizzativi** che interesserà i diversi livelli dell'organizzazione e le sue articolazioni, dalla Direzione Aziendale alle strutture (UOC e UOSA) passando per i Dipartimenti e le Aree, alla luce di principi, sempre centrali nell'azione organizzativa, di razionalizzazione delle risorse, valorizzazione della dimensione professionale, coerenza del disegno organizzativo con la natura e tipologia delle attività svolte per un miglioramento continuo dei processi di lavoro e di erogazione dei servizi. In funzione delle scelte di riorganizzazione e per garantire la piena operatività dei nuovi assetti organizzativi, si procederà all'**adozione dei conseguenti riassetto del personale del comparto e della dirigenza** e, allo stesso tempo, verrà garantito il **continuo processo di monitoraggio delle strutture vacanti**.
- Nell'ambito dei sistemi di controllo sui processi di governo delle risorse umane, anche al fine di promuovere la tutela della dimensione psico-fisica dei professionisti, verrà attivato un **monitoraggio sulle ferie ed ore accantonate** con l'obiettivo di produrre report trimestrali da trasmettere ai Direttori di struttura per una appropriata ed informata gestione dello smaltimento degli arretrati di ferie/ore. Con riferimento al personale infermieristico ed ostetrico, saranno consolidate le attività di monitoraggio delle risorse e sviluppati sistemi di governance per la misurazione di indicatori di efficienza organizzativa. Inoltre, verrà monitorato il livello del rischio da stress lavoro-correlato attraverso la creazione di gruppi omogenei di lavoratori.
- In rispondenza alle disposizioni contrattuali, si adotterà il **piano di continuità assistenziale** che disciplina l'organizzazione delle guardie e delle pronte disponibilità della dirigenza dell'area sanità, a conclusione dei Tavoli Tecnici con le Organizzazioni Sindacali.
- La responsabilizzazione sull'integrazione e coordinamento delle attività cliniche, didattiche e di ricerca in vista del processo sistematico di valutazione, revisione e miglioramento continuo della pratica clinico-assistenziale, verrà sempre di più presidiata e formalizzata nel disegno dell'organizzazione, anche avvalendosi di alcuni strumenti guida, quale l'adozione di un **regolamento che disciplina la materia dell'affidamento degli incarichi di programma ai docenti universitari**, professori di prima o seconda fascia, a cui non può essere attribuita la direzione di una struttura semplice o complessa (Capitolo 10 "Ricerca e didattica").
- Entro il primo semestre del 2023, si concluderà la redazione, per la successiva approvazione, del **regolamento sul sistema di valutazione del personale dirigente SSN ed universitario convenzionato in afferenza assistenziale presso l'Aou Senese**, che rappresenta in primo luogo uno strumento al servizio dei professionisti per guidarli nel proprio percorso di sviluppo professionale individuando sia gli ambiti di miglioramento che quelli di consolidamento delle proprie qualità professionali e comportamentali. Il nuovo sistema, che sarà oggetto di confronto all'interno dell'azienda e con le Organizzazioni Sindacali, si articolerà in due processi fra loro interconnessi:
 - La **valutazione annuale** volta a verificare, nell'ambito delle funzioni del professionista, le prestazioni ed i risultati conseguiti attraverso item relativi a molteplici dimensioni (i.e. contributo al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura, grado di raggiungimento degli obiettivi specifici dell'incarico, comportamenti e competenze sul piano dell'orientamento



all'utente e della organizzazione/comunicazione). Questo primo livello di valutazione, rimesso in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato ed in seconda istanza all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIC), costituisce la base della retribuzione di risultato;

- La **valutazione pluriennale** che si svolge alla scadenza degli incarichi professionali/gestionali attribuiti, demandata in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato e, in seconda istanza, al Collegio Tecnico. Le risultanze delle valutazioni annuali, di cui al punto sopra, concorrono a questo secondo livello di valutazione che interessa, allo stesso modo, più aree dimensionali (i.e. professionale, formativa, relazionale, organizzativa).

In termini di impatto sul funzionamento complessivo dell'organizzazione, l'allineamento ricercato tra i sistemi di valutazione delle performance aziendali, a partire da quella individuale, ed i processi di programmazione e controllo contribuirà ad orientare i comportamenti dei professionisti verso gli indirizzi strategici aziendali, in vista di una sempre maggiore unitarietà dell'azione organizzativa.

- Sarà **oggetto di applicazione operativa il regolamento aziendale sullo smart working**, adottato nel 2022, che ha fornito una disciplina omogenea dell'organizzazione e gestione del lavoro agile. Verranno implementati i Piani di Attività, redatti dal Direttore di struttura, che includono i diversi punti declinati negli Accordi individuali successivamente sottoscritti dai professionisti preposti alla realizzazione del Piano, tra cui: denominazione del Piano specifico, durata, scopo e obiettivi, processi e/o attività interessate, numero dei dipendenti coinvolti, profili professionali, giornate settimanali/mensile da svolgere in smart working, modalità di verifica, eventuale formazione e aggiornamento necessari, costi e benefici attesi. Ogni Piano dovrà essere approvato tramite sottoscrizione, oltre che dal Responsabile, anche dal Direttore di Dipartimento o di Area inter-dipartimentale di afferenza e dal Direttore Amministrativo o Direttore Sanitario. L'operatività del lavoro agile, attraverso la realizzazione dei Piani, sarà **oggetto di continuo monitoraggio**, sia in termini di sostenibilità organizzativa che di clima e benessere dei professionisti.
- Al fine di garantire un governo efficace del **processo di valutazione del personale neoassunto assegnato al Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche**, verrà adottata una **nuova procedura** aziendale che regola le fasi del processo in funzione dei tempi definiti dal contratto e introduce un nuovo strumento funzionale ad una valutazione chiara e sintetica.
- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento, è stato adottato nel 2022 il **Piano degli Spostamenti Casa Lavoro (PSCL)** - anni 2022-2026, in applicazione del quale **si procederà ad implementare le misure progettate** per favorire l'uso del trasporto pubblico, disincentivare l'uso individuale dell'auto privata, promuovere la mobilità ciclabile e/o la micromobilità. Attraverso l'operatività del Piano verrà ricercata l'integrazione della mobilità sostenibile aziendale con le politiche pubbliche in una logica di rete e di interconnessione. L'attuazione delle misure previste sarà oggetto di monitoraggio, le cui risultanze alimenteranno il processo di aggiornamento annuale del Piano.
- Centrale nella valorizzazione delle risorse umane sarà l'attenzione continua alle politiche di genere di tutela dei lavoratori, di equità e di lotta alle discriminazioni, attraverso:
 - **L'azione sinergica del Comitato Unico di Garanzia Aziendale (CUG) e del Centro di Coordinamento Aziendale per la Salute e Medicina di Genere**, dei quali saranno rafforzati ruoli e funzioni;

- La redazione, implementazione e aggiornamento di due documenti programmatici fortemente integrati, il **Gender Equality Plan (Piano di Uguaglianza di Genere)** ed il **Piano Triennale delle Azioni Positive**. Il primo individua una serie di iniziative all'interno di specifiche macro-aree tematiche inerenti alla cultura dell'organizzazione, alle politiche di gestione delle risorse umane, ai processi di ricerca e formazione. Il secondo contiene le c.d. azioni positive, definite dal legislatore come misure dirette a rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro, per il perseguimento di specifici obiettivi, tra cui: lo sviluppo di politiche per l'equità e contro le molestie e le discriminazioni, la promozione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, lo sviluppo della cultura organizzativa attraverso la leva della comunicazione e della formazione, la promozione del benessere lavorativo organizzativo e individuale, la costituzione del Nucleo di Ascolto aziendale con funzioni di prevenzione e promozione della salute organizzativa e del benessere psico-sociale dei professionisti. Entrambi i Piani saranno definiti a partire da un'attività conoscitiva e di analisi della situazione *as is*, per essere poi oggetto di monitoraggio in merito all'attuazione delle iniziative ed ai risultati conseguiti.
- Tra le principali azioni nell'ambito della dimensione del benessere organizzativo e individuale che andranno a confluire nel succitato Piano Triennale delle Azioni Positive, vi saranno quelle rivolte all'ascolto dei dipendenti. Continuerà ad essere sviluppata la **funzione del Punto di Ascolto aziendale** come interlocutore di riferimento per il sostegno ai professionisti che vivono situazioni di malessere e disagio lavorativo, con i quali progettare percorsi personalizzati anche volti a fornire strumenti a contrasto dei fattori forieri di stress lavoro-correlato. Inoltre, proseguiranno le **indagini annuali di rilevazione sul benessere organizzativo e sul clima interno**, attraverso la piattaforma dedicata di web survey, finalizzate a fornire evidenze utili alle analisi della Direzione Aziendale nell'ambito di un processo partecipato che prevederà momenti di condivisione all'interno dei rispettivi DAI e degli ambiti organizzativi interessati e la discussione intorno ai tavoli sindacali.
- L'azienda, al termine di un processo di redazione avviato nel 2022, si doterà di un nuovo **regolamento per l'applicazione della normativa sul divieto di fumo**, la cui adozione prevederà sia la realizzazione di programmi di sensibilizzazione rivolti al personale sia l'applicazione delle disposizioni disciplinate in merito alle aree aziendali soggette a divieto, alle sanzioni, alla segnaletica, ai soggetti responsabili dell'attuazione della normativa ed a quelli preposti alla vigilanza.
- Una importante leva su cui agirà l'azione organizzativa è rappresentata dalla **fidelizzazione dei dipendenti** per far fronte all'alto tasso di turnover del personale, in particolare appartenente al ruolo sanitario. Verranno formulate, con il contributo delle Rappresentanze Sindacali, strategie volte a rafforzare la capacità dell'azienda di trattenere le risorse umane. Con riferimento al **personale neoassunto**, oltre a dare attuazione al Progetto di Visiting avviato dal Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche nel 2022 che offre un'esperienza conoscitiva di contesti clinico-assistenziali diversi da quelli assegnazione in una prospettiva di sviluppo professionale, sarà definita ed attuata a livello aziendale una progettualità di accoglienza finalizzata a dotare i dipendenti in assunzione di strumenti funzionali a favorire ed incentivare la permanenza presso l'Aou Senese.
- La valorizzazione delle risorse umane non può prescindere dall'offerta di **opportunità formative** che continueranno a garantire ai professionisti strumenti utili alla loro crescita professionale, in termini di competenze cliniche, tecnico-amministrative ed organizzative acquisite, ma anche di



soft skill in ambito di aspetti relazionali e benessere organizzativo. Con riferimento a quest'ultima dimensione, nel corso del 2023, è previsto il follow-up del percorso formativo sulla gestione delle criticità relazionali per gli operatori del Pronto Soccorso, coinvolti nell'iniziativa avviata nel 2022, e la sua estensione anche altre realtà organizzative. Inoltre, tra le iniziative, verrà promossa la formazione e l'aggiornamento linguistico del personale dell'Aou Senese, avvalendosi della collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena, e valorizzate sempre di più le opportunità di scambio di conoscenze e buone pratiche, a partire dal livello di Area Vasta fino alle reti internazionali con le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende").

- La **valorizzazione delle attività dei professionisti** nel miglioramento continuo dei servizi offerti all'utenza sarà ulteriormente perseguita attraverso l'individuazione e lo sviluppo di strumenti dedicati. Ad esempio, sul piano dell'assistenza infermieristica, verranno definiti set di indicatori per la valutazione dell'impatto dell'assistenza sulla qualità delle cure in specifici setting assistenziali. Inoltre, nell'ottica di assicurare ai professionisti momenti di riconoscimento dell'impegno profuso nello svolgimento di specifiche iniziative, si prevede l'organizzazione nel corso dell'anno di eventi, aperti alla comunità di riferimento ed alla partecipazione dei principali stakeholders, finalizzati a dare visibilità alle buone pratiche aziendali. Ne sono un esempio le Giornate annuali del coinvolgimento dei pazienti e del volontariato, nell'ambito del progetto aziendale (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), e della programmazione di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende"), le prime funzionali ad accrescere la consapevolezza dei professionisti dell'importanza di riconoscere e valorizzare nella pratica clinica quotidiana la centralità di pazienti, familiari e Associazioni di volontariato durante le diverse fasi del percorso di cura, mentre le seconde a consolidare le sinergie inter-professionali esistenti ed a promuovere lo sviluppo di nuove a partire dai risultati raggiunti.
- Verrà promosso annualmente un **concorso di idee**, rivolto al personale aziendale, con l'obiettivo di incentivare la partecipazione ed il contributo dei professionisti al miglioramento continuo delle condizioni lavorative e della qualità dei servizi offerti agli utenti.
- Sempre nell'ambito di un percorso condiviso con le Rappresentanze Sindacali, l'azienda si doterà di 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 delle aspettative dei dipendenti e valorizzandone le esperienze acquisite. Tale sistema permetterà di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valutarne il fabbisogno formativo, agevolare un'azione organizzativa efficace ed efficiente con l'attuazione delle misure necessarie per lo sviluppo continuo di nuove pratiche da applicare nei percorsi clinico-assistenziali. Utile alla realizzazione del nuovo strumento potranno essere le evidenze emerse dall'applicazione e dalla continua estensione di uso ad altre professionalità della Banca delle Competenze, una piattaforma che ogni operatore può utilizzare per inserire ed aggiornare le proprie esperienze formative e professionali.
- Nell'attuazione del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese" (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), saranno **valorizzati l'empowerment e la responsabilizzazione dei professionisti sull'importanza di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione sistematica dei pazienti**, dei familiari, dei soggetti che li rappresentano in tutte le fasi del percorso di cura.

- Nell'ottica di garantire una continua crescita della cultura organizzativa, verrà promosso lo scambio di **buone pratiche** tra aziende sanitarie come metodologia per lo sviluppo di più efficaci e funzionali sistemi aziendali complessi e fortemente professionalizzanti. Lo strumento per la collaborazione inter-aziendale sarà rappresentato da **Protocolli d'Intesa sottoscritti con altre aziende sanitarie** per lo sviluppo di iniziative (formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche) che saranno orientate alla **valorizzazione dei professionisti** attraverso l'accrescimento delle competenze e la costituzione di reti di relazioni professionali inter-aziendali stabili nel tempo.
- Sul tema del **welfare aziendale**, verranno disciplinati, in sede di contrattazione con le Organizzazioni Sindacali, i benefici di natura assistenziale e sociali in favore dei dipendenti in diversi settori tra cui le iniziative di sostegno al reddito della famiglia ed i contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociali.
- Verrà **riprogettata e ristrutturata la intranet aziendale** per favorire una più facilitata condivisione delle informazioni e delle progettualità con l'utenza interna e la fruibilità e l'accessibilità a servizi aziendali, in vista di una migliore gestione della vita lavorativa. L'intranet aziendale è una piattaforma di carattere strategico che costituisce la porta di accesso, per i dipendenti e coloro che lavorano all'interno dell'azienda, a servizi, applicativi, documenti e informazioni aziendali. Il progetto di riprogettazione e ristrutturazione permetterà di migliorare la fruibilità dei contenuti disponibili, clusterizzare le basi di conoscenza rendendole più facilmente accessibili, reingegnerizzare in ottica moderna i servizi. La prima fase progettuale sarà caratterizzata da una mappatura dell'attuale in un'ottica di analisi delle funzionalità esistenti, semplificazione e comprensione dei servizi da migrare. La nuova intranet verrà introdotta gradualmente, con continuità di rilascio, attraverso l'azione su settori circostanziati al fine di minimizzare i potenziali disagi per gli utenti e interruzioni di servizio.
- Per **agevolare i percorsi di accesso e di inserimento nell'attività lavorativa delle persone con disabilità e/o invalidità psico-fisica**, sarà ulteriormente sviluppata la **collaborazione con i Centri per l'Impiego** per la programmazione della quota d'obbligo con riferimento alle **categorie protette**, attraverso la stipula di una nuova convenzione, e si adotteranno 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.
- Continuerà ad essere posta attenzione all'**attuazione di un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro inerenti agli infortuni, ai "quasi infortuni"** ed a tutti i casi che possono rappresentare un rischio per i lavoratori, allo scopo di attuare azioni preventive e correttive e porre in atto un processo di miglioramento continuo.
- La partecipazione delle **Rappresentazione Sindacali** nei processi di programmazione, gestione e valutazione delle risorse umane, continuerà ad essere promossa e valorizzata. Nelle fasi che precederanno l'approvazione del Piano assunzioni, saranno previsti **momenti di incontro** finalizzati ad un confronto preventivo rispetto alle decisioni da adottare relativamente ai vari ambiti organizzativi, anche esaminando indicatori costituenti una proxy della sofferenza organizzativa. Verrà introdotta la **calendarizzazione su base semestrale dei Tavoli di delegazione trattante**, a cui si aggiungeranno gli incontri dei Tavoli Tecnici attivati di volta in volta in relazione alle materie oggetto di discussione.

7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY



L'Aou Senese, in linea con le previsioni del legislatore nazionale e regionale in tema di partecipazione dei cittadini, ha promosso l'adozione di approcci partecipativi alla pianificazione, progettazione e valutazione dei servizi, facendo leva su una intensa e continua attività di informazione, dialogo e confronto orientata al rafforzamento delle relazioni con gli stakeholders di riferimento, in particolare pazienti, familiari e Associazioni e Organizzazioni di volontariato.

Le linee di sviluppo per il triennio 2023-2025 sul piano della comunicazione e accountability continueranno ad essere improntate sulla valorizzazione di logiche di rete per orientare sempre di più l'azione organizzativa verso obiettivi di trasparenza, partecipazione, diffusione e condivisione di informazioni, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. L'intento è proseguire nella ricerca sistematica del rafforzamento delle relazioni con gli stakeholders aziendali, a partire dagli stessi cittadini, alimentando percorsi condivisi e partecipativi.

- Continuerà ad essere valorizzato lo strumento aziendale che delinea, su base annuale, il programma organico delle attività di informazione e comunicazione, i.e. **Piano di Comunicazione Aziendale**, che verrà **aggiornato annualmente e attuato** attraverso l'applicazione della procedura aziendale che ne disciplina la modalità di redazione, monitoraggio, verifica e aggiornamento. Le attività di informazione e comunicazione dell'Aou Senese sono oggetto di specifica disciplina sul piano della programmazione degli obiettivi da realizzare e dell'organizzazione ed operatività per il loro perseguimento, in vista dello sviluppo di un'efficace comunicazione aziendale e del miglioramento continuo delle relazioni e del dialogo dentro e fuori l'organizzazione.
- Verrà data **continuità alle attività di comunicazione web e social media** ricercando:
 - La **crescita dei profili social aziendali: Twitter, Instagram e YouTube**;
 - La **revisione ed il continuo aggiornamento del regolamento aziendale "Social Media Policy", interna ed esterna**, adottato nel 2022, che disciplina l'uso consapevole da parte degli utenti e dei professionisti dei social network. Mentre la Social Media Policy esterna si riferisce all'interazione degli utenti con il profilo social dell'Aou Senese, quella interna è rivolta ai professionisti dell'Aou Senese che accedono ai social network con i propri profili social personale.
- Saranno oggetto di continuo sviluppo le azioni organizzative orientate all'**accessibilità digitale ai servizi**, in termini sia di **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei servizi** che di **incremento dei servizi digitali**, con:
 - La **manutenzione evolutiva del sito web istituzionale**, pubblicato nel 2022, con continui aggiornamenti e l'introduzione di ulteriori funzionalità, attraverso la ricerca dell'integrazione con basi dati strutturate, in vista della sua continua evoluzione verso un erogatore unico

di informazioni e servizi (aziendali, regionali, nazionali) fruibili da un punto di accesso riconosciuto, semplice ed immediato;

- La sistematica applicazione delle iniziative già in essere, insieme all'avvio di nuove, nell'ambito del **percorso di rinnovamento, integrazione, sviluppo dei software e altri strumenti di supporto all'erogazione delle prestazioni ed alla migliore fruizione dei servizi** (ad esempio, l'adozione di suite di strumenti idonei alla continuità operativa ed al knowledge management; la sostituzione del Cup locale con quello regionale e lo sviluppo dei servizi annessi);
- **L'estensione dell'impiego della piattaforma sondaggi online open-source**, funzionale a raggiungere in maniera intuitiva ed efficace un gran numero di partecipanti, per il perseguimento di ulteriori finalità legate alle attività ed al funzionamento dell'organizzazione ed al coinvolgimento degli stakeholders nei processi di governo aziendale.
- Si continuerà a **promuovere e valorizzare le attività di comunicazione istituzionale, di comunicazione media, di comunicazione sociale, di produzione editoriale** per una sempre maggiore partecipazione degli stakeholders esterni alla vita dell'azienda, una diffusione della conoscenza su tematiche di salute e sociali ed il miglioramento continuo dei percorsi di accesso e presa in carico dei pazienti.
- **Saranno promosse, e in alcuni casi istituzionalizzate, occasioni pubbliche di confronto con gli stakeholders aziendali** su strategie, politiche e risultati perseguiti dall'azione organizzativa, **anche con riferimento alla dimensione inter-aziendale (ad esempio, la programmazione di Area Vasta)** e su specifiche progettualità o iniziative.
- La dimensione comunicativa con l'esterno verrà ulteriormente valorizzata attraverso l'**attivazione sul sito web istituzionale di uno spazio per la presentazione degli eventi aziendali realizzati nel corso dell'anno** dedicati al confronto con altre realtà organizzative per il miglioramento continuo delle pratiche aziendali. Gli utenti potranno agevolmente fruire di informazioni e di materiali multimediali relativi allo svolgimento di ogni evento (tra cui: programma, documenti, presentazioni, foto, video).
- Il **Master Plan**, in vista della sua approvazione nel 2023 (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), **sarà oggetto di passaggi di confronto e condivisione con i principali stakeholders aziendali**, in particolare le istituzioni ed i cittadini.
- Sul piano della **comunicazione interna rivolta ai professionisti**, proseguiranno le azioni di informazione tramite la mailing list aziendale e l'organizzazione di eventi e incontri informativi nel corso dell'anno, aperti alla partecipazione del personale aziendale, su una pluralità di temi, tra cui: strategie aziendali, progettualità e performance realizzate.
- Saranno sempre di più **coinvolte le Organizzazioni Sindacali nella riflessione tesa ad identificare ulteriori modalità di rafforzamento e miglioramento delle relazioni sindacali**. Il continuo confronto continuerà a rappresentare un passaggio fondamentale nell'ambito degli iter procedurali di approvazione di documenti programmatori ed organizzativi, o di raggiungimento di specifici accordi per la valorizzazione della dimensione professionale. Si procederà con la sistematizzazione delle informazioni disponibili, contestualmente alla ricerca di nuove modalità di acquisizione, per misurare il clima interno ed identificare situazioni di sofferenza organizzativa (assenteismo, malattie ferie non godute, etc.) così da poter definire e mettere in atto, con il



contributo delle Organizzazioni Sindacali, le opportune strategie per perseguire il benessere organizzativo e il miglior impiego del personale.

- Sarà **data attuazione al progetto “Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025”**, approvato nel 2022, che rappresenta la cornice unitaria delle iniziative di coinvolgimento in Aou Senese proposte dalla Direzione Aziendale per consolidare la partecipazione degli stakeholders al governo dell’azienda, dai professionisti e dal volontariato nell’ottica di miglioramento continuo dei processi di cura e di informazione sull’accessibilità e funzionamento dei servizi, al fine ultimo di co-creare valore. Annualmente verrà condotto il monitoraggio sullo stato di realizzazione e sull’impatto organizzativo delle iniziative inserite nel progetto che porterà al suo aggiornamento annuale. Proseguiranno le azioni volte al consolidamento dell’attenzione ai temi del coinvolgimento e della co-progettazione dei servizi attraverso lo sviluppo continuo del progetto anche in termini di numerosità delle iniziative proposte.
- Con riferimento alle iniziative all’interno del progetto di coinvolgimento, si assicurerà la **attuazione ai Protocolli di intesa sottoscritti nel 2022 con il mondo del volontariato in ambito di trasporti sanitari e donazioni di sangue** e si continuerà nella ricerca del coinvolgimento delle Organizzazioni di Volontariato e Tutela e delle Associazioni di Promozione sociale operanti nel settore sanitario e socio-sanitario all’interno dei processi di co-creazione del valore per il miglioramento dei servizi. Con riferimento alla collaborazione sulle donazioni di sangue, in applicazione del Protocollo d’intesa sottoscritto nel 2022, proseguiranno le aperture straordinarie del Centro Emotrasfusionale e gli eventi a tema (San Valentino, Festa delle Donne, Giornata internazionale dello sport, Giornata mondiale della donazione di sangue, Halloween, Giornata internazionale contro la violenza sulle donne).
- **Verrà realizzata l’11 febbraio di ogni anno**, in occasione della Giornata Mondiale del Malato, la **“Giornata del Coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura”**, istituita nel 2022. I lavori della giornata, aperti alla partecipazione di tutta la cittadinanza, saranno orientati al perseguimento dei seguenti obiettivi:
 - Promuovere la conoscenza, l’attenzione e l’interesse all’interno dell’azienda e nella comunità di riferimento nei confronti delle iniziative di coinvolgimento realizzate in Aou Senese nell’ambito del progetto e delle tematiche di co-creazione del valore in sanità;
 - Rafforzare l’interazione con i pazienti ed il volontariato per il miglioramento continuo dei percorsi di cura, dei processi organizzativi aziendali e dei servizi erogati;
 - Valorizzare l’attenzione agli aspetti relazionali e comunicativi per un miglior esito dei percorsi di cura;
 - Garantire occasioni di confronto e scambio di esperienze con altre realtà aziendali impegnate nello sviluppo di progettualità orientate al coinvolgimento ed alla partecipazione dei pazienti e del volontariato nella vita dell’azienda.
- Continuerà ad essere **promosso il coinvolgimento degli utenti che usufruiscono dei servizi ospedalieri nella valutazione dell’esperienza e della qualità percepita** presidiando, anche attraverso specifiche iniziative di formazione/informazione rivolte ai professionisti coinvolti nel processo, la partecipazione alle indagini di rilevazione condotte dal Laboratorio di Management e Sanità (MeS) ai fini della valutazione delle performance delle aziende sanitarie.



- **I reclami pervenuti all'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) saranno oggetto di costante monitoraggio, classificazione per tipologia e servizio interessato, valutazioni e analisi sistematiche** per la individuazione di iniziative da intraprendere al fine di superare le principali criticità segnalate.
- Diverse azioni, nell'ambito del processo di rafforzamento della dimensione internazionale dell'ospedale, saranno orientate al miglioramento dei servizi di accoglienza attraverso l'attuazione del Protocollo d'Intesa che verrà stipulato, all'inizio del 2023, con l'Università per stranieri di Siena (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"); quest'ultimo prevede lo sviluppo di **progetti di collaborazione per la promozione della formazione linguistica e culturale dei professionisti aziendali e di mediatori linguistico-culturali che operano a contatto con l'utenza internazionale** della struttura ospedaliera.
- L'iter di modifica dello Statuto Aziendale porterà all'**inserimento, tra gli organismi collegiali dell'azienda (Titolo IV), del Comitato Aziendale di Partecipazione** ai fini di un'ulteriore legittimazione dell'importanza del coinvolgimento e della partecipazione di pazienti e volontariato nella vita e governo dell'azienda. Il Comitato Aziendale di Partecipazione, istituito ai sensi dell'art. 16 della RT 40/2005 e ss.mm.ii., opera all'interno dell'azienda con funzioni di consultazione e proposta a supporto della Direzione Aziendale in merito alla qualità, equità di accesso e fruibilità dei servizi erogati.

8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE



Il percorso di valorizzazione e consolidamento delle reti inter-aziendali che ha sempre di più impegnato l'Aou Senese a partire dal 2021 è stato orientato al raggiungimento di obiettivi di efficienza e produttività legati all'incremento dei volumi di prestazioni e all'uso efficiente delle risorse disponibili ma anche di circolarità di conoscenze e competenze per lo sviluppo professionale, collaborazione multidisciplinare e multiprofessionale, appropriatezza, tempestività ed equità di accesso a elevati standard di cura sul territorio, continuità della presa in carico dei pazienti, diffusione di buone pratiche e procedure innovative.

Nel triennio 2023-2025, l'Aou Senese continuerà a volgere l'azione organizzativa verso il consolidamento delle partnership già avviate nel 2021 e 2022 e la ricerca di nuove opportunità di collaborazione, ponendo particolare attenzione all'esigenza di sistematizzare le progettualità a valenza inter-aziendale attraverso strumenti di programmazione utili ad assicurarne uno sviluppo governato secondo indirizzi strategici e meccanismi di monitoraggio e controllo unitari condivisi dalle aziende interessate. Diverse saranno le iniziative e le progettualità inter-aziendali che l'Aou Senese metterà in campo, sempre assicurando processi partecipativi, a partire dal coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, per alimentare il continuo potenziamento delle dinamiche di "rete", in ambito di area vasta, regionale, nazionale.

- Si proseguirà nell'**attuazione delle intese sottoscritte a partire dal 2021 che sarà oggetto di monitoraggio e rendicontazione annuale** rispetto agli obiettivi perseguiti ed ai risultati raggiunti. Sulla base delle risultanze del monitoraggio, potranno essere definite e implementate azioni correttive volte al miglioramento continuo dei percorsi inter-aziendali disciplinati dalla specifica intesa.
- Le prassi di collaborazione inter-aziendale continueranno ad essere valorizzate attraverso opportunità di scambio di conoscenze ed esperienze anche finalizzate all'attività di ricerca, eventi formativi e divulgativi per la condivisione ed il confronto su percorsi ed esperienze, incontri tra Direzioni aziendali per la definizione e l'attuazione di strategie congiunte di miglioramento organizzativo. Nell'ottica di **sviluppo continuo di reti a livello regionale e nazionale**, verrà valorizzata l'opportunità di **instaurare rapporti di collaborazione**, formalizzati mediante la sottoscrizione di Protocolli d'intesa, **con altre aziende sanitarie per la condivisione di buone pratiche** al duplice fine di promuovere il miglioramento delle performance organizzative nell'interesse degli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti, e di valorizzare lo sviluppo professionale. Tra gli ambiti di collaborazione si evidenziano: formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche.
- Al termine di passaggi preparatori partecipati e condivisi dall'Aou Senese e dall'Azienda USL Toscana Sud Est, in collaborazione con l'Estar per le materie di competenza, e di momenti di presentazione ai diversi stakeholders aziendali, incluso un evento pubblico in sinergia con la Regione Toscana, sarà **approvato** con delibera aziendale **il documento di Programmazione**

integrata di Area Vasta per il triennio 2023-2025 che individua i livelli di programmazione congiunta delle due aziende. Il processo di programmazione integrata muove dalla valorizzazione e consolidamento dell'offerta di percorsi e progetti inter-aziendali già in essere per arrivare a delineare **sette macro aree strategiche**, insieme alle relative linee di azione, nell'ambito delle quali l'Aou Senese e l'Azienda USL Toscana Sud Est possono agire:

1. Sviluppo di nuovi modelli organizzativi integrati Aou Senese-Azienda USL Toscana Sud Est sia in ambito medico che chirurgico;
2. Miglioramento dell'appropriatezza e governo della spesa farmaceutica;
3. Valorizzazione del personale in un'ottica inter-aziendale: formazione, sviluppo, coinvolgimento;
4. Efficientamento ed innovazione delle tecnologie sanitarie ed integrazione dei sistemi informativi;
5. Sviluppo e potenziamento dei percorsi inter-aziendali esistenti;
6. Azioni inter-aziendali di contrasto ad ogni forma di discriminazione e violenza di genere e promozione delle pari opportunità;
7. Sviluppo e potenziamento della governance interaziendale.

Le strategie di Area Vasta, attraverso le quali viene ricercata l'armonizzazione e l'integrazione dei livelli di programmazione dell'Aou Senese e dell'Azienda USL Toscana Sud Est in coerenza con la programmazione regionale, rappresentano il riferimento per lo svolgimento della funzione di pianificazione strategica delle due aziende e quindi per i cicli di programmazione aziendali ed i processi di budget. Lo stato di attuazione delle strategie di Area Vasta in termini di azioni ed iniziative congiunte sviluppate nelle sette macro aree sopra riportate sarà oggetto di un continuo processo di monitoraggio e controllo. Le risultanze di tale processo saranno fondamentali ai fini dell'aggiornamento annuale, a scorrimento, del documento triennale di Programmazione integrata di Area Vasta.

- Nell'ottica di alimentare azioni programmatiche e attuative coordinate e sinergiche, **verrà costituito il Coordinamento inter-aziendale per l'attuazione, monitoraggio e aggiornamento delle strategie di Area Vasta ed istituita una giornata dedicata alla presentazione del documento di Programmazione da prevedersi entro il primo trimestre di ogni anno** alla presenza dei principali stakeholders aziendali, compreso il livello regionale. Inoltre, si prevede l'organizzazione con cadenza periodica di eventi informativi e divulgativi volti a dare sistematica visibilità, all'interno della comunità di riferimento (i.e. pazienti, volontariato, cittadinanza), alle iniziative inter-aziendali inserite nella programmazione di Area Vasta.
- **Gli incontri periodici con l'Azienda USL Toscana Sud Est, a cadenza generalmente mensile, proseguiranno e, nell'ambito del processo di programmazione di Area Vasta,** garantiranno il confronto continuo tra le due aziende in vista della definizione di nuove iniziative inter-aziendali da sviluppare su specifici percorsi, anche per far fronte ad esigenze emergenti, e del consolidamento di quelle in atto. Il confronto verrà ulteriormente alimentato attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholders aziendali, in particolare le rappresentanze sindacali, e di altri attori dell'Area Vasta, quali le Società della Salute e l'Estar, per il miglioramento sia dell'organizzazione a rete dei percorsi clinico-assistenziali e dei servizi sia dell'integrazione ospedale-territorio.



- **Ai Direttori di Dipartimento e di UU.OO. continueranno ad essere assegnati obiettivi di budget a valenza inter-aziendale** (14 nel 2023), con particolare riferimento alle progettualità di Area Vasta anche in attuazione delle linee strategiche di governance inter-aziendale inserite nel succitato documento di Programmazione integrata.
- Verrà garantita continuità alle iniziative messe in campo per **accrescere e strutturare le occasioni ed i momenti di confronto tra professionisti agendo sulla leva della formazione**. La dimensione inter-aziendale (a partire dalle collaborazioni con l'Estar e l'Azienda USL Toscana Sud Est) continuerà ad essere valorizzata nell'ambito del processo di programmazione annuale delle attività formative aziendali, attraverso:
 - L'inserimento nel Piano Annuale della Formazione di eventi ed iniziative condivisi con altre aziende o enti del Servizio Sanitario Regionale;
 - L'ulteriore ampliamento dell'offerta formativa resa disponibile, a titolo gratuito, ai dipendenti di altre aziende o enti del Servizio Sanitario Regionale.

Le suddette iniziative rispondono alla necessità organizzativa di incentivare collaborazione e scambio di conoscenze ed esperienze imprescindibili per dotare i professionisti di strumenti utili a fronteggiare le mutevoli dinamiche clinico-organizzative in contesti multidisciplinari e multiprofessionali.

- Sarà posta sempre maggiore attenzione alla collaborazione con le Istituzioni, gli Ordini Professionali, le Associazioni e Organizzazioni di Volontariato per organizzare eventi rivolti ai professionisti e/o alla cittadinanza, al fine di **diffondere la conoscenza delle tematiche di salute con prospettiva di genere**; contestualmente, si ricercherà l'ampliamento della **partecipazione a vari Organismi e Gruppi di lavoro, locali, regionali e nazionali**, che si occupano di promuovere l'applicazione del Piano Nazionale sulla Medicina di Genere.
- Nella promozione continua della dimensione internazionale dell'azienda rivestiranno un ruolo centrale le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale che saranno formalizzate all'interno del **Piano Triennale 2023-2025 delle Relazioni Internazionali e Cooperazione Internazionale**. Il Piano individuerà le linee di sviluppo delle progettualità gestite dall'Ufficio per il biennio 2023-2025 con riferimento sia ai programmi di formazione ed alle iniziative già in essere, sia ai nuovi programmi da avviare al fine di offrire ulteriori opportunità di crescita e condivisione (tra cui: collaborazione con altri Uffici Rapporti Internazionali presenti nelle realtà aziendali sanitarie a livello nazionale ed internazionale; sostegno e rafforzamento delle attività in ambito di cooperazione internazionale; attività in coordinamento con l'Ufficio della Regione Toscana a Bruxelles nell'ambito sia di network europei di aziende sanitarie sia della ricerca di finanziamenti dell'Unione Europea per lo sviluppo di progettualità). In particolare, verrà definito un **regolamento aziendale per disciplinare la mobilità internazionale in ingresso e la mobilità in uscita** dei professionisti dell'Aou Senese verso realtà organizzative nazionali e internazionali, al fine di accrescere le opportunità di scambio professionale e culturale; tali percorsi saranno oggetto di Intesa con la Regione Toscana e l'Università di Siena. Inoltre, sempre sul piano degli accordi inter-istituzionali, si ricercherà il potenziamento delle relazioni anche attraverso l'ingresso nelle principali reti europee di aziende sanitarie.
- Si formalizzerà la **collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena attraverso la stipula di un Protocollo d'intesa** per lo sviluppo di forme di cooperazione inter-istituzionali volte allo svolgimento di azioni congiunte in diversi ambiti, tra cui: la formazione e l'aggiornamento



linguistico del personale dell'Aou Senese, la creazione di percorsi di accoglienza destinati ai pazienti internazionali o con background linguistico non italofono, la ricerca e la sperimentazione di strumenti e materiali didattici per pazienti ospedalizzati, lo sviluppo di progetti di cooperazione universitaria promossi da Ministeri ed altri enti nazionali e sovranazionali, la condivisione di delegazioni internazionali in visita presso le due istituzioni in vista di collaborazioni accademiche e scientifiche.

- L'attenzione al tema delle Infezioni Correlate all'Assistenza (ICA) per il miglioramento continuo della qualità e sicurezza delle cure sarà ulteriormente promossa anche attraverso l'**adesione all'iniziativa "Carta della qualità e della sicurezza delle cure"** che garantirà il confronto con altre realtà regionali ed extra regionali impegnate nel perseguimento dei medesimi obiettivi. All'interno della Carta sono valorizzate le priorità di intervento, le azioni e le misure, già previste e consolidate dalla normativa vigente, per garantire standard minimi di qualità e sicurezza delle cure, con particolare riferimento alle attività di prevenzione/gestione delle ICA e di contenimento del fenomeno dell'antibiotico resistenza.

9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI



- **Miglioramento del posizionamento della Aou Senese 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.

- **Sanità digitale**

Anche per il triennio 2023-2025 l'Aou Senese 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.

- **Oncologia**

L'Aou Senese 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 2021-2022 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'Aou Senese si prefigge per l'anno 2023 di superare la **soglia del 90%** dei casi a cui viene effettuato l'intervento entro i 30 giorni previsti, ovvero (facendo riferimento ai volumi 2022) almeno 731 interventi (rispetto agli attuali 695) su 812 totali.

- **Mantenimento/miglioramento degli indicatori di esito e qualità**

Anche per il triennio 2023-2025 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo del mantenimento e (se possibile) **ulteriore miglioramento degli Indicatori di Esito**, in modo particolare 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.

- **Rispetto dei tempi di attesa ambulatoriali e catchment index**

Anche per il triennio 2023-2025 l'Aou Senese 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 2023 è quello di raggiungere la soglia almeno del **70% del rapporto tra le prestazioni prenotate e le prestazioni prescritte** (catchment index).

- **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'Aou Senese anche **per il triennio 2023-2025** 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.

In ambito inter-aziendale, a livello di Area Vasta, regionale ed extra-regionale, si continueranno a ricercare sinergie collaborative per lo sviluppo di buone pratiche per il miglioramento dei livelli di appropriatezza prescrittiva e di razionalizzazione della spesa farmaceutica, in vista della sostenibilità complessiva del sistema. Con riferimento all'Area Vasta, il lavoro all'interno delle task-force inter-aziendali multidisciplinari porterà alla redazione di una procedura inter-aziendale da parte dell'Aou Senese e dell'Azienda USL Toscana Sud Est, la cui applicazione permetterà di raggiungere molteplici scopi, tra cui: fornire ai medici prescrittori un puntuale ed aggiornato grado di dettaglio circa le prescrizioni attivate e le possibili modalità di erogazione dei medicinali prescritti, insieme a informazioni sull'andamento prescrittivo a livello regionale, e mettere in atto strategie congiunte finalizzate al raggiungimento di un ottimale impiego di risorse, a parità di sicurezza ed efficacia delle cure.

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

Per il triennio 2023-2025 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo di potenziare ulteriormente le attività chirurgiche, in modo da effettuare un maggior numero di interventi chirurgici rispetto all'anno 2022, avendo come riferimento i volumi effettuati dall'Aou Senese nell'anno 2019.

Anche per l'anno 2023 l'Aou Senese cercherà di adottare al meglio il modello organizzativo "a fisarmonica", che dovrebbe consentire all'Azienda 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.

- **Equilibrio economico aziendale**

L'Aou Senese 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, anche attraverso la puntuale applicazione



dell'apposita procedura per il monitoraggio e controllo economico aziendale, che coinvolgerà i maggiori gestori di spesa dell'Azienda e che consentirà di migliorare il governo economico complessivo.

Al fine di favorire il perseguimento dell'obiettivo del pareggio di bilancio nel prossimo triennio 2023-2025, 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. In particolare, si darà attuazione alla Convenzione sottoscritta con MIECI S.p.a. per la "Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D.Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione delle opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura ospedaliera "Santa Maria alle Scotte" - Azienda Ospedaliera Universitaria Senese" (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori");
- **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'Aou Senese e l'Azienda USL Toscana Sud Est, quali l'istituzione del Dipartimento Interaziendale del Farmaco;
- **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



L'azione organizzativa si caratterizza per lo svolgimento integrato e coordinato delle funzioni di assistenza, di didattica e di ricerca che concorrono alla realizzazione delle mission aziendali individuate dallo Statuto, ovvero il raggiungimento del più elevato livello di risposta alla domanda di salute dei cittadini. Mentre l'attività didattica rappresenta lo strumento di costruzione delle competenze scientifiche, cliniche e organizzative, l'attività di ricerca ne assicura il costante progresso per lo sviluppo di innovative procedure diagnostiche e terapeutiche funzionali al processo continuo di valutazione, revisione e miglioramento della pratica clinica e assistenziale. Le finalità didattiche e di ricerca sono condivise con il sistema universitario, pertanto la coerenza della loro programmazione con quella generale dell'attività assistenziale dell'azienda è centrale nell'ambito dei rapporti tra l'Aou Senese e l'Università. Nel corso del 2023-2025, le sinergie con l'Università di Siena continueranno ad essere valorizzate e sviluppate nell'ottica di continua integrazione delle attività didattiche e di ricerca con l'attività clinica.

- Sul piano della formazione universitaria, proseguiranno le attività di monitoraggio dei percorsi formativi e di **ampliamento dell'offerta formativa** attraverso molteplici azioni, tra cui il **recupero di alcune Scuole di Specializzazione** nell'ambito di un processo comune avviato in vista del miglioramento continuo degli standard clinico-assistenziali in risposta ai bisogni di salute, anche emergenti, dei cittadini e del consolidamento del ruolo dell'azienda all'interno delle reti di Area Vasta e regionali.
- Per il perseguimento degli indirizzi contenuti nel documento di Programmazione di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), continuerà ad essere **svilupata e potenziata la rete formativa universitaria di Area Vasta**, costituita dalla sede centrale (Siena) e dalle sedi periferiche (in particolare, Grosseto e Arezzo), per la creazione di professionalità sul territorio specializzate in diversi settori.
- Nell'ambito dei **processi programmatori di risorse umane condivisi e coordinati** tra l'Aou Senese e l'Università di Siena per far fronte alle esigenze integrate di didattica e di ricerca (dell'Università) e assistenziali (dell'Aou Senese) per gli ambiti di attività maggiormente strategici, si darà **attuazione all'Accordo inter-istituzionale per la programmazione triennale dei posti e contratti di docenza di area sanitaria** destinati all'attività assistenziale presso l'Aou Senese.
- Al fine di consolidare le funzioni di integrazione delle attività di assistenza, di didattica e di ricerca, svolte dai Programmi, per il miglioramento continuo della pratica clinico-assistenziale, verrà **adottato uno specifico regolamento che disciplina il conferimento degli incarichi di Programma ai docenti universitari, Professori di prima o seconda fascia**. Al suo interno verranno definiti: la tipologia di incarichi (i.e. interdipartimentali, infradipartimentali, infra struttura complessa); il processo di istituzione e conferimento con le diverse responsabilità coinvolte; la struttura della scheda di istituzione contenente la descrizione del programma, gli obiettivi assegnati e gli indicatori di verifica; i parametri per la graduazione dell'incarico (i.e. valenza



strategica, ambito operativo di svolgimento, complessità organizzativa e di gestione); le fasi di valutazione, annuale e pluriennale, degli incarichi conferiti secondo le modalità previste dal regolamento vigente sulla valutazione degli incarichi dirigenziali (Capitolo 6 “Valorizzazione delle Risorse Umane”).

- **Il settore della promozione, coordinamento e supporto della ricerca e sperimentazione clinica sarà oggetto di mirati interventi di rafforzamento** sia sul piano dell'assetto organizzativo, con lo spostamento dell'afferenza della UOSA Programmazione e coordinamento della ricerca clinica alla Direzione Sanitaria in coerenza con la trasversalità della sua azione, sia attraverso l'inserimento di ulteriori professionalità a presidio dei diversi ambiti, da quello dei processi aziendali di autorizzazione e svolgimento degli studi sperimentali caratterizzato dalle attività del Clinical Trial Office (CTO), allo sviluppo di partenariati e partecipazioni congiunte a progetti e iniziative con riferimento a Bandi di ricerca regionali, nazionali ed internazionali.
- Le azioni di potenziamento del governo del settore della ricerca saranno volte a **consolidare e sistematicamente migliorare le relative performance aziendali, in termini di produttività scientifica dei professionisti e di attività di ricerca clinica e sperimentale**. Con riferimento a quest'ultima dimensione, specifica attenzione continuerà ad essere posta allo **sviluppo continuo dell'attività di sperimentazione clinica** che, oltre a caratterizzarsi per un rilevante valore economico dell'attività di ricerca, determina un maggiore impegno delle strutture in termini di gestione e coordinamento delle fasi del processo. Nell'ambito degli strumenti da sviluppare per il suo appropriato governo, verrà definita ed adottata una procedura avente ad oggetto la disciplina della ripartizione, tra l'Aou Senese e l'Università di Siena, dei proventi legati alle sperimentazioni cliniche.
- Per favorire le sinergie nell'area dell'attività di ricerca, incrementando la possibilità di attrarre finanziamenti volti allo sviluppo dei molteplici settori clinico-organizzativi, verrà **pubblicata sul sito web istituzionale una bacheca con la funzione di diffondere, a livello aziendale e inter-aziendale, le opportunità di collaborazione scientifica**, con particolare riferimento alla costituzione di partenariati per la partecipazione a bandi regionali, nazionali ed internazionali.
- Alla promozione delle partecipazioni congiunte a progetti e iniziative in aree di ricerca innovative e strategiche per l'azienda, si affiancherà **l'avvio e/o la continuità delle attività, in qualità di capofila o partner, di realizzazione dei progetti finanziati nell'ambito di Bandi regionali, nazionali e internazionali**, tra cui: European Joint Programme on Rare Disease (EJP RD) 2021 e 2022, Piano Operativo Salute (POS), Ricerca Finalizzata 2019 e 2021, Ricerca Salute 2018, Ricerca COVID-19 Toscana, ERA-PerMED 2022, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari (PNC).
- La collaborazione con l'Università di Siena sarà orientata anche alla definizione di nuovi modelli organizzativi di gestione delle risorse umane. In particolare, prenderà avvio un progetto di riorganizzazione del personale amministrativo del DAU, ospedaliero e convenzionato, con **l'istituzione di Poli Amministrativi**, in cui confluirà tutto il personale amministrativo, ospedaliero e convenzionato, precedentemente assegnato alle segreterie di Reparto/Direzione. Il nuovo modello consentirà una gestione centralizzata, all'interno dei Poli, di tutte le funzioni amministrative dei Dipartimenti e delle loro strutture, a supporto dell'attività assistenziale ma anche di formazione, in relazione alla presenza delle Scuole di specializzazione, e di ricerca. Funzionale alla sua operatività, l'Aou Senese e l'Università di Siena condurranno una rilevazione delle unità di personale amministrativo presente nei Dipartimenti, quantificheranno la dotazione

di personale per ciascuno dei Poli sulla base di specifici criteri, ne definiranno le funzioni e le relazioni con i Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD) di riferimento individuati quali coordinatori dei Poli. La disciplina sul funzionamento dei Poli sarà oggetto di un apposito regolamento sviluppato a livello inter-istituzionale (Capitolo 6 “Valorizzazione delle risorse umane”).

- Con l'obiettivo di valorizzare il ruolo centrale dei percorsi formativi nel miglioramento continuo della pratica clinica, verranno sviluppate congiuntamente con l'Università di Siena **iniziative per dare visibilità alle attività ed alle skills degli specializzandi di area sanitaria**, offrendo loro opportunità di continuo accrescimento e miglioramento delle conoscenze mediche e delle attitudini professionali, in occasione anche di eventi divulgativi.
- L'azione coordinata con l'Università di Siena sarà orientata anche a **promuovere e sostenere l'insegnamento della rilevanza di genere come determinante di salute** nell'ambito sia della formazione universitaria di area medico-sanitaria che dell'aggiornamento continuo del personale medico e sanitario. Inoltre, tali tematiche continueranno ad essere oggetto di ricerca e divulgazione scientifica.
- La partnership con l'Università di Siena per lo **sviluppo dell'attività brevettuale e di trasferimento tecnologico con applicazioni in ambito medico**, sarà ulteriormente rafforzata anche attraverso congiunte iniziative inter-istituzionali. Con l'obiettivo di istituzionalizzare questi ambiti di collaborazione, a seguito del processo di revisione dello Statuto Aziendale, verrà disciplinata l'azione dei **Centri di Ricerca e Sperimentazione**. La nuova forma organizzativa contribuirà a promuovere l'integrazione dell'attività di ricerca e sperimentazione tra l'ambito medico e le altre aree scientifiche sostenendo l'innovazione nei vari campi di applicazione clinici in vista del miglioramento delle condizioni di vita e di salute dei pazienti. Ai Centri potranno afferire strutture e/o professionisti dell'Aou Senese e ricercatori e/o Dipartimenti dell'Università di Siena e/o di altri Atenei e Enti di ricerca pubblici.
- Proseguirà l'intento, condiviso con l'Università di Siena, di valorizzare i prodotti delle attività di ricerca, di didattica e di assistenza all'interno della comunità di riferimento attraverso il confronto ed il coinvolgimento dei principali stakeholders. Con riferimento a questa **funzione di public engagement**, continueranno ad essere promosse le iniziative in ambito culturale, educativo, sociale per accrescere il benessere socio-sanitario dei cittadini, anche nell'ambito del progetto aziendale sul coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 7 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”).
- Sul piano dell'edilizia universitaria, con riferimento al programma di operazioni e investimenti previsti dall'Università di Siena, verrà individuata l'impresa esecutrice dei lavori per la costruzione del **Nuovo Complesso Didattico**, a conclusione della procedura di affidamento pubblicata nel dicembre 2022, e si procederà all'avvio dei lavori per un valore complessivo dell'investimento di oltre euro 37 mln.

