



**AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE**

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

## **ATTO FIRMATO DIGITALMENTE**

DELIBERAZIONE	n. 811 data 30-08-2023
PROPOSTA	n. 1754 data 28-08-2023

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

Oggetto: Funzionamento dei “Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo”.  
Aggiornamento.

Immediatamente eseguibile: NO



**OGGETTO: Funzionamento dei “Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo”.  
Aggiornamento**

**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 24 febbraio 2005, n.40 “Disciplina del servizio sanitario regionale” e successive modifiche ed integrazioni;

**Visto** il Decreto-Legge 9 giugno 2021 n.80, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021 n.113 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia” e successivamente modificato dal Decreto-Legge 30 dicembre 2021 n.228, convertito con modificazioni dalla Legge 25 febbraio 2022 n.15, il quale all’art.6 prevede:

- comma 1: Per assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all’articolo 1, comma 2, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165, con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150 e della Legge 6 novembre 2012 n.190;

- comma 2: Il PIAO ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all’articolo 10 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all’accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all’ambito d’impiego e alla progressione di carriera del personale;

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all’articolo 6 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell’esperienza professionale maturata e dell’accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività



poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi;

- al comma 3: Il PIAO definisce le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi mediante gli strumenti di cui al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150, nonché le modalità di monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del Decreto Legislativo 20 dicembre 2009, n.198;

**Richiamata** la Delibera dell'AOU Senese n.726 del 13.07.2022, avente ad oggetto "Funzionamento dei Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo", previsti nella Sezione 4. Monitoraggio del PIAO 2022-2024 dell'AOU Senese;

**Vista** la Delibera dell'AOU Senese n.96 del 31.01.2023 (Adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025, ai sensi del Decreto-Legge 9 giugno 2021 n.80 convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021 n.113), di approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 dell'AOU Senese entro il 31 gennaio 2023;

**Considerata** l'opportunità di aggiornare l'elenco dei Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo, precedentemente previsti ed approvati dalla Delibera dell'AOU Senese n.726 del 13.07.2022, e di adottare uno specifico atto deliberativo all'interno del quale esplicitare e formalizzare, con la fattiva collaborazione dei soggetti aziendali direttamente coinvolti, il funzionamento di ciascun Sistema Aziendale di Monitoraggio e Controllo, con particolare riferimento ai seguenti elementi:

- Struttura/Soggetto Responsabile (del funzionamento del sistema),
- Periodicità del Monitoraggio,
- Fasi del Processo e Tempistica delle Fasi,
- Tipo di Attività e Metodologia,
- Output Prodotto / Reportistica

**Considerato** che i singoli Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo dell'AOU Senese sottoelencati sono stati raggruppati all'interno delle seguenti tre sezioni:

➤ Sezione "Gestione dell'Attività Ospedaliera"

- MONITORAGGIO UTILIZZO SALE OPERATORIE E LISTE DI ATTESA CHIRURGICHE
- MONITORAGGIO VOLUMI ATTIVITA' CHIRURGICA E ROBOTICA



## AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

- MONITORAGGIO DOMANDA/OFFERTA ATTIVITA' AMBULATORIALE/PRIME VISITE E VOLUMI ATTIVITA' AMBULATORIALE ISTITUZIONALE E LIBERO-PROFESSIONALE
  - MONITORAGGIO ACCESSI DI PRONTO SOCCORSO
  - MONITORAGGIO GESTIONE DELLA PANDEMIA (RICOVERI, VACCINAZIONI E CONTAGI)
  - MONITORAGGIO SCHEDE DI BUDGET AZIENDALI
  - MONITORAGGIO DATI DI ATTIVITA' ED OBIETTIVI REGIONALI ED AZIENDALI
- Sezione "Controllo Economico-Finanziario"
- MONITORAGGIO SPESA FARMACEUTICA E DISPOSITIVI MEDICI
  - MONITORAGGIO COSTI DEL PERSONALE
  - MONITORAGGIO CONTO ECONOMICO (MODELLO CE)
  - MONITORAGGIO TEMPI DI PAGAMENTO A FORNITORI
  - MONITORAGGIO RISCOSSIONE CREDITI
  - MONITORAGGIO PAGAMENTO ANTICIPATO PRESTAZIONI SANITARIE
  - MONITORAGGIO ANDAMENTO ECONOMICO AZIENDALE
- Sezione "Area Personale"
- ASSEGNAZIONI FUNZIONALI ED INDICATORI DI PRODUTTIVITA'
  - MONITORAGGIO / INDAGINI DI CLIMA INTERNO E DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO
- Sezione "Area Tecnica"
- MONITORAGGIO ANDAMENTO LAVORI PUBBLICI
  - MONITORAGGIO GESTIONE SPAZI OSPEDALIERI
- Sezione "Area Amministrativa"
- MONITORAGGIO ACCORDI / CONVENZIONI
  - MANUALE AZIENDALE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVO-CONTABILI ED ATTIVITA' DI INTERNAL AUDITING
- Sezione "Valutazione dell'Utenza"
- MONITORAGGIO RECLAMI / SEGNALAZIONI UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO (URP)
  - MONITORAGGIO / INDAGINI DELLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

**Ritenuto** quindi opportuno, per le motivazioni sopra esposte, procedere all'approvazione del documento relativo al funzionamento dei "Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo", allegato al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale, a parziale modifica ed integrazione del precedente atto adottato con Deliberazione dell'AOU Senese n.726 del 13.07.2022;

**Ritenuto** altresì opportuno riservarsi di modificare e integrare il presente elenco dei "Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo" a cadenza periodica in relazione alle eventuali nuove esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale;

**Ritenuto** inoltre opportuno individuare la UOC Controllo di Gestione quale Struttura Aziendale incaricata dalla Direzione Aziendale di monitorare il rispetto delle scadenze e degli adempimenti previsti dal presente atto (output/report) da parte dei rispettivi soggetti responsabili;

**Dato atto** che il presente elenco aggiornato dei Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo dell'AOU Senese sarà inserito nella Sezione 4 "Monitoraggio" del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) 2024-2026 dell'AOU Senese;



## AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

**Dato atto** infine che la presente Deliberazione e l'elenco aggiornato dei Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo verranno pubblicati in Amministrazione Trasparente, nella sezione “*Disposizioni Generali – atti Generali – Documenti di programmazione strategico-gestionale*”, in cui è pubblicato il PIAO 2023-2025, *nelle more dell'adeguamento dell'ordinamento regionale ai sensi dell'art. 6, comma 7-bis, del D.L. 80/2021*;

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

**Richiamata** la deliberazione n. 809 del 28 luglio 2022 con la quale sono state attribuite le funzioni di Direttore Amministrativo supplente al Direttore UOC Controllo di Gestione, Dr. Tiziano Maria Salerno;

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

### DELIBERA

**per le motivazioni esposte in premessa, che integralmente si confermano:**

1. di procedere all'aggiornamento, per i motivi espressi in narrativa, del documento relativo al funzionamento dei “Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo”, allegato quale parte integrante e sostanziale al presente atto;
2. di adottare uno specifico atto deliberativo all'interno del quale esplicitare e formalizzare, con la fattiva collaborazione dei soggetti aziendali direttamente coinvolti, il funzionamento di ciascun Sistema Aziendale di Monitoraggio e Controllo, con particolare riferimento ai seguenti elementi:
  - Struttura/Soggetto Responsabile (del funzionamento del Sistema),
  - Periodicità del Monitoraggio,
  - Fasi del Processo e Tempistica delle Fasi,
  - Tipo di Attività e Metodologia,
  - Output Prodotto / Reportistica
3. di raggruppare i sottoelencati Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo, all'interno delle seguenti sezioni:
  - Sezione "Gestione dell'Attività Ospedaliera"
    - MONITORAGGIO UTILIZZO SALE OPERATORIE E LISTE DI ATTESA CHIRURGICHE
    - MONITORAGGIO VOLUMI ATTIVITA' CHIRURGICA E ROBOTICA
    - MONITORAGGIO DOMANDA/OFFERTA ATTIVITA' AMBULATORIALE/PRIME VISITE E VOLUMI ATTIVITA' AMBULATORIALE ISTITUZIONALE E LIBERO-PROFESSIONALE
    - MONITORAGGIO ACCESSI DI PRONTO SOCCORSO
    - MONITORAGGIO GESTIONE DELLA PANDEMIA (RICOVERI, VACCINAZIONI E CONTAGI)
    - MONITORAGGIO SCHEDE DI BUDGET AZIENDALI
    - MONITORAGGIO DATI DI ATTIVITA' ED OBIETTIVI REGIONALI ED AZIENDALI



## AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

➤ Sezione "Controllo Economico-Finanziario"

- MONITORAGGIO SPESA FARMACEUTICA E DISPOSITIVI MEDICI
- MONITORAGGIO COSTI DEL PERSONALE
- MONITORAGGIO CONTO ECONOMICO (MODELLO CE)
- MONITORAGGIO TEMPI DI PAGAMENTO A FORNITORI
- MONITORAGGIO RISCOSSIONE CREDITI
- MONITORAGGIO PAGAMENTO ANTICIPATO PRESTAZIONI SANITARIE
- MONITORAGGIO ANDAMENTO ECONOMICO AZIENDALE

➤ Sezione "Area Personale"

- ASSEGNAZIONI FUNZIONALI ED INDICATORI DI PRODUTTIVITA'
- MONITORAGGIO / INDAGINI DI CLIMA INTERNO E DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

➤ Sezione "Area Tecnica"

- MONITORAGGIO ANDAMENTO LAVORI PUBBLICI
- MONITORAGGIO GESTIONE SPAZI OSPEDALIERI

➤ Sezione "Area Amministrativa"

- MONITORAGGIO ACCORDI / CONVENZIONI
- MANUALE AZIENDALE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVO-CONTABILI ED ATTIVITA' DI INTERNAL AUDITING

➤ Sezione "Valutazione dell'Utenza"

- MONITORAGGIO RECLAMI / SEGNALAZIONI UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO (URP)
- MONITORAGGIO / INDAGINI DELLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

4. di riservarsi di modificare e integrare il suddetto elenco dei "Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo", a cadenza periodica, in relazione alle eventuali nuove esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale;
5. di individuare la UOC Controllo di Gestione quale Struttura Aziendale incaricata dalla Direzione Aziendale di monitorare il rispetto delle scadenze e degli adempimenti previsti dal presente atto (output/report) da parte dei rispettivi soggetti responsabili;
6. di pubblicare la presente Deliberazione e l'elenco aggiornato dei "Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo" in Amministrazione Trasparente, nella sezione "Disposizioni Generali – atti Generali – Documenti di programmazione strategico-gestionale", in cui è pubblicato il PIAO 2023-2025, nelle more dell'adeguamento dell'ordinamento regionale ai sensi dell'art. 6, comma 7-bis, del D.L. 80/2021;
7. di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del bilancio aziendale;



Delibera firmata digitalmente

**AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE**

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



8. 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 FF**

f.to Dr. Tiziano Maria SALERNO

**IL DIRETTORE SANITARIO**

f.to Dr.ssa Maria DE MARCO



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### INDICE

#### Sezione: "Gestione dell'Attività Ospedaliera"

A) MONITORAGGIO UTILIZZO SALE OPERATORIE E LISTE DI ATTESA CHIRURGICHE	Pag.4
A1) Analisi utilizzo delle Sale Operatorie	Pag.4
A2) Analisi Liste di Attesa Chirurgiche	Pag.7
B) MONITORAGGIO VOLUMI ATTIVITA' CHIRURGICA (RICOVERI ORDINARI E DAY SURGERY) IN REGIME DI ELEZIONE E DI URGENZA E ATTIVITA' DI CHIRURGIA ROBOTICA	Pag.9
C) MONITORAGGIO DOMANDA/OFFERTA ATTIVITA' AMBULATORIALE/PRIME VISITE E ATTIVITA' DI PRENOTAZIONE (PER LE PRESTAZIONI DI PRIMO ACCESSO (PRGLA) PER AMBITO DI GARANZIA	Pag.11
D) MONITORAGGIO VOLUMI ATTIVITA' AMBULATORIALE LIBERO-PROFESSIONALE E VOLUMI ATTIVITA' AMBULATORIALE ISTITUZIONALE	Pag.14
E) MONITORAGGIO ACCESSI DI PRONTO SOCCORSO	pag.16
E1) Andamento Accessi PS Pazienti Adulti e Pediatrici	Pag.16
E2) Andamento Accessi PS – Fast Track e See & Treat	Pag.17
F) MONITORAGGIO GESTIONE DELLA PANDEMIA	Pag.18
F1) Andamento Ricoveri Area Covid e Tasso di Occupazione Posti-Letto Covid	Pag.18
F2) Andamento Vaccinazioni anti Covid-19	Pag.19
F3) Andamento Contagi da Covid-19 del Personale	Pag.20
G) MONITORAGGIO SCHEDE DI BUDGET AZIENDALI	Pag.22
H) MONITORAGGIO DATI DI ATTIVITA' ED OBIETTIVI REGIONALI ED AZIENDALI	Pag.25

#### Sezione: "Controllo Economico-Finanziario"

I) MONITORAGGIO SPESA FARMACEUTICA E DISPOSITIVI MEDICI	Pag.27
I1) Andamento Costi Farmaceutica / Dispositivi e Controlli di Appropriatelyzza	Pag.27
I2) Controlli Economico-Budgetari	Pag.31
J) MONITORAGGIO COSTI DEL PERSONALE	Pag.35



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

K) MONITORAGGIO CONTO ECONOMICO (MODELLO CE)	Pag.39
L) MONITORAGGIO TEMPI DI PAGAMENTO A FORNITORI	Pag.40
M) MONITORAGGIO RISCOSSIONE CREDITI	Pag.42
M1) Crediti verso Aziende Pubbliche e Privati	Pag.42
M2) Fatturazione Servizi a Soggetti Privati – Ticket	Pag.42
N) MONITORAGGIO PAGAMENTO ANTICIPATO PRESTAZIONI SANITARIE	Pag.44
O) MONITORAGGIO ANDAMENTO ECONOMICO AZIENDALE	Pag. 45

### Sezione: "Area Personale"

P) MONITORAGGIO ANDAMENTO ASSEGNAZIONI FUNZIONALI DEL PERSONALE	Pag.47
Q) INDICATORI DI PRODUTTIVITA' DEL PERSONALE AZIENDALE	Pag.50
R) MONITORAGGIO/INDAGINI DI CLIMA INTERNO E DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO	Pag.52

### Sezione: "Area Tecnica"

S) MONITORAGGIO ANDAMENTO LAVORI PUBBLICI	Pag.54
T) MONITORAGGIO GESTIONE SPAZI OSPEDALIERI – SPOT	Pag.56

### Sezione: "Area Amministrativa"

U) MONITORAGGIO ACCORDI/CONVENZIONI	Pag.57
V) PERCORSO ATTUATIVO DI CERTIFICABILITA' (PAC) – MANUALE AZIENDALE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVO-CONTABILI ED ATTIVITA' DI INTERNAL AUDITING	Pag.58
V1) Revisione del Manuale Aziendale delle Procedure Amministrativo-Contabili	Pag.58
V2) Attività di Internal Auditing	Pag.59

### Sezione: "Valutazione dell'Utenza"



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

W) MONITORAGGIO RECLAMI/SEGNALAZIONI UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO (URP) Pag.60

X) MONITORAGGIO/INDAGINI DELLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA Pag.62



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### Sezione: "Gestione dell'Attività Ospedaliera"

#### A) MONITORAGGIO UTILIZZO SALE OPERATORIE E LISTE DI ATTESA CHIRURGICHE

##### A1) Analisi utilizzo delle Sale Operatorie

##### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI OSPEDALIERI

##### PERIODICITA'

SETTIMANALE

##### FASI DEL PROCESSO

1. monitoraggio mensile delle liste di attesa delle singole UO con particolare attenzione ai casi oncologici e con classe di priorità A per assegnazione programmazione;
2. monitoraggio settimanale delle note operatorie proposte dalle UO per la settimana successiva;
3. monitoraggio giornaliero dell'aderenza alla programmazione assegnata mensilmente e registrazione non conformità;
4. monitoraggio settimanale del buon utilizzo della sala operatoria in termini di utilizzazione delle risorse.

##### TEMPISTICA DELLE FASI

1. monitoraggio mensile delle liste di attesa delle singole UO con particolare attenzione ai casi oncologici e con classe di priorità A per assegnazione programmazione: entro la penultima settimana di ogni mese;
2. monitoraggio settimanale delle note operatorie proposte dalle UO per la settimana successiva: il giovedì della settimana precedente all'esecuzione degli interventi;
3. monitoraggio giornaliero dell'aderenza alla programmazione assegnata mensilmente: giornaliero;
4. monitoraggio settimanale del buon utilizzo della sala operatoria in termini di utilizzazione delle risorse: ogni lunedì della settimana successiva a quella monitorata.

##### TIPO DI ATTIVITA'

1. download liste di attesa dal gestionale Ormaweb e calcolo fabbisogno ore necessario all'esecuzione dei casi oncologici entro 30 giorni, suddiviso per Unità Operativa, tramite tabella ottenuta tramite estrazione di apposita query sviluppata con Microsoft Access;
2. download note operatorie predisposte dalle singole Unità Operative per la settimana successiva a quella della valutazione dal gestionale Ormaweb e controllo priorità lista di attesa e aderenza della durata allo slot operatorio assegnato tramite esecuzione di specifica query sviluppata con Microsoft Access;
3. aggiornamento della base dati offline relativa alla registrazione delle sedute operatorie assegnate e delle Non Conformità emerse in corso di seduta;
4. download dei dati relativi alle liste operatorie mediante query specifica accessibile tramite link su programma Argos; download dal gestionale ORMAWeb della query STATISTICHE NEW per



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

l'acquisizione dei dati relativi agli interventi eseguiti; predisposizione di tabella con dati di monitoraggio ottenuta tramite estrazione di apposita query sviluppata con Microsoft Access.

### METODOLOGIA

Mensilmente, in fase di programmazione sulla base della consistenza delle liste di attesa delle varie unità operative vengono assegnate le sedute di sala operatoria disponibili in ogni blocco operatorio (dopo valutazione delle risorse).

Settimanalmente viene valutata la nota operatoria ogni UO per la settimana successiva, si valuta la durata stimata degli interventi rispetto alle ore assegnate, la necessità di attrezzature, la necessità di posto letto ordinario o di terapia intensiva, il rispetto della priorità in lista di attesa.

Il monitoraggio riferito esclusivamente all'analisi dell'utilizzo degli asset sale operatorie rispetto alle ore di sala che sono state assegnate ad ogni unità operativa, vengono considerati i parametri relativi all'ingresso in sala e all'uscita dalla sala e confrontati con le sedute che risultano assegnate ad ogni struttura.

Vengono presi in considerazione gli accessi in sala operatoria in qualunque regime di erogazione.

Per tutte le unità operative nelle quali vi è una separazione fisica o organizzativa dell'attività emergente/urgente rispetto all'attività in elezione, vengono considerati ai fini dell'utilizzo solo gli interventi eseguiti in elezione; qualora l'attività emergente/urgente non abbia spazi dedicati, ai fini dell'utilizzo vengono considerati tutti gli interventi eseguiti; le elaborazioni vengono realizzate mettendo a confronto le sedute operatorie assegnate con la programmazione dell'attività operatoria (ovvero le liste operatorie) e con gli interventi chirurgici realmente realizzati.

Le sedute operatorie assegnate sono tracciate su un file excel offline a campi strutturati aggiornato giornalmente dai medici afferenti alla UOC Organizzazione dei servizi ospedalieri e sul quale vengono registrate le NON CONFORMITA' osservate:

- A1. Ritardo di inizio seduta;
- A2. Fine della seduta con troppo anticipo;
- A3. Sforamento dell'orario di seduta;
- A4. Tempo di cambio prolungato;
- A5. Intervento programmato saltato;
- A6. Operato paziente non presente in lista operatoria;
- A7. Mancato rispetto dell'ordine di lista;
- A8. Seduta saltata.

Per quanto attiene i dati relativi alla programmazione, al fine di garantire un controllo specifico tra l'attività programmata e l'attività realizzata, è stata predisposta una query ad hoc sviluppata dai tecnici ICT ESTAR con lo scopo di estrapolare giornalmente le liste operatorie che rappresentano la programmazione dell'attività, al fine di ricostruire ex-post la programmazione esistente in un certo momento temporale e confrontarla con l'attività chirurgica realmente svolta.

Gli interventi chirurgici eseguiti vengono invece estratti tramite la query STATISTICHE NEW disponibile su ORMAWeb.

Un file access appositamente predisposto, acquisisce i dati delle 3 basi dati ed effettua i calcoli per restituire i dati di interesse, ovvero:

1. Somma di ORE TOTALI ASSEGNATE: sommatoria delle ore che risultano assegnate ad una specifica struttura all'interno dei calendari sedute offline



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

2. Somma di TOTALE ORE USATE RISPETTO ALLE ORE ASSEGNATE: somma delle ore per le quali una sala operatoria è risultata occupata da un paziente afferente alla specifica struttura
3. Somma di DIFFERENZA TRA ORE ASSEGNATE E UTILIZZATE: differenza tra le ore al punto 1 e le ore al punto 2
4. Media di %\_ORE\_UTILIZZATE: media del rapporto giornaliero tra ore al punto 2 e ore al punto 1
5. Somma di N° PZ PROGRAMMATI: numero di pazienti che erano previsti all'interno delle liste operatorie predisposte dalla specifica struttura
6. Somma di N° PZ PROGRAMMATI OPERATI: numero di pazienti che erano previsti all'interno delle liste operatorie predisposte dalla specifica struttura e che sono stati effettivamente operati
7. Media di % Pazienti Programmati operati: media del rapporto tra n° pazienti al punto 6 e n° pazienti al punto 5
8. Somma di N° INTERVENTI EFFETTUATI NELLE ORE ASSEGNATE: conteggi del numero di accessi in sala operatoria per ogni struttura, il cui ingresso in sala sia avvenuto tra l'orario di inizio e l'orario di fine della seduta operatoria assegnata
9. Somma di N°\_INTERVENTI\_EM-UR: conteggio del numero di accessi in sala operatoria per ogni struttura per i quali è stata indicata una tipologia di intervento diversa da ELEZIONE
10. Somma di N°\_INTERVENTI\_ROBOTICI: conteggio del numero di accessi in sala operatoria per ogni struttura per i quali sia stato inserito tra i codici di procedura intervento 00.34, 00.35 o 00.39
11. Somma di FIRST-CASE-TARDINESS: somma, per tutte le sedute assegnate, della differenza tra l'ingresso in sala del primo paziente della seduta e l'orario di inizio programmato della seduta stessa
12. Somma di Peso FCT su ore totali assegnate: rapporto tra il dato di cui al punto 11 e il dato di cui al punto 1
13. Somma di DURATA TOTALE CAMBI: somma della durata di tutti i cambi paziente intercorsi durante le sedute operatorie assegnate, inteso come tempo trascorso tra l'uscita di sala di un paziente e l'ingresso in sala del paziente successivo
14. Media di DURATA MEDIA CAMBIO: durata media di tutti i cambi intercorsi durante le sedute assegnate a una specifica struttura
15. Somma di Peso Tempo di Cambio su Totale Ore Assegnate: rapporto tra il dato di cui al punto 13 e il dato di cui al punto 1
16. Somma di DURATA TOTALE SFORAMENTI: somma del tempo trascorso all'interno della sala dopo le 20:00 di ogni paziente il cui intervento sia iniziato prima delle 20:00 utilizzando le ore di sala assegnate
17. Conteggio di SFORAMENTI: numero di episodi di cui al punto 16

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

L'output relativo al monitoraggio liste di attesa è la programmazione mensile consegnata alle Unità Operative chirurgiche.

L'output prodotto dal monitoraggio sugli interventi eseguiti è una tabella per ogni blocco operatorio con l'indicazione dei dati relativi all'utilizzo effettuato dalle singole strutture nei giorni in cui hanno utilizzato le sale operatorie dell'AOUS.

I Report vengono inviati alle singole Strutture Aziendali ed alla Direzione Aziendale a cadenza settimanale.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### A2) Analisi Liste di Attesa Chirurgiche

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI OSPEDALIERI

#### PERIODICITA'

MENSILE

#### FASI DEL PROCESSO

1. Salvataggio, il primo giorno di ogni mese, della lista di attesa chirurgica esistente;
2. Acquisizione dell'elenco degli inserimenti effettuati in lista d'attesa dal 1 gennaio dell'anno in corso per prestazioni in regime ordinario o di day-surgery
3. Acquisizione dell'elenco degli interventi in elezione effettuati in regime ordinario o di day-surgery dal 1 gennaio dell'anno in corso
4. associazione tramite query su Microsoft Access, per ogni UO del dato relativo a: n° di pazienti in lista d'attesa al 1 gennaio, numero di pazienti in lista di attesa al mese corrente, ingressi in lista e cancellazioni dalla lista dall'1 gennaio al giorno 1 del mese corrente e interventi dall'1 gennaio al giorno 1 del mese corrente
5. elaborazione dei dati mediante tabelle Pivot su file Microsoft Excel.

#### TEMPISTICA DELLE FASI

1. salvataggio della lista d'attesa: mensile, il giorno 1 di ogni mese;
2. Acquisizione dell'elenco degli inserimenti e delle cancellazioni effettuate in lista d'attesa: il giorno 1 di ogni mese
3. Acquisizione dell'elenco degli interventi in elezione effettuati: il giorno 1 di ogni mese
4. confronto del numero di pazienti in lista di attesa per ogni UO, degli ingressi e degli interventi, differenziato per regime di erogazione della prestazione previsto: mensile.

#### TIPO DI ATTIVITA'

1. aggiornamento della base dati comprensiva di tutti pazienti in lista di attesa chirurgica;
2. estrazione dei record degli ingressi in lista d'attesa e delle cancellazioni dalla lista dall'applicativo ORMAWEB
3. estrazione dei record degli interventi in elezione
4. predisposizione di tabella con dati di monitoraggio ottenuta tramite query su Microsoft Access e successiva elaborazione di tabella Pivot su file Microsoft Excel.

#### METODOLOGIA

Il monitoraggio è riferito al confronto tra l'andamento mensile del numero di pazienti esistenti in lista di attesa per ogni unità operativa rispetto agli ingressi in lista, alle cancellazioni dalla lista e agli interventi che nel medesimo periodo sono stati effettuati, per le sole prestazioni in regime di ricovero.

Il confronto viene effettuato per UO, distinguendo il totale dei pazienti in attesa, entrati, cancellati e operati per regime di erogazione previsto per la prestazione chirurgica: day-surgery, ordinario.

Vengono presi in considerazione i soli pazienti in attesa attiva: vengono cioè esclusi tutti quei pazienti che sono in attesa ma in uno stato di sospensione del percorso chirurgico.

L'aggiornamento della base dati viene effettuato sulla base di apposita query di estrazione elaborata da ICT ESTAR e resa disponibile per l'estrazione dei dati tramite data warehouse aziendale. Quando non



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

disponibile la query, l'estrazione viene effettuata direttamente ricorrendo all'apposita funzione presente sul gestionale del percorso chirurgico informatizzato ORMAWeb e archiviata dalla UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri per le successive esigenze di elaborazione del dato.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

L'output prodotto è una tabella con l'elenco delle UO con pazienti in lista di attesa all'1 gennaio e nel mese di rilevazione, il relativo numero di pazienti inseriti in lista, cancellati dalla lista ed operati nel medesimo periodo, sia complessivo che dettagliato per regime di erogazione previsto.

La tabella viene redatta ogni mese e inviata alla Direzione Aziendale ed alla UOC Controllo di Gestione.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### **B) MONITORAGGIO VOLUMI ATTIVITA' CHIRURGICA (RICOVERI ORDINARI E DAY SURGERY) IN REGIME DI ELEZIONE E DI URGENZA E ATTIVITA' DI CHIRURGIA ROBOTICA**

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC CONTROLLO DI GESTIONE

#### PERIODICITA'

MENSILE

#### FASI DEL PROCESSO E TEMPISTICA DELLE FASI

1. estrazione dal Registro Operatorio Informatizzato Ormaweb a cadenza mensile (entro la prima settimana del mese successivo a quello in analisi) dei Volumi degli Interventi Chirurgici effettuati in Regime di Ricovero Ordinario ed in Day Surgery, sia in Elezione che in Urgenza, per singola Struttura aziendale;
2. predisposizione del Database con le informazioni estratte dal Registro Operatorio Informatizzato relative alle varie tipologie di attività chirurgica;
3. elaborazione dei dati attraverso l'applicazione di specifici criteri di selezione, verificando in particolare la coerenza dei dati riportati sul Registro Operatorio Informatizzato rispetto a quelli presenti all'interno dell'applicativo aziendale Auroraweb per la gestione dell'attività di ricovero;
4. conteggio dei volumi di interventi effettuati in Regime di Ricovero Ordinario ed in Day Surgery, sia in Elezione che in Urgenza, per singola Struttura aziendale, suddividendo:
  - quelli relativi all'ultima mensilità (dati provvisori), calcolati dal Registro Operatorio Informatizzato Ormaweb per motivi di tempestività dell'analisi, in assenza del ritorno regionale del Flusso SDO,
  - quelli relativi alle mensilità precedenti, calcolati dal ritorno regionale del Flusso SDO;
5. predisposizione della reportistica, confrontando i dati del periodo analizzato rispetto ai dati storici e/o ai target attesi, ed analisi degli scostamenti;
6. estrazione dal Registro Operatorio Informatizzato Ormaweb a cadenza mensile (entro la prima settimana del mese successivo a quello in analisi) dei Volumi degli Interventi Chirurgici effettuati con metodica Robot-Assistita per singola Struttura aziendale;

#### TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

Nello specifico, vengono elaborati i dati relativi a tre diverse tipologie di attività:

- Attività Chirurgica in Elezione
- Attività Chirurgica in Urgenza
- Attività Chirurgica con metodica Robotica

I volumi dell'Attività Chirurgica in Elezione e dell'Attività Chirurgica in Urgenza sono calcolati:

- con i dati provenienti dal Flusso SDO Consolidato, per quanto riguarda i volumi di attività chirurgica di ciascuna Struttura prodotti negli anni precedenti all'anno in corso;
- con i dati provenienti dal Flusso SDO provvisori, per quanto riguarda i volumi di attività chirurgica di ciascuna Struttura prodotti nei mesi precedenti rispetto al mese in analisi dell'anno in corso;



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

- con i dati estratti dal Registro Operatorio Informatizzato Ormaweb, relativi al mese in analisi dell'anno in corso.

I volumi dell'Attività Chirurgica con metodica Robotica sono calcolati:

- con i dati estratti dal Registro Operatorio Informatizzato Ormaweb, relativi al periodo oggetto di analisi.

I dati prodotti nelle suddette elaborazioni costituiscono la fonte per l'attività di Reporting effettuata a cadenza mensile e rivolta a vari destinatari interni all'Azienda (quali la Direzione Aziendale, le Direzioni dei DAI e delle Strutture Organizzative, ...).

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

I Report "Attività Chirurgica in Elezione" ed "Attività Chirurgica in Urgenza", oltre a riportare i dati dell'attività chirurgica complessiva prodotta dalle singole Strutture negli anni precedenti, consentono il confronto dei dati del periodo in esame con i dati consolidati del medesimo periodo degli anni precedenti.

I dati del periodo in esame sono costruiti, come descritto nei punti precedenti, con i dati provenienti dal Flusso SDO provvisorio ed integrati con i dati dell'ultimo mese estratti dal Registro Operatorio Informatizzato Ormaweb, in modo da poter consentire un tempestivo confronto tra l'attività effettuata nell'anno in corso rispetto a quanto realizzato nel medesimo periodo degli anni precedenti.

Il Report "Attività Chirurgica con metodica Robotica", oltre a riportare i dati dell'attività chirurgica robotica complessivamente prodotta dalle singole Strutture negli anni precedenti, consente l'analisi dell'andamento mensile dei volumi nel corso del periodo in esame ed anche il confronto dei dati di attività rispetto ai volumi attesi.

I Report vengono elaborati mensilmente ed inviati alla Direzione Aziendale ed alle Strutture coinvolte entro il giorno 10 del mese successivo al periodo oggetto di analisi.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### C) MONITORAGGIO DOMANDA/OFFERTA ATTIVITA' AMBULATORIALE/PRIME VISITE E ATTIVITA' DI PRENOTAZIONE (PER LE PRESTAZIONI DI PRIMO ACCESSO (PRGLA) PER AMBITO DI GARANZIA)

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI OSPEDALIERI

Creazione Offerta programmata Cup 2.0: sotto indicazione delle UO interessate per quanto riguarda orari, durata e tipologia di prestazione, l'agenda viene predisposta dal personale del Coordinamento CUP afferente alla UOC Organizzazione dei Servizi;

Estrazione Offerta programmata Cup 2.0: personale UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri;

Attività di estrazioni da flussi, calcolo domanda e offerta, predisposizione di grafici e tabelle: Incarico funzionale Analisi e-prescription, domanda, offerta e attività ambulatoriali.

#### PERIODICITA'

BIMENSILE

#### FASI DEL PROCESSO

Il monitoraggio dell'attività ambulatoriale si applica alle prestazioni contenute nel Piano Regionale Governo Lista di Attesa (Allegato A delibera DRT n 604 del 06/05/2019) per Ambito di garanzia definite dalla Delibera Aziendale n 1112 del 2019, e ha la funzione di:

- monitorare l'allineamento tra la domanda media di prescrizioni settimanali e l'offerta settimanale;
- monitorare il catchment index medio settimanale e il suo andamento nel tempo;
- monitorare la percentuale di prenotazioni oltre i tempi di attesa.

Le Fasi sono le seguenti:

1. allineamento tra la domanda e l'offerta:

L'insieme delle prescrizioni dematerializzate o in formato elettronico per una specifica prestazione di primo accesso del PRGLA, filtrate per ambito di garanzia definito dalla delibera aziendale n 1112, distinto per codice di priorità genera la domanda settimanale di prestazioni e i tempi richiesti di erogazione.

A questo, si affianca la stima della domanda media settimanale del mese successivo, rilasciata negli stessi giorni.

L'offerta settimanale programmata prenotabile nasce, invece, dal numero di slot impostati sull'agende di prenotazione, a cui si accede secondo differenti canali di prenotazione.

All'offerta programmata viene sommata tutta l'attività di erogazione aziendale per la stessa prestazione, che genererà così l'offerta complessiva aziendale.

L'offerta, calcolata quindi come totale delle prestazioni erogate, comparata alla domanda prescritta determina un differenziale indicativo di un eventuale disallineamento tra le due.

L'offerta erogata viene ulteriormente distinta in prenotata e non prenotata (accesso diretto).

Per mese, viene inoltre calcolata anche l'offerta programmata sulle agende dedicate di prima visita e le prenotazioni effettuate nella stessa, individuando quindi la disponibilità di offerta residua.

2. catchment index medio settimanale e andamento nel tempo:

Il catchment index è un indice sintetico derivato dal rapporto delle medie settimanali del numero di prenotazioni effettuate e il numero di prescrizioni rilasciate nello stesso periodo.

Il catchment index viene rappresentato sia come valore medio percentuale singolo, sia nel suo andamento settimanale. Il catchment index è previsto solo per le prestazioni di prima visita.

3. prenotazioni oltre i tempi di attesa:



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

Le prenotazioni oltre i tempi di attesa vengono calcolate tramite la differenza tra la data di contatto del paziente e la prima data disponibile per codice di priorità, riportato nella richiesta al momento della prenotazione. La percentuale di prenotazioni andate oltre il tempo di attesa individua eventuali criticità nella presa in carico dell'utente e lo stato di saturazione degli slot disponibili.

### TEMPISTICA DELLE FASI

Il monitoraggio viene effettuato ogni 15 giorni e rilasciato il 6-7 e il 20-21 di ogni mese.

Il monitoraggio rilasciato tra il giorno 6-7 del mese riporta i dati delle ultime due settimane del mese precedente e quello del 20-21 riporta i dati delle prime due settimane del mese corrente di invio.

### TIPO DI ATTIVITA'

- predisposizione agende per la creazione degli slot per l'offerta programmata;
- estrazione delle agende per l'elaborazione dell'offerta per agenda;
- estrazione del flusso e-prescription per il calcolo della domanda;
- estrazione dal flusso SPA per il calcolo dell'erogazione;
- predisposizione della tabella rapporto domanda, offerta, prenotazioni medie settimanali;
- aggiornamento della domanda settimanale stimata per mese;
- predisposizione grafico a istogrammi del rapporto dell'offerta erogata in prenotato e non prenotato;
- predisposizione grafico a istogrammi dell'erogazione media settimanale nel periodo quindicinale associato al grafico lineare della domanda isoperiodo;
- calcolo del catchment index del periodo;
- predisposizione del grafico lineare con l'andamento del catchment index settimanale;
- predisposizione del grafico lineare con l'andamento delle prenotazioni e delle prenotazioni oltre i tempi di attesa;
- predisposizione della tabella che riporta il numero di prenotazioni effettuate per periodo, di quelle oltre i tempi di attesa e la sua percentuale con indice di criticità cromatico;
- predisposizione del grafico di distribuzione percentuale della prestazione erogata per unità operativa;
- predisposizione della tabella che riporta per mese l'offerta programmata nell'agenda di prenotazione di prima visita, numero di prenotazioni di prima visita prenotate e la loro differenza.

### METODOLOGIA

L'offerta programmata viene strutturata e resa prenotabile su agende predisposte sull'applicativo informatico regionale CUP 2.0, o anche sull'applicativo aziendale RIS per quanto concerne la parte di diagnostica strumentale.

Le agende sono strutturate sotto forma di slot con impostato ora di inizio e di fine, durata della prestazione e codice della prestazione prenotabile ed eventuale codice di priorità, sotto indicazione delle UUOO interessate per quanto riguarda orari, durata e tipologia di prestazione.

Il numero di slot dedicati ai codici di priorità viene calcolato dalla UOC Organizzazione dei servizi ospedalieri, sulla base delle estrazioni effettuate dal flusso e-prescription.

L'estrazione dell'offerta programmata viene effettuata tramite CUP 2.0 per singola agenda e genera un foglio di calcolo che riporta per giorno e fascia oraria la durata in minuti di tutta l'offerta prenotabile e l'eventuale minutaggio residuo non prenotato.

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Il monitoraggio si presenta come un report contenente:



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

- tabella con numero medio di prescrizioni, prenotazioni ed erogazioni e calcolo del differenziale tra prescritto ed erogato;
- previsione della domanda settimanale del mese;
- catchment index medio del periodo di riferimento;
- rappresentazione grafica del trend settimanale del catchment index nel tempo;
- rappresentazione grafica dell'andamento nel tempo dell'erogazione della prestazione sotto forma di istogramma in relazione all'andamento delle prescrizioni nello stesso periodo;
- rappresentazione grafica ad istogrammi delle prestazioni erogate in regime di prenotazione e in accesso diretto nel tempo;
- rappresentazione grafica lineare nel tempo del rapporto tra tutte le prestazioni prenotate e di quelle prenotate oltre i tempi di attesa;
- tabella riassuntiva con numeri assoluti di prenotazioni e prenotazioni oltre i tempi di attesa, con la percentuale oltre i tempi di attesa;
- grafico della distribuzione percentuale delle prestazioni erogate dalle diverse unità operative;
- tabella che riporta per mese l'offerta programmata nell'agenda di prenotazione di prima visita, il numero di prenotazioni di prima visita in essa prenotate e la loro differenza pari all'offerta residua.

Il monitoraggio viene rilasciato il giorno 6-7 e il 20-21 di ogni mese ed inviato ai Direttori di Unità Operative responsabili delle prestazioni monitorate ed alla Direzione Aziendale.



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

#### D) MONITORAGGIO VOLUMI ATTIVITA' AMBULATORIALE LIBERO-PROFESSIONALE E VOLUMI ATTIVITA' AMBULATORIALE ISTITUZIONALE

##### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC CONTROLLO DI GESTIONE

##### PERIODICITA'

MENSILE

##### FASI DEL PROCESSO E TEMPISTICA DELLE FASI

1. messa a disposizione da parte dell'UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali, entro il giorno 15 del mese successivo al periodo oggetto di analisi, dei dati relativi all'attività ambulatoriale aziendale, sia in regime istituzionale che in regime libero-professionale, svolta nel periodo analizzato per pazienti esterni;
2. elaborazione dati, entro il giorno 20 del mese successivo al periodo oggetto di analisi, ed eventuali integrazioni con dati extracontabili (quali ad es. le prestazioni di laboratorio CQB, Banca della Cute, ...) e predisposizione di un Database unico contenente i dati sia contabili che extracontabili;
3. successiva elaborazione dati sul software aziendale dedicato al sistema di Contabilità Analitica Aziendale e storicizzazione dei dati quantitativi, qualitativi ed economici delle attività ambulatoriali per pazienti esterni e delle attività ambulatoriali libero-professionali svolte dalle singole Strutture Aziendali;
4. analisi di confronto per singola Struttura tra i volumi di prestazioni ambulatoriali erogati nel periodo in regime Istituzionale e quelli erogati in regime Libero-Professionale;
5. produzione di Reportistica per la Direzione Aziendale.

##### TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

- importazione delle tabelle in formato Microsoft Access nel database utilizzato relativo all'anno in corso;
- operazioni volte a rendere i tracciati records conformi tra di loro (dati provenienti dalle varie fonti contabili ed extracontabili);
- attività di elaborazione dati in formato Microsoft Access ed utilizzo di Query e Macro appositamente predisposte;
- produzione di files in formato testo che vengono poi caricati ed elaborati sul software aziendale dedicato al sistema di Contabilità Analitica Aziendale;
- estrazione dei dati elaborati tramite pivot su files in formato excel in cui si riportano il rispettivo codice del Centro di Costo, i volumi delle prestazioni effettuate (sia in regime Istituzionale che in Attività Libero-Professionale) sia in dettaglio che per tipologia e, solo per l'attività ALP, si riportano anche i dati relativi ai singoli dirigenti medici;
- analisi degli scostamenti, confrontando per ciascuna Struttura aziendale la percentuale dei volumi di attività in regime libero-professionale rispetto a quelli in regime istituzionale;
- analisi degli scostamenti, confrontando per ciascun Professionista la percentuale dei volumi di attività in regime libero-professionale rispetto a quelli in regime istituzionale;
- predisposizione delle tabelle finali (che riportano codice della Struttura, descrizione della prestazione, tipologia, volumi istituzionali e volumi ALP) per il successivo invio della Reportistica alla Direzione Aziendale.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Reportistica inviata alla Direzione Aziendale a cadenza mensile entro il giorno 30 del mese successivo rispetto al periodo analizzato, ovvero:

- monitoraggio dei volumi e delle percentuali di prestazioni in regime di ALP rispetto a quelle Istituzionali per singola Struttura Aziendale, complessivi e per raggruppamento di prestazioni;
- monitoraggio dei volumi e delle percentuali di prime visite in regime di ALP rispetto a quelle Istituzionali per singola Struttura Aziendale;
- volumi ed importi da Attività Libero-Professionale per singolo Dirigente Medico, in ordine decrescente di importi prodotti.
- monitoraggio dei volumi e delle percentuali di prestazioni in regime di ALP rispetto a quelle Istituzionali per singolo Professionista;



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### E) MONITORAGGIO ACCESSI DI PRONTO SOCCORSO

#### **E1) Andamento Accessi PS Pazienti Adulti e Pediatrici (per Area di Provenienza e Codice di Gravità)**

STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE  
UOC CONTROLLO DI GESTIONE

PERIODICITA'  
SETTIMANALE

#### FASI DEL PROCESSO E TEMPISTICA DELLE FASI

1. caricamento settimanale (ogni lunedì della settimana) dei dati di Pronto Soccorso dal software Aurora;
2. aggiornamento settimanale (ogni martedì della settimana) della reportistica di sintesi tramite l'applicativo RW10 in uso al Controllo di Gestione;
3. pubblicazione settimanale della reportistica direzionale (ogni martedì della settimana);
4. consultazione ed analisi dei dati giornalieri/settimanali/mensili relativi agli Accessi di Pronto Soccorso (adulti/pediatrici, per area di provenienza, per fasce orarie, per codice di gravità).

#### TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

L'attività consiste nella predisposizione delle tabelle necessarie al monitoraggio dei volumi giornalieri degli Accessi di Pronto Soccorso, suddivisi nei seguenti cinque ambiti/report:

- a. Accessi Giornalieri – Codice Gravità  
Accessi PS per codice di gravità di accettazione, articolati per età del paziente (adulti  $\geq 16$  anni e pediatrici  $< 16$  anni), identificando anche gli accessi di eventuali pazienti Covid-19;
- b. Accessi Giornalieri – Codice Gravità – Provenienza Paziente e Problema Principale  
Accessi PS per codice di gravità di accettazione, articolato per Provenienza del Paziente (Comune Residenza e Distretto Residenza), con l'indicazione del Problema Principale di accesso in Pronto Soccorso valutato dall'Operatore Sanitario al momento del Triage e del codice episodio;
- c. Accessi Giornalieri – Mezzo di Provenienza  
Accessi PS per mezzo di provenienza del paziente (mezzo proprio, con ambulanza, ...), per codice di gravità di accettazione, articolati per età del paziente (adulti  $\geq 16$  anni e pediatrici  $< 16$  anni), identificando anche gli accessi di eventuali pazienti Covid-19;
- d. Accessi Giornalieri – Fascia Oraria e Provenienza Paziente  
Accessi PS per fascia oraria di accettazione, distinti per codice di gravità di accettazione, per zona di residenza del paziente, articolati per età del paziente (adulti  $\geq 16$  anni e pediatrici  $< 16$  anni), identificando anche gli accessi di eventuali pazienti Covid-19; è riportata inoltre l'informazione dell'eventuale accesso del paziente proveniente da un altro presidio ospedaliero;
- e. Accessi Giornalieri – Permanenza PS  
Accessi PS per codice di gravità di accettazione, articolati per tempo di permanenza del paziente in Pronto Soccorso, tempo di permanenza Minima, Media e Massima.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

Inoltre, all'interno del software RW10 del Controllo di Gestione in modalità web, è disponibile con aggiornamento settimanale anche un Database contenente tutte le informazioni presenti nei suddetti cinque ambiti/report, in modo da consentire ai soggetti direttamente coinvolti l'estrazione (in formato Excel) ed elaborazione dei dati in totale autonomia per gli specifici approfondimenti sia in forma aggregata che per singolo episodio/paziente.

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

I cinque report sopra descritti, oltre al Database completo per l'estrazione/elaborazione dei dati, sono direttamente e sistematicamente consultabili, all'interno del software RW10 del Controllo di Gestione in modalità web, selezionando gli intervalli di tempo interessati, dai soggetti destinatari della reportistica (Direzione Aziendale, Direttore DAI, Direttore PS, ...), previa rispettiva profilazione di utenza e password personalizzata per ciascun profilo.

### E2) Andamento Accessi PS – Fast Track e See & Treat

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC CONTROLLO DI GESTIONE

#### PERIODICITA'

MENSILE

#### FASI DEL PROCESSO E TEMPISTICA DELLE FASI

1. Aggiornamento mensile effettuato entro il giorno 15 del mese successivo al mese di analisi dell'estrazione dei dati contenuti nelle tabelle DWH Pronto Soccorso;
2. Aggiornamento mensile, effettuato entro il giorno 15 del mese successivo al mese di analisi, della reportistica di sintesi predisposta dall'UOC Controllo di Gestione;

#### TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

Relativamente al monitoraggio del percorso di Fast Track, l'attività consiste nella predisposizione delle tabelle necessarie al monitoraggio dei volumi mensili degli Accessi di Pronto Soccorso, a cui segue il percorso di cui trattasi nei seguenti ambiti:

- Dermatologico
- Otorinolaringoiatrico
- Ginecologico
- Eventuali altre Specialità

Relativamente al monitoraggio del percorso assistenziale di See & Treat, l'attività consiste nella predisposizione delle tabelle necessarie al monitoraggio dei volumi mensili degli Accessi di Pronto Soccorso, a cui segue il percorso di cui trattasi.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

A cadenza mensile, entro il giorno 15 del mese successivo al mese di analisi, l'UOC Controllo di Gestione invia alla Direzione Aziendale il Report relativo all'andamento dei volumi mensili dei percorsi individuati come Fast Track, distinti per ciascun ambito, ed individuati come See & Treat.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### F) MONITORAGGIO GESTIONE DELLA PANDEMIA

#### F1) Andamento Ricoveri Area Covid e Tasso di Occupazione Posti-Letto Covid

##### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI OSPEDALIERI

##### PERIODICITA'

GIORNALIERA

Le rilevazioni effettuate sono di due tipi:

- a) monitoraggio dei pazienti in ingresso e dei pazienti in uscita, volto a descrivere i movimenti avvenuti nelle 24 h;
- b) monitoraggio del percorso dei pazienti presenti in covid unit, al fine di garantire la continuità clinico-assistenziale dei degenti e consentire previsioni di incremento o decremento delle risorse necessarie.

##### a) FASI DEL PROCESSO E TEMPISTICA DELLE FASI (Ogni giorno entro le ore 9.00)

1. Rilevazione delle presenze dei pazienti nei setting covid;
2. Analisi dei nuovi pazienti in ingresso;
3. Analisi dei pazienti dimessi il giorno precedente;
4. Invio report;
5. Invio dati ufficio stampa;
6. Aggiornamento file excel elenco pazienti transitati covid unit.

##### a) TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. Rilevazione delle presenze dei pazienti attraverso ADT Aurora e Pleiade cartella informatizzata, nell'arco temporale dalle 8 del giorno precedente alle ore 8 del giorno in corso;
2. Attraverso la lettura della cartella informatizzata si rilevano: dati anagrafici del paziente, se ha concluso o meno il ciclo vaccinale, motivazione del ricovero, provenienza dell'accesso (USCA/PS), setting di ricovero;
3. Verifica, sulla base delle previsioni del giorno precedente, delle dimissioni e dei trasferimenti effettuati, nell'arco temporale dalle 8 del giorno precedente alle ore 8 del giorno in corso;
4. Invio del report aggiornato alle ore 8 tramite mail aziendale al Direttore Generale, al Direttore Sanitario, al Direttore UOC Organizzazione dei servizi ospedalieri, al Direttore Dipartimento infermieristico, al Coordinatore medico Covid Unit;
5. Invio mail all'ufficio stampa con report totale pazienti presenti, suddivisi nei vari setting assistenziali, età e provenienza, differenza tra i nuovi ingressi e le dimissioni/trasferimenti effettuati dal giorno precedente alle ore 8 al giorno in corso alle ore 8;
6. Aggiornamento del file excel: anagrafica dei pazienti, stato di vaccinazione, provenienza geografica, diagnosi d'ingresso, eventuale degenza in terapia intensiva dei nuovi ingressi e aggiornamento delle dimissioni effettivamente effettuate.

##### a) OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

I Report elencati sopra vengono inviati a cadenza giornaliera alla Direzione Aziendale ed ai singoli soggetti coinvolti.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### b) FASI DEL PROCESSO

1. Briefing alta e media intensità ore 8:00;
2. Briefing area medica ore 9:00;
3. Briefing ore 14:00;
4. Report cruscotto disponibilità dei posti letto definitivo;
5. Interventi operativi.

### b) TEMPISTICA DELLE FASI

Dal Lunedì al Venerdì:

- alle ore 8 in area a media ed alta intensità
- alle ore 9 in area a bassa intensità (area medica)
- Briefing alle ore 14:00 in area a bassa intensità

Quando necessario incontro ACOT interno per la discussione dei casi e la definizione dei percorsi di continuità ospedale/territorio.

### b) TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. Il Bed Manager si reca in reparto interfacciandosi con i medici ed i coordinatori infermieristici, rilevando le criticità legate al flusso dei pazienti nei setting ed in uscita. Eventuali necessità di comunicazione inerenti al percorso con i parenti;
2. Il Bed Manager si reca in reparto interfacciandosi con i medici ed i coordinatori infermieristici, rilevando i nuovi ingressi, schedulando le dimissioni per il pomeriggio, le attivazioni ACOT, le necessità di comunicazione inerenti al percorso con i parenti;
3. Dal lunedì al venerdì viene effettuato un briefing con discussione dei casi e programmazione dei percorsi in uscita;
4. Il Bed Manager, sulla base delle notizie raccolte al briefing, aggiorna il Piano Per Ogni Paziente (PPOP), compila il Visual Hospital (VH) informatizzato dei vari setting e lo invia ai referenti medici, ai coordinatori infermieristici, ai medici afferenti all'UOC Organizzazione dei servizi ospedalieri ed alla Direzione Aziendale;
5. Il Bed Manager ha la responsabilità di attuare azioni volte a facilitare la dimissione dei pazienti dimissibili, si interfaccia quotidianamente con l'ACOT territoriale e con gli operatori della Centrale Covid per definire i percorsi di rientro dei pazienti sul territorio.

### b) OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

I Report elencati sopra vengono inviati a cadenza giornaliera alla Direzione Aziendale ed ai singoli soggetti coinvolti.

## F2) Andamento Vaccinazioni anti Covid-19

### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC MEDICINA PREVENTIVA E SORVEGLIANZA SANITARIA

### PERIODICITA'

La programmazione e l'organizzazione delle sedute vaccinali viene effettuata in base al numero dei soggetti da vaccinare.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. Le modalità operative relative alle vaccinazioni anti-Covid-19 sono descritte in dettaglio all'interno della Procedura Aziendale A.DS.PA.161 Rev.2 "Vaccinazioni AntiCovid-19 all'interno dell'AOUS";
2. Alla conclusione di ogni sessione dell'ambulatorio vaccinale dedicato, viene elaborato da un operatore incaricato dal Coordinatore della Vax Unit il relativo report;
3. Tale report viene inviato al Direttore Generale e al Direttore Sanitario.

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Il Report relativo alle Vaccinazioni anti Covid-19 viene inviato alla Direzione Aziendale a conclusione di ogni sessione dell'ambulatorio vaccinale.

### **F3) Andamento Contagi da Covid-19 del Personale**

### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC MEDICINA PREVENTIVA E SORVEGLIANZA SANITARIA

### PERIODICITA'

Le modalità operative relative alla gestione dei contagi da Covid-19 del personale sono descritte nella Istruzione Operativa IO.61.DS Rev. 2 "SARS-CoV-2 Sorveglianza sanitaria per gli operatori".

La sorveglianza include, oltre al personale dipendente dell'AOU Senese, anche:

- i medici in formazione specialistica,
- gli studenti ed il personale in formazione post-laurea (borsisti, assegnisti di ricerca, ecc.), sia dell'Università degli Studi di Siena sia esterni, che effettuano attività di tirocinio presso le Strutture dell'AOU Senese,
- personale universitario convenzionato,
- personale dipendente di ditte esterne.

### FASI DEL PROCESSO E TEMPISTICA DELLE FASI

1. Effettuazione di tampone naso-faringeo per la ricerca di Sars-CoV-2 per:
  - insorgenza di sintomi suggestivi di infezione da Sars-CoV-2;
  - screening di contatti stretti di caso positivo.
2. Contatto telefonico con il caso positivo, quanto prima possibile e comunque entro le 24 ore dalla segnalazione, per acquisire/fornire le seguenti informazioni su:
  - eventuali contatti stretti nel contesto lavorativo e la valutazione della necessità di programmare la sorveglianza attiva per i contatti riconosciuti,
  - condizioni cliniche del soggetto,
  - isolamento domiciliare e compilazione di questionario di autovalutazione sul sito "Referti Covid" della Regione Toscana,
  - programmazione del tampone naso-faringeo di fine isolamento presso l'AOU Senese e, nel caso di lavoratore che volesse effettuare il test presso altra sede (es. soggetto in isolamento fuori Provincia), comunicazione dell'indirizzo e-mail a cui inoltrare il risultato del tampone negativo e/o il certificato di fine isolamento;



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

3. Controllo dei risultati dei tamponi naso-faringei richiesti dalla Struttura da parte del personale infermieristico;
4. Aggiornamento del database dei contagi da Covid-19 del personale dell'AOU Senese ed assimilati con le informazioni sui nuovi casi positivi e sui guariti.

### TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. Richiesta per tampone naso-faringeo con produzione della relativa etichetta (da parte del Personale Infermieristico della UOC Medicina Preventiva e Sorveglianza Sanitaria);
2. Controllo dei risultati dei tamponi richiesti (da parte del Personale Infermieristico della UOC Medicina Preventiva e Sorveglianza Sanitaria);
3. Colloqui telefonici con i nuovi casi positivi (da parte del Personale Medico della UOC Medicina Preventiva e Sorveglianza Sanitaria);
4. Aggiornamento database interno (da parte del Personale Medico ed Infermieristico della UOC Medicina Preventiva e Sorveglianza Sanitaria).

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

È stato istituito ed è aggiornato un database con tutti i casi positivi accertati tra il personale AOU Senese ed assimilati.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### G) MONITORAGGIO SCHEDE DI BUDGET AZIENDALI

STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC CONTROLLO DI GESTIONE

PERIODICITA'

TRIMESTRALE

Al termine del Processo di Budget Aziendale, ovvero l'iter amministrativo che a cadenza annuale consente la negoziazione, la definizione e l'assegnazione degli obiettivi all'interno dell'organizzazione aziendale, che si conclude con la sottoscrizione e la formalizzazione delle Schede di Budget delle Strutture Organizzative Aziendali (Dipartimenti, Aree, Unità Operative Complesse e Semplici Autonome), il Sistema Budgetario Aziendale prevede l'avvio del monitoraggio infrannuale delle Schede di Budget, al fine di verificare tempestivamente l'andamento degli obiettivi e delle attività previste e di effettuare l'analisi degli scostamenti finalizzato alla eventuale adozione delle necessarie misure correttive di tipo organizzativo e/o gestionale.

Le fasi in cui si articola tale attività di monitoraggio infrannuale delle Schede di Budget sono riportate di seguito.

#### FASI DEL PROCESSO

1. Elaborazione dati di produttività, di attività di degenza e di processo e calcolo degli indicatori per l'analisi dell'andamento budgetario trimestrale (DAI/UE): elaborazione dei dati analitici (attività, produttività, appropriatezza, indicatori di degenza, indicatori Bersaglio MeS, ...) per singola Struttura aziendale e calcolo degli indicatori regionali e aziendali presenti nelle singole Schede di Budget;
2. Elaborazione dati attività ambulatoriale e calcolo degli indicatori per l'analisi dell'andamento budgetario trimestrale (DAI/UE): elaborazione dei dati analitici per singola Struttura aziendale e calcolo degli indicatori regionali e aziendali presenti nelle singole Schede di Budget;
3. Elaborazione dati di efficienza e gestionali e calcolo degli indicatori per l'analisi dell'andamento budgetario trimestrale (DAI/UE): elaborazione dei dati analitici (utilizzo delle risorse, costi per beni di consumo, unità di personale nel periodo, ...) e calcolo degli indicatori presenti nelle singole Schede di Budget;
4. Raccolta/elaborazione dati organizzativi, di qualità ed altri ambiti specifici e calcolo degli indicatori per l'analisi dell'andamento budgetario trimestrale (DAI/UE): raccolta ed elaborazione dati di ambiti specifici e Calcolo indicatori ambiti specifici (Accreditamento e Qualità, Rischio Clinico, ...) per singola Struttura aziendale;
5. Predisposizione delle Schede di monitoraggio trimestrale dell'andamento budgetario delle singole Strutture Aziendali (DAI/UE);
6. Invio delle Schede di monitoraggio trimestrale dell'andamento budgetario delle singole Strutture Aziendali (DAI/UE);
7. Analisi infrannuale degli scostamenti budgetari ed eventuali approfondimenti per singolo ambito e/o obiettivo e/o indicatore;
8. Verifica finale delle singole Schede di Budget e determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi budgetari annuali assegnati per le singole Strutture Aziendali (DAI/UE).



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. Estrazione dei dati e delle informazioni dal Sistema di Contabilità Analitica Aziendale ed effettuazione a cadenza trimestrale delle elaborazioni sui dati di attività (ricoveri, attività, produttività, appropriatezza, indicatori di degenza, indicatori Bersaglio MeS, ...) e del calcolo degli indicatori presenti nelle Schede di Budget per ciascuna Struttura Aziendale; tali indicatori possono risultare comuni a più Strutture Aziendali, ma anche specifici di pertinenza esclusiva di alcune Strutture; essi inoltre possono essere elaborati in coerenza con direttive nazionali e/o regionali (vedi ad esempio il Nuovo Sistema Garanzia di Valutazione Ministeriale e il Sistema di Valutazione Regionale del Laboratorio MeS della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa) ed aziendali (per il monitoraggio di azioni e progetti a livello aziendale).  
Tale attività viene svolta a partire dalla fine del primo mese successivo al periodo oggetto di analisi, ovvero dalla data in cui i suddetti dati risultano consolidati e disponibili (a seguito del ritorno regionale dei Flussi di attività e del consolidamento dei dati di attività).
2. Estrazione dei dati e delle informazioni dal Sistema di Contabilità Analitica Aziendale ed effettuazione a cadenza trimestrale delle elaborazioni sui dati di attività ambulatoriale e del calcolo degli indicatori presenti nelle Schede di Budget per ciascuna Struttura Aziendale.  
Tale attività viene svolta a partire dalla fine del primo mese successivo al periodo oggetto di analisi, ovvero dalla data in cui i suddetti dati risultano consolidati e disponibili (a seguito del ritorno regionale dei Flussi di attività e del consolidamento dei dati di attività).
3. Estrazione dei dati e delle informazioni dal Sistema di Contabilità Analitica Aziendale ed effettuazione a cadenza trimestrale delle elaborazioni sui dati di efficienza e gestionali (utilizzo delle risorse, costi per beni di consumo, unità di personale nel periodo, ...) e del calcolo degli indicatori presenti nelle Schede di Budget per ciascuna Struttura Aziendale.  
Tale attività viene svolta a partire dalla fine del primo mese successivo al periodo oggetto di analisi, ovvero dalla data in cui i suddetti dati risultano consolidati e disponibili (all'interno del Sistema Contabile Aziendale).
4. Raccolta/elaborazione dati organizzativi, di qualità ed altri ambiti specifici e calcolo di indicatori specifici (Accreditamento e Qualità, Rischio Clinico, ...) presenti nelle Schede di Budget per ciascuna Struttura Aziendale.  
Tale attività viene svolta a partire dalla fine del primo mese successivo al periodo oggetto di analisi, a seguito dell'invio, da parte dalle varie Strutture Aziendali coinvolte, di alcuni dati necessari al monitoraggio infrannuale degli obiettivi presenti nelle Schede di Budget e non già contenuti all'interno del Sistema di Contabilità Analitica Aziendale.
5. Predisposizione delle Schede di monitoraggio trimestrale dell'andamento delle attività e degli Obiettivi di Budget assegnati alle singole Strutture Aziendali (DAI/UO), inserendo i dati analitici e gli indicatori precedentemente elaborati.  
Tale attività viene svolta a partire dalla fine del primo mese successivo al periodo oggetto di analisi e si conclude entro la fine del secondo mese successivo al periodo oggetto di analisi; in tale fase si provvede anche ad effettuare un'attività di controllo sulla correttezza e/o completezza dei dati prodotti, provvedendo ad eventuali integrazioni o stime, qualora i dati risultino incompleti (ad esempio in caso di ritardo nei tempi di contabilizzazione di alcune attività).
6. Invio delle Schede di monitoraggio trimestrale dell'andamento budgetario delle singole Strutture Aziendali (DAI/UO) entro la fine del secondo mese successivo al periodo oggetto di analisi;
7. Analisi infrannuale degli scostamenti budgetari ed eventuali approfondimenti per singolo ambito e/o obiettivo e/o indicatore, attività che viene svolta successivamente all'invio delle Schede di monitoraggio trimestrale e focalizzando l'attenzione sugli scostamenti maggiormente significativi.



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

I Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI) e le singole Strutture Aziendali, avvalendosi della suddetta reportistica trimestrale inviata dall'UOC Controllo di Gestione, a loro volta producono a cadenza trimestrale un documento (corredato di apposito verbale sottoscritto) nel quale analizzano i dati di andamento infrannuale degli obiettivi, dettagliando le motivazioni del raggiungimento o meno degli stessi ed effettuando richieste e proposte alla Direzione Aziendale per migliorare i livelli di performance raggiunti.

La Direzione Aziendale, a sua volta, ha la facoltà di coinvolgere le singole Strutture ed i soggetti direttamente coinvolti sulle tematiche budgetarie in cui si palesino criticità, eventualmente effettuando appositi incontri specifici finalizzati alla individuazione ed alla adozione delle misure necessarie, così da migliorare nel corso dell'anno l'andamento dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati.

8. Verifica finale delle singole Schede di Budget e determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi budgetari annuali assegnati per le singole Strutture Aziendali (DAI/UO).

Tale attività viene svolta annualmente indicativamente nel mese di settembre dell'anno successivo a quello oggetto di analisi ed è finalizzata alla predisposizione per singola Struttura delle Schede di Valutazione finale dei risultati budgetari annuali perseguiti, attraverso il conteggio dei rispettivi punteggi conseguiti calcolati per singolo Obiettivo ed Indicatore (valutazione di 1<sup>a</sup>istanza).

Le suddette Schede vengono redatte e successivamente inviate alle Strutture ed ai soggetti oggetto di Valutazione, i quali hanno la facoltà di inoltrare alla Direzione Aziendale ed all'OIV una relazione contenente le motivazioni sul non completo raggiungimento degli obiettivi assegnati al fine di una loro rivalutazione di 2<sup>a</sup>istanza.

Indicativamente entro la fine del mese di ottobre dell'anno successivo a quello oggetto di analisi, vengono predisposte le Schede di monitoraggio per singola Struttura con la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi budgetari annuali e le proposte di rettifica formulate dalla Direzione Aziendale (valutazione di 2<sup>a</sup>istanza).

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) conclude l'iter con la validazione dei suddetti risultati budgetari annuali perseguiti dalle singole Strutture Aziendali.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

La Reportistica viene inviata a cadenza trimestrale alla Direzione Aziendale ed alle singole Strutture Aziendali (DAI/UO) secondo le tempistiche riportate nella precedente sezione.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### H) MONITORAGGIO DATI DI ATTIVITA' ED OBIETTIVI REGIONALI ED AZIENDALI

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC CONTROLLO DI GESTIONE

#### PERIODICITA'

MENSILE

#### FASI DEL PROCESSO

1. Elaborazione dati di attività e di processo e calcolo degli indicatori per l'analisi: attività, appropriatezza, qualità clinica, indicatori di degenza, indicatori Bersaglio MeS, attività ambulatoriale, attività oncologica, ...);
2. Raccolta ed elaborazione dai cruscotti regionali (Nuovo Sistema di Garanzia NSG, Tempi di attesa prime visite specialistiche ed esami diagnostici, ...);
3. Predisposizione dei dati distinti in tre separati documenti (Monitoraggio Obiettivi/Indicatori regionali assegnato alle Aziende del SSRT, Monitoraggio Indicatori Performances Valutazione Regionale Bersaglio MeS, Monitoraggio Andamento Attività ed Obiettivi Aziendali);
4. Invio della Reportistica alla Direzione Aziendale ed all'Ufficio di Direzione

#### TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

La Reportistica viene elaborata nell'arco del mese successivo al mese oggetto di analisi, distinta in tre separati documenti:

- 1) Monitoraggio Obiettivi/Indicatori regionali assegnati alle Aziende del SSRT (con DGRT annuale) suddiviso per le seguenti Categorie:
  - a) NSG - Nuovo Sistema di Garanzia (Lea)
  - b) Attività Oncologica ed indicatori
  - c) Tempi di Attesa Ambulatoriali e Chirurgici
  - d) Sanità Digitale
  - e) Eventuali altre Categorie
- 2) Monitoraggio Indicatori Performances Valutazione Regionale Bersaglio MeS (con DGRT annuale) suddiviso per le seguenti Categorie:
  - a) Performance – valutazione Complessiva Bersaglio  
Focus specifico dei seguenti ambiti:
    - Efficienza Attività di ricovero/Degenze Medie
    - Appropriatezza
    - Qualità clinica e di Processo
    - Materno Infantile e Assistenza al Parto
    - Emergenza-Urgenza / Pronto Soccorso
    - Osservatorio PREMs
    - Eventuali altri Ambiti
- 3) Monitoraggio Andamento Attività ed Obiettivi Aziendali  
Focus specifico dei seguenti ambiti:
  - Andamento volumi attività di ricovero ordinario e Peso Medio DRG



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

- Andamento n° ricoveri casistica Covid
- Andamento Volumi Day Hospital e Day Surgery
- Volumi Interventi Chirurgici in Elezione e Urgenza
- Attività Trapiantologica
- Volumi Interventi in Robotica
- Andamenti volumi Attività di Pronto Soccorso
- Andamenti volumi Attività Ambulatoriale e Day Service
- Eventuale altro

Qualora si presenti la mancata disponibilità dei dati relativi all'ultima mensilità del periodo oggetto di analisi, a causa dell'eventuale mancato aggiornamento dei flussi regionali rispetto alle tempistiche previste dalla presente Procedura, l'UOC Controllo di Gestione procede con l'effettuazione della stima degli stessi.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

La Reportistica viene prodotta a cadenza mensile entro la fine del mese successivo al mese oggetto di analisi e viene successivamente inviata e/o presentata alla Direzione Aziendale ed all'Ufficio di Direzione secondo le modalità riportate nella precedente sezione.

I dati aggiornati vengono inoltre forniti all'Ufficio Innovazione in ambito ICT, il quale provvede all'aggiornamento del sito web dell'AOU Senese, sezione "Ospedale", sub "L'Azienda in Cifre".



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### Sezione: "Controllo Economico-Finanziario"

#### I) MONITORAGGIO SPESA FARMACEUTICA E DISPOSITIVI MEDICI

##### 11) Andamento Costi Farmaceutica / Dispositivi e Controlli di Appropriatezza

STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE  
UOC FARMACIA OSPEDALIERA

PERIODICITA'  
SISTEMATICA, QUOTIDIANA E MENSILE

##### FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. La Farmacia Ospedaliera a cadenza mensile elabora ed analizza specifica reportistica excel contenente i dati di spesa e di consumo relativi a tutti i beni farmaceutici gestiti (farmaci, dispositivi medici, IVD); tutta la reportistica prodotta viene poi analizzata e condivisa con chi di competenza (Responsabili delle UUOO, Controllo di Gestione, Bilancio), a seconda del caso, come di seguito descritto;
2. Per poter effettuare le estrazioni dei consumi è necessario effettuare preliminarmente dall'apposito programma l'allineamento dei consumi relativo ai nuovi codici EstaR correlati alle nuove aggiudicazioni; questa procedura viene effettuata a cadenza settimanale e prevede il controllo preliminare della completezza e della correttezza dell'anagrafica EstaR di tutti i prodotti movimentati; il Farmacista che si occupa di tale mansione verifica accuratamente voce per voce la corretta attribuzione del conto di acquisto e controlla, inoltre, che per ciascun nuovo codice:
  - se si tratta di un Farmaco, sia riportata la corretta ATC e la giusta AIC (oppure il codice NAL in caso di medicinali esteri o galenici);
  - se si tratta di un dispositivo medico/IVD, sia riportata la corretta CND e il corretto RDM e la classe di rischio;Eventuali errori vengono corretti in contestuale sul gestionale AOUS -Ge4 ambiente AouS)-, mentre viene aperto uno smart ticket sul portale EstaR allo scopo di chiedere alle competenti figure professionali del settore anagrafica la correzione anche sul gestionale EstaR -Ge4 ambiente EstaR (in modo che non si verifichino discrepanze al momento della liquidazione delle fatture, che potrebbero comprometterne la liquidazione);
3. Le estrazioni dei consumi vengono effettuate per conto di acquisto, per ATC (classificazione Anatomico-Terapeutica-Chimica relativa ai farmaci), per CND ( Classificazione Nazionale Dispositivi relativa ai dispositivi), per centro di costo/responsabilità, effettuando sempre un confronto con i dati degli analoghi periodi degli anni precedenti, allo scopo di valutare il trend, gli scostamenti e anche il rispetto degli eventuali tetti previsti oppure obiettivi assegnati a livello aziendale e/o regionale;  
Lo strumento applicativo utilizzato è la reportistica BusinessObjects -BO (relativi ai gestionali EstaR e AouS);
4. Il controllo della spesa per CE consente di verificare l'andamento dei costi relativi alle principali voci che compongono la spesa farmaceutica, ossia:
  - medicinali con AIC (70.11.0100)
  - medicinali senza AIC (70.11.0105)



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

- ossigeno ed altri gas medicali (70.11.0115)
- vaccini (70.11.0300)
- dispositivi medici (70.11.0602)
- impiantabili attivi (70.11.0603)
- diagnostici in vitro (70.11.0605)
- prodotti chimici (70.11.0410)
- dietetici (70.11.0200)
- altri beni e prodotti sanitari (70.11.1101).

Il confronto con analoghi periodi degli anni precedenti consente di effettuare valutazioni in merito all'influenza dei volumi e delle tipologie di prestazioni sulle diverse categorie di beni gestiti dalla Farmacia.

L'analisi della spesa per ATC , viene declinata dal primo al quinto ed ultimo livello e consente di individuare quali sono le principali categorie terapeutiche o molecole (e i relativi ambiti terapeutici) che impattano sulla spesa farmaceutica;

5. Per i farmaci, oltre al BO si utilizza anche un altro strumento messo recentemente a disposizione da EstaR, su mandato della Regione, e denominato "cruscotto", che consente di monitorare in tempo reale i dati di caricamento di tutte le fatture EstaR relative ai medicinali (esclusi i vaccini) e di effettuare il confronto di tali dati rispetto al budget assegnato all'AOUS su base mensile; ancora più recentemente è stato introdotto un ulteriore strumento regionale di monitoraggio dei farmaci e DM denominato "dashboard", sul quale vengono riportati, in maniera tabellare e grafica e confrontati i dati di ciascuna Azienda Sanitaria, estratti dai rispettivi flussi FES (Farmaci Erogati dalle Strutture) e DES (Dispositivi Erogati dalle Strutture) in relazione agli obiettivi regionali di appropriatezza assegnati; i dati contenuti nelle suddette piattaforme vengono confrontati con quelli estratti internamente dai gestionali di magazzino della AouS per verificarne la congruità e la completezza ed eventuali discrepanze vengono tempestivamente segnalate formalmente tramite mail ai Farmacisti della Regione ai fini di una costruttiva verifica.
6. Una volta individuati i farmaci a maggior impatto sulla spesa, si analizza caso per caso se sono presenti in gara alternative terapeutiche "cost-saving" e si valuta paziente per paziente con i Clinici prescrittori la possibilità di effettuare lo switch verso tali trattamenti;
7. Tutte le richieste di inserimento in Prontuario di nuovi medicinali, vengono sottoposte ad approfondita analisi, allo scopo di verificare se il profilo costo/beneficio delle nuove molecole richieste sia più favorevole sia dal punto di vista terapeutico che della sostenibilità economica rispetto alle eventuali alternative già disponibili. Viene a tal scopo effettuata, nell'ambito degli step procedurali di valutazione farmacoeconomica a cura della Farmacia, anche una simulazione del delta di spesa indotto dall'eventuale introduzione nella pratica clinica di tutti i nuovi farmaci e i risultati sono condivisi con i Clinici e la UOC Controllo di Gestione, nel caso in cui si renda necessaria una modifica del budget assegnato, con evidenza dei farmaci ad uso ambulatoriale che vanno a compensazione;
8. Se le richieste di nuovi farmaci riguardano prodotti non a gara, il Farmacista inserisce su apposito portale una RDA (richiesta motivata di acquisto), che viene sottoposta alla valutazione della Regione che valuta ed eventualmente autorizza l'acquisto in economia, a fronte dei dati clinici e di letteratura disponibili);  
Tutti gli acquisti di medicinali non in gara sono oggetto di periodico monitoraggio per valutarne l'impatto sui costi generali;
9. Per quanto riguarda i dispositivi medici- DM (compresi i diagnostici in vitro-IVD), viene analizzata a cadenza mensile la spesa sia per CND (dal primo all'ultimo livello) sia per centro di



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

costo/responsabilità, allo scopo di individuare quali sono le aree da monitorare più intensamente e su cui eventualmente intervenire;

10. Laddove si riscontra un importante e imprevisto (non programmato) aumento di spesa, si attiva l'interfaccia con la UOC Controllo di Gestione per la condivisione dei dati di attività della UO interessata, allo scopo di verificare se il suddetto incremento sia legato o meno da un aumento di prestazioni;

Nella seconda ipotesi, si individuano le voci che hanno impattato maggiormente sul suddetto aumento e si verifica se l'incremento è dovuto ad un aumento dei consumi o del ricorso a dispositivi tecnologicamente più innovativi, e, quindi, più onerosi;

11. Per quanto riguarda i dispositivi medici, si analizza poi anche l'impatto delle richieste di prodotti non a gara sul totale delle spese.

L'approvvigionamento dei prodotti non a gara è regolamentato nel seguente modo: i dispositivi non contrattualizzati vengono acquistati solo dopo che il Farmacista verifica che effettivamente non esiste alcun dispositivo simile o sovrapponibile a contratto; in caso venga riscontrata qualche alternativa a gara, il Farmacista la propone al Clinico; in caso questo ritenga utilizzabile la suddetta alternativa, la richiesta fuori gara viene annullata e si procede con l'acquisto dei prodotti contrattualizzati. In caso negativo, il Farmacista sottopone alla Direzione Sanitaria la documentazione prodotta dal Clinico : la relazione contenente le motivazioni alla base della richiesta, la documentazione tecnica, la dichiarazione di infungibilità rispetto ai prodotti contrattualizzati ed uno specifico modulo regionale per i "casi singoli" recentemente elaborato e contenente anche una sezione dedicata ai riferimenti bibliografici compresa , con l' indicazione del PMID (PubMed Identifier) per la eventuale autorizzazione, per poi trasmettere il tutto al Centro Operativo Regionale (CO); dopo aver ottenuto dal CO l'avallo a procedere, il Farmacista inserisce una RDA per chiedere la codifica dei prodotti autorizzati e porta contabilità della spesa indotta da tale richiesta;

I costi derivanti da ciascuna richiesta fuori gara vengono, infatti, registrati all'interno di uno specifico prospetto excel, con a margine le relative motivazioni, che viene inviato alla UOC Controllo di Gestione a cadenza trimestrale;

12. Un altro strumento di monitoraggio della spesa dei dispositivi effettuato dalla Farmacia è rappresentato dal monitoraggio del rispetto delle percentuali di aggiudicazione tra più Fornitori (laddove previsti dai capitolati regionali). Viene a tal scopo elaborata dai Farmacisti specifica reportistica, contenente sia il dettaglio che il riepilogo di tali dati. I suddetti prospetti vengono poi trasmessi via mail e discussi con i Direttori delle UUOO interessate ed inviati per conoscenza anche alla UOC Controllo di Gestione;

13. Viene poi effettuata ogni mese anche l'estrapolazione e l'analisi di tutti i costi associati alla gestione dell'emergenza Covid, allo scopo di verificarne l'andamento e l'impatto sui costi generali.

I costi vengono spaccettati per CE e trasmessi alla UOC Bilancio, che ne porta contabilità poi al Ministero;

14. La sostenibilità budgetaria delle spese prodotte dall'acquisto di farmaci e dispositivi viene, in generale, garantita in quanto il sistema informatico di richiesta di tali prodotti è di tipo "bloccante":
  - il reparto richiedente non può, infatti, inserire in procedura richieste di importo superiore rispetto al budget mensile assegnato;
  - il sistema mostra la disponibilità residua dopo ogni inserimento ed invia all'operatore che inserisce le richieste un messaggio di "alert" nel momento in cui il residuo disponibile diventa inferiore al 20% dell'importo mensile assegnato.



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

La sostenibilità budgetaria è garantita dal punto di vista dell'appropriatezza oltre che da tale strumento, anche dal ruolo di "filtro attivo" svolto quotidianamente dalla UOC Farmacia Ospedaliera: il Farmacista effettua, infatti, giornalmente la validazione preliminare di tutti i prodotti farmaceutici (farmaci, dispositivi, diagnostici, alimenti, parafarmaci, etc...) richiesti a scorta o a transito da tutte le UUOO dell'AouS.

Tutte le voci contenute nelle richieste, sia a scorta che in transito, vengono vagliate dal punto di vista quali-quantitativo per la verifica dell'appropriatezza dal Farmacista, il quale analizza sia le quantità sia la tipologia dei prodotti ivi contenuti. Eventuali scostamenti in eccesso rispetto allo storico vengono segnalati tempestivamente al richiedente e, a meno che non siano motivati da un aumento di attività/prestazioni, questi vengono stornati, in modo da evitare un eccesso di scorte e un improprio aumento dei costi. Qualora invece un reparto richieda per errore un prodotto non di propria pertinenza dal punto di vista dell'utilizzo, il Farmacista provvede ad azzerare la richiesta e ad avvisare il coordinatore di tale struttura. Ciò consente di razionalizzare ed ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili.

Per quanto riguarda le richieste a transito, i farmacisti verificano, inoltre, che un Reparto non richieda nuovamente un prodotto già in ordine ma non ancora ricevuto; in caso si riscontri la presenza di precedenti ordini "aperti" da evadere, il Farmacista sollecita tramite smart-ticket l'evasione delle pendenze ed annulla le nuove richieste, evitando così duplicazioni e ridondanze degli approvvigionamenti. Anche questo tipo di approccio consente un'importante razionalizzazione dei costi e consente di riallocare utilmente in altri ambiti le risorse risparmiate; Allo scopo di standardizzare e gestire secondo i migliori criteri di appropriatezza ed economicità i beni sanitari gestiti, nel corso del 2023 sono state redatte/revisionate dalla Farmacia le seguenti procedure:

- Gestione farmaci sottoposti a registro di monitoraggio AIFA (A.DS.PA.197);
  - Regolamento inerente la Gestione dei Dispositivi Medici in Conto Deposito (A.DS.REG.03.DS vers.3);
  - Regolamento inerente la Gestione dei Dispositivi Medici in Conto Visione (A.DS.REG.04.DS vers. 3);
  - Gestione Logistica AOUS magazzino in locazione (A.DG.PA.27);
  - Standardizzazione del processo di richiesta di nuovi farmaci, dispositivi medici e diagnostici (in corso di perfezionamento).
15. Nell'ambito della galenica, il principale strumento di monitoraggio e razionalizzazione dei costi si realizza attraverso la implementazione del drug-day, ossia mediante l'accorpamento nella stessa giornata delle terapie onco-ematologiche (e non) ad alto costo con farmaci essenzialmente non disponibili in monodose; in questo modo diventa possibile gestire/riallocare i volumi/quantitativi, riducendo sprechi, scarti e smaltimento.

Sempre nell'ambito della galenica, un altro importante modo di ottimizzazione controllo delle risorse è rappresentato dalla massimizzazione del ricorso, ove clinicamente possibile, a preparazioni galeniche cost-saving in sostituzione di specialità medicinali confezionate più onerose (come nel caso dei farmaci intravitreali).

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Reportistica mensile inviata alla Direzione Aziendale entro il giorno 20 del mese successivo al periodo oggetto di analisi.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### I2) Controlli Economico-Budgetari

STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC CONTROLLO DI GESTIONE

PERIODICITA'

SISTEMATICA, QUOTIDIANA E MENSILE

FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. Al termine del processo budgetario per la definizione degli obiettivi per l'anno successivo, a seguito degli appositi incontri tenutisi tra la Direzione Aziendale ed i singoli Dipartimenti, con il supporto del Comitato Budget, vengono determinate le assegnazioni economiche budgetarie annuali per singolo Dipartimento ed all'interno di esso, per singola Struttura (come formalizzato all'interno delle schede di budget) necessarie allo svolgimento delle rispettive attività.  
Tali assegnazioni vengono determinate tenendo conto degli obiettivi aziendali sulla spesa farmaceutica fissati a livello regionale, della programmazione delle attività da svolgere ed in coerenza con gli obiettivi assegnati alle singole Strutture, oltre ad altre eventuali variabili (ad es. variazione dei prezzi, modifiche organizzative, introduzione di nuove metodiche, ...);
2. All'interno dell'apposita procedura informatico-contabile l'UOC Controllo di Gestione provvede ad inizio anno a suddividere in 12 mensilità gli importi economici budgetari annui assegnati a ciascuna Struttura e ad impostare le rispettive quote mensili disponibili;
3. La UOC Controllo di Gestione monitora nel corso dell'anno la spesa sostenuta da ciascuna Struttura Aziendale per Beni di Consumo Sanitari in relazione alle assegnazioni economiche budgetarie attraverso l'apposita procedura informatico-contabile aziendale.  
All'interno di essa, come rappresentato nella figura sottostante riferita ad una Struttura Aziendale a titolo esemplificativo, è possibile visualizzare le seguenti voci:
  - a) "Importo", rappresenta l'importo mensile (2<sup>a</sup> colonna da sinistra) e cumulato (ultima colonna a destra) a disposizione della Struttura/Centro di Responsabilità nel corso dell'anno,
  - b) "Totale richiesto", rappresenta l'importo delle richieste mensili, effettuate dalla Struttura/Centro di Responsabilità, di beni sanitari ed ancora non evase,
  - c) "Totale consegnato", rappresenta il valore dei prodotti già consegnati nel corso del singolo mese alla Struttura/Centro di Responsabilità,
  - d) "Residuo", rappresenta la quota mensile ancora a disposizione della Struttura/Centro di Responsabilità per le ulteriori richieste fino al termine del mese in corso,
  - e) "Disponibilità effettiva", rappresenta la quota budget cumulata, effettivamente ancora disponibile della Struttura/Centro di Responsabilità, tenendo conto di residui ed eccedenze realizzate nei mesi precedenti;
4. Ogni volta che ciascuna Struttura effettua nuove richieste di beni sanitari, il relativo importo appare nella quota del totale richiesto (Tot. Richiesto) mentre, al momento della consegna, esso appare nel totale consegnato (Tot. Consegnato).  
In prima battuta l'importo stimato, relativo alle richieste effettuate, viene decurtato dalla voce di assegnazione budget (Importo), così che nelle voci "residuo" e "disponibilità effettiva" appaia quanto ancora a disposizione della Struttura per le ulteriori richieste mensili.  
Successivamente, al momento della consegna di tali beni richiesti, l'importo effettivo del totale consegnato si sostituisce a quello stimato del totale richiesto, in modo che in entrambi le fasi il sistema tenga conto prima del valore dei beni richiesti ma ancora non consegnati e dopo del valore



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

dei beni effettivamente consegnati, sottraendolo dalla quota budgetaria mensile a disposizione delle singole Strutture;

5. La gestione della procedura di controllo budgetario viene effettuata dall'UOC Controllo di Gestione sistematicamente e quotidianamente all'interno del sistema informatico-contabile aziendale.

La suddetta procedura presuppone che gli operatori addetti agli approvvigionamenti nei singoli reparti (Coordinatori o loro delegati) possano inserire le richieste fino all'esaurimento della quota mensile assegnata alle rispettive Strutture.

Quando ci si avvicina all'esaurimento del tetto di spesa mensile assegnata alla singola Struttura, la procedura visualizza uno specifico messaggio che segnala che l'80% del budget mensile è già stato impegnato; pertanto, per le successive richieste, appare sistematicamente l'avviso che la disponibilità residua è inferiore al 20% di quella totale mensile; in tale modo vengono fornite ai richiedenti indicazioni utili alla programmazione delle richieste di acquisti ancora necessari alla Struttura negli ultimi giorni del mese in corso.

La procedura informatica di controllo budgetario permette a tutti gli utenti abilitati nelle varie Strutture di accedere alle informazioni in esso contenute, visualizzando in tempo reale l'andamento della spesa e la sua composizione in termini di singole richieste, ordini effettuati e dettaglio dei prodotti;

6. Al superamento del limite mensile, la procedura impedisce l'inserimento di ulteriori richieste al momento della loro effettuazione da parte della Struttura in questione.

Le Strutture Aziendali, che si trovano in situazione di esaurimento dello stanziamento economico mensile, vedranno automaticamente rimosso tale "blocco" di spesa il primo giorno del mese successivo quando si renderà loro disponibile la quota di pertinenza della nuova mensilità;

7. Qualora le Strutture Aziendali, che si trovino in situazione di esaurimento della quota mensile, necessitino tuttavia di approvvigionarsi di ulteriori beni sanitari entro la fine del mese in corso, esse dovranno inviare una segnalazione (tramite e-mail) all'UOC Controllo di Gestione e per conoscenza, all'UOC Farmacia Ospedaliera, esplicitando le motivazioni che hanno determinato lo sfondamento della quota mensile assegnata, nonché l'importo relativo all'acquisizione dei beni necessari allo svolgimento delle attività fino al termine del mese in corso;

8. L'UOC Controllo di Gestione, al fine di supportare il regolare svolgimento delle attività aziendali, prende in carico le suddette segnalazioni e provvede a rendere tempestivamente disponibili le ulteriori quote economiche mensili richieste, identificando le seguenti due casistiche:

- nel caso in cui gli importi mensili integrativi richiesti risultino di entità economicamente non significativa e/o di bassa incidenza percentuale rispetto all'assegnazione annua alla Struttura, la richiesta di superamento del budget mensile della Struttura può essere autorizzata d'ufficio dall'UOC Controllo di Gestione, la quale effettua nella procedura informatica una variazione sull'importo budgetario mensile (senza alterarne l'importo complessivo assegnato), considerando la cifra come "anticipo delle mensilità successive", cifra che verrà conseguentemente detratta dalle quote residue dei mesi successivi,
- nel caso in cui invece gli importi risultino economicamente significativi e/o di elevata incidenza percentuale rispetto alle assegnazioni annue, la richiesta di adeguamento in crescita dell'assegnazione budgetaria mensile deve essere autorizzata dalla Direzione Aziendale, in quanto essa risulta collegata ad una eventuale rideterminazione delle assegnazioni budgetarie annuali precedentemente concordate e sottoscritte ad inizio anno; tale procedura viene applicata anche nel caso in cui la modalità dell'anticipo delle mensilità successive non risulti sporadica bensì si reiteri nel corso dell'anno. A tal fine l'UOC Controllo di Gestione monitora anche la frequenza con cui le Strutture attivano tale modalità dell'anticipazione mensile;



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

9. I controlli sull'andamento delle quantità richieste rispetto ai volumi di attività svolti dalle Strutture richiedenti vengono effettuati nel corso dell'anno a cadenza mensile/trimestrale dalla UOC Controllo di Gestione.  
Qualora dall'attività di controllo emerga una tendenza allo "sfondamento", quindi al superamento della quota economica budgetaria assegnata, in primo luogo l'UOC Controllo di Gestione verifica se tale eccedenza economica risulti coerente con l'andamento dei volumi di attività svolta nel medesimo periodo dalla rispettiva Struttura.  
Nel caso in cui dall'attività di controllo emerga una tendenza allo "sfondamento", quindi al superamento della quota economica budgetaria assegnata, dove le quantità di beni sanitari consumati non risultino direttamente riconducibili ai volumi di attività svolta dalle singole Strutture Aziendali, l'UOC Controllo di Gestione svolge opportuni approfondimenti in merito, avvalendosi anche della collaborazione della UOC Farmacia Ospedaliera; lo svolgimento di tali approfondimenti avviene con il supporto delle rispettive Strutture interessate, al fine di acquisire chiarimenti in merito alle motivazioni che possono aver indotto lo "sfondamento" economico;
10. Le richieste di rideterminazione in corso d'anno delle assegnazioni economiche budgetarie iniziali, nei casi in cui si rilevi una "sofferenza" derivante da una situazione di "sfondamento" economico, vengono formulate dal Direttore della Struttura in questione in forma scritta (e-mail o lettera) ed inviate al Direttore del D.A.I. di afferenza ed alla Direzione Aziendale, motivando le cause che hanno indotto il superamento dell'assegnazione economica budgetaria iniziale e richiedendo un adeguamento dell'assegnazione stessa quantificandone l'importo.  
Il Direttore del D.A.I., verificata l'appropriatezza o meno della richiesta, provvede a dare seguito all'iter procedurale esprimendo il proprio parere alla Direzione Aziendale;
11. La Direzione Aziendale, al fine di autorizzare o meno la richiesta ed a rideterminare la quota economica budgetaria assegnata per l'anno alla Struttura, si può avvalere inoltre del parere della UOC Controllo di Gestione, espresso a seguito delle analisi precedentemente descritte sui costi sostenuti rispetto ai volumi ed alle tipologie di attività svolte dalle rispettive Strutture e del parere della UOC Farmacia Ospedaliera, corredato di eventuali specifiche osservazioni per gli aspetti di propria pertinenza.  
La Direzione Aziendale provvederà pertanto ad accogliere, modificare o rigettare le richieste di rideterminazione in corso d'anno delle assegnazioni economiche budgetarie iniziali delle Strutture;
12. Ciascuna variazione, intesa sia come anticipazione delle mensilità successive sia come stanziamento economico aggiuntivo annuo rispetto al budget assegnato all'inizio dell'esercizio alle varie Strutture/Centri di Responsabilità aziendali, viene tempestivamente comunicata (tramite e-mail o lettera) alle Strutture interessate da parte dell'UOC Controllo di Gestione;
13. Tale Sistema, di continuo e tempestivo monitoraggio analitico infrannuale dei Costi sostenuti da ciascuna Struttura Aziendale per l'Acquisto di Beni di Consumo Sanitari, permette alla UOC Controllo di Gestione di determinare l'andamento complessivo nel corso dell'anno dei suddetti Costi sostenuti a livello Aziendale e di produrre a cadenza mensile i Costi Consuntivi aggiornati cumulativi dall'inizio dell'anno, oltre all'aggiornamento della Previsione Annuale dei Costi Aziendali.  
Tali dati vengono poi condivisi con la UOC Farmacia Ospedaliera e con l'UOC Bilancio e vengono inviati a cadenza mensile alla Direzione Aziendale;
14. Un caso particolare di controllo economico budgetario è rappresentato dalla voce relativa ai Farmaci Oncologici/Antiblastici, visto il loro significativo impatto economico a livello aziendale ed il loro particolare processo produttivo a cui sono sottoposti.



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

All'interno della quota di budget assegnata dalla Direzione Aziendale alle varie Strutture è compresa anche la quota relativa a tali farmaci ed ai prodotti preparati dal Laboratorio Farmacia Galenica Clinica dell'AOU Senese.

Tale struttura aziendale, sostenendo in prima battuta il costo complessivo dei prodotti necessari alla predisposizione di tali preparati, è sottoposta ad una prima forma di controllo budgetario, così come avviene per tutte le Strutture Aziendali.

Pertanto inizialmente i costi relativi a tali prodotti confluiscono nella procedura informatica di controllo budgetario interamente nel Centro di Responsabilità del Laboratorio Farmacia e non in quelli delle singole Strutture Aziendali destinatarie di tali preparati ed il monitoraggio dell'andamento dei costi avviene a livello complessivo aziendale;

15. Tuttavia il Laboratorio suddetto rileva, attraverso l'utilizzo sistematico di un apposito software aziendale (LOG80), la composizione di tutti i preparati effettuati con l'indicazione delle rispettive quantità di prodotti consegnati alle varie Strutture Aziendali.

Tale software risulta informaticamente collegato ed integrato con la procedura contabile aziendale, dove viene automaticamente effettuato il ribaltamento dei singoli prodotti e dei rispettivi costi attribuiti alle varie Strutture Aziendali;

16. Tali quote, dopo la fase di ribaltamento, confluiscono all'interno del sistematico controllo budgetario effettuato dall'UOC Controllo di Gestione, ed esse sono pertanto sottoposte anche ad una seconda forma di controllo, ovvero quella del rispetto delle assegnazioni economiche budgetarie alle singole Strutture/Centri di Responsabilità aziendali;

17. La UOC Controllo di Gestione monitora a cadenza mensile l'andamento dei Costi sostenuti dalle singole Strutture Aziendali per Beni di Consumo, suddivisi per i principali macro fattori produttivi:

- Farmaci
- Materiali Sanitari
- Materiali Diagnostici, DM Diagnostici in Vitro, Prodotti Chimici
- Dispositivi di Protezione Individuale (DPI)
- Prodotti Economali

Tale elaborazione viene effettuata dopo il giorno 10 del mese successivo a quello oggetto di analisi, al fine di poter consentire un maggior consolidamento dei movimenti di magazzino all'interno della procedura contabile aziendale e quindi produrre una contabilizzazione più completa ed accurata.

I dati prodotti vengono successivamente elaborati in modo da effettuare l'analisi degli scostamenti rispetto ai dati storici e rispetto alle assegnazioni budgetarie per l'anno in corso, in modo da supportare la Direzione Aziendale:

- nel monitoraggio infrannuale dell'andamento dei costi per beni di consumo,
- nelle attività gestionali di sistematico e tempestivo controllo di coerenza tra i costi sostenuti ed i volumi e la tipologia di attività effettuate dalle singole Strutture Aziendali,
- nell'analisi delle motivazioni degli eventuali "sfondamenti" economici prodotti nel corso dell'anno rispetto alle assegnazioni.

I dati prodotti a cadenza mensile supportano inoltre l'analisi aziendale relativa all'andamento dei costi per beni di consumo sanitari, suddivisi per tipologia e macrofattore produttivo, e la verifica di coerenza rispetto ai dati prodotti in tal senso dalla UOC Farmacia Ospedaliera e dalla UOC Bilancio.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Reportistica mensile inviata alla Direzione Aziendale entro il giorno 20 del mese successivo a periodo oggetto di analisi.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### J) MONITORAGGIO COSTI DEL PERSONALE

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC POLITICHE E GESTIONE RISORSE UMANE

#### PERIODICITA'

MENSILE

#### FASI DEL PROCESSO

1. elaborazione proiezione costo personale dipendente;
2. aggiornamento mensile assunzioni e cessazioni programmate;
3. aggiornamento mensile proiezione costi personale dipendente;
4. elaborazione costi personale universitario e relativo aggiornamento mensile;
5. elaborazione costi prestazioni aggiuntive e consulenze personale dipendente e personale universitario convenzionato;
6. elaborazione dati costi già impegnati per contratti di lavoro autonomo e altri contratti di lavoro flessibile, borse di studio ed altri rapporti e aggiornamento mensile;
7. elaborazione altri costi;
8. elaborazione prospetto monitoraggio dei costi;
9. incontri di confronto con UOC Bilancio;
10. incontri di confronto con Direzione Aziendale;
11. Verifica dati con chiusura conto annuale.

#### TEMPISTICA DELLE FASI E TIPO DI ATTIVITA'

1. elaborazione proiezione costo personale dipendente:  
La UOC Politiche e Gestione Risorse Umane - Ufficio Gestione economica del personale, monitoraggio costi e verifiche applicazioni contrattuali del personale SSN elabora ad inizio anno i dati relativi a:
  - proiezione annuale dei costi del personale dipendente in servizio al 1° gennaio dell'anno di riferimento (bilancio e fondi contrattuali), con comprensiva del dato relativo agli oneri e all'IRAP;
  - altri costi relativi al personale dipendente rilevanti ai fini dei tetti di spesa normativamente stabiliti (assegni familiari, stima del dato relativo a consulenze e sperimentazioni cliniche sulla base dei dati storici etc.);
  - oneri (sulle voci sopra indicate) riferibili ad incrementi contrattuali intervenuti dal 2004 ad oggi;
  - dati relativi ai costi previsti per categorie protette (parimenti esclusi dal limite del 2004-1,4%), sulla base dei dati storici disponibili;
  - proiezione dei costi del personale comandato in entrata, che deve essere rimborsato alle amministrazioni di appartenenza e quelli relativi al personale comandato in uscita per il quale deve essere richiesto il rimborso alle amministrazioni di appartenenza,secondo le informazioni disponibili al gennaio dell'anno di riferimento.  
Inoltre, acquisisce:
  - dall'Ufficio Gestione programmazione e reclutamento del personale e rapporti con Estar l'indicazione di eventuali assunzioni totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati nonché quelle per l'attuazione di progetti di ricerca finanziati ai sensi dell'art. 12 bis D.Lgs.



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

502/1992 (esclusi dal limite di spesa del 2004-1,4% fissato dall'art. 2, commi 71, 72 e 73 della [legge 191/2009](#) - legge finanziaria 2010 - e s.m. e i. );

- dall'Ufficio Sistema premiante, ciclo della performance e relazioni sindacali il dato relativo all'importo dei fondi contrattuali per l'anno di riferimento.

Trasmette quindi i dati al Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane

#### 2. aggiornamento mensile assunzioni e cessazioni programmate:

L'Ufficio Gestione programmazione e reclutamento del personale e rapporti con Estar con cadenza mensile:

- raccoglie le richieste di copertura del fabbisogno di personale a tempo determinato e indeterminato provenienti dai Direttori dei Dipartimenti/U.O.C. di tutti i settori e dai Dirigenti Professioni Sanitarie/Direttori di U.O.P. per le rispettive aree di competenza, autorizzate preventivamente dalla Direzione Aziendale;
- procede alla stesura del piano riassuntivo delle assunzioni programmate, suddiviso per ruolo, profilo professionale, posizione giuridica, data di presumibile decorrenza;
- inserisce nella procedura informatica (HR) i dati relativi alle assunzioni programmate, tenuto conto delle cessazioni intervenute e di quelle già inserite in scadenziario;
- trasmette al Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane il prospetto riassuntivo delle assunzioni e cessazioni programmate.

L'Ufficio Gestione giuridica del rapporto di lavoro personale dipendente e dotazione organica, con cadenza mensile:

- inserisce nella procedura informatica (HR) i dati relativi alle cessazioni programmate ed ai comandi attivati, aggiornando gli scadenziari.

L'Ufficio Gestione economica del personale, monitoraggio costi e verifiche applicazioni contrattuali del personale SSN provvede all'aggiornamento mensile, sulla base delle informazioni inserite nella procedura informatica di cui sopra, della proiezione dei costi del personale dipendente di cui alla fase 1 e la trasmette al Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane.

#### 3. aggiornamento mensile proiezione costi personale dipendente:

L'Ufficio Gestione economica del personale, monitoraggio costi e verifiche applicazioni contrattuali del personale SSN provvede all'aggiornamento mensile, sulla base delle informazioni inserite nella procedura informatica di cui alla fase 2, della proiezione dei costi del personale dipendente di cui alla fase 1 e la trasmette al Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane.

#### 4. elaborazione costi personale universitario e relativo aggiornamento mensile:

Il Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane acquisisce ad inizio anno dall'Ufficio Gestione del personale universitario Incarichi del personale del comparto e della dirigenza, le informazioni per l'elaborazione dei dati relativi a:

- proiezione annuale dei costi del personale universitario convenzionato in servizio al 1° gennaio dell'anno di riferimento;
- costi già impegnati per nuove attivazioni le cui procedure siano in corso di espletamento.

L'Ufficio Gestione del personale universitario Incarichi del personale del comparto e della dirigenza, con cadenza mensile, sulla base delle richieste di rimborso ricevute dall'Università degli Studi di Siena relative alle indennità corrisposte a personale universitario e al finanziamento di posti di ruolo sulla base di specifica convenzione, aggiorna i dati di cui sopra e li trasmette al Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane.

Il Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane acquisisce inoltre mensilmente dall'Ufficio Presenze Assenze i dati relativi a guardie, straordinari, indennità di pronta disponibilità e dall'Ufficio



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

Sistema premiante, ciclo della performance e relazioni sindacali quelli relativi alla retribuzione di risultato del personale universitario convenzionato.

5. elaborazione dati costi già impegnati per contratti di lavoro autonomo e altri contratti di lavoro flessibile, borse di studio ed altri rapporti e aggiornamento mensile:

La UOC Politiche e Gestione Risorse Umane - Ufficio Gestione economica del personale, monitoraggio costi e verifiche applicazioni contrattuali del personale SSN acquisisce dall'Ufficio Gestione programmazione e reclutamento del personale e rapporti con Estar il dato di seguito indicato:

- costi già impegnati per l'anno di riferimento per contratti di somministrazione lavoro;

Elabora inoltre ad inizio anno i dati relativi a:

- costi già impegnati per l'anno di riferimento per contratti di lavoro autonomo;
- costi già impegnati per l'anno di riferimento per borse di studio;

e li trasmette al Direttore della UOC Politiche e Gestione Risorse Umane.

Con riferimento ai costi di cui ai punti 2) e 3), i dati vengono trasmessi suddivisi tra:

- contratti di lavoro autonomo finanziati dal bilancio aziendale;
- contratti di lavoro autonomo/borse di studio finanziate su fondi pubblici (nazionali, regionali etc.);
- contratti di lavoro autonomo/borse di studio finanziate totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati nonché quelle per l'attuazione di progetti di ricerca finanziati ai sensi dell'art. 12 bis D.Lgs. 502/1992 (esclusi dal limite di spesa del 2004-1,4% fissato dall'art. 2, commi 71, 72 e 73 della [legge 191/2009](#) - legge finanziaria 2010 - e s.m. e i.).

I dati sopra indicati vengono aggiornati con cadenza mensile ed inviati al Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane.

6. elaborazione altri costi:

Il Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane acquisisce:

- dall'Ufficio Gestione economica del personale, monitoraggio costi e verifiche applicazioni contrattuali del personale SSN, dall'Ufficio Gestione del personale universitario Incarichi del personale del comparto e della dirigenza e dall'Ufficio Presenze Assenze, le informazioni necessarie per l'elaborazione dei dati relativi a costi già impegnati per personale specialista ambulatoriale convenzionato o altro personale convenzionato o in formazione (religiosi, medici in formazione specialistica, tirocinanti etc.) e relativi aggiornamenti mensili.

7. costi prestazioni aggiuntive e consulenze personale dipendente e personale universitario convenzionato:

L'Ufficio Prestazioni Aggiuntive e Attività Libero Professionale afferente alla UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali, elabora i dati relativi agli importi previsti nelle delibere programmatiche per l'anno di riferimento per:

- Prestazioni aggiuntive del personale dipendente, con e senza oneri e IRAP;
- Prestazioni aggiuntive del personale universitario convenzionato, con e senza oneri e IRAP;
- Attività di consulenza del personale dipendente, con e senza oneri e IRAP;
- Attività di consulenza del personale universitario convenzionato, con e senza oneri e IRAP.

L'Ufficio Gestione economica del personale, monitoraggio costi e verifiche applicazioni contrattuali del personale SSN acquisisce periodicamente dalla UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali - Ufficio Prestazioni Aggiuntive e attività libero professionale l'aggiornamento dei dati con riferimento a:

- Prestazioni aggiuntive personale dipendente: deliberato e liquidato;
- Prestazioni aggiuntive personale universitario convenzionato: deliberato e liquidato



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

- con e senza oneri e IRAP;
- Liquidazioni attività di consulenza del personale dipendente, con e senza oneri e IRAP;
- Liquidazioni attività di consulenza del personale universitario convenzionato, con e senza oneri e IRAP.

L'Ufficio Prestazioni Aggiuntive e Attività Libero Professionale afferente alla UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali trasmette quindi periodicamente, per quanto di relative competenze i dati aggiornati al Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane, all'UOC Bilancio e alla Direzione.

8. elaborazione prospetto monitoraggio dei costi:

Il Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane, sulla base dei dati raccolti, elabora il prospetto contenente la previsione dei costi per l'anno di riferimento e lo trasmette, ad inizio anno e periodicamente, in base alle specifiche richieste, alla Direzione Aziendale e all'U.O.C. Bilancio.

9. incontri di confronto con UOC Bilancio:

Il Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane con Ufficio Gestione economica del personale, monitoraggio costi e verifiche applicazioni contrattuali del personale SSN ed il Direttore UOC Bilancio confrontano a seguito di appositi incontri periodici i dati elaborati, tenuto conto delle scadenze per la compilazione dei documenti contabili richieste dalla regione.

10. incontri di confronto con Direzione Aziendale:

La Direzione Aziendale convoca appositi incontri periodici con il Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane per la verifica dell'andamento dei costi del personale e l'adozione di eventuali misure correttive.

11. Verifica dati con chiusura conto annuale:

Il Direttore UOC Politiche e Gestione Risorse Umane, in collaborazione con gli uffici deputati, elabora i dati definitivi relativi al costo del personale in sede di chiusura del Conto Annuale.

In tale fase, mediante compilazione della apposita tabella in collaborazione con la UOC Bilancio, i dati vengono riconciliati con i dati del bilancio.

#### METODOLOGIA

Applicativi utilizzati: HR

Fonte dati: HR, dati trasmessi dagli uffici competenti indicati in procedura

Modalità di elaborazione: Estrazione da HR per personale dipendente, verifica atti adottati e impegni spesa assunti per il resto del personale, acquisizione dati forniti dagli uffici e strutture coinvolte nella procedura.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Tabella riepilogativa sulla proiezione dei costi del personale inviato alla Direzione Aziendale a cadenza mensile entro l'ultimo giorno del mese successivo a quello di analisi.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### K) MONITORAGGIO CONTO ECONOMICO (MODELLO CE)

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC BILANCIO

#### PERIODICITA'

MENSILE

#### FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. mensilmente, i competenti uffici regionali inviano una mail ai referenti aziendali in cui comunicano la data entro la quale deve essere compilato il modello CE con riferimento al mese precedente; i dati da rilevare sono costituiti dai ricavi e dai costi al mese oggetto di rilevazione e la proiezione degli stessi al 31 dicembre dell'anno in corso;
2. il soggetto responsabile della procedura invia una mail al Direttore dell'UOC Politiche e Gestione Risorse Umane, al Direttore dell'UOC Farmacia, al Direttore dell'UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, L. P. e Gest. Relazioni Sindacali e al Direttore UOC Manutenzioni, affinché, entro il termine indicato dalla Regione, comunichino rispettivamente la proiezione annuale del costo del personale, sia esso dipendente che convenzionato o a contratto, il costo, al mese oggetto di rilevazione e la proiezione annuale, di acquisto dei beni sanitari, di acquisto delle prestazioni aggiuntive del personale sanitario e di acquisto dell'energia;
3. il soggetto responsabile della procedura analizza i dati presenti in contabilità, effettua delle proiezioni degli stessi per verificare che i dati così determinati siano in linea con le stime elaborate nel mese precedente e, conseguentemente, aggiorna un file excel appositamente predisposto che, successivamente, verrà utilizzato per compilare il modello CE ministeriale, sul portale regionale;
4. il soggetto responsabile della procedura elabora ed inserisce nel file excel i dati comunicati dal Direttore dell'UOC Politiche e Gestione Risorse Umane, dal Direttore dell'UOC Farmacia, dal Direttore dell'UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, L. P. e Gest. Relazioni Sindacali e dal Direttore UOC Manutenzioni;
5. completato il file excel, il soggetto responsabile della procedura sottopone al Direttore Generale il CE, in particolare la proiezione al 31 dicembre dell'anno oggetto di rilevazione, evidenziandogli eventuali scostamenti intervenuti rispetto alla proiezione elaborata nel mese precedente;
6. ottenuta l'approvazione del Direttore Generale, il soggetto responsabile della procedura accede al portale regionale e compila il modello CE, inserendo i dati dei ricavi e dei costi riferiti al mese oggetto di rilevazione e alla loro proiezione al 31 dicembre dell'anno in corso, così da concludere l'inserimento entro il termine indicato dalla Regione;
7. il modello CE mensilmente elaborato viene inviato al Collegio Sindacale, a richiesta, illustrando, nel corso della prima seduta utile, l'andamento della situazione economica dell'Azienda.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Modello CE ministeriale, Conto Economico aziendale, la cui compilazione avviene inserendo i dati relativi ai ricavi ed ai costi dell'Azienda, direttamente sull'apposito portale della Regione Toscana.

La compilazione avviene con cadenza mensile, nel rispetto delle scadenze indicate dalla Regione Toscana, ed i destinatari del Modello sono il Direttore Generale, la Regione Toscana ed il Collegio Sindacale.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### L) MONITORAGGIO TEMPI DI PAGAMENTO A FORNITORI

STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC BILANCIO

PERIODICITA'

TRIMESTRALE e MENSILE

FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. entro il 10 del mese successivo al trimestre di riferimento si procede all'estrazione dei dati in formato csv: l'estrazione origina dall'applicativo di contabilità CE4web denominato "FILEorTO" che, a suo tempo, fu predisposto per l'invio dei dati di pagamento in Regione Toscana;
2. l'estrazione dei dati in formato csv viene rielaborata attraverso un file xls costituito da tabelle e da formule, che consente di effettuare l'analisi dei pagamenti estratti, per fattura, per codice siope e per fornitore; manualmente si eliminano i pagamenti che non rientrano nel calcolo previsto dall'art. 9 del DPCM 22/09/2014, ovvero, che non siano transazioni commerciali; si procede anche alla verifica della corretta indicazione delle date di scadenza nelle fatture registrate in contabilità ed alla eventuale correzione delle anomalie riscontrate; in particolar modo, si correggono le scadenze applicate alle fatture pagate emesse dai "PROFESSIONISTI", in quanto il sistema di contabilità calcola la scadenza a 60 giorni dalla data di ricevimento ma, in realtà, le fatture vengono pagate entro circa 10 giorni dalla ricezione (per contratto); La mancata correzione delle scadenze determinerebbe un indicatore migliore ma non veritiero;
3. conversione dei valori presenti in file csv stabiliti dalla Regione Toscana per i loro sistemi, data "aaaammgg", in valori standard (data gg/mm/aaaa); in questo modo si generano due fogli di calcolo, uno destinato alla Regione Toscana ed uno per il calcolo dell'indicatore;
4. per ogni fattura pagata si effettua il calcolo dei giorni intercorrenti tra la data di scadenza o di equivalente richiesta di pagamento e la data di effettivo pagamento, numero che verrà moltiplicato per l'importo pagato generando una colonna chiamata "montante" (numeratore della formula); il montante verrà diviso per l'importo pagato (stessa fattura, stessa riga del file) generando l'indicatore per riga o fattura o pagamento; la sommatoria dei singoli montanti, rapportata alla sommatoria dei singoli pagamenti genera il dato: indicatore di tempestività espresso in giorni, ovvero giorni di ritardo nel pagamento rispetto alle scadenze prestabilite; il valore negativo dell'indicatore esprime pagamenti effettuati in anticipo rispetto ai termini previsti dalla legge o dagli accordi contrattuali;
5. il file generato dalla rielaborazione in xls, viene ricomposto in csv e riformattato con i criteri indicati dalla Regione Toscana ed inviato via mail all'ufficio regionale preposto (Rif. Dr. Brunetti, RT);
6. il risultato dell'indicatore viene pubblicato in Amministrazione Trasparente, all'interno della sezione dedicata, specificando il trimestre e l'anno di riferimento; entro il 31 Gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, viene calcolato l'indicatore complessivo annuale che viene pubblicato in Amministrazione Trasparente insieme a quelli con riferimento trimestrale;
7. a decorrere dal mese di giugno 2023 l'estrazione dei dati viene effettuata anche con cadenza mensile al fine di elaborare un prospetto che evidenzia i tempi di pagamento ai fornitori delle fatture relative alle transazioni commerciali, prospetto che viene inviato alla Direzione in occasione del monitoraggio mensile dell'andamento economico.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Report trimestrale relativo all'indicatore di tempestività di pagamento espresso in giorni, pubblicato in Amministrazione Trasparente, inviato alla Regione Toscana ed al Collegio Sindacale (per adempimento trimestrale PISA).

Report mensile e progressivo da inizio anno al mese di riferimento, con indicazione degli importi delle fatture pagate, sia nel mese che nell'intero periodo di riferimento, distinte in base ai tempi di pagamento: entro la scadenza contrattuale (60 gg dal ricevimento della fattura), entro 30 gg dalla scadenza contrattuale, entro 60 gg dalla scadenza contrattuale, entro 90 gg dalla scadenza contrattuale, entro 120 gg dalla scadenza contrattuale e oltre 120 gg dalla scadenza contrattuale.

Gli importi pagati, espressi al centesimo di euro, sono indicati anche in termini percentuali.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### M) MONITORAGGIO RISCOSSIONE CREDITI

#### M1) Crediti verso Aziende Pubbliche e Privati

##### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC GESTIONE AMMINISTRATIVA PRESTAZIONI OSPEDALIERE, LIBERA PROFESSIONE E GESTIONE RELAZIONI SINDACALI

##### PERIODICITA'

TRIMESTRALE

##### FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. fatturazione: al momento del ricevimento della documentazione da parte delle varie U.O. Competenti, gli uffici provvedono al emettere fattura attiva, tramite il gestionale di contabilità DataProcessing – Modulo CE4FS -; la fattura è contabilizzata ed automaticamente inserita nel modulo “Scadenario Clienti” - Contabilità DataProcessing – Modulo CE4GC;
2. incasso: di norma settimanalmente si provvede alla verifica dei pagamenti ricevuti tramite il portale informatico dell’Istituto Cassiere “Paschi on-line”; le carte contabili sono quindi regolarizzate e contabilizzate all’interno del programma di Contabilità DataProcessing - Modulo CE4GC ed emesso ordinativo di incasso;
3. monitoraggio: trimestralmente dal programma Contabilità DataProcessing Modulo CE4GC viene estrapolato il report “Scadenario Entrate”, con l’indicazione dettagliata dei documenti emessi ; gli Uffici competenti della UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali provvedono ad analizzare il report e ad effettuare i solleciti di pagamento, anche tramite contatto telefonico, e-mail, e successivamente tramite invio formale dell’estratto conto con sollecito; in caso di mancato pagamento ciascun ufficio per quanto di propria competenza procede con un secondo sollecito ed eventuale recupero crediti per vie legali.

##### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Report (in via di definizione) a cadenza mensile inviato alla Direzione Aziendale ed al Direttore della UOC Bilancio entro il giorno 30 del mese successivo.

#### M2) Fatturazione Servizi a Soggetti Privati - Ticket

##### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC GESTIONE AMMINISTRATIVA PRESTAZIONI OSPEDALIERE, LIBERA PROFESSIONE E GESTIONE RELAZIONI SINDACALI

##### PERIODICITA'

MENSILE

##### FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

1. accettazione: fase disciplinata dal Regolamento per la gestione delle prestazioni specialistiche ambulatoriali (del 14 Aprile 2022), al momento dell'accettazione, da parte del personale assegnato al front-office, è consegnata all'utente la modulistica per pagamento da effettuare presso le casse automatiche; la procedura utilizzata è Data Processing ADS;
2. incasso: di norma settimanalmente gli uffici competenti dell' UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali provvedono alla verifica dei pagamenti ricevuti tramite il portale informatico dell'Istituto Cassiere "Paschi on-line"; le carte contabili sono quindi regolarizzate e contabilizzate all'interno del programma di Contabilità DataProcessing - Modulo CE4GC ed emesso ordinativo di incasso;
3. monitoraggio: mensilmente i competenti uffici dell' UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali provvedono alla verifica dell'avvenuto pagamento utilizzando i report prodotti tramite l'utilizzo del Programma informatico Data Processing ADS / ed MS Access, e del Programma Atifasi; in caso di mancato pagamento si procede con l'emissione di avviso bonario tramite posta ordinaria; mensilmente è verificato il buon esito dell'avviso bonario ed in caso di insolvenza si procede con ulteriore sollecito tramite Raccomandata A.R.; l'emissione degli avvisi avviene con l'utilizzo di MS Access, del Programma informatico Poste Italiane; annualmente si verificano i solleciti inoltrati e in caso di mancato pagamento si procede ad iscrizione a ruolo tramite Agenzia Entrate – Riscossione; la verifica della riscossione delle somme iscritte a ruolo avviene mensilmente; le procedure informatiche utilizzate nelle fasi sono MS Access, Programma informatico Agenzia Entrate – Riscossione, Contabilità DataProcessing.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Report a cadenza mensile inviato alla Direzione Aziendale ed al Direttore della UOC Bilancio entro il giorno 30 del mese successivo.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### N) MONITORAGGIO PAGAMENTO ANTICIPATO PRESTAZIONI SANITARIE

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC GESTIONE AMMINISTRATIVA PRESTAZIONI OSPEDALIERE, LIBERA PROFESSIONE E GESTIONE RELAZIONI SINDACALI

#### PERIODICITA'

MENSILE

#### FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. accettazione: fase disciplinata dal Regolamento "Pagamento anticipato prestazioni sanitarie"; il personale dell'ambulatorio o del front-office, prima dell'erogazione della prestazione, verifica l'avvenuto pagamento del ticket o il possesso dei requisiti di esenzione; nel caso in cui non sia stato effettuato, comunica all'utente tale necessità e consegna la modulistica per eseguire il pagamento presso le casse automatiche; la procedura utilizzata è Data Processing ADS;
2. incasso: di norma settimanalmente gli uffici competenti dell'UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali provvedono alla verifica dei pagamenti ricevuti tramite il portale informatico dell'Istituto Cassiere "Paschi on-line"; le carte contabili sono quindi regolarizzate e contabilizzate all'interno del programma di Contabilità DataProcessing - Modulo CE4GC ed emesso ordinativo di incasso;
3. monitoraggio: mensilmente i competenti uffici dell'UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali provvedono alla verifica dell'avvenuto pagamento utilizzando i report prodotti tramite l'utilizzo del Programma informatico Data Processing ADS / ed MS Access.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Report a cadenza mensile inviato alla Direzione Aziendale ed al Direttore della UOC Bilancio entro il giorno 30 del mese successivo.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### O) MONITORAGGIO ANDAMENTO ECONOMICO AZIENDALE

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC CONTROLLO DI GESTIONE,

UOC BILANCIO,

UOC POLITICHE E GESTIONE RISORSE UMANE,

UOC GESTIONE AMMINISTRATIVA PRESTAZIONI OSPEDALIERE, LIBERA PROFESSIONE E GESTIONE RELAZIONI SINDACALI,

UOC FARMACIA OSPEDALIERA

#### PERIODICITA'

MENSILE

#### FASI DEL PROCESSO E TEMPISTICA DELLE FASI

1. A cadenza mensile si effettua un monitoraggio dell'andamento economico aziendale, a tal fine è costituito apposito Gruppo di Monitoraggio composto dalle seguenti figure professionali di staff della Direzione aziendale:  
Direttore UOC Controllo di Gestione; Direttore UOC Bilancio; Direttore UOC Politiche e Gestione delle Risorse Umane; Direttore UOC Gestione Amministrativa Prestazioni Ospedaliere, Libera Professione e Gestione Relazioni Sindacali; Direttore UOC Farmacia Ospedaliera.
2. Annualmente la Direzione, definisce ed assegna al Responsabile della spesa il Budget annuale, relativo allo specifico conto e/o contratto, prendendo come riferimento i costi storici e gli elementi previsionali.
3. I Responsabili della Spesa, nel corso dell'anno, hanno la specifica funzione e responsabilità di controllo e monitoraggio dell'andamento economico dei contratti di propria competenza. Nell'ambito dei propri compiti provvedono al controllo della spesa legata all'esecuzione del servizio o della fornitura, attraverso la tenuta della contabilità del contratto e, quindi, la compilazione con precisione e tempestività dei documenti contabili, con i quali si realizza l'accertamento e la registrazione dei fatti produttori spesa. L'implementazione informatica, da parte dei Res, dei moduli per l'emissione ordini deve essere corretta e tempestiva.
4. I dati elaborati da ciascun Responsabile dovranno essere inseriti nel report adottato e comunicati all'UOC Bilancio, entro il giorno 15 del mese successivo, accompagnati da sintetica analisi del risultato di periodo e da eventuale proposta di azioni correttive, finalizzate al rispetto dei budget economico assegnati.
5. Il Gruppo di Monitoraggio trasmette mensilmente (entro il giorno 25 del mese successivo) il report alla Direzione Aziendale.



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

6. Nell'ambito degli incontri mensili viene effettuata l'analisi dell'andamento economico aziendale e la Direzione Aziendale individua le eventuali azioni correttive da adottare.
7. Nel mese di novembre di ciascun anno, in occasione del monitoraggio mensile dell'andamento economico aziendale, i responsabili dei contratti/gestori di spesa, sono chiamati ad elaborare non solo la proiezione dei relativi costi con riferimento all'esercizio in corso ma anche i costi attesi per l'esercizio successivo, indicando i motivi degli eventuali scostamenti in aumento/riduzione rispetto ai dati di preconsuntivo. I valori stimati saranno comunicati alla UOC Bilancio, e costituiranno la base per la predisposizione del Bilancio Preventivo Economico dell'esercizio successivo e Budget.
8. La Direzione Aziendale inoltre analizza i dati di proiezione per l'esercizio successivo elaborati con il supporto del Gruppo di Monitoraggio (GdiM), al fine di determinare, tenendo conto degli indirizzi regionali e delle politiche gestionali che intende porre in essere, il budget annuale da assegnare a ciascun responsabile di spesa definendone anche la modalità di assegnazione, gestione e monitoraggio.

#### TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

Nello specifico, vengono elaborati i dati relativi a conti economici e/o contratti di acquisti beni e servizi oggetto di specifico monitoraggio ed afferenti alle aree sotto descritte. La Direzione Aziendale potrà valutare l'opportunità di implementare le voci contabili da sottoporre a monitoraggio per verificarne l'andamento, applicando l'iter standard previsto:

- Risorse Umane
- Farmaceutica e Dispositivi
- Trasporti Sanitari
- Acquisti servizi Non Sanitari
- Costi Servizio Front-Office
- Costi per Utenza
- Costi canone di noleggio
- Manutenzione Straordinaria
- Attrezzature Sanitarie
- Valore Compensazioni Ricoveri

I dati prodotti nelle suddette elaborazioni costituiscono la fonte per l'attività di Reporting effettuata a cadenza mensile e rivolta alla Direzione Aziendale.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Il Report "Monitoraggio e Controllo dell'andamento economico aziendale", mensilmente elaborato, riepiloga i dati del periodo in esame elaborati dai Responsabili di Spesa, come dettagliatamente previsto dalla specifica procedura, in modo da poter consentire un tempestivo confronto tra i costi rilevati nel periodo di riferimento rispetto al budget annuale assegnato ed il valore rilevato nel bilancio dell'esercizio precedente.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### Sezione: "Area Personale"

#### **P) MONITORAGGIO ANDAMENTO ASSEGNAZIONI FUNZIONALI DEL PERSONALE**

##### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC POLITICHE E GESTIONE RISORSE UMANE

##### PERIODICITA'

MENSILE

##### FASI DEL PROCESSO

1. assegnazione giuridica e funzionale personale neoassunto;
2. variazione strutture/ambito organizzativo di assegnazione;
3. monitoraggio andamento delle consistenze di personale per struttura/dipartimento e/o ambito organizzativo;
4. analisi contesti di sofferenza organizzativa.

##### TEMPISTICA DELLE FASI E TIPO DI ATTIVITA'

1. assegnazione giuridica e funzionale personale neoassunto  
All'atto dell'assunzione in servizio (al momento della stipula del contratto individuale di lavoro) e secondo quanto previsto nella delibera che autorizza l'assunzione stessa, la UOC Politiche e Gestione Risorse Umane inserisce nella procedura informatica di gestione del personale l'assegnazione giuridica e funzionale del dipendente ad una struttura ed al relativo centro di costo, come di seguito esposto:
  - Personale del ruolo sanitario o comunque addetto all'assistenza afferente al Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche: la UOC Politiche e Gestione Risorse Umane assegna al neoassunto il centro di costo relativo alla UOP di pertinenza; il Dipartimento Professioni Infermieristiche ed Ostetriche provvede ad inserire all'atto dell'ingresso in servizio il codice di centro di costo relativo alla struttura/area/dipartimento e/o ambito organizzativo di assegnazione funzionale, all'interno della quale il dipendente svolgerà la propria attività;
  - Personale del ruolo sanitario afferente al Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie: la UOC Politiche e Gestione Risorse Umane assegna al neoassunto il centro di costo relativo alla UOP di pertinenza; il Dipartimento Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie (nella persona dei Responsabili delle relative UOP) provvede a comunicare alla UOC Politiche e Gestione Risorse Umane, all'atto dell'ingresso in servizio, il codice di centro di costo relativo alla struttura/area/dipartimento e/o ambito organizzativo di assegnazione funzionale, all'interno della quale il dipendente svolgerà la propria attività; la UOC Politiche e Gestione provvede senza ritardo alla relativa variazione nella procedura informatica di gestione del personale;
  - Altro Personale del Comparto (Ruolo Tecnico e Ruolo Amministrativo): la UOC Politiche e Gestione Risorse Umane assegna al neoassunto il codice di centro di costo relativo alla struttura/area/dipartimento e/o ambito organizzativo di assegnazione giuridica/funzionale, all'interno della quale il dipendente svolgerà la propria attività;
  - Personale appartenente all'Area della Dirigenza (Sanitaria e PTA): la UOC Politiche e Gestione Risorse Umane assegna al neoassunto il codice di centro di costo relativo alla



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

struttura/area/dipartimento e/o ambito organizzativo di assegnazione giuridica/funzionale, all'interno della quale il dipendente svolgerà la propria attività.

### 2. variazione strutture/ambito organizzativo di assegnazione

- Personale del ruolo sanitario o comunque addetto all'assistenza afferente al Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche Nei casi in cui si renda necessario assegnare il dipendente a struttura/area e/o ambito organizzativo diverso rispetto a quello di prima afferenza (in applicazione del Regolamento per gli spostamenti interni o in ogni caso di ricollocazione del personale), il Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche provvede senza ritardo ad effettuare le relative variazioni sulla procedura informatica di gestione del personale. Le variazioni devono essere rese definitive entro il mese di riferimento dell'assegnazione;
- Personale del ruolo sanitario afferente al Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie Nei casi in cui si renda necessario assegnare il dipendente a struttura/area e/o ambito organizzativo diverso rispetto a quello di prima afferenza (in applicazione del Regolamento per gli spostamenti interni o in ogni caso di ricollocazione del personale), il Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie, attraverso i Responsabili delle UOP di pertinenza, provvede senza ritardo a comunicare alla UOC Politiche e Gestione Risorse Umane le variazioni da effettuare sulla procedura informatica di gestione del personale. Le variazioni devono essere rese definitive entro il mese di riferimento dell'assegnazione;
- Altro Personale del Comparto (Ruolo Tecnico e Ruolo Amministrativo): Nei casi in cui si renda necessario assegnare il dipendente a struttura/area e/o ambito organizzativo diverso rispetto a quello di prima afferenza (in applicazione del Regolamento per gli spostamenti interni o in ogni caso di ricollocazione del personale), la UOC Politiche e Gestione Risorse Umane provvede senza ritardo ad effettuare le variazioni sulla procedura informatica di gestione del personale. Le variazioni devono essere rese definitive entro il mese di riferimento dell'assegnazione;
- Personale appartenente all'Area della Dirigenza (Sanitaria e PTA): Nei casi in cui si renda necessario assegnare il dipendente a struttura/area/dipartimento diverso rispetto a quella di prima afferenza, viene adottato specifico atto deliberativo (che prevederà anche il conferimento di incarico professionale presso la nuova struttura); la UOC Politiche e Gestione Risorse Umane provvede senza ritardo ad effettuare le variazioni sulla procedura informatica di gestione del personale. Le variazioni devono essere rese definitive entro il mese di riferimento dell'assegnazione.

### 3. monitoraggio andamento delle consistenze di personale per struttura/dipartimento e/o ambito organizzativo

La UOC Politiche e Gestione Risorse Umane, con cadenza mensile, estrae dalla procedura informatica gestione del personale i dati del personale assegnato a ciascun centro di costo/struttura/dipartimento (data riferimento: ultimo giorno del mese) . Elabora quindi un report di monitoraggio dell'andamento delle consistenze per struttura/area/dipartimento e/o ambito organizzativo nel tempo (dal 2017 al mese di riferimento). Il report relativo al personale del comparto viene inviato al Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche, al Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie ed alle strutture/incarichi afferenti e ai Dipartimenti Tecnico-Amministrativi e strutture/incarichi coinvolti, per il controllo e la validazione dei dati di propria competenza. Il report validato, completo dei dati relativi al personale della dirigenza, viene inviato alla Direzione Aziendale. I report saranno quindi inviati ai Direttori DAI e al



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

Direttore dell'Area Interdipartimentale Anestesia e Rianimazione e saranno oggetto di specifiche relazioni periodiche di monitoraggio in sede di Udd.

4. analisi contesti di sofferenza organizzativa  
(a cadenza periodica su richiesta della Direzione Aziendale)

Al fine di individuare i contesti di sofferenza organizzativa che richiedono interventi specifici, la Direzione Aziendale incontra i Direttori dei DAI, il Direttore dell'Area Interdipartimentale Anestesia e Rianimazione e i Direttori dei Dipartimenti delle Professioni Sanitarie (Infermieristico ed Ostetrico, delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie e strutture/ incarichi afferenti) per la discussione:

- dei dati relativi alle consistenze di personale delle singole strutture/aree e/o ambito organizzativo forniti dalla UOC Politiche e Gestione Risorse Umane;
- dei dati relativi alle tipologie di attività ed ai volumi delle stesse forniti dalla UOC Controllo di Gestione.

L'analisi potrà essere integrata dai dati sul monitoraggio delle assenze (lunghe e brevi), sugli accantonamenti ferie/ore e sullo straordinario. L'esito dell'analisi consentirà di individuare le priorità di intervento e di programmare le relative procedure di reclutamento o di assegnazione interna. L'analisi dei dati relativi al personale amministrativo o tecnico non addetto all'assistenza sarà effettuata in specifici incontri della Direzione Aziendale con i Direttori dei Dipartimenti Tecnico-Amministrativi e con le strutture/incarichi coinvolti.

### METODOLOGIA

Applicativi utilizzati: HR

Fonte dati: HR, dati trasmessi dagli uffici competenti indicati in procedura

Modalità di elaborazione: Estrazione da HR, acquisizione dati forniti dagli uffici e strutture coinvolte nella procedura.

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

-Tabelle assegnazioni funzionali del personale distinte per profilo, inviate alla Direzione Aziendale a cadenza mensile entro l'ultimo giorno del mese successivo a quello di analisi.

-Tabelle sul monitoraggio delle assenze (lunghe e brevi), sugli accantonamenti ferie/ore e sullo straordinario, prodotte in occasione degli incontri periodici sul fabbisogno del personale programmati dalla Direzione Aziendale.

-Indicatori di Produttività per DAI, prodotti dalla UOC Controllo di Gestione (secondo la procedura riportata di seguito), in occasione degli incontri periodici sul fabbisogno del personale programmati dalla Direzione Aziendale.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### Q) INDICATORI DI PRODUTTIVITA' DEL PERSONALE AZIENDALE

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC CONTROLLO DI GESTIONE

#### PERIODICITA'

ANNUALE

#### FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

L'AOU Senese ha sviluppato un Sistema di Valutazione del Personale attraverso Indicatori di Produttività/Complessità delle attività svolte, al fine di dotarsi di uno strumento, condiviso ed oggettivo, per supportare la Direzione Aziendale nei processi decisionali legati all'individuazione delle aree di miglioramento della performance, alla determinazione della scala di priorità degli interventi, all'analisi dei contesti di sofferenza organizzativa e quindi all'opportunità di procedere all'assunzione di personale nei singoli ambiti organizzativi (DAI/Strutture).

Il Sistema si avvale delle informazioni contenute in un set prestabilito di indicatori per l'analisi della produttività interna aziendale per singolo DAI e Struttura Organizzativa dell'AOU Senese, rappresentando sia quantitativamente che graficamente i fenomeni descritti.

Di seguito le fasi in cui si articola la presente attività riferita al personale dirigente aziendale:

1. L'UOC Controllo di Gestione provvede periodicamente all'aggiornamento a cadenza annuale dei dati contenuti nel Sistema, prevedendo la sistematica raccolta ed elaborazione dei dati utili a rappresentare, attraverso appositi indicatori, fatti e fenomeni per singola Struttura relativi a:
  - l'attività di ricovero
  - l'attività specialistica ambulatoriale;
2. In particolare il Sistema prevede a cadenza annuale l'aggiornamento a cura dell'UOC Controllo di Gestione dei seguenti dati per singolo DAI e per singola Struttura afferente ad esso:
  - N° casi (di ricovero) trattati in degenza ordinaria e diurna
  - N° punti DRG prodotti da ricoveri ordinari e diurni
  - N° prestazioni ambulatoriali effettuate per pazienti esterni
  - N° prestazioni ambulatoriali effettuate per pazienti interni ricoverati
  - Valore della produzione € prodotto da Attività specialistica ambulatoriale per pazienti esterni
  - Valore della produzione € prodotto da Attività specialistica ambulatoriale per pazienti interni ricoverati
  - N° prestazioni di laboratorio (e relativo Valore) effettuate per pazienti esterni
  - N° prestazioni di laboratorio (e relativo Valore) effettuate per pazienti interni ricoverati
  - N° Unità di Personale (SSN, Univ e Contratti) assegnate
3. Successivamente viene svolta l'attività di aggiornamento dei seguenti indicatori calcolati per singolo DAI e per singola Struttura afferente ad esso:
  - N° casi (di ricovero) trattati per unità di personale (dirigente medico)
  - N° punti DRG prodotti per unità di personale (dirigente medico)
  - N° prestazioni ambulatoriali effettuate per unità di personale (dirigente medico)
  - Valore della produzione da attività ambulatoriale per unità di personale (dirigente medico)



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

- N° prestazioni di laboratorio effettuate per unità di personale (dirigente)
  - Valore della produzione da attività di laboratorio per unità di personale (dirigente)
  - N° prestazioni radiologiche effettuate per unità di personale (dirigente medico)
  - Valore della produzione da attività radiologiche per unità di personale (dirigente medico)
4. Per calcolare gli indicatori presenti nel Sistema e provvedere al loro aggiornamento, l'UOC Controllo di Gestione elabora periodicamente i dati per singola Struttura, già presenti all'interno del Sistema di Contabilità Analitica Aziendale, rapportandoli alle rispettive unità di personale presenti nel periodo oggetto di analisi.
5. Il numero di dirigenti medici per singola Struttura dedicato all'attività assistenziale rappresenta il denominatore utile al calcolo degli indicatori sull'attività di degenza e sull'attività ambulatoriale. La rappresentazione grafica dell'attività di degenza prevede la costruzione di una matrice di posizionamento a quadranti (una per ciascun DAI), impostata su un indicatore di produttività (N° casi di ricovero trattati per unità di dirigente medico) ed un indicatore di complessità (N° punti DRG prodotti per unità di dirigente medico). La rappresentazione grafica dell'attività ambulatoriale prevede la costruzione di una matrice di posizionamento a quadranti (una per ciascun DAI), impostata su un indicatore di produttività (N° prestazioni ambulatoriali effettuate per unità di dirigente medico) ed un indicatore di complessità (Valore della produzione da attività ambulatoriale per unità di dirigente medico). La rappresentazione grafica dell'attività diagnostica di laboratorio prevede la costruzione di una matrice di posizionamento a quadranti (una a livello aziendale), impostata su un indicatore di produttività (N° prestazioni di laboratorio effettuate per unità di dirigente) ed un indicatore di complessità (Valore della produzione da attività di laboratorio per unità di dirigente). La rappresentazione grafica dell'attività diagnostica per immagini prevede la costruzione di una matrice di posizionamento a quadranti (una a livello aziendale), impostata su un indicatore di produttività (N° prestazioni di radiologia effettuate per unità di dirigente medico) ed un indicatore di complessità (Valore della produzione da attività di radiologia per unità di dirigente medico).
6. All'interno delle Matrici di Posizionamento, le Strutture evidenziate dai simboli di colore verde scuro (in alto a destra) e verde chiaro presentano valori elevati di entrambe le variabili (produttività/complessità), mentre quelle con simboli di colore rosso (in basso a sinistra) ed arancione hanno valori di entrambe le variabili al di sotto della media aziendale. I casi intermedi sono quelli evidenziati dai simboli di colore giallo.

A livello aziendale inoltre è in fase di predisposizione un set di indicatori finalizzata ad una analoga attività di analisi e di valutazione riferita al personale del Comparto ed in particolare a quello delle Professioni.

Gli indicatori dovrebbero rappresentare il Volume di Prestazioni ed il Fatturato prodotto per ciascun ambito di attività (diagnostica di laboratorio, diagnostica per immagini, ...) rispetto al Numero di Unità di Personale Professionale presente nel periodo oggetto di analisi.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Reportistica periodica a cadenza annuale inviata alla Direzione Aziendale ed alla UOC Politiche e Gestione delle Risorse Umane.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### R) MONITORAGGIO/INDAGINI DI CLIMA INTERNO E DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E QUALITA' DEI PERCORSI SOCIO-ASSISTENZIALI E PRECONTENZIOSO OSPEDALIERO

#### PERIODICITA'

ANNUALE

#### FASI DEL PROCESSO

Organizzazione della valutazione

1. Adeguamento della piattaforma dedicata alla web survey con l'aggiornamento dello strumento di rilevazione;
2. diffusione al personale di specifiche comunicazioni sull'inizio dell'attività di rilevazione, invitando gli operatori a partecipare all'indagine;
3. generazione di link all'indagine e invio da parte della segreteria della Direzione di un messaggio di posta elettronica a tutto il personale; il messaggio conterrà il collegamento alla piattaforma ed un breve testo contenente le finalità dello studio e le modalità di partecipazione;

Rilevazione del benessere organizzativo

1. l'attività di rilevazione viene svolta annualmente nel mese di ottobre;
2. successivamente viene realizzato il download degli archivi dalla piattaforma di web-survey e sarà codificato l'archivio dei dati;
3. tali archivi vengono elaborati e viene realizzata la reportistica;
4. viene organizzato un evento annuale per la presentazione dei risultati;

#### TEMPISTICA DELLE FASI

- le attività della Macro-fase "Organizzazione della valutazione" vengono svolte da luglio a settembre di ogni anno;

- le attività della Macro-fase "Rilevazione del benessere organizzativo" sono così calendarizzate:

la sotto-fase 1. è prevista annualmente nel mese di ottobre,

la sotto-fase 2. è prevista nel mese di novembre,

la sotto-fase 3. consistente nella realizzazione della reportistica, viene realizzata tra dicembre e gennaio dell'anno successivo,

la sotto-fase 4. viene organizzata annualmente nel mese di marzo dell'anno successivo.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### TIPO DI ATTIVITA'

- l'attività di monitoraggio prevede la codifica degli archivi scaricati dalla piattaforma di web-survey, l'analisi statistica dei dati e la redazione di una reportistica personalizzata;

### METODOLOGIA

L'attività di rilevazione dei dati viene realizzata mediante la somministrazione online di un questionario tramite una piattaforma dedicata di web-survey; su tale piattaforma viene collocato il questionario destinato alla raccolta dei giudizi degli operatori AOUS: si tratta di uno strumento validato e già utilizzato nei monitoraggi svolti negli anni scorsi; il Work Related Assessment Scale è stato pubblicato su riviste scientifiche (Coluccia A, Lorini F, Ferretti F, Pozza A, Gaetani M. Benessere organizzativo e stress lavoro-correlato nelle organizzazioni sanitarie: validazione della Work-related Stress Assessment Scale. G. Ital. Med. Lav. Ergon. 2015 Oct-Dec;37(4):209-19. Italian. PMID: 26934806.); i dati raccolti saranno elaborati mediante tecniche statistiche descrittive utilizzando il software SPSS-IBM v27.0.

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Il prodotto dell'attività di monitoraggio è rappresentato da una reportistica annuale personalizzata; in particolare viene prodotto un report generale per la Direzione Aziendale ed una serie di report individuali destinati ai Direttori dei Dipartimenti.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### Sezione: "Area Tecnica"

#### S) MONITORAGGIO ANDAMENTO LAVORI PUBBLICI

STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE  
DIPARTIMENTO TECNICO

PERIODICITA'  
MENSILE

FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI E TIPO DI ATTIVITA'

Il monitoraggio "andamento lavori pubblici" ha come obiettivo l'aggiornamento periodico dello stato di avanzamento dei procedimenti di pertinenza del Dipartimento Tecnico.

Il monitoraggio riguarda tutte le fasi di un procedimento: le fonti di finanziamento, le procedure amministrative per l'affidamento dei servizi di ingegneria ed architettura collegati all'intervento (progettazione, verifica, direzione lavori, collaudo), la procedura di appalto dei lavori, l'andamento dei vari livelli di progettazione e relative verifiche, l'andamento dell'esecuzione lavori oltre all'andamento finanziario dell'opera.

Tale attività è a cura della UOC Programmazione, monitoraggio e procedure di gara in area tecnica, di concerto con il Direttore di Dipartimento, i RUP dei procedimenti e la UOC Bilancio.

Gli strumenti di monitoraggio sono il "tabellone lavori", che riporta tutti le informazioni sopra descritte, 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".

L'attività di monitoraggio è strutturata nelle seguenti Fasi:

1. Riunioni con cadenza mensile, indette dalla UOC Programmazione monitoraggio e procedure di gara in area tecnica, con il Direttore di Dipartimento ed i RUP dei vari procedimenti. Durante le riunioni i RUP forniscono le informazioni ed i relativi aggiornamenti riguardanti le varie fasi dei procedimenti in corso, sia dal punto di vista delle procedure che dell'andamento di progettazione e di lavori ed i relativi scostamenti rispetto alle previsioni iniziali, dando evidenza delle motivazioni. Di tali riunioni viene redatto apposito verbale.
2. Aggiornamento del data-base a seguito delle riunioni.
3. Aggiornamento mensile dei dati relativi all'andamento finanziario dei procedimenti sulla scorta delle procedure amministrativo/contabili messe in atto dal Dipartimento Tecnico, avvalendosi degli applicativi aziendali per la gestione degli ordini e di un applicativo su base access denominata "cruscotto".
4. Invio della Reportistica alla Direzione Aziendale.
5. La documentazione suddetta viene discussa in occasione degli incontri periodici della Direzione con il Dipartimento Tecnico.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### METODOLOGIA

Utilizzo programma Microsoft Access ed Excell.

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Invio alla Direzione Aziendale con cadenza mensile del “tabelloni lavori” sia sotto forma di file informatico sia in forma cartacea.

Invio alla Direzione Aziendale con cadenza bimensile del “report degli scostamenti” dei procedimenti rispetto ai tempi programmati.

Invio alla Direzione Aziendale con cadenza semestrale dell’“elenco dei procedimenti conclusi”.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### T) MONITORAGGIO GESTIONE SPAZI OSPEDALIERI - SPOT

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC GESTIONE DELLA SICUREZZA

UOC GESTIONE LOGISTICA, ECONOMALE, CONTRATTI E RAPPORTI CON ESTAR

#### PERIODICITA'

ANNUALE

#### FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

Il monitoraggio della gestione degli spazi ospedalieri seguirà l'adozione della delibera relativa all'assegnazione spazi in cui la Direzione Aziendale affida i relativi spazi ospedalieri ai Direttori DAI di competenza come da procedura aziendale (delibera n°1144 del 28.10.21 di Approvazione Procedura "Assegnazione spazi e/o variazione destinazione d'uso dei locali"), da cui tale monitoraggio prende il via.

I sopralluoghi per verificare il rispetto dell'assegnazione degli spazi verrà effettuato dalla squadra antincendio, afferente alla UOC Gestione della Sicurezza, con cadenza semestrale.

Tali sopralluoghi verranno effettuati in tutti i lotti dell'AOUS e verrà impostata apposita Istruzione Operativa con i passaggi da effettuare per svolgere un controllo efficace e corrispondente alla Procedura in cui esso è inserito.

Di seguito le Fasi:

1. L'Ufficio Mobility fornisce le planimetrie all'UOC Gestione della Sicurezza;
2. UOC Gestione della Sicurezza affida alla Squadra Antincendio le planimetrie per i sopralluoghi in cui dovranno evidenziare le eventuali anomalie;
3. La Squadra Antincendio riporterà i dati raccolti, che verranno trasmessi alla UOC Gestione Logistica, Economale, Contratti e rapporti con ESTAR la quale vaglierà le non conformità riscontrate;
4. L'UOC Gestione Logistica, Economale, Contratti e rapporti con ESTAR comunicherà alla Direzione Aziendale ogni non conformità rilevata.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Comunicazioni della UOC Gestione Logistica, Economale, Contratti e rapporti con ESTAR a cadenza semestrale alla Direzione Aziendale delle non conformità rilevate.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### Sezione: "Area Amministrativa"

#### U) MONITORAGGIO ACCORDI/CONVENZIONI

##### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC AFFARI GENERALI E LEGALI

##### PERIODICITA'

TRIMESTRALE

##### FASI DEL PROCESSO

1. inserimento dati;
2. estrazione trimestrale report alla Direzione.

##### TEMPISTICA DELLE FASI

1. inserimento dati: in continuo, alla conclusione del procedimento amministrativo di approvazione e sottoscrizione dell'accordo/protocollo/convenzione;
2. estrazione trimestrale report alla Direzione: estrazione, effettuata entro il 10 del primo mese del trimestre precedente, del report delle scadenze relative al trimestre successivo.

##### TIPO DI ATTIVITA'

- inserimento dati nei campi dello scadenziario;
- estrazione dati su query preimpostata.

##### METODOLOGIA

Utilizzo programma Microsoft Access.

##### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Aggiornamento dati nel programma access (destinatari interni alla UOC Affari Generali e Legali);  
Report trimestrale delle scadenze: invio alla Direzione Aziendale (DG,DA,DS), entro il giorno 10 del primo mese del trimestre precedente, del report delle scadenze relative al trimestre successivo.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### V) PERCORSO ATTUATIVO DI CERTIFICABILITA' (PAC) – MANUALE AZIENDALE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVO-CONTABILI ED ATTIVITA' DI INTERNAL AUDITING

#### V1) Revisione del Manuale Aziendale delle Procedure Amministrativo-Contabili

##### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

COMITATO AZIENDALE DI CONTROLLO INTERNO (CACI),  
COORDINATO DAL REFERENTE AZIENDALE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDITING

##### PERIODICITA'

ANNUALE

Il Manuale Aziendale delle Procedure Amministrativo-Contabili si articola nei seguenti Cicli Aziendali:

1. Ciclo Patrimonio
2. Ciclo Magazzino
3. Ciclo Attivo
4. Ciclo Passivo
5. Ciclo Personale
6. Ciclo Legale
7. Ciclo Contabilità (articolato in 7.1 Contabilità Generale e 7.2 Contabilità Analitica),
8. Ciclo Disponibilità liquide
9. Ciclo Patrimonio Netto
10. Ciclo Fondo Rischi ed Oneri

##### FASI DEL PROCESSO, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. aggiornamento a cadenza annuale, da parte dei singoli Referenti dei Cicli Aziendali, delle Procedure relative al singolo Ciclo aziendale valide al 31 Dicembre dell'anno precedente ed invio della documentazione al referente aziendale della funzione di internal auditing;
2. coordinamento delle attività da parte del referente aziendale della funzione di internal auditing e predisposizione della versione provvisoria dell'aggiornamento al 31 Dicembre dell'anno precedente del Manuale Aziendale delle Procedure Amministrativo-Contabili;
3. validazione da parte del Comitato Aziendale di Controllo Interno (CACI), presieduto dal Direttore Amministrativo e composto da tutti i Referenti dei Cicli Aziendali, della versione aggiornata al 31 Dicembre dell'anno precedente del Manuale Aziendale delle Procedure Amministrativo-Contabili;
4. adozione della delibera aziendale di aggiornamento annuale del Manuale Aziendale delle Procedure Amministrativo-Contabili.

##### TEMPISTICA DELLE FASI

1. entro il 28 Febbraio dell'anno successivo a quello relativo all'aggiornamento;
2. entro il 31 Marzo dell'anno successivo a quello relativo all'aggiornamento;
3. entro il 20 Aprile dell'anno successivo a quello relativo all'aggiornamento;
4. entro il 30 Aprile dell'anno successivo a quello relativo all'aggiornamento;

##### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Manuale Aziendale delle Procedure Amministrativo-Contabili aggiornato al 31 Dicembre anno precedente.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### V2) Attività di Internal Auditing

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

REFERENTE AZIENDALE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDITING

#### PERIODICITA'

PERIODICA/ANNUALE

#### FASI DEL PROCESSO, TEMPISTICA DELLE FASI, TIPO DI ATTIVITA' E METODOLOGIA

1. predisposizione del Piano Aziendale di Internal Audit (biennale);
2. adozione delibera di approvazione del Piano Aziendale di Internal Audit (biennale);
3. svolgimento delle attività annuali di Internal Audit, che consistono in:
  - organizzazione e svolgimento di Incontri di Audit, incentrati sul controllo (ciclico ed a campione) del funzionamento di procedure amministrativo-contabili aziendali all'interno dei Cicli amministrativi descritti nel Manuale Aziendale delle Procedure Amministrativo-Contabili,
  - redazione dei Verbali di Audit,
  - predisposizione (eventuale) dei Rapporti Preliminari di Audit, con le segnalazioni, le raccomandazioni e gli eventuali "impegni" assunti dai soggetti aziendali direttamente coinvolti al fine di superare eventuali criticità rilevate,
  - predisposizione dei Rapporti Finali di Audit, con la valutazione finale del grado di funzionamento della Procedura aziendale sottoposta al controllo dell'Internal Audit,
  - invio della documentazione alla Direzione Aziendale ed alla Regione Toscana,
  - relazione annuale sulle attività aziendali svolte nell'ambito dell'Internal Auditing.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

- Piano Aziendale di Internal Audit (biennale).
- 
- Per ciascun Audit svolto, invio alla Direzione Aziendale ed ai soggetti aziendali direttamente coinvolti di:
  - Notifica Avvio Attività di Audit,
  - Verbale di Audit,
  - Rapporto Preliminare di Audit (eventuale, in caso di rilevazione di criticità)
  - Rapporto Finale di Audit.
- Relazione annuale, inviata alla Regione Toscana, sulle attività di Internal Auditing.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### - Sezione: " Valutazione dell'Utenza"

#### W) MONITORAGGIO RECLAMI/SEGNALAZIONI UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO (URP)

STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE  
UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO (URP)

PERIODICITA'  
SEMESTRALE

#### FASI DEL PROCESSO

- 1.arrivo del reclamo ed invio al protocollo;
- 2.inserimento reclamo nella procedura regionale di gestione reclami e in foglio excel;
- 3.annotazione del reclamo nel registro cartaceo;
- 4.richiesta di relazione ai soggetti coinvolti nel reclamo e per conoscenza ai Direttori UO/Dip.to;
- 5.invio eventuali solleciti;
- 6.analisi delle relazioni pervenute e predisposizione della risposta al cittadino;
- 7.trasmissione dell'istruttoria e della risposta alla Direzione per la firma;
- 8.protocollazione e spedizione della risposta al cittadino;
- 9.registrazione delle informazioni contenute nel registro cartaceo su foglio excel.

#### TEMPISTICA DELLE FASI

- registrazione del reclamo: entro 1 giorno dall'arrivo;
- richiesta di relazione: entro 1 giorno dall'arrivo del reclamo;
- invio eventuali solleciti: invio sollecito URP dopo 10 giorni dalla richiesta di relazione, invio sollecito del Direttore Sanitario o Direttore Amministrativo entro 10 giorni dal sollecito dell'URP;
- analisi delle relazioni pervenute, predisposizione della risposta al cittadino e trasmissione alla Direzione per la firma: entro 8 giorni dall'arrivo delle relazioni;
- protocollazione e spedizione al cittadino: entro 30/60 giorni dalla data del reclamo;
- registrazione delle informazioni sulla procedura regionale e su foglio excel al momento della spedizione della lettera di risposta al cittadino.

#### TIPO DI ATTIVITA'

- registrazione nella procedura regionale di gestione reclami e nel foglio excel: data di arrivo, soggetto proponente, oggetto, aspetto trattato identificato da classificazione regionale;
- individuazione dei soggetti coinvolti nel reclamo ed invio della richiesta di relazione tramite e-mail;
- invio sollecito dell'URP tramite mail e sollecito del Direttore Sanitario/Amministrativo con lettera firmata e trasmessa tramite e-mail;
- analisi delle relazioni pervenute, redazione della risposta ed invio dell'istruttoria e della risposta cartacea alla Direzione per la firma;
- protocollazione ed invio al cittadino o per e-mail criptata o per posta ordinaria;
- registrazione delle informazioni sulla procedura regionale e su foglio excel.
- registrazione di eventuale successiva richiesta di riesame da parte della Commissione Mista Conciliativa o del Difensore civico regionale.



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### METODOLOGIA

Registrazione delle informazioni sulla procedura regionale e su foglio excel.

### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Estrazione dei dati ed invio report semestrale alla Direzione Aziendale (DG,DA,DS).



# AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

## SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

### X) MONITORAGGIO/INDAGINI DELLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

#### STRUTTURA/SOGGETTO RESPONSABILE

UOC ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E QUALITA' DEI PERCORSI SOCIO-ASSISTENZIALI E PRECONTENZIOSO OSPEDALIERO

#### PERIODICITA'

ANNUALE

#### FASI DEL PROCESSO

Organizzazione del sistema di monitoraggio

1. aggiornamento del consenso al trattamento dei dati personali.
2. preparazione di una piattaforma di web-survey per la raccolta on-line delle risposte al questionario di soddisfazione, piattaforma messa a disposizione dei rispondenti tramite un link; Il link sarà personalizzato in relazione alla struttura oggetto della rilevazione (p.e.: reparto di degenza, ambulatorio, ...);
3. generazione di un QR code corrispondente ai link personalizzati;
4. predisposizione di supporti conoscitivi mediante i quali informare i pazienti della possibilità di compilare il questionario di soddisfazione utilizzando il QR code o il link; tale materiale viene apposto in modo ben visibile agli utenti all'interno dei reparti e degli spazi ambulatoriali;

Messa a regime del sistema di monitoraggio

1. l'attività di rilevazione viene svolta durante tutto l'anno;
2. una volta all'anno viene realizzato il download degli archivi dalla piattaforma di web-survey;
3. tali archivi vengono elaborati e viene realizzata la reportistica;
4. organizzazione di un evento annuale per la presentazione dei risultati;

#### TEMPISTICA DELLE FASI

- le attività della Macro-fase "Organizzazione del sistema di monitoraggio" vengono svolte da giugno ad agosto di ogni anno;

- le attività della Macro-fase "Messa a regime del sistema di monitoraggio" sono così calendarizzate:

la sotto-fase 1. è prevista dal mese di gennaio al mese di dicembre

la sotto-fase 2. viene svolta annualmente nel mese di dicembre,

la sotto-fase 3. viene realizzata annualmente tra il mese di dicembre ed il mese di gennaio dell'annualità successiva,

la sotto-fase 4. viene organizzata annualmente nel mese di marzo dell'anno successivo.



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

### SISTEMI AZIENDALI DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

#### TIPO DI ATTIVITA'

- l'attività di monitoraggio prevede la codifica degli archivi scaricati dalla piattaforma di web-survey, l'analisi statistica dei dati e la redazione di una reportistica personalizzata;

#### METODOLOGIA

L'attività di rilevazione dei dati viene realizzata mediante la somministrazione online di un questionario tramite una piattaforma dedicata di web-survey; su tale piattaforma vengono collocati i questionari destinati alla raccolta dei giudizi dei pazienti: si tratta di strumenti validati, già utilizzati nei monitoraggi svolti negli anni scorsi, questionari che sono stati anche oggetto di pubblicazioni scientifiche (Coluccia A, Ferretti F, Pozza A, Lorini F. Healthservices&inPatientexperience (HS&PE): development of a patient-centered outcome measure for inpatient settings in Italy. Int J Pers Cent Med. 2013;3:53–62; Coluccia A, Ferretti F, Pozza A. Health Services Out Patient Experience questionnaire: factorial validity and reliability of a patient-centered outcome measure for outpatient settings in Italy. Patient Relat Outcome Meas. 2014;5:93); i dati raccolti saranno elaborati mediante tecniche statistiche descrittive utilizzando il software SPSS-IBM v27.0.

#### OUTPUT PRODOTTO/REPORTISTICA

Il prodotto dell'attività di monitoraggio è rappresentato da una reportistica annuale personalizzata; in particolare viene prodotto un report generale per la Direzione Aziendale ed una serie di report individuali destinati ai responsabili medici e infermieristici delle strutture coinvolte; viene inoltre organizzato un evento annuale per la presentazione dei risultati agli operatori dell'AOUS.