



**AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE**

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

## **ATTO FIRMATO DIGITALMENTE**

DELIBERAZIONE                    n. 290 data 21-03-2024  
PROPOSTA                            n. 658 data 21-03-2024

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

Oggetto: Approvazione “Strategie 2024-2026 dell’Aou Senese”

Immediatamente eseguibile: SI



**OGGETTO: Approvazione “Strategie 2024-2026 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, ed in particolare il Titolo III “Programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e valutazione” che disciplina i livelli, gli strumenti ed i processi di programmazione in materia sanitaria e sociale della Regione;

**Viste** le linee di programmazione integrata di Area Vasta Sud Est per il triennio 2024-2026, oggetto di presentazione a febbraio 2024 nell’ambito di incontri aperti alla cittadinanza (ad Arezzo, Grosseto e Siena) preliminari all’approvazione del relativo documento (Deliberazione aziendale n. 252 del 7 marzo 2024), il quale rappresenta lo strumento di armonizzazione e integrazione della programmazione strategica congiunta dell’Azienda Usl Toscana Sud Est e dell’Aou Senese, in coerenza con la programmazione regionale, guidando lo svolgimento della funzione di pianificazione, programmazione e controllo delle due Aziende;

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

**Richiamata** la Deliberazione aziendale n. 584 del 21 giugno 2023 che ha approvato il documento “Strategie 2023-2025 dell’Aou Senese” e ne ha disposto la trasmissione alla Giunta Regionale al fine di consentire la verifica di conformità delle strategie aziendali per il triennio 2023-2025 alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e la successiva approvazione, ai sensi dell’articolo 23, comma 4, della L.R.T. 40/2005 e successive modifiche ed integrazioni;

**Vista** la Deliberazione della Giunta Regionale Toscana n. 1026 del 4 settembre 2023 che ha approvato il documento “Strategie 2023-2025 dell’Aou Senese”, ai sensi dell’articolo 23, comma 4, della L.R.T. 40/2005 e successive modifiche ed integrazioni;

**Vista** la Deliberazione aziendale n. 866 del 13 settembre 2023 che ha preso atto della DGRT n. 1026/2023;

**Rilevato** che le succitate Deliberazioni aziendali nn. 584/2023 e 866/2023 prevedono che le strategie triennali dell’Aou Senese siano sottoposte a processi di monitoraggio che ne alimentano l’aggiornamento a scorrimento annuale;

**Dato atto** che, in piena coerenza con i principi di buona amministrazione e di trasparenza dell’azione organizzativa, è stato predisposto il documento aziendale “Strategie 2024-2026



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

dell'Aou Senese” al fine di definire, in funzione delle linee programmatiche regionali e di area vasta, gli indirizzi strategici ed operativi dell'Azienda per il triennio 2024-2026, al termine di un processo sistematico di valutazione dei risultati aziendali raggiunti nel 2023, a garanzia della continuità dell'azione organizzativa, che si è integrato con l'analisi dell'ambiente esterno di riferimento e del contesto organizzativo interno;

**Precisato** che le strategie aziendali sono oggetto di un continuo processo di monitoraggio, ai fini del rendiconto annuale sul loro stato di attuazione e dell'aggiornamento, a scorrimento annuale, degli indirizzi strategici per il triennio;

**Precisato inoltre** che il documento sulle strategie triennali dell'Aou Senese rappresenta lo sviluppo strategico e programmatico delle linee di indirizzo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), anch'esso di durata triennale con aggiornamento annuale, ponendosi come riferimento per il ciclo aziendale di programmazione e controllo e per il processo di budget, attraverso cui vengono definiti, concertati e monitorati gli obiettivi annualmente assegnati all'interno dell'organizzazione;

**Dato atto** che, nell'ottica di garantire un processo di pianificazione strategica coordinato e sinergico, la finalizzazione del documento “Strategie 2024-2026 dell'Aou Senese”, è stata il risultato di un iter ampiamente partecipato che, anche alla luce di quanto previsto dalla normativa regionale di riferimento, si è caratterizzato per il coinvolgimento di stakeholders interni ed esterni all'Azienda. In particolare, tra dicembre 2023 e febbraio 2024, sono stati effettuati passaggi di informazione e presentazione con i seguenti soggetti istituzionali ed organismi:

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

**Dato atto** inoltre che, al fine di rafforzare la condivisione e la partecipazione ai processi strategici aziendali a tutti i livelli dell'organizzazione, l'elemento caratterizzante le fasi propedeutiche all'approvazione del documento è stato l'apertura alla consultazione della sua versione in bozza a



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

tutti i dipendenti che, sulla intranet aziendale, hanno avuto la possibilità di visionare il testo e, per oltre un mese, di avanzare osservazioni o suggerimenti, anche in modalità anonima;

**Rilevato** che, nell'ambito del suddetto iter partecipato e con riferimento all'acquisizione dei pareri di competenza, il documento "Strategie 2024-2026 dell'Aou Senese" ha ricevuto il parere positivo della Conferenza Aziendale dei Sindaci in data 8 febbraio 2024 ed è stato oggetto di approvazione nella Commissione Paritetica Aou Senese - Università degli Studi di Siena del 17 gennaio 2024;

**Ritenuto necessario** pertanto approvare, con il presente atto, il documento "Strategie 2024-2026 dell'Aou Senese" che illustra le linee di programmazione strategica e sviluppo operativo aziendali per il triennio 2024-2026, così come risultante dall'Allegato 1 al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale, disponendone la pubblicazione nella sezione "Atti di Governo Aziendali" sul sito web istituzionale;

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

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

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

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

### DELIBERA

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

1. Di approvare il documento "Strategie 2024-2026 dell'Aou Senese" che illustra le linee di programmazione strategica e sviluppo operativo aziendali per il triennio 2024-2026, così come risultante dall'Allegato 1 al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale, disponendone la pubblicazione nella sezione "Atti di Governo Aziendali" sul sito web istituzionale;
2. Di dare atto che le strategie aziendali sono oggetto di un continuo processo di monitoraggio, ai fini del rendiconto annuale sul loro stato di attuazione e dell'aggiornamento, a scorrimento annuale, degli indirizzi strategici triennali;
3. Di trasmettere il presente atto deliberativo alla Giunta Regionale ai fini della verifica della conformità dei contenuti del documento strategico aziendale alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e della sua successiva approvazione, ai sensi dell'art. 23, comma 4, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche e integrazioni;
4. Di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del bilancio aziendale;





Delibera firmata digitalmente



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

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

**IL DIRETTORE GENERALE**  
**F.to Prof. Antonio Davide Barretta**

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

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



Azienda ospedaliero-universitaria Senese



# STRATEGIE 2024-2026



**Azienda ospedaliero-universitaria Senese**

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

Progetto grafico e impaginazione: Ines Ricciato e Alberto Marini

Fotografie: Andrea Frullanti e Tommaso Salomoni

© Aou Senese - 2024 - Tutti i diritti riservati



# INDICE

	INTRODUZIONE	Pag. 5
	1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA	Pag. 7
	2. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI E ALTRI LAVORI	Pag. 8
	3. RIQUALIFICAZIONE, EFFICIENTAMENTO ENERGETICO E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	Pag. 13
	4. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO	Pag. 16
	5. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE	Pag. 20
	6. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DEI PERCORSI DI CURA E DEGLI ESITI	Pag. 26
	7. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Pag. 37
	8. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY	Pag. 50
	9. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE	Pag. 56
	10. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI	Pag. 60
	11. RICERCA E DIDATTICA	Pag. 64





# INTRODUZIONE



La proposta di obiettivi generali dell’Azienda ospedaliero-universitaria Senese (a seguire Aou Senese) per il triennio 2024-2026 e delle strategie per il loro raggiungimento si inserisce all’interno delle linee programmatiche Nazionali, Regionali e di Area Vasta, quest’ultime oggetto del “Documento di Programmazione Integrata dell’Area Vasta Sud Est 2024-2026 (Deliberazione aziendale n. 252/2024).

Il documento “Strategie 2024-2026” è stato predisposto in applicazione di quanto prevedono la Legge Regionale n. 40/2005 e ss.mm.ii. (Titolo III) e lo Statuto Aziendale (Deliberazione aziendale n. 298/2023) e si pone in continuità al documento “Strategie 2023-2025” (Deliberazione aziendale n. 584/2023) di cui costituisce la revisione annuale con l’aggiornamento, a scorrimento, della strategia aziendale triennale.

Le linee strategiche alla base dell’azione organizzativa sono individuate al termine di un processo sistematico di valutazione dei risultati raggiunti nel 2023 (oggetto di uno specifico documento aziendale, i.e. “Rendiconto 2023”) per garantire la continuità delle scelte e delle azioni organizzative, che si integra con l’analisi dell’ambiente esterno di riferimento e del contesto organizzativo interno.

In vista dell’espletamento dell’iter formale di trasmissione del documento alla Giunta Regionale della Regione Toscana per la sua approvazione, i suoi contenuti sono stati oggetto di presentazione ai portatori di interesse (stakeholders) interni ed esterni all’Azienda, anche alla luce di quanto previsto dalla normativa regionale, nell’ottica di garantire un processo di pianificazione strategica coordinato e sinergico. In particolare, sono stati effettuati passaggi di informazione e condivisione, nelle fasi che hanno preceduto l’approvazione del documento, con i seguenti soggetti:

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





Inoltre, per rafforzare la condivisione e la partecipazione ai processi strategici aziendali a tutti i livelli dell'organizzazione, l'elemento caratterizzante le fasi propedeutiche all'adozione del documento è stato l'apertura della consultazione della sua versione in bozza 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.

Il documento "Strategie 2024-2026" rappresenta lo sviluppo strategico e programmatico delle linee di indirizzo esplicitate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), anch'esso di durata triennale, con aggiornamento annuale (Deliberazione aziendale n. 106/2024), ponendosi come riferimento per il ciclo di programmazione e controllo aziendale e per il processo di budget, attraverso cui vengono definiti, concertati e monitorati gli obiettivi annualmente assegnati all'interno dell'organizzazione.

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

L'articolazione del documento riprende la struttura e l'organizzazione delle "Strategie 2023-2025" e prevede che, per ciascuno degli ambiti sotto-riportati, siano delineati gli obiettivi strategici per il triennio 2024-2026 e i relativi sviluppi operativi:

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

Si fa presente che, rispetto alle dieci macro-aree strategiche esplicitate all'interno del documento "Strategie 2023-2025", per il triennio 2024-2026 è individuata una nuova macro-area dedicata ai processi di efficientamento energetico e sostenibilità (Capitolo 3 "Riqualificazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale"), in considerazione della loro rilevanza, impatto e livello di consolidamento nell'azione aziendale.

# 1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA



Nel triennio 2024-2026, l'Aou Senese continuerà ad assicurare prontezza e appropriatezza di risposta alle emergenti domande di salute legate all'andamento epidemiologico dei contagi da Covid-19, attraverso le professionalità, le strategie multidisciplinari ed i modelli organizzativi sviluppati e consolidati.

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

- Sul piano dell'organizzazione e governo dei percorsi, l'Azienda svilupperà operativamente la revisione del "Piano logistico/organizzativo/assistenziale per la gestione dei pazienti ricoverati per Covid-19" approvato nel 2022, integrando il modello organizzativo adottato con l'**attivazione di "bolle" nei reparti specialistici** (stanze di isolamento all'interno delle corsie di degenza "no Covid" dedicate a pazienti positivi al virus Sars-CoV-2, ma senza i tipici sintomi respiratori causati dall'infezione polmonare da virus Sars-CoV-2), basata sull'isolamento funzionale con il sistema di coorte.
- Nell'ambito del Piano di Riordino e Sviluppo (**Masterplan**) che individua l'insieme degli interventi di ristrutturazione, ammodernamento e nuove edificazioni per la realizzazione dell'ospedale del futuro (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), le **progettualità di rinnovamento**, anche in termini di configurazione degli spazi, saranno **volte ad accrescere la resilienza e la flessibilità organizzativa** per rendere l'Azienda pronta a fronteggiare future sfide legate a patologie pandemiche emergenti.
- Procederanno i lavori nel Lotto DEA per la manutenzione straordinaria ai fini dell'**adeguamento funzionale per 18 posti letto di terapia intensiva e 8 posti letto di sub-intensiva**, finanziati nell'ambito delle risorse stanziare dall'**art. 2 del Decreto-Legge n. 34** "Riordino della rete ospedaliera in emergenza Covid-19" di cui l'Aou Senese è risultata beneficiaria.





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



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

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

Nel corso del triennio 2024-2026 verrà data continuità al processo di trasformazione dell'Azienda attraverso lo sviluppo di linee strategiche ed operative sul piano della ristrutturazione, dell'ammodernamento e della rifunzionalizzazione del presidio.

- Il **Masterplan**, approvato a marzo 2023 al termine di un processo partecipativo di discussione e confronto con i professionisti, le rappresentanze sindacali, il Comitato aziendale di Partecipazione, gli altri stakeholders interni ed esterni all'Azienda e presentato nel corso di un incontro pubblico di confronto con la cittadinanza tenutosi a settembre 2023, continuerà ad essere **oggetto di attuazione e sviluppo**. Il documento, che rappresenta il Piano di Riordino e Sviluppo 2030, individua il cronoprogramma delle progettazioni, dei lavori, degli interventi ed il quadro dei finanziamenti necessari per la realizzazione del riordino funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale, in vista sia della messa a norma complessiva della struttura, in termini di adeguamento antisismico e antincendio, sia della rifunzionalizzazione dell'intero presidio e delle aree limitrofe rispondente ai seguenti **principi organizzativi fondamentali**:
  - **Separazione dei percorsi interni da quelli esterni con la concentrazione dei laboratori in un'unica area di nuova realizzazione** e la collocazione del Punto Prelievi Unico in un'area adiacente agli stessi con accesso facilitato dall'esterno, la **concentrazione dell'attività ambulatoriale in un edificio distaccato** facilmente accessibile dall'esterno e che sarà collegato direttamente con il resto del presidio ospedaliero, la concentrazione della restante attività per esterni tra i piani 1S, 0 e 1 dei lotti 1, 2 e 3;
  - **Razionalizzazione dei percorsi chirurgici** con la concentrazione nel nuovo lotto volano della chirurgia ad alta complessità (compresa tutta l'attività trapiantologica), la definizione dei flussi dell'attività programmata/programmabile e dell'attività in emergenza (quest'ultima gestita, per tutte le chirurgie, nel blocco operatorio del lotto DEA), l'attivazione di un nuovo blocco operatorio per la chirurgia ad alto volume di produzione (ambulatoriale, day surgery, one day surgery) e testa-collo;



- **Centralizzazione dei setting intensivi;**
- **Ottimizzazione dei percorsi tempo-dipendenti** (percorsi politrauma, stroke, infarto miocardico acuto - IMA);
- **Espansione dell'area delle malattie infettive e previsione della stecca pandemica e dell'area per la gestione del maxi-afflusso;**
- Centralizzazione degli spogliatoi nei lotti 1, 2 e 3.
- Il Masterplan definisce la programmazione degli interventi previsti per le **nuove edificazioni (nuovo edificio volano, nuovo edificio magazzino, nuovo edificio laboratori, nuovo parcheggio, nuova viabilità stradale e pedonale)** propedeutiche alla realizzazione delle opere di adeguamento antisismico ed antincendio del presidio oltre che alla sua rifunzionalizzazione complessiva; tali edificazioni, una volta esaurite le suddette funzioni, assumeranno un ruolo definitivo e strategico per l'Azienda secondo i principi organizzativi individuati. Per le nuove edificazioni, il Masterplan prevede, con riferimento alle aree di proprietà dell'Aou Senese oggetto di verifica della disponibilità di spazi edificabili anche grazie alla demolizione di attuali edifici, la realizzazione del nuovo edificio magazzino in sostituzione dell'ex forno inceneritore, del nuovo edificio volano al posto dell'ex farmacia-magazzino, del nuovo edificio laboratori in un volume aggiuntivo di collegamento tra il lotto 1 ed il lotto 5; inoltre, con riferimento alle aree adiacenti all'ospedale, oggetto nel 2023 di acquisizione della quasi totalità dei terreni e di approvazione da parte del Comune dell'adozione della variante urbanistica al Piano Operativo Comunale, il Piano prevede la realizzazione dell'edificio ambulatori che avrà sin da subito la configurazione finale, del nuovo parcheggio e della nuova viabilità stradale e pedonale di accesso al presidio. Relativamente alla marginale parte dei terreni ancora da acquisire (circa il 10%), proseguirà la ricerca del raggiungimento di nuovi accordi, al fine di evitare procedure di esproprio che si caratterizzano per tempi più lunghi di realizzazione e maggior rischio di contenzioso; in caso di mancato raggiungimento delle intese, verranno attuate le procedure definite con l'Amministrazione Comunale e l'Amministrazione Provinciale per dar seguito agli espropri. Con riferimento al nuovo parcheggio, in attesa della realizzazione degli spazi per la sosta individuati nel Piano, sarà prevista la disponibilità per i dipendenti di parcheggi provvisori adiacenti all'area di cantiere per la costruzione della palazzina ambulatoriale sul terreno divenuto di proprietà dell'Aou Senese; nelle more di quest'ultimo intervento, nel 2024, oltre all'introduzione di un servizio di navetta verso l'ospedale a partire da gennaio, proseguirà la convenzione con la Società dei Servizi del Comune, attivata il 1° dicembre del 2023, per ampliare temporaneamente la dotazione di parcheggi per i dipendenti, in un periodo caratterizzato dall'allestimento e dall'operatività dei cantieri nelle aree dell'ospedale (la convenzione sarà oggetto di valutazione periodica, con riferimento ai posti auto messi a disposizione, in funzione dell'andamento della realizzazione dei nuovi parcheggi provvisori sopraccitata).
- **Nell'ambito della progettazione e sviluppo del Masterplan e delle opere propedeutiche alla sua realizzazione** continuerà ad essere ricercata la **cooperazione interaziendale con l'Azienda Usi Toscana Sud Est** per



assicurare processi condivisi di configurazione strutturale ed organizzativa delle funzioni dell'Azienda territoriale presenti nell'Aou Senese. In rispondenza anche agli indirizzi di Programmazione di Area Vasta, il confronto all'interno di tavoli interaziendali, dopo aver consentito la progettazione dei lavori di adeguamento e riqualificazione dei locali esistenti del **Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura** (con avvio e termine previsti rispettivamente per gennaio e luglio 2024) ed al **Punto distribuzione farmaci** (conclusi il 2 dicembre 2023), sarà fondamentale ai fini dei processi che porteranno alla collocazione definitiva delle funzioni all'interno dell'Azienda sulla base dei principi organizzativi del Masterplan.

- Il **Masterplan sarà oggetto di un processo di aggiornamento** che vedrà, in particolare, integrazioni inerenti allo stato di attuazione del Piano per le opere e gli interventi previsti: nuovo edificio volano, nuovo edificio magazzino, nuovo edificio laboratori, variante al piano operativo e acquisizione dei terreni, nuovo edificio ambulatori, nuova area parcheggio, nuova viabilità e percorsi pedonali, adeguamento antisismico e antincendio, ristrutturazione degli edifici esistenti per l'attuazione del nuovo funzionigramma con la definizione del piano dei traslochi, interventi di efficientamento energetico con i relativi progetti, riqualificazione delle facciate con l'inserimento nei futuri Piani di Fattibilità Tecnico-Economica (PFTE) di ristrutturazione-adequamento antincendio.
- Lo sviluppo del Masterplan non potrà prescindere dalle logiche di interlocuzione interistituzionali disciplinate da uno specifico Protocollo approvato nel 2023 che continuerà a rappresentare uno dei principali strumenti per la sua efficace attuazione. Il **“Protocollo d’Intesa interistituzionale per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica del Piano di Riordino e Sviluppo 2030 dell’Aou Senese”**, sottoscritto da **Regione Toscana, Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio delle Province di Siena, Grosseto e Arezzo, Aou Senese, Comune di Siena, Provincia di Siena e Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco - Comando VV.F. di Siena**, disciplina la condivisione di intenti e l'assunzione di impegni per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica previsti nel Piano di Riordino e Sviluppo. Attraverso il Protocollo, inteso come evoluzione di quello sottoscritto nel 2022, in relazione agli sviluppi del Masterplan che prevedono l'aggiunta delle edificazioni ulteriori rispetto a quelle inizialmente previste (i.e. nuovi edifici ambulatori e laboratori, nuova viabilità stradale e pedonale che si aggiungono al nuovo lotto volano, nuovo magazzino, nuovo parcheggio), viene formalizzato l'impegno degli Enti firmatari a porre in essere, ciascuno per quanto di propria competenza, le azioni necessarie per procedere alla realizzazione delle opere secondo le tempistiche previste nei cronoprogrammi definiti. Sul piano operativo, sono stati **istituiti due Tavoli tecnici di confronto e monitoraggio**:
  - **“Cabina di regia per la riqualificazione Aou Senese”** come strumento di coordinamento e monitoraggio a supporto del rispetto della programmazione; il Tavolo, coordinato dal Responsabile individuato dall'Aou Senese e composto da rappresentanti designati da ognuna delle Parti, è convocato mensilmente ed in via straordinaria;
  - **“Nucleo di regia per le nuove progettazioni in ambiente paesaggisticamente tutelato”** come strumento di coordinamento per la progettazione delle nuove realizzazioni di ambulatori, parcheggi, eventuali ulteriori trasformazioni e nuova viabilità; il Tavolo, coordinato dal Responsabile individuato dall'Aou Senese e composto



da rappresentanti designati, è convocato mensilmente e in via straordinaria.

- A presidio del governo organico dei processi di ristrutturazione e ammodernamento dell'ospedale proseguirà il **monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per la progettazione e realizzazione delle opere e degli interventi**, sulla base del quale sarà prodotto un rendiconto annuale da inserire come sezione negli aggiornamenti del Masterplan.
- L'Aou Senese dovrà, con il supporto della Regione Toscana, dare continuità all'attività di **individuazione delle fonti di finanziamento** per la realizzazione di tutti i lavori necessari per la completa ristrutturazione e rinnovamento dell'ospedale e delle altre opere a questo obiettivo funzionali. Nel 2023 risultano finanziate come opere propedeutiche il lotto volano ed il magazzino, mentre continueranno ad essere ricercati finanziamenti per l'edificio laboratorio e per la nuova palazzina ambulatoriale, nonché per le altre opere che insistono sulla nuova area oggetto di variante urbanistica (nuova viabilità, nuovi parcheggi).
- Verrà attuato lo **strumento guida**, formalizzato attraverso una procedura aziendale adottata nel 2023, **per la gestione del percorso di progettazione dei lavori di ristrutturazione e manutenzione presso l'Azienda**, al fine di garantire la rispondenza del progetto alle esigenze sanitarie oltre che tecniche e normative, realizzare una progettazione condivisa con tutte le strutture aziendali interessate dall'intervento, evitare modifiche non indispensabili al progetto durante la realizzazione dei lavori.
- Si proseguirà con la **realizzazione dei lavori già avviati e di quelli la cui progettazione si è conclusa nel 2023 oppure è in fase di completamento**. Il processo di trasformazione dell'Azienda sarà alimentato non solo sul piano delle progettualità per le nuove edificazioni e azioni di ristrutturazione e ammodernamento, ma anche con riferimento al lavoro sui **cantieri già attivi e di nuova attivazione per la realizzazione di miglioramenti, con impatto nel breve termine**, nello svolgimento dei processi clinico-assistenziali e organizzativi.
- Continuerà ad essere applicata la **procedura aziendale per l'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 del 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 è volta ad incrementare ulteriormente il livello di sicurezza nei luoghi di lavoro.
- Nell'ambito del processo complessivo di trasformazione dell'ospedale guidato dal Masterplan, il **miglioramento continuo dei percorsi all'interno dell'ospedale per una migliore accessibilità fisica e fruibilità degli spazi** continuerà ad essere oggetto di progetti e specifiche azioni, tra cui il rifacimento dei percorsi di orientamento generale e della segnaletica all'interno ed all'esterno del presidio, l'operatività del servizio di accompagnamento con carrozzine elettriche, l'attuazione del **progetto LETISmart** per agevolare l'accessibilità degli utenti con disabilità e disfunzioni visive all'interno dell'ospedale tramite un sistema di "radiofari", installati lungo i percorsi di maggiore



interesse, in grado di interagire con bastoni da ipovedenti predisposti all'uso di tale tecnologia (intervento di installazione ultimato a fine 2023).

- Si darà **attuazione al Protocollo d'Intesa per la prevenzione e sicurezza sui cantieri negli appalti pubblici di edilizia ospedaliera** tra la Regione Toscana, le Aziende Sanitarie e Ospedaliere e le Confederazioni sindacali, oltre che **al Protocollo d'Intesa per la qualità del lavoro e la valorizzazione della buona impresa negli appalti di lavori, forniture e servizi** tra l'Aou Senese, l'ESTAR (Ente di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale) e le Organizzazioni Sindacali Confederali territoriali, volto a promuovere e valorizzare il dialogo e il confronto per la conoscenza e la definizione congiunta di buone pratiche in materia di appalti di lavori, servizi e forniture, all'individuazione tempestiva di eventuali criticità, alla valutazione periodica sull'impatto lavorativo ambientale e di sicurezza.
- Proseguirà l'opera di **rafforzamento dell'assetto del Dipartimento Tecnico** dell'Aou Senese, sia in termini di articolazione organizzativa che di reclutamento di personale tecnico e amministrativo, per renderne l'organizzazione sempre più funzionale alla programmazione, gestione e controllo delle attività nell'ambito dei significativi progetti di ristrutturazione e ammodernamento dell'ospedale.



### 3. RIQUALIFICAZIONE, EFFICIENTAMENTO ENERGETICO E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE



I temi della riqualificazione energetica e della riduzione dei consumi nel settore della Pubblica Amministrazione sono al centro dell'agenda politica, economica e sociale in considerazione, da un lato, degli obiettivi di sostenibilità ambientale perseguiti attraverso le politiche dell'energia e del clima e, dall'altro, del recente incremento dei costi energetici per gli effetti dell'inflazione e della turbolenza sui mercati che ha determinato un impatto significativo sulla spesa pubblica e sulla sostenibilità complessiva dell'intero sistema. Tra gli enti della Pubblica Amministrazione, le aziende sanitarie e ospedaliere sono tra le strutture più energivore in funzione della specificità della mission istituzionale e della complessità e molteplicità delle attività da garantire con continuità 24/24 h, 365 giorni l'anno.

Nel triennio 2024-2026 l'Aou Senese continuerà ad alimentare e consolidare il percorso avviato di ottimizzazione delle prestazioni energetiche e di riduzione dell'impronta ambientale della struttura, che si affianca a quello di ammodernamento e rifunzionalizzazione dell'intero presidio (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), con il proseguimento dei processi già in atto e lo sviluppo di nuove iniziative.

- **Entro il 2024 saranno completati gli interventi di riqualificazione ed efficientamento energetico di cui alla Convenzione** ("Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D. Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione di opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura Ospedaliera "Santa Maria alle Scotte" - Azienda Ospedaliera Universitaria Senese") **sottoscritta con Renovit Public Solution S.p.a. (già Miecì S.p.a.), al termine del 2022. La partnership pubblico-privata rappresenta l'elemento centrale e catalizzatore dell'impegno dell'Azienda verso il miglioramento dell'efficienza energetica ed il correlato contenimento delle emissioni** di sostanze inquinanti e di gas clima-alteranti in atmosfera. L'operazione di partenariato avviata nel gennaio 2023, che si avvale dello strumento del contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D.Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, ha ad oggetto l'affidamento in concessione dei servizi di gestione energetica dell'ospedale, insieme alle relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, e la realizzazione di **interventi di riqualificazione energetica e adeguamento impiantistico, tailored sulle specifiche esigenze di efficientamento, per un importo complessivo di oltre euro 20 mln interamente a carico dell'operatore privato**. In attuazione dei cronoprogrammi previsti per il 2024, verranno completati gli interventi già in corso e le nuove realizzazioni avviate, in particolare:

- Installazione di un nuovo impianto di trigenerazione con potenza elettrica di circa 1,5 MW per la produzione di energia elettrica, termica e frigorifera (euro 2,5 mln);



- Trasformazione dell'impianto cogenerativo esistente di circa 1 MW in configurazione trigenerativa, tramite l'installazione di un gruppo frigorifero ad assorbimento (euro 0,5 mln);
- Installazione di sistemi di Termoregolazione, Telegestione B.M.S. per il controllo e il monitoraggio di tutti gli impianti tecnologici e del microclima ambientale da remoto 24h/24h (euro 3,5 mln);
- Installazione di impianti fotovoltaici per una potenza complessiva di 267 kW di picco (euro 0,5 mln);
- Sostituzione di ca. 4000 corpi illuminanti a tecnologia tradizionale con lampade a LED (euro 0,8 mln);
- Adeguamento della centrale termica con riqualificazione di tutte le linee di distribuzione dei fluidi termovettori, ripristino totale della coibentazione e verifica dello stato di ossidazione, della tenuta delle valvole e delle saracinesche (euro 1,2 mln);
- Riqualificazione delle sotto centrali termiche grazie alla sostituzione di 108 pompe di spinta vetuste con nuovi gruppi integrati e sistema di alimentazione ad inverter (euro 0,6 mln);
- Riqualificazione della centrale idrica con interventi di ottimizzazione del sistema di trattamento della riserva idrica e installazione di un sistema centralizzato di addolcimento dell'acqua, riqualificazione dell'impianto di produzione e distribuzione dell'Acqua Calda Sanitaria con la realizzazione di 32 sottostazioni di termoregolazione, la sostituzione di 8 bollitori e delle apparecchiature di regolazione e controllo (euro 1 mln);
- Sostituzione di circa 60 unità di trattamento aria (UTA) dell'intera struttura (euro 4,2 mln);
- Riqualificazione e ottimizzazione degli impianti di distribuzione e regolazione di flussi d'aria, con ispezione, sigillatura e sanificazione di tutte le canalizzazioni oggetto di sostituzione delle unità ventilanti (euro 3,5 mln);
- Installazione di 8 sistemi di prevenzione della Legionella Pneumofila e di altri agenti patogeni, basati sull'utilizzo della monoclorammina e/o biossido di cloro (euro 0,25 mln).

Lo stato di avanzamento degli interventi continuerà ad essere oggetto di un **sistema di monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per l'attuazione degli investimenti** che vede **l'Azienda ed il partner privato coinvolti in una interazione costante e momenti di confronto mensili**. A conclusione della realizzazione delle opere, il contratto prevede **15 anni di gestione degli impianti da parte di Renovit Public Solution S.p.a. (già Mieci S.p.a.)**. La realizzazione e sostenibilità nel tempo degli interventi progettuali garantirà **benefici in termini di efficientamento energetico con riduzioni importanti dei consumi storici di baseline e risparmi di energia primaria** (pari a 23.897.420kWh che riferito al fabbisogno di energia primaria rappresenta il 29%). Il miglioramento continuo delle performance energetiche permetterà di conseguire significativi risultati sul

piano dell'impronta energetica e ambientale dell'Azienda, con una **riduzione prevista di inquinanti in atmosfera pari a 2.054 TEP/anno e di emissioni di CO2 pari a 4.680 ton/anno** (i risparmi di CO2 equivarrebbero a 6.685 nuovi alberi piantati e a 3.500 auto utilitarie e 31 autoarticolati in meno in circolazione). La ricerca del risparmio energetico e della sostenibilità sia ambientale che economica, si aggiunge al **miglioramento delle condizioni di comfort, igienico-sanitarie e di vivibilità degli ambienti per pazienti, familiari, professionisti**, attraverso le azioni previste sul microclima ambientale, sulla qualità dell'aria e dell'acqua. Gli **impatti attesi** sulle dimensioni di efficientamento energetico, sostenibilità ambientale, vivibilità degli spazi ospedalieri saranno **oggetto di monitoraggio periodico**.

- L'Azienda, in collaborazione con il partner privato, continuerà a muoversi all'interno di un **percorso di sostenibilità**, in termini economici, sociali ed ecologici, con **molteplici interventi di sviluppo sostenibile**. In particolare, l'Azienda ha individuato nella **implementazione e nel mantenimento di un Sistema di Gestione dell'Energia, conforme alla norma "UNI EN ISO 50001:2018"** (standard internazionale per i Sistemi di Gestione dell'Energia), il cui processo di acquisizione è stato avviato e concluso nel 2023, uno strumento a garanzia del proprio impegno strategico per l'efficienza energetica che si pone alla guida della gestione e del miglioramento delle prestazioni energetiche e dei relativi costi. Tale norma fornisce all'Azienda un quadro di riferimento per l'integrazione delle prestazioni energetiche nell'organizzazione quotidiana delle attività svolte ed è orientata alla promozione delle migliori pratiche di gestione dell'energia nel contesto dei progetti di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra. Le azioni previste dallo standard ISO 50001 possono essere realizzate grazie all'attività di un gruppo di lavoro multidisciplinare, i.e. **Energy Team**, costituito nel 2023, che vede la partecipazione di figure aziendali con un impatto sul Sistema di Gestione dell'Energia e si avvale del coordinamento costante con la Direzione aziendale imprescindibile per la condivisione degli esiti delle analisi condotte e l'individuazione, tra gli interventi proposti in sede di definizione delle strategie di miglioramento, delle linee di azione da inserire nella programmazione dei lavori. La guida per l'attuazione ed il miglioramento del Sistema di Gestione dell'Energia è rappresentata dal **"Documento di Politica del Sistema di Gestione dell'Energia dell'Aou Senese"**, approvato nel 2023 come parte integrante e sostanziale della norma UNI EN ISO 50001:2018, che rende disponibile uno schema di riferimento per l'azione e la determinazione degli obiettivi e dei traguardi energetici dell'Azienda. Nell'ambito del percorso di sostenibilità, rivestirà un ruolo fondamentale la progettazione di **iniziative di formazione/informazione per sensibilizzare e accrescere la consapevolezza dei dipendenti** sui temi del risparmio energetico, del rispetto ambientale e della gestione quotidiana dell'energia, anche attraverso la promozione della visibilità di strumenti di divulgazione, quali il vademecum di buone pratiche comportamentali (i.e. **"Codice di comportamento dei dipendenti dell'Aou Senese ai fini del risparmio energetico e dell'uso intelligente e razionale dell'energia"** già disponibile all'interno di una sezione dedicata della intranet aziendale). Attenzione sarà inoltre posta al tema delle emissioni in atmosfera attraverso la misurazione sistematica della **Carbon Footprint**, secondo la metodologia del Climate Impact Checkup, messa a disposizione dal Global Green and Healthy Hospital, che definisce il profilo emissivo della struttura e informa la formulazione, attuazione, monitoraggio di strategie di mitigazione delle emissioni di gas climalteranti in atmosfera, insieme al conseguente aggiornamento sistematico del piano di azioni





miglioramento.

- Al termine della fase preliminare di concettualizzazione insieme al partner privato, prenderà avvio la progettazione e la successiva realizzazione di interventi per la **riqualificazione del tunnel di ingresso all'ospedale** che, oltre alla nuova configurazione degli spazi e dei percorsi di accesso, garantirà un miglioramento delle condizioni termoigrometriche (relative a temperatura, umidità, ventilazione) funzionale al raffrescamento degli ambienti nel periodo estivo ed alla loro mitigazione nel periodo invernale.
- A livello di sistema sanitario regionale, verrà garantito un costante **contributo alla realizzazione del monitoraggio dei consumi energetici e della spesa per l'approvvigionamento di energia termica ed elettrica delle Aziende sanitarie ed ospedaliere toscane**, anche attraverso la partecipazione al Tavolo di lavoro, presso la Regione Toscana, per un confronto sistematico su problematiche energetiche e relative azioni necessarie.
- Dopo fasi propedeutiche di studio e valutazione, verrà ricercato l'avvio sia del **processo di affidamento del servizio di progettazione per lavori di ampliamento e potenziamento del Centro di raccolta rifiuti differenziati** interno al presidio, cui seguirà l'esecuzione, sia dell'**estensione del Sistema di raccolta differenziata all'interno del presidio** mirata all'intercettazione di maggiori frazioni di rifiuti prodotti e differenziati per tipologia, con conseguente sottoscrizione di Accordo dedicato con il Gestore del Servizio di Igiene Urbana per il loro corretto smaltimento.
- In termini di mobilità sostenibile dei dipendenti in vista di minor emissioni di inquinanti conseguenti ai trasferimenti di coloro che di recano sul luogo di lavoro, continuerà ad essere operativo il **Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) - anni 2022-2026** approvato nel 2022, saranno sviluppate azioni per promuovere la visibilità delle iniziative e si procederà al **sistematico monitoraggio dell'implementazione delle misure previste** che produrrà risultati utili in vista della revisione e aggiornamento del Piano. Tra le iniziative per la mobilità sostenibile dei dipendenti, che verranno adeguatamente valorizzate all'interno dell'Azienda, si individua l'attivazione di una **Convenzione con il servizio di trasporto pubblico** per assicurare abbonamenti a tariffe agevolate e l'introduzione, nell'ambito delle progettualità con il partner privato per l'efficientamento energetico, dell'allestimento di rastrelliere per biciclette elettriche provviste di ricarica con fotovoltaico.
- Proseguirà il monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per il **rinnovo del parco auto con veicoli elettrici e ibridi**.

## 4. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO



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

Il triennio 2024-2026 vedrà, oltre alla continuità delle azioni di governo dei processi tecnologici in sinergia con l'ESTAR, un forte impegno dell'Azienda nel potenziamento delle apparecchiature ad alta tecnologia e nell'innovazione continua dei processi ICT (Tecnologie Informatiche) e TLC (Telecomunicazioni), anche attraendo importanti risorse finanziarie a copertura degli investimenti, a partire dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con progettualità che si inseriranno nel processo complessivo di ristrutturazione, ammodernamento e rifunzionalizzazione del presidio disciplinato dal Piano di Riordino e Sviluppo (Masterplan).

- **L'applicazione delle procedure di governo aziendale** per la determinazione dei fabbisogni di "attrezzature elettromedicali", "attrezzature non sanitarie, arredi, beni economici inventariabili e servizi", "attrezzature e servizi in ambito ICT", adottate tra il 2021 ed il 2022, guiderà la **costruzione dei Piani contenenti le scelte programmatiche aziendali** e le correlate previsioni di spesa. Con riferimento alle attrezzature sanitarie, i Dipartimenti che formulano la propria richiesta di investimento, attraverso apposito modulo, sono chiamati a specificare sia le motivazioni della richiesta sia l'impatto previsto della nuova acquisizione sull'attività svolta, in particolare in termini di riduzione delle liste di attesa. Sulla base dell'esperienza maturata riguardo alle attrezzature sanitarie, sarà introdotta un'importante evoluzione della procedura in essere, con l'informatizzazione del processo di richiesta ed il potenziamento delle attività di analisi del fabbisogno, al fine di rafforzare ulteriormente la capacità di programmazione delle acquisizioni attraverso una previsione più puntuale degli effetti determinati dalle potenziali acquisizioni. Il processo di programmazione continuerà ad essere alimentato dalla partecipazione attiva dei Dipartimenti e dall'interazione con la Direzione aziendale (Capitolo 5 "Rafforzamento della governance aziendale") che presidierà la coerenza dei contenuti dei Piani con le linee di indirizzo ed azione previste dagli altri livelli di programmazione aziendali.
- L'Azienda proseguirà nell'impiego del nuovo strumento per il governo dei processi di innovazione, introdotto nel 2023, rappresentato dal **Piano Triennale ESTAR delle manutenzioni e degli investimenti ICT**, che contiene le previsioni di spesa relative a reti e sistemi ed a procedure e flussi per la parte delle tecnologie informatiche, per la manutenzione e assistenza sui contratti in essere nel triennio e per le nuove opere



eventualmente rivedibili anche a seguito di novità definite dal PNRR. Il Piano, sviluppato in collaborazione con l'ESTAR, sarà **oggetto di revisione e aggiornamento per adeguarlo alle progettualità previste per il triennio 2024-2026 (valore euro 15 mln)**, oltre che di monitoraggio. Inoltre, verrà adottato il **Piano Triennale Aziendale delle manutenzioni e degli investimenti ICT e TLC 2024** relativo alle competenze specifiche dell'Azienda sia nell'ambito delle tecnologie informatiche che in quello delle telecomunicazioni (**valore euro 0,9 mln**).

- Le scelte di programmazione e governo delle tecnologie sanitarie saranno orientate a garantire la continuità del percorso di **rinnovamento del parco aziendale per ridurre costantemente il numero delle apparecchiature con più di dieci anni**. A tal fine, sono previsti interventi che porteranno, anche con le risorse messe a disposizione dal PNRR, a **rinnovare larga parte delle grandi apparecchiature** ed a **potenziare settori nevralgici**, come quello delle risonanze magnetiche, delle tomografie computerizzate (TC), dell'angiografia interventistica (sia vascolare che cardiologica). Nello specifico, a fine 2023 sono state completate le installazioni della nuova TC da 256 strati, con caratteristiche tecnologiche di ultima generazione, e del nuovo angiografo monopiano destinato alla radiologia interventistica, con un investimento complessivo di circa euro 3 mln. Nel 2024 verrà data attuazione agli **interventi finanziati dal PNRR**, con l'acquisizione delle tecnologie e l'avvio dei lavori propedeutici all'installazione per:
  - **Un acceleratore lineare;**
  - **Un angiografo vascolare monopiano;**
  - **Un angiografo biplanare;**
  - **Una risonanza magnetica da 1.5 tesla;**
  - **Due TC a 128 strati.**

Per tali installazioni saranno investiti complessivamente circa **euro 11 mln**. Nel 2024 verranno, inoltre, avviati i lavori per il potenziamento dell'area delle risonanze magnetiche, che consentirà di incrementare la dotazione tecnologica dell'Aou Senese con un **ulteriore risonanza magnetica da 1.5 tesla** e una **nuova da 3 tesla** per un investimento di circa **euro 4 mln**, insieme agli interventi per l'installazione di **due nuovi angiografi** destinati all'elettrofisiologia e alla cardiologia interventistica, del valore di circa **euro 1,5 mln**. Infine, dal 2024 inizierà l'istruttoria delle procedure di gara che consentiranno, entro il triennio, l'acquisizione di una **nuova PET/TC** e la **realizzazione di due sale operatorie ibride**, per un importo di circa **euro 6 mln**, nel nuovo lotto volano dove verrà concentrata la chirurgia ad alta complessità (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori").

La continua attenzione ai processi di rinnovamento e potenziamento tecnologico garantirà la **disponibilità di nuove attrezzature**, dalle quali sarà possibile attendersi una **maggiore capacità produttiva e, soprattutto, continuità operativa**. Tali meccanismi, oltre ad alimentare i processi di miglioramento continuo dell'efficienza tecnica e della qualità

delle prestazioni, contribuiranno a determinare incrementi di produttività ed i conseguenti potenziali impatti in termini di riduzione delle liste di attesa.

- Il rinnovamento tecnologico sarà accompagnato da **analisi puntuali sull'uso efficiente e razionale delle attrezzature sanitarie** grazie all'operatività di **cruscotti di Business Intelligence**, realizzati nel corso del 2023, per il monitoraggio dell'impiego delle principali tecnologie a più alto contenuto tecnologico. In particolare, sarà data attuazione al **cruscotto "Utilizzo apparecchiature RIS"** che, attraverso una rappresentazione sinottica per tutte le tecnologie e di dettaglio per la singola tecnologia, assicura una valutazione degli accessi effettuati alle apparecchiature a più alto contenuto tecnologico interfacciate con il Sistema Informativo Radiologico (RIS), fornendo così una misura di quanto le tecnologie sono utilizzate. La strutturazione di monitoraggi sull'impiego di tecnologie a maggior impatto si aggiunge ai **cruscotti attivi sui volumi produttivi e sulle relative liste di attesa associate alle singole prestazioni**, restituendo pertanto una importante **base informativa per valutazioni in merito alla correlazione tra le due dimensioni di performance**.
- Saranno **potenziati gli ambiti e le funzioni organizzative** che, sulla base delle indicazioni della Direzione aziendale, continueranno ad interfacciarsi sia con l'ESTAR che con i Dipartimenti aziendali **in tema di acquisizioni ed efficiente utilizzo di attrezzature sanitarie**.
- Sul piano degli **arredi**, proseguiranno i **processi di rinnovamento** connessi alle nuove opere, alla continuità delle attività clinico-organizzative ed alle sostituzioni per obsolescenza.
- In materia di salute e sicurezza sul lavoro, si promuoverà l'**attuazione della procedura**, adottata nel 2023, 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).
- Continuerà il **rinnovamento ed il potenziamento dei processi ICT e TLC**, guidati dalle attività dell'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC presso la Direzione Generale, con il duplice obiettivo, da un lato, di mantenere la continuità operativa dei sistemi e dei servizi aziendali e, dall'altro, di innovare i vari processi, tenendo sempre in considerazione l'importanza della convergenza delle informazioni e della fruizione dei dati, in vista del buon funzionamento delle attività clinico-assistenziali, organizzative ed amministrative, e della creazione di valore per gli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti e dai professionisti. Le progettualità interesseranno molteplici ambiti tra cui: i **processi di innovazione infrastrutturale e applicativa**; il **governo dei fabbisogni di attrezzature e servizi e gestione del magazzino ICT**; la **gestione, controllo e ottimizzazione degli impianti e dei servizi di telefonia e rete dati**. In particolare, l'Azienda si doterà



del CIS, il sistema informativo cardiologico, del nuovo software di personale, del nuovo CUP accettore di secondo livello, e di altri software e attività di knowledge management nell'ottica di **potenziamento dell'inter-operabilità degli applicativi**. L'**adesione a progettualità previste dal PNRR** continuerà a garantire **acquisizioni di dotazioni hardware e software** (es. Upgrade tecnologico ADT e Pronto Soccorso, Polo Endoscopico, Integrazioni su PACS/VNA ed altri verticali per AOUS, Inter-operabilità, Self Accettazione e IAM) e di **servizi e di infrastrutture per la connettività** (es. Nuova infrastruttura di rete apparati attivi, Wi-Fi e sistemi di gestione, Adeguamento cablaggi) per un investimento pari a circa **euro 3 mln**, insieme alla **migrazione al Cloud per la PA come da Polo Strategico Nazionale** per un investimento di circa **euro 0,7 mln** (es. SISPC e eGIT proprio sul PSN, Protocollo, Gestione documentale, Software del personale, Rischio clinico, CRS, etc. su infrastruttura della PA adeguata - SCT).

- Lo sviluppo dell'innovazione tecnologica sarà ulteriormente orientato ad **innescare sinergie ed attrarre finanziamenti** anche nell'ambito di programmi internazionali. L'Azienda alimenterà la sua attività all'interno network europeo AIOTI (Alliance for IoT and Edge Computing Innovation), al quale ha aderito, che si occupa di Internet of Things (IoT) e di Edge Computing. Inoltre, saranno portate a termine, in collaborazione con il Dipartimento di Biotecnologie Mediche dell'Università di Siena, le attività del Progetto OHIO – Odin Hospital Indoor cOmpass, finanziato con il programma EU Horizon 2020, volte all'ampliamento delle funzionalità di SPOT, piattaforma in uso per la gestione degli spazi e degli asset, al fine sia di georeferenziare gli apparati elettromedicali per agevolarne la manutenzione preventiva e correttiva, sia di sviluppare un'applicazione di infomobilità indoor. Proseguirà l'individuazione di opportunità di partecipazione a network per finalità di ricerca e sviluppo in molteplici ambiti, in vista dell'evoluzione dei servizi resi dall'Azienda avvalendosi del bacino di competenze degli attori aderenti.



## 5. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE



Il percorso di valorizzazione della governance aziendale basata sui Dipartimenti risponde all'obiettivo di dare piena attuazione all'assetto dipartimentale, individuato dal legislatore nazionale e regionale come modello ordinario per il governo operativo di tutte le attività delle Aziende sanitarie. All'interno di un'Azienda sanitaria, il Dipartimento rappresenta il livello organizzativo più idoneo per un'appropriata, efficace ed efficiente gestione della complessità dei processi sanitari, delle risorse, degli spazi, delle molteplici professionalità e competenze in un'ottica multidisciplinare, assicurando ai professionisti modalità sistematiche di partecipazione al funzionamento dell'Azienda. Il triennio 2024-2026 sarà caratterizzato dal continuo rafforzamento dell'approccio partecipativo fondato sul principio della governance dipartimentale, in applicazione del quale ogni Dipartimento, in quanto primo interlocutore della Direzione aziendale, deve assicurare all'interno della propria realtà organizzativa il passaggio e la condivisione di informazioni, insieme al coinvolgimento di tutti i professionisti nei principali processi di programmazione e organizzazione aziendali. Un'efficace applicazione del modello dipartimentale all'interno dell'Azienda alimenta, infatti, la valorizzazione della responsabilizzazione "a cascata" dei diversi livelli organizzativi (i.e. Direzione aziendale, Dipartimenti, Strutture) funzionale ad assicurare una partecipazione informata e consapevole dei dipendenti al funzionamento e al governo aziendale. Il rafforzamento della governance dipartimentale così intesa emerge tra i principali impegni e obiettivi perseguiti dall'Azienda all'interno del "Piano sul Benessere organizzativo dell'Aou Senese" (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane"), con l'obiettivo di rafforzare un insieme di azioni organiche per far fronte alle criticità evidenziate dagli esiti delle ultime indagini di clima organizzativo del Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (anni 2017, 2019, 2023), inerenti ad aspetti quali la mancata partecipazione e comunicazione delle scelte strategiche ed organizzative all'interno dell'Azienda. Il rafforzamento del ruolo dei Dipartimenti nei processi di governo aziendali sarà quindi ricercato attraverso iniziative, anche queste ricomprese nel succitato Piano, volte ad alimentare e rafforzare meccanismi per una governance aziendale sempre più allargata e condivisa, introdotte in particolare nell'ambito del funzionamento dell'Ufficio di Direzione e degli stessi Dipartimenti aziendali.

- Si proseguirà nella **definizione e continua applicazione delle procedure per il governo aziendale** che regolamentano, attraverso la responsabilizzazione dei Dipartimenti e la loro continua interazione con la Direzione aziendale, diversi ambiti di sviluppo organizzativo, dalla programmazione del fabbisogno di risorse umane agli investimenti in attrezzature elettromedicali. Nello svolgimento di questi processi saranno continuamente



ricercate forme di coinvolgimento e condivisione, tra cui, in particolare, l'**estensione della partecipazione agli incontri annuali di Dipartimento con la Direzione aziendale, sulla programmazione e governo delle risorse, 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 intradipartimentali preliminari.

- Al fine di alimentare sempre di più l'operatività del modello dipartimentale, la Direzione aziendale continuerà ad assicurare una interazione costante con i Direttori di Dipartimento, attraverso la periodicità degli Uffici di Direzione, insieme al presidio dell'effettivo svolgimento dei processi di condivisione continua, all'interno dei singoli contesti organizzativi, di informazioni e decisioni assunte in sede collegiale. Con riferimento ai lavori dell'**Ufficio di Direzione**, ulteriori iniziative, coerenti con le previsioni dello Statuto aziendale, prevederanno l'**apertura degli incontri ai Direttori di struttura (strutture complesse - UOC e strutture semplici a valenza dipartimentale - UOSA) ed a tutti i responsabili di Unità Professionali (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.
- Il forte impegno organizzativo sarà volto all'**identificazione e attuazione di forme per il coinvolgimento nei processi di governo aziendali di tutti i professionisti**, sia della dirigenza che del comparto, attraverso, ad esempio, la continuità di momenti di sistematico confronto con la Direzione aziendale volti ad illustrare le linee di indirizzo strategiche dell'Azienda e le performance realizzate, gli iter ampiamente partecipati caratterizzanti le fasi preliminari all'adozione dei principali atti di governo aziendale con la possibilità per tutti i dipendenti di consultare sulla intranet i documenti e di contribuire alla loro finalizzazione con proprie proposte, l'introduzione di iniziative formative sull'esercizio della leadership rivolte a tutta la filiera manageriale, la sperimentazione di forme di valutazione della performance individuale "dal basso" (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane").
- **L'operatività del modello dipartimentale continuerà ad essere oggetto di attenta supervisione e monitoraggio** con riferimento al rispetto delle previsioni del regolamento di Dipartimento in tema di governo partecipato delle attività dipartimentali. Proseguiranno gli incontri periodici, in sede di Comitato di Dipartimento, tra Direttori di Dipartimento e Responsabili di struttura su temi gestionali ed organizzativi relativi al funzionamento del Dipartimento, ad esempio per la realizzazione delle fasi preliminari alla negoziazione su obiettivi di budget ed il confronto sul fabbisogno e sull'impiego delle risorse dipartimentali. In quest'ottica, si promuoveranno **ulteriori modalità di gestione partecipata** tese a potenziare il Dipartimento quale luogo di veicolazione verso i professionisti degli indirizzi della Direzione aziendale e di raccolta e sistematizzazione di istanze e proposte di miglioramento dall'operatività delle strutture, evitando la frammentazione degli interlocutori; tra queste, come sopra riportato, si ricordano gli incontri annuali di confronto tra i Dipartimenti e la Direzione aziendale, sulla programmazione e governo delle risorse, estesi ai Direttori di struttura ed al personale interessato. Allo stesso modo, nel corso del **processo annuale di budget**, continuerà ad essere garantita la **periodicità degli**



**incontri della Direzione aziendale con i diversi Dipartimenti “allargati” alle figure dirigenziali e chiave del comparto**; 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.

- Con l’obiettivo di consolidare ulteriormente il modello dipartimentale, all’interno delle **schede di budget** continueranno ad essere inoltre inseriti **obiettivi di miglioramento della performance organizzativa complessiva del Dipartimento**, su cui saranno valutate anche le singole strutture aziendali afferenti ad essi per la responsabilità condivisa nel raggiungimento di target comuni, in termini di performance realizzate nell’erogazione dell’attività clinico-assistenziale.
- La collaborazione tra le strutture di un Dipartimento o più Dipartimenti sarà ulteriormente valorizzata, anche nell’ambito dello stesso processo di budget con il ricorso alle **progettualità intra e interdipartimentali** all’interno delle schede delle strutture coinvolte (nel 2023 rispettivamente 8 e 28). La programmazione, l’attuazione ed il monitoraggio delle progettualità intra e interdipartimentali continueranno a garantire occasioni di condivisione e confronto fondamentali per il rafforzamento delle sinergie all’interno dei Dipartimenti e tra i Dipartimenti.
- Saranno potenziate le 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.
- La ricerca della trasversalità nelle scelte di progettazione dell’organizzazione è funzionale ad assicurare che le articolazioni organizzative e le relazioni siano definite funzionalmente alla tipologia e caratteristiche delle attività che devono essere svolte per rendere più efficace ed efficiente l’erogazione dei servizi ed agevolare il lavoro dei professionisti. Lo sviluppo della governance dipartimentale passerà anche attraverso il processo continuo di riorganizzazione interna e di modifica dell’assetto organizzativo che persegue l’obiettivo di garantire, all’interno dei Dipartimenti, l’implementazione ed il consolidamento di modalità di svolgimento dei processi clinico-organizzativi e di organizzazione del lavoro sempre più performanti. L’azione della Direzione aziendale, a seguito dell’approvazione del nuovo Statuto Aziendale nel 2023 al termine del processo di revisione avviato nel 2022, continuerà a muoversi su diverse dimensioni **consolidando gli importanti riassetti organizzativi già realizzati** e valutando l’introduzione di ulteriori interventi volti a ricercare un sempre maggior livello di omogeneità all’interno dei Dipartimenti:
  - **Valorizzazione dell’organizzazione per Aree**, individuate nello Statuto quali articolazioni organizzative che prevedono il coinvolgimento di almeno due strutture con funzioni omogenee, di norma collocate all’interno di Dipartimenti diversi ma per particolari esigenze organizzative anche nel medesimo Dipartimento, di cui presidiano il coordinamento trasversale delle attività. L’obiettivo è quello di favorire l’integrazione orizzontale di conoscenze e competenze multiprofessionali, la cultura della partecipazione, del confronto e della condivisione nonché una gestione sinergica e governata delle risorse (umane, tecnologiche, strutturali) nell’ambito dei percorsi





diagnostico-terapeutico-assistenziali trasversali. In particolare, continuerà ad essere data attuazione al nuovo assetto delle Aree al fine di renderlo sempre più funzionale alla natura e tipologia delle attività clinico-assistenziali ed alla valorizzazione delle collaborazioni tra strutture, in vista dell'erogazione congiunta di servizi sempre più rispondenti ai fabbisogni degli utenti. Si proseguirà nel monitoraggio sistematico della funzionalità ed operatività delle Aree interdipartimentali "Anestesia e Rianimazione" e "Diagnostica per immagini e radiologia interventistica", quest'ultima istituita nel corso del 2022. In applicazione dello schema del nuovo Statuto Aziendale a conclusione dell'iter di modifica, i Responsabili di Area interdipartimentale partecipano ai lavori dell'Ufficio di Direzione nell'ottica di potenziare ulteriormente la valenza trasversale dell'azione organizzativa;

- Riorganizzazione dei DAI, attraverso il processo di **razionalizzazione del numero di UU.OO.** e la **ridefinizione degli assetti organizzativi** per rendere i Dipartimenti più omogenei in termini di discipline afferenti, configurandoli quali ambiti organizzativi dove la gestione delle risorse e delle relazioni intradipartimentali possa contribuire ancora di più al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei percorsi di cura;
- **Operatività del nuovo assetto del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche** e del **Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie e della Riabilitazione e della Prevenzione**, avviato nel 2023 e basato sull'assegnazione funzionale delle risorse alle Aree e Piattaforme assistenziali, secondo quanto previsto nel testo del nuovo Statuto Aziendale, al fine di potenziare il presidio della dimensione gestionale e professionale dei percorsi in termini di chiarezza di ruoli, funzioni, relazioni organizzative, meccanismi di integrazione.
- Sarà oggetto di applicazione il **nuovo regolamento sul sistema di valutazione del personale della dirigenza** (medica, sanitaria, delle professioni sanitarie, professionale, tecnica ed amministrativa) titolare di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di programma e professionali, che affianca alla valutazione pluriennale una valutazione annuale basata su molteplici dimensioni di performance prestazionali, organizzative e comportamentali (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane"). La sua applicazione contribuirà al consolidamento della governance ai diversi livelli organizzativi in quanto le risultanze saranno utili alla verifica dell'allineamento dell'azione individuale ai processi di programmazione e controllo aziendali ed all'individuazione di interventi correttivi per il miglioramento dell'assetto e dei processi organizzativi.
- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento e in funzione dei cambiamenti che potranno occorrere nella titolarità della direzione di Dipartimenti e UU.OO., proseguirà l'attività di realizzazione e monitoraggio del **sistema di deleghe e nomine in materia di salute e sicurezza**, ai sensi dell'art. 16 D.lgs. 81/2008, che a partire dai Direttori di Dipartimento definisce a cascata l'articolazione delle responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro ai diversi livelli organizzativi (i.e. conferimento di delega ai Direttori di Dipartimento e nomina di dirigenti e preposti all'interno delle varie strutture).
- Lo sviluppo di un **progetto di riorganizzazione delle risorse amministrative del DAI**, definito insieme all'Università di Siena, contribuirà a rafforzare il buon funzionamento dell'assetto dipartimentale. Il nuovo modello di organizzazione prevede l'istituzione presso



i DAI di “Poli amministrativi” in cui confluirà tutto il personale amministrativo, ospedaliero e convenzionato, precedentemente assegnato alle segreterie di reparto/direzione. L’organizzazione e le funzioni dei Poli, oggetto di uno specifico regolamento condiviso tra l’Aou Senese e l’Università di Siena, andranno ad integrarsi con quelle degli altri livelli del nuovo modello rappresentati dai Responsabili Amministrativi di Dipartimento e dal Coordinamento di personale e attività amministrative a supporto dei percorsi sanitari. Verrà ricercato un presidio centralizzato di tutte le attività amministrative che interessano il Dipartimento e le sue strutture fondamentali, a supporto di un sempre più efficace svolgimento dei processi clinico-assistenziali, perseguendo molteplici obiettivi, tra cui: la razionalizzazione delle risorse dipartimentali, l’organizzazione del lavoro funzionale al profilo professionale, il supporto alle Scuole di Specializzazione, la centralità dell’utenza esterna con particolare riferimento ai percorsi di accoglienza.

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



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

Per il triennio 2024-2026, sul piano dell'innovazione organizzativa per il miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti, l'Aou Senese continuerà a sviluppare le azioni già intraprese, affinché possano divenire consolidate ed adottate sistematicamente nelle pratiche operative aziendali, ed a definirne nuove da implementare. La dimensione interaziendale verrà continuamente valorizzata, a partire dalla rete di Area Vasta con lo sforzo sistematico di declinazione degli indirizzi individuati all'interno della Programmazione triennale integrata di Area Vasta Sud Est (Capitolo n. 9 "Partnership con le altre aziende") nell'azione organizzativa.

- Verrà garantita, attraverso la **funzione di gestione operativa** formalizzata nel 2021, la **continuità dei processi di programmazione, gestione e controllo a presidio dei percorsi ambulatoriali e chirurgici** per assicurare risposte sempre più appropriate e tempestive alla domanda di prestazioni da parte dei cittadini. L'Aou Senese sarà fortemente impegnata nella sistematizzazione delle suddette attività per il raggiungimento degli standard di efficienza e produttività definiti a livello Aziendale e Regionale nonché per il governo ed il monitoraggio informato delle liste di attesa. L'azione della gestione operativa aziendale si muove all'interno del quadro normativo regionale e del modello di governance delle liste di attesa per le prestazioni ambulatoriali e chirurgiche definito dalla DGRT n. 351/2023, il quale disciplina le funzioni e le interazioni tra diversi attori a livello Regionale, di Area Vasta e Aziendale (i.e. Comitato regionale di coordinamento della programmazione di Area Vasta, Coordinatore di Area Vasta, Coordinatore aziendale del governo delle prestazioni sanitarie, Nucleo tecnico regionale sui sistemi informativi di supporto al governo dell'intero processo). Si svilupperà e garantirà l'attuazione del Piano aziendale di miglioramento delle liste di attesa per l'anno 2024 in applicazione delle linee di indirizzo regionali approvate con la DGRT n. 243/2024. Inoltre, verranno definiti e realizzati interventi orientati allo sviluppo del Progetto Clessidra, disciplinato dalla DGRT n. 1280/2023, per l'abbattimento delle liste di attesa nelle discipline particolarmente critiche (al momento attuabile per la disciplina di otorinolaringoiatria e, in previsione, estendibile alla cardiologia) e proseguirà l'operatività del progetto Help Desk, già attivo per l'Aou Senese e per l'Azienda Usl Toscana Sud Est, in applicazione di quanto disposto dalla DGRT n. 1347/2023.

Con riferimento ai **percorsi ambulatoriali**, l'azione organizzativa sarà orientata al perseguimento di **obiettivi di miglioramento continuo della "capacità di cattura" delle prescrizioni** nel sistema di prenotazione (i.e. catchment index almeno del 75%), **ottimizzazione dei processi e pieno rispetto dei tempi previsti per le prime visite**, attraverso:

- **L'applicazione continua dei sistemi di monitoraggio** già implementati (i.e. primi accessi in ambito di garanzia, silos aziendale dello stato di prenotazione delle agende di primo accesso, altri monitoraggi ad hoc) **e lo sviluppo di nuovi**, insieme alle azioni sull'organizzazione e governo delle diverse fasi dei percorsi ambulatoriali (ad esempio, sistema di prenotazione, rimodulazione degli slot, attivazione e revisione delle agende);
- **L'aggiornamento del regolamento aziendale per la gestione delle prestazioni specialistiche e ambulatoriali**, approvato nel 2022, con l'integrazione del monitoraggio della presa in carico delle visite di controllo;
- **Il perfezionamento del sistema informatizzato per il monitoraggio della presa in carico**, con trend dei volumi delle prescrizioni di controllo per Unità Operative e creazione dell'indicatore di presa in carico per il raggiungimento di target prescrittivi ottimali;
- **La revisione degli spazi ambulatoriali per una omogeneizzazione dei percorsi** anche all'interno del processo di definizione e affinamento del Piano di Riordino e Sviluppo volto all'ammodernamento ed alla riqualificazione dell'intera struttura ospedaliera (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori");
- La prosecuzione dei **tavoli interaziendali con l'Azienda UsI Toscana Sud Est** alla luce delle linee strategiche inserite nella Programmazione triennale di Area Vasta (Capitolo 9 "Partnership con altre aziende"). In particolare, continuerà ad essere svolto un lavoro congiunto di approfondimento e miglioramento dell'**appropriatezza prescrittiva** agendo su diversi ambiti di intervento per omogeneizzare le modalità ed i criteri di prescrizione di visite specialistiche e di indagini diagnostiche (tra le iniziative previste, proseguirà il lavoro di produzione di procedure condivise per la definizione delle modalità operative ed il monitoraggio sull'attuazione delle procedure). L'azione organizzativa non può essere solo orientata all'incremento dell'offerta ma anche ad un approfondimento graduale sull'appropriatezza della domanda per garantire una migliore risposta ai bisogni di salute dei cittadini;
- **L'attivazione di un sistema di monitoraggio per le prestazioni di diagnostica strumentale** che consentirà di migliorare e ottimizzare gli spazi macchina tenuto conto dei percorsi per pazienti interni, esterni e da Pronto Soccorso, oltre che delle differenti tipologie di pazienti (oncologici e non oncologici).

Sul piano dei **percorsi chirurgici**, verrà ricercato il **continuo incremento dei volumi di attività**, in vista dell'effettuazione del maggior numero di interventi chirurgici rispetto all'anno 2023, insieme all'**abbattimento delle liste di attesa**, con particolare riferimento al rispetto dei tempi di attesa per almeno il 90% degli interventi chirurgici eseguiti per



tumore maligno oggetto di monitoraggio regionale. Le leve di intervento interesseranno diverse dimensioni, tra le quali:

- **L'aggiornamento del regolamento del blocco operatorio** con la disciplina di sotto-articolazioni relative a specifici ambiti chirurgici (ad esempio, chirurgia robotica e pediatrica);
- **Il monitoraggio continuo delle attività di sala operatoria e delle performance dei percorsi chirurgici, insieme allo sviluppo di nuovi sistemi di valutazione**, con la produzione di reportistica periodica, e ad azioni di presidio sul campo da parte del team della Gestione Operativa;
- **L'ottimizzazione dell'utilizzo dei blocchi operatori** continuando ad incrementare le ore settimanali di sala operatoria;
- **L'attivazione di ulteriori aree di Recovery Room** per il monitoraggio prolungato post-operatorio. Nell'ambito dell'organizzazione degli spazi e dei percorsi, in vista dell'apertura nel 2024 del nuovo blocco operatorio di ortopedia e traumatologia, sarà prevista nel lay-out una recovery room attrezzata per il risveglio post-operatorio dei pazienti.
- Il ricorso al **sistema RFID** (Radio Frequency Identification) **in sala operatoria** per il tracciamento del percorso del paziente nonché dello strumentario chirurgico (la tecnologia verrà in primo luogo introdotta nelle sale operatorie di ortopedia e traumatologia di nuova apertura per finalità di tracciamento del paziente chirurgico e di corretta informazione ai parenti in attesa);
- Lo **sviluppo continuo dei percorsi interaziendali a livello di Area Vasta** previsti nell'ambito della Programmazione triennale integrata tra l'Aou Senese e l'Azienda UsI Toscana Sud Est (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende");
- L'esercizio di funzioni di indirizzo dell'azione organizzativa attraverso i sistemi di programmazione e controllo ed in particolare il processo di budget, con **l'inserimento di specifici obiettivi all'interno delle schede di budget delle strutture chirurgiche** relativi a molteplici dimensioni (tra cui: volumi di attività, formazione on the job in termini di rotazione dei professionisti nell'attività di sala operatoria, compliance al buon funzionamento dei sistemi di monitoraggio con riferimento al livello di risposta dei Direttori delle strutture alle non conformità periodicamente segnalate).
- Si perseguirà il **potenziamento della chirurgia robotica** con l'identificazione di ulteriori specifiche azioni che delineeranno gli ambiti di rafforzamento dell'attività robotica in Azienda, sia in termini di nuove applicazioni cliniche che di utilizzo performante della piattaforma robotica. In particolare, verrà data continua attuazione al **progetto, realizzato in collaborazione con AB Medica Spa, di sviluppo del programma di chirurgia robotica in Aou Senese**, tramite percorsi formativi, analisi organizzative, individuazione e definizione di misure di miglioramento (tra cui: revisione dei lay-out di sala operatoria e protocolli dedicati per procedura), funzionali all'ottimizzazione dell'impiego della piattaforma robotica Da Vinci XI SI 4000 dual Console Intuitive Surgical, con **l'obiettivo di eseguire almeno 450-500 procedure robotiche/anno**. La progettualità individua molteplici specialità (i.e. urologia, chirurgia generale, chirurgia toracica, ginecologia,



chirurgia bariatrica, chirurgia pediatrica, senologia, otorinolaringoiatria, chirurgia dei trapianti di rene) e, per ognuna di queste, procedure eseguibili tramite la tecnologia robotica in condizioni di efficacia clinica, appropriatezza e sostenibilità. Nell'ambito del progetto, continuerà ad essere valorizzata la formazione di tutti i chirurghi che presentano casistica di interventi robotici, insieme alla presentazione e condivisione, su base trimestrale, di metriche di attività per un miglioramento continuo. Inoltre, l'azione organizzativa sarà volta al consolidamento delle **logiche di rete in attuazione dei percorsi interaziendali, in particolare a livello di Area Vasta**, per l'erogazione di prestazioni di chirurgia robotica all'interno di equipe chirurgiche miste, sulla base degli obiettivi di Programmazione triennale integrata di Area Vasta Sud Est (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende"). Verranno ricercate e formalizzate collaborazioni con altre realtà organizzative regionali e nazionali in ambito di gestione operativa per il governo dei percorsi e la gestione degli asset e delle risorse (tra cui: dispositivi medici).

- Si perfezionerà il **nuovo modello di preospedalizzazione** in base al quale l'attività del percorso viene programmata in funzione della programmazione delle sale operatorie. In termini operativi, tale modello rende gli slot da dedicare ai pazienti da preospedalizzare dinamici e guidati dall'inserimento in nota operatoria 15 giorni prima dell'intervento.
- A seguito della riattivazione nel 2023 della **Discharge Room** come strumento di potenziamento dell'organizzazione per agevolare i flussi in entrata e in uscita dall'ospedale, **verranno ricercate nuove modalità di utilizzo del setting che ne potranno estendere il funzionamento a ulteriori percorsi** ottimizzando l'impiego del personale assegnato, con particolare riferimento agli operatori socio-sanitari (tra gli ambiti oggetto di potenziale attivazione, si individua il trasporto dei pazienti esterni che devono eseguire un percorso ambulatoriale in ospedale articolato in un unico accesso).
- L'Aou Senese rappresenta un polo regionale per l'attività di trapianto, caratterizzandosi quale unico centro in Regione Toscana per il trapianto di cuore ed il trapianto di polmone, a cui si aggiungono le attività trapiantologiche di rene, cornea, banca della cute e midollo osseo. **Le azioni dei Programmi di trapianto dell'Aou Senese**, in linea con quanto previsto dai documenti programmatici aziendali e dalle linee di indirizzo regionali, **saranno volte a perseguire per il triennio 2024-2026 performance minime pari ad almeno i volumi realizzati nel 2023** (136 interventi di cui: 22 trapianti cuore/vad, 22 trapianti di polmone, 39 trapianti di rene, 53 trapianti di midollo - dati proiezione 2023), **migliorare l'utilizzo efficiente delle risorse e gli outcome, consolidare la dimensione interaziendale dei Centri in un'ottica di rafforzamento della rete trapiantologica regionale**, e si sostanzieranno:
  - Nella **continua definizione, aggiornamento e applicazione, in ambito di percorsi trapiantologici e di procurement, dei PDTA aziendali e interaziendali, dei Documenti strategici e organizzativi dei Centri Trapianto aziendali e della documentazione dei Programmi regionali di trapianto** per la valorizzazione continua delle reti regionali;
  - Nel **potenziamento e adeguamento dell'assetto organizzativo e delle specifiche responsabilità** nell'ambito di ogni Programma, in vista del raggiungimento di obiettivi di attività e di indicatori regionali;



- Nella **continuità delle attività del Coordinamento aziendale dei trapianti** con il confronto periodico interno all'Azienda per delineare strategie unitarie per il buon funzionamento dei programmi di trapianto aziendali e basate sulla programmazione e monitoraggio delle performance realizzate, sull'innovazione in ambito donativo e trapiantologico, sul confronto regionale e inter-regionale per il consolidamento delle dinamiche di rete, sulla formazione e sull'aggiornamento professionale continuo;
- Nella **valorizzazione dell'interazione multidisciplinare** tra i professionisti all'interno e all'esterno dell'Azienda;
- Nel **potenziamento delle risorse umane** per favorire piani di reintegro di personale qualificato anche attraverso Accordi con l'Università di Siena (Capitoli 7 "Valorizzazione delle risorse umane" e 11 "Ricerca e didattica");
- Nella **formazione in ambito trapiantologico e nei percorsi di procurement**;
- Nel **monitoraggio continuo dell'attività trapiantologica** con la produzione di reportistica messa a punto dalla UOC Controllo di Gestione che, tra le dimensioni oggetto di controllo, prevede il numero di organi accettati/rifiutati;
- Nel mantenimento del **coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato e delle associazioni di pazienti per la promozione di iniziative di informazione, consultazione e collaborazione** all'interno del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese" (Capitolo 8 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability");
- Nell'**ottimizzazione e razionalizzazione degli spazi e dell'uso delle tecnologie**, anche innovative, a supporto dei processi di cura;
- Nel monitoraggio delle attività relative al **mantenimento e al rinnovo delle Autorizzazioni regionali e dell'Accreditamento dei Centri trapianto**.

Nel corso del 2024, proseguirà l'**attuazione dei documenti strategici, di durata biennale, dei Centri Trapianto di polmone, cuore, rene, approvati nel 2022, a cui nel 2023 si sono aggiunti i documenti di procurement degli organi, centro conservazione cute e trapianto di cellule staminali**; le azioni realizzate saranno oggetto di un processo di continuo valutazione e verifica, con riferimento ai risultati conseguiti, che esiterà nella produzione di report annuali trasmessi anche al livello regionale.

- Verrà garantita la **continuità del progetto del Team misto medico-infermieristico per il prelievo di tessuto cutaneo** sul territorio regionale.
- Sarà ricercata l'implementazione di **percorsi formativi per l'acquisizione di skills in tema di case management** con l'obiettivo di orientare lo sviluppo delle competenze infermieristiche alla gestione ed al supporto dei percorsi multidisciplinari.
- Al fine di **ottimizzare l'appropriatezza prescrittiva farmaceutica** e di omogeneizzare le modalità ed i criteri prescrittivi per la razionalizzazione dei costi e delle risorse in vista della sostenibilità del sistema, si garantirà, in applicazione degli indirizzi programmatori triennali di Area Vasta (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende"), l'attuazione della

procedura interaziendale per il governo della spesa farmaceutica prodotta nel 2023 e l'**attività sinergica all'interno di tavoli interaziendali multidisciplinari**, coordinati dai farmacisti delle due Aziende con la partecipazione di volta in volta di vari specialisti, per il monitoraggio continuo dei dati di spesa e consumo, l'analisi delle modalità prescrittive, la verifica dell'aderenza alle Linee guida e Protocolli Nazionali, Regionali e interaziendali, la definizione di azioni correttive in caso di disallineamenti in un'ottica di evidence-based medicine, in vista dello sviluppo di modalità di benchmarking e del miglioramento continuo della qualità assistenziale. Inoltre, continuerà ad essere valorizzato il ruolo strategico del **Dipartimento interaziendale del farmaco**, istituito nel 2023 in coerenza con le previsioni del legislatore regionale, come strumento per implementare ulteriormente e strutturalmente le azioni di governance sulla spesa farmaceutica e appropriatezza. Il Dipartimento, che si riunisce a cadenza periodica, è deputato al monitoraggio dell'andamento della spesa farmaceutica dell'Area Vasta rispetto al tetto unico assegnato dalla Regione Toscana, nonché all'elaborazione di strategie trasversali di razionalizzazione dei consumi relativi alle terapie farmacologiche, in considerazione di evidenze scientifiche, best practice e costi, e di nuove procedure applicabili a tutti i contesti in cui sono previste terapie farmacologiche; effettua anche, grazie alla cooperazione e integrazione multiprofessionale, un puntuale monitoraggio e rendicontazione della spesa legata ai farmaci innovativi, insieme all'analisi di tutte le richieste di approvvigionamento di nuovi farmaci non ricompresi in gare ESTAR con l'intento di unificare e armonizzare il percorso di valutazione che porta all'inserimento delle richieste di acquisto sulla piattaforma ESTAR.

- Nell'ambito del percorso continuo di efficientamento della governance farmaceutica avvalendosi anche di processi di benchmarking per l'individuazione di buone pratiche, sarà oggetto di definizione la progettualità aziendale volta a rafforzare il sistema di gestione intraospedaliera dei medicinali con l'**introduzione del farmacista di reparto**, mutuata da differenti esperienze europee (in particolare inglesi). La nuova figura metterebbe a disposizione le sue conoscenze e capacità all'esterno della farmacia, ossia direttamente presso le varie strutture assistenziali ospedaliere nell'ambito della normale pratica clinica; il costante contatto diretto con i medici e gli infermieri all'interno del setting prescrittivo, oltre a rappresentare un'occasione di reciproco arricchimento professionale, consentirebbe di minimizzare l'insorgenza di eventuali errori di terapia e interazioni farmacologiche e di implementare sul campo (ex ante) le politiche di governo clinico in termini di sostenibilità attraverso, ad esempio, l'implementazione delle prescrizioni di terapie *cost saving*.
- In rispondenza al disegno dell'ordinamento del Servizio Sanitario Regionale, è previsto dalle linee programmatiche triennali di Area Vasta il **perseguimento della piena implementazione delle funzioni dell'Officina Trasfusionale** verso cui continuerà a confluire l'impegno sinergico dell'Aou Senese e dell'Azienda UsI Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), in vista del definitivo completamento del percorso di ricezione, produzione e validazione delle unità di emocomponenti raccolte nei servizi trasfusionali di tutto il territorio dell'Area Vasta (oltre che delle provincie di Siena e Grosseto, anche di Arezzo).
- Prenderà avvio il **progetto di riorganizzazione dei trasporti intraospedalieri** con lo scopo di ottimizzare il servizio sulla base della domanda e ridurre le uscite degli operatori assegnati ai setting assistenziali per il trasporto di cose o pazienti.
- In un'ottica di miglioramento continuo dei percorsi clinico-organizzativi, verrà sviluppato





ulteriormente il **progetto di riorganizzazione delle terapie intensive a livello aziendale** che persegue l'obiettivo di rendere l'organizzazione dell'Area interdipartimentale, cui sono aggregate funzionalmente le UU.OO. di Anestesia e Rianimazione collocate nei singoli DAI, funzionale alla natura delle attività svolte che si connotano per una forte interdipendenza, flessibilità, modularità. Nel corso del triennio 2024-2026, all'applicazione delle iniziative sviluppate nel 2022 e 2023 (tra cui: l'organizzazione delle attività a 360° di tutte le UU.OO. dell'area che prevede sia la gestione di posti-letto di terapia intensiva sia lo svolgimento di attività anestesiologicala; il continuo aggiornamento della definizione di percorsi e aree di degenza; il mantenimento dell'afferenza delle attività dei servizi di anestesia e terapia intensiva ai PDTA di trapianto di cuore, rene e polmone; lo sviluppo di competenze rianimatorie pediatriche con attività formative all'interno ed all'esterno dell'Azienda; la redazione di un PDTA "Gestione del bambino critico" per l'operatività di gruppi, caratterizzati dall'inserimento di professionisti con formazione e vocazione pediatrica, dedicati alla gestione delle emergenze pediatriche a presidio sia dei percorsi esterni - accesso da Pronto Soccorso, sia interni - ricoveri presso setting ospedalieri), si aggiungeranno processi di elaborazione, valutazione e implementazione di ulteriori azioni:

- **L'attivazione della modularità assistenziale su due livelli con letti di alta intensità e media intensità** in tutte le terapie intensive;
- L'operatività della "**cascata di attivazione anestesiologicala**", oggetto di revisione con lo scopo di definire le modalità di attivazione della filiera professionale anestesiologicala e rianimatoria in tutti i reparti dell'Azienda che ne hanno necessità sia dal punto di vista dell'assistenza chirurgica-interventistica che rianimatoria. La conoscenza diffusa e capillare in Azienda di tale modalità, con schemi rapidi di consultazione distinti per tipologia di intervento e per contesto assistenziale, facilita l'accesso ad una figura professionale la cui presenza è determinante in alcuni percorsi assistenziali;
- Lo sviluppo di una progettualità, a livello di Area Vasta, per **la definizione e la programmazione dei processi di centralizzazione e di hand-over dei pazienti verso e dalle terapie intensive dell'Aou Senese**, inserita nelle linee di programmazione integrata con l'Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 9 "Partnership con altre aziende"). La definizione di una procedura interaziendale permetterà alle terapie intensive di lavorare in "rete" assicurando i livelli più appropriati di cura e utilizzando in modo integrato le risorse delle due Aziende. La **rete delle terapie intensive**, attraverso il continuo confronto tra professionisti, sarebbe funzionale a molteplici finalità, tra cui la strutturazione di percorsi di cura nell'alta complessità e nelle patologie tempo-dipendenti, la condivisione di procedure di Area Vasta su specifici percorsi come la gestione del "fine vita", il mantenimento e il procurement. La procedura interaziendale interesserà anche i **percorsi di hand-over verso il livello riabilitativo territoriale**.
- **Il percorso di riorganizzazione e miglioramento continuo delle attività di medicina di laboratorio in Azienda**, attraverso lo sviluppo di una specifica progettualità aziendale, continuerà ad essere alimentato in vista del perseguimento di obiettivi di efficacia clinica, efficienza gestionale e organizzativa, produttività, sviluppo tecnologico, integrazione di competenze. In particolare, nel corso del triennio 2024-2026 si procederà alla realizzazione dei seguenti punti programmatici:



- **Riorganizzazione delle articolazioni operative:** la programmazione delle attività sarà diretta ad un percorso di rimodellamento e riorganizzazione dei processi interni finalizzato al miglioramento delle attività produttive e di interrelazione con gli stakeholders interni ed esterni, nel rispetto del turnover del personale sia specialista che tecnico-sanitario e dei percorsi di formazione ed addestramento correlati;
- **Riorganizzazione degli spazi interni:** il processo di riorganizzazione dell'attività di medicina di laboratorio comporta la necessità di rimodulare gli spazi interni dei laboratori con la finalità di migliorare sia i flussi di lavoro che la gestione delle postazioni di lavoro, in vista della conseguente ottimizzazione delle risorse del personale disponibile;
- **Gestione dell'approvvigionamento dei reagenti:** la gestione *just in time* dell'approvvigionamento dei reagenti e del monitoraggio dei consumi sarà un obiettivo fondamentale per consentire la continuità di servizio e l'ottimizzazione dell'utilizzo dei materiali;
- **Monitoraggio temperature controllate:** il sistema di monitoraggio delle apparecchiature a temperatura controllata in dotazione, a tutela della conservazione dei materiali diagnostici e dei materiali biologici, sarà ulteriormente migliorato attraverso l'intervento di Organismi certificati con l'indispensabile monitoraggio continuativo della temperatura degli ambienti lavorativi;
- **Upgrade tecnologico LIS di Laboratorio:** il potenziamento della infrastruttura informatica, del software gestionale di laboratorio (LIS) e delle relative interconnessioni con la rete informatica ospedaliera (HIS), sebbene sia presente la prospettiva dell'implementazione del LIS unico regionale che sarà condotta con tempistiche a medio termine, procederà con un upgrade tecnologico del LIS attualmente in uso che verrà espletato entro marzo 2024. Contestualmente all'attivazione della nuova piattaforma LIS, si garantirà la gestione della firma digitale dei referti mediante l'utilizzo di un sistema di remotizzazione dei certificati che consenta la cessazione di utilizzo delle smart card;
- **Riorganizzazione delle modalità di accettazione delle prestazioni e di emissione dei referti:** le linee di indirizzo per il miglioramento delle modalità di accettazione delle prestazioni e di emissione dei referti punteranno al totale allineamento con il nuovo catalogo nomenclatore della Regione Toscana in vigore da gennaio 2024. L'accettazione delle prestazioni sarà vincolata alla corretta parametrizzazione sui software gestionali amministrativi con la puntuale associazione a tempistiche di erogazione della prestazione. L'obiettivo è quello di definire una sorgente unica dei referti e un repository unico dei referti firmati digitalmente, dai quali sarà possibile attingere informaticamente al momento della consegna o della necessità di acquisizione, secondo tempistiche precedentemente definite;
- **Gestione della movimentazione dei campioni biologici:** le azioni sul processo di gestione e tracciabilità relativo alla movimentazione dei campioni biologici verranno



garantite attraverso il rispetto delle specifiche definite all'interno del capitolato di gara per il vettore unico trasporti regionale, in coerenza con le linee guida specifiche di settore. In relazione alle modalità di movimentazione interne al presidio ospedaliero, sarà prevista la mappatura dei percorsi e delle tempistiche di ritiro dei materiali biologici in funzione del soddisfacimento delle specifiche di qualità preanalitiche;

- **Accreditamento ISO 15189:** con la finalità di adeguare le modalità di governo del Sistema Gestione Qualità agli standard professionali di settore, saranno intraprese le attività propedeutiche necessarie alla richiesta di accreditamento professionale secondo la normativa ISO 15189, da raggiungersi durante l'anno 2025;
- **Progetto appropriatezza prescrittiva:** il contenimento del fenomeno della inappropriatezza prescrittiva sia in eccesso che in difetto prevederà la definizione di un progetto organico basato sulla Evidence Based Medicine Laboratory, coordinato dalla figura del Responsabile dei percorsi di appropriatezza in medicina di laboratorio e condiviso con i clinici.
- **Il percorso di miglioramento continuo del Pronto Soccorso,** quale porta di accesso dell'ospedale, proseguirà con la **continuità delle progettualità già avviate e l'introduzione di nuove** all'interno delle seguenti dimensioni e aree di intervento:
  - **Spazi, tecnologie e organizzazione per l'ottimizzazione dei percorsi** (tra cui: gestione omogenea e continuativa del paziente pediatrico h24; percorsi fast track e see and treat; accoglienza e informazione all'utenza; gestione iper-afflussi);
  - **Sistemi di monitoraggio dei processi e delle attività** (tra cui: monitoraggio quotidiano del numero e della tipologia di accessi; monitoraggio quotidiano degli accessi dei mezzi di soccorso e delle loro attese);
  - **Rafforzamento della rete di emergenza-urgenza dell'Area Vasta,** in coerenza con quanto previsto dal Documento di Programmazione integrata (tra cui: ottimizzazione dei percorsi di centralizzazione e back-transfer; attuazione della procedura interaziendale di Area Vasta sui trasferimenti tra Presidi Ospedalieri territoriali e l'Aou Senese; condivisione di dati della rete ictus su percorsi stroke, tipologia, appropriatezza e back-transfer);
  - **Sviluppo dei rapporti con le organizzazioni di volontariato nella co-progettazione dei servizi** (tra cui: attuazione del Protocollo d'Intesa sottoscritto con le organizzazioni di volontariato dei trasporti nel 2022; adozione e continuo sviluppo di procedure organizzative aziendali definite in collaborazione; promozione di ulteriori sinergie con il mondo del volontariato);
  - **Valorizzazione dell'accoglienza e degli aspetti relazionali per una migliore fruizione dei servizi** (tra cui: formazione dedicata ai professionisti, attuazione della procedura sulla "Comunicazione in Pronto Soccorso").

Lo sviluppo del percorso di miglioramento ha contribuito a rendere l'Azienda pronta a recepire, attraverso un Piano di programma dedicato, le indicazioni regionali che hanno introdotto nel 2023 una **nuova organizzazione dei Pronto Soccorso e del sistema**

**dell'emergenza-urgenza a livello regionale**, prevedendo azioni ed indirizzi operativi in particolare relativi alla gestione dei fenomeni di overcrowding e boarding (DGRT n. 532/2023). Tra le misure delineate dagli indirizzi operativi regionali, diverse erano già state adottate e continueranno ad essere sviluppate (es. monitoraggio domanda/offerta; briefing quotidiano; attività del Gestore dei Processi Assistenziali - GPA o "flussista"). I risultati raggiunti in termini di ottimizzazione dei percorsi di presa in carico dei pazienti in Pronto Soccorso potranno essere valutati in funzione di molteplici dimensioni di performance, tra cui la percentuale di abbandoni, ovvero di accessi che si concludono con l'abbandono del percorso prima della visita o durante gli accertamenti, e la percentuale di accessi presi in carico entro le soglie definite a livello regionale.

- Si garantirà la **continuità del processo di riprogettazione e ridefinizione del disegno organizzativo** per assicurare una configurazione di strutture e relazioni omogenea all'interno dei Dipartimenti e funzionale alla tipologia ed alle caratteristiche delle attività che devono essere svolte, con l'obiettivo di rendere efficiente ed efficace l'erogazione dei servizi ed il lavoro dei professionisti. I processi di attuazione, sviluppo e consolidamento continueranno ad interessare le azioni intraprese in tali ambiti:
  - La **razionalizzazione del numero delle UU.OO.**, anche in applicazione di quanto previsto dal DM 70/2015 in merito all'ottimale numerosità rispetto a fabbisogni di cura ed al bacino di utenza;
  - L'applicazione della riconfigurazione di importanti articolazioni aziendali, con riferimento all'organizzazione delle relazioni intra-organizzative ed alle modalità di assegnazione delle risorse. A conclusione dell'iter di modifica dello Statuto Aziendale, è stata avviata l'**attuazione del nuovo assetto e modello organizzativo dei Dipartimenti delle Professioni** che prevede l'orientamento verso l'assegnazione funzionale delle risorse alle Aree o Piattaforme assistenziali (i.e. aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, e/o intensità/complessità assistenziale). Con riferimento al Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche, saranno introdotte valutazioni periodiche degli indicatori di efficienza organizzativa conseguiti dalle piattaforme. Inoltre, continueranno ad essere valorizzate le interazioni e le sinergie tra le strutture di diagnostica per immagini e la radiologia interventistica all'interno dell'Area interdipartimentale istituita nel 2022;
  - L'**aggiornamento delle declaratorie** di tutti i Dipartimenti e delle strutture afferenti, approvate nel 2022, che ne esplicitano competenze, attività e interdipendenze.
- Saranno **ulteriormente sviluppati i sistemi di programmazione, monitoraggio e controllo aziendali** in funzione dei risultati di performance realizzati, dei processi di valutazione a livello regionale e nazionale, dell'analisi del ruolo dell'Azienda in termini di offerta in risposta alla domanda di prestazioni nell'ambito Senese, di Area Vasta, Regionale, Extra-regione.
- Verrà ulteriormente **rafforzato l'approccio gestionale basato sulla Data Governance**, affinché la diffusione e la condivisione di dati aziendali rappresentino un elemento fondamentale del miglioramento dei servizi offerti e dell'intero sistema aziendale.
- Le **attività e le iniziative di revisione, redazione e attuazione di procedure**



**organizzative e PDTA continueranno ad essere promosse**, valorizzando:

- **L'approccio della medicina di genere** per una migliore personalizzazione delle cure;
- **Gli aspetti relazionali e di umanizzazione dell'assistenza;**
- La **dimensione interaziendale, a partire da quella di Area Vasta** sulla base delle linee strategiche individuate dalla Programmazione triennale di Area Vasta (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende");
- Le **sinergie con il mondo del volontariato** in termini di co-partecipazione al disegno, erogazione e sviluppo dei percorsi e dei servizi, anche nell'ambito del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese" (Capitolo 8 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"). Attraverso l'applicazione di una specifica procedura aziendale adottata nel 2023, verrà promosso il coinvolgimento sistematico delle associazioni rappresentative dei pazienti e del Comitato aziendale di Partecipazione nello sviluppo dei PDTA aziendali e interaziendali, insieme alla loro diffusione e comunicazione finalizzata ad assicurare una sempre maggiore conoscenza dei percorsi clinico-assistenziali.
- Sarà oggetto di continua **attuazione e monitoraggio il Piano di Pronta Disponibilità e continuità assistenziale Dirigenza Area Sanità**, adottato nel 2023, che disciplina l'organizzazione delle guardie e delle pronte disponibilità della dirigenza dell'area sanità per assicurare la continuità assistenziale nei processi di erogazione delle prestazioni sanitarie; inoltre, si procederà alla revisione del Piano di Pronta Disponibilità del Comparto.
- Il **miglioramento continuo dei servizi, dei processi e delle performance organizzative** nell'interesse dei pazienti e degli altri stakeholders aziendali sarà promosso anche attraverso **la sottoscrizione e l'attuazione di Protocolli d'Intesa** con altre aziende sanitarie **per la condivisione di buone pratiche e lo sviluppo delle competenze dei professionisti** (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende").



# 7. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE



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

Nel corso del triennio 2024-2026 l'azione organizzativa sarà volta alla sistematizzazione dei processi di programmazione, gestione, tutela e sviluppo delle risorse umane, attraverso strumenti guida rappresentati da procedure e meccanismi operativi già implementati e di nuova introduzione a presidio di molteplici ambiti della dimensione professionale dell'organizzazione, dalla programmazione dei fabbisogni al benessere e alla crescita professionale continua. La direzione intrapresa è quella della premiazione del merito e del riconoscimento professionale, individuate quali leve di azione per realizzare processi di sviluppo aziendale e professionale caratterizzati da una sempre maggiore partecipazione e coinvolgimento nella vita dell'Azienda.

A gennaio 2024 è stato adottato il **Piano sul Benessere Organizzativo dell'Aou Senese** (Deliberazione aziendale n. 61/2024) quale strumento di indirizzo nell'ambito del percorso intrapreso di miglioramento continuo del benessere organizzativo in Azienda. Il Piano, la cui adozione è stata preceduta da un processo partecipativo con confronti interni all'Azienda e l'apertura alla consultazione da parte di tutti i dipendenti, offre una visione di insieme delle strategie di intervento per la tutela della salute psico-fisica dei professionisti, con riferimento sia a quelle già inserite nei documenti di programmazione aziendale relativi ai trienni 2022-2024 e 2023-2025, che saranno ulteriormente rafforzate e valorizzate, sia alle idee progettuali di nuova introduzione. Il Piano sarà sottoposto, alla stregua degli altri principali documenti di programmazione e organizzazione, a revisione annuale fungendo così da riferimento per l'aggiornamento della presente sezione delle strategie aziendali dedicata alla valorizzazione delle risorse umane, in termini di continuità delle iniziative intraprese e di nuovi progetti. Il Piano ed i suoi aggiornamenti annuali terranno conto, nello sviluppo e articolazione dei loro contenuti, dei risultati delle indagini di clima organizzativo del Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, i quali con riferimento alle ultime rilevazioni disponibili hanno evidenziato una valutazione complessiva aziendale sostanzialmente stabile con vari elementi di criticità (tra cui, la mancata conoscenza all'interno dell'organizzazione degli indirizzi strategici perseguiti dalla Direzione aziendale). Le iniziative inserite nel Piano, al quale si rimanda per acquisirne una visione completa ed esaustiva, caratterizzano i principali contenuti del presente Capitolo delle strategie aziendali



e, coerentemente con la loro natura, sono riscontrabili come tematiche trasversali nei punti di altri Capitoli.

- Verrà data continuità all'**applicazione delle procedure aziendali**, adottate a partire dal 2021, **funzionali alla realizzazione dei processi di programmazione annuale dei fabbisogni di personale e di reclutamento**, con la partecipazione dei Dipartimenti, secondo i principi di governance dipartimentale, e delle Rappresentanze Sindacali nelle fasi di confronto preventivo. A conclusione del processo, è adottato il **Piano Triennale dei Fabbisogni di personale** che confluisce nell'aggiornamento annuale del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), ai sensi delle disposizioni del Decreto Legge n. 80 del 9 Giugno 2021, convertito nella Legge n. 113 del 6 Agosto 2021. Il Piano Triennale dei Fabbisogni, nei suoi aggiornamenti annuali, può essere oggetto di modifiche in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale, in quanto le scelte di programmazione inserite al suo interno sono definite nel rispetto dei vincoli finanziari nazionali e regionali ed in funzione degli obiettivi strategici aziendali e delle esigenze di continuità e sviluppo delle attività clinico-assistenziali. Con riferimento all'**operatività di tali procedure**, così come per tutte quelle inerenti alla programmazione e governo delle risorse aziendali, verranno **sviluppate continue forme di governance allargata con l'apertura della partecipazione agli incontri annuali di Dipartimento con la Direzione aziendale ai Direttori di struttura e al personale interessato**, analogamente a quanto avviene per le riunioni di budget allargate (Capitolo 5 "Rafforzamento della governance aziendale").
- All'interno del processo di programmazione dei fabbisogni, il potenziamento strategico e la continuità delle attività cliniche integrate alle attività di didattica e di ricerca costituiranno ambiti sistematicamente presidiati attraverso l'**attuazione e l'aggiornamento dell'Accordo con l'Università di Siena per la programmazione triennale dei posti e contratti di docenza di area sanitaria** destinati all'attività assistenziale presso l'Aou Senese (Capitolo 11 "Ricerca e didattica").
- Proseguirà l'impegno nel tempestivo **completamento delle procedure di stabilizzazione per la dirigenza e per il comparto previste nell'aggiornamento annuale del Piano Triennale dei fabbisogni di personale**, ai sensi dell'art. 20 comma 2 del D.Lgs. 75/2017 e ss.mm.ii. e dell'art. 1 comma 268 lett. b della Legge n. 234/2021 come modificato dal D.L. n. 198/2022 convertito in Legge n. 14/2023.
- L'impatto della sistematica adozione delle procedure di programmazione dei processi di reclutamento sarà sottoposto a valutazione attraverso il **monitoraggio dell'andamento delle assunzioni nel rispetto della programmazione effettuata**.
- In coerenza con l'evoluzione della normativa contrattuale di riferimento e delle emergenti esigenze organizzative, gli **strumenti di regolamentazione dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane** saranno oggetto di continua applicazione, oltre che di costante confronto con le Rappresentanze Sindacali di categoria in vista della loro puntuale revisione e affinamento (regolamenti aziendali sulla graduazione delle posizioni della dirigenza dell'area sanità e sui criteri per il conferimento, mutamento e revoca degli incarichi; regolamento aziendale per l'istituzione, la graduazione, il conferimento e la revoca degli incarichi di funzione del personale del comparto; regolamento sui criteri per il conferimento, modifica e revoca degli incarichi delle posizioni della dirigenza



professionale, tecnica e amministrativa - PTA).

- Correlata alla sistematica partecipazione dei professionisti a scelte e decisioni aziendali in relazione a specifici ambiti di responsabilità, sarà la continuità dei processi di **completamento dell'assetto degli incarichi dirigenziali** e, contestualmente, la programmazione dell'attività di verifica ad opera dei Collegi Tecnici con l'obiettivo di garantire la **tempestiva conclusione delle procedure di valutazione** entro la scadenza degli incarichi della dirigenza in essere o immediatamente dopo il conseguimento dei requisiti di anzianità per il passaggio alla fascia superiore dell'esclusività, secondo quanto previsto dalle disposizioni contrattuali vigenti.
- L'**adozione del nuovo Statuto** nel 2023, a conclusione dell'iter di modifica, si è caratterizzata per un processo di riprogettazione dell'organizzazione e revisione dell'assetto organizzativo volto a 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, al fine ultimo di 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 particolare, i nuovi assetti dei **Dipartimenti delle Professioni**, già operativi, hanno previsto il superamento di un modello di assegnazione "verticale" delle risorse alle strutture organizzative verso un modello di assegnazione funzionale ad aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, intensità, complessità assistenziale, denominati Aree o Piattaforme, incidendo 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. Nel corso del triennio 2024-2026, sarà data **continua attuazione al modello organizzativo, introdotto nel 2023, assicurando l'operatività del nuovo assetto del personale del comparto** frutto di un processo di riconfigurazione complessiva del sistema degli incarichi di funzione.
- In funzione delle scelte di riorganizzazione e per garantire l'efficace e appropriato funzionamento dei nuovi assetti organizzativi, proseguirà il processo 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 degli indirizzi e dell'azione all'interno delle realtà organizzative nonché condizioni sempre più agevolanti il lavoro dei professionisti.
- Nell'ambito dei sistemi di controllo sui processi di governo delle risorse umane, anche al fine di promuovere la tutela della dimensione psico-fisica dei professionisti, si garantirà l'operatività del **monitoraggio sulle ferie ed ore accantonate**, introdotto a partire da luglio 2023, che produce report trimestrali trasmessi a ciascun responsabile di struttura per una appropriata ed informata gestione dello smaltimento degli arretrati di ferie/ore, insieme alla programmazione di un piano di riduzione progressiva degli accantonamenti. Il rispetto della programmazione e l'effettiva riduzione degli accantonamenti è oggetto di



verifica semestrale. Inoltre, verrà realizzato 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 recupero delle ore accantonate.

- Continuerà ad essere attuato il **regolamento sul sistema di valutazione del personale dirigente SSN ed universitario convenzionato in afferenza assistenziale presso l'Aou Senese**, approvato nel 2023, che ha introdotto, 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 indirizzando i percorsi crescita professionale sia sul piano manageriale 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 attraverso item relativi a molteplici dimensioni:
  - ◇ contributo al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura;
  - ◇ grado di raggiungimento degli obiettivi specifici dell'incarico;
  - ◇ comportamenti e competenze sul piano dell'orientamento all'utente e della organizzazione/comunicazione.

Questo primo livello di valutazione, rimesso in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato ed in seconda istanza all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), costituisce la base della retribuzione di risultato;

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

Tra le dimensioni di valutazione, l'orientamento all'utente e gli aspetti comunicativi rappresentano delle importanti leve di azione in vista del miglioramento continuo del clima organizzativo e della soddisfazione degli utenti. In particolare, gli item valorizzati per queste due dimensioni riguardano, per gli incarichi professionali, le capacità relazionali del professionista nei confronti degli utenti e di altri interlocutori (incluso il volontariato), le attitudini all'interazione con i colleghi per creare un clima di relazione collaborativa, la collaborazione con il responsabile della struttura, la propositività e l'autonomia decisionale, mentre, per gli incarichi di natura gestionale, la capacità di promuovere tra i collaboratori



una cultura della relazione con gli utenti, di supportare i cambiamenti organizzativi e la realizzazione delle strategie aziendali, di lavorare in team a livello intradipartimentale, interdipartimentale e interaziendale, di orientare l'azione al risultato atteso, di alimentare un clima di collaborazione e rispetto reciproco, di valorizzare il personale assegnato e assicurarne lo sviluppo etico e professionale (in termini di acquisizione di competenze tecniche e professionali, lavoro in team, attitudine ad avanzare proposte ed iniziative). In considerazione della natura degli item di valutazione, i risultati delle analisi dei reclami pervenuti all'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) e delle indagini del MeS sul clima organizzativo potranno costituire elementi utili ai fini del processo valutativo.

- Verrà sperimentato una progettualità di integrazione dei criteri di valutazione della performance individuale della filiera manageriale, dal personale dirigente ai coordinatori/responsabili di piattaforma, con la **valutazione “dal basso” da parte dei dipendenti assegnati**, e con altri indicatori che misurano la capacità di sviluppare un modello partecipativo all'interno della propria realtà organizzativa.
- Proseguirà la sperimentazione, avviata il 1° novembre 2023, di una progettualità, sviluppata congiuntamente 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.
- Continuerà ad essere oggetto di applicazione operativa il **regolamento aziendale sullo smart working**, adottato nel 2022, che ha introdotto una disciplina omogenea dell'organizzazione e gestione del lavoro agile per l'accesso ad un nuovo modello di prestazione lavorativa volto al conseguimento di obiettivi di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, valorizzazione dei principi di flessibilità dei modelli organizzativi anche in termini di razionalizzazione e appropriatezza degli spazi di lavoro, responsabilizzazione sui risultati e autonomia professionale. L'operatività del lavoro agile, attraverso la realizzazione dei Piani specifici, sarà sottoposta ad un **continuo monitoraggio**, sia in termini di sostenibilità organizzativa che di clima e benessere dei professionisti. 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**.
- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento, è stato adottato nel 2022 il **Piano degli Spostamenti Casa Lavoro (PSCL)** - anni 2022-2026, in applicazione del quale si procederà a dare visibilità ed implementare le misure progettate per favorire la mobilità sostenibile dei dipendenti nel raggiungere la sede lavorativa, relative all'uso del trasporto pubblico ed alla mobilità ciclabile e/o la micromobilità, nell'ottica di migliorare la qualità della vita in Azienda e perseguire obiettivi sociali di sostenibilità ambientale (Capitolo 3 “Riqualficazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale”). Attraverso l'operatività del Piano verrà ricercata l'integrazione della mobilità sostenibile aziendale con le politiche pubbliche in una logica di rete e di interconnessione. L'attuazione delle misure previste sarà oggetto di monitoraggio, le cui risultanze alimenteranno il processo di aggiornamento del Piano. Il percorso verso un ambiente di lavoro più sostenibile e responsabile vede l'Azienda impegnata nel consolidare e introdurre agevolazioni e servizi per i dipendenti che devono raggiungere il luogo di lavoro, come l'avvio di convenzioni con il Servizio del Trasporto pubblico per abbonamenti a tariffa agevolata e rateizzati





sullo stipendio, oppure la continuità di un servizio di navetta verso l'ospedale, le cui informazioni su percorso e orari sono disponibili sulla intranet aziendale.

- Centrale nella valorizzazione delle risorse umane sarà l'attenzione continua alle politiche di genere di tutela dei lavoratori, di equità e di lotta alle discriminazioni, che si avvarrà anche del rafforzamento delle sinergie con l'Azienda Usl Toscana Sud Est, così come peraltro previsto dagli indirizzi di Programmazione di Area Vasta. Tra le linee di intervento, si rilevano:
  - **L'azione sinergica del Comitato Unico di Garanzia Aziendale (CUG) e del Centro di Coordinamento Aziendale per la Salute e Medicina di Genere;**
  - La redazione, implementazione e aggiornamento di due documenti programmatici fortemente integrati, il **Gender Equality Plan (Piano di Uguaglianza di Genere)** ed il **Piano Triennale delle Azioni Positive**. Il primo individua una serie di iniziative all'interno di specifiche macro-aree tematiche inerenti alla cultura dell'organizzazione, alle politiche di gestione delle risorse umane, ai processi di ricerca e formazione. Il secondo contiene le c.d. azioni positive, definite dal legislatore come misure dirette a rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro, per il perseguimento di specifici obiettivi, tra cui: lo sviluppo di politiche per l'equità e contro le molestie e le discriminazioni, la promozione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, l'arricchimento della cultura organizzativa attraverso la leva della comunicazione e della formazione, la valorizzazione del benessere lavorativo organizzativo e individuale. Entrambi i Piani sono definiti a partire da un'attività conoscitiva e di analisi del contesto organizzativo, per essere poi oggetto di monitoraggio in merito all'attuazione delle iniziative ed ai risultati conseguiti.
- Sarà oggetto di costante attenzione il sistema di gestione di interventi di **promozione della salute dei dipendenti nei luoghi di lavoro**, relativa a differenti aspetti della vita e tesa a migliorare il loro benessere, allo scopo di sviluppare azioni preventive e correttive anche valorizzando la partecipazione a reti nazionali e internazionali.
- Tra le principali azioni nell'ambito della dimensione del benessere organizzativo e individuale, vi sono quelle rivolte all'ascolto dei dipendenti. Continuerà ad essere sviluppata la **funzione del Punto di Ascolto aziendale 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 sulle attività quotidiane dei professionisti. Sul piano del funzionamento e della visibilità, saranno introdotti orari di apertura e definite 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 di un **sistema di attori aziendali a presidio dei processi di rilevazione, gestione e monitoraggio del disagio e del clima organizzativo**, opportunamente **formalizzato con delibera aziendale**, che si compone inoltre del Comitato Unico di Garanzia, della Consigliera di fiducia (nominata nel 2023), del Medico competente, dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, della nuova figura dello psicologo del lavoro. Gli attori del sistema 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, sono previsti incontri con la Direzione aziendale). Come anticipato, all'interno di questo modello opererà la **figura dello psicologo del lavoro, in corso di introduzione**, per assolvere funzioni determinanti a supporto della Direzione aziendale negli ambiti della misura della percezione dello stress dei lavoratori e della definizione dei correlati interventi per la promozione del benessere e della qualità delle relazioni umane.

- Saranno oggetto di valutazione **interventi sulla struttura organizzativa volti alla formalizzazione di responsabilità e funzioni a supporto della Direzione aziendale sulle tematiche del benessere e clima organizzativo** e sull'attuazione del "Piano sul Benessere organizzativo" (es. identificazione di una struttura aziendale che possa assolvere tali funzioni), al fine di riconoscerne il valore strategico per l'azione organizzativa.
- Saranno sviluppate **strategie per accrescere l'adesione al questionario MeS sul clima organizzativo**, definite e condivise nell'ambito del **confronto con le Organizzazioni Sindacali**, ai fini di una migliore rappresentatività del fenomeno e di una maggiore rilevanza informativa dei risultati emersi per le scelte del management aziendale nel percorso di miglioramento continuo del benessere organizzativo. Tra le iniziative, potranno essere realizzate campagne di informazione e sensibilizzazione per accrescere la consapevolezza diffusa dell'importanza dello strumento per il miglioramento continuo del funzionamento dell'Azienda. L'impegno dell'Azienda proseguirà nell'assicurare **processi partecipati di analisi dei risultati delle indagini e di formulazione delle necessarie azioni correttive**, con momenti di interazione con le Organizzazioni Sindacali e di condivisione all'interno dei singoli ambiti organizzativi.
- Con riferimento alla tutela dei lavoratori rispetto ai rischi psico-sociali, continueranno ad essere aggiornati i **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. 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**.
- In ambito di **prevenzione delle aggressioni e tutela del personale**, saranno introdotte nuove attività e potenziate quelle già messe in atto 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.



- Sarà oggetto di continua attuazione la procedura interaziendale, sviluppata nel 2023 in sinergia 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 dell'Aou Senese (servizio h24 operativo dal 1 novembre 2023), con l'obiettivo di assicurare condizioni di sicurezza per i pazienti e per gli operatori sanitari.
- L'Azienda proseguirà nel dare attuazione al **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 la realizzazione di programmi di informazione e sensibilizzazione rivolti al personale e l'applicazione delle disposizioni disciplinate in merito alle aree aziendali soggette a divieto, alle sanzioni, alla segnaletica, ai soggetti responsabili dell'attuazione della normativa ed a quelli preposti alla vigilanza.
- Sarà oggetto di continua operatività il **sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro inerente agli infortuni, ai "quasi infortuni"** ed a tutti i casi che possono rappresentare un rischio per i lavoratori, allo scopo di sviluppare azioni preventive e correttive e porre in atto un processo di miglioramento continuo.
- Una importante leva su cui agirà l'azione organizzativa, con il contributo delle Organizzazioni Sindacali, è rappresentata dalla **fidelizzazione dei dipendenti**, a partire dai neoassunti, per far fronte all'alto tasso di turnover del personale, in particolare appartenente al ruolo sanitario, fornendo strumenti utili a favorire ed incentivare la permanenza presso l'Aou Senese. Tra le iniziative nel corso dell'anno, oltre all'organizzazione di una **giornata di ringraziamento e salute dei pensionati**, è prevista l'introduzione di una **giornata di benvenuto ufficiale per i neoassunti ed i neoconvenzionati**, da svolgersi con cadenza periodica, con l'obiettivo di accogliere e trasferire informazioni essenziali per un primo orientamento e inserimento nel contesto lavorativo dei professionisti (informazioni che completano quelle fornite con il corso del neoassunto e con l'introduzione di un vademecum contenente indicazioni utili per la vita in Azienda e nella città di Siena).
- Sempre nell'ambito delle **strategie di valorizzazione dei neoassunti**, crescente attenzione verrà posta 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.
- Processi di continua promozione e sviluppo interesseranno il tema del **welfare aziendale** con la disciplina, in sede di contrattazione con le Organizzazioni Sindacali, dei benefici di natura sociale in favore dei dipendenti. Per sviluppare un consolidato sistema di welfare aziendale, verrà valutata, a seguito delle verifiche da parte degli uffici competenti, la possibilità di **avvio di convenzioni nell'area di Siena e provincia per lo svolgimento di attività sportive e ricreative** (es. terme, teatri, palestre, cinema, agenzie di viaggi). Con riferimento specifico al territorio, le iniziative promosse dall'Azienda potranno beneficiare di uno sviluppo ulteriori attraverso la partecipazione ad un tavolo di lavoro con altri stakeholders della provincia di Siena per la costruzione di una progettualità di **welfare aziendale "a filiera corta"** basata su processi di co-progettazione.



- Sarà rinnovato l'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), la cui gara è stata pubblicata a dicembre 2023. Sono previsti servizi di pre e post-scuola e servizi estivi complementari nei mesi di luglio e agosto, insieme ad un **progetto pedagogico ed educativo innovativo** che terrà 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.
- 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 (Capitolo 2 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e lavori), saranno definite e sviluppate **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, insieme a soluzioni in tema di **mobilità e migliore accessibilità al luogo di lavoro**, come l'ampliamento dell'attuale dotazione dei parcheggi.
- La valorizzazione delle risorse umane non può prescindere dall'offerta di **opportunità formative** che continueranno a garantire ai professionisti strumenti utili: alla loro crescita professionale, in termini di acquisizione di competenze cliniche, tecnico-amministrative ed organizzative, allo sviluppo di azioni di miglioramento e riprogettazione organizzativa funzionali alla realizzazione degli indirizzi strategici aziendali, al mantenimento/miglioramento del benessere organizzativo, attraverso il rafforzamento di soft skills relazionali e comunicative per favorire un buon clima interno. Con riferimento a quest'ultima dimensione, nel corso del 2024, è prevista l'estensione di un corso sulla gestione della comunicazione, già fruito negli anni 2022-2023 dal personale del Pronto Soccorso, al Dipartimento della Donna e dei Bambini, oltre ad un altro evento, inizialmente all'interno dell'offerta formativa per i neoassunti, sulla relazione con l'utenza e nell'equipe. Inoltre, verranno introdotte iniziative formative relative all'esercizio della leadership rivolte a tutta la filiera manageriale, al team working per una appropriata gestione dei gruppi di professionisti, alla metodologia della ricerca scientifica per lo sviluppo di sinergie e integrazioni tra la componente ospedaliera e quella universitaria ai fini dello sviluppo integrato e coordinato della funzione di ricerca scientifica in Azienda. Ulteriori opportunità per i professionisti riguardano le iniziative volte a favorire l'acquisizione di skills individuali che possono essere traslate nella vita quotidiana, come l'aggiornamento linguistico (per il 2024 è stato confermato lo svolgimento di corsi in lingua, con quota di iscrizione a carico dell'Aou Senese, nell'ambito dell'Accordo con l'Università per Stranieri di Siena), insieme alle occasioni di scambio di conoscenze e buone pratiche, a partire dal livello di Area Vasta con eventi formativi co-progettati fino alle reti internazionali con le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale (Capitolo 9 "Partnership con altre aziende").
- Verranno sviluppate e consolidate le **attività di comunicazione organizzativa** finalizzate al miglioramento del clima interno e del benessere organizzativo:
  - Svolgimento, alla fine di ogni anno, della **settimana dedicata alla partecipazione e all'ascolto dei dipendenti**, istituita nel 2023, che prevede una serie di attività, tra





cui: incontri di illustrazione dei risultati annuali raggiunti con le attività aziendali, delle linee di Programmazione strategica aziendali e di Area Vasta, del Piano del Benessere organizzativo (Focus Aou Senese - Speciale Professionisti); eventi di presentazione e discussione del Piano Annuale della Formazione, del Piano di Comunicazione aziendale, di molteplici percorsi inerenti al benessere organizzativo negli ambiti 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; spazi autogestiti dalle Organizzazioni Sindacali per la raccolta di proposte di miglioramento sul benessere organizzativo; eventi con la partecipazione di altre Aziende sanitarie per il confronto su buone pratiche in tema di benessere e clima organizzativo in sanità;

- Continuità del progetto di comunicazione denominato **Agorà Aou Senese** orientato alla promozione di iniziative culturali in Azienda e dei momenti di confronto “allargati” tra la Direzione aziendale ed i professionisti, alla presenza delle Istituzioni e dei principali stakeholders aziendali, sulle linee di programmazione strategiche triennali e sulle performance realizzate con riferimento al raggiungimento degli obiettivi individuati (**Focus Aou Senese**);
- Aggiornamento e adeguata visibilità della **sezione denominata “Benessere organizzativo”, attivata nella intranet aziendale** nel 2023, in cui sono resi fruibili i risultati delle ultime indagini di clima organizzativo del MeS, è consultabile il testo del Piano del Benessere Organizzativo e, nelle fasi preliminari alla sua adozione, è fruibile la bozza del documento da adottare rispetto alla quale i dipendenti possono presentare osservazioni e suggerimenti, anche in modalità anonima, attraverso una apposita sezione;
- **Interazione dei dipendenti con la Direzione aziendale avvalendosi del canale di comunicazione diretto in tema di benessere e clima organizzativo** introdotto nel 2023 con l’attivazione di un indirizzo di posta elettronica dedicato;
- Continuità delle attività e delle iniziative della Direzione aziendale, in occasioni pubbliche o all’interno di specifici contesti organizzativi, volte a dare visibilità a obiettivi programmatici, performance realizzate, riorganizzazioni, progettualità, per **accrescere la conoscenza, il coinvolgimento e la partecipazione dei professionisti nei processi di pianificazione strategica, programmazione e controllo, nello sviluppo organizzativo e nei prossimi impegni dell’Azienda. Iter ampliamenti partecipati**, con passaggi di informazione e presentazione con i principali attori collegiali interni ed esterni all’Azienda, continueranno a caratterizzare le fasi propedeutiche all’adozione dei principali atti di programmazione e organizzazione aziendali, oltre che il successivo monitoraggio sulla loro attuazione; inoltre, l’espletamento dell’iter di approvazione degli atti si continuerà a caratterizzare per la **possibilità, garantita a tutti i dipendenti a partire dal 2023, di consultare la bozza dei documenti sulla intranet aziendale e di contribuire alla loro finalizzazione con proprie proposte** (con riferimento specifico ai documenti di programmazione aziendali, è presente sulla intranet una sezione denominata “Documenti di rilevanza strategica”);
- Valorizzazione della **responsabilizzazione “a cascata”** (Capitolo 5 “Rafforzamento





della governance aziendale”) dei diversi livelli organizzativi per garantire il coinvolgimento informato e consapevole dei dipendenti nel funzionamento e governo dell’Azienda, con riferimento a: definizione delle strategie aziendali, processo di budget e programmazione annuale degli obiettivi, altri processi di programmazione e governo delle risorse, analisi delle performance aziendali in termini di andamento budgetario e posizionamento dell’Azienda rispetto agli indicatori di performance del PNE e del MeS, progettualità aziendali di particolare rilevanza strategica. Tra i principali strumenti introdotti per una governance aziendale sempre più estesa e condivisa nell’ambito dei processi di funzionamento aziendali, si ricorda in particolare l’avvio, a partire dal 2024, degli Uffici di Direzione “allargati” alla partecipazione dei Direttori di struttura (UOC e UOSA) e di tutti i responsabili di UOP, qualora si renda necessario un confronto su temi di rilevanza strategica, ai quali potranno seguire, al termine dei lavori, sessioni di incontro tra la Direzione aziendale ed i coordinatori, insieme ai relativi responsabili, per trattare quanto emerso in sede di Ufficio di Direzione.

- La **valorizzazione delle attività dei professionisti** nel miglioramento continuo dei servizi offerti all’utenza sarà ulteriormente perseguita attraverso l’individuazione e lo sviluppo di strumenti dedicati. Nell’ottica di assicurare ai professionisti momenti di riconoscimento dell’impegno profuso nello svolgimento di specifiche iniziative, proseguirà l’organizzazione nel corso dell’anno di eventi, aperti alla comunità di riferimento ed alla partecipazione dei principali stakeholders, finalizzati a dare visibilità alle buone pratiche aziendali. Ne sono un esempio le Giornate annuali del coinvolgimento dei pazienti e del volontariato, nell’ambito del progetto aziendale dedicato (Capitolo 8 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”), e della programmazione di Area Vasta (Capitolo 9 “Partnership con altre aziende”), le prime funzionali ad accrescere la consapevolezza dei professionisti dell’importanza di riconoscere e valorizzare nella pratica clinica quotidiana la centralità di pazienti, familiari e organizzazioni di volontariato durante le diverse fasi del percorso di cura, mentre le seconde a consolidare le sinergie interprofessionali esistenti ed a promuovere lo sviluppo di nuove a partire dai risultati raggiunti.
- Verrà promosso annualmente un **concorso di idee**, rivolto al personale aziendale, con l’obiettivo di incentivare la partecipazione ed il contributo dei professionisti al miglioramento continuo delle attività lavorative, del benessere organizzativo e della qualità dei servizi offerti agli utenti.
- Nell’ambito degli strumenti di governo delle risorse umane in vista di processi di valorizzazione e crescita professionale, l’Azienda proseguirà nella definizione di un progettualità per l’adozione di un **sistema di raccolta e mappatura delle competenze esteso a tutti i profili professionali**, nel perseguimento di obiettivi, quali: i) supportare la mobilità interna del personale tramite l’acquisizione di 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 potranno essere le evidenze emerse dall’applicazione della Banca delle Competenze, una piattaforma utilizzata per l’inserimento e aggiornamento delle esperienze formative e professionali degli operatori.



- Anche in funzione delle previsioni del nuovo Statuto, **sarà aggiornato il regolamento relativo alla disciplina degli spostamenti interni** che, affiancando strumenti quali la mappatura 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.
- Nell’attuazione del progetto aziendale “Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese” (Capitolo 8 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”), saranno **valorizzati l’empowerment e la responsabilizzazione dei professionisti sull’importanza di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione sistematica dei pazienti**, dei familiari, dei soggetti che li rappresentano nella progettazione e svolgimento di tutte le fasi del percorso di cura.
- Nell’ottica di garantire una continua crescita della cultura organizzativa, verrà promosso ulteriormente lo scambio di **buone pratiche** tra Aziende sanitarie come metodologia per lo sviluppo di più efficaci e funzionali sistemi aziendali complessi e fortemente professionalizzanti. Lo strumento per la collaborazione interaziendale è rappresentato da **Protocolli d’Intesa sottoscritti con altre Aziende sanitarie** per la realizzazione di iniziative (formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche) che sono orientate alla **valorizzazione dei professionisti** attraverso l’accrescimento delle competenze e la costituzione di reti di relazioni professionali interaziendali stabili nel tempo.
- Proseguirà il processo di **riprogettazione e ristrutturazione della intranet aziendale** volto a favorire una più facilitata condivisione delle informazioni e delle progettualità con l’utenza interna e l’accessibilità a servizi aziendali, in vista di una migliore gestione della vita lavorativa. L’intranet aziendale è una piattaforma di carattere strategico che costituisce la porta di accesso, per i dipendenti e coloro che lavorano all’interno dell’Azienda, a servizi, applicativi, documenti e informazioni aziendali. Il processo di reingegnerizzazione coinvolge diverse basi dati informative, oltre che prevedere la possibilità di adottare un sistema di gestione documentale, al fine di ottimizzare l’organizzazione dei processi di stesura e pubblicazione. Il progetto, che nel 2023 ha già portato all’attivazione di un gruppo lavoro multiprofessionale e multidisciplinare coordinato dall’Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC, alla rimozione di documenti obsoleti ed all’introduzione di nuove funzionalità, permetterà di migliorare sempre di più la fruibilità dei contenuti disponibili, clusterizzare le basi di conoscenza rendendole più facilmente accessibili, reingegnerizzare in ottica moderna i servizi. La nuova intranet continuerà ad essere introdotta gradualmente, con continuità di rilascio, attraverso l’azione su settori circostanziati al fine di minimizzare i potenziali disagi per gli utenti e interruzioni di servizio.
- Attraverso gli investimenti aziendali ed i fondi del PNRR, verrà portata avanti l’azione sinergica di **aggiornamento e sostituzione di applicativi sia in ambito sanitario che amministrativo per raggiungere un elevato livello di inter-operabilità** (Capitolo 4 “Rinnovamento e potenziamento tecnologico”), al fine di garantire processi di lavoro e di svolgimento delle attività per i professionisti sempre più agevoli e snelli. Il processo di sviluppo della progettualità sarà integrato dallo svolgimento di focus group con i professionisti che permetterà di acquisire elementi utili per le diverse fasi progettuali.



- Per **agevolare i percorsi di accesso e di inserimento nell'attività lavorativa delle persone con disabilità e/o invalidità psico-fisica**, sarà ulteriormente sviluppata la **collaborazione con i Centri per l'Impiego** per la programmazione della quota d'obbligo con riferimento alle **categorie protette**, attraverso l'attuazione della nuova convenzione stipulata, e si adotteranno misure per l'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità, anche mediante l'individuazione della figura del "Responsabile dei processi di inserimento", al fine di garantire il rispetto del principio di parità di trattamento.
- La **partecipazione delle Rappresentazione Sindacali** nei processi di programmazione, gestione, valutazione e tutela delle risorse umane continuerà ad essere promossa e valorizzata. Nelle fasi che precederanno l'approvazione del Piano assunzioni, sono previsti **momenti di incontro** finalizzati ad un confronto preventivo rispetto alle decisioni da adottare relativamente ai vari ambiti organizzativi, anche esaminando indicatori costituenti una proxy della sofferenza organizzativa. Annualmente viene definita la calendarizzazione dei Tavoli di delegazione trattante, a cui si aggiungono gli incontri dei Tavoli Tecnici attivati di volta in volta in relazione alle materie oggetto di discussione. Il coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali nelle valutazioni del clima interno per l'individuazione di situazioni di sofferenza organizzativa e la definizione delle opportune soluzioni di miglioramento sarà ulteriormente valorizzato, così come la loro partecipazione nelle fasi che precedono l'adozione degli atti strategici aziendali (oltre ai principali documenti di programmazione e organizzazione già interessati da momenti di presentazione e incontro con le Organizzazioni Sindacali, nel 2024 è prevista l'apertura al confronto anche sui contenuti del Piano della Comunicazione Aziendale).

## 8. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY



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

Le linee di sviluppo per il triennio 2024-2026 sul piano della comunicazione e dell'accountability aziendale continueranno ad essere improntate sulla valorizzazione di logiche di rete per orientare sempre di più l'azione organizzativa verso obiettivi di trasparenza, partecipazione, diffusione e condivisione di informazioni, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. L'intento è proseguire nella ricerca sistematica del rafforzamento delle relazioni con gli stakeholders aziendali, a partire dagli stessi cittadini, alimentando percorsi condivisi e partecipativi.

- Continuerà ad essere valorizzato lo strumento aziendale che delinea, su base annuale, il programma organico delle attività di informazione e comunicazione, i.e. **Piano di Comunicazione Aziendale**, che verrà **aggiornato annualmente e attuato** attraverso l'applicazione della procedura aziendale che ne disciplina la modalità di redazione, monitoraggio, verifica e aggiornamento. Le attività di informazione e comunicazione dell'Aou Senese sono oggetto di specifica disciplina sul piano della programmazione degli obiettivi da realizzare e dell'organizzazione ed operatività per il loro perseguimento, in vista dello sviluppo di un'efficace comunicazione aziendale e del miglioramento continuo delle relazioni e del dialogo dentro e fuori l'organizzazione. **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 succitata procedura che disciplina il processo di redazione, aggiornamento e verifica del Piano.
- Verrà data **continuità alle attività di comunicazione web e social media** ricercando:
  - **L'ulteriore potenziamento dei profili social aziendali: X (ex Twitter), Instagram e YouTube;**
  - **La revisione ed il continuo aggiornamento del regolamento aziendale sulla Social Media Policy, interna ed esterna**, adottato nel 2022, che disciplina l'uso consapevole da parte degli utenti e dei professionisti dei social network. Mentre la Social Media Policy esterna si riferisce all'interazione degli utenti con il profilo social



dell'Aou Senese, quella interna è rivolta ai professionisti dell'Aou Senese che accedono ai social network con i propri profili social personali.

- Saranno oggetto di continuo sviluppo le azioni organizzative orientate all'**accessibilità digitale**, in termini sia di **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei servizi** che di **incremento dei servizi digitali**:
  - La **manutenzione evolutiva del sito web istituzionale**, pubblicato nel 2022, con continui aggiornamenti e l'introduzione di ulteriori funzionalità, anche in relazione alle evoluzioni degli applicativi aziendali, in vista del suo progressivo sviluppo verso un erogatore unico di informazioni e servizi (aziendali, regionali, nazionali) fruibili da un punto di accesso riconosciuto, semplice ed immediato. Saranno oggetto di sistematico aggiornamento le sezioni ed i servizi introdotti nel 2023 per promuovere nella comunità di riferimento informazioni sulle attività e sul funzionamento dell'Azienda, anche nell'ottica di maggiore accountability aziendale; in particolare, si fa riferimento alle sezioni: "Azienda in cifre" che rende fruibili i principali dati di attività aziendali aggiornati all'ultimo periodo disponibile, insieme a quelli delle annualità 2021-2022-2023; "performance aziendali" e "riconoscimenti ottenuti" direttamente accessibili dalla homepage ("Valutazione multidimensionale delle Aziende ospedaliere" – Agenas, "Indagine sulla qualità percepita dai pazienti" - Osservatorio Patient Reported Experience Measures (PREMs) - Laboratorio MeS, "Smart Hospital Award"); "atti di governo aziendali" che raccoglie i principali atti e documenti aziendali di programmazione, funzionamento e organizzazione dei processi intra e interaziendali; "Dicono di Noi" con uno spazio dedicato a pensieri e riflessioni degli utenti sull'assistenza ricevuta. In termini di nuovi sviluppi, è in corso la realizzazione di un progetto nell'ambito della patologia clinica volto ad offrire agli utenti uno strumento utile a visualizzare tutti i dettagli relativi alle analisi di laboratorio (es. tempistiche, valori), insieme allo sviluppo di una nuova sezione che renderà fruibili monitoraggi periodici sull'andamento temporale dei principali dati di attività aziendali. Ancora con riferimento alla fruibilità di informazioni sulle performance aziendali in un'ottica di trasparenza dell'azione aziendale, continuerà ad essere attiva e aggiornata nei suoi contenuti la sotto-sezione "Liste di Attesa" all'interno della sezione "Servizi erogati" in "Amministrazione Trasparente";
  - La sistematica applicazione delle iniziative già in essere, insieme all'avvio di nuove, nel **percorso di rinnovamento, integrazione, sviluppo di software e altri strumenti di supporto all'erogazione delle prestazioni ed alla migliore fruizione dei servizi** (ad esempio, l'adozione di suite di strumenti idonei alla continuità operativa ed al knowledge management; la sostituzione del Cup locale con quello regionale e lo sviluppo dei servizi annessi, quali la self-accettazione che consentirà di snellire il processo di fruizione delle prestazioni);
  - Con riferimento ai processi di **implementazione del nuovo software del Pronto Soccorso**, prevista a partire dal 2024 nell'ambito dei finanziamenti PNRR, lo **sviluppo graduale di servizi dedicati ad una più efficace comunicazione** con gli accompagnatori dei pazienti presi in carico all'interno della struttura;
  - **L'operatività del servizio di sms alert implementato per il trasfusionale** per l'effettuazione di campagne mirate di comunicazione di emergenza sangue per gruppo sanguigno, tramite l'invio di un sms a tutti i donatori non iscritti ad alcuna





associazione, oltre a reminder sulla possibilità di poter nuovamente donare essendo trascorso il tempo previsto dall'ultima donazione;

- **L'estensione dell'impiego della piattaforma sondaggi online open-source**, funzionale a raggiungere in maniera intuitiva ed efficace un gran numero di partecipanti, per il perseguimento di ulteriori finalità legate alle attività ed al funzionamento dell'organizzazione ed al coinvolgimento degli stakeholders nei processi di governo aziendale.
- Si continuerà a **promuovere e valorizzare le attività di comunicazione istituzionale, di comunicazione media, di comunicazione sociale, di produzione editoriale** per una sempre maggiore partecipazione degli stakeholders esterni alla vita dell'Azienda, la diffusione della conoscenza su tematiche di salute e sociali ed il miglioramento continuo dei percorsi di accesso e presa in carico dei pazienti.
- La dimensione comunicativa con l'esterno verrà ulteriormente potenziata attraverso il **continuo aggiornamento dello spazio attivato nel 2023 sul sito web istituzionale, i.e. "Podcast e documenti degli eventi"**, dedicato agli eventi aziendali realizzati nel corso dell'anno che si caratterizzano per il confronto con altre realtà organizzative per il miglioramento continuo delle pratiche aziendali. Gli utenti possono agevolmente fruire di informazioni e di materiali multimediali relativi allo svolgimento di ogni evento (tra cui: programma, documenti, presentazioni, foto, video).
- L'Aou Senese continuerà ad investire su **umanizzazione, accoglienza e progetti di coinvolgimento di pazienti e volontariato**. In particolare, la dimensione dell'accoglienza, fortemente correlata ai processi aziendali di comunicazione e parte integrante della qualità dei servizi offerti sia dal punto di vista relazionale che ambientale e logistico, sarà sempre di più interessata da azioni strategiche di potenziamento relative, in particolare, alla **piena operatività delle attività di informazione e orientamento all'utenza nei servizi di accoglienza centrale e di Pronto Soccorso**; inoltre, verrà ulteriormente sviluppata la **rete di ospitalità afferente all'ospedale** per dare sostegno alle famiglie e ai caregiver dei pazienti ricoverati, non residenti nel territorio e che necessitano di particolari forme di assistenza ad elevata specializzazione, a cui viene offerta la possibilità di risiedere in strutture messe a disposizione dal volontariato, in collaborazione con l'Azienda. Relativamente alla dimensione dell'**accoglienza relazionale**, sarà promossa nel sito web istituzionale una specifica sezione dedicata alla presentazione delle attività di accoglienza rivolte agli utenti.
- Sarà oggetto di attuazione, aggiornamento e sviluppo il **progetto di "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese"** che rappresenta la cornice unitaria delle iniziative di coinvolgimento aziendali proposte sia dalla Direzione Aziendale per consolidare la partecipazione degli stakeholders al governo dell'Azienda, sia dai professionisti e dal volontariato nell'ottica di miglioramento continuo dei processi di cura e di informazione sull'accessibilità e funzionamento dei servizi, al fine ultimo di co-creare valore. Annualmente verrà condotto il monitoraggio sullo stato di realizzazione e sull'impatto organizzativo delle iniziative inserite nel progetto che alimenterà i suoi aggiornamenti annuali. Proseguiranno le azioni volte al consolidamento dell'attenzione ai temi del coinvolgimento e della co-progettazione dei servizi attraverso lo sviluppo continuo del progetto anche in termini di numerosità delle iniziative proposte



(per l'anno 2024 inserite 35 iniziative di coinvolgimento).

- **Verrà realizzata ogni anno**, in occasione della Giornata Mondiale del Malato, la “**Giornata del Coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura**”, istituita nel 2022. I lavori della giornata, aperti alla partecipazione di tutta la cittadinanza, saranno orientati al perseguimento dei seguenti obiettivi:
  - Promuovere la conoscenza, l'attenzione e l'interesse all'interno dell'Azienda e nella comunità di riferimento nei confronti delle iniziative di coinvolgimento realizzate in Aou Senese nell'ambito del progetto aziendale di cui al punto precedente;
  - Rafforzare l'interazione con i pazienti ed il volontariato per il miglioramento continuo dei percorsi di cura, dei processi organizzativi aziendali e dei servizi erogati;
  - Valorizzare l'attenzione agli aspetti relazionali e comunicativi per un miglior esito dei percorsi di cura;
  - Garantire occasioni di confronto e scambio di esperienze con altre realtà aziendali impegnate nello sviluppo di progettualità volte al coinvolgimento ed alla partecipazione dei pazienti e del volontariato nella vita dell'Azienda.
- Con riferimento alle iniziative all'interno del progetto aziendale dedicato al coinvolgimento, si consoliderà sempre di più l'**attuazione dei Protocolli di Intesa sottoscritti nel 2022 con il mondo del volontariato in ambito di trasporti sanitari e donazioni di sangue** e si continuerà nella ricerca del coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato e tutela e delle associazioni di promozione sociale operanti nel settore sanitario e socio-sanitario all'interno dei processi di co-creazione del valore per il miglioramento dei servizi. Con riferimento alla collaborazione sulle donazioni di sangue, proseguiranno le iniziative condivise nell'ambito del Tavolo permanente di confronto, tra cui le aperture straordinarie del Centro emotrasfusionale e gli eventi a tema; inoltre, continuerà ad essere intrapreso il percorso di formalizzazione e attuazione di Protocolli interistituzionali, avviato nel 2023, che vede coinvolti l'Aou Senese e le Istituzioni civili e militari/Enti/Organi/Istituti e Aziende anche di natura privata del territorio senese, insieme alle organizzazioni di volontariato, con l'obiettivo di svolgere azioni coordinate mirate a favorire la diffusione della cultura della donazione e la promozione delle donazioni di sangue da parte della popolazione, con percorsi ad hoc dedicati ai lavoratori, in vista del potenziamento della responsabilità sociale dei soggetti coinvolti. Allo stesso modo, la sinergia tra l'Azienda e le organizzazioni di volontariato in ambito di trasporti sanitari continuerà a caratterizzare i lavori del Tavolo permanente di confronto per il miglioramento continuo dei processi di erogazione dei servizi ed il rafforzamento della collaborazione a più livelli, tra la Direzione aziendale ed i referenti delle organizzazioni e tra i professionisti e i volontari.
- Sempre sul piano della funzione di sensibilizzazione e informazione, **iniziative specifiche saranno consolidate e sviluppate sul tema della donazione di organi e tessuti** all'interno della comunità scolastica e lavorativa, ricercando il coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato.
- Per alimentare gli **approcci partecipativi** ai processi di governo aziendale, si proseguirà nella **realizzazione di occasioni pubbliche di incontro con gli stakeholders esterni all'Azienda**, in alcuni casi istituzionalizzate, su strategie, politiche e risultati perseguiti



dall'azione organizzativa, anche con riferimento alla dimensione interaziendale (es. la programmazione di Area Vasta) e su specifiche progettualità o iniziative (es. il progetto di coinvolgimento dei pazienti e del volontariato).

- Diverse azioni, nell'ambito del processo di rafforzamento della dimensione internazionale dell'ospedale, saranno orientate al miglioramento dei servizi di accoglienza attraverso l'attuazione del Protocollo d'Intesa stipulato all'inizio del 2023 con l'Università per Stranieri di Siena (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende"); quest'ultimo prevede lo sviluppo di **progetti di collaborazione per la promozione della formazione linguistica e culturale dei professionisti aziendali e di mediatori linguistico-culturali che operano a contatto con l'utenza internazionale** della struttura ospedaliera.
- Sul piano della **comunicazione interna rivolta ai professionisti**, che rappresenta una leva di azione fondamentale nel percorso intrapreso dall'Azienda di valorizzazione del benessere organizzativo aziendale, proseguiranno le azioni di informazione tramite la mailing list aziendale, la progettualità di reingegnerizzazione della intranet attraverso le attività di un gruppo di lavoro multi-professionale, l'organizzazione di eventi e incontri informativi nel corso dell'anno aperti alla partecipazione del personale aziendale, l'introduzione sistematica della consultazione da parte dei dipendenti dei principali documenti di programmazione e organizzazione aziendali nelle fasi preliminari alla loro adozione, l'operatività degli incontri "allargati" nell'ambito dello svolgimento dei lavori dell'Ufficio di Direzione e dei Dipartimenti (Capitoli 5 "Rafforzamento della governance aziendale" e 7 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Saranno sempre di più **coinvolte le Organizzazioni Sindacali nella riflessione tesa ad identificare ulteriori modalità di rafforzamento e miglioramento delle relazioni sindacali**. Il sistematico confronto continuerà a rappresentare un passaggio fondamentale all'interno degli iter procedurali di approvazione di documenti programmatici ed organizzativi, di raggiungimento di specifici accordi per la valorizzazione della dimensione professionale, o di sviluppo di iniziative e progettualità in ambito di clima e benessere organizzativo volte ad alimentare il Piano del benessere organizzativo aziendale (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane"). Si procederà, pertanto, con la valutazione e sistematizzazione delle informazioni disponibili indicative del clima interno e delle situazioni di sofferenza organizzativa così da poter definire e mettere in atto, con il contributo delle Organizzazioni Sindacali, le opportune strategie per perseguire il benessere in Azienda e il miglior impiego del personale.
- **I reclami pervenuti all'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) saranno oggetto di costante monitoraggio, classificazione per tipologia e servizio interessato, valutazioni e analisi sistematiche** per la individuazione di iniziative da intraprendere al fine di superare le principali criticità segnalate. Dall'analisi puntuale e finalizzata dei reclami è possibile acquisire un set informativo utile ad indirizzare azioni di miglioramento della qualità dei servizi offerti ma anche funzionale ai processi di valutazione del personale dirigente, con riferimento alla dimensione valutativa "orientamento agli utenti" che è volta alla rilevazione delle capacità relazionali dei professionisti (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Continuerà ad essere **promosso il coinvolgimento degli utenti che usufruiscono dei servizi ospedalieri nella valutazione dell'esperienza e della qualità percepita**



presidiando, anche attraverso specifiche iniziative di formazione/informazione rivolte ai professionisti coinvolti nel processo, la partecipazione alle indagini di rilevazione condotte dal Laboratorio di Management e Sanità (MeS) ai fini della valutazione delle performance delle aziende sanitarie, dai cui risultati si possono acquisire evidenze utili al miglioramento continuo dei servizi offerti. In un'ottica di accountability aziendale, come anticipato, sono consultabili dalla homepage del sito web istituzionale i risultati aggiornati delle ultime indagini dell'Osservatorio PREMs – Laboratorio MeS sulla qualità dell'assistenza percepita dei pazienti.

- **Il ruolo del Comitato aziendale di Partecipazione** (istituito ai sensi dell'art. 16 della RT 40/2005 e ss.mm.ii.) nei processi di governo e funzionamento dell'Azienda sarà ulteriormente valorizzato anche in considerazione del nuovo Statuto aziendale, adottato nel 2023, che lo ha inserito tra gli organismi collegiali dell'Azienda (Titolo IV) al fine di legittimare l'importanza del coinvolgimento e della partecipazione di pazienti e volontariato nella vita e governo dell'Azienda. Il Comitato aziendale di Partecipazione continuerà ad operare all'interno dell'Azienda con funzioni di consultazione e proposta a supporto della Direzione aziendale in merito alla qualità, equità di accesso e fruibilità dei servizi erogati, nonché ai processi programmatici e di valutazione delle performance aziendali.

## 9. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE



Il percorso di valorizzazione e consolidamento delle reti interaziendali, che ha sempre di più impegnato l'Aou Senese sin dal 2021, è stato orientato al raggiungimento di obiettivi di: produttività ed efficienza, legati all'incremento dei volumi di prestazioni e all'uso razionale delle risorse disponibili; circolarità di conoscenze e competenze per lo sviluppo professionale; sviluppo di approcci alla pratica clinica multidisciplinari e multiprofessionali; collaborazione in ambito di ricerca scientifica e formazione dei giovani professionisti; appropriatezza, tempestività, omogeneità ed equità di accesso a elevati standard di cura sul territorio; continuità della presa in carico dei pazienti; diffusione di buone pratiche e procedure innovative.

Nel triennio 2024-2026, l'Aou Senese continuerà a volgere l'azione organizzativa verso il consolidamento delle partnership già avviate e la ricerca di nuove opportunità di collaborazione, ponendo particolare attenzione all'esigenza di sistematizzare le progettualità a valenza interaziendale attraverso strumenti di programmazione utili ad assicurarne uno sviluppo governato secondo indirizzi strategici e meccanismi di monitoraggio e controllo unitari condivisi dalle Aziende interessate. Diverse saranno le iniziative e le progettualità interaziendali che l'Aou Senese metterà in campo, sempre assicurando processi partecipativi per alimentare il continuo potenziamento delle dinamiche di rete, in ambito di Area Vasta, Regionale, Nazionale.

- Si proseguirà nell'**attuazione delle intese sottoscritte a partire dal 2021 che sarà oggetto di monitoraggio e rendicontazione annuale** rispetto agli obiettivi perseguiti ed ai risultati raggiunti (tra cui: Fondazione Monasterio per la realizzazione di un programma congiunto di trapianto cardiaco nei pazienti affetti da cardiomiopatie congenite; Aou Careggi e Aou Pisana per attività chirurgica di trapianto di polmone e trapianto di rene; Aou Meyer per attività chirurgica pediatrica; Azienda Usl Toscana Sud Est per progettualità inserite nelle linee di Programmazione triennali di Area Vasta; Aou Padova per percorsi di trapianto di cuore e polmone; Asl 4 Liguria per la condivisione di buone pratiche). Sulla base delle risultanze del monitoraggio, potranno essere definite e implementate azioni correttive volte al miglioramento continuo dei percorsi interaziendali disciplinati dalla specifica intesa.
- Le prassi di collaborazione interaziendale continueranno ad essere valorizzate attraverso opportunità di scambio di conoscenze ed esperienze anche finalizzate all'attività di ricerca, formazione e divulgazione, momenti di condivisione e confronto su iniziative e progettualità relative a molteplici ambiti di funzionamento dell'Azienda (es. benessere organizzativo, coinvolgimento dei pazienti e del volontariato, attività trapiantologica), incontri tra Direzioni aziendali e tra professionisti per la definizione e l'attuazione di strategie congiunte di miglioramento organizzativo. Nell'ottica di **sviluppo continuo**





**di reti a livello regionale e nazionale**, verrà consolidata l'opportunità di **instaurare rapporti di collaborazione**, formalizzati mediante la sottoscrizione di Protocolli d'Intesa, **con altre Aziende sanitarie per la condivisione di buone pratiche** al duplice fine di promuovere il miglioramento delle performance organizzative nell'interesse degli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti, e di valorizzare lo sviluppo professionale. Tra gli ambiti di collaborazione si evidenziano: formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche.

- Al termine di passaggi preparatori partecipati e condivisi dall'Aou Senese e dall'Azienda Usl Toscana Sud Est, in collaborazione con l'ESTAR per le materie di competenza, e di momenti di presentazione ai diversi stakeholders aziendali, inclusi eventi aperti alla partecipazione della comunità di riferimento, continuerà ad essere adottato, con delibera aziendale, il **documento triennale di Programmazione integrata di Area Vasta** che individua i livelli di programmazione congiunta delle due Aziende. Ogni anno il processo di programmazione integrata aggiornerà, a scorrimento annuale, il documento triennale muovendo dalla **valorizzazione e consolidamento dell'offerta di percorsi e progetti interaziendali già in essere per arrivare a delineare macro aree strategiche**, insieme alle relative linee di azione, nell'ambito delle quali l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est agiscono. Gli indirizzi strategici di Area Vasta, attraverso i quali viene ricercata l'armonizzazione e l'integrazione dei livelli di programmazione dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl Toscana Sud Est in coerenza con i processi programmatori regionali, rappresentano il riferimento per lo svolgimento della funzione di pianificazione strategica delle due Aziende e quindi per i cicli di programmazione aziendali ed i processi di budget. Lo stato di attuazione delle strategie di Area Vasta in termini di azioni ed iniziative congiunte sviluppate nelle macro aree strategiche sarà oggetto di un continuo processo di monitoraggio e controllo. Le risultanze di tale processo saranno fondamentali ai fini dell'aggiornamento annuale, a scorrimento, del documento triennale di Programmazione integrata di Area Vasta. Nello svolgimento dei processi continui di aggiornamento sarà sempre di più ricercata e valorizzata la propositività dei professionisti nell'avanzamento di proposte di nuove iniziative e di miglioramento di quelle esistenti.
- Nell'ottica di alimentare azioni programmatiche e attuative coordinate e sinergiche, sarà data operatività al **Coordinamento interaziendale per l'attuazione, monitoraggio e aggiornamento delle strategie di Area Vasta** e verranno realizzate una o più **giornate, aperte alla comunità, dedicate alla presentazione del documento di Programmazione triennale e dei risultati annuali** da prevedersi entro il primo trimestre di ogni anno alla presenza dei principali stakeholders aziendali, compreso il livello regionale. Inoltre, verrà introdotta l'organizzazione con cadenza periodica di eventi informativi e divulgativi volti a dare sistematica visibilità, all'interno della comunità di riferimento (i.e. pazienti, volontariato, cittadinanza), alle iniziative interaziendali inserite nella programmazione di Area Vasta.
- **Gli incontri periodici con l'Azienda Usl Toscana Sud Est, a cadenza generalmente mensile**, proseguiranno e, nell'ambito del processo di programmazione di Area Vasta, garantiranno il confronto continuo tra le Direzioni aziendali in vista della individuazione di nuove iniziative interaziendali da sviluppare su specifici percorsi (anche per far fronte ad esigenze emergenti) e del consolidamento di quelle in atto. Il confronto verrà ulteriormente alimentato attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholders aziendali,



in particolare le rappresentanze sindacali, e di altri attori dell'Area Vasta, quali le Società della Salute e l'ESTAR, per il miglioramento sia dell'organizzazione a rete dei percorsi clinico-assistenziali e dei servizi sia dell'integrazione ospedale-territorio.

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

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

- Sarà posta sempre maggiore attenzione alla collaborazione con le Istituzioni, gli Ordini Professionali, le Associazioni e le Organizzazioni di volontariato, l'Azienda Usl Toscana Sud Est per organizzare eventi rivolti ai professionisti e/o alla cittadinanza, al fine di **diffondere la conoscenza delle tematiche di salute con prospettiva di genere**; contestualmente, si ricercherà l'ampliamento della **partecipazione a vari Organismi e Gruppi di lavoro, locali, regionali e nazionali**, che si occupano di promuovere l'applicazione del Piano Nazionale sulla Medicina di Genere.
- Nella promozione continua della dimensione internazionale dell'Azienda rivestono un ruolo centrale le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale formalizzate all'interno del **Piano Triennale 2023-2025 delle Relazioni Internazionali e Cooperazione Internazionale** che sarà oggetto di continuo aggiornamento. Il Piano individua le linee di sviluppo delle progettualità gestite dall'Ufficio per il biennio 2023-2025, con riferimento sia ai programmi di formazione rivolti a personale medico straniero, sia a nuove progettualità che offrono opportunità di crescita e condivisione, tra cui: collaborazione con altri Uffici Rapporti Internazionali presenti nelle realtà aziendali sanitarie a livello nazionale ed internazionale e consolidamento dei rapporti con Uffici Affari Internazionali di altri Enti/Istituzioni; sostegno e rafforzamento delle attività in ambito di cooperazione internazionale; attività in coordinamento con l'Ufficio della Regione Toscana a Bruxelles nell'ambito di network europei di Aziende sanitarie per la realizzazione di eventi a carattere internazionale, lo scambio di buone pratiche e la ricerca di partnership bilaterali con altri ospedali universitari europei. In particolare, verrà programmata **la mobilità internazionale in ingresso e la mobilità in uscita** dei



professionisti dell'Aou Senese verso realtà organizzative nazionali ed internazionali, al fine di accrescere le opportunità di scambio professionale e culturale; tali percorsi saranno oggetto di intesa con la Regione Toscana e l'Università di Siena. Si garantirà l'**operatività degli Accordi siglati con tre Ospedali e Assessorati cinesi** (nello specifico con l'Health Commission of Gansu Province, il Ningbo n. 2 Hospital e l'Affiliated Hospital of Nantong University), insieme allo svolgimento nel 2024 del corso di lingua e cultura cinese, organizzato con la UOC Formazione, aperto alla partecipazione dei dipendenti al fine di garantire opportunità di conoscere aspetti linguistici e culturali della Repubblica Popolare Cinese, Paese con cui l'Azienda vanta una collaborazione decennale.

- Proseguirà la **collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena**, formalizzata attraverso la stipula di un **Protocollo d'Intesa** nel 2023, per lo sviluppo di forme di cooperazione interistituzionali volte allo svolgimento di azioni congiunte in diversi ambiti, tra cui: la formazione e l'aggiornamento linguistico del personale dell'Aou Senese, la creazione di percorsi di accoglienza destinati ai pazienti internazionali o con background linguistico non italofono, la ricerca e la sperimentazione di strumenti e materiali didattici per pazienti ospedalizzati, lo sviluppo di progetti di cooperazione universitaria promossi da Ministeri ed altri Enti nazionali e sovranazionali, la condivisione di delegazioni internazionali in visita presso le due Istituzioni in vista di collaborazioni accademiche e scientifiche. In collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena, oltre al primo corso di lingua tedesca base avviato per i dipendenti dell'Aou Senese, si svolgeranno a partire da gennaio 2024 un altro corso di tedesco base, due corsi di spagnolo base, due corsi di lingua inglese B1 e un corso di inglese scientifico. In considerazione del forte interesse dimostrato dai dipendenti nell'adesione ai corsi, saranno previste ulteriori iniziative per le annualità 2024-2025 rivolte ai professionisti che hanno inviato la loro manifestazione di interesse e non sono rientrati nelle graduatorie dei corsi già organizzati.
- Verrà sviluppata la **collaborazione con l'Università di Siena - Ufficio Divisione Relazioni Internazionali**, oggetto di sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa nel 2023, in vista dello svolgimento di programmi di interesse comune con primario e non esclusivo riferimento alle seguenti attività: organizzazione congiunta di accoglienza di delegazioni provenienti da ospedali e strutture sanitarie estere; sviluppo di accordi di collaborazione internazionale e interscambio formativo con strutture sanitarie estere e attività di accoglienza di delegazioni straniere.
- L'attenzione al tema delle Infezioni Correlate all'Assistenza (ICA) per il miglioramento continuo della qualità e sicurezza delle cure sarà ulteriormente promossa anche attraverso l'**adesione all'iniziativa "Carta della qualità e della sicurezza delle cure"** che garantirà il confronto con altre realtà regionali ed extra regionali impegnate nel perseguimento dei medesimi obiettivi. All'interno della Carta sono valorizzate le priorità di intervento, le azioni e le misure, già previste e consolidate dalla normativa vigente, per garantire standard minimi di qualità e sicurezza delle cure, con particolare riferimento alle attività di prevenzione/gestione delle ICA e di contenimento del fenomeno dell'antibiotico resistenza.

# 10. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI



- **Miglioramento del posizionamento della Aou Senese nel Sistema di Valutazione Regionale “Bersaglio MeS”**

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

- **Miglioramento del posizionamento della Aou Senese all’interno del Nuovo Sistema di Garanzia (NSG) ministeriale**

Obiettivo del triennio risulta quello di un generale miglioramento degli indicatori di performance aziendale riportati all’interno del Nuovo Sistema di Garanzia (NSG), finalizzato al monitoraggio da parte del Ministero della Salute del rispetto degli adempimenti LEA da parte dei singoli Sistemi Sanitari Regionali.

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

Anche per il triennio 2024-2026 l’Aou Senese si prefigge l’obiettivo del mantenimento e (se possibile) **ulteriore miglioramento degli Indicatori di Esito**, facendo riferimento in modo particolare agli indicatori di volume e di esito presenti all’interno del Piano Nazionale Esiti (PNE).

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

- **Oncologia**

L’Aou Senese si prefigge l’obiettivo dello sviluppo di tale attività dal punto di vista dei volumi di attività chirurgica svolta, impegnandosi a proseguire il processo aziendale di consolidamento dei percorsi chirurgici oncologici con classe di priorità “A” già realizzato nel triennio 2021-2023 rispetto all’anno 2019.

Per tale categoria di interventi (con classe di priorità “A”), i quali dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di inserimento in lista di attesa chirurgica, l’Aou Senese si prefigge per l’anno 2024 di superare la **soglia del 90%** dei casi in cui viene effettuato l’intervento entro i 30 giorni previsti, ovvero (facendo riferimento ai volumi 2023) almeno 705 interventi su 785 totali annui.



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

Anche per il triennio 2024-2026 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo di rispettare i tempi di attesa previsti dalla normativa di riferimento, così come definito nel Piano Regionale Governo delle Liste di Attesa (PRGLA), individuando ulteriori ambiti di riorganizzazione interna relativamente alle attività ambulatoriali e diagnostiche, sempre con la finalità di allineare i volumi di prestazioni erogati tra la domanda dei cittadini e l'offerta aziendale.

Un ulteriore obiettivo aziendale per l'anno 2024 è quello di raggiungere la soglia almeno del **75% del rapporto tra le prestazioni prenotate e le prestazioni prescritte** (catchment index).

- **Monitoraggio della spesa farmaceutica**

Per quanto riguarda il tema del corretto utilizzo delle risorse disponibili, ed in modo particolare quelle relative ai farmaci ed ai materiali sanitari, l'Aou Senese anche **per il triennio 2024-2026** effettuerà un **attento monitoraggio sia dell'appropriatezza prescrittiva dei farmaci** da parte dei professionisti aziendali (con l'obiettivo di rispettare le direttive emanate dalla Regione Toscana in materia di specifiche molecole da utilizzare), **sia dell'andamento della spesa farmaceutica** (per farmaci e materiali sanitari).

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

In ambito interaziendale, a livello di Area Vasta, Regionale ed Extra-regionale, si continueranno a ricercare sinergie collaborative per lo sviluppo di buone pratiche per il miglioramento dei livelli di appropriatezza prescrittiva e di razionalizzazione della spesa farmaceutica, in vista della sostenibilità complessiva del sistema. A livello dell'Area Vasta Toscana Sud Est, anche tramite il Dipartimento Interaziendale del Farmaco (DIF), nell'anno 2024 si svilupperà ulteriormente l'attività di programmazione integrata e di monitoraggio congiunto interaziendale dell'appropriatezza farmaceutica tra l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est, con anche la finalità di monitorare le attività prescrittive dei medici specialisti, le modalità di erogazione dei medicinali prescritti e l'andamento prescrittivo a livello regionale, oltre a mettere in atto strategie congiunte finalizzate al raggiungimento di un ottimale impiego di risorse, a parità di sicurezza ed efficacia delle cure.

- **Potenziamento dell'attività chirurgica e recupero delle attività aziendali (chirurgiche e mediche)**

Per il triennio 2024-2026 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo di consolidare e, se possibile, potenziare ulteriormente le attività chirurgiche, in modo da effettuare un maggior numero di interventi chirurgici rispetto all'anno 2023 (circa 14.000 annui), che sono risultati superiori anche ai volumi effettuati dall'Aou Senese nell'anno 2019, ultimo anno pre-pandemico.





- **Sanità digitale**

Anche per il triennio 2024-2026 l'Aou Senese si prefigge di raggiungere ulteriori miglioramenti in questo ambito, ed in modo particolare in termini di un maggiore utilizzo dello strumento della "prescrizione elettronica" delle prestazioni e dei farmaci da parte dei professionisti aziendali, di un utilizzo appropriato dello strumento delle televisite e del teleconsulto, di una ulteriore progressiva informatizzazione dei documenti sanitari e di una maggiore alimentazione del Fascicolo Sanitario Elettronico dei pazienti, estendendo l'informatizzazione ai reparti che ancora non sono integrati con il Sistema Informativo Ospedaliero.

- **Valutazione dei pazienti dell'assistenza di ricovero ricevuta**

Anche per il triennio 2024-2026 l'Aou Senese si prefigge di confermare i dati molto positivi già perseguiti nell'anno 2023 e, se possibile, di migliorare ulteriormente in questo ambito, incrementando il tasso di adesione dei pazienti dell'Aou Senese alla compilazione del questionario somministrato dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (Osservatorio PREMs) e la percentuale di pazienti dell'Aou Senese che, tramite il questionario somministrato dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (osservatorio PREMs), esprime una valutazione positiva (ottima o buona) dell'assistenza di ricovero ricevuta.

- **Equilibrio economico aziendale**

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

Ulteriori intendimenti aziendali sono quelli di proseguire nel processo di efficientamento di tutti i fattori produttivi, di innalzamento dei volumi di attività e dei livelli di produttività.

Una misura indispensabile a tal fine sarà quella di irrobustire ulteriormente il sistema aziendale di monitoraggio del governo economico della gestione, anche attraverso la puntuale applicazione dell'apposita procedura per il monitoraggio e controllo economico aziendale, che coinvolgerà i maggiori gestori di spesa dell'Azienda e che consentirà di migliorare il governo economico complessivo.

Al fine di favorire il perseguimento dell'obiettivo del pareggio di bilancio nel prossimo triennio 2024-2026, l'Azienda ha inoltre predisposto e messo a punto un piano strutturale di risparmi che riguarda i seguenti ambiti:

- **Efficientamento energetico**, attraverso investimenti specifici (anche con la modalità del *project financing*) in cogeneratori e fonti energetiche rinnovabili. In particolare, si darà attuazione alla Convenzione sottoscritta con Renovit Public Solution S.p.a. (già Miec S.p.a.) per la "Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D.Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione delle opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura ospedaliera "Santa Maria



alle Scotte” - Azienda Ospedaliera Universitaria Senese” (Capitolo 2 “Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori”);

- **Riorganizzazione delle strutture organizzative aziendali**, come da disposizioni del DM 70/2015 in materia di definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all’assistenza ospedaliera;
- **Riorganizzazione delle attività diagnostiche di laboratorio**, attraverso l’accorpamento di specifiche attività in appositi poli laboratoristici;
- **Monitoraggio stringente del tetto di spesa del personale imposto dalla norma nazionale**;
- **Adozione di misure di razionalizzazione delle risorse farmaceutiche**, anche attraverso azioni congiunte a livello di Area Vasta tra l’Aou Senese e l’Azienda UsI Toscana Sud Est, tramite le attività svolte nell’ambito del Dipartimento Interaziendale del Farmaco;
- **Innalzamento della capacità aziendale di copertura del fabbisogno di salute** (espresso in domanda di prestazioni sanitarie di ricovero ed ambulatoriali) della popolazione di riferimento e conseguente contenimento del fenomeno delle “fughe” (ovvero la mobilità sanitaria passiva verso altri Presidi Ospedalieri);
- **Incremento dei ricavi aziendali**, tramite l’innalzamento (ove possibile) dei volumi di attività e dei livelli di produttività;
- **Trasformazione in variabili** (ove possibile) **dei costi aziendali sostenuti per l’emergenza Covid-19**, in modo da riuscire a ridurre i costi aziendali in corrispondenza di una flessione (prima) e superamento (poi) della pandemia.

# 11. RICERCA E DIDATTICA



L'azione organizzativa si caratterizza per lo svolgimento integrato e coordinato delle funzioni di assistenza, di didattica e di ricerca che concorrono alla realizzazione delle missioni aziendali individuate dallo Statuto, ovvero il raggiungimento del più elevato livello di risposta alla domanda di salute dei cittadini. Mentre l'attività didattica rappresenta lo strumento di costruzione delle competenze scientifiche, cliniche e organizzative, l'attività di ricerca ne assicura il costante progresso per lo sviluppo di innovative procedure diagnostiche e terapeutiche funzionali al processo continuo di valutazione, revisione e miglioramento della pratica clinica e assistenziale. Le finalità didattiche e di ricerca sono condivise con il sistema universitario, pertanto la coerenza della loro programmazione con quella generale dell'attività assistenziale dell'Azienda è centrale nell'ambito dei rapporti tra l'Aou Senese e l'Università. Nel corso del 2024-2026, le sinergie con l'Università di Siena continueranno ad essere valorizzate e sviluppate nell'ottica di continua integrazione delle attività didattiche e di ricerca con la pratica assistenziale.

- Sul piano della formazione universitaria, proseguiranno le attività di monitoraggio dei percorsi formativi e di **ampliamento dell'offerta formativa** attraverso molteplici azioni, tra cui **il recupero e la conferma di alcune Scuole di Specializzazione** nell'ambito di un processo comune avviato in vista del miglioramento continuo degli standard clinico-assistenziali in risposta ai bisogni di salute, anche emergenti, dei cittadini e del consolidamento del ruolo dell'Azienda all'interno delle reti di Area Vasta e Regionali.
- Con riferimento ai **processi programmatori di risorse umane condivisi e coordinati** tra l'Aou Senese e l'Università di Siena per far fronte alle esigenze integrate di didattica e di ricerca (dell'Università) e assistenziali (dell'Aou Senese) per le aree di attività maggiormente strategiche, si darà **attuazione all'Accordo interistituzionale per la programmazione triennale dei posti e contratti di docenza di area sanitaria** destinati all'attività assistenziale presso l'Aou Senese. L'operatività dell'Accordo continuerà ad essere funzionale anche ai fini del processo comune di recupero o conferma delle Scuole di Specializzazione, indicato al punto precedente, che vede l'impegno congiunto dell'Università di Siena e dell'Aou Senese nei reclutamenti del personale docente universitario necessario a soddisfare i requisiti minimi di docenza.
- Per il perseguimento degli indirizzi contenuti nel documento di Programmazione di Area Vasta (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende"), continuerà ad essere **sviluppata e consolidata la rete formativa universitaria di Area Vasta**, costituita dalla sede centrale (Siena) e dalle sedi periferiche (in particolare, Grosseto e Arezzo), per la creazione di professionalità sul territorio specializzate in diversi settori e l'ampliamento dell'accesso alle opportunità formative.
- La responsabilizzazione sull'integrazione e coordinamento delle attività cliniche, didattiche

e di ricerca in vista del processo sistematico di valutazione, revisione e miglioramento continuo della pratica clinico-assistenziale, verrà sempre di più presidiata e formalizzata nel disegno dell'organizzazione, anche avvalendosi di alcuni strumenti guida, quale **l'adozione di uno specifico regolamento che disciplini il conferimento degli incarichi di Programma ai docenti universitari, Professori di prima o seconda fascia**. Al suo interno potranno essere definiti: la tipologia di incarichi (i.e. interdipartimentali, infradipartimentali, infra struttura complessa); il processo di istituzione e conferimento con le diverse responsabilità coinvolte; la struttura della scheda di istituzione contenente la descrizione del programma, gli obiettivi assegnati e gli indicatori di verifica; i parametri per la graduazione dell'incarico (i.e. valenza strategica, ambito operativo di svolgimento, complessità organizzativa e di gestione); le fasi di valutazione, annuale e pluriennale, degli incarichi conferiti secondo le modalità previste dal regolamento vigente sulla valutazione degli incarichi dirigenziali.

- **Il settore della promozione, coordinamento e supporto della ricerca e sperimentazione clinica sarà interessato dalla valorizzazione e rafforzamento della dimensione professionale** che opera a presidio dei diversi ambiti di competenza, da quello dei processi aziendali di autorizzazione e svolgimento degli studi sperimentali caratterizzato dalle attività del Clinical Trial Office (CTO), allo sviluppo di partenariati e partecipazioni congiunte a progetti e iniziative con riferimento a Bandi di ricerca Regionali, Nazionali ed Internazionali.
- Le azioni di potenziamento del governo del settore della ricerca saranno volte a **consolidare e sistematicamente migliorare le relative performance aziendali, in termini di produttività scientifica dei professionisti e di attività di ricerca clinica e sperimentale**. Con riferimento a quest'ultima dimensione, specifica attenzione continuerà ad essere posta allo **sviluppo continuo dell'attività di sperimentazione clinica** che, oltre a caratterizzarsi per un rilevante valore economico dell'attività di ricerca, determina un maggiore impegno delle strutture in termini di gestione e coordinamento delle fasi del processo. Nell'ambito degli strumenti da sviluppare per il suo appropriato governo, verrà definita ed adottata una procedura avente ad oggetto la disciplina della ripartizione, tra l'Aou Senese e l'Università di Siena, dei proventi legati alle sperimentazioni cliniche.
- Continuerà ad essere posta attenzione all'individuazione di modalità di interazione tra la componente ospedaliera e quella universitaria per lo sviluppo di collaborazioni volte allo svolgimento integrato e coordinato della funzione di ricerca scientifica in Azienda. Per favorire le sinergie tra professionisti nelle attività di ricerca, oltre allo sviluppo di iniziative formative aziendali sul tema (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane"), verrà **pubblicata sul sito web istituzionale una bacheca con la funzione di diffondere, a livello aziendale e interaziendale, le opportunità di collaborazione scientifica**, con particolare riferimento alla costituzione di partenariati per la partecipazione a Bandi Regionali, Nazionali ed Internazionali contribuendo a creare ulteriori possibilità di attrarre finanziamenti volti allo sviluppo dei molteplici settori clinico-organizzativi.
- Alla promozione delle partecipazioni congiunte a progetti e iniziative in aree di ricerca innovative e strategiche per l'Azienda, si affiancherà **l'avvio e/o la continuità delle attività, in qualità di capofila o partner, di realizzazione dei progetti finanziati nell'ambito di Bandi Regionali, Nazionali e Internazionali**, tra cui: European Joint Programme on Rare Disease (EJP RD) 2021 e 2022, Piano Operativo Salute (POS), Ricerca Finalizzata



2019 e 2021, Ricerca Salute 2018, Ricerca COVID-19 Toscana, ERA-PeRMED 2022, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (**PNRR**), Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari (PNC), Joint Healthcare of the future - Joint Transnational Call 2023.

- La collaborazione con l'Università di Siena sarà orientata anche alla definizione di nuovi modelli organizzativi di gestione delle risorse umane. In particolare, proseguirà il lavoro di sviluppo della progettualità di riorganizzazione del personale amministrativo del DAU, ospedaliero e convenzionato, con l'**istituzione di Poli Amministrativi**, in cui confluirà tutto il personale amministrativo, ospedaliero e convenzionato, precedentemente assegnato alle segreterie di Reparto/Direzione. Il nuovo modello consentirà una gestione centralizzata, all'interno dei Poli, di tutte le funzioni amministrative dei Dipartimenti e delle loro strutture, a supporto dell'attività assistenziale ma anche di formazione, in relazione alla presenza delle Scuole di specializzazione, e di ricerca. Funzionale alla sua operatività, l'Aou Senese e l'Università di Siena condurranno una rilevazione delle unità di personale amministrativo presente nei Dipartimenti, quantificheranno la dotazione di personale per ciascuno dei Poli sulla base di specifici criteri, ne definiranno le funzioni e le relazioni con i Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD) di riferimento individuati quali coordinatori dei Poli. La disciplina sul funzionamento dei Poli sarà oggetto di un apposito regolamento sviluppato a livello interistituzionale.
- Con l'obiettivo di valorizzare il ruolo centrale dei percorsi formativi nel miglioramento continuo della pratica clinica, l'Aou Senese continuerà ad essere presente alle iniziative promosse dall'Università di Siena volte a **dare visibilità alle attività ed al ruolo degli specializzandi di area sanitaria**, offrendo loro opportunità di continuo accrescimento e sviluppo delle conoscenze mediche e delle attitudini professionali e scientifiche.
- Nell'ottica di **crescita e consolidamento delle reti interaziendali anche al fine di promuovere la collaborazione in ambito di ricerca scientifica e di formazione dei giovani professionisti**, sarà data continuità alle intese e alle convenzioni avviate, a livello regionale e nazionale (ad esempio, con la Fondazione Monasterio per attività cardiocirurgica e con l'Aou Padova per attività chirurgica nell'ambito del trapianto di cuore e polmone), funzionali ai percorsi di sviluppo professionale e scientifico che si basano sulla circolarità di conoscenze, competenze, esperienze (Capitolo 9 "Partnership con altre Aziende").
- Sempre sul piano delle opportunità di crescita professionale dei medici in formazione specialistica, verrà attivato un **rapporto di collaborazione con il Centro Nazionale Trapianti che vedrà coinvolta la Scuola di Specializzazione di Anestesia e Rianimazione dell'Università di Siena**, insieme a quelle di altri atenei italiani, in un **progetto di formazione sul percorso di donazione e prelievo degli organi e dei tessuti a scopo di trapianto**, strutturato in più moduli con formazione pratica/simulazione on site, residenziale e on-line.
- Sarà ulteriormente oggetto di attuazione e sviluppo, per gli operatori sanitari ed i medici in formazione specialistica, la **disciplina della formazione in simulazione** regolamentata nel 2022 dall'Aou Senese e dall'Università di Siena attraverso una Convenzione sull'utilizzo di spazi (predisposte due aule per la simulazione clinica presso l'attuale lotto Didattico) e attrezzature per lo svolgimento delle attività formative in simulazione, e sulla condivisione dei criteri di programmazione annuale delle iniziative.





- Con l'obiettivo di promuovere continue occasioni professionalizzanti nell'ambito del percorso di formazione specialistica dei giovani medici, **gli specializzandi continueranno ad usufruire delle opportunità di partecipazione ai corsi di formazione aziendale inseriti nel Piano Annuale della Formazione**, in funzione di specifiche esigenze formative e compatibilmente con la disponibilità dei posti. Inoltre, per alimentare processi di pratica clinica, di studio e di ricerca sempre più partecipati e trasversali, sono aperti alla consultazione di tutto il personale sanitario, compresi gli specializzandi, gli strumenti di supporto alle decisioni evidence-based acquisiti dall'Aou Senese, i.e. UpToDate e Lexicomp.
- Si darà attuazione al nuovo **Accordo interistituzionale** che ha revisionato, nel corso del 2023, le **modalità operative per lo svolgimento delle attività assistenziali degli specializzandi**, funzionali alla progressiva acquisizione delle competenze previste dagli specifici obiettivi formativi.
- La collaborazione tra l'Aou Senese e l'Università di Siena per la **continua valorizzazione degli specializzandi** potrà prevedere ulteriori iniziative, tra cui a titolo esemplificativo: la promozione dei momenti di ascolto congiunti alla base della realizzazione di progettualità condivise da far confluire in un Piano dedicato; il rafforzamento, con il contributo dell'Azienda, delle giornate di presentazione delle Scuole di Specializzazione; la predisposizione di un calendario condiviso di azioni da realizzare e sostenere congiuntamente per gratificare gli specializzandi; l'attivazione di nuovi servizi e agevolazioni supportati dall'Azienda e dall'Università. Nel corso dell'anno, i processi partecipativi saranno alimentati attraverso la previsione di almeno una seduta della **Consulta dei rappresentanti degli specializzandi** mentre quelli di indirizzo dagli **incontri di coordinamento dei Direttori delle Scuole di Specializzazione**.
- **Proseguirà il coinvolgimento ed il contributo dell'Azienda al funzionamento dei corsi di studio di primo e di secondo livello afferenti all'area delle Scienze Biomediche e Mediche**, come disciplinato da apposita Convenzione interistituzionale approvata nel 2022, mettendo a disposizione proprie risorse professionali con funzioni di supporto all'attività di didattica e di tirocinio.
- Sarà garantita continuità all'applicazione di specifici Accordi tra l'Aou Senese e l'Università di Siena che assicurano il **contributo dei dipendenti dell'Azienda, in termini di competenze e background professionale, alla valorizzazione delle attività di docenza nei corsi di Laurea delle professioni sanitarie e delle Scuole di Specializzazione**, per le quali sono emessi avvisi interni rivolti al personale ospedaliero.
- Con riferimento alle attività dell'Università di Siena di promozione dei tirocini curriculari di formazione e orientamento (master universitari), la nuova Convenzione interistituzionale, approvata nel 2023, sarà oggetto di applicazione per continuare a disciplinare i **percorsi di accoglienza presso le strutture dell'Azienda degli studenti in tirocinio**, insieme all'assolvimento dei relativi processi amministrativi.
- La partnership con l'Università di Siena per lo **sviluppo dell'attività brevettuale e di trasferimento tecnologico con applicazioni in ambito medico**, sarà ulteriormente rafforzata anche attraverso congiunte iniziative interistituzionali. Con l'obiettivo di istituzionalizzare questi ambiti di collaborazione, a seguito del processo di revisione dello



Statuto Aziendale, verrà disciplinata l'azione dei **Centri di Ricerca e Sperimentazione**. La nuova forma organizzativa contribuirà a promuovere l'integrazione dell'attività di ricerca e sperimentazione tra l'ambito medico e le altre aree scientifiche sostenendo l'innovazione nei vari campi di applicazione clinici in vista del miglioramento delle condizioni di vita e di salute dei pazienti. Ai Centri potranno afferire strutture e/o professionisti dell'Aou Senese e ricercatori e/o Dipartimenti dell'Università di Siena e/o di altri Atenei e Enti di ricerca pubblici.

- L'azione coordinata con l'Università di Siena sarà orientata anche a **promuovere e sostenere l'insegnamento della rilevanza di genere come determinante di salute** nell'ambito sia della formazione universitaria di area medico-sanitaria che dell'aggiornamento continuo del personale medico e sanitario. Inoltre, tali tematiche continueranno ad essere oggetto di ricerca e divulgazione scientifica.
- Proseguirà l'intento, condiviso con l'Università di Siena, di valorizzare i prodotti delle attività di ricerca, di didattica e di assistenza all'interno della comunità di riferimento attraverso il confronto ed il coinvolgimento dei principali stakeholders. Con riferimento a questa **funzione di public engagement**, continueranno ad essere promosse le iniziative di carattere culturale, educativo, sociale per accrescere il benessere socio-sanitario dei cittadini, anche nell'ambito del progetto aziendale sul coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 8 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").
- In tema di **rinnovamento strutturale** (Capitolo 2 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori") e **tecnologico** (Capitolo 4 "Rinnovamento e potenziamento tecnologico") che alimenta il processo di trasformazione dell'Aou Senese, continuerà ad essere ricercato il confronto con l'Università di Siena in vista del raggiungimento di risultati, sul piano della qualità degli spazi e degli ambienti, che impatteranno sulle condizioni di svolgimento delle attività clinico-assistenziali ma anche dei processi di didattica e di ricerca dell'area delle Scienze Biomediche e Mediche dell'Università di Siena.
- In tema di edilizia universitaria, con riferimento al programma di operazioni e investimenti previsti dall'Università di Siena, procederà il processo volto alla **costruzione del Nuovo Complesso Didattico** che si caratterizza per un valore complessivo dell'investimento di oltre euro 37 mln. In attesa della sua realizzazione, proseguirà da parte dell'Università di Siena l'utilizzo degli spazi del Complesso Didattico oggetto di acquisizione, a giugno 2022, di piena proprietà da parte dell'Aou Senese, in applicazione della Convenzione interistituzionale sottoscritta, a seguito dell'avvenuta compravendita, con l'obiettivo di disciplinare le modalità di gestione e ripartizione dei costi di funzionamento e uso degli spazi della struttura.

