



Azienda ospedaliero-universitaria Senese



RENDICONTO 2023



Azienda ospedaliero-universitaria Senese

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

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

Fotografie: *Andrea Frullanti e Tommaso Salomoni*



INDICE

	INTRODUZIONE	Pag. 4
	1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA	Pag. 6
	2. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI E ALTRI LAVORI	Pag. 8
	3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO	Pag. 20
	4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE	Pag. 24
	5. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DEI PERCORSI DI CURA E DEGLI ESITI	Pag. 28
	6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Pag. 41
	7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY	Pag. 54
	8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE	Pag. 62
	9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI	Pag. 68
	10. RICERCA E DIDATTICA	Pag. 74



INTRODUZIONE



L'Azienda ospedaliero-universitaria Senese (a seguire Aou Senese) ha definito la proposta di linee strategiche e programmatiche aziendali per il triennio 2023-2025, formalizzandola nel documento "Strategie 2023-2025" approvato con Deliberazione aziendale n. 584/2023. Il documento strategico, trasmesso alla Giunta Regionale, è stato oggetto dell'acquisizione dei pareri di competenza dell'Università degli Studi di Siena e della Conferenza Aziendale dei Sindaci. Al termine del processo di verifica della conformità dei suoi contenuti alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale, la Giunta Regionale, ai sensi dell'art. 23 comma 4 della L.R. 40/2005 e ss.mm.ii., lo ha approvato con Deliberazione n. 1026/2023, concludendo l'iter ampiamente partecipato di definizione e formalizzazione delle strategie aziendali per il triennio 2023-2025 intrapreso dall'Azienda. L'Aou Senese ha preso atto della DGRT n. 1026/2023 con Deliberazione aziendale n. 866/2023.

I contenuti del documento strategico triennale sono sottoposti a monitoraggio sul livello di attuazione degli indirizzi strategici aziendali che è alla base del loro aggiornamento, a scorrimento annuale, in un'ottica di continuità dell'azione organizzativa. Infatti, l'analisi della capacità di perseguimento delle strategie, in termini di risultati raggiunti e di impatto sull'organizzazione, informa le future scelte strategiche e le linee di azione dell'Azienda alimentando il processo continuo di pianificazione, programmazione e controllo aziendale.

Il documento "Rendiconto 2023" presenta i principali risultati di performance raggiunti nel corso dell'anno 2023 dall'Aou Senese rispetto alle linee strategiche ed operative contenute nel documento "Strategie 2023-2025".

Oltre ad orientare le future scelte di programmazione strategica, il presente documento rende conto ai diversi portatori di interesse (stakeholders) aziendali sulle performance realizzate dall'Azienda nel perseguimento degli obiettivi individuati per il triennio.

L'articolazione del documento riprende la struttura delle "Strategie 2023-2025" e prevede l'organizzazione dei risultati aziendali nei seguenti dieci macro-ambiti:

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



Il “Rendiconto 2023” dell’Aou Senese è il risultato di un processo di acquisizione e analisi sistematica di evidenze documentali organizzative e delle risultanze dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo e dei sistemi nazionali e regionali di valutazione della performance delle Aziende sanitarie.

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

1. CONTRASTO ALLA PANDEMIA



Nel corso del 2023, anno in cui l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato la fine dell'emergenza sanitaria, l'impegno profuso dell'Aou Senese è stato orientato a garantire la continuità a strategie di prevenzione, sorveglianza e governo dei percorsi improntate ai principi di flessibilità e tempestività dell'azione organizzativa, in linea con le previsioni nazionali e regionali e in funzione della situazione epidemiologica.

- Le attività di sorveglianza sanitaria hanno continuato ad orientarsi alla gestione del fenomeno della **positività del personale ospedaliero** che, seguendo l'andamento epidemiologico dei contagi, ha fatto registrare nel 2023 complessivamente 196 casi di operatori positivi al Covid (1.155 nel 2022 e 152 nel 2021).
- Sul piano dell'impegno clinico-assistenziale, si è ridotto il tasso di ospedalizzazione per patologie Covid correlate con **639 i ricoveri per Covid** presso l'Aou Senese nel 2023 (1.458 nel 2022, 1.082 nel 2021), mentre le **giornate di degenza** registrate sono state pari a **9.486** (22.441 nel 2022, 19.436 nel 2021) rappresentando circa il **5% del totale complessivo aziendale** del 2023 (193.464).





- Nell'ambito dell'organizzazione e governo dei percorsi, è stata **avviata la revisione del Piano logistico/organizzativo/assistenziale per la gestione dei pazienti ricoverati per Covid-19**, approvato con Deliberazione aziendale n. 759/2022, ai fini della sua integrazione 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-1), secondo il modello dell'isolamento funzionale con il sistema a coorte.
- Sul piano della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, è stata oggetto di revisione l'**istruzione operativa che disciplina la sorveglianza sanitaria per gli operatori** ai fini dell'adeguamento normativo dei suoi contenuti alle Circolari Ministeriali inerenti alle modalità di gestione dei casi e dei contatti stretti di caso COVID-19 (IO-61-DS Rev.2).
- I **campioni SARS CoV2 testati** nel 2023 dall'UOC Microbiologia e Virologia **sono stati pari a 26.107**, di cui 22.368 con test antigenici e 3.739 con test molecolari. Con riferimento specifico all'attività di sorveglianza sanitaria, sono stati effettuati 165 test antigenici e 29 test molecolari.
- L'attività di vaccinazione, svolta in coerenza con le disposizioni regionali vigenti, si è caratterizzata per la **somministrazione di 168 vaccini ai pazienti ricoverati e ai dipendenti**.
- Per quanto riguarda il trattamento della patologia da SARS-CoV-2, nel 2023 gli **antivirali autorizzati dall'AIFA somministrati sono stati pari a 383 trattamenti**, di cui 269 con formulazione iniettabile e 114 con le formulazioni orali disponibili.
- Nel Piano Annuale della Formazione, anche per il 2023, sono state inserite iniziative volte a consolidare l'**offerta ai professionisti di strumenti formativi** per la gestione delle attività clinico-assistenziali e organizzative in un contesto ancora influenzato dagli effetti della pandemia. Le attività di formazione hanno interessato in particolare gli aspetti inerenti alla **sicurezza nell'ambiente ospedaliero**, in funzione dell'evoluzione della normativa di riferimento.
- Al fine di un razionale ed appropriato utilizzo dei setting ospedalieri e di risposte efficaci e tempestive ai bisogni di salute dei cittadini, le **sinergie con l'Azienda UsI Toscana Sud Est**, a livello di Area Vasta, sono state orientate alla gestione coordinata dei percorsi dei pazienti Covid positivi all'interno della rete, dove l'Aou Senese rappresenta la struttura di riferimento per i pazienti complessi. In attuazione dei principi propri del modello Hub&Spoke che caratterizza l'operatività delle reti, i pazienti affetti da Covid-19 ricoverati nei presidi/ospedali di tutta l'Area Vasta che necessitano di cure di alta specializzazione sono centralizzati presso l'Aou Senese.
- Con riferimento alle risorse stanziare dall'**art. 2 del Decreto-Legge n. 34** "Riordino della rete ospedaliera in emergenza Covid-19" di cui l'Aou Senese è risultata beneficiaria, sono stati **conclusi i lavori nel Lotto DEA** per la ristrutturazione dei locali di Pronto Soccorso mentre sono proseguiti gli interventi per la manutenzione straordinaria per l'**adeguamento funzionale per 18 posti letto di terapia intensiva e 8 posti letto di sub-intensiva**.



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



Nel corso del 2023 l'Aou Senese ha proseguito nel processo di trasformazione dell'Azienda con lo sviluppo di molteplici iniziative sul piano della ristrutturazione, della manutenzione e dell'ammmodernamento del presidio, facendo leva su strumenti per la programmazione ed il governo organico dell'insieme di interventi da realizzare sulla struttura e nelle aree limitrofe. A tale processo ha continuato ad integrarsi un percorso orientato all'efficientamento energetico e alla sostenibilità ambientale della struttura.

- Il **Masterplan**, che rappresenta il Piano di Riordino e Sviluppo dell'Azienda, è stato **approvato a marzo 2023** (Deliberazione aziendale n. 279/2023) al termine di un processo partecipativo di incontro e discussione con i professionisti, le Organizzazioni Sindacali, il Comitato Aziendale di Partecipazione e gli altri stakeholders interni ed esterni all'Azienda. Alla presentazione del documento e del contestuale percorso di efficientamento energetico intrapreso dall'Azienda è stato dedicato, **a settembre 2023, un evento pubblico di confronto con la cittadinanza** con una sessione di "question time" alla quale hanno partecipato, oltre alla Direzione aziendale, i rappresentanti delle istituzioni della Provincia Senese.



- Il **Masterplan definisce la programmazione delle progettazioni, dei lavori, degli interventi ed il correlato quadro dei finanziamenti necessari** per la realizzazione delle opere propeedeutiche all'adeguamento antisismico ed antincendio del presidio oltre che del suo complessivo riordino funzionale, sanitario e logistico rispondente a specifici principi organizzativi (tra cui: separazione dei percorsi interni da quelli esterni, razionalizzazione dei percorsi chirurgici, centralizzazione dei setting intensivi, ottimizzazione dei percorsi tempo-dipendenti, previsione di una stecca pandemica e di un'area per la gestione del maxi-afflusso). In particolare, sono programmate **nuove edificazioni, sia nelle aree di proprietà dell'Aou Senese**, a seguito della verifica della disponibilità di spazi edificabili anche grazie alla demolizione degli attuali edifici



(**edificio magazzino** in sostituzione dell'ex forno inceneritore, **edificio volano** al posto dell'ex farmacia-magazzino, **edificio laboratori** in un volume aggiuntivo di collegamento tra il Lotto 1 e il Lotto 5), **sia in quelle 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 del Piano Operativo Comunale (edificio ambulatori, nuovi parcheggi e viabilità stradale e pedonale di accesso al presidio)**. Contestualmente alla conclusione dei processi di redazione del Masterplan, a comprova della sua sostenibilità, è stato elaborato il **Piano dei trasferimenti** che ha visto la partecipazione trasversale di più attori aziendali e si è caratterizzato per la condivisione con tutti i Dipartimenti aziendali e gli stakeholders.

Di seguito sono riportate le **principali attività realizzate nel 2023 con riferimento al Masterplan e agli interventi a questo correlati**:

- **Adeguamento antisismico**: è stato consegnato il progetto definitivo dell'adeguamento antisismico dei Lotti 1, 2, 3, e si è proceduto ad avviare la redazione della progettazione definitiva relativa alla porzione del Lotto Didattico, non inclusa nell'affidamento iniziale, e delle scale antincendio inserite nelle torri antisismiche dei Lotti 1 e 2;
- **Adeguamento antincendio**: sono state consegnate le progettazioni esecutive delle scale di emergenza del Lotto 3 (per le quali era stata rilasciata autorizzazione paesaggistica) e della rilevazione fumi - fase 1, mentre si è proceduto all'approvazione e presentazione alla Regione Toscana di richieste di rimodulazione dei finanziamenti degli interventi;
- **Lotto volano**: è terminata con esito positivo la Conferenza dei Servizi decisoria ai sensi dell'art. 14 L. 241/90 per l'acquisizione dei pareri e del nulla osta relativamente al progetto definitivo dei lotti 1, 2, 3, cui è seguita nei mesi successivi l'approvazione delle progettazioni definitive ed esecutive; **i lavori dei lotti 1 e 2**, dopo la sottoscrizione dei relativi contratti, **sono iniziati, rispettivamente a novembre e dicembre 2023** (con le operazioni di demolizione dell'ex farmacia-magazzino), dopo l'acquisizione del permesso a costruire rilasciato dal Comune di Siena, mentre per il lotto 3 si sono avviate le procedure per gli affidamenti dei servizi di direzione lavori, coordinamento sicurezza in fase di esecuzione, collaudo e appalto lavori. Il Lotto volano, dopo aver esaurito la sua funzione propedeutica per i lavori di ammodernamento e adeguamento antisismico e antincendio degli altri Lotti dell'ospedale previsti nel Masterplan (consentendo il trasferimento di degenze, sale operatorie, diagnostica per immagini dei Lotti 1, 2, 3 interessati dagli interventi), assumerà un ruolo definitivo e strategico dell'Azienda con la collocazione di importanti aree di attività, come quelle chirurgiche ed interventistiche ad alta complessità e specializzazione;
- **Trasferimento laboratorio galenico e sorveglianza sanitaria**: sono stati consegnati i lavori, concluse le fasi 1 e 2 e presi in consegna i locali oggetto dei lavori, avviata la realizzazione dei lavori di fase 3. **L'inaugurazione della nuova sede della farmacia ospedaliera a novembre 2023**, per garantire la continuità del servizio a seguito dell'avvio della demolizione dell'ex farmacia-magazzino in vista della realizzazione dell'edificio volano, ha interessato una nuova area nel Lotto Didattico con spazi dedicati a depositi, uffici e galenica clinica e oncologica;
- **Edificio ambulatori**: è stata indetta e aggiudicata la procedura aperta per l'affidamento del servizio di ingegneria e architettura relativo alla progettazione di fattibilità tecnico-economica con opzione della progettazione definitiva, con conseguente avvio del servizio;
- **Viabilità e parcheggi**: è stata predisposta una nuova planimetria e la progettazione è stata inserita nella procedura di cui al punto precedente. A dicembre 2023 è stata attivata una **convenzione con la Società dei Servizi del Comune per ampliare temporaneamente**

la dotazione di posti auto per i dipendenti, presso uno dei parcheggi adiacenti all'ospedale (Deliberazione aziendale n. 1035/2023), in un periodo caratterizzato dall'allestimento e dall'operatività dei cantieri nelle aree dell'ospedale;

- **Edificio laboratori:** è stata indetta e aggiudicata procedura aperta per l'affidamento del servizio di ingegneria e architettura relativo alla progettazione di fattibilità tecnico-economica con opzione della progettazione definitiva, con conseguente avvio del servizio;
- **Nuovo magazzino:** sono stati affidati i servizi di ingegneria (progettazione definitiva, progettazione esecutiva e coordinamento sicurezza in fase di progettazione) e avviata la progettazione definitiva. **Il magazzino farmaceutico provvisorio, presso la nuova struttura funzionale a Poggibonsi, è stato inaugurato a ottobre 2023**, a seguito dell'individuazione della struttura idonea da condurre in locazione passiva e del completamento del trasferimento delle funzioni e delle attività dall'ex farmacia-magazzino interessata dalla demolizione per la costruzione del Lotto volano.



- In termini di **programmazione finanziaria**, per la realizzazione del Piano di Riordino e Sviluppo del presidio è stato valutato un **fabbisogno finanziario complessivo di circa euro 300 mln**, di cui **130 mln provvisti di relativa copertura finanziaria** e 170 mln relativi a risorse ancora da acquisire. L'Aou Senese ha proseguito nel suo impegno di individuazione delle fonti di finanziamento per espletare tutti i lavori necessari alla ristrutturazione e rinnovamento dell'ospedale e alle opere a questo obiettivo funzionali. In particolare, nel corso del 2023, il Ministero della Salute ha approvato la proposta della Regione Toscana di rimodulazione di alcuni interventi previsti nell'Accordo di programma integrativo finalizzato alla prosecuzione del programma pluriennale degli investimenti in sanità (art. 20 della L. 67/1988) garantendo i finanziamenti che, oltre alla **copertura per l'intero importo del Lotto volano e del magazzino**, hanno interessato i lavori



di manutenzione straordinaria per la sostituzione di due angiografi acquisiti con risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

- Tra le principali leve per un'efficace attuazione del Masterplan, si colloca la disciplina delle interlocuzioni tra le diverse Istituzioni che impattano sugli sviluppi operativi del Piano, attraverso uno specifico strumento di governo della complessità gestionale insita nell'operazione e imputabile sia ai tempi previsti dalla normativa che regola il finanziamento degli interventi pianificati, sia alle necessità di coordinamento e calendarizzazione delle attività. Tale strumento è stato individuato nel **“Protocollo d’Intesa interistituzionale per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica del Piano di Riordino e Sviluppo 2030 dell’Aou Senese”** (Deliberazione aziendale n. 280/2023), che sottoscritto nel 2023 da Regione Toscana, Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio Province di Siena, Grosseto e Arezzo, Aou Senese, Comune di Siena, Provincia di Siena e Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco - Comando V.V.F. di Siena, formalizza la condivisione di intenti e l’assunzione di impegni per la realizzazione dei progetti e degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica previsti nel Piano. Il Protocollo sostituisce quello approvato nel 2022 in relazione agli ulteriori sviluppi del Masterplan in termini di nuove opere aggiunte a quelle inizialmente previste (nuovi edifici ambulatori e laboratori, nuova viabilità stradale e pedonale), definendo i cronoprogrammi delle attività e delle scadenze temporali per i procedimenti di autorizzazione, con l’obiettivo di garantire una conoscenza condivisa e il rispetto, ognuna delle Parti per quanto di competenza, dei tempi di adozione degli atti amministrativi e autorizzativi, indicati dalla normativa nazionale e regionale, per la realizzazione degli interventi strategici presso l’Azienda. 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.
- Il lavoro costante sulle progettualità per le nuove edificazioni ed i processi di ristrutturazione e ammodernamento in vista della realizzazione dell’ospedale del futuro, è proseguito contestualmente all’**attivazione di molteplici cantieri** che ha permesso di **produrre miglioramenti** nello svolgimento dei processi clinico-assistenziali e organizzativi **anche nel breve termine**.
- Sono stati ricercati **processi condivisi con l’Azienda UsI Toscana Sud Est inerenti alle scelte di configurazione strutturale e organizzativa delle funzioni dell’Azienda territoriale presenti nell’Aou Senese**. In attuazione degli indirizzi di programmazione congiunta all’interno della Programmazione Integrata triennale di Area Vasta Sud Est (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”), il confronto all’interno di tavoli interaziendali ha guidato la progettazione dei lavori di adeguamento e riqualificazione dei locali esistenti del Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura e del Punto distribuzione farmaci, in vista di una maggiore sicurezza e miglioramento delle attività per pazienti/utenti ed operatori. Con riferimento alla manutenzione straordinaria del **Servizio Psichiatrico di Diagnostici e Cura (SPDC)**, volta all’adeguamento degli ambienti ai requisiti vigenti in materia di accreditamento in vista della configurazione definitiva della funzione in Azienda sulla base dei principi organizzativi del Masterplan, l’Aou Senese ha approvato il Progetto Esecutivo dell’intervento e successivamente ha indetto una procedura aperta ai sensi



dell'art. 60 del D.Lgs. 50/2016 per l'affidamento dei lavori. La procedura di gara è stata aggiudicata a fine settembre 2023, mentre ad ottobre 2023 sono proseguiti gli incontri congiunti per la definizione dei lavori propedeutici alla ristrutturazione del SPDC; in particolare sono stati individuati i criteri, le modalità ed i setting relativi allo spostamento del reparto SPDC durante i lavori di manutenzione. Il piano di Progetto sul momentaneo spostamento del reparto è stato condiviso con l'Azienda Usl Toscana Sud Est ed i lavori propedeutici allo spostamento sono previsti a partire da aprile 2024. Per quanto riguarda il **Punto distribuzione farmaci (DD)**, la cooperazione interaziendale ha condotto allo sviluppo della progettazione dei lavori di adeguamento, ampliamento e riqualificazione strutturale-organizzativa degli attuali locali, conclusi a dicembre 2023.

- È stata data **continuità all'adozione delle procedure aziendali**, definite e approvate nel 2021, che stabiliscono le modalità organizzative dei **percorsi di definizione dei fabbisogni di investimento in ambito di lavori e interventi di edilizia sanitaria/impianti relativi a nuove opere e/o manutenzione incrementativa, oltre che di manutenzione ordinaria e di edilizia sanitaria/impianti/manutenzione in urgenza**. L'operatività di tali procedure si basa sui momenti di confronto e condivisione delle decisioni fra la Direzione aziendale e i Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI), oltre che le Aree interdipartimentali, all'interno dei quali discutere preliminarmente per la formulazione di proposte e osservazioni (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale"). Anche il **percorso di progettazione dei lavori di ristrutturazione e manutenzione straordinaria inseriti nella programmazione aziendale, è stato oggetto di disciplina mediante un'apposita procedura organizzativa** (Deliberazione aziendale n. 596/2023) che ha fornito uno strumento guida utile alla verifica della rispondenza di ogni progetto al quadro esigenziale sanitario, tecnico e normativo, alla condivisione della progettazione con tutte le strutture aziendali, sanitarie e non, interessate dall'intervento in oggetto, ad evitare modifiche al progetto durante la realizzazione dei lavori.
- Con riferimento alla progettazione e ai lavori per interventi di ristrutturazione e manutenzione straordinaria, anche in funzione di esigenze di installazione di apparecchiature sanitarie di nuova acquisizione (Capitolo 3 "Rinnovamento e potenziamento tecnologico"), è proseguito l'impegno dell'Azienda con le attività di seguito riepilogate:
 - **Completamento di lavori per un importo totale di circa euro 5,9 mln i.i.** - in particolare: Lavori di realizzazione "Control room", Realizzazione nuovo lattario, Ristrutturazione locali polisonnografia, Ristrutturazione locali ecografia, Ristrutturazione reparto radiologia interventistica - installazione angiografo, Trasferimento laboratorio galenico, uffici farmacia e sorveglianza sanitaria Fase 1 e 2, Riparazione ed implementazione impianto di cogenerazione, Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid-19 - Ristrutturazione di locali di Pronto Soccorso presso Lotto DEA piano 4S, Lavori spostamento Linea Media tensione - Fase 1;
 - **Affidamento e in corso progettazioni per un importo totale di circa euro 2,6 mln i.i.** - in particolare: PD e PE Nuovo edificio magazzino, PFTE con PD opzionale Nuovo edificio ambulatori, viabilità e parcheggi, PFTE con PD opzionale Nuovo edificio laboratori, PE dei Lavori di manutenzione straordinaria DH Oncologia medica, PE Sostituzione Risonanza Magnetica Siemens (PNRR), Fornitura in noleggio e installazione di un tunnel esterno di bypass per il collegamento temporaneo del sito di installazione della Risonanza Magnetica Siemens all'ospedale;
 - **Conclusioni progettazioni per un importo totale di circa euro 2,7 mln i.i.** - in particolare: Masterplan, PD e PE Antincendio scale di emergenza lotto 3, PD e PE Antincendio rilevatori di fumo - Fase 1, PD Adeguamento antisismico lotti 1, 2, 3, PD e PE Nuovo edificio volano lotto 1, PD e PE Nuovo edificio volano lotto 2, PD e PE Nuovo edificio volano lotto 3, PE Lavori per sostituzione Tomografia Computerizzata neuro-immagini (PNRR), PFTE Lavori per tra-

sferimento Tomografia Computerizzata presso Lotto 4 piano 5S, PE Lavori per sostituzione Tomografia Computerizzata DEA (PNRR), PFTE e PE Lavori per sostituzione acceleratore lineare (PNRR);

- **Affidati lavori per un importo totale di circa euro 3,2 mln i.i.** - in particolare: Accordo quadro manutenzione impianti elettrici, Accordo quadro manutenzione impianti meccanici, Accordo quadro manutenzione infissi e serramenti, Accordo quadro tinteggiature, Accordo quadro pavimentazione e rivestimenti, Accordo quadro manutenzione straordinaria edile, Lavori di manutenzione straordinaria della degenza SPDC, Nuova Piastra angiografica: lavori di manutenzione straordinaria per la sostituzione di 2 angiografi da acquisire con finanziamenti PNRR;
- **Affidati lavori per un importo complessivo di Quadri Economici di circa 61,5 mln** - in particolare: Realizzazione day surgery e chirurgia ambulatoriale (Ristrutturazione locali ex Blocco Operatorio Ortopedia per la realizzazione di 2 sale operatorie ISO 5), Trasferimento laboratorio galenico, uffici farmacia e sorveglianza sanitaria - Fase 3, Realizzazione reparto emodinamica (completamento lavori di ristrutturazione cardiologie), Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - Manut. Straord. Per adeguamento funzionale per 18 P.L. di T.I. e 8 P.L. di Sub-Intensiva presso Lotto DEA piano 3S, Laboratori di Anatomia Patologica, Lavori spostamento Linea Media tensione - Fase 2, Realizzazione nuovo edificio Volano lotti 1 e 2, Adeguamento antincendio scale Fase A, Acquisto ed installazione Risonanza magnetica 3 Tesla e lavori di ristrutturazione complementari e sostituzione Risonanza Magnetica Siemens, Accordi quadro installazione porte antincendio, Lavori di installazione Tomografia Computerizzata 256 Slice.





- Con riferimento alle **attività di rendicontazione e richiesta di erogazione finanziamenti**, nel 2023 sono state presentate richieste per un importo totale di circa **euro 15 mln** relative a:
 - “Rendicontazione finanziamento regionale FSR 2021” (rendicontazione in via semplificata regionale);
 - “Rendicontazione finanziamento regionale FSR 2022 - parziale” (Deliberazione aziendale n. 221/2023);
 - “Rendicontazione concentratori di ossigeno” (Deliberazione aziendale n. 304/2023);
 - “Rendicontazione finanziamento regionale FSR 2022 a saldo” (Deliberazione aziendale n. 397/2023);
 - “Richiesta erogazione finanziamento arredi tecnici per endoscopia, officina trasfusionale ed anatomia patologica” (Deliberazione aziendale n. 1178/2023);
 - “Richiesta erogazione finanziamento concentratori acquisto ed installazione TAC – Acquisto colonne laparoscopiche” (Deliberazione aziendale n. 1170/2023);
 - “Assegnazione agli enti del servizio sanitario di un contributo per le verifiche di vulnerabilità sismica” (Deliberazione aziendale n. 296/2023);
 - “Adeguamento antincendio Fase A - Aou Senese” (Deliberazione aziendale n. 506/2023);
 - “Messa a norma laboratorio di Anatomia Patologica e Officina Trasfusionale (finanziamento DGR 802/2008)” (Rendicontazione in via semplificata regionale);
 - “Messa a norma laboratorio di Anatomia Patologica e Officina Trasfusionale (finanziamento DGR 42/2015)” (Rendicontazione in via semplificata regionale);
 - “Settore attività laboratoristiche (messa a norma Laboratorio Anatomia Patologica e Officina trasfusionale)” (Deliberazione aziendale n. 1256/2023);
 - “Ristrutturazione area di terapia Intensiva e Sub-Intensiva” (Deliberazione aziendale n. 1246/2023);
 - “Realizzazione Day Surgery e Chirurgia ambulatoriale (finanziamento DGR 802/2008) (Rendicontazione in via semplificata regionale);
 - “Realizzazione Day Surgery e Chirurgia ambulatoriale” (Deliberazione aziendale n. 904/2023);
 - “Realizzazione Day Surgery e Chirurgia ambulatoriale” (Deliberazione aziendale n. 1211/2023).
- Funzionale al governo organico dei processi di ristrutturazione e ammodernamento dell’ospedale, è stata la continuità del ricorso a strumenti per il **monitoraggio continuo dello stato di avanzamento dei procedimenti di pertinenza del Dipartimento Tecnico**, con riferimento alle fasi di avanzamento ed ai relativi tempi programmati, che costituisce oggetto di confronto periodico con la Direzione aziendale. Il monitoraggio, **inserito all’interno dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo** che sono stati sottoposti ad aggiornamento nel 2023 (Deliberazione aziendale n. 811/2023), è collocato nell’“Area tecnica” dei sistemi e riguarda, per ogni procedimento, aspetti relativi a: fonti di finanziamento, procedure amministrative per l’affidamento dei servizi di ingegneria ed architettura collegati all’intervento (progettazione, verifica, direzione lavori, collaudo), procedura di appalto dei lavori, andamento dei vari livelli di progettazione e relative verifiche, andamento dell’esecuzione lavori oltre all’andamento finanziario dell’opera. Tra gli strumenti di monitoraggio impiegati si individuano il “tabellone lavori”, il “cruscotto lavori”, il “report degli scostamenti” dell’andamento del procedimento rispetto ai tempi programmati con relative motivazioni in caso di ritardi o attività non svolte, l’“elenco dei procedimenti conclusi”.

- Facendo seguito all'assegnazione degli spazi aziendali ai Direttori di Dipartimento e in **applicazione della procedura aziendale per l'individuazione, analisi e gestione delle anomalie di destinazione d'uso degli spazi ospedalieri** adottata nel 2022, il Dipartimento Tecnico con il supporto di consulenze esterne ha concluso l'"Analisi Documentale" che rappresenta la prima delle cinque fasi in cui è articolata la procedura. Al fine di procedere con le successive ("Analisi delle incongruenze documentali", "Sopralluoghi", "Redazione documentazione finale da allegare alla delibera di identificazione e gestione delle anomalie di destinazione d'uso"), è stata **nominata un'apposita Commissione Aziendale** costituita da referenti della Direzione Sanitaria e della UOSA Accreditamento e Qualità dei Percorsi Assistenziali, del Dipartimento Tecnico, dell'UOC Gestione Logistica, Economale, Contratti e Rapporti con ESTAR, dell'UOC Gestione della Sicurezza (Deliberazione aziendale n. 1079/2023). Inoltre, con riferimento agli strumenti di "Area tecnica" all'interno dei succitati sistemi di monitoraggio e controllo aziendali, è proseguito il **monitoraggio della gestione degli spazi ospedalieri**, a seguito dell'assegnazione degli spazi ai Direttori DAI e dell'adozione della suddetta procedura aziendale, con l'effettuazione di sopralluoghi semestrali, da parte della squadra antincendio afferente all'UOC Gestione della Sicurezza, per la rilevazione e segnalazione alla Direzione aziendale di eventuali non conformità.
- Sempre nell'ottica di rendere l'organizzazione dei processi di programmazione, gestione e controllo delle attività tecniche sempre più funzionale ai progetti strategici di trasformazione dell'ospedale, azioni specifiche hanno interessato l'**assetto organizzativo del Dipartimento Tecnico**, con particolare riferimento all'articolazione delle responsabilità gestionali che è stata oggetto di **scelte di redistribuzione degli incarichi di direzione delle strutture dipartimentali** (UOC Programmazione, Monitoraggio e Procedure di Gara in Area Tecnica, UOC Realizzazioni, UOC Manutenzioni).
- Nell'ambito dell'operatività dei cantieri di edilizia ospedaliera per nuove opere, ristrutturazioni, manutenzione straordinaria e restauri, il **Protocollo d'Intesa del 2022 tra la Regione Toscana, le Aziende sanitarie e ospedaliere e le Confederazioni sindacali è volto alla disciplina della prevenzione e della sicurezza per tutti i lavoratori** che vi prestano attività; è stato oggetto di monitoraggio un altro **Protocollo d'Intesa, sempre del 2022, tra l'Aou Senese, l'Ente di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale (ESTAR) e le Organizzazioni Sindacali Confederali territoriali**, il quale persegue invece l'obiettivo di promuovere e valorizzare il dialogo e il confronto per la **definizione di best practice in materia di qualità del lavoro e valorizzazione della buona impresa negli appalti di lavori, servizi e forniture**, nell'ambito delle attività istituzionali aziendali.
- **Progetti e interventi mirati sono stati consolidati o introdotti per migliorare l'accesso fisico, l'orientamento, i percorsi degli utenti che accedono in ospedale**, determinando un impatto sull'esperienza di fruizione dei servizi con particolare riguardo alle condizioni di disabilità. Il **progetto LETISmart**, attivato e inaugurato a dicembre 2023, è frutto della collaborazione con l'Unione Italia Ciechi ed Ipovedenti (UICI) di Siena e persegue obiettivi inerenti all'accessibilità degli utenti ciechi e ipovedenti all'interno della struttura e al loro orientamento in autonomia e sicurezza senza l'ausilio di un accompagnatore. Il sistema si basa su una rete di segnalatori radio (radiofari o tag) posizionati in punti utili all'orientamento che, attraverso l'emissione di impulsi sonori, guidano gli utenti non vedenti o ipovedenti al raggiungimento di punti di arrivo determinati (individuate e condivise con l'UICI tre destinazioni all'interno dell'ospedale che interessano maggiormente i non vedenti, i.e. Oculistica, Centro di riabilitazione visiva CERV, Diabetologia), grazie all'interazione con bastoni, forniti in portineria, dotati della specifica tecnologia. Sul sito web istituzionale è stata pubblicata una pagina dedicata al servizio con tutte le informazioni necessarie per la sua fruizione. Sempre a dicembre 2023, al termine di una fase di sperimentazione, è stato



attivato un servizio di carrozzine elettriche rivolto ai pazienti con problemi di deambulazione che hanno necessità di raggiungere per una visita o un esame le varie zone dell'ospedale; sono state rese disponibili due carrozzine presso la Portineria Centrale, con un operatore dedicato, e un'altra presso la Discharge Room al fine di garantire percorsi di accompagnamento degli utenti in ingresso e in uscita dal presidio. Anche di questo servizio è stata data informazione all'interno del sito web istituzionale. In continuità con le azioni già intraprese negli anni precedenti, sono proseguite le attività di rifacimento dei **percorsi di orientamento generale e della segnaletica all'interno e all'esterno del presidio** (es. rifacimento della segnaletica dedicata ai posti auto dei dipendenti con disabilità).

- Al processo di trasformazione dell'ospedale sul piano strutturale e tecnologico, si è affiancato ed integrato un **percorso di ottimizzazione delle prestazioni energetiche e di riduzione dell'impronta ambientale della struttura ospedaliera** che ha trovato nell'avvio a gennaio 2023 della **partnership pubblico-privata (PPP)** con Renovit Public Solution S.p.a. (già Miecì S.p.a.) il suo elemento centrale e catalizzatore. L'operazione di PPP, 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 e la realizzazione di interventi di riqualificazione energetica e adeguamento impiantistico su misura per le specifiche esigenze di finanziamento, per un importo complessivo di oltre euro 20 mln, interamente a carico dell'operatore privato**. A seguito della sottoscrizione della convenzione e della stipula del contratto a dicembre 2022, nel corso del 2023 sono state avviate, secondo i cronoprogrammi definiti, le realizzazioni per l'efficientamento energetico che verranno concluse nel 2024, 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;
 - Trasformazione dell'impianto cogenerativo esistente di circa 1 MW in configurazione trigenerativa, tramite l'installazione di un gruppo frigorifero ad assorbimento;
 - 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;
 - Installazione di impianti fotovoltaici per una potenza complessiva di 267 kW di picco;
 - Sostituzione di ca. 4000 corpi illuminanti a tecnologia tradizionale con lampade a LED;
 - 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;
 - Riqualificazione delle sotto centrali termiche grazie alla sostituzione di 108 pompe di spinta vetuste con nuovi gruppi integrati e sistema di alimentazione ad inverter;
 - 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;
 - Sostituzione di circa 65 unità di trattamento aria (UTA) dell'intera struttura;
 - 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;



- Installazione di 8 sistemi di prevenzione della Legionella Pneumofila e di altri agenti patogeni, basati sull'utilizzo della monoclorammina e/o biossido di cloro.

L'esecuzione di interventi di riqualificazione energetica e adeguamento impiantistico rappresenta la prima fase d'esercizio operativo funzionale in cui è articolata la convenzione, che sarà seguita da una seconda caratterizzata dalla gestione degli impianti da parte del partner privato (a partire dalla data del collaudo definitivo delle opere), per una **durata complessiva dell'operazione di 16 anni**. I **benefici attesi** interesseranno sia le performance energetiche con **riduzioni 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%), sia l'impronta energetica e ambientale dell'Azienda con un **decremento previsto 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, 3.500 auto utilitarie e 31 autoarticolati in meno in circolazione); inoltre, **miglioramenti potranno interessare le condizioni di comfort, igienico-sanitarie e di vivibilità degli ambienti** per pazienti, familiari, professionisti, come risultato delle azioni sul microclima ambientale e sulla qualità dell'aria e dell'acqua. Sul piano dei **meccanismi per un governo appropriato e sostenibile della partnership**, le professionalità tecnico specialistiche dell'**UOC Manutenzioni**, afferente al Dipartimento Tecnico, esercitano la loro attività a presidio dello svolgimento delle diverse fasi dell'operazione, in stretto raccordo con il partner privato. Inoltre, è stato sviluppato un monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per l'attuazione degli investimenti che si avvale di dinamiche di confronto periodico all'interno di una **"cabina di regia pubblico-privato"** (nel 2023, l'Azienda e il partner privato sono stati coinvolti in una interazione costante e nella partecipazione a 9 incontri congiunti, alla presenza della Direzione aziendale). Grazie al progetto di efficientamento energetico e sostenibilità ambientale, l'Aou Senese è risultata la prima classificata tra gli ospedali pubblici partecipanti per il riconoscimento **"Smart Hospital Award"** all'interno del meeting nazionale Forum Sistema Salute.

- La collaborazione con il partner privato, di cui al punto precedente, ha prodotto, nel corso del 2023, diversi **interventi di sviluppo sostenibile aziendale sul piano economico, sociale, ecologico**, nell'ambito della realizzazione dell'impegno strategico dell'Azienda di promozione del rendimento e dell'efficienza energetica. A dicembre 2023 **l'Azienda ha ottenuto la certificazione dello standard internazionale "UNI EN ISO 50000:2018" per il Sistema di Gestione dell'Energia**, al termine del percorso di acquisizione con avvio formalizzato ad agosto dello stesso anno (Deliberazione aziendale n. 781/2023). Tale norma fornisce all'Azienda un quadro di riferimento per l'integrazione delle prestazioni energetiche nell'organizzazione delle attività aziendali ed è orientata alla promozione delle migliori pratiche di gestione dell'energia e del relativo governo nell'ambito dei progetti di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra. Per l'Azienda l'adozione dello strumento e il correlato percorso di mantenimento, la cui attuazione è demandata all'UOC Manutenzioni, contribuiscono a: alimentare approcci sistemici nella definizione di obiettivi energetici e nell'individuazione di strumenti adatti al loro raggiungimento; fissare obiettivi a medio e lungo termine coerenti con quelli europei e nazionali; individuare azioni dirette a ridurre i costi legati ai consumi energetici. Poiché le azioni previste dallo standard internazionale si basano sulla dimensione professionale dell'organizzazione, con la stessa deliberazione è stata formalizzata la costituzione di un gruppo di lavoro, i.e. **Energy team**, il quale si avvale del raccordo e del coordinamento con la Direzione aziendale per la condivisione degli esiti delle analisi condotte e l'individuazione, tra gli interventi proposti in sede di definizione delle strategie di miglioramento e contenimento dei consumi, delle linee di azione da inserire nella programmazione dei lavori; il gruppo di compone, nella sua costituzione iniziale, delle figure aziendali con un impatto potenziale sul Sistema di Gestione dell'Energia, in particolare: il Direttore Generale, il Direttore Sanitario, l'Energy Manager aziendale, il Direttore del Diparti-



mento Tecnico, il Direttore dell'UOC Manutenzioni, il Direttore dell'UOC Realizzazioni, il Direttore dell'UOC Gestione logistica, economica, contratti e rapporti con ESTAR, il Direttore dell'UOC Igiene ed Epidemiologia, il Direttore dell'UOC Comunicazione, Informazione e Accoglienza, il Direttore dell'UOC Formazione, i Responsabili per la programmazione, qualità e tecnologia e dell'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC. Parte integrante e sostanziale della norma è il **Documento di Politica del Sistema di Gestione dell'Energia dell'Aou Senese** che rappresenta la dichiarazione dell'organizzazione sulle sue complessive intenzioni e orientamenti in ambito di utilizzo razionale delle risorse energetiche e salvaguardia dell'ambiente rendendo disponibile una guida per l'attuazione e il miglioramento del Sistema di Gestione dell'Energia in termini di finalità e azioni energetiche aziendali su molteplici piani, tra cui: processi di monitoraggio, percorsi formativi e di sensibilizzazione, attività di comunicazione; il documento potrà essere oggetto di revisioni e aggiornamenti periodici in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi fissati e della sua adeguatezza alle finalità e al contesto di riferimento. Per accrescere la conoscenza, la sensibilizzazione e una consapevolezza sempre più diffusa all'interno dell'organizzazione sui temi del risparmio energetico, del rispetto ambientale e della gestione dell'energia quotidiana, sulla intranet aziendale è stata pubblicata una sezione contenente, oltre al Documento di Politica del Sistema di Gestione dell'Energia, anche un vademecum di buone pratiche comportamentali, **Codice di comportamento dei dipendenti dell'Aou Senese ai fini del risparmio energetico e dell'uso intelligente e razionale dell'energia.**

- È stato approvato un **Protocollo d'Intesa, tra la Regione Toscana, le Aziende sanitarie territoriali e ospedaliere regionali e la Società Consortile Energia Toscana s.c.a.r.l. (CET), per la realizzazione di un monitoraggio dei consumi energetici e della spesa per l'approvvigionamento di energia termica ed elettrica impiegate negli immobili del sistema sanitario toscano**, in vista della definizione di un percorso di ottimizzazione delle politiche energetiche, utilizzo responsabile delle risorse e sostenibilità dei relativi processi a tutti i livelli (Deliberazione aziendale n. 473/2023). Il Protocollo ha previsto l'istituzione di un **Tavolo permanente di confronto tra la Regione Toscana e gli Energy Manager delle Aziende sanitarie e ospedaliere toscane** nel perseguimento dei seguenti obiettivi: veicolare le informazioni su possibilità e modalità di accesso a forme di finanziamento ed incentivi legati alla promozione e allo sviluppo di interventi volti al risparmio, alla sostenibilità e ad un uso razionale dell'energia; facilitare l'accesso all'informazione giuridica; elaborare linee di indirizzo condivise sulla gestione efficiente delle strutture e degli impianti; facilitare la condivisione e lo scambio di esperienze e buone pratiche.
- Il percorso di sostenibilità intrapreso è stato, inoltre, alimentato dalle azioni progettate e sviluppate per promuovere la mobilità sostenibile dei dipendenti, nell'ambito dell'operatività del **Piano degli Spostamenti casa-lavoro (PSCL) - anni 2022-2026** approvato nel 2022 e, al termine del 2023, oggetto di aggiornamento con l'inserimento della scheda di monitoraggio relativa alle iniziative realizzate nel corso dell'anno e ai benefici attesi per i dipendenti (riduzione dei tempi di spostamento e costi di trasporto), per l'Azienda (regolarità dell'arrivo dei dipendenti e rafforzamento dell'immagine aziendale), per la collettività (riduzione delle emissioni di inquinanti e della congestione del traffico veicolare) (Deliberazione aziendale n. 1259/2023). Il Piano persegue la finalità di introdurre nuovi modelli organizzativi ed operativi per migliorare l'accessibilità al luogo di lavoro riducendo l'uso del mezzo privato individuale a favore di modalità di trasporto ambientalmente più sostenibili correlate a minori emissioni di inquinanti. Le azioni svolte nel 2023 hanno riguardato molteplici ambiti, tra cui: la comunicazione e la sensibilizzazione interna, avvalendosi in particolare della intranet aziendale per comunicati e la trasmissione di informazioni; i percorsi formativi, con un corso di ecoguida inserito all'interno del Piano Aziendale di Formazione; l'interazione con altri attori del trasporto pubblico locale e della mobilità cittadina, attraverso ad esempio la progettazione di un **servizio navetta per i dipendenti** e, come anticipato, l'attiva-

zione di una convenzione per l'**ampliamento della dotazione di parcheggi disponibili nelle aree adiacenti alla struttura ospedaliera** (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane"). Inoltre, relativamente al **rinnovo del parco auto**, sono stati rottamati tutti i mezzi a forte impatto ambientale e acquisiti un furgone elettrico, un pulmino a gasolio, due auto ibride.



3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO



L'ammmodernamento del parco delle tecnologie sanitarie e l'efficientamento dei processi e dei servizi messi a disposizione dall'Azienda avvalendosi delle ICT (Tecnologie Informatiche) e delle TLC (Telecomunicazioni) hanno rappresentato, anche nel 2023, importanti ambiti di sviluppo strategico sui quali l'Aou Senese ha continuato ad orientare le proprie azioni di governo e potenziamento tecnologico, coordinate in una logica di rete con l'Ente di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale (ESTAR), per il miglioramento continuo dei processi clinico-assistenziali e organizzativi al fine ultimo di creare valore per gli stakeholders aziendali, sia interni che esterni.

- L'Azienda ha proseguito nell'**impiego degli strumenti**, di cui si è dotata, **per la gestione dei processi di innovazione e la definizione di scelte informate in merito alla programmazione dei fabbisogni**. Come per tutte le principali procedure di governo aziendale, l'attuazione operativa di tali strumenti ha seguito un approccio partecipativo basato sul **principio di governance dipartimentale** che riconosce la centralità dell'interazione tra i Dipartimenti (DAI, Dipartimenti tecnico-amministrativi, Dipartimenti delle Professioni) e la Direzione aziendale nei processi di programmazione e, in generale, nel buon funzionamento dell'organizzazione. In particolare:
 - Lo sviluppo operativo del **percorso di definizione, valutazione e aggiornamento del fabbisogno di apparecchiature sanitarie** è stato disciplinato dalla relativa **procedura aziendale**, adottata nel 2021, la quale, nel corso del 2023, è stata anche **oggetto di revisione** con gli obiettivi di: potenziare ulteriormente la capacità di valutazione e programmazione delle acquisizioni necessarie, attraverso una previsione più puntuale degli effetti determinati dalle potenziali acquisizioni, siano esse in proprietà o in service/noleggior; rivedere la quantità e la tipologia delle informazioni che le strutture richiedenti devono fornire per valutazioni in merito agli effetti previsti dall'eventuale acquisizione su attività e prestazioni che verranno erogate; a fronte del maggior quantitativo di informazioni richieste, prevedere nuove modalità operative di invio delle richieste di acquisizione da parte dei Direttori dei Dipartimenti e delle Aree interdipartimentali per garantire un iter più efficiente e accurato di definizione del fabbisogno di apparecchiature sanitarie (A.DG.PA.30 Rev.1);
 - Allo stesso modo, con riferimento alle **attrezzature non sanitarie, arredi, beni economici inventariabili e servizi**, ed alle **attrezzature e servizi in ambito ICT**, sono state attuate le relative **procedure** (adottate rispettivamente con Deliberazioni aziendali nn. 823/2021 e 479/2022) **per la determinazione dei fabbisogni da inserire negli strumenti di programmazione**, in risposta alle esigenze di aggiornamento continuo della dotazione aziendale.
- I suddetti percorsi hanno informato e alimentato la **predisposizione dei Piani programmatori aziendali** che, sulla base degli indirizzi strategici perseguiti dall'Azienda, individuano le iniziative da intraprendere in termini di investimento tecnologico e ne quantificano la relativa spesa presunta:
 - Oltre all'approvazione del **Programma biennale 2023-2024 di beni e servizi** (estratto dalla programmazione dell'attività contrattuale di competenza dell'ESTAR per il biennio con riferimento alle procedure di gara di interesse dell'Aou Senese), sono stati adottati il **Piano**

dei fabbisogni delle attrezzature elettromedicali e il Piano dei fabbisogni di arredi da acquisire entro il 2023, insieme al Piano dei fabbisogni dei servizi e delle concessioni annuale 2023 (Deliberazione aziendale n. 136/2023);

- Nel 2023 l'Azienda si è dotata di un ulteriore strumento di programmazione, rappresentato dal **Piano triennale delle manutenzioni e degli investimenti in ambito ICT - ESTAR per il triennio 2023-2025** (Deliberazione aziendale n. 135/2023), che contiene le previsioni di spesa relative alle tecnologie informatiche sia per quanto riguarda reti e sistemi e procedure e flussi, sia per la manutenzione e assistenza sui contratti in essere nel triennio, sia per le nuove opere eventualmente rivedibili e/o riutilizzabili anche a seguito di novità definite dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il Piano, **sviluppato in collaborazione con l'ESTAR**, è oggetto di monitoraggio e aggiornamento annuale.
- Con riferimento ai processi di **rinnovo del parco delle tecnologie sanitarie**, sono state **consegnate nuove attrezzature per un importo di euro 8,1 mln** (5,5 mln nel 2022) e sono stati emessi **ordini di fornitura per ulteriori euro 7 mln** (7,1 mln nel 2022), **di cui rispettivamente euro 0,25 mln e 3,7 mln** nell'ambito dei finanziamenti del **PNRR**. Tra gli investimenti di maggior rilievo, si individuano le installazioni della nuova Tomografia Computerizzata (TC) da 256 strati, con caratteristiche tecnologiche di ultima generazione, della Diagnostica per Immagini, e del nuovo angiografo monopiano della Radiologia interventistica, con un impegno finanziario complessivo di circa euro 3 mln.
- Ai fini dello svolgimento delle **procedure di sostituzione delle grandi apparecchiature**, approvate dalla DGRT n. 599/2022 (avente ad oggetto "PNRR e PNC - Missione 6 - approvazione degli interventi programmati e assegnazione delle relative risorse"), è stata definita una puntuale pianificazione degli interventi previsti e delle opportune modalità di riorganizzazione e redistribuzione delle attività di erogazione delle prestazioni sanitarie interessate dagli interventi durante l'esecuzione dei lavori, con l'obiettivo di assicurare adeguati livelli di capacità produttiva (Deliberazione aziendale n. 880/2023).





- Si è conclusa la definizione di tutti i progetti esecutivi che consentiranno l'installazione, nel corso del 2024, delle grandi apparecchiature finanziate dal PNRR per un valore complessivo di oltre euro 6 mln, prevedendo un ulteriore impegno finanziario di euro 1,7 mln per acquisire accessori e strumentazione integrativa indispensabile per l'adeguata messa in uso delle apparecchiature, e di euro 3,5 mln per la realizzazione delle opere edilizie e impiantistiche necessarie all'installazione.
- Sono proseguite le attività congiunte della Direzione aziendale e delle strutture amministrative e tecniche per il **monitoraggio sui processi di acquisizione di attrezzature sanitarie**, con riferimento particolare agli obiettivi infrannuali inerenti alle evasioni degli ordini ed agli acquisti.
- Sempre sul piano dei processi di monitoraggio, sono stati sviluppati sistemi per condurre analisi puntuali sull'uso efficiente e razionale delle tecnologie sanitarie grazie alla realizzazione di **cruscotti di Business Intelligence per valutare l'utilizzo delle apparecchiature ad elevata tecnologia collegate al Sistema Informativo Radiologico (RIS)**. In particolare, il **cruscotto "Utilizzo apparecchiature RIS"**, 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 RIS, fornendo così una misura di quanto le tecnologie sono utilizzate. L'applicazione del cruscotto consentirà di orientare gli investimenti, evidenziare condizioni di sotto o sovra-utilizzo delle tecnologie e identificare possibilità di aggregazione e ottimizzazione della produzione.
- I processi di **rinnovo degli arredi** in funzione delle nuove opere, allineando le scelte di acquisto all'avanzamento dei lavori e delle ristrutturazioni, alle sostituzioni per obsolescenza e alla continuità delle attività clinico-organizzative, hanno determinato una **spesa effettiva pari a circa euro 0,64 mln**.
- Le **attività di gestione dei processi ICT e TLC**, a supporto delle dimensioni clinico-assistenziale e organizzativa, sono state presidiate dall'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC della Direzione Generale con l'obiettivo sia del mantenimento della continuità operativa dei sistemi e dei servizi all'interno dell'Azienda sia dell'innovazione in un'ottica di convergenza delle informazioni per garantire decisioni rapide, oggettive e data-driven oltre che al fine di migliorare ed incrementare i servizi. In particolare, i principali ambiti di progettualità nel 2023 sono stati:
 - **Processi di innovazione infrastrutturale** (set di progettualità finalizzate ad estendere in forma stabile la capacità dell'Azienda in termini di infrastruttura di telecomunicazioni), quali ad esempio l'implementazione del progetto DAS - Distributed Antenna System che consente di estendere la copertura degli operatori mobili nelle zone non raggiunte dell'ospedale, con ultimazione prevista per aprile 2024, e di **innovazione applicativa** (implementazione di servizi a valore aggiunto per i professionisti, i pazienti e gli altri stakeholders), con molteplici iniziative tra cui la manutenzione evolutiva del nuovo sito web aziendale (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability") e lo sviluppo della progettazione della nuova intranet (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane");
 - **Governo dei fabbisogni di attrezzature e servizi e gestione del magazzino ICT e TLC** che ha prodotto, tra i diversi risultati, la sostituzione di postazioni di lavoro obsolete e il relativo incremento (dalle 5305 unità del 2022 alle 5708 del 2023), l'aggiunta di 30 nuovi access point e 5 rack, la sostituzione 10 switch e la messa in opera delle 165 nuove stampanti ordinate su fondi PNRR;
 - **Processi di gestione, controllo e ottimizzazione degli impianti e servizi di telefonia e rete dati** funzionali ad interventi come l'installazione e certificazione di 92 punti di rete all'interno dell'Azienda e la posa di 7,8 km di cavi ethernet, il monitoraggio dell'utilizzo e dei

costi della telefonia fissa e mobile (1800 linee interne e 130 linee mobili attive), l'avvio di una campagna di recupero di telefoni e SIM inutilizzate, la gestione dell'impianto cercapersone e delle sostituzioni dei vari dispositivi fissi e mobile.

- Nell'ambito delle **sinergie** e dei **network attivati per lo sviluppo continuo dell'innovazione tecnologica**, l'Azienda ha aderito ufficialmente, a maggio 2023, all'Alliance for Internet of Things Innovation (AIOTI), un network europeo che riunisce diverse Aziende, Istituzioni accademiche, Organizzazioni di ricerca e Enti governativi impegnati nello sviluppo e nell'adozione di tecnologie legate all'Internet of Things (IoT), all'Edge Computing e non solo, all'interno dell'EU. Sono inoltre proseguite, in collaborazione con il Dipartimento di Biotecnologie Mediche dell'Università degli Studi di Siena, le attività del Progetto OHIO - Odin Hospital Indoor cOmpass, finanziato con il programma EU Horizon 2020, volte all'ampliamento delle funzionalità di SPOT, piattaforma in uso per la gestione degli spazi e degli asset, al fine sia di georeferenziare gli apparati elettromedicali per agevolarne la manutenzione preventiva e correttiva, sia di sviluppare un'applicazione di infomobilità indoor.





4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE



Nel corso del 2023 sono state consolidate o introdotte azioni al fine di garantire in Azienda la piena operatività dell'assetto dipartimentale, individuato dal legislatore nazionale e regionale, e ripreso dal nuovo Statuto aziendale (Deliberazione aziendale n. 298/2023), come modello ordinario per il governo operativo di tutte le attività delle Azienda Sanitarie. La continuità del percorso di valorizzazione della governance aziendale basata sui Dipartimenti si è caratterizzata per la ricerca e lo sviluppo di forme di responsabilizzazione "a cascata" dei diversi livelli organizzativi per assicurare una partecipazione informata e consapevole dei dipendenti al funzionamento e alle attività aziendali; ciò facendo leva sul ruolo chiave del Dipartimento, primo interlocutore della Direzione aziendale, nell'assicurare all'interno dei suoi livelli organizzativi il passaggio e la condivisione di informazioni, insieme al coinvolgimento di tutti i professionisti nei principali processi di governo aziendali. Le azioni in attuazione di un modello di governance dipartimentale così inteso, avviate o già in essere nel 2023, sono riepilogate all'interno del "Piano sul Benessere organizzativo dell'Aou Senese" (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane"), la cui redazione è stata conclusa nel 2023; tra gli obiettivi del Piano, vi è infatti quello di mettere a sistema l'impegno organico dell'Azienda nel rafforzamento di meccanismi per una governance aziendale sempre più allargata e condivisa, anche alla luce degli 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), che hanno fatto emergere aspetti inerenti alla mancata partecipazione e comunicazione delle scelte strategiche ed organizzative all'interno dell'Azienda. Pertanto di seguito sono riportate le principali iniziative avviate o consolidate nel corso del 2023 in tema di governance partecipata al governo dell'Azienda, rimandando per ulteriori contenuti al Capitolo 6 del presente documento mentre per approfondimenti al succitato Piano dedicato al benessere organizzativo (https://www.ao-siena.toscana.it/wp-content/uploads/2024/01/Delibera_61_2024_Piano_sul_Benessere_Organizzativo_AOUS.pdf).

- Le **procedure di governo aziendale** per la realizzazione dei processi di programmazione annuale dei fabbisogni di risorse e di regolamentazione degli ambiti di sviluppo organizzativo per il buon funzionamento dell'Azienda (es. valorizzazione delle risorse umane, rinnovamento e potenziamento tecnologico e strumentale, lavori e organizzazione degli spazi ospedalieri), sono state **oggetto di continua applicazione avvalendosi del coinvolgimento diretto dei Dipartimenti e delle interazioni con la Direzione aziendale**.
- L'**Ufficio di Direzione**, organo collegiale a supporto della Direzione aziendale presieduto dal Direttore Generale e composto dalla Direzione aziendale, dal Rettore dell'Università e/o suo delegato alla sanità, dai Direttori di Dipartimento (art. 18 dello Statuto aziendale), **si è riunito 13 volte**. In tale sede, nell'ambito dei molteplici processi decisionali strategici, sono stati presentati i principali atti di governo dell'Azienda, anche a valenza interaziendale, discusse analisi e riorganizzazioni dei percorsi e dei servizi, valutati i risultati dell'azione organizzativa, esaminate azioni di gestione ed organizzazione delle attività e di definizione degli assetti organizzativi dipartimentali e interdipartimentali. La composizione dell'Ufficio di Direzione è stata ampliata con l'**introduzione, disciplinata dal nuovo Statuto aziendale, dei Responsabili di Area interdipartimentale**, nell'ottica di continuo rafforzamento dei processi di governo partecipati e della



valenza trasversale dell'azione organizzativa. Ai fini di un'appropriata ed efficace attuazione del modello dipartimentale, la Direzione aziendale ha sostenuto i Direttori di Dipartimento affinché garantissero, in attuazione dei propri regolamenti, **processi di condivisione, all'interno delle strutture dipartimentali, di decisioni assunte in sede di Ufficio di Direzione**, con particolare riferimento a tematiche strettamente strategiche legate ad esempio alla programmazione di obiettivi per il medio-lungo periodo, alla valutazione delle performance, a rilevanti progettualità promosse.

- Gli **iter ampiamente partecipati hanno continuato a caratterizzare le fasi propedeutiche all'adozione dei principali atti di programmazione e organizzazione aziendale e di progettualità strategiche a valenza interna ed esterna** (tra cui: Strategie triennali aziendali, Programmazione Integrata triennale di Area Vasta, Progetto dedicato al coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura), nonché il successivo monitoraggio sulla loro attuazione, con specifiche richieste di contributi ai Direttori di Dipartimento, di Struttura, delle principali articolazioni aziendali e lo svolgimento nel corso dell'anno di incontri di confronto "allargati" tra la Direzione aziendale ed i professionisti, in alcuni casi anche alla presenza delle Istituzioni (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"). A partire dalla fine del 2023, con l'obiettivo di rafforzare la condivisione e la partecipazione ai processi strategici aziendali a tutti i livelli dell'organizzazione, è stata **introdotta la possibilità di consultazione della versione in bozza dei principali atti per 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.
- Nell'ambito dell'operatività del modello dipartimentale in tema di governo partecipato delle attività, così come peraltro disciplinato dagli specifici regolamenti di Dipartimento, sono proseguiti **gli incontri periodici, in sede di Comitato di Dipartimento**, su temi gestionali ed organizzativi relativi a processi di funzionamento dipartimentali.
- Nel corso del **processo annuale di budget**, si sono svolti **gli incontri della Direzione aziendale con i diversi Dipartimenti "allargati" alle figure dirigenziali e chiave del comparto**, oltre a momenti di **discussione collegiale tra i professionisti del Dipartimento** su obiettivi e valutazione dell'andamento budgetario, quest'ultimi riconosciuti come obiettivi specifici nelle schede di budget di Dipartimento/struttura. Nelle **schede di budget per l'anno 2023** sono stati, inoltre, assegnati alcuni **obiettivi di miglioramento della performance organizzativa complessiva del Dipartimento**, su cui si è basata la valutazione delle strutture dipartimentali per la responsabilità condivisa nel raggiungimento di target comuni inerenti ai principali sistemi di valutazione delle performance aziendali, quali: il rispetto della degenza media del Dipartimento rispetto agli standard regionali; il monitoraggio e la riduzione del tasso di mortalità intraospedaliera per Dipartimento; il mantenimento o incremento del peso medio del DRG del Dipartimento; il mantenimento o incremento della percentuale di DRG di alta complessità per Dipartimento rispetto al totale dei ricoveri ordinari. Anche per il 2023, sono state programmate, e successivamente oggetto di attuazione e monitoraggio, **progettualità intra e interdipartimentali tra gli obiettivi delle strutture coinvolte**, al fine di alimentare la collaborazione, l'integrazione e le sinergie multiprofessionali, all'interno del Dipartimento e tra Dipartimenti (8 progetti dipartimentali e 27 interdipartimentali).
- Lo sviluppo della **governance dipartimentale ha continuato ad essere centrale nelle scelte inerenti alla progettazione della struttura, definizione degli assetti, individuazione delle relazioni alla base del funzionamento dell'organizzazione**, le quali hanno guidato **l'iter di modifica dello Statuto aziendale** che si è concluso nel 2023 (Deliberazione aziendale n. 298/2023). Tra gli obiettivi perseguiti al fine anche di rendere l'organizzazione pronta per le in-



novazioni e le progettualità strategiche in corso di sviluppo, vi era il rafforzamento della valenza trasversale dell'azione organizzativa e la configurazione di articolazioni aziendali sempre più funzionali alla natura e tipologia delle attività svolte, oltre che omogenee in termini di discipline afferenti, contribuendo a migliorare le condizioni lavorative ed i processi di lavoro, l'impiego efficiente e appropriato delle risorse (umane, tecnologiche, strutturali) per lo svolgimento dei percorsi clinico-assistenziali, le sinergie e le collaborazioni multiprofessionali, l'integrazione orizzontale di competenze. In quest'ottica si sono collocate le scelte di:

- **Valorizzazione dell'organizzazione per Aree** per rendere le sinergie nei e tra i Dipartimenti funzionali al coordinamento trasversale di attività e funzioni proprie delle strutture afferenti, agevolare il confronto tra professionisti nonché un presidio governato delle risorse all'interno dei processi clinico-organizzativi. Le Aree sono 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 (area interdipartimentale) ma per particolari esigenze organizzative anche nel medesimo Dipartimento (area dipartimentale), di cui presidiano il coordinamento trasversale delle attività. Nel corso del 2023 l'assetto, l'operatività e la funzionalità delle Aree sono stati oggetto di revisione e monitoraggio, le sinergie interdipartimentali all'interno delle Aree hanno continuato ad essere al centro di iniziative e progettualità strategiche e di cambiamento organizzativo (Capitolo 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei processi di cura e degli esiti") e, come anticipato, alla luce delle modifiche statutarie, i Responsabili delle Aree interdipartimentali hanno iniziato a prendere parte ai lavori dell'Ufficio di Direzione alla luce del principio organizzativo di governance aziendale sempre più partecipata (nell'organigramma aziendale, sono presenti due aree interdipartimentali: "Anestesia e Rianimazione" e "Diagnostica per immagini e radiologia interventistica");
- Riorganizzazione dei Dipartimenti, anche attraverso il processo di **razionalizzazione del numero di articolazioni organizzative** e la **ridefinizione di assetti dipartimentali** (Capitolo 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti"), affinché la gestione delle risorse e delle relazioni intradipartimentali potesse risultare sempre più funzionale al miglioramento dell'appropriatezza e dell'efficacia dei percorsi di cura e assistenza, rafforzando pertanto l'organizzazione dipartimentale;
- Sviluppo e piena operatività del **nuovo assetto del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche e del Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie e della Riabilitazione e della Prevenzione**, quest'ultimo interessato anche da un cambio di denominazione introdotto dalle modifiche statutarie. La revisione apportata si sostanzia nell'adozione di un approccio di assegnazione funzionale delle risorse alle Aree o Piattaforme assistenziali, definite come aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni e/o intensità/complessità di attività (art. 44 dello Statuto aziendale), con gli obiettivi di superare i modelli verticali di assegnazione alle strutture, valorizzare i meccanismi di integrazione e sinergia tra professionisti, alimentare scelte informate di definizione dei fabbisogni e di impiego delle risorse, migliorare la chiarezza di ruoli, funzioni, relazioni organizzative. A ottobre 2023, si è svolto un **evento interno di illustrazione del nuovo assetto organizzativo** dei Dipartimenti delle Professioni, aperto alla partecipazione di tutti i professionisti, con interventi della Direzione aziendale e dei referenti di tutte le professioni sanitarie interessate dalla riorganizzazione.
- Per rispondere alle esigenze di **bilanciamento delle varie responsabilità in materia di salute e sicurezza** sul lavoro calandole nel modello dipartimentale, è proseguita con continuità e tempestività di intervento la gestione del processo di conferimento di delega, ai sensi dell'art.



16 del D.lgs. 81/2008, ai Direttori di Dipartimento e di nomina, a cascata, di dirigenti e preposti all'interno delle UU.OO.

- È stato adottato il **nuovo regolamento sul sistema di valutazione della dirigenza** (titolari di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di programma e professionali) che prevede, oltre alla valutazione pluriennale, una verifica annuale basata su molteplici dimensioni di performance, sia prestazionali e organizzative legate al grado di allineamento dell'azione individuale agli obiettivi aziendali sia "soft" relative alle competenze e comportamenti individuali (Deliberazione aziendale n. 920/2023). Il nuovo strumento risponde all'esigenza di informare le scelte su assetti e processi organizzativi e sull'**allineamento tra i sistemi di valutazione della performance, a partire dal livello individuale, e quelli di programmazione e controllo**, in vista del funzionamento complessivo dell'organizzazione e dell'unitarietà dell'azione aziendale (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- **Nel corso dell'anno molteplici azioni sono state dedicate a dare visibilità a obiettivi programmatici, performance realizzate, riorganizzazioni, progetti aziendali**, avvalendosi degli strumenti di comunicazione interna (newsletter, comunicazioni a lista utenti, etc.), della intranet aziendale oggetto dell'avvio di un processo di riprogettazione e ristrutturazione che ha visto anche l'inserimento di nuove sezioni ("Benessere organizzativo", "Documenti di rilevanza strategica", etc.), del sito web istituzionale con l'introduzione di pagine informative su risultati e attività aziendali ("Atti di Governo Aziendale", etc.), dell'organizzazione di eventi a tema ("Settimana dedicata alla partecipazione e all'ascolto dei dipendenti", "Focus Aou Senese", etc.) (Capitoli 6 "Valorizzazione delle risorse umane" e 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").

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



Nel 2023 l'Aou Senese è stata fortemente impegnata nel garantire, attraverso specifiche azioni di carattere aziendale e interaziendale, continuità ai processi di innovazione organizzativa, miglioramento continuo dei percorsi clinico-organizzativi, responsabilizzazione sulle funzioni di gestione e governo dei percorsi, razionalizzazione e ottimizzazione della struttura organizzativa, valorizzazione delle reti a livello di Area Vasta, regionale e nazionale, coinvolgimento degli stakeholders nelle attività di progettazione ed erogazione dei servizi.

- Al fine di assicurare un appropriato governo dei percorsi ambulatoriali e chirurgici in Azienda, **è proseguita l'attività della gestione operativa (UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri)** per la messa in campo di azioni organizzative orientate ad un'attenta pianificazione delle piattaforme produttive condivise (sale operatorie, ambulatori, posti letto), alla programmazione dell'attribuzione delle risorse, al monitoraggio costante di indicatori relativi all'uso efficiente degli asset ed alla capacità di tempestiva e appropriata risposta ai bisogni di salute e alla domanda di prestazioni per individuare e applicare misure correttive. L'azione della gestione operativa aziendale si è mossa 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. Per l'operatività di tale modello, è stato **individuato il Coordinatore aziendale del governo delle prestazioni sanitarie** con responsabilità di gestione e monitoraggio delle prestazioni sanitarie, delle liste e dei tempi di attesa, per rispondere ai bisogni e alle aspettative dei cittadini dell'Area Vasta (Deliberazione aziendale n. 424/2023). Il **Piano aziendale di miglioramento delle liste di attesa per l'anno 2023, adottato in applicazione della DGRT nn. 349/2023** ("Piano miglioramento Liste di attesa Interventi chirurgici e prestazioni ambulatoriali. Anno 2023") e **della succitata DGRT n. 351/2023**, ha dettagliato i monitoraggi e le azioni per il recupero dei tempi di attesa, con riferimento sia alla specialistica ambulatoriale (monitoraggi e azioni su: strutturazione delle agende e percorso di prenotazione; governo della domanda e miglioramento dell'appropriatezza prescrittiva; gestione dell'offerta), sia all'attività chirurgica (monitoraggi e azioni su: pianificazione delle attività di sala operatoria; programmazione aziendale della lista di attesa; verifica delle procedure chirurgiche a bassa e media complessità, effettuabili con adeguati livelli di efficacia e sicurezza, in un contesto ambulatoriale, di day surgery o di week surgery; operatività degli accordi interaziendali con l'Azienda UsI Toscana Sud Est per l'attività congiunta in ambito di chirurgia programmata e attività di anestesia e rianimazione, erogazione congiunta di prestazioni di chirurgia robotica, attivazione della rete della cardiologia interventistica strutturale) (Deliberazione aziendale n. 452/2023).
- Relativamente al **percorso ambulatoriale**, sono state perseguite le azioni di miglioramento avviate nel 2022 in materia di processi di monitoraggio e raggiungimento dell'equilibrio tra domanda e offerta di prestazioni. In particolare:
 - È stato perfezionato il sistema aziendale di monitoraggio, **integrando tutti i differenti monitoraggi ambulatoriali in essere** (primi accessi in ambito di garanzia, silos aziendale dello stato di prenotazione delle agende di primo accesso, monitoraggio della presa in carico) in



una singola interfaccia, la quale è stata arricchita di ulteriori informazioni che, in tempo reale, permettono di monitorare tutte le attività ambulatoriali per singola Unità Operativa;

- È stato sviluppato un **nuovo monitoraggio sulle prestazioni di diagnostica strumentale** che consente di distinguere le prestazioni erogate dalle UU.OO. per tipologia di percorso del paziente (pazienti ambulatoriali oncologici/non oncologici, pazienti ricoverati, pazienti del Pronto Soccorso), delineando quindi il fabbisogno aziendale per ciascun percorso. Il monitoraggio assicura un'analisi dettagliata delle sedute (suddivise per tipologia di prestazione, categoria di paziente, stanza, macchinario, centro di costo erogante) e dei volumi di erogazione, con la possibilità di visualizzare specifiche analisi descrittive per settimana, giorno della settimana, fascia oraria e ora di erogazione. Al fine di arricchire le informazioni, si è proceduto all'analisi dei tempi di refertazione relativi alle prestazioni di TC, RM, RX e SCINTIGRAFIE per i soli pazienti ambulatoriali;
- In attuazione delle linee di programmazione di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), sono stati istituiti **tavoli interaziendali Aou Senese - Azienda UsI Toscana Sud Est** (Deliberazione aziendale n. 451/2023) che, nell'ambito di incontri cadenzati, hanno svolto lo **studio dell'appropriatezza prescrittiva** insieme ai rappresentanti delle specialità interessate e della Medicina Generale. Nella **fase pilota** sono state analizzate due prestazioni ad elevato tasso prescrittivo, quali **la visita cardiologica e l'ecografia dell'addome**, al fine di individuare i possibili criteri di appropriatezza prescrittiva, recependo quanto già rilasciato dall'Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali in materia di quesito diagnostico e priorità prescritta.

Nel 2023 è proseguita la **crescita dei volumi** di visite specialistiche ambulatoriali e di prestazioni diagnostiche. In particolare, le **prestazioni complessive per le prime visite specialistiche sono risultate pari a 159.578 nel 2023, rispetto a 147.321 nel 2022 e 130.409 del 2021, mostrando un incremento rispettivamente di +8% e +22%**. Il **Catchment Index**, ovvero la percentuale di prime visite prenotate su quelle prescritte, è **cresciuto ulteriormente rispetto al 2022 (68,7%) arrivando al 69%** (Capitolo 9 "Miglioramento delle performance aziendali").

- Con riferimento al **percorso chirurgico**, il team di gestione operativa si è mosso all'interno del quadro di regole e procedure definite dal regolamento del blocco operatorio approvato nel 2022 che disciplina il governo del percorso con riferimento: alla programmazione e assegnazione puntuale delle sedute sulla base della priorità delle liste di attesa chirurgiche e delle risorse di sala operatoria per mantenere l'allineamento tra domanda e offerta di interventi di patologia oncologica, e non, di tutte le specialistiche; all'organizzazione e al controllo delle attività dei blocchi operatori in termini di impiego di risorse (professionali, strutturali e tecnologiche); al monitoraggio sistematico volto ad individuare tempestivamente le criticità emergenti (monitoraggio liste di attesa, in particolare oncologiche, e monitoraggio sull'utilizzo delle ore assegnate di sala operatoria con invio settimanale di report ai Direttori delle UU.OO.). Tra le ulteriori azioni sviluppate nel corso del 2023:
 - È stata pubblicata la **procedura aziendale "Gestione del percorso chirurgico oncologico"** (Deliberazione aziendale n. 834/2023) che illustra le fasi salienti del percorso e gli strumenti aziendali di monitoraggio della sua attuazione, al fine di garantire l'intervento chirurgico entro 30 giorni dall'immissione in lista di attesa del paziente;
 - Sul piano dell'**offerta formativa**, è stato avviato un **progetto, rivolto al team di gestione operativa e agli attori di uno dei percorsi chirurgici, che si basa sul ricorso all'approccio del lean management** per guidare le scelte di ottimizzazione dell'impiego dei vari asset produttivi con l'obiettivo di renderli ancora più efficienti;



- Con riferimento al miglioramento continuo di tutte le fasi del percorso chirurgico, il team di gestione operativa è stato impegnato, in particolare, nel **correlare la programmazione delle sedute operatorie con la preospedalizzazione**, in vista del miglior utilizzo delle risorse e della minimizzazione del disagio dei pazienti, garantendo sempre maggior appropriatezza nella presa in carico durante il percorso;
- Nell'ambito dei sistemi di programmazione e controllo, ed in particolare del processo annuale di budget, sono stati inseriti **specifici obiettivi all'interno delle schede di budget delle strutture chirurgiche** relativi a molteplici dimensioni (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 dal team di gestione operativa), con finalità di indirizzo dell'azione organizzativa;
- Sono stati oggetto di sviluppo continuo e monitoraggio, nonché dell'introduzione di nuove progettualità, i **percorsi chirurgici interaziendali a livello di Area Vasta** inseriti nella Programmazione Integrata triennale (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende sanitarie"). Relativamente ai percorsi interaziendali di **chirurgia pediatrica e robotica**, avviati nel 2022, è proseguito l'impegno congiunto delle due Aziende, nel primo caso, nel garantire l'operatività di equipe miste per l'erogazione di prestazioni chirurgiche robotiche presso il Polo dell'Aou Senese (per finalità di ottimizzazione dell'impiego del sistema robotico, formazione e acquisizione di esperienza sul campo, equità di accesso alle prestazioni) e, nel secondo, per la presa in carico del bambino, dalla visita ambulatoriale all'intervento chirurgico e follow-up, presso il Presidio Ospedaliero territoriale da parte di un team clinico-assistenziale integrato Aou Senese - Azienda Usl Toscana Sud Est (per finalità di equità e prossimità delle cure, sviluppo di skills pediatriche in ambito chirurgico e anestesiological, qualità e sicurezza dei percorsi).

I volumi di interventi chirurgici sono cresciuti ulteriormente nell'anno 2023 confermando il trend aziendale di recupero della casistica chirurgica persa nel 2020 a causa della pandemia; infatti, **l'attività chirurgica in elezione dell'Aou Senese è passata da 12.416 interventi nel 2022 a 13.866 nel 2023**, in crescita del +12% e con valori più alti rispetto all'epoca pre-Covid (13.555 nel 2019). Relativamente all'**attività chirurgica in urgenza**, si rileva nell'anno 2023 un **sostanziale mantenimento del volume di interventi** (pari a 3.461) effettuati dall'Aou Senese rispetto sia al 2022 (pari a 3.520) che al 2019 (3.675). Si è inoltre continuato a presidiare il **processo di crescita aziendale dell'attività di chirurgia oncologica** sia in termini di volumi di attività che di **capacità di rispettare i tempi di attesa previsti per gli interventi con classe di priorità "A"**, i quali dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di inserimento in lista di attesa chirurgica; con particolare riferimento a questa ultima dimensione di performance, nell'anno 2023 l'Aou Senese ha mantenuto elevato (pari all'**85%**) il valore dell'indicatore, che negli anni tra il 2019 ed il 2022 si è attestato stabilmente tra l'85% ed il 90% (Capitolo 9 "Miglioramento delle performance aziendali"). Il governo del percorso chirurgico ha consentito di raggiungere, nel corso del 2023, una **maggiore ottimizzazione degli spazi di sala operatoria**, utile a fronteggiare diverse criticità che si sono presentate nel corso dell'anno; come per il 2022, per molte settimane durante l'anno sono state assegnate **oltre 900/ore a settimana di alta, media e bassa complessità chirurgica**. Anche nel 2023, sono proseguite le prestazioni chirurgiche aggiuntive in regime di day surgery/ordinario nella giornata di sabato per molteplici strutture (ortopedia, chirurgia oncologica della mammella, chirurgia toracica).

- Ai fini di un maggior **potenziamento della chirurgia robotica**, sono state identificate ulteriori azioni volte alla ricerca di ambiti di sviluppo dell'attività, sia in termini di nuove applicazioni cliniche che di ottimizzazione dell'utilizzo della piattaforma robotica. In particolare, nel 2023 è stato

attuato un **progetto, in collaborazione con AB Medica Spa, di crescita del programma di chirurgia robotica in Aou Senese**, tramite percorsi formativi, analisi organizzative, individuazione e sviluppo di misure di miglioramento (tra cui: revisione dei lay-out di sala operatoria e protocolli dedicati per procedura), funzionali all'ottimizzazione dell'impiego della piattaforma robotica Da Vinci XI SI 4000 dual Console Intuitive Surgical (Deliberazione aziendale n. 174/2023). La progettualità individua molteplici specialità (urologia, chirurgia generale, chirurgia toracica, ginecologia, chirurgia bariatrica, chirurgia pediatrica, 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. Oltre alla progettualità strategica con AB Medica Spa, sempre sul piano del miglioramento continuo dei percorsi chirurgici robotici e delle performance organizzative realizzate, sono stati definiti **obiettivi di budget specifici per le strutture interessate** da tali attività e **assegnate 12 ore di sala robotica al giorno alle diverse discipline chirurgiche** che fanno uso del robot. L'attenzione posta all'attività di chirurgia robotica in Azienda, anche con riferimento alla **dimensione interaziendale**, attraverso lo sviluppo della succitata progettualità in collaborazione con l'Azienda Usl Toscana Sud Et (Capitolo 8 "Partnership con le altre Aziende"), ha portato ad un aumento, crescente negli ultimi anni, delle performance realizzate che, nel 2023, si sono caratterizzate per il **superamento della soglia di 400 interventi chirurgici con metodica robot-assistita/anno (433**, di cui 179 di urologia, 94 di chirurgia generale e oncologica, 85 di chirurgia toracica, 30 di chirurgia bariatrica, 29 di ginecologia, 13 di otorinolaringoiatria, 3 di chirurgia pediatrica), registrando incrementi del **+ 23% e + 81% rispetto al 2022 (353) e al 2021 (239)**.





- Per molteplici finalità, tra cui la risoluzione dei problemi di overcrowding in Pronto Soccorso, è stata **riattivata, a partire da luglio 2023, la Discharge Room**, come strumento di potenziamento dell'organizzazione per agevolare i flussi in entrata e in uscita dall'ospedale, facilitando i processi di dimissione e ammissione dei pazienti con conseguente riduzione del boarding in Pronto Soccorso. All'interno del locale dedicato al servizio, dotato di area relax, sono accolti, da infermieri e personale di supporto, i pazienti dimessi dai reparti di degenza, dal Pronto Soccorso e dall'Osservazione Breve Intensiva. La disciplina del percorso di gestione delle dimissioni attraverso il servizio è stata oggetto di specifica procedura aziendale, con riferimento alle tipologie di pazienti che vi possono transitare, alle modalità e agli orari di attivazione e funzionamento del servizio al fine di standardizzarne e ottimizzarne l'accesso, alle funzioni del personale assegnato alla Discharge Room (Deliberazione aziendale n. 676/2023).
- Nel corso del 2023 l'Aou Senese ha proseguito nelle **attività di consolidamento e sviluppo continuo dei percorsi trapiantologici e di procurement**, in un'ottica di rafforzamento della rete trapiantologica regionale, attraverso:
 - L'applicazione e l'aggiornamento dei contenuti dei **documenti di organizzazione e dei PDTA dei Programmi Regionali di trapianto e dei Centri di Trapianto aziendali** (es. revisione percorso trapianto di rene da vivente - A.DS.PA.159 Rev.3), insieme alla definizione di nuovi percorsi organizzativi (es. per il mantenimento e stoccaggio dei reni) e l'avvio di collaborazioni intraziendali a carattere multiprofessionale all'interno dei percorsi (es. con figure specialistiche interne afferenti al Servizio di circolazione extracorporea);
 - La **produzione, revisione e operatività dei documenti aziendali sui percorsi di procurement** (es. PDTA Donazione a cuore fermo controllato – cDCD/DCD3 in Aou Senese - A.DS-PA.201 Rev.0, Pianificazione del percorso donativo di tessuto e/o multitestito in Aou Senese - A.DS.PA.138 Rev.1) e lo svolgimento di lavori nell'ambito di incontri di collaborazione con l'Azienda territoriale al fine di sviluppare e ottimizzare l'attuazione di procedure in considerazione della natura trasversale dei percorsi (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"); tra le ulteriori azioni si rileva, oltre al maggior coinvolgimento nei percorsi delle strutture di anestesia e rianimazione per il **rafforzamento della funzione di procurement in Azienda**, la prosecuzione delle attività di **formazione intensiva** rivolte al personale sanitario dei setting assistenziali al fine di potenziare la conoscenza e la sensibilizzazione sulle tematiche di donazione, insieme alle iniziative di informazione per la collettività, in collaborazione con il mondo del volontariato, in particolare in ambito scolastico (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability");
 - L'invio della **documentazione di monitoraggio per il mantenimento/rinnovo delle autorizzazioni regionali e dell'accreditamento dei Centri Trapianto** afferenti ai Programmi Regionali;
 - L'**attivazione di collaborazioni interaziendali e interistituzionali per il rafforzamento delle reti a livello nazionale** (es. Protocollo d'Intesa con l'Azienda Ospedale Università Padova per attività chirurgica nell'ambito del trapianto di cuore e polmone) e per l'attività professionalizzante ai fini della formazione specialistica di area sanitaria (es. Convenzione con l'Università degli Studi di Padova) (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende");
 - Presso il **Programma Trapianto di cellule staminali emopoietiche (CSE)**, la certificazione del Centro a ottobre 2023, sulla base delle risultanze dello svolgimento, a febbraio dello stesso anno, della **verifica del Centro Nazionale Trapianti/Centro Nazionale Sangue** relativa alla conformità ai requisiti minimi organizzativi, strutturali, tecnologici. Ai fini dello sviluppo continuo delle attività del Centro, è stato **avviato il percorso pedepeduto alla sua qua-**

lificazione per lo svolgimento di attività immunoterapica con terapia cellulare CAR-T. Inoltre, nell'ottica di crescita delle sinergie interaziendali, il **Centro si è fatto promotore del Protocollo d'Intesa con le altre Aziende ospedaliero-universitarie (Careggi, Meyer e Pisana)** per il trasferimento dei pazienti inseriti nel percorso di trapianto di CSE o trattamento con CAR-T, dei pazienti/donatori avviati alla raccolta di CSE/IEC, dei prodotti cellulari non ancora criopreservati nel caso di eventi avversi o cessazione forzata di attività (Deliberazione aziendale n. 694/2023). Sul piano organizzativo, è stata pubblicata la **procedura a disciplina del percorso assistenziale del paziente candidato a trapianto di cellule staminali emopoietiche** (A.DS.PA.191. Rev.0);

- Il proseguimento delle attività del **Centro Conservazione Cute** (Banca Tessuti e Cellule - Regione Toscana), all'interno della rete integrata regionale, con riferimento specifico ai seguenti processi e percorsi: **operatività del team medico-infermieristico nel prelievo di cute da donatore** che opera in ambito regionale per garantire la continuità e la stabilità dell'attività di procurement di tessuto cutaneo; svolgimento delle successive fasi di processazione e banking; **distribuzione di tessuto per trapianto in attuazione delle convenzioni interaziendali anche in ambito nazionale; collaborazione con il Centro Nazionale Trapianti (CNT)** per il supporto a progetti di rilevanza internazionale; **continuità dei progetti innovativi di ricerca nel settore dei trapianti di tessuti** in collaborazione con l'equipe dell'UOC Dermatologia (oggetto di brevetto una matrice dermica acellulare sterile per l'impiego in numerosi ambiti chirurgici) e con altre strutture aziendali (es. con la UOC Chirurgica oncologica della Mammella trapianto di tessuto areola-capezzolo per impiego autologo, autorizzato dal CNT, e tessuto adiposo per uso autologo, in fase di autorizzazione); **sviluppo continuo di corsi di formazione** per l'attività in area classificata di operatori di banche di tessuti, in collaborazione col CNT, e dell'offerta formativa rivolta a medici e infermieri destinati al team di prelievo della cute;
- La **continuità dell'attività del Coordinamento aziendale dei trapianti** come snodo centrale dei percorsi trapiantologici aziendali in vista di processi di programmazione, gestione, monitoraggio e innovazione dei programmi coordinati e allineati verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali e regionali. Il Coordinamento, integrato nella sua composizione (Deliberazione aziendale n. 219/2023), nell'ambito degli 8 svolti nel 2023 è stato sede di discussione e confronto su tematiche relative all'analisi dei missing in Azienda e alle relative proposte di miglioramento, alla creazione e all'operatività di **cruscotti di monitoraggio dei dati di attività, in collaborazione con l'UOC Controllo di Gestione**, alle sinergie con il volontariato per lo sviluppo di progetti condivisi, alla valutazione e al monitoraggio sui documenti strategici;
- La **redazione e approvazione dei documenti strategici per il triennio 2023-2025 relativi alle funzioni di procurement in Azienda, al Trapianto di cellule staminali emopoietiche (CSE), al Centro Conservazione cute** (Deliberazioni aziendali nn. 222/2023, 100/2023, 220/2023), i quali individuano gli obiettivi da perseguire a partire da un'attenta analisi della situazione "as is" e dalla definizione dei punti di forza e debolezza del modello organizzativo esistente (relativamente a molteplici dimensioni, tra cui: performance, risorse umane, spazi, tecnologie e ICT, assetto organizzativo, procedure, collaborazioni intra e interaziendali, comunicazione, ricerca, formazione dei professionisti); dalle risultanze dell'analisi, sono delineati i piani di implementazione e sviluppo operativo per il raggiungimento degli obiettivi individuati ed il miglioramento continuo delle performance organizzative.

Sul piano dei **processi di miglioramento e semplificazione delle attività di gestione e controllo dei percorsi trapiantologici**, la **funzione di procurement** in Azienda è stata interessata dall'**informatizzazione del registro dei decessi e del registro di attività di donazione** per



agevolare i processi di monitoraggio quotidiano da parte dei operatori del Coordinamento locale, mentre il **Programma di Trapianto di rene dall'implementazione di apposite agende digitali per l'ottimizzazione dei processi di prenotazione dei follow-up e del sistema di monitoraggio dei percorsi dei pazienti in lista di attesa e follow-up post-trapianto** per tracciare e gestire le visite.

In termini di volumi di attività, nel 2023 sono stati **realizzati 165 interventi di trapianto (109 nel 2022)**, di cui 22 trapianti di cuore, 20 trapianti di polmone, 36 trapianti di rene, 52 trapianti di midollo, 35 trapianti di cornea. Inoltre, il Centro Conservazione Cute ha effettuato **prelievi di cute su un totale di 107 donatori, processando e distribuendo per trapianto 184.555 cm² di tessuti su 781 riceventi**.

- Nell'ambito del progetto di coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), le **dinamiche di collaborazione "costruttiva" emerse dai lavori del tavolo permanente di confronto sulle donazioni di sangue** tra i rappresentanti delle organizzazioni di volontariato, il Direttore del Servizio Trasfusionale e la Direzione aziendale (4 incontri nel 2023), hanno orientato le scelte in merito sia agli aspetti organizzativi del servizio per renderlo sempre più funzionale alle esigenze dei donatori sia alla realizzazione di iniziative per la promozione e sensibilizzazione sulle attività di donazione (es. aperture straordinarie domenicali e a tema). L'efficacia della collaborazione nei processi di miglioramento continuo del servizio in Azienda è riscontrabile nelle performance realizzate nel 2023, connotate dal **crescente incremento dei volumi complessivi di donazioni (+ 8,7% rispetto al 2022) e di prime donazioni (+ 11,58% rispetto al 2022)**.
- Con riferimento agli obiettivi di razionalizzazione dei costi e delle risorse in vista della sostenibilità del sistema, l'azione interaziendale inserita nelle linee di Programmazione Integrata di Area Vasta Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende") ha portato alla produzione e attuazione di **procedure sul governo della spesa farmaceutica (I.PI.30 Rev.0), e sul potenziamento dell'erogazione diretta dei farmaci (I.PI.40 Rev.0)**, per la definizione di strategie e iniziative congiunte. Inoltre, in coerenza con le previsioni del Legislatore Regionale (art. 9 quinquies L.R. 40/2005 e ss.mm.ii.), l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est hanno costituito, d'intesa, il **Dipartimento interaziendale del farmaco dell'Area Vasta Sud Est** (Deliberazione aziendale n. 441/2023) quale strumento per implementare ulteriormente e strutturalmente le azioni di governance sulla spesa farmaceutica e valorizzare il ruolo dei farmacisti in tale ambito, alimentando il percorso intrapreso di accorpamento di funzioni a livello di Area Vasta per finalità di appropriatezza, ottimizzazione, valorizzazione delle risorse ed integrazione dei servizi in rete. Ai medesimi obiettivi risponde il perseguimento della **piena implementazione delle funzioni dell'Officina Trasfusionale** verso cui ha continuato a confluire l'impegno sinergico delle due Aziende dell'Area Vasta; nel 2023, **presso l'Officina, hanno preso avvio i processi di ricezione, produzione e validazione delle unità di emocomponenti raccolte nei Servizi Trasfusionali dell'Area Grossetana** (che si è aggiunta all'Area Senese).
- Il processo di **riprogettazione e ridefinizione del disegno organizzativo**, alimentato con l'introduzione del nuovo Statuto aziendale nel 2023 (Deliberazione aziendale n. 298/2023), ha continuato ad essere volto al superamento di criticità gestionali ed allo sviluppo di innovativi modelli clinico-organizzativi, basati sulla trasversalità e multidisciplinarietà dell'azione aziendale, per il perseguimento di obiettivi di qualità, efficacia, efficienza, appropriatezza dei percorsi e dei servizi. Nell'ambito delle scelte adottate per il buon funzionamento dell'azione organizzativa (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale" e 6 "Valorizzazione delle risorse umane"), oltre all'avvio del nuovo assetto dei Dipartimenti delle Professioni con l'introduzione delle Aree/Piattaforme che ha inciso sulla dimensione gestionale dei percorsi clinico-organizzativi, nel 2023 è

proseguito il **percorso di riconfigurazione e razionalizzazione delle articolazioni aziendali, interessando in particolare le Aree intradipartimentali** al fine di renderne l'assetto sempre più funzionale alla natura e tipologia delle attività clinico-assistenziali ed alla valorizzazione delle collaborazioni tra strutture afferenti per un governo sinergico dei percorsi trasversali di presa in carico del paziente; tra le riorganizzazioni, si rilevano:

- Soppressione delle tre Aree intradipartimentali del DAI Cardio-toraco-vascolare (Deliberazione aziendale n. 330/2023);
- Soppressione delle due Aree intradipartimentali del DAI Scienze Neurologiche e Motorie (Deliberazione aziendale n. 330/2023);
- Soppressione dell'Area intradipartimentale "Trapianti" del DAI Emergenza-Urgenza e istituzione dell'Area "Diagnostica-interventistica in emergenza-urgenza" (Deliberazione aziendale n. 330/2023);
- Soppressione delle Aree Intradipartimentali "Donazione e produzione cellule e tessuti" e "Assistenza e ricerca clinica e traslazionale" del DAI Terapie cellulari, Ematologia e Medicina di laboratorio", istituzione dell'Area "Diabetologica" nel DAI Scienze Mediche (Deliberazione aziendale n. 330/2023);
- Soppressione delle due Aree intradipartimentali del DAI Oncologico (Deliberazione aziendale n. 330/2023);
- Soppressione dell'Area intradipartimentale "Bambini" del DAI Donna e Bambini (Deliberazione aziendale n. 330/2023);
- Soppressione dell' Area intradipartimentale "Gestione e sviluppo performance sanitarie" della Direzione Sanitaria (Deliberazione aziendale n. 330/2023);
- Soppressione della UOSA Chirurgia funzionale urologica (Deliberazione aziendale n. 509/3023);
- Soppressione della UOC Chirurgia generale e epatobiliopancreatica (Deliberazione aziendale n. 680/2023);
- Soppressione della UOSA Neuroradiologia interventistica (Deliberazione aziendale n. 870/2023).





- Nel corso del 2023, in un'ottica di valorizzazione delle sinergie interdipartimentali all'interno delle Aree per il miglioramento continuo dei percorsi clinico-organizzativi, è stato ulteriormente sviluppato il **progetto di riorganizzazione delle terapie intensive a livello aziendale**, avviato nel 2022, che interessa le UU.OO. di Anestesia e Rianimazione collocate nei singoli DAI ed aggregate funzionalmente nell'Area interdipartimentale di Anestesia e Rianimazione. Come per tutte le altre riprogettazioni e iniziative di cambiamento organizzativo avviate, ha continuato ad essere seguito un approccio partecipato nelle diverse fasi di sviluppo della progettualità che vede, insieme alla presenza costante della Direzione aziendale, il coinvolgimento diretto dei professionisti dell'Area interdipartimentale nella definizione di obiettivi e piani di azione. Il progetto che interessa spazi, tecnologie, percorsi, persone, ha come finalità quella di rendere l'organizzazione dell'Area interdipartimentale funzionale alla natura delle attività svolte che si connotano per una forte interdipendenza, flessibilità, modularità. Nel corso del 2023, nell'ambito del progetto, sono state intraprese e concluse molteplici iniziative di riorganizzazione che si aggiungono a quanto già consolidato:
 - La produzione di una procedura interdipartimentale sulla gestione dei pazienti di area intensiva che disciplina il **processo di handover dalle terapie intensive dell'Area**, il monitoraggio dei posti letto delle terapie intensive, il loro utilizzo integrato nelle funzioni di mutualità insite nella mission dell'Area; viene, inoltre, regolamentata l'apertura di posti letto "buffer" di Recovery Room in caso di carenza di posti letto nelle UU.OO. dell'Area;
 - A corollario della procedura dedicata ai percorsi di handover, è stato necessario revisionare e aggiornare il documento che definisce le modalità di aiuto reciproco e di subentro degli anestesisti delle UU.OO. dell'Area in caso di più emergenze e/o urgenze contemporanee (**cascata di attivazione degli anestesisti in emergenza/urgenza**); in particolare, trovano specifico approfondimento nel documento le emergenze/urgenza di sala operatoria, di sala interventistica, di reparto, di emergenza pediatrica da Pronto Soccorso o di reparto;
 - Tutte le UU.OO. dell'Area hanno partecipato alla definizione delle **procedure sulla gestione del fine vita nelle terapie intensive e sui percorsi di donazione a cuore fermo in collaborazione con il Coordinamento locale donazione organi e tessuti**;
 - Con riferimento al **percorso del bambino critico**, l'attenzione è stata posta sulla necessità di migliorare la risposta all'emergenza pediatrica dal punto di vista organizzativo definendo nella cascata di attivazione degli anestesisti meccanismi di supporto reciproco. Inoltre, è stato avviato un consistente programma di **formazione avanzata in emergenza pediatrica**, diffuso e capillare, realizzando, nel 2023, 4 corsi avanzati in emergenza pediatrica (EPALS) con la partecipazione di circa 60 professionisti coinvolti, a vario titolo, nel percorso pediatrico (es. UU.OO. Anestesia e rianimazione, UOC Pronto Soccorso, UOC Pediatria, UOC Chirurgia pediatrica, Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche); nel corso dei 4 eventi è stata selezionata una Faculty EPALS di 4 formatori avanzati pediatrici (anestesisti dell'Azienda) che garantiranno, nel 2024, l'attività formativa di ulteriori 60 professionisti contribuendo ad alimentare il ciclo della formazione pediatrica. Sempre sul piano dello sviluppo professionale continuo, la UOC Anestesia e Rianimazione perioperatoria ha predisposto un **percorso di formazione di alcuni anestesisti presso l'Aou Meyer** per il mantenimento e miglioramento continuo delle proprie skills.
- Ha preso avvio un **percorso di riorganizzazione delle attività di medicina di laboratorio in Azienda** in vista del perseguimento di obiettivi di efficacia clinica, efficienza gestionale e organizzativa, produttività, sviluppo tecnologico, integrazione di competenze. Il progetto intrapreso è stato finalizzato allo sviluppo e al potenziamento contestuale dell'attività di diagnostica assistenziale e dell'attività di ricerca traslazionale, in coerenza con la mission definita nello Statuto azien-

dale. Il percorso ha consentito il miglioramento e l'ottimizzazione dei percorsi diagnostici e la pianificazione del superamento dell'organizzazione dell'UOC Laboratorio di assistenza e ricerca traslazionale, composta da 4 laboratori che insistono su 5 siti di produzione localizzati nei reparti clinici (medicina, endocrinologia, malattie respiratorie, neurologia/neurometaboliche). L'attività ha riguardato il progressivo assorbimento, nel periodo da agosto a settembre 2023, delle attività di diagnostica del metabolismo fosfocalcico, di allergologia e di endocrinologia. I risultati ottenuti espressi sono stati rappresentati dall'**eliminazione della duplicazione dei servizi offerti**, dalla **ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane e tecnologiche**, con la riduzione del numero di piattaforme analitiche utilizzate, dalla **garanzia delle continuità di erogazione del servizio**.

- Perseguendo l'obiettivo di **valorizzazione della funzione del Pronto Soccorso (PS)** quale porta di accesso all'ospedale, l'Aou Senese ha alimentato il **percorso di miglioramento continuo**, avviato nel 2021, con l'introduzione di nuove progettualità o il consolidamento di quelle già in essere che hanno continuato ad interessare diverse dimensioni e aree di intervento:

1. Spazi e organizzazione per l'ottimizzazione dei percorsi

Sono proseguite le azioni sul piano della progettazione e implementazione di processi volti alla ristrutturazione, ampliamento e rifunzionalizzazione degli spazi del PS, a cui si sono integrati la definizione e l'aggiornamento dei percorsi clinico-organizzativi che si sviluppano all'interno:

- Da maggio 2023 è divenuto **operativo h24 il servizio di PS Pediatrico**, grazie alla piena collaborazione tra il PS, l'UOC Pediatria, il Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche; il modello organizzativo e assistenziale si inserisce in ambienti e spazi dedicati, all'interno del PS, che si caratterizzano per la separazione dei percorsi pediatrici rispetto a quelli dei pazienti adulti;
- Sono stati oggetto di definizione/revisione e attivazione i **percorsi fast track** per l'accesso diretto monospecialistico relativi alle discipline di **ortopedia/traumatologia (A.DS. PA.117 Rev1) e ginecologia (A.DS.PA.195 Rev0)**, i quali si sono aggiunti ai percorsi **otorinolaringoiatrico e dermatologico**, mentre è proseguita l'operatività del **modello see and treat**, a gestione infermieristica, per la presa in carico dei codici 4 e 5, sulla base di protocolli medico-infermieristici condivisi;
- Sul piano del miglioramento continuo dell'accoglienza e dell'orientamento degli utenti che accedono presso la struttura, sono stati **rinnovati e riposizionati i desk informativi, sia di accoglienza che amministrativo**, e la **sala di attesa è stata dotata di ulteriori 3 monitor** da utilizzare per finalità di comunicazione e informazione all'utenza;
- La **procedura sulla gestione dei picchi di afflusso dei pazienti in Pronto Soccorso è stata aggiornata** in funzione della revisione della sede del setting da attivare sulla base del sistema di alert interno (Deliberazione aziendale n. 274/2023).

2. Sistemi di monitoraggio dei processi e delle attività

Nell'ambito dei **sistemi aziendali di monitoraggio e controllo** (Deliberazione aziendale n. 881/2023), sono inseriti i **monitoraggi settimanali sugli accessi in PS** a presidio di diversi ambiti (codice gravità, provenienza paziente, problema principale, mezzo di arrivo, fascia oraria, permanenza in PS) e **mensili sui percorsi fast track e see and treat**, a cura dell'UOC Controllo di Gestione. Ulteriori monitoraggi sistematici hanno continuato ad interessare la **rilevazione quotidiana degli arrivi delle ambulanze e del relativo tempo di stazionamento**, il matching tra domanda del PS e offerta di posti letto delle aree medica e chirurgica, l'appropriatezza dell'invio dei pazienti in Osservazione Breve Intensiva. Le evidenze

che costantemente emergono e vengono acquisite dai **sistemi di monitoraggio operano a supporto dei processi decisionali** permettendo di individuare tempestivamente criticità e definire azioni di miglioramento.

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

Con riferimento alla rete dell'emergenza-urgenza di Area Vasta, al fine di ottimizzare i **meccanismi di centralizzazione verso il PS dell'Aou Senese, insieme a quelli di decentrazione (back transfer)**, il lavoro congiunto delle due Aziende, all'interno di un tavolo interaziendale e sulla base anche delle evidenze emerse dai sistemi di monitoraggio di cui al punto precedente, ha prodotto una **procedura interaziendale** che definisce le modalità dei trasferimenti sanitari dai centri Spoke (Presidi Ospedalieri territoriali) al Centro Hub (Aou Senese), sia da PS sia dai setting di degenza, insieme alle modalità di back transfer verso i Centri Spoke. Con riferimento ai percorsi tempo-dipendenti, esclusi dal campo di applicazione della procedura, il PS dell'Aou Senese ha condotto una **analisi dei dati della rete ictus per i percorsi stroke** (tipologia, appropriatezza, back transfer) che sono stati oggetto di condivisione all'interno di un gruppo di lavoro multiprofessionale (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").

4. **Sviluppo dei rapporti con le organizzazioni di volontariato nella co-progettazione dei servizi**

Diverse sono le iniziative nate dal confronto continuo promosso con il Comitato Aziendale di Partecipazione e le organizzazioni di volontariato, sempre più coinvolti nelle attività dell'ospedale, per analizzare i servizi e definire congiuntamente soluzioni condivise al fine di migliorare la risposta sanitaria e la soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini. In particolare, all'interno del progetto aziendale dedicato al coinvolgimento dei pazienti e del volontariato (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), ha continuato ad essere sviluppato il **Protocollo d'intesa con il volontariato del trasporto sanitario**, approvato nel 2022, attraverso gli incontri del **tavolo permanente di confronto** tra i rappresentanti di ogni coordinamento/organizzazione di volontariato, il Direttore del Pronto Soccorso e la Direzione aziendale (38 nel 2023); oggetto di discussione congiunta sono stati i processi di cambiamento organizzativo e di riprogettazione dei servizi volti a superare reciproche criticità individuate, migliorare i rapporti tra il personale sanitario ed il volontariato, agevolare le attività dei volontari ed il trasporto in dimissione. **Il confronto ha portato alla pubblicazione di una procedura organizzativa**, redatta nell'ambito di un gruppo di lavoro multiprofessionale e **sottoscritta dalle stesse organizzazioni di volontariato, volta a disciplinare l'accesso dei soccorritori in PS e la gestione/recupero del materiale utilizzato nel soccorso** per garantire il tempestivo rifornimento dei mezzi (A.DS.IO.76 Rev.0). L'**interazione** tra l'Azienda e il volontariato dei trasporti non si è limitata ai momenti di confronto al tavolo permanente ma è stata **quotidiana con una condivisione continua di dati sull'affollamento del PS e dell'Osservazione Breve Intensiva e sull'attività di trasporto sanitario** (tipologia di mezzi di soccorso, codice di arrivo, tipologia di equipaggi).

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

La sostenibilità e lo sviluppo continuo della progettualità non possono prescindere da una attenzione costante agli aspetti relazionali che l'Aou Senese ha continuato a presidiare attraverso molteplici iniziative:

- Il **follow-up del corso "La relazione empatica e gentile"** dedicato a medici e infermieri del PS per consolidarne le capacità empatiche, di gestione delle ansie, dell'aggressività e del contenzioso;



- La **ricognizione e l'analisi qualitativa e quantitativa della casistica dei reclami e delle aggressioni**;
- La **finalizzazione della procedura sul tema della comunicazione in PS**, frutto di un lavoro multidisciplinare e multiprofessionale, anche con il coinvolgimento del Comitato Aziendale di Partecipazione, che si pone l'obiettivo di standardizzare e descrivere le modalità di comunicazione da parte del personale di Pronto Soccorso verso i familiari o i soggetti aventi diritto, volte ad attivare la relazione, fornire e ottenere le giuste informazioni, supportare i familiari e collaborare con essi durante la permanenza in Pronto Soccorso;
- L'**informazione ai cittadini** sulle attività del PS, sui percorsi interni ed esterni, sul percorso specifico del singolo paziente e sulle necessità di attesa, attraverso la valorizzazione del ruolo informativo del personale sanitario, dell'accoglienza, del personale amministrativo, di strumenti audiovisivi, delle tecnologie informatiche (informazioni in tempo reale su numero e tipologia di accessi in PS fruibili dal sito web istituzionale).

Lo sviluppo del percorso di miglioramento ha contribuito a rendere l'**Azienda pronta a recepire le indicazioni regionali che hanno introdotto 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 dall'Azienda (es. sistemi di monitoraggio domanda/offerta; briefing quotidiano; attività del Gestore dei Processi Assistenziali con funzioni di governo dei flussi e dei rapporti tra PS, territorio, reparti di degenza). In attuazione delle previsioni regionali, l'Azienda ha approvato il "**Piano di programma per gestire i fenomeni di overcrowding e boarding in Aou Senese - recepimento della DGRT n.532/2023**" (Deliberazione Aziendale n. 704/2023) con il riepilogo delle azioni attuative ordinarie, straordinarie, economiche e organizzative, insieme alle relative attività di monitoraggio.

Le performance realizzate nel 2023 hanno mostrato, con riferimento ai volumi di attività, **accessi al PS in costante crescita**, passati da 53.169 (2022) a **58.569 (2023)**. Inoltre, sul piano dell'appropriatezza e dell'efficacia dei percorsi di presa in carico, così come accaduto negli anni precedenti, si confermano **risultati, relativi ad indicatori di attività di PS, che hanno pienamente raggiunto gli obiettivi fissati a livello regionale** quali, soltanto a titolo esemplificativo, la **percentuale di abbandoni da PS (nel 2023 pari al 1,74%)** e la **percentuale di ricoveri inviati dal PS verso reparti chirurgici successivamente dimessi con Drg Chirurgico (nel 2023 pari all'85,2%)**. La **percentuale di accessi al PS con classe di priorità da 2 a 5 che è stata effettivamente presa in carico rispetto ai tempi previsti dalle indicazioni regionali è risultata pari all'83,5%**.

- Nel corso del 2023 sono stati **pubblicati 50 documenti clinico-organizzativi aziendali e interaziendali (procedure, regolamenti, istruzioni operative)**, a seguito di processi di redazione, revisione e/o aggiornamento. La dimensione interaziendale ha interessato in particolare i **percorsi di Area Vasta** con la formalizzazione procedure di organizzazione e funzionamento dei servizi che sono state inserite nella Programmazione Integrata (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). Nell'ambito dei percorsi clinico-assistenziali, attenzione è stata posta all'**applicazione della medicina di genere nella stesura e revisione di PDTA aziendali, sul piano della cura e della riabilitazione**, all'interno di processi partecipativi e collaborativi multi e interdisciplinari (es. PDTA fibromialgia, PDTA per incontinenza urinaria maschile nell'adulto), così come al coinvolgimento delle associazioni di pazienti e del Comitato Aziendale di Partecipazione nello sviluppo di percorsi aziendali e interaziendali (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").

- In attuazione delle disposizioni contrattuali, la Direzione aziendale ha adottato, con decorrenza dal 1° gennaio 2024, il **Piano di Pronta Disponibilità e Continuità Assistenziale** del personale della dirigenza dell'Area Sanità SSN e universitario convenzionato, insieme al **regolamento per disciplinare il Servizio di Guardia Interdivisionale medica**, a seguito di diverse riunioni di tavoli tecnici e al termine della fase di confronto con le OO.SS. di categoria (Deliberazione aziendale n. 1222/2023).
- Con riferimento ai meccanismi partecipativi che connotano i processi di governo e funzionamento aziendali, in coerenza con le previsioni dello Statuto aziendale, nel corso del 2023 il **Consiglio dei Sanitari**, peraltro oggetto di aggiornamento nella sua composizione (Deliberazione aziendale n. 1323/2023), è stato sede di presentazione, illustrazione e confronto sui principali documenti strategici di programmazione e organizzazione (in particolare, Strategie triennali aziendali, Rendiconto annuale su attività e risultati, Piano sul Benessere Organizzativo).
- L'operatività di diversi **processi di monitoraggio sul funzionamento e sui risultati dei percorsi clinico-organizzativi** è formalizzata all'interno della sezione "Gestione dell'attività ospedaliera" del documento, aggiornato nel 2023, dedicato ai principali sistemi aziendali di monitoraggio e controllo delle performance organizzative, per i quali vengono individuati: "struttura/soggetto responsabile", "periodicità del monitoraggio", "fasi del processo e tempistica delle fasi", "tipo di attività e metodologia", "output prodotto - reportistica" (Deliberazione aziendale n. 811/2023).



6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE



Nel corso del 2023 la dimensione professionale dell'organizzazione ha continuato ad essere oggetto di iniziative di sviluppo organizzativo e di definizione, applicazione e monitoraggio di procedure e strumenti di regolamentazione, a presidio dei molteplici ambiti di gestione, tutela e valorizzazione delle risorse umane, della promozione del benessere organizzativo e dello sviluppo professionale continuo.

L'impegno dell'Azienda è stato volto alla sistematizzazione delle strategie di intervento in tali ambiti all'interno del **Piano sul Benessere Organizzativo dell'Aou Senese**, un documento aziendale in grado di offrire una visione di insieme sulle iniziative sul tema, sia già consolidate che di nuova introduzione. A partire da ottobre 2023, un gruppo di lavoro multidisciplinare e multiprofessionale ha predisposto il Piano ed è stato avviato il processo partecipativo preliminare alla sua adozione, con confronti interni all'Azienda, in particolare frutto dell'interazione con le OO.SS., e l'apertura alla consultazione e presentazione di proposte da parte di tutti i dipendenti. Il Piano, che sarà oggetto di aggiornamento annuale, ha tenuto conto, nello sviluppo e articolazione dei suoi contenuti, dei risultati delle indagini di clima organizzativo del Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dalle quali è emersa una valutazione complessiva aziendale sostanzialmente stabile con vari elementi di criticità (tra cui, si evidenziano quelle legate ad aspetti di comunicazione organizzativa). Le iniziative all'interno del Piano sviluppate operativamente nel 2023, oltre a caratterizzare i principali contenuti del presente Capitolo, sono riscontrabili come tematiche trasversali all'interno del Rendiconto 2023 a testimoniare il valore strategico per le performance aziendali. Si rimanda al Piano per gli approfondimenti in merito all'azione aziendale in ambito di benessere organizzativo (https://www.ao-siena.toscana.it/wp-content/uploads/2024/01/Delibera_61_2024_Piano_sul_Benessere_Organizzativo_AOUS.pdf).

- Nel rispetto dei vincoli finanziari nazionali e regionali ed in funzione delle scelte di programmazione aziendale e delle esigenze di continuità e sviluppo delle attività, è stato adottato il **Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2023-2025** (Deliberazione aziendale n. 630/2023) e successivamente pubblicato sul sito web istituzionale in Amministrazione Trasparente, all'interno della sezione "Documenti di programmazione strategico-gestionale" dove è presente il Piano Integrato di Attività e Organizzazione triennale (PIAO) 2023-2025, nelle more dell'adeguamento dell'ordinamento regionale ai sensi dell'art. 6, comma 7-bis, del Decreto Legge n. 80 del 9 Giugno 2021, convertito nella Legge n. 113 del 6 Agosto 2021. Il processo di programmazione dei fabbisogni di personale, che ha portato alla costruzione del Piano, si è basato sull'applicazione sistematica di specifiche procedure aziendali:
 - Avvalendosi dell'approccio partecipativo basato sul principio di governance dipartimentale (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale"), la **procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane**, adottata nel 2021, ha guidato il processo di valutazione e acquisizione delle richieste di personale presentate dai Dipartimenti, sia per la copertura del turn-over che per il potenziamento delle risorse assegnate, in vista della programmazione dei fabbisogni in relazione agli obiettivi aziendali ed alle indicazioni regionali;



- La **procedura per il monitoraggio dell'assegnazione funzionale e delle consistenze per Dipartimento/Area/Struttura e/o ambito organizzativo**, adottata nel 2021, ha costituito un importante strumento di controllo interno e appropriatezza organizzativa nell'ambito del processo di programmazione e valutazione delle priorità tra le richieste di reclutamento. La sua applicazione risponde all'esigenza di analizzare i contesti organizzativi, attraverso l'individuazione delle strutture all'interno delle quali i professionisti svolgono le proprie attività, definire le aree caratterizzate da maggiore sofferenza organizzativa oggetto di prioritario intervento e procedere a processi di riassegnazione interna per una migliore allocazione delle risorse. L'assegnazione funzionale del personale del comparto è stato oggetto di monitoraggio mensile al fine di individuare i contesti di sofferenza organizzativa;
- La **procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane - personale universitario in convenzione**, adottata nel 2022, ha continuato ad essere funzionale alla programmazione dei ruoli universitari da convenzionare. Contestualmente, è proseguito l'impegno congiunto con l'Università degli Studi di Siena nel rafforzamento di processi programmatici sinergici che ha portato alla **revisione dell'Accordo per la definizione della programmazione triennale e del relativo finanziamento dei posti e contratti di docenza di area sanitaria destinati all'attività assistenziale** (convenzionamento) presso l'Aou Senese (Deliberazione aziendale n. 953/2023) (Capitolo 10 "Ricerca e didattica").
- Con riferimento al sistema degli incarichi dirigenziali, è proseguita, secondo le scadenze previste dalle disposizioni contrattuali, l'**attività di verifica ad opera dei Collegi Tecnici** con l'effettuazione, ai sensi dell'art. 57 del CCNL dell'Area Sanità 2016-2018, di **61 valutazioni** (45 a seguito di maturazione dell'attività professionale 5 - 15 anni, 1 alla scadenza degli incarichi professionali, 15 alla scadenza degli incarichi gestionali).
- Il **regolamento per la graduazione delle posizioni della dirigenza dell'area sanità**, già aggiornato nel 2022 con la revisione dei criteri per le pesature delle strutture complesse (UOC) e l'introduzione di un sistema di graduazione delle strutture semplici a valenza dipartimentale (UOSA), è stato oggetto di ulteriori modifiche prevedendo la possibilità di conferire ai dirigenti, al compimento dei cinque anni di anzianità, un incarico di tipo C2 in anticipazione rispetto all'assegnazione alla struttura di appartenenza della quota di budget finalizzata all'attribuzione degli incarichi (la revisione è stata apportata analogamente al regolamento sui criteri per il conferimento, mutamento e revoca degli incarichi dirigenziali) (Deliberazione n. 67/2023). Ai sensi del regolamento, è stata **determinata la collocazione delle strutture nel sistema dei "pesi" disciplinato** e, successivamente, **approvati gli esiti delle procedure di pesatura**, cui è seguito l'adeguamento delle retribuzioni di posizione collegate (Deliberazione aziendale n. 677/2023).
- In rispondenza alle disposizioni normative vigenti ed alle indicazioni regionali, si è proceduto ad espletare le **procedure di stabilizzazione per la dirigenza e per il comparto previste nel succitato Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2023-2025 per l'anno 2023**, ai sensi dell'art. 20 comma 1 D.Lgs. 75/2017 e ss.mm.ii. e dell'art. 1 comma 268 lett. b L. 234/2021 e ss.mm.ii. Nel corso del 2023, le procedure concluse hanno portato all'assunzione a tempo indeterminato di 4 professionisti nel profilo di CPS infermiere, con immissione in servizio con decorrenza dal 1/09/2023 (Deliberazione aziendale n. 699/2023), e di 2 ostetriche e 2 dirigenti di differenti profili (medico e delle professioni sanitarie), con immissione in servizio con decorrenza dal 1/01/2024 (Deliberazione aziendale n. 1224/2023).
- Nel Contratto Collettivo Integrativo Aziendale, sottoscritto in sede di Delegazione Trattante a ottobre 2023 al termine di un percorso di confronto e discussione tra l'Azienda, le OO.SS. e RSU aziendale, sono stati definiti i criteri e le procedure per le **progressioni economiche all'interno delle aree (Differenziali Economici di Professionalità - D.E.P.) dei dipendenti del**



comparto SSN - anno 2023, sulla base della disciplina introdotta con l'entrata in vigore del nuovo CCNL Area Comparto Sanità. Si è proceduto pertanto dapprima all'indizione della relativa procedura mediante la pubblicazione di un avviso di selezione interna (Deliberazione aziendale n. 1048/2023) e successivamente all'approvazione delle graduatorie finali sintetiche per l'attribuzione dei D.E.P. con 1.341 dipendenti ammessi (Deliberazione aziendale n. 1328/2023). **Anche per il personale contrattualizzato dipendente dell'Università degli Studi di Siena in convenzione con l'Aou Senese**, è stata indetta una procedura di selezione interna per le progressioni economiche all'interno delle aree (Deliberazione aziendale n. 1221/2023) e approvate le relative graduatorie finali con 29 ammessi (Deliberazione aziendale n. 1329/2023).

- Nell'ambito del **processo di riprogettazione dell'organizzazione e di revisione dell'assetto organizzativo**, si sono collocate le scelte di razionalizzazione del numero di articolazioni organizzative secondo i principi di appropriatezza e omogeneità di attività e percorsi afferenti, valorizzazione dell'organizzazione per Aree ai fini dell'integrazione orizzontale di conoscenze e competenze multiprofessionali, della cultura del confronto e della condivisione, ma anche dei processi partecipati di governo aziendale (i.e. l'integrazione della composizione dell'Ufficio di Direzione con i responsabili di Area interdipartimentale), operatività dei nuovi assetti dei Dipartimenti delle Professioni con l'assegnazione di tipo funzionale delle figure professionali del comparto alle Aree/Piattaforme (Capitoli 4 "Rafforzamento della governance aziendale" e 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti"). Nel testo del nuovo Statuto aziendale, adottato nel 2023 (Deliberazione aziendale n. 298/2023), sono esplicitate le linee di indirizzo di tale processo che, oltre a promuovere la rilevanza della dimensione orizzontale dell'organizzazione, informano la configurazione di articolazioni organizzative e relazioni intra e interdipartimentali sempre più funzionali alle attività svolte e omogenee in termini di discipline afferenti, con impatti attesi su processi di lavoro e clima organizzativo, impiego efficiente e appropriato delle risorse per l'efficace svolgimento dei percorsi clinico-assistenziali, sviluppo di sinergie e collaborazioni multi-professionali, integrazione orizzontale di competenze, interiorizzazione della cultura della condivisione e del confronto.
- È stato adottato il **nuovo regolamento per l'istituzione, la graduazione, il conferimento e la revoca degli incarichi del personale del comparto**, di cui alla disciplina contenuta nel Titolo III - Capo III (Sistema degli incarichi) del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il Comparto Sanità 2019-2021 sottoscritto in via definitiva in data 2/11/2022 (Deliberazione aziendale n. 971/2023). In applicazione della disciplina contenuta nel regolamento, è stato approvato il **nuovo assetto degli incarichi di funzione del comparto** (Deliberazione aziendale n. 1047/2023) funzionale a strutturare processi di responsabilizzazione volti a garantire la piena operatività dei succitati assetti organizzativi riprogettati ed inseriti nel nuovo Statuto aziendale adottato nel 2023 che hanno previsto revisioni nella modalità di assegnazione delle risorse alle articolazioni aziendali. In particolare, sono stati individuati la collocazione nell'assetto organizzativo, la pesatura secondo i criteri di graduazione definiti dal succitato regolamento, il relativo valore economico per le seguenti tipologie aziendali di incarico: **Incarichi di Funzione Organizzativa e Professionale per il personale dei ruoli amministrativo, tecnico e professionale** - Area Professionisti della Salute e Funzionari e **Incarichi di Funzione Organizzativa per il personale di ruolo sanitario** - Area Professionisti della Salute e Funzionari - Piattaforme e Staff, Trasversali, Coordinamento.
- Ha risposto all'esigenza di garantire un'efficace e appropriato funzionamento dei nuovi assetti organizzativi la continuità del **monitoraggio delle articolazioni organizzative vacanti**, coperte mediante incarichi di facente funzione o l'assegnazione di incarichi ad interim, in vista di stabili assegnazioni degli incarichi di responsabilità gestionale. Nel 2023 sono stati **assegnati in via**



definitiva incarichi di direzione di 4 articolazioni organizzative aziendali (UOC Anestesia e Rianimazione Neurochirurgica, UOC Neuroradiologia diagnostica e terapeutica, UOC Comunicazione, informazione e accoglienza, DAI Scienze Chirurgiche) che hanno portato al numero complessivo di 24 strutture coperte stabilmente a partire dal 2021.

- Lo **svolgimento delle procedure comparative per il conferimento di incarichi f.f. di Direttore di struttura** è stato interessato dall'**avvio sperimentale di una progettualità**, sviluppata congiuntamente con l'Università degli Studi di Siena, che si fonda sul **principio di contendibilità di tutti gli incarichi** eliminando forme di automatismo e assicurando pertanto pari opportunità di partecipazione alle procedure. A partire da novembre 2023, il principio ha trovato attuazione con la pubblicazione dei bandi per il conferimento di incarichi f.f. di direzione relativi a strutture complesse rese vacanti a seguito della cessazione del servizio dei Direttori in carica.
- Nell'ambito del processo complessivo di revisione dei sistemi di valutazione in Azienda in vista del buon funzionamento complessivo dell'organizzazione e dell'unitarietà dell'azione aziendale, si è proceduto all'approvazione del **regolamento sul sistema di valutazione del personale dirigente SSN ed universitario convenzionato in afferenza assistenziale presso l'Aou Senese**, il quale **ha introdotto la valutazione della performance individuale** dei dirigenti (titolari di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di Programma e professionali) (Deliberazione aziendale n. 920/2023). Il focus sul livello individuale, attraverso una disciplina dedicata, da un lato contribuisce ad indirizzare i percorsi di crescita dei professionisti valorizzando le qualità professionali e comportamentali e dall'altro concorre all'allineamento dei comportamenti e delle azioni verso gli obiettivi di programmazione definiti "a cascata" all'interno dell'organizzazione per un miglioramento della qualità dei servizi erogati e dei processi di lavoro che impattano sulla soddisfazione degli utenti e sul clima organizzativo. Il nuovo sistema di valutazione si struttura su due livelli di valutazione interconnessi:
 - La **valutazione annuale**, rimessa in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato ed in seconda istanza all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), costituisce la base della retribuzione di risultato ed è 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.
 - La **valutazione pluriennale** che si svolge alla scadenza degli incarichi professionali/gestionali attribuiti, è 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 (professionale, formativa, relazionale, organizzativa).

Gli item valorizzati nelle dimensioni di valutazione relative all'orientamento all'utente e agli aspetti comunicativi 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).

- Con riferimento all'applicazione del **regolamento aziendale sullo smart working** adottato nel 2022 che ne disciplina l'organizzazione e l'attuazione in Azienda, sono state definite **le linee di indirizzo per la mappatura delle attività e dei processi** che possono essere svolti, anche in parte, in modalità di lavoro agile con la contestuale individuazione delle attività e dei processi invece esclusi (Deliberazione aziendale n. 139/2023). Sulla base dei criteri individuati affinché l'attività o il segmento di attività lavorativa possano essere efficacemente svolti a distanza, è stato dato incarico ai direttori/dirigenti/responsabili di **redigere e sottoporre alla Direzione aziendale Piani Specifici per l'attuazione del lavoro agile** che tra i suoi contenuti individuino le modalità di monitoraggio del lavoro svolto e tutti gli aspetti necessari al mantenimento di un livello quali-quantitativo di prestazione e di risultati non inferiore a quello che sarebbe stato garantito nello svolgimento in modalità ordinaria. Nell'ambito del nuovo sistema di erogazione della prestazione lavorativa entrato a regime, al 31/12/2023 un totale di 45 dipendenti svolgono, in tutto o in parte, le loro attività in modalità agile.
- Tra gli strumenti di controllo sui processi di governo delle risorse umane, oltre che di tutela della dimensione psico-fisica dei dipendenti, è stato introdotto un **monitoraggio sulle ferie e ore accantonate** che si caratterizza per la produzione di report trimestrali tramessi da ciascun responsabile di struttura per una appropriata ed informata gestione dello smaltimento degli arretrati di ferie/ore. Il rispetto della programmazione e l'effettiva riduzione degli accantonamenti è oggetto di verifica semestrale. Con riferimento al Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche, sono state consolidate le attività di monitoraggio delle risorse e di indicatori di efficienza organizzativa (straordinario, ferie).
- Con riferimento agli obiettivi e ai contenuti del **Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL)** - anni 2022-2026, adottato nel 2022, sono state progettate e sviluppate diverse azioni per promuovere la mobilità sostenibile dei dipendenti nel raggiungere la sede lavorativa, disincentivare l'uso dell'auto privata favorendo il ricorso al trasporto pubblico, alimentare il percorso di sostenibilità ambientale intrapreso dall'Azienda (Capitolo 2 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"). In particolare, si evidenzia, sul piano formativo, l'inserimento nel Piano Annuale della Formazione di un corso dedicato alla guida sicura ed ecosostenibile rivolto ai dipendenti, mentre, nell'ambito dei servizi offerti, l'**organizzazione di un servizio navetta verso l'ospedale**, opportunamente reso visibile sulla intranet aziendale con informazioni su percorso e orari, che è stato frutto della continua ricerca di sinergie e integrazioni della mobilità sostenibile aziendale con le politiche pubbliche in vista del suo avvio a gennaio 2024. Sempre sul piano della mobilità dei dipendenti, ed in particolare dei percorsi di **accessibilità al luogo di lavoro**, sono state introdotte ulteriori soluzioni organizzative per il contrasto del fenomeno dei parcheggi irregolari nelle aree ospedaliere in un periodo caratterizzato dall'allestimento e dall'operatività dei cantieri dell'ospedale in attuazione dei cronoprogrammi progettuali del Masterplan che, tra i suoi interventi, prevede l'ampliamento dell'attuale dotazione delle aree di sosta (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"). A partire da dicembre 2023, è stata attivata una **convenzione con la Società dei Servizi del Comune per ampliare temporaneamente di 200 posti auto, presso uno dei parcheggi adiacenti all'ospedale**, la dotazione di posteggi per i dipendenti, la quale sarà oggetto di valutazione periodica, con riferimento al numero dei posti auto messi a disposizione, in funzione dell'andamento della realizzazione dei nuovi parcheggi dell'ospedale (Deliberazione aziendale n. 1035/2023); il servizio è stato integrato con strumenti volti ad agevolarne la fruizione consentendo, ad esempio, la



verifica in tempo reale della disponibilità di spazi liberi nel posteggio su smartphone.

- L'attenzione ai temi dell'uguaglianza di genere, delle pari opportunità e della non discriminazione, della medicina di genere hanno alimentato la stesura e successiva approvazione del **Gender Equality Plan** (Deliberazione aziendale n. 418/2023), quale documento programmatico che individua azioni e progetti specifici orientati in particolare alla riduzione delle asimmetrie di genere, alla valorizzazione di tutte le diversità all'interno dell'Azienda, al ricorso alla medicina di genere come strumento di eccellenza clinica e scientifica. In coerenza con i valori aziendali e per promuovere il benessere individuale e collettivo all'interno dell'organizzazione, la centralità della persona nella vita dell'Azienda è valorizzata nell'ambito degli obiettivi e delle correlate azioni inserite all'interno delle cinque aree tematiche in cui si articola il Piano: "equilibrio vita privata/professionale e cultura dell'organizzazione"; "equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali"; "uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera"; "integrazione della dimensione di genere nel processo di ricerca e formazione"; "contrasto della discriminazione e della violenza di genere". Il GEP nella sua operatività ha necessitato di una preliminare ricognizione delle dinamiche di genere presenti in ambito lavorativo, funzionale a valutare i livelli di gender gap nelle diverse aree e contesti. In considerazione della sua natura programmatica, il documento si integra al **Piano Triennale delle Azioni Positive 2023-2025**, incluso nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025 (Deliberazione aziendale n. 96/2023), che contiene le c.d. azioni positive, definite dal legislatore come misure dirette a rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro; nel corso del 2023, gli obiettivi perseguiti hanno interessato in particolare i seguenti ambiti di azione: benessere organizzativo, welfare aziendale e conciliazione dei tempi di vita e lavoro; informazione, comunicazione e sensibilizzazione; pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività. Tra le "azioni positive" figura la **nomina della Consigliera di Fiducia aziendale**, con funzioni di supporto, consulenza e assistenza in materia di discriminazione, molestie sessuali e morali, vicende di mobbing, nonché di rispetto dei valori e delle regole del Codice di Comportamento, che è stata **formalizzata** sempre **nel 2023** (Deliberazione aziendale n. 1090/2023). Quest'ultimo documento di programmazione è stato redatto a cura del **Comitato Unico di Garanzia (CUG)** aziendale per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e contro le discriminazioni; tale organismo, con compiti consultivi, propositivi e di verifica a supporto della Direzione aziendale, nel corso del 2023 è stato integrato nella sua composizione (Deliberazione aziendale n. 622/2023) e si è dotato di un nuovo Regolamento di disciplina delle sue modalità di organizzazione e funzionamento alla luce delle disposizioni intervenute a livello legislativo (A.DG.PA.35 Rev.0). Il CUG agisce sinergicamente con il **Centro di Coordinamento Aziendale per la Salute e la Medicina di Genere** che nella sua azione multidisciplinare ha svolto molteplici iniziative nel perseguimento degli obiettivi inseriti nelle dimensioni del Piano di attività 2022-2024 adottato nel 2022 (i.e. "percorsi clinici", "ricerca e innovazione", "formazione e aggiornamento professionale" anche in collaborazione con l'Università degli Studi di Siena, "comunicazione e informazione"), con particolare riferimento a: sviluppo di PDTA relativi a percorsi di cura e riabilitazione; contributo alla realizzazione di documenti di programmazione aziendali e interaziendali; organizzazione di eventi formativi/informativi inseriti nel Piano Annuale della Formazione sui temi del gender equality, delle pari opportunità, della non discriminazione e della medicina di genere; formazione in ambito universitario; partecipazione a Società Scientifiche o Organismi Nazionali; presentazione di progetto di ricerca e innovazione a programmi di rilievo nazionale; realizzazione di convegni e seminari scientifici; campagne di informazione; pubblicazioni di carattere scientifico; partecipazione a eventi a livello nazionale con l'ottenimento di riconoscimenti e premi.
- Tra le azioni a tutela del benessere individuale e organizzativo, è stata **avviata la progettazione**

di un sistema di attori aziendali a presidio dei processi di rilevazione, gestione e monitoraggio del disagio e del clima aziendale, individuati nei succitati Comitato Unico di Garanzia e Consiglieria di Fiducia, nel Medico Competente, nell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, nel Punto di Ascolto Aziendale del Servizio Prevenzione e Protezione, nella nuova figura dello psicologo del lavoro in corso di introduzione. Il sistema si avvarrà sia delle interlocuzioni periodiche tra gli attori del sistema per la valutazione dei casi trattati e le conseguenti decisioni in merito ai percorsi di presa in carico, sia di incontri periodici (ogni due mesi, salvo urgenze) con la Direzione aziendale in occasione dei quali discutere i casi più critici e complessi per il loro potenziale impatto organizzativo o per la natura dell'azione correttiva da implementare.

- È stato approvato il **nuovo regolamento aziendale per l'applicazione della normativa sul divieto di fumo** che aggiorna e sostituisce integralmente i precedenti perseguendo molteplici scopi, tra cui: garantire un elevato livello di salubrità e benessere ambientale, incentivare la prevenzione dei rischi per i lavoratori e la sicurezza degli ambienti di lavoro, ispirare corretti stili di vita, oltre che tutelare la salute dei pazienti (Deliberazione aziendale n. 470/2023). Il regolamento individua, in termini di sviluppi operativi, gli ambiti di applicazione della disciplina, le aree soggette a divieto, l'impiego della segnaletica, i responsabili dell'applicazione della normativa, della vigilanza sull'osservanza del divieto e dell'accertamento dell'infrazione, le sanzioni amministrative e disciplinari, le iniziative di formazione e sensibilizzazione rivolte al personale, le aree per i fumatori e i rifiuti.
- In termini di opportunità formative, la pluralità di corsi programmati all'interno del **Piano Annuale della Formazione 2023 (255 iniziative complessive)** è funzionale ad offrire ai professionisti strumenti utili alla crescita professionale, in termini di acquisizione di competenze cliniche, tecnico-amministrative e gestionali e di sviluppo di approcci multidisciplinari alla pratica clinica e organizzativa (Deliberazione aziendale n. 121/2023). Inoltre, rappresenta un'importante leva a sostegno della realizzazione di progettualità strategiche e scelte organizzative inserite nelle linee di programmazione pluriennali, tra i quali il rinnovamento tecnologico, i nuovi assetti organizzativi introdotti a seguito delle modifiche statutarie, il potenziamento delle reti interaziendali, fino ad arrivare al miglioramento continuo del benessere, individuale e organizzativo, e del clima interno. Con riferimento specifico a questa ultima dimensione, anche nel 2023 sono proseguite le iniziative formative su tematiche relazionali (i.e. follow-up del percorso formativo, avviato nel 2022, rivolto agli operatori del Pronto Soccorso) e promosse azioni volte all'efficacia e sostenibilità delle strategie di gestione delle dinamiche di gruppo. Come anticipato, nell'ambito della programmazione dell'offerta formativa complessiva, è continuata ad emergere la ricerca dell'**integrazione tra la dimensione aziendale e interaziendale dei percorsi formativi**, a partire dal livello di Area Vasta, nell'ottica di promozione delle opportunità di interazione, confronto su pratiche, scambio di conoscenze e expertise funzionali a percorsi continui di sviluppo professionale, alla valorizzazione del buon funzionamento dei processi lavorativi e al miglioramento dell'offerta di prestazioni clinico-assistenziali con riferimento particolare a percorsi di alta specializzazione (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende"). Ulteriori opportunità formative per i professionisti riguardano le iniziative volte allo sviluppo di competenze e abilità individuali che possono essere traslate nella vita quotidiana, tra le quali l'**aggiornamento linguistico**; in particolare, nell'ambito della collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena, in attuazione del Protocollo d'Intesa sottoscritto nel 2023, sono stati organizzati corsi di lingua straniera per i dipendenti aziendali (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").
- Sul piano specifico della sicurezza nei luoghi di lavoro, è proseguito il **monitoraggio e l'aggiornamento dei Documenti di Valutazione del Rischio (DVR) aziendali** adeguandoli all'andamento dei lavori e delle ristrutturazioni dell'Aou Senese. In particolare, nel corso del 2023, sono



stati istituiti o aggiornati 20 DVR di primo livello (di cui 8 ancora in corso) e 3 di secondo livello.

- Il sistema di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro, inerente a **“infortuni”, “quasi infortuni” e tutti i casi che possono rappresentare un rischio per i lavoratori**, è stato oggetto di **disciplina, attraverso un’istruzione operativa dedicata** (S.469.IO.01 Rev.0), e di attuazione, allo scopo di gestire l’archiviazione e l’analisi degli infortuni aziendali; in particolare, l’elaborazione dei dati e l’analisi qualitativo-statistica concorrono alla presentazione annuale dei dati al datore di lavoro in occasione della riunione periodica, come indicato dall’art. 35 del D.Lgs 81/2008, e alla pianificazione delle azioni correttive da intraprendere. Oltre agli infortuni aziendali, l’istruzione operativa intende disciplinare le modalità di segnalazione, archiviazione e analisi degli infortuni occorsi ai dipendenti delle ditte esterne che operano all’interno dell’Azienda, e la loro possibile mitigazione/eliminazione, alimentando un processo di miglioramento continuo. Nel 2023 gli infortuni sul lavoro si sono caratterizzati per **volumi in ulteriore riduzione rispetto agli anni precedenti** registrando 104 casi complessivi (113 nel 2022, 167 nel 2021, 174 nel 2019).
- In ambito di **prevenzione delle aggressioni e tutela del personale**, è proseguito l’impegno dell’Azienda per la realizzazione di **misure prevenzionistiche di tipo strutturale, attività di comunicazione e sensibilizzazione sul fenomeno orientate alla collettività, iniziative formative rivolte al personale sanitario**, anche secondo quanto previsto dalla **DGRT n. 1183/2023** che assegna specifici fondi alle Aziende sanitarie e ospedaliere regionali. In occasione della seconda Giornata nazionale di educazione e prevenzione contro la violenza nei confronti degli operatori sanitari e socio-sanitari, promossa dal Ministero della Salute, è stato organizzato a marzo 2023 un **evento di confronto tra professionisti sul tema per alimentare processi di conoscenza e sensibilizzazione**.
- Al fine di assicurare condizioni di sicurezza per i pazienti e per gli operatori sanitari, un gruppo di lavoro multiprofessionale a livello di Area Vasta, ha predisposto una **procedura interaziendale 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**, anche attraverso l’**attivazione dell’Istituto di Vigilanza e Prevenzione della Violenza** dell’Aou Senese (servizio h24 operativo dal 1/11/2023). La progettualità è stata inserita nel documento di Programmazione Integrata dell’Area Vasta Sud Est (Capitolo 8 “Partnership con altre aziende”).
- Sul piano della tutela dei lavoratori rispetto ai rischi psico-sociali, sono stati **aggiornati i lavori della Commissione stress lavoro-correlato aziendale**, istituita nella nuova composizione nel 2022 e coordinata dal Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, la quale si occupa dello sviluppo e dell’elaborazione della valutazione del rischio stress lavoro-correlato nei diversi Dipartimenti aziendali seguendo la specifica **metodologia disciplinata dall’INAIL**. Nel corso del 2023 i lavori della Commissione sono stati volti alla **realizzazione della prima fase del percorso** individuato dalla metodologia che si sostanzia nella creazione di **Gruppi Omogenei**, in considerazione della complessità aziendale e delle differenti mansioni dei lavoratori, e negli incontri di tali Gruppi Omogenei atti alla compilazione congiunta della scheda INAIL.
- In un’ottica di responsabilizzazione, partecipazione e coinvolgimento attivo dei professionisti in materia di salute e sicurezza sul lavoro e nell’erogazione delle cure, è stata adottata una **procedura aziendale volta a disciplinare le modalità di segnalazione e richiesta di interventi, da parte degli stessi professionisti, per guasti, rotture e problematiche che possono interessare l’ambiente di lavoro** (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) (Deliberazione aziendale n. 436/2023). La procedura ha lo scopo di definire nel dettaglio il flusso di comunicazione delle criticità riscontrate per poter segnalare ai servizi preposti la richiesta di interventi e ai responsabili gli eventuali eventi critici o situazioni potenzialmente pericolose all'interno dei luoghi di lavoro. Alla descrizione dei percorsi di segnalazione è stata **dedicata una sezione sulla intranet aziendale**.

- Al fine di alimentare il percorso di promozione e sviluppo in tema di welfare aziendale, l'Azienda ha aderito ad una progettualità, promossa dalla Fondazione MPS, che apre alla partecipazione a **tavoli di lavoro con altri stakeholders della Provincia di Siena per la costruzione di interventi di welfare aziendale "a filiera corta" basati su processi di co-progettazione** (Deliberazione aziendale n. 1057/2023).
- Sono state **avviate le procedure per il rinnovo dell'affidamento in concessione dei servizi educativi per l'infanzia** ("Polo per l'infanzia", costituito dal nido d'infanzia, 50 posti per bambini dai 12 ai 36 mesi, e dalla scuola dell'infanzia, 48 posti per bambini da 3 a 6 anni) che include servizi di pre e post-scuola e servizi estivi complementari, garantendo spazi adeguati alle fasi di crescita dei bambini e all'accoglienza delle famiglie, allestiti con materiali congrui per la sicurezza, l'igiene e il benessere; viene richiesto un progetto pedagogico rispondente alla normativa nazionale e regionale che presenti caratteristiche innovative per la valorizzazione della continuità educativa e della diversità/pluralità promuovendo lo sviluppo delle competenze e delle potenzialità dei bambini. La relativa **gara è stata pubblicata a dicembre 2023**.



- Le molteplici iniziative in ambito di **comunicazione organizzativa interna** sono state orientate ad agire ulteriormente sulle dimensioni del clima aziendale influenzate dall'efficacia dei processi comunicativi intraorganizzativi e dei passaggi di informazione in merito al funzionamento dell'Azienda e agli indirizzi strategici complessivamente perseguiti, al fine di rafforzare l'unitarietà dell'azione aziendale (Capitolo 7 "Comunicazione con stakeholders e accountability"):



- Si è svolta a dicembre 2023 la prima edizione dell'evento "**Settimana della partecipazione e dell'ascolto del personale**" che ha visto, nel corso delle giornate, numerose attività fruibili dai professionisti in presenza e in modalità telematica: la presentazione del "Piano sul Benessere organizzativo", delle Strategie aziendali e della Programmazione Integrata di Area Vasta per il triennio 2024-2026 da parte della Direzione aziendale; la discussione su percorsi negli ambiti delle politiche del personale, delle politiche di genere, della sicurezza sul lavoro, della prevenzione e sorveglianza sanitaria, della mobilità sostenibile, della prevenzione e presa in carico del benessere dei dipendenti, delle opportunità di sviluppo professionale continuo; l'illustrazione dei Piani aziendali della Comunicazione e della Formazione con le proposte per il 2024; l'organizzazione di spazi autogestiti dalle OO.SS. per riflessioni e proposte sul tema del benessere organizzativo; una tavola rotonda con la partecipazione di altre Aziende sanitarie (Azienda Usl Toscana Sud Est, ASL 4 Liguria, ASST Papa Giovanni XXIII, Fondazione Policlinico Universitario A. Gemelli) per il confronto su buone pratiche in tema di benessere e clima organizzativo in sanità;
- È stata **attivata sulla intranet aziendale la sezione denominata "Benessere Organizzativo"**, all'interno della quale sono stati pubblicati i risultati delle ultime indagini di clima organizzativo del MeS (anni 2017, 2019, 2023) e reso consultabile il testo in bozza del "Piano sul Benessere Organizzativo" rispetto al quale i dipendenti, nelle fasi preliminari alla sua approvazione, hanno potuto presentare osservazioni e suggerimenti, anche in modalità anonima, utilizzando una apposita sezione;
- È stato introdotto un canale di **comunicazione diretto con la Direzione aziendale in tema di benessere e clima organizzativo** attraverso l'attivazione di un indirizzo e-mail dedicato; avvalendosi di questo strumento, i dipendenti possono quindi rivolgersi direttamente alla Direzione aziendale per segnalare situazioni di disagio e criticità relazionali, sia in caso si riscontrino difficoltà nel ricevere risposte tempestive e risolutive dal proprio superiore gerarchico o dagli attori del sistema aziendale preposti al benessere organizzativo sia in presenza di problematiche emergenti che impattano sull'esperienza lavorativa o di fruizione del servizio e che richiedono una presa in carico immediata da parte della Direzione aziendale. In aggiunta, i dipendenti hanno la possibilità di porre direttamente all'attenzione della Direzione aziendale progettualità, idee, proposte di miglioramento in tema di benessere organizzativo, oppure proprie osservazioni e suggerimenti in merito ai documenti che la Direzione aziendale sottopone all'attenzione di tutti i dipendenti (es. Piano sul Benessere Organizzativo, Strategie aziendali, etc.);
- Sono proseguite le iniziative della Direzione aziendale volte a dare visibilità a obiettivi programmatici, performance realizzate, riorganizzazioni, progettualità, per garantire **momenti di incontro e confronto in vista di una sempre maggiore conoscenza e partecipazione dei professionisti alla vita dell'Azienda**; in particolare, le attività di informazione e comunicazione per un coinvolgimento consapevole dei dipendenti nel funzionamento e governo dell'Azienda, si sono continuate a realizzare grazie alla **periodicità degli incontri della Direzione aziendale con gli attori collegiali** (es. Ufficio di Direzione, Organizzazioni Sindacali) **e con i Dipartimenti "allargati" alle figure dirigenziali e chiave del comparto nell'ambito specifico dei processi di budget** (su temi inerenti alla programmazione annuale degli obiettivi e all'analisi delle performance aziendali in termini di andamento budgetario e posizionamento dell'Azienda rispetto agli indicatori di performance nazionali e regionali), ma anche all'**organizzazione di eventi in plenaria, a rilevanza interna o esterna** (es. "Focus Aou Senese" per la presentazione delle linee di programmazione strategiche triennali e le performance aziendali relative all'ultimo anno di riferimento; Incontro di illustrazione del

nuovo assetto organizzativo dei Dipartimenti delle Professioni Sanitarie; prima edizione della “Giornata del coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura”; “Giornata di presentazione della Programmazione dell’Area Vasta Sud Est 2023-2025”; Evento di confronto con la cittadinanza denominato “Il Masterplan dell’Aou Senese - Ammodernamento, efficientamento energetico e nuove edificazioni”). **Iter ampliamenti partecipati hanno continuato a caratterizzare le fasi preliminari all’adozione dei principali atti di programmazione e organizzazione aziendali** (es. Strategie triennali aziendali, Rendiconto annuale su attività e risultati aziendali, Programmazione di Area Vasta, Progetto sul coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura, Piano sul Benessere Organizzativo), con passaggi di informazione e presentazione con i principali attori collegiali interni ed esterni all’Azienda ma anche richieste di contributi ai responsabili delle diverse articolazioni aziendali (a partire dai Direttori di Dipartimento e Struttura); inoltre, la partecipazione capillare a tali processi è stata garantita con l’introduzione, a partire dal 2023, della possibilità per tutti i dipendenti di **consultare i documenti sulla intranet aziendale (pubblicati in apposite sezioni) e di contribuire alla loro finalizzazione con proprie proposte.**



- La **centralità del contributo dei professionisti nella definizione dei contenuti e nello sviluppo operativo delle progettualità strategiche aziendali è stata valorizzata e riconosciuta** anche grazie agli **eventi di promozione e visibilità alle buone pratiche aziendali** svolti nel corso dell’anno e aperti alla partecipazione di tutti gli stakeholders aziendali (a partire dalla collettività di riferimento). In particolare, proprio i **professionisti sono stati i protagonisti delle giornate annuali dedicate al coinvolgimento dei pazienti e del volontariato** (Capitolo 7 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”) e alla **programmazione integrata di Area Vasta** (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”), la prima volta ad alimentare il consolidamento di iniziative che accrescano la consapevolezza sull’importanza di riconoscere e valorizzare nella pratica clinica e organizzativa il coinvolgimento di pazienti, familiari, associazioni rappresentative e volontariato, mentre la seconda a rafforzare sinergie interprofessionali tra l’Aou Senese e l’Azienda Usl Toscana Sud Est affinché le dinamiche di collaborazione siano sempre più insite



nei contesti e nelle realtà organizzative. Quest'ultima finalità, in vista della costituzione di **reti di relazioni professionali interaziendali stabili nel tempo**, ha guidato la sottoscrizione di **Protocolli d'Intesa sulle buone pratiche** (es. con Azienda Ospedale Università Padova e Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4), l'organizzazione di **workshop per l'incontro e il confronto tra professionisti** (con particolare riferimento ai percorsi trapiantologici), le **progettualità di mobilità internazionale** (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").

- Sul piano dei **percorsi di accesso all'attività lavorativa delle persone con disabilità e/o invalidità psico-fisica**, è stata sottoscritta la convenzione con l'Agenzia Regionale ARTI - Servizio Collocamento Mirato Area Senese per l'inserimento, nell'arco temporale 2023-2026, di lavoratori disabili, garantendo così di adempiere in modo graduale e programmato alla quota d'obbligo con riferimento alle categorie protette (Deliberazione aziendale n. 737/2023).
- Tra gli strumenti di sviluppo e crescita professionale, il ricorso alla **Banca delle Competenze** ha interessato, oltre al personale tecnico, anche quello infermieristico-ostetrico consentendo agli operatori di inserire ad aggiornare le proprie esperienze lavorative, la formazione generale e specifica, gli ambiti di interesse e le specifiche competenze possedute (ad esempio, informatiche e linguistiche). Le evidenze emerse dall'applicazione di questo strumento potranno essere utili ai fini dello sviluppo di progettualità per l'adozione di un sistema di raccolta e mappatura delle competenze esteso a tutti i profili professionali, nel perseguimento di molteplici obiettivi legati, ad esempio, a scelte informate di mobilità interna e di allocazione delle risorse o alla progettazione dei percorsi formativi/di addestramento on the job.
- La **riprogettazione e ristrutturazione della intranet aziendale**, in vista di una migliore gestione della vita lavorativa dei professionisti in termini di fruizione dei contenuti disponibili e accessibilità ai servizi aziendali, si è caratterizzata per introduzioni graduali, con continuità di rilascio, attraverso l'azione su settori circostanziati, al fine di minimizzare potenziali disagi per gli utenti e interruzioni di servizio. Nel corso del 2023 si è proceduto, in particolare, all'attivazione di un **gruppo di lavoro multiprofessionale e multidisciplinare**, coordinato dall'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC, alla **revisione e rimozione dei contenuti obsoleti** e all'**introduzione di nuove funzionalità e aree**. Con riferimento a quest'ultima attività, come riportato in diversi Capitoli del presente documento, tra le novità introdotte si rilevano le sezioni:
 - **"Benessere organizzativo"** che include il Piano sul Benessere Organizzativo, i risultati delle indagini di clima organizzativo del MeS 2017, 2019, 2023, l'indirizzo e-mail per comunicare direttamente con la Direzione aziendale, approfondimenti su funzioni e attività del sistema di attori a presidio dei processi di rilevazione, gestione e monitoraggio del disagio e del clima aziendale;
 - **"Servizio navetta per il personale"** per la fruizione di informazioni utili sul servizio, come orari delle corse, modalità di utilizzo, percorso, dettaglio delle fermate, calendario;
 - **"Efficientamento energetico"** con il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici dell'Asou Senese ai fini del risparmio energetico e dell'uso intelligente e razionale dell'energia e la Politica del Sistema di Gestione dell'Energia aziendale;
 - **"Documenti di rilevanza strategica"** che riporta il documento di Programmazione Integrata di Area Vasta, le Strategie aziendali triennali, il Progetto sul coinvolgimento di pazienti e volontariato (insieme alla scheda che i professionisti possono utilizzare per la presentazione di nuove iniziative da inserire nel progetto).

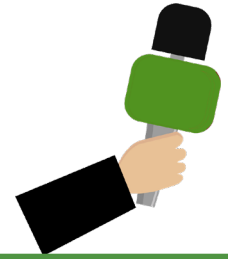
In un'ottica di maggiore condivisione e partecipazione diffusa all'interno dell'Azienda, durante l'iter di approvazione di alcuni documenti strategici aziendali, come anticipato, è stato **attivato uno "spazio feedback"** dedicato, all'interno del quale l'utente ha potuto rilasciare, in modalità

anonima o con credenziali aziendali, le proprie osservazioni o proposte da sottoporre alla valutazione della Direzione aziendale. Infine, tra le nuove funzionalità inserite nella intranet, si colloca il **Generatore di link per il Teleconsulto** che consente a tutti gli utenti che accedono alla rete intranet aziendale di creare link per l'attivazione di videoconferenze sulla piattaforma regionale attraverso il semplice inserimento dell'oggetto e della data della riunione.

- Nel corso del 2023, l'**interazione periodica con le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.)** ha continuato ad interessare molteplici ambiti organizzativi e scelte di governo aziendale (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), incluso il processo di analisi dei risultati delle indagini sul clima organizzativo del MeS e di formulazione delle necessarie azioni migliorative da inserire all'interno del "Piano sul Benessere Organizzativo" aziendale. Inoltre, nel corso del 2023 è stato costituito l'**Organismo Paritetico per l'innovazione** che rappresenta la sede in cui si attivano stabilmente relazioni aperte e collaborative su progetti di organizzazione, innovazione e miglioramento dei servizi, anche in ambito di benessere e clima organizzativo, al fine di formulare proposte alla Direzione aziendale o alle parti negoziali della contrattazione integrativa; la composizione dell'Organismo prevede un componente designato da ciascuna delle OO.SS. titolari della contrattazione integrativa, nonché da una rappresentanza dell'Azienda con rilevanza pari alla componente sindacale.
- Sono state progettate **strategie di intervento per la fidelizzazione e valorizzazione dei neo-assunti** volte a fornire strumenti utili per favorire e incentivare la permanenza presso l'Azienda, attraverso azioni sul piano dei percorsi formativi e professionali di inserimento, delle iniziative di accoglienza e orientamento per sviluppare il senso di appartenenza, delle attività culturali, ricreative, sportive.



7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY



Gli stakeholders di riferimento sono posti al centro dei processi aziendali di pianificazione e programmazione strategica, progettazione, erogazione e valutazione dei servizi, attraverso una intensa e continua attività di informazione, confronto, collaborazione orientata al rafforzamento delle interazioni all'interno del contesto in cui l'Azienda opera, al miglioramento continuo dei percorsi di presa in carico dei pazienti e della risposta ai bisogni di salute dei cittadini. Nel 2023 l'Aou Senese ha valorizzato le relazioni esterne ed istituzionali, insieme alle attività di comunicazione e accoglienza, orientando sempre di più l'azione organizzativa verso i suoi stakeholders e tracciando percorsi di governo aziendale condivisi e partecipati.

- L'Aou Senese ha **elaborato ed adottato il Piano di Comunicazione aziendale per l'anno 2023** (Deliberazione aziendale n. 419/2023) che rappresenta lo strumento di programmazione, coordinamento e monitoraggio delle attività di informazione e comunicazione; tali attività costituiscono fondamentali leve strategiche su cui agire per agevolare i processi di cambiamento organizzativo e la condivisione di scelte strategiche, obiettivi e progetti al fine di garantire una sempre maggiore partecipazione attiva degli utenti alla vita e al funzionamento dell'Azienda. Attraverso il Piano vengono perseguiti molteplici obiettivi, tra i quali: ottimizzare i processi lavorativi all'interno dell'organizzazione; migliorare i servizi e potenziare la conoscenza e la partecipazione dei cittadini; garantire la trasparenza, il diritto di accesso e le informazioni sulle attività dell'Aou Senese; promuovere azioni specifiche per assicurare la piena integrazione tra le attività di ricerca, didattica e assistenza, in condivisione con i Dipartimenti aziendali, l'Università degli Studi di Siena e in sinergia con la Regione Toscana.
- È stata ulteriormente **potenziata la promozione delle attività di comunicazione istituzionale e di organizzazione di eventi** con referenti istituzionali, mondo del volontariato, professionisti ma anche divulgativi e culturali: nel corso del 2023 sono stati organizzati complessivamente **56 eventi** (32 autoprodotti nel 2022 e 33 nel 2021), di cui **8 relativi al progetto di comunicazione "Agorà Aou Senese"**, programma di iniziative per promuovere la cultura, in varie forme, anche in ambito ospedaliero. Il coinvolgimento degli stakeholders ha fortemente interessato l'iter di formulazione delle strategie pluriennali e la valutazione delle performance aziendali, trovando manifestazione nel confronto promosso nell'ambito di eventi istituzionali e pubblici, tra cui il **"Focus Aou Senese"** (momento di confronto "allargato" tra la Direzione aziendale ed i professionisti, alla presenza delle Istituzioni e dei principali stakeholders aziendali, sulla programmazione strategica triennale e sulle performance realizzate) e le **"Agorà della Salute"** con il Comitato Aziendale di Partecipazione (quest'ultime sono state anche un'occasione di confronto sul funzionamento dei servizi e sui risultati conseguiti a livello di singola area organizzativa di rilevante interesse pubblico). Con riferimento alla dimensione interaziendale dei processi di programmazione strategica, si è svolta la **"Giornata di presentazione della Programmazione dell'Area Vasta Sud Est 2023-2025"** alla presenza dei principali stakeholders aziendali, compreso il livello regionale (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). La progettualità strategica di sviluppo del nuovo assetto funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale è stata oggetto di un incontro di confronto



con la cittadinanza, con “question time” dedicato, denominato “**Il Masterplan dell’Aou Senese - Ammodernamento, efficientamento energetico e nuove edificazioni**” (Capitolo 2 “Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori”). Nell’ottica della realizzazione del progetto aziendale dedicato al coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura, si è svolta la prima edizione della “**Giornata del coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura**”, un evento annuale aperto alla cittadinanza per promuovere le iniziative di accoglienza, umanizzazione e miglioramento continuo dei percorsi e dei servizi svolte in collaborazione con i principali stakeholders aziendali. È stata inoltre istituita la “**Settimana della Partecipazione e dell’Ascolto**”, come evento di comunicazione interna propedeutico allo sviluppo operativo del Piano sul Benessere Organizzativo dell’Aou Senese (Capitolo 6 “Valorizzazione delle risorse umane”). Con l’obiettivo di creare opportunità di confronto e condivisione delle migliori pratiche nel campo della sanità digitale, è stato organizzato il convegno nazionale “**Il dato in sanità - Data Driven Healthcare: sfide e opportunità di una sanità in continua evoluzione**”, il quale, con presentazioni in sessione plenaria e stand espositivi delle principali aziende del settore, ha coinvolto esperti, professionisti, aziende, istituzioni e accademici che si sono confrontati su temi altamente innovativi quali l’impiego dell’intelligenza artificiale nella diagnostica medica, l’ottimizzazione dei processi sanitari attraverso l’analisi dei dati e la personalizzazione delle cure. A testimonianza del consolidato impegno aziendale nel settore delle pari opportunità e delle politiche di genere, si è svolto l’evento “**Il contrasto alle discriminazione e la parità di genere come strumenti per migliorare la salute e il benessere lavorativo**” promosso del Centro di Coordinamento Aziendale per la Salute e la Medicina di Genere dell’Aou Senese.

- Sul piano della **comunicazione web e social** si evidenzia:
 - L’ulteriore **crescita dei profili social aziendali Twitter/X, Instagram e YouTube** che, nel corso del 2023, hanno registrato un notevole aumento di attività, in termini di produzione di contenuti e della loro fruibilità. Il social web ha continuato ad incrementare l’area di repository di informazioni sulla salute, gli spazi di discussione e confronto e il settore è stato innovato con l’aggiunta dell’attività di storytelling (25 produzioni nel 2023). In particolare, sono stati realizzati: per **YouTube** 115 video autoprodotti, di cui 8 in live streaming, con 233 nuovi iscritti al canale; per **Instagram** 298 post, con 764 nuovi follower (da 2903 al 31/12/2022 a 3667 al 31/12/2023); per **Twitter/X** 366 tweet, con 58 nuovi follower (da 743 al 31/12/2022 a 801 al 31/12/2023);
 - L’ulteriore potenziamento del sito internet con l’aggiornamento periodico di oltre 50 pagine web, la pubblicazione di oltre 30 nuove pagine web e di una sezione dedicata a “**Podcast e documenti degli eventi**”, con i materiali relativi a eventi particolarmente rilevanti organizzati dall’Azienda (slide, video, programmi, foto e approfondimenti);
 - La **realizzazione di una procedura di aggiornamento del sito internet** per massima condivisione con tutti i professionisti di percorsi e modalità operative, al fine comune di mantenere sempre aggiornato il sito web istituzionale (A.DG.PA.28 Rev.0).;
 - La **riprogettazione della intranet aziendale** con la costituzione di un gruppo di lavoro multi-professionale dedicato, l’avvio della valutazione dei contenuti per l’eliminazione delle sezioni obsolete e la progettazione e implementazione delle nuove sezioni, attività che proseguiranno anche nel 2024. L’iniziativa si inserisce nell’ambito dei **processi di comunicazione interna** che rappresentano una fondamentale leva di azione nel percorso intrapreso dall’Azienda di valorizzazione del benessere organizzativo (Capitolo 6 “Valorizzazione delle risorse umane”).
- In merito all’**accessibilità digitale ai servizi**, si è continuato ad agire da un lato sulla **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei servizi** e dall’altro sull’**incremento dei**



servizi digitali, attraverso:

- L'implementazione di **nuovi servizi applicativi resi disponibili**, con particolare riferimento a sezioni volte a promuovere nella comunità informazioni sulle attività e sul funzionamento dell'Azienda, anche in un'ottica di accountability: "**Azienda in cifre**", che consente la fruizione dei principali dati di attività aziendali aggiornati all'ultimo periodo disponibile, insieme a quelli delle annualità precedenti (2021-2022); "**Valutazione multidimensionale delle Aziende ospedaliere - Report Agenas**", "**Smart Hospital Award**", "**Osservatorio Patient Reported Experience Measures (PREMs) del Laboratorio MeS**" con informazioni su specifici risultati di performance e riconoscimenti ottenuti direttamente accessibili dalla homepage; "**Atti di governo aziendale**" 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. Inoltre, tra le nuove implementazioni, si rilevano la "**Bacheca delle opportunità della ricerca**" (Capitolo 10 "Ricerca e didattica"), le sezioni "**Whistleblowing**", in tema di prevenzione della corruzione, e "**Benessere organizzativo**" di approfondimento sul Piano aziendale dedicato (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane"). Per l'anno 2023, l'**operatività del nuovo sito web**, pubblicato nel 2022, si è caratterizzata per un **numero crescente di visite degli utenti**, risultate pari a 532.000 a fronte delle 450.000 del 2021 (+18%), con oltre 1.660.000 pagine visitate e 61.358 download di documenti;
- L'**implementazione della nuova piattaforma sondaggi online open-source** per la conduzione di indagini accessibili in maniera intuitiva ed efficace da un gran numero di partecipanti. Nel 2023, la piattaforma è stata utilizzata per l'acquisizione di rilevazioni in molteplici materie, tra cui: guasti alla telefonia mobile, sondaggio sulla nuova intranet, domanda Differenziali Economici di Professionalità (DEP), servizio navetta per il personale, cooperazione internazionale, Point Prevalence Survey (PPS) delle infezioni correlate all'assistenza e dell'uso di antimicrobici;
- L'avvio di **progettualità nell'ambito del percorso di rinnovamento, introduzione, integrazione, sviluppo dei software di supporto all'erogazione delle prestazioni ed alla migliore fruizione dei servizi** (tra cui: l'ampliamento del parco totem; lo sviluppo di sistemi informativi per l'utenza; l'omogeneizzazione informatica del software di laboratorio che garantisce anche l'inter-operabilità con il territorio; l'attivazione di ulteriori servizi prenotabili tramite l'app Zerocoda; l'ampliamento della copertura Wi-Fi e la progettualità DAS per l'estensione del segnale degli operatori telefonici nelle zone del presidio fino ad ora non raggiunte come il Pronto Soccorso) (Capitolo 3 "Rinnovamento e potenziamento tecnologico").
- È stata perseguita la **continua valorizzazione della comunicazione media** con la realizzazione di oltre 280 comunicati stampa (220 nel 2022) a documentazione di attività, innovazioni e progetti organizzativi che hanno contestualmente autoprodotti, come strategia di comunicazione crossmediale, oltre 110 videoservizi informativi (80 nel 2022) utilizzati non solo sul canale YouTube aziendale ma anche da redazioni radio-televisive e siti web di informazione. Inoltre, sono state organizzate numerose conferenze stampa di presentazione di specifiche iniziative aziendali e oltre 80 interviste con top manager e professionisti aziendali sui mass media. Da sottolineare anche la puntuale informazione garantita sull'evolversi della situazione pandemica e la gestione delle notizie di attualità con la comunicazione in tempo reale, 7 giorni su 7.
- È stata particolarmente attiva la **produzione editoriale** in continuità con le iniziative realizzate nel 2022:
 - È proseguita la pubblicazione della **Newsletter aziendale "Le Scotte InForma"** volta ad

illustrare le principali attività dell'Azienda, disponibile in formato pdf sul sito web istituzionale;

- La realizzazione di opuscoli informativi, carte di accoglienza di reparto e carte dei servizi rivolti ai pazienti per un maggiore orientamento dell'utenza ha interessato sempre più aree assistenziali.
- Le attività di comunicazione sono state orientate anche verso **campagne di comunicazione sociale**, ulteriormente sviluppate rispetto al 2022, sia autoprodotte sia di supporto media e social alle campagne di comunicazione della Regione Toscana.
- È stata avviata un'attività di miglioramento dei percorsi di accoglienza, con la **riorganizzazione dei Servizi di Accoglienza Centrale e di Pronto Soccorso** e la realizzazione di un **corso di formazione ad hoc dedicato al personale che opera all'accoglienza**, con particolare attenzione agli aspetti relazionali, organizzativi, empatici e di comunicazione con l'utenza.



- Si è proseguito nello **sviluppo della 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**, è stata introdotta nel sito web istituzionale una specifica sezione dedicata alla presentazione delle attività di accoglienza fruibili dagli utenti. Sono state avviate anche **forme di service design** per alcune particolari aree rivolte all'utenza esterna, al fine di migliorare l'accoglienza e l'accessibilità in ospedale con la riprogettazione degli spazi dedicati a Comitato Aziendale di Partecipazione, Servizi di Accoglienza e Ufficio Relazioni con il Pubblico.
- Il **potenziamento delle relazioni sindacali**, nell'ottica di continuo confronto per la valorizzazione della dimensione professionale nel miglioramento delle attività e dei servizi offerti all'utenza, è stato continuamente ricercato nell'ambito degli incontri con le Organizzazioni Sindacali (OO.

SS.). In particolare nel 2023, hanno avuto luogo 31 riunioni con le OO.SS. Dirigenza Area Sanità, PTA e Associazioni Docenti Universitari, 41 con le OO.SS. Personale del Comparto e RSU aziendale, 6 con le OO.SS. Confederali. Lo svolgimento degli incontri ha contribuito ad alimentare un **sistema di relazioni improntato al dialogo costruttivo ed alla partecipazione**, che ha interessato molteplici ambiti, dall'iter di finalizzazione dei principali documenti programmatori, i.e. "Strategie 2024-2026 dell'Aou Senese" e "Programmazione Integrata Area Vasta Sud Est 2024-2026", alla revisione degli assetti organizzativi (es. attivazione aree/piattaforme), alle politiche di gestione delle risorse umane (es. procedura dei Differenziali Economici di Professionalità e altre procedure/regolamenti relativi alla dirigenza e al comparto, assetto incarichi di funzione, programmazione delle assunzioni), allo sviluppo di progettualità di rilievo strategico, fino ad arrivare alla predisposizione del "Piano sul Benessere Organizzativo dell'Aou Senese" al quale le OO.SS. hanno contribuito fattivamente con proposte e contributi (Capitoli 6 "Valorizzazione delle risorse umane" e 8 "Partnership con le altre aziende").

- Oltre alle OO.SS. sindacali, il **sistema di stakeholders aziendali**, anche alla luce di quanto eventualmente previsto dalla normativa regionale di riferimento, **è stato coinvolto** in momenti di informazione e presentazione partecipando e offrendo un contributo, ognuno per quanto di propria competenza, **nelle fasi preliminari all'adozione dei principali documenti di programmazione e organizzazione aziendali di rilevanza strategica**, in continuità con gli anni precedenti.



- È stato dato seguito al **progetto aziendale dedicato al "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025"** (Deliberazione aziendale n. 1295/2022) che ha formalizzato i processi di coinvolgimento nell'Aou Senese con l'obiettivo di migliorare i percorsi clinico-assistenziali, l'efficacia dell'azione organizzativa e il funzionamento dell'Azienda, attraverso l'informazione e la partecipazione attiva dei pazienti, delle associazioni rappresentative e di tutti gli attori che concorrono ai processi di erogazione dei servizi, in particolare in forma aggregata (organizzazioni di volontariato), per creare valore pubblico con azioni sinergiche. In particolare il progetto, con riferimento al triennio 2023-2025, ha risposto all'esigenza di definire una visione organica ed unitaria alle iniziative di partecipazione e coinvolgimento in Azienda prevedendo sia l'avvio di nuove iniziative sia la valorizzazione ed il potenziamento di iniziative già in corso per ricondurle a "linee guida" di sviluppo comune, in modo da coordinare gli sforzi di miglioramento e orientarli verso gli obiettivi individuati, evitando il rischio di frammentarietà. Le risultanze della valutazione del progetto



per l'anno 2023, funzionale al suo aggiornamento a scorrimento annuale, hanno mostrato che, nell'ambito del progetto, sono state **sviluppate 27 iniziative**, di cui 5 promosse dalla Direzione aziendale, una dal Comitato Aziendale di Partecipazione mentre 21 proposte dai professionisti. Con riferimento a quest'ultime, 4 sono inerenti all'umanizzazione della presa in carico e degli ambienti ospedalieri, 2 ai processi comunicativi e relazionali e di accesso alle cure, 15 ai percorsi clinico-assistenziali di alta specializzazione con particolare riguardo a quelli trapiantologici, con il coinvolgimento delle associazioni di pazienti. La valutazione di sistema del progetto ha evidenziato come l'ambito di applicazione maggiormente interessato dalle iniziative (12) siano i processi di coinvolgimento sia nel miglioramento continuo di molteplici percorsi clinico-assistenziali e di accoglienza sia nel funzionamento dell'Azienda sul piano della programmazione strategica, di una maggiore accountability sulle performance aziendali e dei processi di erogazione dei servizi sanitari, con azioni combinate di informazione/consultazione/collaborazione. All'interno di questi processi, gli stakeholders aziendali partecipano per lo più in forma aggregata (organizzazioni di volontariato e associazioni di pazienti). Molteplici sono, inoltre, le iniziative di carattere informativo/formativo (8) rivolte agli utenti ed alla collettività di riferimento con finalità di orientamento nell'accesso e fruizione dei servizi e di appropriatezza e continuità dei percorsi di cura. La dimensione individuale è oggetto di iniziative (5) che coinvolgono i singoli pazienti nella partecipazione attiva ed informata al proprio percorso di cura con l'obiettivo di una maggiore consapevolezza e migliore esperienza in ogni fase, dalla diagnosi al follow-up. Le iniziative possono caratterizzarsi, nel loro svolgimento e sviluppo, per la partecipazione attiva e il contributo, oltre che di organizzazioni di volontariato e associazioni di pazienti, anche di enti e istituzioni della zona Senese, dell'Azienda UsI Toscana Sud Est e di reti e organismi regionali, nazionali ed europei. **L'impatto delle iniziative**, sviluppate nel corso del 2023, **ha pertanto interessato molteplici dimensioni di funzionamento dell'Azienda**, tra cui: progettazione e revisione dei Percorsi Diagnostico-Terapeutico Assistenziali (PDTA) e delle procedure organizzative; funzione di accountability aziendale e di comunicazione rivolta ai pazienti e alle comunità; sviluppo e/o consolidamento di dinamiche di collaborazione "costruttiva" con gli altri attori che concorrono ai processi di erogazione dei servizi sanitari (con particolare riferimento alle organizzazioni di volontariato, tra i referenti delle organizzazioni e la Direzione Aziendale, tra i volontari e i professionisti aziendali); incremento di produttività, efficienza e appropriatezza dei servizi; soddisfazione di utenti e caregiver nei processi di erogazione dei servizi e di accoglienza relazionale; funzionalità, sicurezza e umanizzazione degli spazi e degli ambienti ospedalieri.

- Come anticipato in apertura di Capitolo, al progetto per il triennio 2023-2025 è stata dedicata la **prima edizione dell'evento "Giornata del coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura"** (istituito nel 2022 con la delibera di approvazione del progetto) che si è svolta a marzo 2023 alla presenza di Istituzioni e organismi dell'ambiente socio-politico a livello regionale e locale. Le 27 iniziative del progetto sono state esposte ed illustrate in una apposita "sessione Poster", mentre durante i lavori della giornata si sono susseguite sessioni in plenaria di confronto con altre realtà sanitarie per la condivisione di buone pratiche (ASL 4 Liguria, ASL Bologna, Humanitas, Aou Meyer, Azienda UsI Toscana Sud Est) e di presentazione di iniziative di coinvolgimento aziendali, inserite nel progetto, caratterizzate dal coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato per il miglioramento di specifici servizi sanitari.
- Tra le iniziative all'interno del suddetto progetto aziendale di coinvolgimento, è stata consolidata e valorizzata l'**attuazione dei Protocolli d'Intesa sottoscritti nel 2022 con il mondo del volontariato in ambito di trasporti sanitari e donazioni di sangue** che ha visto la periodicità degli incontri, nel corso dell'anno, dei tavoli permanenti di confronto tra i referenti delle organizzazioni e l'Azienda (in particolare, Direzione aziendale e Direttori dei rispettivi servizi, Pronto Soccorso e Servizio Trasfusionale):

- Con riferimento alla collaborazione sulle donazioni di sangue, sono proseguite le **aperture domenicali** straordinarie del Servizio Trasfusionale e gli **eventi a tema**; inoltre, è stato avviato il **percorso di formalizzazione e attuazione di Protocolli interistituzionali che vede coinvolti l'Aou Senese e 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, attraverso percorsi ad hoc dedicati ai lavoratori, in vista del potenziamento della responsabilità sociale dei soggetti coinvolti (**nel 2023 sono stati sottoscritti 8 Protocolli**). Si rileva infine, sempre nel 2023, l'**ampliamento delle organizzazioni di volontariato sottoscrittrici** del Protocollo d'Intesa con l'adesione della Croce Rossa Italiana - Comitato Regionale Toscana ODV;
- Sul piano della sinergia tra l'Azienda e le organizzazioni di volontariato in ambito di trasporti sanitari sono continuate le attività di **monitoraggio e condivisione di dati, informazioni, risultati del servizio**, oltre al **dialogo, ascolto e al confronto** per alimentare la fiducia e la conoscenza su aspetti operativi dei processi e dell'organizzazione del Pronto Soccorso e dei trasporti; tra le attività è centrale la collaborazione volta al miglioramento continuo dei servizi rivolti all'utenza che, nel corso del 2023, ha prodotto diverse iniziative, inclusa la realizzazione di documentazione organizzativa; infatti, l'Azienda e le organizzazioni di volontariato sono state anche impegnate nello **sviluppo di procedure organizzative**, come quella che disciplina l'accesso dei soccorritori in Pronto Soccorso e la gestione del materiale utilizzato nel soccorso (A.DS.IO.76 Rev.0), sottoscritta dalle stesse organizzazioni di volontariato. Inoltre, anche nel 2023, si sono svolti **incontri presso le sedi delle due organizzazioni per il confronto e il dialogo diretto tra l'Azienda e i volontari** al fine di alimentare una interazione continua funzionale a migliorare i percorsi e i servizi.



- Le finalità di **sensibilizzazione e informazione**, sempre con il coinvolgimento del volontariato, hanno interessato inoltre iniziative specifiche sul tema della donazione di organi e tessuti all'interno della comunità scolastica e l'organizzazione di un concorso che ha premiato i lavori realizzati dagli studenti in occasione dell'evento "**Dona la vita**" svoltosi a maggio 2023.
- L'iter di modifica dello Statuto aziendale, concluso nel 2023, ha inserito il **Comitato Aziendale di Partecipazione tra gli organismi collegiali dell'Azienda** (Titolo IV) al fine di una sempre maggiore legittimazione dell'importanza dei processi di coinvolgimento e partecipazione nella

vita e governo dell'Azienda. Nel corso del 2023, si sono svolti 5 incontri con la Direzione aziendale nell'ambito dei quali il Comitato ha svolto le proprie funzioni di consultazione e proposta a supporto dei processi decisionali in merito alla qualità, equità di accesso e fruibilità dei servizi erogati, alla valutazione delle performance aziendali, agli iter di approvazione dei documenti di programmazione strategica e di organizzazione.

- È stato **formalizzato il coinvolgimento delle associazioni di pazienti e del Comitato Aziendale di Partecipazione nello sviluppo di PDTA aziendali e interaziendali**; in particolare, viene disciplinata l'acquisizione, nell'ambito dei percorsi di adozione dei PDTA, di pareri di competenza inerenti agli aspetti di tipo organizzativo e di valutazione della qualità dei servizi; inoltre, è stata promossa l'attività, presidiata dall'UOC Comunicazione, informazione e accoglienza, di diffusione e comunicazione dei PDTA, tramite i canali aziendali, in vista di una sempre maggiore conoscenza dei percorsi clinico-assistenziali e del funzionamento dell'Azienda (Deliberazione aziendale n. 571/2023).
- L'attività di **monitoraggio dei reclami pervenuti all'Ufficio Relazioni con il Pubblico** è proseguita congiuntamente alla valutazione sistematica di correttivi da adottare per superare le principali criticità segnalate dall'utenza.
- Attraverso iniziative formative/informative rivolte ai professionisti, è stata **promossa la partecipazione degli utenti che usufruiscono dei servizi ospedalieri alla valutazione dell'esperienza di ricovero e della qualità percepita** attraverso l'indagine di rilevazione condotta dall'**Osservatorio PREMs** (Patient-Reported Experience Measures) del Laboratorio di Management e Sanità (MeS) ai fini della valutazione delle performance delle Aziende sanitarie toscane. Nel 2023, con riferimento ad un campione di 1.752 pazienti dimessi, **più del 95% dei rispondenti ha espresso una valutazione dell'assistenza in reparto positiva** (nel dettaglio, ottima: 74.77 %, buona: 21.35 %, sufficiente: 2.63%, scarsa: 0.86%, pessima: 0.4%). L'analisi puntuale dei risultati dell'indagine ha restituito evidenze utili per l'individuazione di strategie di intervento volte al miglioramento continuo dei servizi. In un'ottica di accountability, come anticipato, sul sito web istituzionale sono resi disponibili i risultati delle indagini dell'Osservatorio PREMs - Laboratorio MeS, sempre aggiornati all'ultimo periodo di riferimento.
- Nell'ambito delle iniziative di **valorizzazione della dimensione internazionale dell'ospedale**, presiedute dall'Ufficio Rapporti Internazionali della Direzione Generale, è stata promossa l'immagine dell'Azienda e l'accessibilità a informazioni utili per l'orientamento dell'utenza, attraverso la redazione di brochure informative in lingua inglese e la traduzione di documenti organizzativi e comunicativi con riferimento a molteplici settori strategici dell'ospedale. Inoltre, in attuazione del Protocollo d'Intesa con l'Università per Stranieri di Siena sottoscritto nel 2023 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), mirate iniziative formative con corsi di lingua straniera rivolti al personale sanitario e amministrativo hanno fornito strumenti utili per una efficace comunicazione e gestione della relazione con l'utenza internazionale.



8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE



Con riferimento al processo continuo di sviluppo di dinamiche di rete interaziendali, nel 2023 l'Aou Senese ha consolidato le pratiche avviate e le intese formalizzate, con altre Aziende sanitarie, a partire dal 2021, in vista sia del miglioramento continuo della capacità di risposta ai bisogni di salute dei cittadini sia del rafforzamento dei percorsi, in particolare di alta specializzazione, in un'ottica di innovazione e sempre più elevati standard qualitativi clinico-assistenziali (a partire dai percorsi trapiantologici). Oltre a dare continuità alle collaborazioni già in essere, l'Aou Senese ha messo in campo molteplici nuove iniziative e azioni a valenza interaziendale, sempre in ambito di Area Vasta, regionale e nazionale.

- Nell'ottica di sviluppo continuo di reti a livello regionale e nazionale, è stato introdotto uno **strumento guida e agevolante l'avvio e il consolidamento dei rapporti di sinergia e interazione** con altre Aziende sanitarie; si tratta di uno **schema di Protocollo d'Intesa** (Deliberazione aziendale n. 456/2023) che può essere utilizzato **per la formalizzazione di ogni nuova opportunità di collaborazione volta alla condivisione di buone pratiche**. La sottoscrizione tra le parti del Protocollo, i cui contenuti devono essere di volta in volta affinati sulla base della specificità delle finalità e delle attività oggetto della collaborazione, potrà perseguire il duplice obiettivo 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.
- Nel corso del 2023, il ricorso al sopraccitato strumento ha portato allo sviluppo di molteplici iniziative e, in particolare, all'approvazione di:
 - Un **Protocollo d'Intesa con l'Azienda Ospedale Università Padova** che persegue finalità di confronto periodico, promozione e diffusione di buone pratiche nell'ambito del trapianto di cuore e polmone, nonché obiettivi di collaborazione sul piano della ricerca scientifica e della formazione dei professionisti (Deliberazione aziendale n. 567/2023). In applicazione del Protocollo, si è svolto a Padova, a giugno 2023, il **workshop "Programmi di trapianto di cuore e polmone a confronto: le esperienze dell'Azienda Ospedale Università Padova e dell'Aou Senese"**;
 - Un **Protocollo di collaborazione con l'Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4** per lo svolgimento di programmi di interesse comune con primario e non esclusivo riferimento a tematiche di sviluppo delle competenze, cambiamento organizzativo, miglioramento delle performance, conoscenza e condivisione di buone pratiche (Deliberazione aziendale n. 536/2023).
- **L'attuazione delle sinergie sul piano dei percorsi trapiantologici**, con particolare riferimento alle intese sottoscritte a partire dal 2021 per il rafforzamento delle reti regionali, è stata oggetto di processi monitoraggio che hanno restituito evidenze quantitative su obiettivi perseguiti e attività realizzate: nei **percorsi interaziendali di trapianto di rene**, nel 2023 la **collaborazione con l'Aou Careggi** è risultata operativa nell'effettuazione di **21 trapianti** (20 da cadavere e 1 da vivente) su un totale di 36 interventi complessivi. Le **convenzioni in essere per il trapianto**

di **polmone** si sono caratterizzate, in termini di attività clinica, per la partecipazione di equipe miste nelle fasi di valutazione e prelievo da donatori locali; in particolare, **l'Aou Senese ha collaborato con l'Aou Careggi per la valutazione di 12 donatori (5 DCD – 7 DBD) e al prelievo dei polmoni di 6 donatori e con l'Aou Pisana per la valutazione e il prelievo dei polmoni di 2 donatori DBD.** Le sinergie di rete hanno portato, anche nel 2023, allo sviluppo di **attività di ricerca** con pubblicazioni scientifiche in collaborazione interaziendale, alla realizzazione di **eventi di formazione** e di **meeting divulgativi** (es. **“Dalla teleformazione alla telemedicina nel trapianto di polmone”** per l'integrazione delle Aou toscane nell'utilizzo di caschetti multimediali nelle fasi di valutazione e prelievo degli organi), alle continue **opportunità di scambio per medici in formazione specialistica** (Capitolo 10 “Ricerca e didattica”). I percorsi trapiantologici sono stati inoltre al centro di **momenti di incontro e approfondimento**, con la **partecipazione anche degli organismi di settore a livello nazionale e regionale** (oltre al succitato workshop con l'Azienda Ospedale Università Padova, si sono svolte le giornate **“Programmi di trapianto Aou Senese a confronto con Centro Nazionale Trapianti e Organizzazione Toscana Trapianti”** e **“Programma di trapianto di cuore a confronto: le esperienze di Bologna e Siena”**).



- I **confronti interaziendali su percorsi ed esperienze** hanno caratterizzato lo svolgimento di due eventi aziendali correlati a progetti di valenza strategica, uno sul tema del coinvolgimento in sanità in occasione dei lavori della **prima edizione della “Giornata del coinvolgimento di pazienti e volontariato in Aou Senese”** e l'altro in ambito di **benessere organizzativo aziendale all'interno della “Settimana dell'Ascolto e della Partecipazione”** dedicata ai dipendenti (Capitolo 7 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”).
- A livello di Area Vasta, l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est, in collaborazione con l'ESTAR per le materie di competenza, hanno definito la proposta dei livelli di programmazione congiunta per il triennio, formalizzandola all'interno del **documento di “Programmazione integrata di Area Vasta 2023-2025”** (Deliberazione aziendale n. 51/2023). Il documento, trasmesso alla Regione Toscana, Direzione Sanità, Welfare e Coesione sociale, è stato oggetto di acquisizione delle intese con la Conferenza aziendale dei Sindaci e con il Rettore dell'Università degli Studi di Siena, e successivamente di parere favorevole della Terza Commissione Consiliare, per essere poi, a luglio 2023, approvato definitivamente dalla Giunta Regionale, ai sensi dell'art. 23 bis della L.R. 40/2005 e ss.mm.ii. (DGRT n. 828/2023). Le due Aziende, nel processo di programmazione integrata di Area Vasta, sono partite dal consolidamento e gover-

no organico dell'offerta esistente di percorsi e progettualità per arrivare a delineare sette macro aree strategiche e i relativi sviluppi operativi a guida dell'azione interaziendale: i) Sviluppo di nuovi modelli organizzativi integrati AUSLTSE - AOUS sia in ambito medico che chirurgico; ii) Miglioramento dell'appropriatezza e governo della spesa farmaceutica; iii) Valorizzazione del personale in un'ottica interaziendale: formazione, sviluppo, coinvolgimento; iv) Efficientamento ed innovazione delle tecnologie sanitarie ed integrazione dei sistemi informativi; v) Sviluppo e potenziamento dei percorsi interaziendali esistenti; vi) Azioni interaziendali di contrasto ad ogni forma di discriminazione e violenza di genere e promozione delle pari opportunità; vii) Sviluppo e potenziamento della governance interaziendale. I contenuti del documento, che rappresenta il riferimento per lo svolgimento delle funzioni di pianificazione strategica, programmazione e controllo delle due Aziende, sono sottoposti a continui processi di monitoraggio sullo stato di attuazione degli indirizzi programmatori di Area Vasta, i cui risultati alimentano l'aggiornamento, a scorrimento annuale, della programmazione triennale. Nell'ottica di valorizzare una governance allargata nei processi di programmazione di Area Vasta, la finalizzazione del documento è stata il risultato di un iter ampiamente partecipato che si è caratterizzato per il coinvolgimento dei principali stakeholders aziendali interni ed esterni, inclusi momenti di incontro congiunti (ad esempio con i Comitati Aziendali di Partecipazione e con le Organizzazioni Sindacali delle due Aziende) e un **evento pubblico di presentazione, in sinergia con Regione Toscana**, svoltosi a gennaio 2023 (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").



- È stato **istituito il Coordinamento interaziendale per l'attuazione, il monitoraggio e l'aggiornamento della Programmazione di Area Vasta** a presidio dei processi programmatori e attuativi coordinati e sinergici interaziendali (Deliberazione aziendale n. 431/2023). Il Coordinamento, composto per le due Aziende dai Direttori Sanitari, dai Direttori delle strutture di Controllo di Gestione, da referenti per le Direzioni Aziendali e per l'ESTAR da un referente della Direzione Territoriale Area Vasta Sud Est, si occupa, nello svolgimento delle sue funzioni, di predisporre gli aggiornamenti, per scorrimento annuale, del documento di Programmazione e del Rendiconto annuale sulla sua attuazione, da sottoporre alle Direzioni aziendali per approvazione e successiva trasmissione alla Regione Toscana, Direzione Sanità, Welfare e Coesione sociale.
- Al termine di un processo congiunto di acquisizione e analisi sistematica di evidenze documen-



tali e di risultanze dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo sul livello di attuazione delle linee programmatiche di Area Vasta per il triennio 2023-2025, si sono concluse le fasi propedeutiche alla finalizzazione del documento “**Rendiconto 2023**” che illustra i principali risultati raggiunti nel corso del 2023 dall’azione sinergica dell’Aou Senese e dell’Azienda UsI Toscana Sud Est rispetto alle sette macro aree strategiche definite nel documento di programmazione triennale. Le iniziative di collaborazione a livello di Area Vasta hanno prodotto impatti su molteplici dimensioni e aree di performance, con riferimento ai processi di erogazione dei servizi, alla sostenibilità del sistema, all’innovazione e allo sviluppo professionale, ai sistemi di governance interaziendale. Tra i risultati raggiunti, di cui si trovano molteplici evidenze in diverse sezioni del presente documento, si individuano:

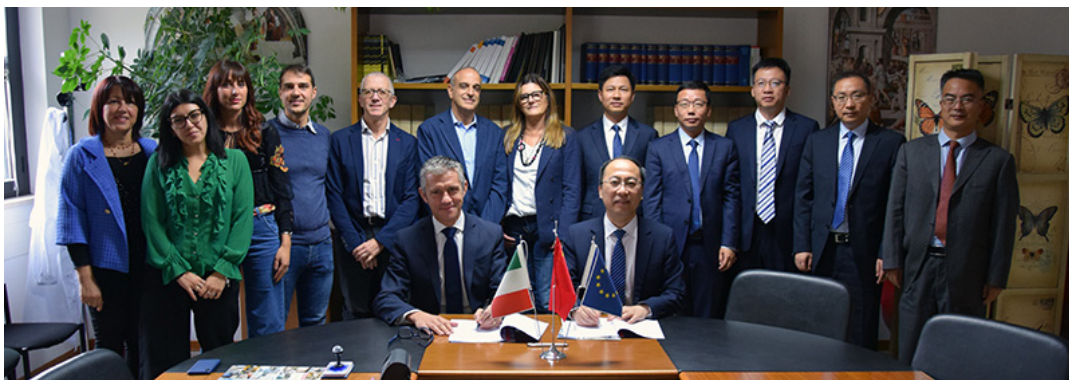
- Nell’ambito della **rete della cardiologia interventistica di Area Vasta**, sono state effettuate 150 procedure di TAVI presso il Centro di riferimento di terzo livello - Aou Senese (136 nel 2022 e 115 nel 2021) ed avviate forme di sinergia anche sul piano della ricerca e dei relativi risvolti operativi (Protocollo di Studio TRACS);
 - Attraverso il **sistema di teleconsulto medico-specialistico** sono stati richiesti complessivamente dai professionisti dei Presidi Ospedalieri territoriali agli specialisti dell’Aou Senese 4.349 teleconsulti;
 - L’**erogazione congiunta di prestazioni di chirurgia robotica** ha portato all’esecuzione in equipe miste presso l’Aou Senese di 46 interventi, di cui 10 in ginecologia e 36 in urologia;
 - Il **percorso interaziendale di chirurgia pediatrica** si è caratterizzato per l’effettuazione, presso i Presidi Ospedalieri territoriali, di un volume complessivo di 883 visite ambulatoriali e 114 interventi chirurgici;
 - La **collaborazione interaziendale per la gestione delle patologie ematologiche**, che include attività di consulenza, diagnostica integrata di laboratorio, presa in carico e follow-up di pazienti con patologia ematologica presso il Presidio Ospedaliero di Grosseto, ha consentito di realizzare 479 prime visite ematologiche, 357 controlli post-prima visita, 341 consulenze a pazienti ricoverati, 518 indagini effettuate dal laboratorio di ematologia;
 - È proseguito il percorso di completamento della centralizzazione delle attività di ricezione, produzione e validazione delle unità di emocomponenti raccolte nei Servizi Trasfusionali del territorio (oltre che della Provincia di Siena anche di Grosseto nel 2023) presso l’**Officina Trasfusionale di Area Vasta dell’Aou Senese**, la quale nel 2023 ha effettuato 51.000 test per la qualificazione immunoematologica degli emocomponenti (di cui 31.600 per l’Area Vasta) e 423.671 test per la qualificazione biologica degli emocomponenti (di cui 361.100 per l’Area Vasta);
 - L’**Accordo quadro per prestazioni di collaborazione-consulenza e specialistiche ambulatoriali e diagnostiche**, sul piano della valorizzazione economica, ha prodotto attività ambulatoriali, di diagnostica e di laboratorio, fatturate dall’Aou Senese all’Azienda UsI Toscana Sud Est, per un importo stimato di euro 5.592.000 (5.406.918 nel 2022) e attività di consulenza specialistica dei professionisti dell’Aou Senese presso i Presidi Ospedalieri territoriali pari a euro 399.842 (da gennaio a ottobre 2023);
 - È stato approvato l’**Accordo interaziendale per l’esecuzione di prestazioni ambulatoriali ed interventistiche nella disciplina di otorinolaringoiatria** (Deliberazione aziendale n. 417/2023) che disciplina l’inserimento dei professionisti dell’Azienda UsI Toscana Sud Est nei percorsi assistenziali ambulatoriali e chirurgici dell’Aou Senese e viceversa.
- Le risultanze del monitoraggio sul livello di attuazione delle linee programmatiche di Area Vasta



hanno alimentato il lavoro sull'**aggiornamento del documento di Programmazione Integrata** che individuerà, **per il triennio 2024-2026**, gli obiettivi e i relativi sviluppi operativi dell'azione interaziendale, sempre muovendo dalla valorizzazione e consolidamento dell'offerta di percorsi e iniziative interaziendali già in essere per arrivare a delineare nuove progettualità strategiche. Ai fini della predisposizione del documento, si sono svolti i passaggi preparatori partecipati e condivisi da parte delle due Aziende, insieme all'ESTAR per le materie di competenza, **ricercando e valorizzando la propositività dei professionisti** nell'avanzamento di proposte di nuove iniziative e di miglioramento di quelle esistenti.

- Nell'ambito della governance interaziendale di Area Vasta, le **Direzioni aziendali dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl Toscana Sud Est si sono incontrate 6 volte nel corso dell'anno** per discutere eventuali criticità e proposte di sviluppo nell'organizzazione ed erogazione dei servizi all'interno dell'Area Vasta, l'aggiornamento sulle progettualità in corso e la valutazione di nuove linee di programmazione, con la partecipazione di professionisti interessati dalle singole tematiche trattate.
- La dimensione interaziendale ha continuato ad essere valorizzata all'interno del **processo aziendale di budget con l'assegnazione ai Dipartimenti di 11 progetti di budget da sviluppare in ambito di Area Vasta**, in attuazione degli indirizzi di Programmazione Integrata, e **3 per il miglioramento continuo di percorsi clinico-organizzativi a valenza extra Area Vasta**.
- L'accrescimento delle occasioni di confronto tra professionisti ed il consolidamento della collaborazione sono stati ulteriormente ricercati attraverso la **leva della formazione aziendale**. All'interno del Piano Annuale della Formazione (PAF) per l'anno 2023, con riferimento alle sinergie di Area Vasta, sono stati inseriti **10 eventi frutto di processi di co-progettazione tra l'Aou Senese e l'Azienda territoriale** e, al contempo, si è continuato a garantire la possibilità di partecipazione dei professionisti di un'Azienda ad eventi organizzati dall'altra, e viceversa, nonché la condivisione a monte di programmi e percorsi formativi relativi ad iniziative proprie delle singole Aziende sfruttando le interdipendenze tra i professionisti; l'offerta formativa ha contribuito ad alimentare i rapporti professionali ed interpersonali, la collaborazione e lo 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, oltre che assicurare standard di presa in carico dei pazienti qualitativamente sempre più elevanti e omogenei sul territorio. Sempre all'interno del PAF, è stata inoltre confermata, in continuità con gli anni precedenti, la **collaborazione con la struttura formativa dell'ESTAR** che ha portato sia alla condivisione di 5 eventi per l'anno 2023 sia alla apertura alla fruizione dei corsi dell'Aou Senese e dell'ESTAR da parte dei rispettivi professionisti; inoltre, è stato **condiviso un evento con l'Aou Meyer** in ambito materno infantile e **consolidata la collaborazione con il Laboratorio Regionale per la Formazione Sanitaria - FORMAS**, in coerenza con le disposizioni deliberative regionali.
- È stata posta attenzione alla realizzazione di **iniziative, prevalentemente a carattere formativo/informativo, sulle tematiche di salute con prospettiva di genere e di contrasto ad ogni forma di discriminazione e violenza e promozione delle pari opportunità**, anche in collaborazione con le Istituzioni, gli Ordini Professionali, il volontariato e la stessa Azienda Usl Toscana Sud Est.
- La valorizzazione della dimensione internazionale dell'Aou Senese è stata presidiata dall'**Ufficio Rapporti Internazionali** presso la Direzione Generale che svolge tutte le attività connesse alla **collaborazione internazionale ed all'interscambio sanitario nell'ambito degli indirizzi della strategia aziendale**. In particolare, con riferimento alle attività, progetti e collaborazioni per l'anno 2023 si individuano:

- La sottoscrizione del **Protocollo d'intesa con l'Università per Stranieri di Siena** (Deliberazione aziendale n. 35/2023) orientata alla promozione e potenziamento di azioni, progetti e intenti comuni nel perseguimento di molteplici obiettivi, tra cui: migliorare la conoscenza e la diffusione della lingua e della cultura italiana e di altre lingue e culture; promuovere la formazione linguistica e cultura dei professionisti aziendali e dei mediatori linguistico-culturali che operano a contatto col pubblico internazionale per il miglioramento dei servizi di accoglienza; condividere le delegazioni internazionali in visita presso le due istituzioni; rafforzare una comunicazione efficace con i cittadini e supportare i processi di mediazione linguistica e culturale; favorire forme di cooperazione interistituzionale in ambito didattico e di ricerca. In applicazione del Protocollo, stati organizzati corsi in lingua straniera per i dipendenti dell'Aou Senese (2 corsi di tedesco base, 2 corsi di inglese livello B1, 2 corsi di spagnolo base, 1 corso di inglese scientifico);
- La sottoscrizione del **Protocollo di collaborazione con l'Università degli Studi di Siena - divisione relazioni internazionali** (Deliberazione aziendale n. 686/2023) per lo sviluppo di iniziative congiunte che mirino alla crescita e alla condivisione delle attività internazionali creando nuove opportunità di valorizzazione del personale, in termini di accrescimento di competenze e sviluppo di reti di relazioni professionali interistituzionali, con azioni coordinate su più ambiti come: l'organizzazione di eventi internazionali di carattere sanitario; l'accoglienza di delegazioni estere; la definizione e l'avvio di accordi di collaborazione e interscambio con strutture estere per la formazione e la ricerca in ambito sanitario;
- Sul piano della **mobilità internazionale** e delle **opportunità di scambio professionale e culturale**, la realizzazione di iniziative relative all'**accoglienza di delegazioni** dagli Stati Uniti, dalla Gran Bretagna e della Cina, all'**organizzazione di missioni e mobilità all'estero** per i professionisti dell'Azienda e di periodi di formazione osservazionale per medici provenienti da ospedali di Paesi esteri (Cina, Romania, Portogallo, Brasile, Polonia, Francia), alla **stipula di Accordi di collaborazione per interscambi formativi** con ospedali e assessorati cinesi (Health Commission of Gansu Province, Ningbo n. 2 Hospital, Affiliated hospital of Nantong University).



- L'attenzione al tema delle Infezioni Correlate all'Assistenza (ICA) per il miglioramento continuo della qualità e sicurezza delle cure, è stata ulteriormente promossa anche attraverso l'**adesione all'iniziativa "Carta della qualità e della sicurezza delle cure"** volta a facilitare il confronto con altre realtà regionali ed extra regionali impegnate nel perseguimento dei medesimi obiettivi (Deliberazione aziendale n. 689/2023). All'interno della Carta sono valorizzate le priorità di intervento, le azioni e le misure, già previste e consolidate dalla normativa vigente, per garantire standard minimi di qualità e sicurezza delle cure, con particolare riferimento alle attività di prevenzione/gestione delle ICA e di contenimento del fenomeno dell'antibiotico resistenza.

9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI



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

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

Le aree della valutazione sono:

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

Le fasce in cui la valutazione viene espressa sono cinque:

- Fascia verde scuro, fascia più centrale del bersaglio, corrisponde ad una performance ottima. In una scala di valutazione a cinque fasce, il punteggio sintetico si posiziona tra il 4 ed il 5;
- Fascia verde chiaro, quando la performance è buona e la valutazione sintetica oscilla tra il 3 ed il 4;
- Fascia gialla, quando la valutazione è tra il 2 ed il 3 e la performance è positiva, ma presenta



spazi di miglioramento;

- Fascia arancione, quando la valutazione è l'1 ed il 2 e presenta una situazione preoccupante. La performance deve essere migliorata;
- Fascia rossa, quando la valutazione è sotto l'unità e la performance è pessima.

Il **Bersaglio MeS**, ovvero la rappresentazione grafica dei risultati e della totalità degli indicatori che compongono il Sistema Regionale di Valutazione, ha evidenziato come l'Aou Senese abbia perseguito nell'anno 2022 (ultimo anno di valutazione, in quanto i dati 2023 non risultano ancora disponibili) e negli anni precedenti (sui dati consolidati) **risultati complessivi molto buoni dal punto di vista organizzativo e gestionale e ottime performance in molte dimensioni misurate a livello regionale e nel confronto con le altre Aziende ospedaliero-universitarie toscane**.

Infatti, risultano ben più numerosi gli indicatori aziendali con un punteggio elevato (tra 3 e 5) rispetto a quelli che si collocano nelle fasce basse del Bersaglio MeS (tra 0 e 2), nelle quali si trovano le attività aziendali che presentano maggiori margini di miglioramento.

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

Il Ministero della Salute monitora ormai da anni il rispetto degli adempimenti LEA (Livelli Essenziali di Assistenza) da parte dei singoli Sistemi Sanitari Regionali, attraverso la verifica del posizionamento di una serie di indicatori "core" di performance calcolati a livello di singola Azienda.

L'Aou Senese nell'anno 2023 ha riportato **risultati complessivi molto buoni** del proprio **Cru-scotto di Indicatori NSG**, con un numero elevato di obiettivi 2023 pienamente raggiunti.

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

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

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

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

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

- Mortalità (per esempio, rischio di morte a 30 giorni da intervento chirurgico);
- Riammissioni (per esempio, proporzione di riammissioni a 30 giorni dalla dimissione ospedaliera);
- Eventi avversi (per esempio, rischio di morte per i DRG a basso rischio);
- Volumi/esito (per esempio, relazione tra volumi di attività e rischio di morte).

L'ultima valutazione effettuata a livello ministeriale sui dati di Esito delle Aziende sanitarie ed ospedaliere Italiane si riferisce all'anno 2022. I dati si riferiscono al posizionamento aziendale, rispetto ai valori Standard Nazionali, di alcuni Indicatori di Volume e di Esito riferiti alle seguenti otto Aree Cliniche:



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

Nel 2022 l'Aou Senese ha conseguito risultati superiori alla media nazionale in 4 delle 8 aree specialistiche aziendali (Gravidanza e Parto, Nervoso, Chirurgia Generale, Chirurgia Oncologica) e performance in linea con i valori medi standard nazionali nelle altre aree specialistiche aziendali.

- **Oncologia**

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

Anche **nel corso dell'anno 2023 l'Aou Senese ha consolidato tale attività** dal punto di vista dei volumi di attività chirurgica svolta (interventi per tumore alla Mammella, al Retto, allo Stomaco, al Pancreas, al Colon, al Fegato, al Rene, al Polmone, alla Prostata, etc.) con **891 interventi effettuati rispetto agli 889 del 2022 ed agli 851 del 2021**, proseguendo il processo di sviluppo aziendale già realizzato nel 2020 e 2021 pur in presenza della situazione pandemica generale (gli interventi effettuati sono stati 802 nel 2020) **rispetto all'anno 2019 (783 interventi)**, quando l'Azienda non aveva dovuto adottare misure di contenimento delle attività ospedaliere per ridurre il rischio di diffusione del Covid-19.

Un altro indicatore molto rilevante è quello che riguarda la capacità dell'Azienda di rispettare i **tempi di attesa previsti per gli interventi chirurgici oncologici con classe di priorità "A"** (ovvero quelli che dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di inserimento in lista di attesa chirurgica). **Nell'anno 2023 l'Aou Senese ha mantenuto elevato (pari all'85%) il valore di tale indicatore, che negli anni tra il 2019 ed il 2022 si è attestato stabilmente tra l'85% ed il 90%.**

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

Un altro tema molto significativo, in termini di soddisfazione dei fabbisogni di salute della popolazione di riferimento, è quello della capacità delle Aziende sanitarie di **rispettare i tempi di attesa** previsti dalla normativa nazionale e regionale per garantire la tempestiva erogazione ai pazienti delle attività ambulatoriali, con particolare riferimento alle Visite Specialistiche (Prime Visite) ed agli Accertamenti Diagnostici.

Come descritto anche in precedenza, nel 2021 e 2022 l'Aou Senese, pur in presenza di una situazione di emergenza generale connessa al diffondersi del Covid-19, ha realizzato varie iniziative per **allineare** i volumi di prestazioni erogati tra la **domanda** dei cittadini e l'**offerta delle attività ambulatoriali e di diagnostica** così da consentire il rispetto dei tempi di attesa previsti dalla normativa di riferimento.

I dati dell'Aou Senese relativi all'anno 2023, elaborati e prodotti dalla Regione Toscana a

cadenza mensile e rappresentati all'interno del cruscotto regionale di monitoraggio dei tempi di attesa delle prestazioni ambulatoriali delle Aziende sanitarie toscane, evidenziano i buoni risultati ottenuti dall'Azienda in questo ambito nonostante la pandemia. In particolare, il **catchment index** ovvero, la percentuale di visite prenotate su quelle prescritte, è **passato dal 64,5% del 2021 al 68,7% del 2022 ed al 69% del 2023**.

La percentuale di **prime visite specialistiche che hanno rispettato i tempi di attesa regionali nel 2023 è stata pari all'83%**, mentre la percentuale di **esami di diagnostica per immagini che hanno rispettato gli standard regionali nel 2023 è stata pari all'84%**.

In tal senso è importante sottolineare la **forte crescita** dei volumi delle **prestazioni specialistiche ambulatoriali aziendali**, che per l'**attività clinica (Prime Visite e Visite di Controllo)** sono stati **pari a 318.247 prestazioni nel 2023 rispetto alle 287.836 nel 2022 (+11%) ed alle 262.983 del 2021, risultando ben superiori ai volumi dell'anno 2019 (pari a 287.016)**.

Lo stesso trend di forte crescita è stato rilevato anche per i volumi dell'**attività di diagnostica per immagini, pari a 193.599 prestazioni nel 2023 rispetto alle 183.303 nel 2022 (+6%) ed alle 167.770 del 2021, risultando superiori ai volumi dell'anno 2019 (pari a 186.093)**.

- **Monitoraggio della spesa farmaceutica**

Per quanto riguarda il tema del corretto utilizzo delle risorse disponibili, ed in modo particolare di quelle relative ai farmaci ed ai materiali sanitari, **l'Aou Senese nell'anno 2023 ha monitorato attentamente l'appropriatezza prescrittiva dei farmaci** da parte dei professionisti aziendali ed il rispetto delle direttive emanate dalla Regione Toscana in materia di specifiche molecole da utilizzare.

A livello interaziendale, l'Aou Senese è stata impegnata insieme all'Azienda UsI Toscana Sud-Est nell'individuazione sistematica di strategie congiunte finalizzate al raggiungimento di un ottimale e razionale impiego delle risorse sanitarie disponibili, con particolare riferimento al governo della spesa farmaceutica ed all'incremento dell'appropriatezza prescrittiva, in coerenza con gli obiettivi delineati nell'ambito del documento di Programmazione di Area Vasta (Capitoli 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti" e 8 "Partnership con le altre aziende"). Inoltre, è stata ricercata la sinergia collaborativa con Aziende regionali ed extra-regionali al fine di migliorare i livelli di appropriatezza prescrittiva alla luce delle più recenti Linee Guida disponibili, nel rispetto della governance farmaceutica e delle necessità e peculiarità di ogni paziente, ma anche in un'ottica di sostenibilità del sistema.

Un altro ambito di **attento monitoraggio da parte dell'Aou Senese nell'anno 2023** è stato quello **dell'andamento della spesa farmaceutica** (per farmaci e materiali sanitari), verificando sistematicamente e per singola struttura aziendale l'effettiva coerenza tra l'utilizzo dei vari prodotti (e quindi i relativi costi sostenuti) e l'andamento delle attività sanitarie svolte, sia in termini di ricoveri ospedalieri che di prestazioni specialistiche ambulatoriali.

Nell'anno 2023 è stata regolarmente **applicata la procedura per il controllo della spesa farmaceutica**.

La **spesa farmaceutica** (farmaci e dispositivi medici) **dell'Aou Senese nell'anno 2023** è risultata **in crescita di circa 5 milioni di euro rispetto al 2022 (+6%)**, per effetto dell'andamento dei consumi, in linea con i maggiori volumi e/o la diversa tipologia di attività svolta.

L'andamento delle attività aziendali nell'anno 2023 è sinteticamente rappresentato dal numero di **ricoveri** (in degenza ordinaria e day hospital), **passati da 27.385 nel 2020, a 29.689 nel 2021, a 29.752 nel 2022 e a 31.841 nel 2023 (+7% rispetto al 2022)** e del numero di **Prestazioni Ambulatoriali complessive passate da 2,5 milioni nel 2020, ad oltre 3 milioni nel 2021-2022**



e ad oltre 3,5 milioni nel 2023.

Le **Prestazioni Ambulatoriali nel 2023** si articolano in **2.810.000 esami di laboratorio, 320.000 visite, 195.000 esami radiologici, 130.000 procedure chirurgiche, dialitiche ed altro, 105.000 prestazioni diagnostiche strumentali.**

Inoltre sono risultati in **forte crescita nell'anno 2023** rispetto al 2022 **gli Accessi di Pronto Soccorso**, passati da 46.650 (2021) a 51.416 (2022) ed a **58.569 (2023)** con un **incremento del +14%**.

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

Negli anni 2021-2023, pur in presenza di una situazione di emergenza generale connessa al diffondersi del Covid-19, l'Aou Senese ha cercato di mettere in atto tutte le misure possibili di **espansione dell'offerta chirurgica aziendale**, come ad esempio l'istituzione di una funzione dedicata alla Gestione Operativa Chirurgica (UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri) e l'ampliamento delle ore di sala operatoria messe a disposizione delle strutture chirurgiche aziendali, al fine di aumentare i volumi di interventi chirurgici effettuati e di ridurre la numerosità delle liste di attesa operatorie.

Nell'anno 2023 i volumi di attività chirurgica in elezione dell'Aou Senese sono risultati **pari a 13.866** in crescita rispetto ai 12.416 del 2022 (**+12%**) e rispetto al 2021; il dato del 2023 è inoltre risultato superiore rispetto ai volumi del 2019 (13.555).

Relativamente all'**attività chirurgica in urgenza**, si rileva nell'anno 2023 un **sostanziale mantenimento del volume di interventi** (pari a 3.461) effettuati dall'Aou Senese rispetto sia al 2022 (3.520) che al 2019 (3.675).

- **Sanità digitale**

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

Nel corso dell'anno 2023 l'Aou Senese ha profuso grandi sforzi e raggiunto buoni risultati in questo ambito, ed in modo particolare in termini di:

- un maggiore utilizzo dello strumento della "prescrizione elettronica" delle prestazioni e dei farmaci da parte dei professionisti aziendali;
- un utilizzo appropriato dello strumento delle televisite e del teleconsulto, per garantire continuità assistenziale ai pazienti;
- una progressiva informatizzazione dei documenti sanitari e di una maggiore alimentazione del Fascicolo Sanitario Elettronico dei pazienti.

Un dato che conferma questo processo di miglioramento aziendale è il numero di **prescrizioni elettroniche delle prestazioni e dei farmaci** effettuate dai professionisti dell'Aou Senese, che risulta in continua crescita, passando da 402.356 nel 2019 a 462.059 nel 2021, a 567.857 nel 2022 ed a **722.761 nel 2023**.

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

Nell'anno 2023 l'Aou Senese ha raggiunto ottimi risultati in termini di **elevata percentuale di pazienti** dell'Aou Senese che, tramite il questionario somministrato dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (**osservatorio PREMs**), ha espresso una **valutazione positiva (ottima o buona)** dell'assistenza di ricovero ricevuta.

Difatti, su un campione annuo di 1.752 pazienti, ben 1.684 (**pari al 96,1%**) hanno espresso tale valutazione di elevato gradimento del percorso di ricovero ospedaliero effettuato all'interno dell'Aou Senese.

- **Equilibrio economico aziendale**

Il segnale di crescita delle attività svolte nell'anno 2023 ha consentito all'Azienda di recuperare buoni livelli di efficienza rispetto ai costi sostenuti, i quali tuttavia continuano a risentire degli elevati costi organizzativi legati alla gestione della pandemia.

L'Aou Senese nell'anno 2023 ha continuato a **rafforzare il sistema aziendale di monitoraggio del governo economico della gestione**, in modo da verificare sempre più puntualmente l'utilizzo efficiente di tutti i fattori produttivi, prevedendo anche la costituzione di tavoli tecnici multiprofessionali per la definizione e valutazione di misure aziendali volte all'ottimizzazione delle risorse disponibili in un'ottica di razionalizzazione, efficientamento e riduzione dei costi di produzione.

L'Aou Senese ha redatto ed applicato procedure specifiche sul controllo della spesa aziendale ed ha sviluppato ulteriormente la **procedura di monitoraggio e controllo dell'andamento economico aziendale** (redatta e formalizzata con Deliberazione aziendale n. 1330/2022).

Un ulteriore rafforzamento dei sistemi di controlli aziendali è stato rappresentato infine dall'aggiornamento **nel corso del 2023 del funzionamento dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo** (Gestione dell'Attività Ospedaliera, Controllo Economico-Finanziario, Area Personale, Area Tecnica, Area Amministrativa, Valutazione dell'Utenza), precedentemente formalizzato nel 2022 (Deliberazione aziendale n. 811/2023).





10. RICERCA E DIDATTICA



Nello svolgimento integrato delle funzioni di assistenza, di didattica e di ricerca, disciplinato all'interno dello Statuto aziendale, è centrale il rapporto con l'Università degli Studi di Siena che, anche nel corso del 2023, ha continuato a sostanzinarsi nella condivisione di intenti sul piano delle scelte di programmazione, organizzazione e realizzazione di iniziative congiunte, in vista del perseguimento della mission aziendale che connota la natura istituzionale dell'Azienda e ne giustifica l'esistenza stessa ("raggiungimento del più elevato livello di risposta alla domanda di salute, [...], in un processo che includa la didattica, come strumento di costruzione e miglioramento delle competenze degli operatori e dei soggetti in formazione, e la ricerca, volta al continuo progresso delle conoscenze cliniche e biomediche" - art. 2 dello Statuto dell'Aou Senese).

- La fattiva sinergia tra l'Aou Senese e l'Università degli Studi di Siena nel campo della formazione universitaria, con particolare riferimento a Corsi di Laurea e Scuole di Specializzazione, è stata orientata al **consolidamento dell'offerta formativa** e al **monitoraggio dei relativi percorsi**:
 - Sul fronte della disponibilità dei **posti per l'immatricolazione ai diversi Corsi di Studio**, per l'anno accademico 2023-2024 sono stati garantiti 275 posti per Medicina e Chirurgia, 210 per Infermieristica, 191 per gli altri Corsi di studio triennali delle Professioni Sanitarie (tra cui: 26 per Fisioterapia, 26 per Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente e nei Luoghi di Lavoro, 22 per Tecniche di Laboratorio Biomedico, 18 per Igiene Dentale, 17 in Dietistica, 17 per Ostetricia), 22 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche e 20 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie.
 - Il **numero dei laureati** nel 2023 è stato pari a 209 per il Corso di Studi in Medicina e Chirurgia, a 132 per il Corso di Studi in Infermieristica, a 103 per gli altri Corsi di Laurea Triennale delle Professioni Sanitarie, a 23 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche ed a 17 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie.
 - Nel corso dell'anno accademico 2022/2023 sono state **attivate 34 Scuole di Specializzazione di area sanitaria**, tra cui la **Scuola di Specializzazione in Medicina dello Sport e dell'Esercizio Fisico**. La sua riattivazione è stato il risultato di un impegno congiunto dell'Aou Senese e dell'Università degli Studi di Siena per il reclutamento del personale docente necessario a soddisfare i requisiti minimi di docenza e per l'istituzione delle strutture ai fini dell'incardinamento della Scuola stessa; inoltre, funzionale all'accreditamento della Scuola, è risultata la continuità dell'azione sinergica con l'Azienda Usl Toscana Sud Est che, sulla base di un intento comune formalizzato attraverso la sottoscrizione di una **Convenzione interaziendale di Area Vasta** (Deliberazione aziendale n. 243/2023) all'interno delle linee di Programmazione Integrata (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), assicura l'**accesso programmato di specialisti territoriali presso l'Azienda per l'effettuazione di visite di idoneità sportiva**, insieme alla collaborazione in ambito di ricerca scientifica e promozione e sviluppo della formazione dei medici iscritti alla Scuola di Specializzazione sia in Aou Senese che nelle strutture dell'Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le

altre aziende”).



- Sul piano del rafforzamento di processi programmatori condivisi e coordinati per far fronte alle esigenze integrate di didattica, ricerca e assistenza, è proseguito l’impegno sinergico con l’Università degli Studi di Siena che ha portato all’operatività e successiva **revisione**, per far fronte a dinamiche emergenti dal contesto di riferimento, dell’**Accordo interistituzionale che disciplina la programmazione triennale e il relativo finanziamento dei posti e contratti di docenza di area sanitaria destinati all’attività assistenziale** (convenzionamento) presso l’Aou Senese (Deliberazione aziendale n. 953/2023). Tramite l’attuazione dell’Accordo, l’Università degli Studi di Siena si è impegnata a garantire, per il triennio 2022-2024, la copertura del turn-over di personale attualmente in carico all’Ateneo (12 reclutamenti), mentre l’Aou Senese a sostenere finanziariamente il reclutamento dei docenti di area sanitaria, potenziando gli ambiti disciplinari ed i percorsi di rilevanza strategica per l’Azienda (12 reclutamenti). Inoltre, in via temporanea e non esaustiva, è stato programmato un ulteriore reclutamento per l’anno 2025. Sempre con riferimento alle strategie integrate per la dimensione professionale, il **numero dei docenti in servizio al 31/12/2023 finanziati o co-finanziati dall’Aou Senese è pari a 45**, mentre il **costo complessivamente sostenuto nell’anno 2023 per il personale universitario convenzionato è pari a circa euro 11,9 mln** (previsione di spesa).
- Nell’ambito della realizzazione degli indirizzi di Programmazione Integrata di Area Vasta (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”), le sinergie con l’Università degli Studi di Siena hanno permesso di **rafforzare e consolidare ulteriormente la rete formativa di Area Vasta**, la quale, tra le sue finalità, persegue l’ampliamento delle possibilità di accesso alle opportunità formative sul territorio alimentando la creazione e lo sviluppo di professionalità specializzate in diversi settori. All’interno della rete, che si compone della sede centrale (Siena) e di sedi periferiche sul territorio (in particolare Arezzo e Grosseto), si sono svolte con modalità strutturate attività di formazione universitaria su più livelli, tra cui attività didattica e di tirocinio per i Corsi di Laurea e la **circolazione in rete degli specializzandi** impegnati in attività formative sul campo nei Presidi dell’Area Vasta.
- Con riferimento alle funzioni di **promozione, coordinamento e supporto alle attività di ricerca e sperimentazione in Azienda**, nel corso del 2023 l’afferenza della UOSA Programmazione e Coordinamento delle Ricerca Clinica è stata spostata alla Direzione Sanitaria in coerenza con la trasversalità della sua azione. Nell’ambito delle attività della struttura, con riferimento specifico alla **partecipazione a Bandi di rilievo regionale, nazionale, internazionale**, per ogni progetto



di ricerca sono state gestite le diverse fasi di sviluppo, dalla sottomissione della domanda, al monitoraggio dei costi e delle attività in caso di ammissione al finanziamento, alle comunicazioni e gestione delle relazioni, alle rendicontazioni finali e intermedie. Nel 2023, sono state presentate domande di partecipazione, in qualità di capofila o partner, a Bandi Nazionali ed Internazionali, tra cui la Joint Transnational Call for Proposal (JTC 2023). Inoltre, sul piano della **sperimentazione clinica**, il **Clinical Trial Office**, che opera all'interno della struttura, è stato impegnato nel governo dei processi aziendali di autorizzazione e svolgimento degli studi sperimentali, attraverso le attività di valutazione della fattibilità degli studi, anche in termini di impatto aziendale, di presidio dell'iter procedimentale con il Comitato Etico, di stipula del contratto o della convenzione (nel 2023 sono **stati approvati 231 nuovi studi clinici**).

- Al fine di istituzionalizzare la collaborazione con l'Università nei processi di sviluppo e trasferimento tecnologico, è stata introdotta nel testo del nuovo Statuto aziendale, adottato nel 2023, la disciplina dei **Centri di Ricerca e Sperimentazione** (art. 34 bis), i quali rappresentano una nuova forma organizzativa volta 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 possono afferire strutture e/o professionisti aziendali e ricercatori e/o Dipartimenti dell'Università degli Studi di Siena e/o altri Atenei e Enti di ricerca pubblici.
- Le **modalità applicative per lo svolgimento delle attività assistenziali degli specializzandi**, funzionali alla progressiva acquisizione delle competenze previste dagli specifici obiettivi formativi, sono state **oggetto di revisione con l'approvazione del relativo Accordo interistituzionale** (Deliberazione aziendale n. 1051/2023). In particolare, i processi di revisione hanno riguardato la graduazione delle responsabilità assistenziali dello specializzando, con particolare riferimento al grado di autonomia in attività assistenziale tutorata, tutelata e protetta, esplicitando esempi specifici per i tre livelli. Sono, inoltre, regolamentati gli altri ambiti inerenti allo svolgimento dell'attività dei medici in formazione specialistica presso l'Aou Senese, tra cui: l'organizzazione dei percorsi formativi, la copertura assicurativa, l'accertamento dell'idoneità fisica, la formazione alla sicurezza e salute, la dotazione del vestiario, l'accesso al sistema informativo.
- La condivisione di intenti ha interessato anche la valorizzazione del ruolo centrale dei percorsi formativi accademici specialistici nel miglioramento continuo della pratica clinica, con l'obiettivo di **offrire agli specializzandi di area sanitaria opportunità di accrescimento e sviluppo delle conoscenze mediche e delle attitudini professionali**, attraverso la realizzazione di molteplici iniziative:
 - L'organizzazione e la promozione di eventi per dare visibilità alle attività, ai risultati e alla crescita professionale degli specializzandi, tra cui: la prima edizione della **"Research Competition"**, a maggio 2023, che ha chiamato gli specializzandi a presentare, nell'ambito del contest, i lavori inerenti all'attività di ricerca delle proprie Scuole di area clinica, chirurgica, dei servizi clinici; la nuova edizione di **"Specializzando in prima linea"**, a dicembre 2023, con un meeting di confronto tra specializzandi, docenti e medici che ha promosso l'importanza della corretta informazione, divulgazione scientifica, discussione collegiale su principali casistiche, patologie, peculiarità in ambito dei percorsi di pediatria e neonatologia, oltre alla condivisione degli spazi formativi e scientifici con altre figure sanitarie (in particolare, quelle infermieristiche) propedeutica ad acquisire abilità al lavoro in equipe; **consegna di premi di ricerca** su progetti di eccellenza in specifici ambiti clinici (es. Premio di ricerca "Francesco Maria De Luca" per le tesi di Specializzazione in Malattie dell'Apparato Respiratorio);
 - **L'avvio e il consolidamento di Intese, a livello regionale e nazionale**, sono state funzionali allo sviluppo professionale e scientifico dei medici in formazione basato sulla circolari-

tà di conoscenze, competenze, esperienze. La valorizzazione delle reti interistituzionali ha contribuito allo sviluppo di sinergie con Università italiane, formalizzate attraverso specifici Protocolli d'Intesa, per attività formative professionalizzanti ai fini della formazione specialistica fuori dalla rete formativa. Con particolare riferimento ai percorsi trapiantologici, la sottoscrizione di Convenzioni interaziendali ha promosso il confronto su buone pratiche sul piano delle collaborazioni in ambito di formazione di giovani professionisti;

- **La fruizione dei corsi di formazione aziendale inseriti nel Piano Annuale della Formazione è aperta agli specializzandi dell'Università degli Studi di Siena**, in funzione di specifiche esigenze formative e compatibilmente con la disponibilità dei posti. A tale opportunità professionalizzante all'interno del percorso di formazione specialistica, si aggiunge la **possibilità di impiego** anche da parte degli specializzandi, oltre che di tutto il personale sanitario, **degli strumenti di supporto evidence-based acquisiti dall'Azienda** in vista di processi di pratica clinica, di studio e di ricerca sempre più partecipati e trasversali.



- L'Azienda, con le proprie risorse professionali, è coinvolta e **contribuisce, in termini di supporto all'attività di didattica e di tirocinio, 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 approvata nel 2022. Inoltre, le competenze e il background professionale dei dipendenti hanno continuato a valorizzare, in applicazione di specifici Accordi interistituzionali, le **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.
- In applicazione di quanto previsto dalla Convenzione interistituzionale con l'Università degli Studi di Siena (Deliberazione aziendale n. 384/2023), l'Aou Senese si è impegnata ad **accogliere presso le sue strutture gli studenti tirocinanti, con riferimento alle attività dell'Università di promozione dei tirocini curriculari di formazione e orientamento (Master universitari)**, assolvendo alla gestione dei processi amministrativi che include l'attivazione della sorveglianza sanitaria e l'iscrizione ai corsi per la sicurezza.
- Meccanismi per favorire l'**interazione tra la componente ospedaliera e quella universitaria** sono stati ulteriormente ricercati per alimentare sempre maggiori opportunità di svolgimento integrato e coordinato della funzione di ricerca scientifica in Azienda. Con l'obiettivo di **rafforzare sinergie interprofessionali nelle attività di ricerca**, è proseguito lo **sviluppo di iniziative formative aziendali sul tema** aperte alla partecipazione trasversale dei professionisti; in particolare, nel Piano Annuale della Formazione per l'anno 2023 sono stati programmati ed inseriti corsi



sulla metodologia della ricerca per la redazione di contributi scientifici, sugli aspetti operativi della progettualità della ricerca (con approfondimenti relativi a: tipologie di finanziamento, metodologie di progettazione, gestione del progetto finanziato, linee guida per la rendicontazione dei costi), sulle linee guida evidence based. Inoltre, è stata **progettata la bacheca della ricerca** quale strumento volto ad accrescere i processi di integrazione delle attività di ricerca scientifica e, al contempo, incrementare la possibilità di attrarre finanziamenti volti al potenziamento dei molteplici settori clinico-organizzativi; la bacheca, che verrà pubblicata sul sito web istituzionale aziendale, svolgerà pertanto la funzione di diffondere le opportunità di collaborazione scientifica e sviluppo di specifiche progettualità di ricerca, anche con riferimento alla costituzione di partenariati per la partecipazione a Bandi Regionali, Nazionali e Internazionali.

- L'intento, condiviso con l'Università, di sviluppo della **funzione di public engagement** ha guidato il perseguimento degli obiettivi di promozione e valorizzazione dei risultati dell'attività di ricerca, di didattica e di assistenza all'interno della comunità, attraverso il confronto ed il coinvolgimento dei principali stakeholders nella realizzazione di iniziative di informazione e partecipazione promosse dai professionisti ospedalieri e universitari per finalità educative e culturali su tematiche inerenti ai percorsi clinici e organizzativi, in particolare di alta specializzazione.
- L'azione integrata e coordinata con l'Università degli Studi di Siena ha continuato ad interessare il tema trasversale della **prospettiva di genere come determinante di salute, anche in ambito lavorativo**, attraverso sia attività di formazione universitaria di area medico-sanitaria sia percorsi di aggiornamento professionale del personale, oltre che attività di ricerca e divulgazione scientifica.
- Sul piano degli interventi di edilizia universitaria, con riferimento al programma di operazioni e investimenti previsti dall'Università degli Studi di Siena, è stato individuato il soggetto aggiudicatario della procedura aperta (pubblicata a dicembre 2022) per l'affidamento dei lavori di costruzione del **Nuovo Complesso Didattico** sui terreni prospicienti all'attuale Complesso Didattico. Nel frattempo, è proseguito da parte dell'Università degli Studi di Siena, l'utilizzo degli spazi del Complesso Didattico (oggetto di acquisizione di piena proprietà da parte dell'Aou Senese), in applicazione della Convenzione interistituzionale sottoscritta, a seguito dell'avvenuta compravendita nel 2022, con l'obiettivo di disciplinare le modalità di gestione e ripartizione dei costi di funzionamento e uso degli spazi della struttura.

