



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

ATTO FIRMATO DIGITALMENTE

DELIBERAZIONE n. 61 data 19-01-2024
PROPOSTA n. 148 data 19-01-2024

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

Oggetto: Approvazione del "Piano sul Benessere organizzativo dell'Aou Senese"

Immediatamente eseguibile: SI



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

OGGETTO: Approvazione del “Piano sul Benessere organizzativo dell’Aou Senese”

IL DIRETTORE GENERALE

In virtù dei poteri conferiti con Decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n. 227 del 21.12.2023

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

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

Richiamati le fonti europee, il quadro normativo nazionale e le linee ministeriali di indirizzo e coordinamento in materia di benessere organizzativo, definito come “la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno”, con particolare riferimento a:

- Accordo quadro europeo sullo “Stress lavoro-correlato” dell’8 ottobre 2004;
- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
- Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica (24 marzo 2004) recante “Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni”;
- Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 “Attuazione dell’articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”;
- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
- Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”;
- Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri recante “Indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e linee guida contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti”;

Premesso che:

- La valorizzazione delle risorse umane, in considerazione della natura fortemente professionale che connota un’Azienda sanitaria, rappresenta per l’Aou Senese una delle principali linee di sviluppo strategico e operativo formalizzate, a partire dal 2021, nei documenti di programmazione pluriennale aziendali con l’individuazione di specifici indirizzi ed azioni;
- L’impegno dell’Aou Senese è volto ad alimentare il processo di miglioramento continuo del



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

funzionamento dell'organizzazione, al fine ultimo della soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini, attraverso il rafforzamento delle iniziative aziendali in tema di benessere organizzativo per la tutela della salute psico-fisica-sociale dei professionisti;

Ritenuto necessario procedere all'approvazione di un piano organico, con funzioni di indirizzo nell'ambito del succitato processo intrapreso dall'Azienda, che metta a sistema le strategie di intervento per il benessere organizzativo, con riferimento sia a quelle già inserite negli strumenti di programmazione che saranno così ulteriormente rafforzate e valorizzate sia alle idee progettuali di nuova introduzione;

Precisato che:

- Il Piano tiene conto, nello sviluppo dei suoi contenuti, delle risultanze delle indagini di clima organizzativo delle Aziende sanitarie e ospedaliere condotte dal Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, le quali, se alimentate da un elevato tasso di partecipazione, producono risultati in grado di offrire una base informativa utile alle scelte del management sulle strategie gestionali per il miglioramento continuo del clima e, di conseguenza, del benessere organizzativo aziendale;
- La struttura del Piano si articola in sette sezioni corrispondenti alle principali macro aree di valutazione delle ultime indagini del MeS sul clima organizzativo, ovvero: "Tasso di adesione al questionario", "Condizioni lavorative", "Management" con riferimento al proprio superiore gerarchico o Direttore di struttura, "Programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati", "Comunicazione e informazione", "Formazione", "Azienda" in termini di valutazione complessiva e ambiti di miglioramento;
- L'attuazione del Piano, con riferimento allo sviluppo operativo degli indirizzi riportati, sarà oggetto di definizione di cronoprogrammi e processi di monitoraggio;
- Il Piano sarà sottoposto, ogni anno, a revisione, fungendo da riferimento per l'aggiornamento, a scorrimento annuale, dei documenti di programmazione pluriennale aziendali nelle loro sezioni dedicate alla valorizzazione delle risorse umane;

Dato atto dell'iter ampiamente partecipato, guidato dalla Direzione aziendale, che ha contraddistinto sia le fasi di predisposizione del Piano, attraverso l'operatività di un gruppo di lavoro multidisciplinare con il coinvolgimento di molteplici funzioni aziendali, sia quelle successive propedeutiche alla sua finalizzazione con:

- Passaggi fattivi di condivisione con la componente sindacale (Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Area Sanità, Associazioni Docenti Universitari, Dirigenza Sanitaria Universitaria, Dirigenza Area Funzioni Locali - dirigenti PTA, Organizzazioni Sindacali Confederali, Personale del Comparto, Rappresentanza Sindacale Unitaria aziendale), caratterizzati per la trasmissione della documentazione relativa al Piano e lo svolgimento di incontri congiunti di illustrazione (24 ottobre e 7 novembre 2023), dai quali sono state acquisite proposte che hanno contribuito alla sua versione finale;
- L'apertura della consultazione della bozza del Piano a tutti i dipendenti che, sulla intranet aziendale, hanno avuto la possibilità di visionare il testo e, per un determinato periodo di tempo, di avanzare osservazioni o suggerimenti, anche in modalità anonima direttamente da una apposita sezione (elemento innovativo che continuerà a caratterizzare gli iter di formulazione e



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

approvazione dei principali atti di governo aziendali) oppure attraverso una e-mail dedicata alla comunicazione diretta con la Direzione aziendale in tema di clima e benessere organizzativo;

- Nell'ambito dei lavori della prima edizione della "Settimana dedicata alla Partecipazione e all'Ascolto dei dipendenti" svoltasi a dicembre 2023, l'organizzazione di una sessione di incontro per la presentazione dei contenuti della bozza del Piano aperta alla partecipazione di tutti i dipendenti interessati (4 dicembre 2023);
- L'inserimento dell'illustrazione della bozza del Piano nell'Ordine del Giorno delle sedute del dell'Ufficio di Direzione (30 ottobre e 11 dicembre 2023), del Comitato Unico di Garanzia (13 novembre 2023), del Consiglio dei Sanitari (17 novembre 2023), della Commissione Paritetica Aou Senese / Università di Siena (22 novembre 2023);

Ritenuto opportuno, pertanto, approvare il "Piano sul Benessere Organizzativo dell'Aou Senese", così come risultante dall'allegato al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale (Allegato 1);

Precisato che al Piano, in quanto inerente ad una progettualità strategica aziendale che interessa direttamente tutti i professionisti, l'Aou Senese garantirà adeguata visibilità e pubblicizzazione attraverso i canali di comunicazione interna;

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

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

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

DELIBERA

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

1. Di approvare il "Piano del Benessere Organizzativo dell'Aou Senese", così come risultante dall'allegato al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale (Allegato 1);
2. Di dare atto che il Piano sarà sottoposto, ogni anno, a revisione, fungendo da riferimento per l'aggiornamento, a scorrimento annuale, dei documenti di programmazione pluriennale aziendali nelle loro sezioni dedicate alla valorizzazione delle risorse umane;
3. Di dare atto che l'attuazione del Piano, con riferimento allo sviluppo operativo degli indirizzi riportati, sarà oggetto di definizione di cronoprogrammi e processi di monitoraggio;
4. Di dare atto che al Piano, in quanto inerente ad una progettualità strategica aziendale che interessa direttamente tutti i professionisti, l'Aou Senese garantirà adeguata visibilità e pubblicizzazione attraverso i canali di comunicazione interna;
5. Di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del bilancio aziendale;



Delibera firmata digitalmente



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

6. Di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 42, comma 4, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche ed integrazioni, tenuto conto della necessità di procedere alla formalizzazione della progettualità sostenendo l'operatività delle iniziative in essa inserite;
7. Di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 42, comma 2, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche e integrazioni.

IL DIRETTORE GENERALE
F.to Prof. Antonio Davide Barretta

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

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



PIANO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO DELL'AOU SENESE



Indice

1. INTRODUZIONE	2
2. IL PIANO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO	
2.1 Iniziative e progettualità nella dimensione “Tasso di adesione al questionario”	4
2.2 Iniziative e progettualità nella dimensione “Condizioni lavorative”	4
2.3 Iniziative e progettualità nella dimensione “Management”	10
2.4 Iniziative e progettualità nella dimensione “Programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati”	12
2.5 Iniziative e progettualità nella dimensione “Comunicazione e informazione”	14
2.6 Iniziative e progettualità nella dimensione “Formazione”	17
2.7 Iniziative e progettualità nella dimensione “Azienda”	18

1. Introduzione

Il presente documento nasce dall'esigenza di rafforzare ulteriormente le iniziative aziendali in tema di benessere organizzativo volte a tutelare la salute psico-fisica dei professionisti, in vista di un costante miglioramento del funzionamento dell'organizzazione dell'Azienda ospedaliero-universitaria Senese (Aou Senese).

La valorizzazione delle risorse umane, in considerazione della natura fortemente professionale che connota un'azienda sanitaria, rappresenta per l'Aou Senese una delle principali linee di sviluppo strategico e operativo formalizzate, a partire dal 2021, nella programmazione pluriennale aziendale. Infatti, alle strategie e ai processi di valorizzazione della dimensione professionale dell'organizzazione è dedicato un capitolo delle Strategie triennali aziendali e del Rendiconto annuale sui principali risultati raggiunti dall'Azienda, nonché una dimensione all'interno della sotto-sezione sul "Valore pubblico" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) aziendale.

Lo scopo del presente documento è quello di definire un piano organico, ovvero uno strumento di indirizzo nell'ambito del processo intrapreso di miglioramento continuo del benessere organizzativo che offra una visione d'insieme delle strategie di intervento, con riferimento sia a quelle già inserite negli strumenti di programmazione che saranno così ulteriormente rafforzate e valorizzate sia alle idee progettuali di nuova introduzione.

Il presente Piano sarà sottoposto a revisione annuale fungendo così da riferimento per l'aggiornamento, a scorrimento annuale, dei documenti di programmazione pluriennale aziendali nelle loro sezioni dedicate alla valorizzazione delle risorse umane.

Il Piano ed i suoi aggiornamenti annuali terranno conto, nello sviluppo e articolazione dei loro contenuti, delle risultanze delle indagini di clima organizzativo condotte sulle Aziende sanitarie e ospedaliere dal Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

Il Piano è stato perfezionato a seguito di confronti interni all'Azienda con vari interlocutori che hanno alimentato un articolato e approfondito processo partecipativo preliminare alla sua adozione. In particolare, i principali interlocutori sono stati: 1) le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Area Sanità, Associazioni Docenti Universitari, Dirigenza Sanitaria Universitaria, Dirigenza Area Funzioni Locali (dirigenti PTA), Organizzazioni Sindacali Confederali, Personale del Comparto, Rappresentanza Sindacale Unitaria aziendale, 2) il Consiglio dei Sanitari, 3) il Comitato Unico di Garanzia, 4) l'Organismo Paritetico per l'Innovazione, 5) il Gruppo di attuazione e monitoraggio del Gender Equality Plan, in corso di formalizzazione, 6) l'Ufficio di Direzione, 7) la Commissione Paritetica. Inoltre, l'elemento caratterizzante le fasi propedeutiche all'adozione del Piano è stata l'apertura della consultazione della bozza del Piano a tutti i dipendenti che, sulla intranet aziendale, hanno avuto la possibilità di visionare il testo e, per un determinato periodo di tempo, di avanzare osservazioni o suggerimenti, anche in modalità anonima direttamente da una apposita sezione (tale elemento innovativo continuerà a caratterizzare gli iter di formulazione e approvazione dei principali atti di governo e organizzazione aziendali) oppure attraverso un indirizzo e-mail dedicato alla comunicazione diretta con la Direzione aziendale in tema di benessere e clima organizzativo (*Vedi Paragrafo 2.5 "Comunicazione e informazione"*). Nello stesso periodo in cui la bozza del Piano è stata resa disponibile per la consultazione sulla intranet aziendale, è stata organizzata una sessione di incontro, nell'ambito della settimana dedicata alla partecipazione e ascolto dei dipendenti (*Vedi Paragrafo 2.5 "Comunicazione e informazione"*), per la presentazione e illustrazione dei contenuti del documento, aperta alla partecipazione di tutti i dipendenti interessati.

La struttura del Piano prevede l'articolazione in sette sezioni corrispondenti alle principali macro aree di valutazione delle ultime indagini del MeS sul clima organizzativo, ovvero:

- 1) "Tasso di adesione al questionario";
- 2) "Condizioni lavorative";
- 3) "Management" con riferimento al proprio superiore gerarchico o Direttore di struttura;
- 4) "Programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati";
- 5) "Comunicazione e informazione";
- 6) "Formazione";
- 7) "Azienda" in termini di valutazione complessiva e ambiti di miglioramento.

Le iniziative e le progettualità inserite all'interno delle sezioni possono essere trasversali a più aree di valutazione ma, per una più chiara presentazione dei contenuti del presente documento, sono ricondotte alla sezione ritenuta maggiormente coerente sul piano delle tematiche trattate.

2. Il Piano sul benessere organizzativo

2.1 Iniziative e progettualità nella dimensione “Tasso di adesione al questionario”

- **Sviluppo di strategie per accrescere l’adesione alle indagini del MeS, definite e condivise nell’ambito del confronto con le Organizzazioni Sindacali**, ai fini di una migliore rappresentatività del fenomeno e dell’individuazione dei possibili impieghi. Tra le iniziative, potranno essere realizzate campagne di informazione e sensibilizzazione per accrescere la consapevolezza dell’importanza dello strumento per il miglioramento continuo del funzionamento dell’Azienda. Inoltre, verrà valutato di non somministrare più il questionario interno di rilevazione del benessere organizzativo sviluppato dall’Aou Senese affinché il contributo dei professionisti sia indirizzato alla sola compilazione del questionario dell’indagine del MeS, eliminando quindi potenziali rischi di confondimento legati alla presenza di due strumenti di rilevazione.

2.2 Iniziative e progettualità nella dimensione “Condizioni lavorative”

- **Potenziamento del Punto di Ascolto aziendale** del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, attivato a partire dal 2020 e volto ad offrire ascolto, orientamento, consulenza e sostegno ai professionisti per contrastare situazioni di malessere e disagio potenzialmente in grado di compromettere lo stato di salute ed il clima lavorativo con ricadute negative sul lavoro dei professionisti dell’ospedale. L’attività del Punto di Ascolto, coordinata dal Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), è svolta dai professionisti dell’UOC Gestione della Sicurezza - Servizio Prevenzione e Protezione nel rispetto della legislazione e dei regolamenti aziendali riguardanti la tutela della riservatezza e dei dati personali. Sul piano del funzionamento e della sua visibilità, saranno previsti orari di apertura e modalità per accrescere all’interno dell’Azienda la conoscenza in merito ai suoi obiettivi e funzioni nonché ai percorsi di accesso al servizio. Il Punto di Ascolto sarà parte integrante del sistema di attori aziendali, di seguito descritto, che interagiscono tra di loro, e con la Direzione aziendale, nei processi di rilevazione, gestione e monitoraggio del disagio e del clima organizzativo.

- **Introduzione della figura di psicologo del lavoro**, quale supporto alla Direzione aziendale e ai singoli dipendenti, con un ruolo determinante nella misura della percezione dello stress dei lavoratori e nella definizione dei correlati interventi per la promozione del benessere e della qualità delle relazioni umane, attraverso la sua attivazione per la risoluzione di situazioni di criticità. L’attività dello psicologo del lavoro, in particolare, dovrebbe essere orientata al perseguimento delle seguenti finalità: i) prevenire il burn-out e i disagi psicologici legati all’attività lavorativa; ii) rafforzare il senso di appartenenza al gruppo di lavoro e all’Azienda; iii) offrire sostegno/supporto psicologico legato all’attività lavorativa ed alla gestione di criticità relazionali su richiesta dei dipendenti, a livello individuale o di gruppo; iv) rafforzare l’identità professionale; v) migliorare la comunicazione interna intra e inter-servizi.

Lo psicologo del lavoro, nello svolgimento delle proprie attività, collabora con il Servizio di Sorveglianza Sanitaria, il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) e gli altri organismi aziendali deputati alla promozione del benessere organizzativo, in particolare:

- **Il Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni** dell’Aou Senese - CUG. Opera in stretto rapporto con la Direzione aziendale, con il RSPP e con il Medico competente ed ha compiti consultivi, propositivi e di verifica per garantire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di

discriminazione e violenza morale o psichica per i lavoratori. In particolare, può: i) proporre Piani di Azioni Positive per favorire la parità di trattamento sul lavoro e la cultura delle pari opportunità; ii) proporre azioni e progetti volti a favorire le condizioni di benessere lavorativo (quali le indagini conoscitive e di clima) e idonei a conoscere, prevenire e rimuovere le discriminazioni di qualsiasi natura, il disagio psicologico e il mobbing; iii) fornire pareri non vincolanti sui Piani di Formazione del personale, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione vita-lavoro; iv) svolgere attività di verifica sui risultati delle Azioni Positive, sulle buone pratiche in materia di pari opportunità, sulle politiche di promozione del benessere sul lavoro, anche attraverso la proposta agli organismi competenti di piani formativi. Agisce in collaborazione con la figura della Consigliera di Fiducia e con tutte le figure istituzionali che abbiano un ruolo in materia di pari opportunità, salute, sicurezza e benessere nel luogo di lavoro. Nello svolgimento delle proprie funzioni può avvalersi, inoltre, della collaborazione dell'Ufficio del/la Consigliere/a di Parità territorialmente competente per lo scambio di informazioni e buone prassi, la realizzazione di accordi di cooperazione, iniziative e progetti condivisi in ambiti specifici.

- **La Consigliera di Fiducia**, nominata nel 2023, con compiti di supporto, consulenza ed assistenza nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici dell'Azienda che ne richiedano l'intervento perché destinatari di comportamenti o atti di discriminazione, molestie, vicende di mobbing nonché di mancato rispetto dei valori e delle regole enunciate nel Codice di Comportamento. Le principali attività sono: i) prestare assistenza, consulenza e attività di ascolto a tutela a chi si ritenga vittima di discriminazioni o molestie sessuali o morali o mobbing all'interno dell'Aou Senese, partecipando, ove proponibile e richiesto, a processi di mediazione fra le parti e ricercando possibili soluzioni; ii) monitorare situazioni di rischio, svolgendo attività di rilevazione dei disagi anche attraverso l'organizzazione di appositi incontri anonimi; iii) accedere ai documenti amministrativi inerenti al caso sottoposto alla sua attenzione, compatibilmente con la normativa vigente in materia di accesso agli atti, fermo restando il dovere di assicurare il diritto alla riservatezza degli interessati; iv) partecipare, su richiesta, alle riunioni del CUG; v) presentare annualmente al CUG una relazione circa gli esiti delle sue attività di monitoraggio, che viene discussa in seno al Comitato; la Consigliera potrà essere consultata e allo stesso tempo collaborare fattivamente con l'Organismo Paritetico per l'Innovazione circa la predisposizione di progetti da presentare all'Azienda finalizzati alla promozione della legalità, del miglioramento della qualità del lavoro e del benessere organizzativo.
- **Sviluppo e formalizzazione, attraverso delibera aziendale, di un modello di gestione del processo di rilevazione, presidio e monitoraggio del disagio e del clima organizzativo** che definisca i percorsi di segnalazione da parte dei dipendenti, i meccanismi di rilevazione periodica e intervento della Direzione aziendale, le interazioni tra gli attori aziendali con responsabilità e funzioni di intercettare e prendere in carico situazioni di disagio, identificati nel CUG, nella Consigliera di fiducia, nel Punto di Ascolto del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, nel Medico competente, nell'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) e nello psicologo del lavoro. Tali attori operano in costante raccordo con interlocuzioni periodiche per la valutazione dei casi trattati e le conseguenti decisioni in merito ai percorsi di presa in carico e agli interventi da realizzare. Sulla base degli elementi emersi dalla valutazione, le istruttorie dei casi più critici e complessi, per il loro potenziale impatto organizzativo o per la natura dell'azione correttiva da implementare, sono portate all'attenzione della Direzione aziendale. Ogni due mesi, salvo urgenze, la Direzione aziendale incontrerà il presidente del CUG, il presidente dell'UPD, la Consigliera di fiducia, il coordinatore del Punto di Ascolto - Responsabile del Servizio Prevenzione

e Protezione, il Medico competente, lo psicologo del lavoro ed il dirigente responsabile per le relazioni sindacali. L'incontro dovrà essere preparato dal Presidente del CUG e dal presidente dell'UPD, con il coinvolgimento della Consigliera di fiducia, del coordinatore del Punto di Ascolto - Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, del Medico competente e dello psicologo del lavoro, così da fornire un quadro completo e per quanto possibile condiviso delle varie criticità di clima organizzativo che richiedono l'attenzione della Direzione aziendale. La nuova figura dello psicologo del lavoro, all'interno del modello, potrà essere attivata da uno dei suddetti attori aziendali in qualità di consulente per la gestione di specifici casi.

- Introduzione del **progetto, promosso dalla UOSA Psicologia, denominato “Intervento psicologico step by step per il personale sanitario”** che persegue l'obiettivo di fornire supporto psicologico al personale sanitario attraverso un percorso di interventi psicologici articolato su tre livelli (*Stepped care*), caratterizzati da intensità crescente e impiego di risorse progressivo, al fine ultimo di promuovere il benessere e la qualità di vita all'interno dell'Azienda. Gli attori aziendali a presidio del benessere e del clima organizzativo possono decidere di attivare, in funzione del caso specifico, la figura dello psicologo del lavoro, come specificato nel punto precedente, oppure le figure che agiscono nell'ambito del progetto.
- Con riferimento alla **tutela dei lavoratori rispetto ai rischi psico-sociali**, continuo aggiornamento dei **lavori della Commissione stress-lavoro correlato** dell'Aou Senese, in rispondenza alle previsioni legislative e per far fronte all'accrescimento di stress psico-fisico dei professionisti riconducibile all'emergenza sanitaria da Covid-19. Lo stress lavoro-correlato è “una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che alcuni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro” (Accordo quadro europeo stress lavoro-correlato 8 ottobre 2004). La Commissione, istituita nella nuova composizione ad Agosto 2022 e coordinata dal Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, si occupa dello sviluppo e dell'elaborazione della Valutazione del Rischio Stress Lavoro-Correlato nei diversi Dipartimenti aziendali seguendo la metodologia disciplinata dall'INAIL che prevede un percorso suddiviso in quattro fasi: i) fase propedeutica, già avviata, con la creazione di Gruppi Omogenei in considerazione della complessità aziendale e delle differenti mansioni dei lavoratori; ii) fase di valutazione preliminare a seguito della compilazione, da parte di uno o più rappresentanti per ciascun Gruppo Omogeneo, delle Liste di Controllo che raccolgono elementi oggettivi e/o verificabili considerati quali possibili segnali e indicatori di situazioni di stress lavoro-correlato; iii) fase di valutazione approfondita, in caso di rilevazione di elementi di rischio in fase di valutazione preliminare, che si avvale di strumenti quali focus group, questionari, interviste semi-strutturate utili ad acquisire la percezione soggettiva dei lavori per identificare e caratterizzare il rischio e le sue cause; iv) fase di pianificazione delle azioni e degli interventi, sulla base delle risultanze dei due livelli di valutazione, con il coinvolgimento diretto dei lavoratori appartenenti al focus group.
- **Sviluppo continuo dell'operatività del Gruppo di lavoro multidisciplinare**, coordinato dal Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, **per la prevenzione e gestione del fenomeno della violenza nei confronti degli operatori sanitari**, con funzioni di analisi delle segnalazioni e individuazione delle azioni preventive e protettive. Il Gruppo si riunisce con cadenza semestrale e, in via eccezionale, tutte le volte in cui vi sia la necessità di confronto per l'esame di un episodio segnalato all'indirizzo di posta elettronica dedicato. I dipendenti che effettuano una segnalazione di aggressione sono incontrati dal Referente/Osservatore Relazionale del Centro Regionale Criticità Relazionali, dal Medico Competente e dal Clinical Risk Manager che svolgono una intervista per riferirne poi i contenuti al Gruppo di lavoro e, su

eventuale indicazione del Clinical Risk Manager, discuterne in un audit dedicato. Le determinazioni del Gruppo sono assunte con la maggioranza dei membri e delle stesse viene redatto un verbale. Le segnalazioni che potrebbero avere risvolti disciplinari sono comunicate al Direttore Generale per propri adempimenti.

- **Sviluppo e potenziamento delle attività già messe in atto e, introduzione di nuove, in tema di prevenzione delle aggressioni e tutela del personale aggredito**, secondo quanto previsto dalla DGRT n. 1183/2023 che assegna fondi alle Aziende sanitarie e ospedaliere regionali per la realizzazione di misure prevenzionistiche di tipo tecnico strutturale, per attività di comunicazione e sensibilizzazione sul fenomeno verso i cittadini e per attività formative rivolte al personale sanitario. Inoltre, come indicato dalla DGRT, verranno formalizzate apposite procedure, col coinvolgimento dell'Ufficio legale, atte a prevedere la presa in carico delle segnalazioni delle aggressioni al personale ai fini della valutazione sulla rilevanza penale dei fatti segnalati e, nel caso in cui il fatto non costituisca reato, azioni per l'applicazione delle previste sanzioni amministrative. Infine, si valuterà la costituzione di parte civile/parte offesa nel processo penale o in alternativa in sede civile per il risarcimento del danno e la stipula di specifici protocolli con le forze di polizia per garantire il loro tempestivo intervento.
- **Adozione della procedura, sviluppata congiuntamente con l'Azienda USL Toscana Sud Est, che disciplina il percorso di presa in carico dei pazienti con agitazione psicomotoria in Pronto Soccorso e le azioni di prevenzione delle aggressioni e degli episodi di violenza in Pronto Soccorso ed in tutti i setting di degenza**, attraverso anche l'attivazione dell'Istituto di Vigilanza e Prevenzione della Violenza (servizio h24 operativo dal 1 novembre 2023), con l'obiettivo di assicurare condizioni di sicurezza per i pazienti e per gli operatori sanitari.
- Nell'ambito degli strumenti di appropriato governo delle risorse umane in vista di processi di valorizzazione e crescita professionale, definizione di una **progettualità per l'adozione di un sistema di raccolta e mappatura delle competenze esteso a tutti i profili professionali**, al duplice obiettivo di: i) acquisire una base informativa utile alle scelte di allocazione delle risorse umane negli ambiti organizzativi più idonei tenendo conto delle aspettative e valorizzando le capacità e le esperienze acquisite; ii) seguire le fasi del processo di sviluppo professionale dei dipendenti valutandone il fabbisogno formativo ed esperienziale e progettando percorsi di formazione/addestramento *on the job*. Utile all'attuazione del sistema di mappatura sono le evidenze che emergono dall'applicazione della banca delle competenze, una piattaforma per l'inserimento e aggiornamento delle esperienze formative e professionali degli operatori.
- Anche in funzione delle previsioni del nuovo Statuto, **aggiornamento del Regolamento relativo alla disciplina degli spostamenti interni** che, affiancando strumenti quali la banca delle competenze, garantisca scelte informate di allocazione delle risorse professionali nei contesti organizzativi assunte in coerenza con le aspettative individuali e le capacità e competenze acquisite, nell'ottica di percorsi di crescita professionale e migliori processi di erogazione dei servizi all'utenza.
- **Continuità del monitoraggio trimestrale delle ferie/ore accantonate dal personale dipendente della dirigenza e del comparto, introdotto a partire da luglio 2023**, per rafforzare i sistemi di controllo sui processi di governo delle risorse umane anche al fine di promuovere la tutela psico-fisica dei professionisti. I report trimestrali vengono inviati a ciascun responsabile ai fini della programmazione di un piano di riduzione progressiva degli accantonamenti, teso a garantire il recupero psico-fisico del dipendente. Il rispetto della programmazione e l'effettiva riduzione degli accantonamenti è oggetto di verifica semestrale (a cura della UOC Politiche e

Gestione Risorse Umane e della Direzione aziendale). È in corso di definizione un **progetto di istituzione della banca delle ore** che prevede l'individuazione, in collaborazione con le Organizzazioni Sindacali, di modalità di compensazione dei debiti/crediti orari dei dipendenti e la valutazione di meccanismi di monetizzazione o di recupero delle ore accantonate.

- **Applicazione del regolamento aziendale sullo smart working**, adottato nel 2022, che introduce una disciplina omogenea di organizzazione e gestione del lavoro agile per l'accesso ad un nuovo modello di prestazione lavorativa con l'obiettivo di realizzare una maggiore conciliazione dei tempi di vita e lavoro valorizzando i principi di flessibilità dei modelli organizzativi e dei processi di lavoro, responsabilizzazione sui risultati e autonomia professionale. Come previsto dal regolamento, dopo la mappatura da parte dell'Azienda delle attività e dei processi idonei allo svolgimento in modalità agile, l'attuazione del lavoro agile si realizza, in coerenza con i principi e gli obiettivi perseguiti, attraverso i **Piani Specifici** che possono essere redatti dal Direttore della struttura anche su proposta dei lavoratori al Direttore stesso. All'approvazione dei Piani segue l'assegnazione dei singoli dipendenti alle attività del Piano, o di parte di esso, con la firma dell'accordo individuale. Per favorire l'accesso al lavoro agile, la sua appropriata gestione ed integrazione nei processi organizzativi, verranno attivati all'interno dell'Azienda **percorsi di supporto e di formazione/informazione**.
- **Puntuale completamento delle procedure di stabilizzazione per la dirigenza e per il comparto** previste nell'aggiornamento annuale del Piano Triennale dei fabbisogni di personale con l'obiettivo di garantire sempre di più condizioni lavorative continuative e stabili.
- Rafforzamento delle iniziative per la gestione di criticità organizzative imputabili a situazioni di difficoltà emergenti (es. cessazioni impreviste, periodi di malattia, etc.), con riferimento particolare alla **pubblicazione di bandi interni per la copertura di specifici contesti in sofferenza organizzativa** ed alla **periodicità degli incontri per la definizione di politiche e strategie di intervento** tra la Direzione aziendale, l'UOC Politiche e gestione delle risorse umane ed i dirigenti delle professioni sanitarie interessati dalle specifiche situazioni.
- **Applicazione della procedura aziendale "Individuazione, analisi e gestione delle anomalie di destinazione d'uso degli spazi dell'Aou Senese"**, adottata nel 2022, che disciplina la metodologia operativa di identificazione delle anomalie, e le conseguenti modalità di gestione, nelle attuali destinazioni d'uso degli spazi ospedalieri assegnati ai Direttori di Dipartimento ad Attività Integrata (DAI) al termine di una puntuale rilevazione dei luoghi e censimento nella banca dati aziendale, denominata SPOT. L'introduzione e l'applicazione di un sistema di classificazione della destinazione d'uso dei locali e di verifica del rispetto della stessa nel tempo sono volte ad incrementare ulteriormente il livello di sicurezza nei luoghi di lavoro.
- Come da sistema aziendale di monitoraggio e controllo, inserito nel PIAO dell'Aou Senese, effettuazione di un **monitoraggio della gestione degli spazi ospedalieri** che segue l'adozione della Delibera relativa all'assegnazione spazi in cui la Direzione aziendale affida i relativi spazi ospedalieri ai Direttori di 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. **Sopralluoghi per verificare il rispetto dell'assegnazione degli spazi** sono effettuati dalla squadra antincendio afferente all'UOC Gestione della Sicurezza in tutti i lotti dell'Aou Senese, attraverso apposita Istruzione Operativa atta allo svolgimento di un controllo efficace e corrispondente alla procedura in cui esso è inserito.

- Potenziamento delle azioni per aumentare la sicurezza nei luoghi di lavoro, con particolare riferimento alla **continuità dell'attività, attualmente in itinere, di monitoraggio e aggiornamento dei documenti di valutazione del rischio (DVR)** adeguandoli all'andamento dei lavori e delle ristrutturazioni dell'Aou Senese. Nell'occasione si procederà nel fare un focus sui rischi peculiari legati all'attività sanitaria.
- Impatto della realizzazione degli interventi di riqualificazione energetica e adeguamento impiantistico, previsti dallo sviluppo dell'operazione di partenariato pubblico-privato avviata a gennaio 2023, sul **miglioramento delle condizioni di comfort, igienico-sanitarie e di vivibilità degli ambienti** per i professionisti aziendali, oltre che per pazienti e familiari, attraverso i risultati attesi sul piano del **controllo della qualità dell'aria, del microclima ambientale, dell'acqua** (l'Aou Senese sarà tra le prime strutture in Italia a recepire le linee guida 2021 dell'OMS in materia di «ventilazione interna nel contesto del Covid 19»).
- Tra gli ambiti di attuazione dal Masterplan, strumento guida delle progettazioni, dei lavori, degli interventi e del quadro dei finanziamenti necessari per il riordino funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale, definizione e sviluppo di **azioni di riorganizzazione e riqualificazione di spazi e ambienti di lavoro** volte a renderli più confortevoli e consoni allo svolgimento dell'attività lavorativa, sia di natura amministrativa che sanitaria, assicurando le condizioni necessarie per una sempre migliore esperienza quotidiana dei professionisti in ospedale.
- Costante attenzione dell'Azienda ai temi della mobilità e della **migliore accessibilità al luogo di lavoro**, anche per ridurre la problematica della carenza di parcheggi in un periodo caratterizzato dall'allestimento ed operatività dei cantieri dell'ospedale in vista della realizzazione del cronoprogramma progettuale di attuazione del Masterplan che prevede, tra gli interventi, l'ampliamento dell'attuale dotazione dei parcheggi (tra le azioni: attivazione, a partire da dicembre 2023, di una convenzione con la Società dei Servizi del Comune per **assicurare ai dipendenti parcheggi aggiuntivi**).
- **Continuo coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali nel confronto sulle misurazioni del clima interno e sull'identificazione di situazioni di sofferenza organizzativa**, al fine di definire e mettere in atto le opportune strategie per perseguire il benessere organizzativo ed il miglior impiego del personale.
- Attraverso gli investimenti aziendali e i fondi PNRR, avviati **l'aggiornamento e la sostituzione di applicativi sia in ambito sanitario che amministrativo** per raggiungere un elevato livello di interoperabilità, al fine di garantire processi di lavoro e di svolgimento delle attività per i professionisti sempre più agevoli e snelli. La progettualità potrà essere alimentata con **l'attivazione di focus group** all'interno dei quali stimolare il confronto tra professionisti sulle dinamiche operative di uso degli applicativi e sulle opportunità di miglioramento, in vista dell'acquisizione di elementi utili per indirizzare al meglio lo sviluppo operativo delle fasi progettuali.
- La **dimensione economica** è leva fondamentale del benessere interno e l'Azienda favorisce, compatibilmente con le normative in essere, la crescita delle dinamiche retributive anche attraverso il potenziamento degli strumenti già utilizzati quali l'attività di Produttività Aggiuntiva, alla quale si ricorre per far fronte a necessità emergenti di carattere eccezionale e temporaneo (ad esempio, la riduzione delle liste di attesa), ed il coinvolgimento del personale del comparto nell'attività libero-professionale intramuraria (ALPI).

2.3 Iniziative e progettualità nella dimensione “Management”

- **Valorizzazione della responsabilizzazione “a cascata” dei diversi livelli organizzativi** per garantire la partecipazione informata e consapevole dei dipendenti al funzionamento e governo dell’Azienda.
- **Sostegno costante ai Direttori di Dipartimento** affinché condividano quanto più possibile all’interno del loro Dipartimento le informazioni e le decisioni dell’**Ufficio di Direzione**. In particolare, la Direzione ritiene imprescindibile il coinvolgimento di tutto il personale operante nei vari Dipartimenti su temi strategici per l’Azienda quali, ad esempio, la definizione delle strategie aziendali, l’analisi dell’andamento budgetario, il posizionamento dell’Azienda rispetto agli indicatori di performance del Programma Nazionale Esiti e del MeS, il contributo a progettualità aziendali di particolare rilevanza, come il Progetto di coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura.
- **Ampliamento della composizione dell’Ufficio di Direzione**, strumento di supporto alla Direzione aziendale nel governo dell’Azienda, **con l’introduzione, disciplinata dal nuovo Statuto aziendale, dei Responsabili di Area interdipartimentale** che si aggiungono nello svolgimento dei lavori ai Direttori di Dipartimento, nell’ottica del continuo rafforzamento dei processi di governo partecipati e della valenza trasversale dell’azione organizzativa. Ulteriori iniziative per **alimentare e rafforzare una governance aziendale sempre più allargata e condivisa**, coerentemente con le previsioni dello Statuto aziendale, prevederanno **l’apertura degli incontri dell’Ufficio di Direzione ai Direttori di struttura** (strutture complesse - UOC e strutture semplici a valenza dipartimentale - UOSA) **ed a tutti i responsabili di UOP** nei casi in cui si renda necessario garantire la partecipazione ed il coinvolgimento trasversale, di figure professionali e livelli organizzativi, nei processi decisionali di rilevanza strategica. Inoltre, **al termine degli incontri verranno introdotte delle sessioni in cui la Direzione aziendale potrà confrontarsi con tutti i coordinatori ed i relativi responsabili** su quanto discusso in sede di Ufficio di Direzione.
- **Continua applicazione delle procedure di governo aziendale per la realizzazione dei processi di programmazione annuale dei fabbisogni di personale e di reclutamento**, con la partecipazione dei Dipartimenti, secondo i principi di governance dipartimentale, e delle Rappresentanze Sindacali nelle fasi di confronto preventivo:
 - **Procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane**, adottata nel 2021, che guida il processo di valutazione e acquisizione delle richieste di personale sia a copertura del turn-over che per il potenziamento delle risorse assegnate;
 - **Procedura per il monitoraggio dell’assegnazione funzionale e delle consistenze per Dipartimento/Area/Struttura e/o ambito organizzativo**, adottata nel 2021, che si pone come strumento di controllo interno e appropriatezza organizzativa per l’analisi dei contesti organizzativi, la definizione delle aree caratterizzate da maggiore sofferenza organizzativa, l’attivazione di processi di riassegnazione interna per una migliore allocazione delle risorse;
 - **Procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane - personale universitario in convenzione**, adottata nel 2022, per la programmazione dei ruoli universitari da convenzionare.
- **Continua applicazione delle procedure di governo aziendale**, oltre che in ambito di programmazione e fabbisogno di risorse umane, **per regolamentare i processi aziendali relativi a investimenti in edilizia sanitaria, impianti e manutenzioni, acquisizioni di arredi,**

attrezzature e servizi in ambito ICT, organizzazione degli spazi del presidio ospedaliero, avvalendosi del diretto coinvolgimento dei Dipartimenti.

- Con riferimento all'operatività delle procedure di governo aziendale riportate ai punti precedenti, sviluppo continuo di ulteriori forme di governance allargata con l'**invito agli incontri annuali di Dipartimento sulla programmazione e governo delle risorse** (es. personale, attrezzature, spazi) ai **Direttori di struttura e al personale interessato**, analogamente a quanto già accade per le riunioni di budget allargate; tali incontri dovranno sempre essere preceduti da discussioni intra-dipartimentali preliminari.
- Potenziamento delle dinamiche di partecipazione e coinvolgimento in Azienda, a tutti i livelli organizzativi, con l'introduzione di una **programmazione periodica di giornate in cui la Direzione aziendale potrà visitare le singole strutture** per incontrare i professionisti che vi operano, sia della dirigenza che del comparto, e discutere di tematiche inerenti alle specificità dei contesti di appartenenza.
- Applicazione del regolamento aziendale sulla **graduazione delle posizioni della dirigenza dell'area sanità e sui criteri per il conferimento, mutamento e revoca degli incarichi dirigenziali**, aggiornato nel 2023 con la revisione dei criteri per la pesatura delle strutture complesse (UOC) e l'introduzione di un sistema di graduazione delle strutture semplici a valenza dipartimentale (UOSA).
- **Prosiegua della sistematica attività di monitoraggio delle strutture/articolazioni aziendali vacanti**, coperte mediante incarichi di facente funzione o l'assegnazione di incarichi ad interim, **in vista di stabili assegnazioni degli incarichi di responsabilità gestionale** per assicurare l'unitarietà e la continuità di indirizzi e dell'azione all'interno delle realtà organizzative nonché condizioni sempre più agevolanti il lavoro dei professionisti.
- **Continuità dei processi di completamento dell'assetto degli incarichi dirigenziali** con il conferimento degli incarichi ai dirigenti a seguito della valutazione da parte dei Collegi Tecnici entro la scadenza degli incarichi della dirigenza in essere o immediatamente dopo il conseguimento dei requisiti di anzianità per il passaggio alla fascia superiore di esclusività, nell'ottica di agevolare la sistematica partecipazione dei professionisti ai processi decisionali aziendali in relazione agli specifici ambiti di responsabilità.
- **Applicazione del regolamento aziendale per la graduazione delle posizioni della dirigenza professionale tecnica e amministrativa (PTA)**, adottato nel 2022, che disciplina le regole per l'individuazione dei percorsi di carriera e le procedure ed i criteri per l'accesso agli incarichi gestionali e professionali.
- **Applicazione del nuovo regolamento aziendale per l'istituzione, la graduazione, il conferimento e la revoca degli incarichi di funzione del personale del comparto** e definizione all'interno del CCIA dei nuovi criteri e procedure per le progressioni economiche all'interno delle aree, adottati nel 2023 sulla base della disciplina introdotta con l'entrata in vigore del nuovo CCNL Area Comparto Sanità, in vista di processi di responsabilizzazione individuale e rafforzamento dell'assetto organizzativo nonché di percorsi di crescita e carriera professionale.
- **Continuità del processo di rafforzamento e completamento dell'assetto organizzativo dei Dipartimenti delle Professioni attraverso il reclutamento di figure dirigenziali** per assicurare l'esercizio chiaro e univoco delle funzioni di indirizzo, coordinamento e gestione all'interno delle diverse realtà organizzative.

- **Proposta di integrazione dei criteri di valutazione della performance individuale del personale dirigente con la valutazione “dal basso”, compresa la valutazione di coordinatori / responsabili di Piattaforma**, da parte dei dipendenti assegnati, e altri indicatori che misurano la capacità di sviluppare un modello partecipativo all’interno della propria realtà organizzativa.
- **Attivazione della nuova figura dello psicologo del lavoro per intercettare e prendere in carico situazioni conflittuali** emerse nelle realtà organizzative **legate ai rapporti gerarchici** (*Vedi Paragrafo 2.2 “Iniziativa e progettualità nella dimensione Condizioni lavorative”*).

2.4 Iniziative e progettualità nella dimensione “Programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati”

- **Rafforzamento delle iniziative già in essere, e introduzione di nuove modalità operative, per alimentare il percorso intrapreso dall’Azienda di valorizzazione di una governance aziendale allargata e partecipata** nei processi di funzionamento aziendali, a partire da quelli di pianificazione strategica, programmazione e controllo (*Vedi Paragrafi 2.3 “Iniziativa e progettualità nella dimensione Management” e 2.5 “Iniziativa e progettualità nella dimensione Comunicazione e informazione”*):
 - **Iter ampiamente partecipati**, con passaggi di informazione e presentazione con i principali attori collegiali interni ed esterni all’Azienda (a partire da Ufficio di Direzione, Organizzazioni Sindacali, Consiglio dei Sanitari, Comitato aziendale di Partecipazione), **che continueranno a caratterizzare le fasi propedeutiche all’adozione dei principali atti di programmazione e organizzazione aziendale e di progettualità strategiche a valenza interna ed esterna**, nonché il successivo **monitoraggio sulla sua attuazione**; tra tali atti figurano: le **Strategie triennali aziendali** (il documento formalizza le linee strategiche/operative aziendali e funge da riferimento per il ciclo di programmazione aziendale e per il processo di budget, attraverso cui vengono concertati gli obiettivi da assegnare all’interno dell’organizzazione); il **Rendiconto annuale aziendale** (il documento raccoglie i risultati aziendali, relativi a più dimensioni di performance, e garantisce la misura del grado di raggiungimento delle strategie aziendali costituendo la base per l’aggiornamento annuale delle stesse); la **Programmazione triennale di Area Vasta** (il documento, sviluppato in collaborazione con l’Azienda USL Toscana Sud Est e con l’ESTAR per le materie di competenza, formalizza livelli di programmazione congiunta di Area Vasta); il **Progetto sul coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura** (il documento offre una visione organica delle iniziative di coinvolgimento dei pazienti, in forma individuale e collettiva, e delle organizzazioni di volontariato, avviate o in corso di sviluppo in Azienda per il miglioramento continuo dei percorsi di cura). Come già anticipato nell’introduzione del presente documento, le suddette fasi propedeutiche saranno anche caratterizzate dalla **possibilità per tutti i dipendenti di consultare i documenti sulla intranet aziendale** e di contribuire alla loro finalizzazione con proprie proposte (con riferimento specifico ai documenti di programmazione, è presente sulla intranet una sezione denominata “Documenti di rilevanza strategica”).
 - Continuità dell’azione della Direzione aziendale di **richiesta ai Direttori dei Dipartimenti ad Attività Integrata, Direttori di struttura e responsabili di articolazioni aziendali di contributi delle proprie realtà organizzative** sui principali atti di funzionamento e governo aziendali, tra cui: Strategie triennali aziendali, Rendiconto annuale aziendale, Programmazione triennale di Area Vasta, individuazione dei progetti di budget inter-aziendali, Progetto sul coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura, principali procedure aziendali di organizzazione dei servizi;

- Introduzione di **nuove forme di governance allargata** nell'ambito del funzionamento dell'Ufficio di Direzione e del Dipartimento (*Vedi Paragrafo 2.3 "Iniziativa e progettualità nella dimensione Management"*), le quali prevedono rispettivamente: i) l'avvio di Uffici di Direzione "allargati" alla partecipazione dei Direttori di struttura (UOC e UOSA) e di tutti i responsabili di UOP per un confronto su temi di rilevanza strategica (inclusa l'illustrazione dei succitati atti strategici aziendali), ai quali seguiranno, al termine dei lavori, sessioni di incontro tra la Direzione aziendale ed i coordinatori, insieme ai relativi responsabili, per trattare le principali tematiche emerse in Ufficio di Direzione; ii) la discussione annuale all'interno dei Dipartimenti sulla programmazione e governo delle risorse estesa ai Direttori di struttura ed al personale interessato, così come avviene per il processo di budget. Con riferimento a quest'ultimo, continuerà ad essere garantita, pertanto, la **periodicità degli incontri con i diversi Dipartimenti allargati alle figure dirigenziali e chiave del comparto**; inoltre, nell'ambito dell'operatività dei Dipartimenti e delle strutture, l'attività di discussione e confronto collegiale tra i professionisti su obiettivi e valutazione dell'andamento budgetario è già inserita come obiettivo specifico nelle schede di budget di Dipartimento/struttura.
- **Periodicità del monitoraggio sugli indicatori del sistema di valutazione regionale "Bersaglio MeS" e sul raggiungimento degli obiettivi regionali** assegnati ogni anno alle aziende del Servizio Sanitario Regionale. L'attività di verifica e la discussione delle risultanze del monitoraggio, che già avviene in Ufficio di Direzione, verrà promossa anche all'interno dei Dipartimenti e delle singole strutture coinvolgendo i professionisti.
- Svolgimento, a cadenza semestrale, dei momenti di confronto "allargati" tra la Direzione aziendale ed i professionisti, alla presenza delle Istituzioni, sulle linee di programmazione strategiche triennali e sulle performance realizzate con riferimento al raggiungimento degli obiettivi individuati (i.e. **Focus Aou Senese**);
- Introduzione di un evento interno che funga da momento annuale di incontro della Direzione aziendale con tutti i dipendenti per la presentazione degli obiettivi strategici aziendali, delle progettualità e dei risultati raggiunti, e la successiva discussione in aula (i.e. **Focus Aou Senese speciale professionisti**);
- **Svolgimento annuale delle giornate dedicate alla presentazione della Programmazione triennale di Area Vasta e dei risultati di performance realizzati nell'anno precedente**, alla presenza dei principali stakeholders aziendali, compreso il livello regionale;
- **Raccolta di proposte dalle Organizzazioni Sindacali e dai dipendenti per il rafforzamento delle attuali prassi di condivisione degli atti di governo aziendale** (documenti strategici e di programmazione aziendali e di Area Vasta, rendiconti sui risultati di performance aziendali e di Area Vasta) e di **partecipazione ai processi di programmazione e controllo**, con particolare riferimento al processo di budget.
- **Proseguimento dei processi di definizione, attuazione e monitoraggio di progettualità intra e inter-dipartimentali, molto spesso legate al miglioramento dei percorsi clinico-assistenziali, che sono inserite all'interno delle schede di budget delle strutture coinvolte** per alimentare la collaborazione, l'integrazione e le sinergie multi-professionali, all'interno del Dipartimento o tra più Dipartimenti, in applicazione del modello di governance dipartimentale. Inoltre, all'interno del processo aziendale di budget è stata ricercata la valorizzazione della dimensione inter-aziendale con l'**assegnazione ai Dipartimenti aziendali di obiettivi di budget da sviluppare in ambito di Area Vasta e regionale**, preventivamente condivisi con le Aziende coinvolte, per il miglioramento di percorsi clinico-organizzativi a forte connotazione inter-aziendale.

- **Applicazione del nuovo regolamento sul sistema di valutazione del personale dirigente SSN ed universitario convenzionato in afferenza assistenziale**, adottato nel 2023, che introduce nell'ambito dei sistemi di valutazione aziendali la **valutazione della performance individuale dei dirigenti** (titolari di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di Programma e professionali). In termini di funzionamento complessivo dell'organizzazione e di unitarietà dell'azione organizzativa, lo strumento concorre all'allineamento tra i sistemi di valutazione della performance aziendale, a partire da quella individuale, ed i processi di programmazione e controllo orientando quindi i comportamenti e le azioni verso gli obiettivi di programmazione definiti a cascata all'interno dell'organizzazione. La disciplina del processo di valutazione individuale, in quanto leva nell'ambito della gestione strategica e sviluppo delle risorse umane, intende agire sia sul piano della valorizzazione e consolidamento delle qualità professionali e comportamentali alimentando percorsi crescita professionale sia sul piano organizzativo in vista delle scelte di miglioramento dell'assetto e dei processi organizzativi. Il nuovo sistema di valutazione si articola in due processi fra loro interconnessi:
 - La valutazione annuale volta a verificare, nell'ambito delle funzioni del professionista, le prestazioni ed i risultati conseguiti su molteplici dimensioni (i.e. contributo al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura, grado di raggiungimento degli obiettivi specifici dell'incarico, comportamenti e competenze sul piano dell'orientamento all'utente e della organizzazione/comunicazione). Il primo livello di valutazione, rimesso in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato ed in seconda istanza all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), costituisce la base della retribuzione di risultato;
 - La valutazione pluriennale che si svolge alla scadenza degli incarichi professionali/gestionali attribuiti o alle altre scadenze previste dalle disposizioni contrattuali, demandata in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato e, in seconda istanza, al Collegio Tecnico. Le risultanze delle valutazioni annuali concorrono al secondo livello di valutazione che interessa, allo stesso modo, più aree dimensionali (i.e. professionale, formativa, relazionale, organizzativa).

2.5 Iniziative e progettualità nella dimensione "Comunicazione e informazione"

- Valorizzazione dello strumento aziendale che delinea, su base annuale, il programma organico delle attività di informazione e comunicazione aziendali, i.e. **Piano di Comunicazione aziendale**, aggiornato annualmente. Le attività di informazione e comunicazione dell'Aou Senese sono oggetto di specifica disciplina sul piano della programmazione degli obiettivi da realizzare e dell'organizzazione ed operatività per il loro perseguimento, in vista dello sviluppo di un'efficace comunicazione aziendale e del miglioramento continuo delle relazioni e del dialogo dentro e fuori l'organizzazione. Tra i passaggi di condivisione del Piano preliminari alla sua adozione, **verrà previsto il confronto con le Organizzazioni Sindacali sui contenuti che attengono agli aspetti propri della comunicazione e informazione aziendale** e si procederà ad aggiornare, di conseguenza, la procedura che disciplina il processo di redazione, aggiornamento e verifica del Piano.
- Continua diffusione di informazioni su accadimenti inerenti all'Azienda attraverso i comunicati stampa, lo sviluppo continuo delle attività di comunicazione web e social media e la pubblicazione della **Newsletter aziendale "Le ScotteInforma"**, disponibile in formato pdf sul sito web istituzionale a cadenza mensile.

- **Manutenzione evolutiva del nuovo sito web istituzionale**, pubblicato nel 2022, che continuerà a garantire una fruizione delle informazioni, aggiornate e integrate, sempre più semplice e immediata all'interno di una rinnovata veste grafica.
- Costante aggiornamento della **sezione sul nuovo sito web istituzionale denominata "Atti di governo aziendale"**, accessibile dalla homepage, nella quale sono raccolti i principali atti e documenti aziendali di programmazione, funzionamento e organizzazione dei processi intra e inter-aziendali all'interno di specifici ambiti: "Masterplan del Nuovo Ospedale", "Programmazione di Area Vasta", "Strategie aziendali", "Sistema dei controlli aziendali", "Organizzazione dei servizi ospedalieri", "Contrasto alla pandemia", "Procedure aziendali su risorse umane, investimenti e manutenzioni, acquisizioni, comunicazione, assegnazione spazi", "Accordi, protocolli, convenzioni e procedure inter-aziendali", "Rapporti con gli stakeholder e accountability". Inoltre, sarà garantita crescente visibilità alle opportunità di fruizione dei principali dati di attività aziendali (pagina web "Azienda in cifre"), incluso il monitoraggio periodico del loro andamento temporale (in corso di introduzione), delle performance realizzate e dei riconoscimenti ottenuti (pagine web "Valutazione multidimensionale delle Aziende Ospedaliere – Agenas", "Indagine sulla qualità percepita dei pazienti PREMs - MeS, "Smart Hospital Award").
- **Pubblicazione, sul sito web istituzionale, di una bacheca per la ricerca** con la funzione di diffondere all'interno dell'Azienda le opportunità di collaborazione scientifica al fine di accrescere e rafforzare le sinergie e l'integrazione tra la componente universitaria e la componente ospedaliera.
- **Riprogettazione e ristrutturazione della intranet aziendale** per una migliore gestione della vita lavorativa dei dipendenti favorendo una più facilitata condivisione delle informazioni e delle progettualità con l'utenza interna, insieme alla fruibilità e all'accessibilità a servizi aziendali. L'introduzione della nuova intranet sarà graduale, con continuità di rilascio, attraverso l'azione su settori circostanziati al fine di minimizzare i potenziali disagi per gli utenti ed interruzioni di servizio.
- **All'interno della intranet aziendale, attivazione di una specifica sezione, denominata "Benessere Organizzativo"**, in cui: sono resi fruibili i risultati delle ultime indagini di clima organizzativo del MeS (2017, 2019 e 2023); è consultabile il testo del presente Piano e viene attivata, nelle fasi propedeutiche alla sua adozione, un'area per la presentazione di osservazioni e suggerimenti sul Piano, anche in modalità anonima; sono riportate le informazioni utili ai dipendenti per orientarsi nel sistema di attori deputati ad intercettare e gestire situazioni di disagio. Inoltre, viene garantita la possibilità di un **canale di comunicazione diretto in tema di benessere e clima organizzativo con la Direzione aziendale attraverso l'introduzione di un indirizzo e-mail dedicato**; avvalendosi di questo strumento, i dipendenti possono quindi rivolgersi direttamente alla Direzione aziendale per segnalare situazioni di disagio e criticità relazionali, sia in caso si riscontrino difficoltà nel ricevere risposte tempestive e risolutive dal proprio superiore gerarchico o dagli attori del sistema aziendale preposti al benessere organizzativo (*Vedi Paragrafo 2.2 "Iniziativa e progettualità nella dimensione "Condizioni lavorative"*) sia in presenza di problematiche emergenti che impattano sull'esperienza lavorativa o di fruizione del servizio e che richiedono una presa in carico immediata da parte della Direzione aziendale. In aggiunta, i dipendenti hanno la possibilità di porre direttamente all'attenzione della Direzione aziendale progettualità, idee, proposte di miglioramento al fine anche di accrescere l'attenzione, la consapevolezza e la sensibilità sull'importanza del benessere in Azienda. Infine, attraverso lo stesso strumento, è possibile presentare le proprie osservazioni e suggerimenti in

merito ai documenti che la Direzione aziendale sottopone all'attenzione di tutti i dipendenti (es. Piano Benessere organizzativo, Strategie aziendali, etc.).

- **Continuità delle attività e delle iniziative della Direzione aziendale volte a dare visibilità a obiettivi programmatici, performance realizzate, riorganizzazioni, progetti aziendali** ed accrescere la conoscenza dei professionisti sugli indirizzi di sviluppo organizzativo e sui prossimi impegni dell'Azienda. I **processi di partecipazione e coinvolgimento dei professionisti alla vita e funzionamento dell'Azienda, ulteriormente rafforzati con l'introduzione di nuove forme di governance allargata e partecipata** (Vedi Paragrafi 2.3 *"Iniziativa e progettualità nella dimensione Management"* e 2.4 *"Iniziativa e progettualità nella dimensione Programmazione delle attività, controllo dei costi e verifica dei risultati"*), continueranno a caratterizzare, oltre alle attività di pianificazione strategica, programmazione e controllo, anche le scelte di riassetto organizzativo e le progettualità fortemente strategiche, entrambe oggetto di presentazione da parte della Direzione aziendale in occasioni pubbliche o all'interno degli specifici contesti organizzativi in presenza del personale coinvolto, come è avvenuto in più momenti per il Masterplan e per progetti di riorganizzazione aziendale (es. terapie intensive, chirurgia generale, cardiocirurgia). I processi di informazione e comunicazione ai diversi livelli organizzativi si sono continuati a realizzare anche grazie alla periodicità dei momenti di confronto della Direzione aziendale con gli attori collegiali aziendali (es. Ufficio di Direzione, Organizzazioni Sindacali) e con diversi responsabili organizzativi (es. UOP), oltre che agli incontri ristretti e allargati che il solo Direttore Generale ha svolto con professionisti sanitari, tecnici, amministrativi e rappresentanti sindacali.
- **Istituzione della settimana dedicata alla partecipazione e all'ascolto dei dipendenti** che prevede una serie di eventi, da realizzarsi alla fine di ogni anno, con il coinvolgimento diretto della Direzione aziendale e delle funzioni dirigenziali, tra cui:
 - Focus Aou Senese- speciale professionisti con incontri di illustrazione dei risultati annuali raggiunti con le attività aziendali, delle linee strategiche e programmatiche triennali aziendali, della Programmazione di Area Vasta, dei contenuti del presente Piano, del processo partecipato con il coinvolgimento di attori interni ed esterni che porta all'adozione dei principali atti di governo e organizzazione aziendali;
 - Evento di presentazione e discussione del Piano Annuale della Formazione;
 - Evento di presentazione e discussione del Piano di Comunicazione aziendale;
 - Spazio autogestito dalle Organizzazioni Sindacali per la raccolta di proposte di miglioramento sul benessere organizzativo;
 - Eventi, su prenotazione, per la presentazione e discussione di molteplici ambiti e percorsi inerenti al benessere organizzativo, sul piano delle politiche del personale, delle politiche di genere, della prevenzione e sicurezza sul lavoro, delle figure preposte alla promozione del benessere dei dipendenti, di nuovi modelli organizzativi o di altre iniziative specifiche, con il coinvolgimento attivo dei referenti aziendali;
 - Iniziative culturali promosse dal personale nell'ambito delle Agorà Aou Senese;
 - Tavola rotonda con la partecipazione di altre Aziende sanitarie per il confronto su buone pratiche in tema di benessere e clima organizzativo in sanità.
- Introduzione di **giornate di benvenuto ufficiale per i neoassunti e neoconventionati**, da organizzare con cadenza periodica, con la partecipazione della Direzione aziendale e dei dirigenti dell'Azienda, nel perseguimento dell'obiettivo di accogliere e di trasferire le informazioni

essenziali ai nuovi dipendenti per permettere di orientarsi, di inserirsi nel nuovo contesto e quindi di lavorare meglio (informazioni che completano quelle fornite con il corso per il neoassunto); inoltre, sarà prevista nel corso dell'anno una **giornata di ringraziamento e saluto dei pensionati**.

- Continuità del **progetto di comunicazione** denominato **Agorà Aou Senese orientato alla promozione di iniziative culturali in Azienda**. In collaborazione con l'Università di Siena e gli enti, le istituzioni e le associazioni cittadine, vengono organizzati e aperti alla partecipazione dei professionisti eventi dedicati a molteplici tematiche, tra cui: scienza, medicina, salute, sanità, filosofia, storia, arte, letteratura, poesia, attualità, musica.
- Attivazione di un modulo anonimo tramite web survey e di una sezione della intranet per **raccogliere spunti per il miglioramento dei servizi aziendali e delle condizioni di lavoro** attraverso un percorso strutturato di domande a risposta singola, partendo dalle dimensioni del questionario del MeS, che si conclude con un campo note a testo libero.

2.6 Iniziative e progettualità nella dimensione "Formazione"

- Valorizzazione del **processo partecipativo preliminare all'adozione del Piano Annuale della Formazione (PAF) con passaggi di confronto e discussione con le Organizzazioni Sindacali** e la possibilità di consultazione della proposta di Piano da parte di tutti i dipendenti attraverso la intranet aziendale.
- **Continuità dell'offerta di opportunità formative** volte a garantire ai professionisti strumenti utili alla crescita professionale, in termini di competenze cliniche, tecnico-amministrative e gestionali, allo sviluppo di azioni di miglioramento e riprogettazione organizzativa inserite nella programmazione strategica aziendale, ma anche al mantenimento/miglioramento del benessere organizzativo al fine di favorire un buon clima interno. Con riferimento specifico al tema della relazione/comunicazione, per gli anni 2021, 2022 e 2023 sono stati programmati 25 eventi formativi, tra cui il corso dal titolo "La relazione empatica e gentile" che ha interessato tutto il personale del Pronto Soccorso per un totale di 22 ore di formazione, di cui 16 in aula e 6 a distanza, offrendo strumenti utili per un approccio più consapevole alle criticità relazionali. Inoltre, con riferimento a gruppi specifici, iniziative formative sono volte alla costruzione di strategie di analisi e gestione delle dinamiche del gruppo, per ridurre l'insorgenza di fenomeni conflittuali, rafforzare i rapporti interpersonali ed il senso di appartenenza. Ulteriori opportunità per i professionisti riguardano le iniziative portate avanti dall'Azienda volte a favorire l'acquisizione di *skills* individuali che possono essere traslate nella vita quotidiana (da segnalare l'accordo con l'Università per Stranieri di Siena per lo svolgimento di corsi di lingua con quota di iscrizione a carico dell'Aou Senese, i.e. due corsi di tedesco, due corsi di spagnolo, due corsi di inglese B1, oltre ad un corso di inglese scientifico allargato fino a 35 partecipanti) e lo scambio di conoscenze e buone pratiche nell'ambito di percorsi formativi inter-aziendali, a partire dal livello di Area Vasta (sia per il 2022 che per il 2023 all'interno dei Piano Annuale della Formazione dell'Aou Senese e dell'Azienda USL Toscana Sud Est sono stati programmati 11 eventi formativi condivisi), fino alle reti internazionali con le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale.
- **Proposte formative** per l'anno 2024, al momento volte ad **integrare l'offerta per i neoassunti, che trattino tematiche di relazione con l'utenza e all'interno delle equipe**. Lo scopo è di migliorare le *skills* relazionali degli operatori che prestano assistenza ai pazienti, o che hanno comunque rapporti con l'utenza, e che vivono all'interno di un'equipe che per sua natura in ambiente sanitario è sempre multiprofessionale.

- Nell'ambito delle **strategie di valorizzazione dei neoassunti**, sempre sul piano dello sviluppo professionale, **crescente attenzione alla realizzazione di percorsi di affiancamento**, nelle diverse realtà organizzative, sempre più funzionali ad un efficace e appropriato inserimento dei professionisti all'interno del contesto lavorativo.
- Nell'ottica di miglioramento del benessere organizzativo, come già accaduto negli anni precedenti, organizzazione di **eventi formativi specifici sulla gestione del gruppo (team working)**.
- **Iniziative formative sull'esercizio della leadership**, sempre per l'anno 2024, rivolte a tutta la filiera manageriale, dalla Direzione aziendale all'Ufficio di Direzione, ai Direttori di UU.OO., ai titolari di funzioni organizzative e coordinamenti. Lo scopo è di fornire conoscenze e strumenti che orientino tutti i professionisti con funzioni di gestione delle risorse umane verso stili di leadership partecipativi favorendo il massimo coinvolgimento del personale nei processi di lavoro.
- **Progettazione ed erogazione di un corso sulla metodologia della ricerca** che tratti la redazione di articoli scientifici per la pubblicazione su riviste ad alto *impact factor*. L'obiettivo perseguito è quello di avvicinare la componente ospedaliera a quella universitaria nello sviluppo di sinergie e collaborazioni per lo svolgimento integrato e coordinato della funzione di ricerca scientifica in Azienda.
- Per garantire una continua crescita della cultura organizzativa, **sviluppo delle reti inter-aziendali esistenti e ricerca di nuove opportunità di scambio di buone pratiche tra aziende sanitarie** per la costruzione di efficaci e funzionali sistemi aziendali professionalizzanti, attraverso iniziative congiunte (formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche) che permettono l'accrescimento di competenze e la costituzione di sistemi di relazioni professionali tra aziende stabili nel tempo.
- **Organizzazione di un evento annuale sulle best practice in ambito di welfare e wellbeing aziendali** (conciliazione tempi vita-lavoro) con il coinvolgimento di altre aziende sanitarie per la creazione di una comunità di pratiche volta ad accrescere occasioni e momenti di confronto tra professionisti e diffondere conoscenza ed esperienza per il miglioramento continuo del benessere organizzativo nelle realtà aziendali.
- Nell'ambito del percorso per la sostenibilità intrapreso dall'Azienda con l'avvio dell'operazione di partenariato pubblico-privato per l'efficientamento energetico, in collaborazione con il partner privato **progettazione di iniziative di formazione/informazione per sensibilizzare e accrescere la consapevolezza dei dipendenti sui temi del risparmio energetico, del rispetto ambientale e delle "buone pratiche" di gestione quotidiana dell'energia.**

2.7 Iniziative e progettualità nella dimensione "Azienda"

- **Ipotesi di identificazione di una struttura aziendale che abbia il compito di sovrintendere al clima organizzativo** sostenendo la Direzione aziendale nell'attuazione del presente Piano aziendale. L'intervento sulla struttura organizzativa aziendale è orientato ad accrescere il riconoscimento del valore strategico del tema per l'azione organizzativa.
- **Introduzione, in via sperimentale, di una proposta congiunta con l'Università di Siena relativa alle modalità di conferimento degli incarichi f.f. di Direttore di struttura**, a seguito della cessazione dal servizio del Direttore in carica, che si basa sull'applicazione **del principio di contendibilità di tutti gli incarichi** eliminando forme di automatismo e assicurando pari opportunità di partecipazione alle procedure comparative.

- **Processo di riprogettazione dell'organizzazione e revisione dell'assetto organizzativo**, formalizzato con l'adozione del nuovo Statuto aziendale nel 2023, per rendere le strutture e le relazioni intra-organizzative sempre più funzionali alla natura e tipologia delle attività svolte e più omogenee in termini di discipline afferenti all'interno dei Dipartimenti, contribuendo a migliorare le condizioni lavorative ed i processi di lavoro, l'impiego efficiente e appropriato delle risorse per lo svolgimento dei percorsi clinico-assistenziali, le sinergie e le collaborazioni multi-professionali, l'integrazione orizzontale di competenze, la cultura della condivisione e del confronto. In quest'ottica si sono collocate le scelte di **razionalizzazione del numero di strutture organizzative**, di **valorizzazione dell'organizzazione per Aree**, quali articolazioni organizzative che aggregano strutture con funzioni omogenee a livello dipartimentale o inter-dipartimentale, di **definizione dei nuovi assetti del Dipartimenti delle Professioni**. Quest'ultima organizzazione avviata, che prevede l'assegnazione funzionale delle risorse ad aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, intensità, complessità assistenziale, denominati Aree o Piattaforme, incide sulla dimensione gestionale e professionale dei percorsi, per una sempre maggiore chiarezza di ruoli e funzioni organizzative e di coordinamento, responsabilizzazione del sistema di incarichi ai diversi livelli organizzativi, scelte informate di definizione del fabbisogno e impiego delle risorse, autonomia professionale e facilitazione delle relazioni funzionali con i ruoli clinici, potenziamento di meccanismi di integrazione e sinergia per lo sviluppo continuo delle competenze. Le succitate scelte di riorganizzazione per garantire la piena operatività dei nuovi assetti organizzativi hanno comportato la realizzazione di **processi di revisione dell'assetto del personale del comparto, con riferimento agli incarichi di funzione correlati**, e della dirigenza.
- Con il contributo delle Organizzazioni Sindacali, **sviluppo di strategie e progettualità volte alla fidelizzazione dei dipendenti, a partire dai neoassunti**, per far fronte al tasso di turn-over, in particolare appartenente al ruolo sanitario, fornendo strumenti utili a favorire ed incentivare la permanenza presso l'Aou Senese. Il processo di **rafforzamento del senso di appartenenza all'Azienda e delle dinamiche di fidelizzazione** potrebbe partire dalle iniziative già realizzate (ad esempio: il **progetto editoriale "Un anno di lotta al Covid 2020-2021"** che ha testimoniato l'impegno e la dedizione dei professionisti nel far fronte all'emergenza sanitaria; gli eventi di Agorà Aou Senese per garantire opportunità di partecipazione ad eventi e iniziative culturali; lo svolgimento di eventi annuali, aperti alla comunità di riferimento ed alla partecipazione dei principali stakeholders aziendali, per dare visibilità a buone pratiche aziendali assicurando momenti di riconoscimento ai professionisti dell'impegno profuso nella loro attuazione, come la **Giornata dedicata al coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura**, istituita nel 2022 con l'approvazione del progetto aziendale realizzato sul tema), per arrivare allo sviluppo di nuove.
- Avvio delle fasi di contrattazione con le Organizzazioni Sindacali ai fini della predisposizione del **nuovo Contratto Collettivo Integrativo aziendale - parte normativa** per aggiornare le disposizioni aziendali in materia di organizzazione e gestione del lavoro alla luce della nuova normativa contrattuale.
- **Continua promozione dell'empowerment e della responsabilizzazione dei professionisti nel garantire il coinvolgimento e la partecipazione sistematica dei pazienti, dei familiari, dei soggetti che li rappresentano e del volontariato, nella definizione e sviluppo dei percorsi di cura e nel miglioramento continuo dei servizi sanitari**, avanzando e realizzando iniziative all'interno del progetto aziendale sul Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura, introdotto nel 2022.

- **Attuazione del Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) 2022-2026**, adottato nel 2022, con l'implementazione delle misure progettate per favorire la mobilità sostenibile dei dipendenti nel raggiungere la sede lavorativa, relative all'uso del trasporto pubblico e alla mobilità ciclabile e/o la micromobilità, nell'ottica di migliorare la qualità della vita in Azienda e perseguire obiettivi sociali di sostenibilità ambientale. L'attuazione delle misure previste è oggetto di monitoraggio, le cui risultanze alimentano il processo di aggiornamento annuale del Piano. Il percorso verso un ambiente di lavoro più sostenibile e responsabile vede l'Azienda impegnata nell'introdurre agevolazioni e servizi per i dipendenti che devono raggiungere il luogo di lavoro, come: l'avvio di convenzioni con il servizio di trasporto pubblico per abbonamenti a tariffa agevolata e rateizzati sullo stipendio; l'attivazione di un servizio di navetta verso l'ospedale, le cui informazioni su percorso e orari sono disponibili sulla intranet aziendale; nell'ambito della progettualità con il partner privato per l'efficientamento energetico ed in particolare della riqualificazione del tunnel d'ingresso, la previsione dell'implementazione di stalli per biciclette e allestimento di rastrelliere per e-bike a ricarica solare).
- **Crescente attenzione alle politiche di genere, di tutela dei lavoratori, di equità e di lotta alle discriminazioni**, attraverso sia l'azione sinergica del Comitato Unico di Garanzia Aziendale (CUG), organo con compiti consultivi, propositivi e di verifica a supporto della Direzione aziendale nominato nella sua nuova composizione nel 2022, e del **Centro di Coordinamento Aziendale per la Salute e Medicina di genere**, sia l'applicazione di due documenti programmatici correlati, i.e. il "Gender Equality Plan" (Piano di Uguaglianza di Genere) per la promozione delle pari opportunità e dell'inclusione in Azienda ed il "Piano triennale delle Azioni Positive" per la rimozione degli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro. Entrambi i documenti sono definiti a partire dall'attività conoscitiva e di analisi del contesto organizzativo, per essere poi oggetto di monitoraggio in merito all'attuazione delle iniziative ed ai risultati conseguiti.
- **Promozione della salute nei luoghi di lavoro** relativa a differenti aspetti della vita del dipendente (es. corretta alimentazione e stili di vita, attività fisica, mobilità sostenibile, contrasto alle dipendenze) e tesa a migliorare il loro benessere attraverso figure e professionalità dedicate, il ricorso a specifici strumenti (quali ad esempio l'ipotesi di una app aziendale dalla quale poter accedere a servizi attivi in Azienda), lo sviluppo di azioni preventive e correttive anche promuovendo la partecipazione a reti nazionali e internazionali.
- Continua attenzione alla **qualità e varietà degli alimenti e delle ricette** nell'ambito della fruizione del servizio mensa aziendale a disposizione dei dipendenti.
- **Attuazione del nuovo regolamento per l'applicazione della normativa sul divieto di fumo**, adottato nel 2023, allo scopo di accrescere il livello di salubrità e benessere ambientale, incentivare la prevenzione dei rischi per i lavoratori, ispirare corretti stili di vita, attraverso anche la realizzazione di programmi di informazione e sensibilizzazione rivolti al personale.
- **Attenzione al welfare aziendale** con la disciplina, **in sede di contrattazione con le Organizzazioni Sindacali**, dei benefici di natura sociale in favore dei dipendenti in termini, in primo luogo, di contributi a favore di attività culturali e ricreative. Al fine di sviluppare un consolidato sistema di welfare aziendale, partendo dalla valutazione dei possibili ambiti in cui introdurre iniziative a favore dei dipendenti, è **attualmente in corso di verifica** con gli uffici competenti **la possibilità di avvio di convenzioni nell'area di Siena e provincia** per lo svolgimento di attività sportive e ricreative dei dipendenti e dei familiari fino al primo grado (es. terme, teatri, palestre, cinema, agenzie di viaggi) e per l'effettuazione di visite di idoneità sportiva dei dipendenti promuovendo la pratica regolare dell'esercizio fisico. Con riferimento specifico al territorio, le

iniziative promosse dall'Azienda potranno beneficiare di uno sviluppo ulteriore attraverso la partecipazione ad un tavolo di lavoro con altri stakeholders della provincia di Siena volto a costruire una progettualità nell'ambito del **welfare aziendale "a filiera corta"** alimentando approcci di co-progettazione.

- Sempre sul piano delle **collaborazioni esterne**, è stata avviata la valutazione di azioni, da sviluppare con partner privati, a supporto della mobilità sostenibile in Azienda e potrà essere oggetto di studio l'ipotesi di allestimento di **punti di ritiro automatizzati (locker)** in aree adiacenti alla struttura ospedaliera per il prelievo di ordini acquistati online da parte dei dipendenti, funzionale all'esigenza di conciliazione tra tempi di vita e lavoro. È in corso, inoltre, la **definizione di convenzioni con operatori immobiliari** che agevolino, in particolare con riferimento ai neoassunti, i processi di ricerca di una sistemazione in aree limitrofe all'Azienda, in funzione anche delle esigenze di svolgimento dell'attività lavorativa. Per finalità di accoglienza e ambientamento, verrà messo a disposizione dei dipendenti un **vademecum contenente indicazioni e informazioni utili relative alla vita in Azienda e nella città di Siena**.
- **Attivazione di strutturati percorsi di attività fisica per i dipendenti** con affezioni cronico degenerative della colonna vertebrale e, più in generale, con patologie muscolo-scheletriche che risultano di frequente riscontro in alcune collettività lavorative. Partendo dall'esperienza maturata negli anni nello sviluppo della progettualità che si è avvalsa anche dell'impiego di un locale aziendale ad uso palestra, il lavoro congiunto di medici competenti e fisioterapisti aziendali potrà essere volto a risultati in termini di miglioramento clinico e della percezione del dolore, acquisizione di corrette modalità di esecuzione dei movimenti e prevenzione degli infortuni sul lavoro.
- **Rinnovo dell'affidamento in concessione dei servizi educativi per l'infanzia** ("Polo per l'infanzia", costituito dal nido d'infanzia, 50 posti per bambini dai 12 ai 36 mesi, e dalla scuola dell'infanzia, 48 posti per bambini da 3 a 6 anni). Sono previsti servizi di pre e post-scuola e servizi estivi complementari nei mesi di luglio e agosto, e si richiede un progetto educativo non solo rispondente alla normativa nazionale e regionale ma anche alle moderne esigenze di estetica e funzionalità. Gli spazi dovranno essere predisposti in modo adeguato alle varie fasi di crescita dei bambini e all'accoglienza delle famiglie, allestiti con materiali congrui per la sicurezza, l'igiene e il benessere. Il **progetto pedagogico** ed educativo dovrà avere caratteristiche innovative che tengano conto dei cambiamenti normativi e culturali in atto, con particolare attenzione alla valorizzazione della continuità educativa e della diversità/pluralità, e dovrà promuovere lo sviluppo delle competenze e delle potenzialità dei bambini, assicurando contesti di esperienza ricchi dove sia accolto il desiderio di scoperta, di conoscenza e di relazione. L'Aou Senese nominerà un proprio coordinatore pedagogico per accompagnare e verificare l'attuazione del progetto pedagogico educativo. Il servizio mensa è fornito dall'Azienda.
- Valorizzazione della qualità delle relazioni e di forme di solidarietà tra i professionisti attraverso la **visibilità e la promozione dell'istituto delle "Ferie e riposi solidali"**, disciplinato dal CCNL relativo al personale del Comparto sanità, in base al quale il dipendente, su base volontaria e a titolo gratuito, può cedere ferie e permessi ad un altro dipendente che si trovi in condizioni di necessità.
- Promozione di un **concorso annuale di idee**, rivolto al personale aziendale, con l'obiettivo di incentivare la partecipazione ed il contributo dei professionisti al miglioramento continuo dell'attività lavorativa, del benessere organizzativo e della qualità dei servizi offerti agli utenti.



- **Continuità dell'applicazione della procedura aziendale atta a disciplinare le modalità di segnalazione e richiesta di interventi, da parte dei dipendenti, per guasti, rotture e problematiche che possono interessare l'ambiente di lavoro** (i.e. apparecchiature elettromedicali e di laboratorio; informatica e telecomunicazioni; attrezzature sanitarie non elettriche; attrezzature non sanitarie; impianti termici e di condizionamento, impianti elettrici e speciali, impianti idricosanitari, impianti e dispositivi antincendio, edilizia e serramenti, impianti elevatori; sanificazioni ambientale urgenti; problematiche su sicurezza e salute dei lavoratori; farmacovigilanza). Tale procedura è stata redatta nel 2023 in un'ottica di partecipazione e coinvolgimento attivo dei lavoratori in materia di salute e sicurezza del lavoro e di garanzia della sicurezza nell'erogazione delle cure, con lo scopo di definire nel dettaglio il flusso di comunicazione delle criticità riscontrate per poter segnalare ai servizi preposti la richiesta di interventi e ai responsabili gli eventuali eventi critici o situazioni potenzialmente pericolose all'interno dei luoghi di lavoro nei confronti di utenti, personale ospedaliero ed universitario, appaltatori e subappaltatori. **Al percorsi di segnalazione, alla cui descrizione è già dedicata una sezione sulla intranet aziendale, verrà data ulteriore visibilità** in vista di una sempre maggiore diffusione di informazioni e conoscenza del servizio all'interno dell'Azienda, utile a valorizzare l'importante opportunità per i dipendenti di contribuire al miglioramento continuo della qualità degli ambienti di lavoro. Inoltre, è prevista l'introduzione di specifici **meccanismi di responsabilizzazione** per garantire la tempestività di risposta alle segnalazioni attivate e di risoluzione delle criticità.

