



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

ATTO FIRMATO DIGITALMENTE

DELIBERAZIONE	n. 426 data 16-04-2025
PROPOSTA	n. 948 data 16-04-2025

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

Oggetto: Approvazione “Strategie 2025-2027” dell’Aou Senese

Immediatamente eseguibile: SI



Delibera firmata digitalmente



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

OGGETTO: Approvazione “Strategie 2025-2027” dell’Aou Senese

IL DIRETTORE GENERALE

In virtù dei poteri conferiti con Decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n. 227 del 21/12/2023

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

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

Vista la proposta di deliberazione della Giunta Regionale al Consiglio Regionale concernente il “Piano sanitario e sociale integrato regionale (PSSIR) 2024-2026” (Proposta di deliberazione al C.R. n. 30/2025);

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

Vista la Deliberazione aziendale n. 106/2025 che ha approvato il “Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 (PIAO)” dell’Aou Senese;

Visto il “Documento di Programmazione Integrata di Area Vasta Sud Est 2024-2026 (approvato congiuntamente con Deliberazioni Aou Senese n. 252/2024, Azienda Usl Toscana Sud Est n. 255/2024, Estar n. 96/2024 e attualmente in fase di aggiornamento per il triennio 2025-2027), che rappresenta lo strumento di armonizzazione e integrazione della programmazione strategica congiunta dell’Azienda Usl Toscana Sud Est e dell’Aou Senese, insieme all’Estar per le materie di competenza, in coerenza con la programmazione regionale, guidando lo svolgimento della funzione di pianificazione, programmazione e controllo delle due Aziende;

Richiamata la Deliberazione aziendale n. 290 del 21 marzo 2024 che ha approvato il documento “Strategie 2024-2026” dell’Aou Senese e ne ha disposto la trasmissione alla Giunta Regionale al fine di consentire la verifica di conformità delle strategie aziendali per il triennio 2024-2026 alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e della sua successiva approvazione, ai sensi dell’articolo 23, comma 4, della L.R.T. 40/2005 e successive modifiche ed integrazioni;

Rilevato che la succitata Deliberazione aziendale n. 290/2024 prevede che le strategie triennali dell’Aou Senese siano sottoposte a processi di monitoraggio ai fini del rendiconto annuale sul loro stato di attuazione (oggetto di un documento dedicato) e dell’aggiornamento, a scorrimento annuale, degli indirizzi strategici per il triennio;



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

Dato atto che, in piena coerenza con i principi di buona amministrazione e di trasparenza dell'azione organizzativa, è stato predisposto il documento aziendale “Strategie 2025-2027” dell’Aou Senese al fine di definire, in funzione delle linee programmatiche regionali e di area vasta, gli indirizzi strategici ed operativi dell’Azienda per il triennio 2025-2027, al termine di un processo sistematico di valutazione dei risultati aziendali raggiunti nel 2024, a garanzia della continuità dell’azione organizzativa, che si è integrato con l’analisi dell’ambiente esterno di riferimento e del contesto organizzativo interno;

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

Dato atto che, nell’ottica di garantire un processo di pianificazione strategica coordinato e sinergico, la finalizzazione del documento “Strategie 2025-2027” dell’Aou Senese, è stata il risultato di un iter ampiamente partecipato che, anche alla luce di quanto previsto dalla normativa regionale di riferimento, si è caratterizzato per il coinvolgimento di stakeholders interni ed esterni all’Azienda. In particolare, tra gennaio e marzo 2025, sono stati effettuati passaggi di informazione e presentazione con i seguenti soggetti istituzionali ed organismi:

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

Dato atto inoltre che, al fine di rafforzare la condivisione e la partecipazione ai processi strategici aziendali a tutti i livelli dell’organizzazione, l’elemento caratterizzante le fasi propedeutiche all’approvazione del documento è stata l’apertura della consultazione della sua versione in bozza a tutti i dipendenti che, sulla intranet aziendale, hanno avuto la possibilità di visionare il testo e, dal 14 gennaio al 7 febbraio 2025, di avanzare osservazioni o suggerimenti, anche in modalità anonima;

Rilevato che, nell’ambito del suddetto iter partecipato e con riferimento all’acquisizione dei pareri di competenza, il documento “Strategie 2025-2027” dell’Aou Senese ha ricevuto il parere



favorevole della Conferenza Aziendale dei Sindaci in data 17 marzo 2025 ed è stato approvato in sede di Commissione Paritetica Aou Senese - Università degli Studi di Siena del 29 gennaio 2025;

Rilevato inoltre che, sempre con riferimento all'acquisizione dei pareri di competenza, il Consiglio dei Sanitari in data 21 febbraio 2025 ha rilasciato parere favorevole all'approvazione del documento "Strategie 2025-2027" dell'Aou Senese, non rilevando obiezioni;

Ritenuto necessario pertanto approvare, con il presente atto, il documento "Strategie 2025-2027" dell'Aou Senese che illustra le linee di programmazione strategica e sviluppo operativo dell'Azienda per il triennio 2025-2027, così come risultante dall'Allegato 1 al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale, disponendone la pubblicazione nella sezione "Atti di Governo Aziendali" sul sito web istituzionale;

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

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

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

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

DELIBERA

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

1. Di approvare il documento "Strategie 2025-2027" dell'Aou Senese che illustra le linee di programmazione strategica e sviluppo operativo dell'Azienda per il triennio 2025-2027, così come risultante dall'Allegato 1 al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale, disponendone la pubblicazione nella sezione "Atti di Governo Aziendali" sul sito web istituzionale;
2. Di dare atto che le strategie aziendali sono oggetto di un continuo processo di monitoraggio, ai fini del rendiconto annuale sul loro stato di attuazione e dell'aggiornamento, a scorrimento annuale, degli indirizzi strategici triennali;
3. Di trasmettere il presente atto deliberativo alla Giunta Regionale ai fini della verifica della conformità dei contenuti del documento strategico aziendale alla programmazione sanitaria e sociale integrata regionale e della sua successiva approvazione, ai sensi dell'art. 23, comma 4, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche e integrazioni;
4. Di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del bilancio aziendale;



Delibera firmata digitalmente



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

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

IL DIRETTORE GENERALE
F.to Prof. Antonio Davide Barretta

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

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



Azienda ospedaliero-universitaria Senese



STRATEGIE 2025-2027



Azienda ospedaliero-universitaria Senese

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

© Aou Senese - 2025 - Tutti i diritti riservati

INDICE

	INTRODUZIONE	Pag. 5
	1. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI E ALTRI LAVORI	Pag. 8
	2. RIQUALIFICAZIONE, EFFICIENTAMENTO ENERGETICO E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	Pag. 13
	3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO	Pag. 17
	4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE	Pag. 22
	5. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DEI PERCORSI DI CURA E DEGLI ESITI	Pag. 27
	6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Pag. 39
	7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY	Pag. 53
	8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE	Pag. 59
	9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI	Pag. 63
	10. RICERCA E DIDATTICA	Pag. 67

INTRODUZIONE



La proposta di obiettivi generali dell’Azienda ospedaliero-universitaria Senese (a seguire Aou Senese) per il triennio 2025-2027 e delle strategie per il loro raggiungimento si inserisce all’interno delle linee programmatiche nazionali, oltre che regionali e di Area Vasta, quest’ultime oggetto rispettivamente della proposta di “Piano sanitario e sociale integrato regionale 2024-2026” (Proposta di deliberazione al C.R. n. 30/2025) e del “Documento di Programmazione integrata dell’Area Vasta Sud Est 2024-2026” (Deliberazione aziendale n. 252/2024), in fase di aggiornamento per il triennio 2025-2027.

Il presente documento sulle “Strategie 2025-2027” è stato predisposto in applicazione di quanto prevedono la Legge Regionale n. 40/2005 e ss.mm.ii. (Titolo III) e lo Statuto Aziendale (Deliberazione aziendale n. 298/2023), ponendosi in continuità con il documento “Strategie 2024-2026” (Deliberazione aziendale n. 290/2024), di cui costituisce la revisione annuale con l’aggiornamento, a scorrimento, della strategia aziendale triennale.

Le linee strategiche alla base dell’azione organizzativa sono state individuate al termine di un processo sistematico di valutazione dei risultati raggiunti nel 2024 (oggetto di uno specifico documento aziendale, i.e. “Rendiconto 2024”) per garantire la continuità delle scelte e delle azioni organizzative, che si integra con l’analisi dell’ambiente esterno di riferimento e del contesto organizzativo interno.

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

- La Commissione Paritetica Aou Senese - Università degli Studi di Siena;
- L’Ufficio di Direzione;
- Il Consiglio dei Sanitari;
- Le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza dell’Area Sanità, Associazione Docenti Universitari, della Dirigenza Sanitaria Universitaria, Dirigenza Area Funzioni Locali - sezione dirigenti amministrativi, tecnici e professionali, Personale del Comparto, la Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU) aziendale;



- Il Collegio Sindacale;
- L'Organismo Indipendente di Valutazione;
- Il Comitato aziendale di Partecipazione e altri esponenti del volontariato in esso non rappresentati;
- Gli Ordini Professionali della Provincia di Siena;
- L'Azienda Usl Toscana Sud Est e la Conferenza Aziendale dei Sindaci dell'Area Vasta Sud Est.

Inoltre, per rafforzare la condivisione e la partecipazione ai processi strategici aziendali a tutti i livelli dell'organizzazione, l'elemento caratterizzante le fasi propedeutiche all'adozione del documento è stata l'apertura della consultazione della sua versione in bozza a tutti i dipendenti che, sulla intranet aziendale, hanno avuto la possibilità di visionare il testo e, per un determinato periodo di tempo, di avanzare osservazioni o suggerimenti, anche in modalità anonima.

Il documento "Strategie 2025-2027" rappresenta lo sviluppo strategico e programmatico delle linee di indirizzo esplicitate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), anch'esso di durata triennale con aggiornamento annuale, ponendosi come riferimento per il ciclo di programmazione e controllo aziendale e per il processo di budget (attraverso cui vengono definiti, concertati e monitorati gli obiettivi annualmente assegnati all'interno dell'Azienda).

L'articolazione del documento riprende la struttura e l'organizzazione delle "Strategie 2024-2026" e prevede che, per ciascuna delle macro-aree sotto riportate, siano delineati gli obiettivi strategici per il triennio 2025-2027 e i relativi sviluppi operativi:

1. Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori;
2. Riqualificazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale;
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 e
10. Ricerca e didattica.

Si fa presente che, rispetto alle undici macro-aree strategiche esplicitate all'interno del documento "Strategie 2024-2026", per il triennio 2025-2027 non è stata confermata la



macro-area dedicata agli indirizzi e alle azioni per la gestione della pandemia da Covid-19, in considerazione dell'evoluzione della situazione epidemiologica e delle intervenute indicazioni internazionali, nazionali e regionali (a partire dalla dichiarazione della fine dell'emergenza sanitaria da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità nel 2023). Rimane fermo l'impegno dell'Aou Senese a garantire la continuità delle strategie di prevenzione, sorveglianza e governo dei percorsi, improntate ai principi di flessibilità e tempestività dell'azione organizzativa, per far fronte a eventuali fenomeni emergenti.

Nell'ottica di assicurare la coerenza dell'azione organizzativa con gli obiettivi generali perseguiti dall'Azienda, le linee di indirizzo riportate nelle macro-aree del presente documento continueranno a guidare lo sviluppo delle principali progettualità aziendali di carattere strategico.



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



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

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

Nel corso del triennio 2025-2027, verrà data continuità al processo di trasformazione dell'Azienda attraverso lo sviluppo di linee strategiche ed operative sul piano della ristrutturazione, dell'ammodernamento e della rifunzionalizzazione del presidio.

- Il **Masterplan**, approvato a marzo 2023 al termine di un processo partecipativo di discussione e confronto con i professionisti, le rappresentanze sindacali, il Comitato di Partecipazione Aziendale, gli altri stakeholders interni ed esterni all'Azienda, e presentato nel corso di un incontro pubblico di confronto con la cittadinanza, continuerà ad essere **oggetto di attuazione**. Il documento, che rappresenta il Piano di Riordino e Sviluppo 2030, individua il cronoprogramma delle progettazioni, dei lavori, degli interventi ed il quadro dei finanziamenti necessari per la realizzazione del riordino funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale, in vista sia della messa a norma complessiva della struttura, in termini di adeguamento antisismico e antincendio, sia della rifunzionalizzazione dell'intero presidio e delle aree limitrofe rispondente 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 (politrauma, stroke, infarto miocardico acuto).
- Il Masterplan definisce la programmazione degli interventi previsti per le **nuove edificazioni (nuovo edificio volano, nuovo edificio magazzino, nuovo edificio laboratori, nuovo edificio ambulatori, nuovi parcheggi e nuova viabilità stradale e pedonale)**, propedeutiche alla realizzazione delle opere di adeguamento antisismico ed antincendio del presidio oltre che, come anticipato, alla sua rifunzionalizzazione complessiva (con una riorganizzazione dei percorsi assistenziali e di supporto logistico-tecnologico); tali edificazioni, una volta esaurite le suddette funzioni, assumeranno un ruolo definitivo e strategico per l'Azienda secondo i principi organizzativi individuati. Per le nuove edificazioni, il Masterplan prevede, con riferimento alle aree di proprietà dell'Aou Senese oggetto di verifica della disponibilità di spazi edificabili anche grazie alla demolizione di attuali edifici, la realizzazione del nuovo edificio magazzino in sostituzione dell'ex forno inceneritore, del nuovo edificio volano al posto dell'ex farmacia-magazzino, del nuovo edificio laboratori in un volume aggiuntivo di collegamento tra il lotto 1 ed il lotto 5; inoltre, con riferimento alle aree adiacenti all'ospedale, oggetto di acquisizione della quasi totalità



dei terreni e di approvazione da parte del Comune dell'adozione della variante urbanistica al Piano Operativo Comunale, il Piano prevede la realizzazione dell'edificio ambulatori che avrà sin da subito la configurazione finale, dei nuovi parcheggi e della nuova viabilità stradale e pedonale di accesso al presidio. Relativamente alla marginale parte dei terreni ancora da acquisire (circa il 5%), proseguirà la ricerca del raggiungimento di nuovi accordi, al fine di evitare procedure di esproprio che si caratterizzerebbero per tempi più lunghi di realizzazione e maggior rischio di contenzioso. In attesa della realizzazione degli spazi per la sosta individuati nel Piano, ai dipendenti verrà garantita la **disponibilità di parcheggi adiacenti all'area di cantiere per la costruzione della palazzina ambulatoriale**, sul terreno divenuto di proprietà dell'Aou Senese; tali parcheggi, mediante procedure di modifica urbanistica, **da temporanei saranno trasformati in definitivi**, con l'avvio della realizzazione previsto nel 2025. Nelle more di quest'ultimo intervento, proseguirà la convenzione con la Società dei Servizi del Comune per ampliare temporaneamente la dotazione di posti auto per i dipendenti, in un periodo caratterizzato dall'allestimento e dall'operatività dei cantieri nelle aree dell'ospedale (la convenzione continuerà ad essere oggetto di valutazione periodica, con riferimento ai posti auto messi a disposizione, in funzione dell'andamento della realizzazione dei nuovi parcheggi definitivi sopraccitata).

- Nell'ambito della progettazione e sviluppo del Masterplan e delle opere propedeutiche alla sua realizzazione continuerà ad essere ricercata la **cooperazione con l'Azienda UsI Toscana Sud Est per assicurare processi condivisi di configurazione strutturale ed organizzativa delle funzioni dell'Azienda territoriale presenti nell'Aou Senese**. In rispondenza anche agli indirizzi della Programmazione Integrata di Area Vasta, il confronto all'interno di tavoli interaziendali, dopo aver consentito la progettazione dei lavori di adeguamento, riqualificazione e ampliamento dei locali esistenti del Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura, la cui conclusione è prevista nel 2025, sarà fondamentale ai fini dei processi che porteranno alla collocazione definitiva delle funzioni all'interno dell'Azienda sulla base dei principi organizzativi del Masterplan.
- Il **Masterplan** sarà oggetto di un **processo di aggiornamento** (nel 2025) che vedrà, in particolare, integrazioni inerenti allo stato di attuazione del Piano per le opere e gli interventi previsti: nuovo edificio volano, nuovo edificio magazzino, nuovo edificio laboratori, variante al piano operativo e acquisizione dei terreni, nuovo edificio ambulatori, nuova area parcheggio, nuova viabilità e percorsi pedonali, adeguamento antisismico e antincendio, ristrutturazione degli edifici esistenti per l'attuazione del nuovo funzionigramma con la definizione del piano dei traslochi, interventi di efficientamento energetico con i relativi progetti, riqualificazione delle facciate con l'inserimento nei futuri Piani di Fattibilità Tecnico-Economica (PFTE) di ristrutturazione-adeguamento antincendio.
- A presidio del governo organico dei processi di ristrutturazione e ammodernamento dell'ospedale, proseguirà il **monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per la progettazione e realizzazione delle opere e degli interventi**, sulla base del quale sarà prodotto un rendiconto annuale da inserire come sezione negli aggiornamenti del Masterplan.
- Per governare la complessità gestionale imputabile non solo alle tempistiche previste dalla normativa che disciplina il finanziamento delle opere ma anche alle esigenze di coordinamento delle attività con riferimento ad esempio alle scelte di prioritizzazione degli interventi, lo sviluppo del Masterplan non potrà prescindere dalle logiche di interlocuzione interistituzionale disciplinate da uno specifico Protocollo, approvato nel 2023,



che continuerà a rappresentare uno dei principali strumenti per la sua efficace attuazione. Il **Protocollo d'Intesa interistituzionale per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica del Piano di Riordino e Sviluppo 2030 dell'Aou Senese**, sottoscritto da Regione Toscana, Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio delle Province di Siena, Grosseto e Arezzo, Aou Senese, Comune di Siena, Provincia di Siena e Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco - Comando VV.F. di Siena, disciplina la condivisione di intenti e l'assunzione di impegni per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica previsti nel Piano di Riordino e Sviluppo. Attraverso il Protocollo, inteso come evoluzione di quello sottoscritto nel 2022 in relazione agli sviluppi del Masterplan che prevedono l'aggiunta delle edificazioni ulteriori rispetto a quelle inizialmente previste (i.e. nuovi edifici ambulatori e laboratori, nuova viabilità stradale e pedonale che si aggiungono al nuovo lotto volano, nuovo magazzino, nuovo parcheggio), viene formalizzato l'impegno degli Enti firmatari a porre in essere, ciascuno per quanto di propria competenza, le azioni necessarie per procedere alla realizzazione delle opere secondo le tempistiche previste nei cronoprogrammi definiti. Sul piano operativo, proseguirà la periodicità degli incontri interistituzionali nell'ambito di **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.
- Per l'attuazione delle iniziative del succitato Protocollo d'Intesa Interistituzionale, si confermerà l'operatività dell'**Accordo di collaborazione tra l'Aou Senese ed il Comune di Siena**, sottoscritto nel 2024, al fine di formalizzare l'impegno allo sviluppo di positivi rapporti di collaborazione e di sinergia su temi specifici di interesse comune. In particolare, l'intento è di ridurre i tempi procedurali delle attività di rispettiva pertinenza e favorire l'interscambio di banche dati, esperienze e apporti conoscitivi.
- L'Aou Senese dovrà, con il supporto della Regione Toscana, dare continuità all'attività di **individuazione delle fonti di finanziamento** per la realizzazione di tutti i lavori necessari per la completa ristrutturazione e rinnovamento dell'ospedale e le altre opere a questi obiettivi funzionali. Per il 2025 è in fase di avvio l'appalto dei lavori dell'edificio magazzino, mentre si darà continuità alle attività di individuazione dei finanziamenti per l'edificio laboratori e per la nuova palazzina ambulatoriale, nonché per le altre opere che insistono sulla nuova area oggetto di variante urbanistica (nuova viabilità, nuovi parcheggi). Per queste ultime opere si prevede entro il 2025 la conclusione della fase progettuale.
- In attuazione dell'impegno strategico dell'Azienda nell'ambito dell'umanizzazione delle cure, saranno consolidate le azioni volte a ridurre l'impatto stressante dell'ambiente ospedaliero attraverso scelte di configurazione degli spazi che, oltre ad essere funzionali alle esigenze di natura clinico-assistenziale, possano influenzare il benessere psico-e-



motivo dei pazienti e dei familiari (contribuendo a migliorare l'esperienza di cura) e, allo stesso tempo, dei professionisti (impattando sull'ambiente lavorativo). **L'umanizzazione delle cure dovrà pertanto permeare i requisiti delle progettazioni aziendali** per la realizzazione di nuovi spazi o la ristrutturazione di spazi esistenti, interessando il quadro esigenziale che caratterizza il Piano di riordino e sviluppo del complesso ospedaliero previsto dal Masterplan.

- Verrà attuato lo **strumento guida**, formalizzato attraverso una Procedura aziendale adottata nel 2023, **per la gestione del percorso di progettazione dei lavori di ristrutturazione e manutenzione presso l'Azienda**, al fine di garantire la rispondenza di ogni progetto alle esigenze sanitarie oltre che tecniche e normative, realizzare una progettazione condivisa con tutte le strutture aziendali interessate dall'intervento, evitare modifiche non indispensabili al progetto durante la realizzazione dei lavori.
- Si proseguirà con la realizzazione dei lavori già avviati e di quelli la cui progettazione si è conclusa nel 2024 oppure è in fase di completamento. Il processo di trasformazione dell'Azienda sarà alimentato non solo sul piano delle progettualità per le nuove edificazioni e azioni di ristrutturazione e ammodernamento, ma anche con riferimento al **lavoro sui cantieri già attivi e di nuova attivazione per la realizzazione di miglioramenti, con impatto nel breve termine**, nello svolgimento dei processi clinico-assistenziali e organizzativi.
- Continuerà ad essere applicata la **Procedura aziendale per l'individuazione, analisi e gestione delle anomalie di destinazione d'uso degli spazi dell'Aou Senese**, adottata nel 2022, che disciplina la metodologia operativa di identificazione delle anomalie, e le conseguenti modalità di gestione, nelle attuali destinazioni d'uso degli spazi ospedalieri assegnati ai Direttori di Dipartimento ad Attività Integrata (DAI), al termine di una puntuale rilevazione dei luoghi e del censimento nella banca dati aziendale, denominata SPOT. L'introduzione e l'applicazione di un sistema di classificazione della destinazione d'uso dei locali e di verifica del rispetto della stessa nel tempo è volta ad incrementare ulteriormente il livello di sicurezza nei luoghi di lavoro. Nel 2024, è stata introdotta una nuova **Procedura che regola l'assegnazione degli spazi, insieme alla variazione della destinazione d'uso dei locali**, in relazione agli obiettivi aziendali e nel rispetto sia della normativa sulla sicurezza dei luoghi di lavoro, degli standard di autorizzazione all'esercizio, di igiene sanitaria e delle norme antincendio, sia della distribuzione degli spazi secondo il principio di trasparenza ed equità in riferimento alle specifiche attività ed ai volumi erogati. Il monitoraggio che deriva tale Procedura, in aggiornamento nel 2025, è inserito come strumento di "Area Tecnica" all'interno del sistema aziendale di monitoraggio e controllo del PIAO dell'Aou Senese.
- Nell'ambito del processo complessivo di trasformazione dell'ospedale guidato dal Masterplan, **l'accessibilità fisica e la fruibilità degli spazi** continueranno ad essere oggetto di consolidamento di progettualità e specifiche azioni relative all'orientamento generale all'interno ed all'esterno del presidio, all'operatività del servizio di accompagnamento con carrozzine elettriche e all'attuazione del progetto LETISmart per agevolare l'accessibilità degli utenti con disabilità e disfunzioni visive all'interno dell'ospedale tramite un sistema di "radiofari", installati lungo i percorsi di maggiore interesse, in grado di interagire con bastoni da ipovedenti predisposti all'uso di tale tecnologia.



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

2. RIQUALIFICAZIONE, EFFICIENTAMENTO ENERGETICO E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE



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

Nel triennio 2025-2027, l'Aou Senese continuerà ad alimentare e consolidare il percorso avviato di ottimizzazione delle prestazioni energetiche e di riduzione dell'impronta ambientale della struttura, che si integra a quello di ammodernamento e rifunzionalizzazione dell'intero presidio, guidato dal Masterplan (Capitolo 1 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), con il proseguimento dei processi già in atto e lo sviluppo di nuove iniziative.

- In attuazione dei cronoprogrammi previsti, **entro il 2025 saranno completati e pienamente funzionali gli interventi di efficientamento energetico** di cui all'**operazione di partenariato pubblico-privato** avviata con Renovit Public Solution S.p.a. (già Mieci S.p.a.), 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 e Telegestione B.M.S. per il controllo e il monitoraggio di tutti gli impianti tecnologici e del microclima ambientale da remoto 24/24h (installazione di 5.035 sensori di monitoraggio e 7.450 attuatori elettromeccanici);
 - Installazione di due impianti fotovoltaici per una potenza complessiva di 267 kW di picco;
 - Revamping dei corpi illuminanti (sostituzione delle lampade interne esistenti a tecnologia tradizionale con 3.977 pannelli a tecnologia LED);
 - Adeguamento della centrale termica (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) e riqualificazione delle sottocentrali termiche (sostituzione di 108 elettropompe di spinta vetuste con nuovi gruppi integrati e sistema di alimentazione ad inverter);

- Riqualificazione del sistema di produzione e distribuzione dell'acqua calda sanitaria (sostituzione di 8 bollitori esistenti con altrettanti completi di scambiatori ad alta efficienza ed adeguatamente coibentati);
- Sostituzione di 73 Unità di Trattamento Aria (UTA) esistenti con altre ad alta efficienza energetica;
- 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.

La partnership pubblico-privata rappresenta l'elemento centrale e catalizzatore dell'**impegno dell'Azienda verso il miglioramento dell'efficienza energetica ed il correlato contenimento delle emissioni** di sostanze inquinanti e di gas clima-alteranti in atmosfera. L'operazione di partenariato avviata nel gennaio 2023, che si avvale dello strumento del contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D.Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, ha ad oggetto l'affidamento in concessione dei servizi di gestione energetica dell'ospedale, insieme alle relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, e la realizzazione dei succitati **interventi di riqualificazione energetica e adeguamento impiantistico**, *tailored* sulle specifiche esigenze di efficientamento, per un **importo complessivo di oltre euro 20 mln interamente a carico dell'operatore privato** (inoltre, sono previste misure per la manutenzione straordinaria, fino a euro 30 mln - iva esclusa, non ricomprese nell'offerta tecnica di gara ed attivabili a discrezione, e a carico, del concedente). Lo stato di avanzamento degli interventi continuerà ad essere oggetto di un **sistema di monitoraggio dei cronoprogrammi** previsti per l'attuazione degli investimenti che vede l'Azienda ed il partner privato coinvolti in una interazione costante e momenti di confronto mensili. Nell'ambito della **cabina di regia pubblico-privato**, oltre ai processi di monitoraggio, si definiscono gli indirizzi di sviluppo dell'operazione, si valutano le performance realizzate (a seguito della definizione congiunta di KPI), si individuano tempestivamente le criticità emergenti per l'adozione delle necessarie misure correttive. A conclusione della realizzazione delle opere, il contratto prevede la gestione degli impianti da parte di Renovit Public Solution S.p.a. (già Miecì S.p.a.), a partire dalla data del collaudo definitivo delle opere e fino al termine della durata complessiva della concessione, pari a 16 anni. La realizzazione e sostenibilità nel tempo degli interventi progettuali potrà garantire **benefici in termini di efficientamento energetico con riduzioni importanti dei consumi storici di baseline e risparmi di energia primaria** (pari a 23.897.420kWh che riferito al fabbisogno di energia primaria rappresenta il 29%). Il miglioramento continuo delle performance energetiche permetterà di conseguire significativi risultati sul piano dell'impronta energetica e ambientale dell'Azienda, con una **riduzione prevista di inquinanti in atmosfera** pari a 2.054 TEP/anno e di emissioni di CO₂ pari a 4.680 ton/anno (i risparmi di CO₂ equivarrebbero a 6.685 nuovi alberi piantati e a 3.500 auto utilitarie e 31 autoarticolati in meno in circolazione). La ricerca del risparmio energetico e della sostenibilità, sia ambientale che economica, si aggiunge al **miglioramento delle condizioni di comfort, igienico-sanitarie e di vivibilità degli ambienti per pazienti, familiari, professionisti,**

attraverso le azioni previste sul microclima ambientale, sulla qualità dell'aria e dell'acqua. Gli impatti attesi sulle dimensioni di efficientamento energetico, sostenibilità ambientale, vivibilità degli spazi ospedalieri saranno oggetto di monitoraggio periodico.

- L'Azienda, in collaborazione con il partner privato, continuerà a progredire all'interno di un **percorso di sostenibilità**, in termini economici, sociali ed ecologici, che prevede molteplici interventi di sviluppo sostenibile. In particolare, è stato individuato nella implementazione e nel mantenimento di un **Sistema di Gestione dell'Energia, conforme alla norma "UNI EN ISO 50001:2018"** (standard internazionale per i Sistemi di Gestione dell'Energia), uno strumento a garanzia dell'impegno strategico aziendale per l'efficienza energetica che si pone alla guida della gestione e del miglioramento delle prestazioni energetiche e dei relativi costi. Il processo di acquisizione della certificazione è stato avviato e concluso nel 2023 (prima Azienda sanitaria in Toscana e seconda in Italia), mentre a ottobre 2024 si è svolto il primo audit di sorveglianza annuale con esito positivo. Tale norma fornisce all'Azienda un quadro di riferimento per l'integrazione delle prestazioni energetiche nell'organizzazione quotidiana delle attività svolte ed è orientata alla promozione delle migliori pratiche di gestione dell'energia nel contesto dei progetti di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra. Per l'Azienda, l'adozione dello strumento e il correlato percorso di mantenimento contribuiscono ad alimentare approcci sistematici nella definizione di obiettivi energetici e nell'individuazione di strumenti adatti al loro raggiungimento, oltre a ricercare sempre nuove azioni dirette a ridurre i costi legati ai consumi energetici. Le azioni previste dallo standard ISO 50001 possono essere realizzate grazie all'attività di un gruppo di lavoro multidisciplinare, i.e. **Energy Team**, costituito nel 2023, che vede la partecipazione di figure aziendali con un impatto sul Sistema di Gestione dell'Energia e si avvale del coordinamento costante con la Direzione Aziendale, imprescindibile per la condivisione degli esiti delle analisi condotte e l'individuazione, tra gli interventi proposti in sede di definizione delle strategie di miglioramento, delle linee di azione da inserire nella programmazione dei lavori. La guida per l'attuazione ed il miglioramento del Sistema di Gestione dell'Energia è rappresentata dal **Documento di Politica del Sistema di Gestione dell'Energia dell'Aou Senese**, approvato nel 2023 come parte integrante e sostanziale della norma UNI EN ISO 50001:2018, che rende disponibile uno schema di riferimento per l'azione e la determinazione degli obiettivi e dei traguardi energetici dell'Azienda. Il Documento 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 di sensibilizzazione, attività di comunicazione. I contenuti del Documento potranno essere oggetto di revisioni e aggiornamenti periodici in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi fissati e della loro adeguatezza alle finalità e al contesto di riferimento. Nell'ambito del percorso di sostenibilità, continuerà a rivestire un ruolo fondamentale la progettazione di **iniziative di formazione/informazione per accrescere la consapevolezza dei dipendenti** sui temi del risparmio energetico, del rispetto ambientale e della gestione quotidiana dell'energia, anche attraverso la promozione della visibilità di strumenti di divulgazione, quali il vademecum di buone pratiche comportamentali (i.e. **Codice di comportamento dei dipendenti dell'Aou Senese ai fini del risparmio energetico e dell'uso intelligente e razionale dell'energia** disponibile, insieme al Documento di Politica del Sistema di Gestione dell'Energia, all'interno della sezione della intranet



aziendale denominata “Efficientamento energetico”). Attenzione continuerà ad essere posta, inoltre, sul tema delle emissioni in atmosfera con la conclusione della misurazione della **Carbon Footprint**, secondo la metodologia del Climate Impact Checkup, messa a disposizione dal Global Green and Healthy Hospital, che definisce il profilo emissivo della struttura e informa la formulazione, attuazione, monitoraggio di strategie di mitigazione delle emissioni di gas climalteranti in atmosfera, insieme al conseguente aggiornamento sistematico del piano di azioni miglioramento.

- Nell’ambito della partnership pubblico-privato, verranno sviluppate ulteriori progettualità strategiche per alimentare il processo continuo di riqualificazione della struttura; un esempio sarà la progettazione e successiva realizzazione di interventi, con avvio previsto nel 2025, sul **tunnel di ingresso all’ospedale** che, oltre alla **riconfigurazione e riqualificazione degli spazi e dei percorsi di accesso**, anche sul piano estetico, garantiranno un miglioramento delle condizioni termoigrometriche (relative a temperatura, umidità, ventilazione) funzionale al raffrescamento degli ambienti nel periodo estivo ed alla loro mitigazione nel periodo invernale. Tali opere rappresentano un’occasione per riqualificare l’immagine del tunnel rendendolo un luogo confortevole e sicuro, in cui gli utenti interni ed esterni all’Azienda possano facilmente orientarsi nel loro percorso di accesso all’ospedale ed entrare in contatto con iniziative culturali in corso nella città, andando a rinsaldare i forti legami e le connessioni tra l’Azienda ed il territorio. Tutte le fasi di realizzazione dell’opera saranno condivise con gli utenti, al fine di fornire una chiara lettura del processo di rinnovamento in atto e programmare la cantierizzazione continuando ad assicurare una accessibilità sicura al presidio ospedaliero.
- A livello di sistema sanitario regionale, verrà garantito un costante contributo alla realizzazione del **monitoraggio dei consumi energetici e della spesa per l’approvvigionamento di energia termica ed elettrica delle Aziende sanitarie ed ospedaliere toscane**, anche attraverso la partecipazione al **Tavolo di lavoro, presso la Regione Toscana**, per un confronto sistematico su problematiche energetiche e relative azioni necessarie.
- In termini di mobilità sostenibile dei dipendenti in vista di minor emissioni di inquinanti, continuerà ad essere operativo il **Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) - anni 2022-2026** approvato nel 2022, con la realizzazione delle azioni previste per favorire il trasporto pubblico locale e la mobilità ciclabile e/o micromobilità, disincentivando contestualmente il ricorso individuale all’auto privata. L’attuazione del Piano è oggetto di monitoraggio annuale che ne alimenta e guida l’aggiornamento dei contenuti, in funzione del livello di sviluppo delle azioni. Tra le progettualità per la mobilità sostenibile dei dipendenti, per le quali si continuerà a ricercare adeguata visibilità e valorizzazione all’interno dell’Azienda, si rileva, oltre all’operatività della convenzione con Autolinee Toscane per la gestione dell’acquisto, per conto dei dipendenti, degli abbonamenti annuali di trasporto, con rateizzazione dello stipendio e sconto sulla tariffa annuale (le informazioni sul servizio sono fruibili in una sezione dedicata della intranet aziendale denominata “Abbonamento autolinee toscane per dipendenti”), la conferma dell’impegno dell’Azienda nel processo di interlocuzione con il Comune e la Provincia di Siena per il potenziamento del Trasporto Pubblico Locale.
- Proseguirà il monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per il **rinnovo del parco auto con veicoli elettrici e ibridi**.

3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO



Nell'ambito del processo di trasformazione dell'Azienda (Capitolo 1 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), al rinnovamento e potenziamento strutturale si affianca quello tecnologico per il raggiungimento di standard sempre più elevati di qualità dei percorsi e dei servizi offerti all'utenza.

Il triennio 2025-2027 vedrà, oltre alla continuità delle azioni di governo dei processi tecnologici in sinergia con l'ESTAR, un forte impegno dell'Azienda nel potenziamento delle apparecchiature ad alta tecnologia e nell'innovazione continua dei processi ICT (Tecnologie Informatiche) e TLC (Telecomunicazioni), anche attraendo importanti risorse finanziarie a copertura degli investimenti, a partire dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con progettualità che si inseriranno nel processo complessivo di ristrutturazione, ammodernamento e rifunzionalizzazione del presidio disciplinato dal Masterplan.

- L'applicazione delle procedure di governo aziendale per la determinazione dei fabbisogni di "attrezzature elettromedicali", "attrezzature non sanitarie, arredi, beni economici inventariabili e servizi", "attrezzature e servizi in ambito ICT", adottate tra il 2021 ed il 2022, guiderà la **costruzione dei Piani contenenti le scelte programmatiche aziendali e le correlate previsioni di spesa**. Con riferimento alle attrezzature sanitarie, i Dipartimenti che formulano la propria richiesta di investimento, attraverso apposito modulo, sono chiamati a specificare sia le motivazioni della richiesta sia l'impatto previsto della nuova acquisizione sull'attività svolta, in particolare in termini di riduzione delle liste di attesa. Al riguardo, l'**informatizzazione del processo di richiesta di investimenti in attrezzature sanitarie** ha contribuito a potenziare le attività di analisi del fabbisogno, grazie ad una più puntuale rilevazione delle esigenze, ed a rafforzare ulteriormente la capacità di programmazione delle acquisizioni attraverso una previsione più accurata degli effetti determinati dalle potenziali acquisizioni. Il processo di programmazione continuerà ad essere alimentato dalla partecipazione attiva dei Dipartimenti e dall'interazione con la Direzione Aziendale (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale") che presiederà la coerenza dei contenuti dei Piani con le linee di indirizzo e azione previste dagli altri livelli di programmazione aziendali.
- L'Azienda proseguirà nell'impiego del nuovo strumento per il governo dei processi di innovazione, introdotto nel 2023, rappresentato dal **Piano Triennale ESTAR delle manutenzioni e degli investimenti ICT**, che contiene le previsioni di spesa relative a reti, sistemi, infrastrutture e servizi, procedure e flussi, per la parte delle tecnologie informatiche, per la manutenzione e assistenza sui contratti in essere nel triennio e per le nuove opere eventualmente rivedibili anche a seguito di novità definite dal PNRR e/o eventuali opportunità che si dovessero presentare. Il Piano, sviluppato in collaborazione con l'ESTAR, sarà oggetto di revisione e aggiornamento, per adeguarlo alle progettualità previste per il triennio 2025-2027 (valore euro 15 mln per il 2024-2026), oltre che di mo-



monitoraggio. Inoltre, verrà riattualizzato il **Piano Triennale Aziendale delle manutenzioni e degli investimenti ICT e TLC 2024** relativo alle competenze specifiche dell'Azienda, sia nell'ambito delle tecnologie informatiche che in quello delle telecomunicazioni (valore euro 0,9 mln per il 2024).

- Le scelte di programmazione e governo delle tecnologie sanitarie saranno orientate a garantire la **continuità del percorso di rinnovamento del parco aziendale** per ridurre costantemente il numero delle apparecchiature con più di dieci anni. A tal fine, sono previsti interventi che porteranno, anche con le risorse messe a disposizione dal PNRR, a **rinnovare larga parte delle Grandi Apparecchiature** ed a **potenziare settori nevralgici, come quello delle risonanze magnetiche (RM), delle tomografie computerizzate (TC), dell'angiografia interventistica** (sia vascolare che cardiologica). Nello specifico, a fine 2024 sono state completate le installazioni della nuova TC da 128 strati a servizio del Pronto Soccorso e della nuova RM da 1.5 tesla, che hanno beneficiato di euro 1,4 mln (ca.) di finanziamenti del PNRR, nell'ambito dell'investimento complessivo di euro 2 mln. Nel corso del 2024 sono state, inoltre, avviate le installazioni del nuovo angiografo biplanare e del nuovo acceleratore lineare, anche in questo caso finanziati con fondi del PNRR per euro 3,8 mln (ca.), investendo ulteriori euro 1,8 mln (ca.) nelle necessarie opere di adeguamento. Nel 2025 partiranno i lavori per sostituire il Tomografo Computerizzato in uso alla Neuroradiologia Diagnostica e Terapeutica, e l'angiografo vascolare monopiano, completando così, entro l'anno, la totalità degli interventi finanziati dal PNRR per la sostituzione delle Grandi Apparecchiature. In aggiunta a ciò, sono in corso i lavori per il potenziamento dell'area delle Risonanze Magnetiche, che consentirà di incrementare la dotazione tecnologica dell'Aou Senese di due ulteriori RM, rispettivamente da 1.5 e 3 tesla, per un investimento di euro 4 mln (ca.), insieme agli interventi per l'installazione di due nuovi angiografi destinati all'elettrofisiologia e alla cardiologia interventistica, del valore di euro 1,5 mln (ca.). Infine, nel 2024 sono stati avviati i procedimenti per istruire le procedure di gara che consentiranno, entro il triennio, l'acquisizione di una nuova PET/TC, la sostituzione del TC simulatore e la realizzazione di due sale operatorie ibride nel nuovo lotto volano dove verrà concentrata la chirurgia ad alta complessità (Capitolo 1 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), per un importo complessivo di euro 6,5 mln (ca.).

Tali investimenti consentiranno all'Aou Senese di **ridurre il tasso di vetustà delle apparecchiature ad alto contenuto tecnologico con età funzionale superiore a 10 anni, dal 74% registrato nel 2021 al 16% previsto per l'anno 2025.**

La continua attenzione ai processi di rinnovamento e potenziamento tecnologico garantirà la disponibilità di nuove attrezzature, dalle quali sarà possibile attendersi una maggiore capacità produttiva e, soprattutto, continuità operativa. Tali meccanismi, oltre ad alimentare i processi di miglioramento continuo dell'efficienza tecnica e della qualità delle prestazioni, contribuiranno a determinare incrementi di produttività ed i conseguenti potenziali impatti in termini di riduzione delle liste di attesa.

- Il rinnovamento tecnologico sarà accompagnato da analisi puntuali sull'uso efficiente e razionale delle attrezzature sanitarie grazie all'**operatività di cruscotti di Business Intelligence per il monitoraggio dell'impiego delle principali tecnologie a più alto contenuto innovativo.** Gli strumenti, realizzati nel 2023, sono stati aggiornati nel corso del 2024 con importanti elementi che consentono di valutare non solo i volumi di produzione



ma anche le finalità di impiego delle tecnologie e i flussi di accesso che le caratterizzano. Nel 2025, in collaborazione con l'Area interdipartimentale Diagnostica per immagini e radiologia interventistica, il cruscotto "Utilizzo apparecchiature RIS" sarà ulteriormente potenziato per misurare e alimentare l'incremento dell'appropriatezza nell'utilizzo delle Grandi Tecnologie diagnostiche, TC e RM, realizzando sezioni ad hoc destinate a favorire la scelta della tecnologia più giusta in relazione allo specifico bisogno di salute durante tutte le fasi che conducono all'erogazione della prestazione, dalla prescrizione alla prenotazione. La strutturazione dei monitoraggi sull'impiego di tecnologie a maggior impatto si aggiunge ai cruscotti attivi sui volumi produttivi e sulle relative liste di attesa associate alle singole prestazioni (Capitolo 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti"), restituendo pertanto un'importante base informativa per valutazioni in merito alla correlazione tra le due dimensioni di performance.

- **Saranno potenziati gli ambiti e le funzioni organizzative** che, sulla base delle indicazioni della Direzione Aziendale, continueranno ad interfacciarsi sia con l'ESTAR che con i Dipartimenti aziendali **in tema di acquisizioni ed efficiente utilizzo di attrezzature sanitarie**.
- Sul piano degli **arredi**, proseguiranno i **processi di rinnovamento** connessi alle nuove opere, alla continuità delle attività clinico-organizzative ed alle sostituzioni per obsolescenza. Il processo di programmazione per l'anno 2025, in applicazione della succitata Procedura aziendale di determinazione dei relativi fabbisogni, terrà conto delle richieste di sostituzione per rottura o obsolescenza, degli acquisti di Grandi Apparecchiature che prevedono un rinnovo funzionale anche della componente arredi, della conclusione dei lavori per nuovi setting che necessitano per il loro avvio di arredi consoni alle necessità assistenziali.
- In materia di salute e sicurezza sul lavoro, si promuoverà l'attuazione della **Procedura**, adottata nel 2023, **atta a disciplinare le modalità di segnalazione e richiesta di interventi, da parte dei dipendenti, per guasti, rotture e problematiche che possono interessare l'ambiente di lavoro** (i.e. apparecchiature elettromedicali e di laboratorio; informatica e telecomunicazioni; attrezzature sanitarie non elettriche; attrezzature non sanitarie; impianti termici e di condizionamento, impianti elettrici e speciali, impianti idricosanitari, impianti e dispositivi antincendio, edilizia e serramenti, impianti elevatori; sanificazioni ambientale urgenti; problematiche su sicurezza e salute dei lavoratori; farmacovigilanza). Ai percorsi di segnalazione, alla cui descrizione è già dedicata una sezione sulla intranet aziendale, verrà data ulteriore visibilità in vista di una sempre maggiore diffusione di informazioni e conoscenza del servizio all'interno dell'Azienda, utile a valorizzare l'importante opportunità per i dipendenti di contribuire al miglioramento continuo della qualità degli ambienti di lavoro.
- Proseguiranno **il rinnovamento e il potenziamento dei servizi ICT e TLC**, con il supporto continuo dell'ESTAR, guidati dall'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC presso la Direzione Generale. L'obiettivo è duplice: da un lato, garantire la continuità operativa dei sistemi e dei servizi aziendali, dall'altro, innovare i vari processi, con particolare attenzione alla convergenza delle informazioni e all'accessibilità dei dati, ai fini del buon funzionamento delle attività clinico-assistenziali, organizzative e amministrative, e della creazione di valore per gli stakeholders aziendali, partendo da pazienti e professionisti. Le iniziative coinvolgeranno diverse aree, tra cui: **l'innovazione infrastrutturale e applicativa; la gestione dei fabbisogni di attrezzature e servizi e la gestione del magazzino ICT;**



l'ottimizzazione degli impianti e dei servizi di telefonia e rete dati. Tra i progetti principali, l'Azienda avvierà il CIS (Sistema Informativo Cardiologico), implementerà le integrazioni del nuovo software di gestione del personale introdotto nel 2024, completerà il lancio del nuovo CUP di secondo livello, adotterà la piattaforma regionale AT2.0 per la gestione degli asset. Inoltre, le attività saranno volte ad aumentare l'integrazione con il Sistema Informativo Ospedaliero (SIO), con l'obiettivo di **potenziare l'interoperabilità degli applicativi** e il knowledge management, per rendere le informazioni accessibili nel più breve tempo possibile, supportando pazienti, personale sanitario, amministrativo e management aziendale. La collaborazione tra l'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC e l'UOC Controllo di Gestione ha prodotto **cruscotti di Business Intelligence, al fine di supportare decisioni informate e strategiche**, sia a livello di Direzione Aziendale che per i professionisti, in merito al monitoraggio continuo e dettagliato di diversi ambiti, tra cui il Pronto Soccorso, i ricoveri, l'attività chirurgica e gli indicatori di performance del sistema Bersaglio del Laboratorio Management e Sanità (MeS) della Scuola Sant'Anna di Pisa. Tali soluzioni, grazie all'integrazione di fonti dati eterogenee, trasformano i dati in un vero e proprio asset strategico, generando valore attraverso la loro analisi approfondita e tempestiva e favorendo un **approccio data-driven**. La piattaforma sarà ulteriormente potenziata, con diversi livelli di accesso alle informazioni, creando uno strumento unico di accesso integrato con le altre esperienze aziendali. Al tempo stesso, la necessità di condividere i dati, oltre a soddisfare gli obblighi di AGID per garantire la trasformazione digitale dell'Amministrazione Pubblica, ha portato alla **pubblicazione di open data** sul Pronto Soccorso sui portali regionali (<https://dati.toscana.it/>) e nazionali (<https://www.dati.gov.it/>), con l'intenzione di ampliare progressivamente la quantità e la qualità dei dati resi pubblici nei prossimi anni. Un'attenzione crescente sarà dedicata anche al rispetto degli obblighi relativi alla privacy e alla sicurezza informatica, attraverso l'introduzione di un nuovo Regolamento IT e la documentazione delle attività di analisi e degli interventi effettuati da specialisti per migliorare la sicurezza informatica dell'Azienda.

- **Sempre in ambito ICT, l'attuazione delle progettualità previste con riferimento ad alcune misure del PNRR** contribuirà, inoltre, a favorire un significativo rinnovamento tecnologico, sia sul fronte hardware che software. Gli interventi includono, ad esempio, l'ammodernamento delle postazioni di lavoro, il rinnovo delle licenze, l'upgrade tecnologico di ADT e Pronto Soccorso, il Polo Endoscopico, le integrazioni su PACS/VNA e altri sistemi verticali, l'interoperabilità, la self-accettazione e la gestione delle identità (IAM). Parallelamente, sono stati potenziati i servizi e le infrastrutture per la connettività, come la realizzazione di una nuova infrastruttura di rete con apparati attivi, sistemi Wi-Fi e di gestione, l'adeguamento dei cablaggi, e il Piano "Sanità Connessa", che incrementerà la connettività aziendale a 10 Gbps, per un investimento complessivo di euro 3 mln (ca.). A ciò si aggiunge la migrazione al Cloud per la Pubblica Amministrazione, come previsto dal Polo Strategico Nazionale (PSN), con un investimento di euro 0,7 mln (ca.). Questo progetto comprende il trasferimento di sistemi, quali SISPC, eGIT (sul PSN), Protocollo, Gestione documentale, Software del personale, Rischio Clinico, CRS e altri, su un'infrastruttura della PA adeguata (SCT). Alcuni dei progetti sono ancora in fase di completamento e vedranno la loro realizzazione nei prossimi anni. Ad esempio, il nuovo software per il Pronto Soccorso, avviato nel 2024, sarà integrato con l'ADT nel 2025. Inoltre, sistemi verticali come RIS, LIS, la Cartella Clinica Elettronica Pleiade, il referto di Anatomia Patologica e il Verbale di Pronto Soccorso verranno adeguati al nuovo Fascicolo Sanitario Elettronico regionale e nazionale (FSE2.0), con ulteriori funzionalità



previste per il 2025.

- Le logiche di rete, improntate sul confronto e sulla condivisione delle migliori pratiche nell'area della sanità digitale, saranno centrali nelle prossime edizioni del **Convegno "Il dato in sanità"** (terza edizione nel 2025) che, avvalendosi della partecipazione di esperti, professionisti, Aziende, Istituzioni, Università, continuerà a rappresentare un'importante occasione di approfondimento sulle ultime innovazioni nel settore. Sempre sul piano dei rapporti con l'esterno, lo sviluppo dell'innovazione tecnologica sarà ulteriormente orientato ad innescare sinergie ed attrarre finanziamenti anche nell'ambito di programmi internazionali. L'Azienda alimenterà la sua **attività all'interno del network europeo AIOTI (Alliance for IoT and Edge Computing Innovation)** che si occupa di Internet of Things (IoT) e di Edge Computing. Perseguendo l'impegno di individuazione di opportunità di partecipazione a network per finalità di ricerca e sviluppo in molteplici ambiti, **l'Azienda ha aderito nel 2024 alla Fondazione SAIHUB** che si occupa di mettere a fattor comune le energie e le competenze dell'ecosistema senese nel settore delle scienze della vita.
- Con riferimento allo sviluppo delle progettualità strategiche aziendali descritte nei successivi capitoli, di particolare interesse è il contributo offerto dal **settore dell'Intelligenza Artificiale**, all'interno del quale si partirà nel 2025 con l'**implementazione di un Avatar, ovvero di un assistente digitale, per il sito web istituzionale** (in progressiva fase di ampliamento di contenuti informativi e servizi). Nella stessa prospettiva, saranno poi sviluppate soluzioni innovative atte al miglioramento del benessere del paziente, del wellness del personale, del welfare culturale, per l'ottimizzazione dei relativi processi aziendali.



4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE



Il percorso di valorizzazione della governance aziendale basata sui Dipartimenti risponde all'obiettivo di dare piena attuazione all'assetto dipartimentale, individuato dal legislatore nazionale e regionale come modello ordinario per il governo operativo di tutte le attività delle Aziende sanitarie. All'interno di un'Azienda sanitaria, il Dipartimento rappresenta il livello organizzativo più idoneo per un'appropriata, efficace ed efficiente gestione della complessità dei processi sanitari, delle risorse, degli spazi, delle molteplici professionalità e competenze in un'ottica multidisciplinare, assicurando ai professionisti modalità sistematiche di partecipazione al funzionamento dell'Azienda. Il triennio 2025-2027 sarà caratterizzato dal consolidamento dell'approccio partecipativo fondato sul principio della governance dipartimentale, in applicazione del quale ogni Dipartimento, in quanto primo interlocutore della Direzione Aziendale, deve assicurare all'interno della propria realtà organizzativa il passaggio e la condivisione di informazioni, insieme al coinvolgimento di tutti i professionisti nei principali processi di programmazione e organizzazione aziendali. Un'efficace applicazione del modello dipartimentale all'interno dell'Azienda alimenta, infatti, la valorizzazione della responsabilizzazione "a cascata" dei diversi livelli organizzativi (i.e. Direzione Aziendale, Dipartimenti, strutture), funzionale a garantire una partecipazione informata e consapevole dei dipendenti al funzionamento e al governo dell'Azienda. Il rafforzamento della governance dipartimentale così intesa emerge tra i principali impegni dell'Azienda che sono stati formalizzati all'interno del Piano sul Benessere organizzativo (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane"), con l'obiettivo di mettere a sistema un insieme di azioni intraprese per far fronte alle criticità evidenziate dagli esiti delle ultime indagini di clima organizzativo del Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (anni 2017, 2019, 2023), inerenti ad aspetti quali la mancata partecipazione e comunicazione delle scelte strategiche ed organizzative all'interno dell'Azienda. Il rafforzamento del ruolo dei Dipartimenti nei processi di governo aziendali continuerà quindi ad essere ricercato attraverso iniziative, ricomprese nel succitato Piano, volte a sostenere ed accrescere meccanismi per una governance aziendale sempre più allargata e partecipata, introdotte in particolare nell'ambito del funzionamento dell'Ufficio di Direzione, strumento di supporto all'operato della Direzione Aziendale, e degli stessi Dipartimenti.

- Al fine di alimentare sempre di più l'operatività del modello dipartimentale, saranno **oggetto di continua applicazione le Procedure di governo aziendale** che regolamentano, attraverso la responsabilizzazione dei Dipartimenti e la loro continua interazione con la Direzione Aziendale, diversi ambiti di sviluppo organizzativo, dalla programmazione del fabbisogno di risorse umane, agli investimenti in attrezzature elettromedicali, arredi, edilizia sanitaria. Con riferimento all'operatività delle Procedure, proseguirà la **programmazione di incontri annuali dei Dipartimenti con la Direzione Aziendale, allargati ai**



Direttori di struttura ed a tutto il personale interessato, che dovranno sempre essere preceduti da discussioni intradipartimentali preliminari.

- La Direzione Aziendale continuerà ad assicurare una interazione costante con i Direttori di Dipartimento, Direttori di struttura (UOC e UOSA), Coordinatori e loro Responsabili, attraverso la **periodicità degli incontri dell'Ufficio di Direzione allargato**. Contestualmente, funzionale al coinvolgimento trasversale dei professionisti nei processi di rilevanza strategica, sarà il sostegno al middle management nell'attività di condivisione continua, all'interno dei singoli contesti organizzativi, di informazioni e decisioni assunte in sede collegiale. Risponde a tale necessità, la pubblicazione dei verbali degli incontri dell'Ufficio di Direzione sulla intranet aziendale, nella sezione "Documenti aziendali", per la consultazione di tutti i dipendenti.
- Il forte impegno dell'Azienda sarà volto all'identificazione e attuazione di **meccanismi per il coinvolgimento di tutti i professionisti ad ogni livello organizzativo**, sia della dirigenza che del comparto, nei processi di governo aziendali, attraverso, ad esempio: la continuità di momenti di sistematico confronto con la Direzione Aziendale per illustrare le linee di indirizzo strategiche, aziendali e interaziendali, le principali progettualità e le performance realizzate; gli iter ampiamente partecipati caratterizzanti le fasi preliminari all'adozione dei principali atti di governo e organizzazione aziendale con la possibilità per tutti i dipendenti di consultare sulla intranet i documenti e di contribuire alla loro finalizzazione con proprie proposte; il proseguimento di iniziative formative sull'esercizio della leadership rivolte a tutta la filiera manageriale; l'operatività di forme di "valutazione dal basso" della performance individuale (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Il funzionamento del modello dipartimentale continuerà ad essere oggetto di attenta supervisione e monitoraggio, con riferimento al rispetto delle previsioni del Regolamento di Dipartimento in tema di governo partecipato delle attività dipartimentali. Dovrà proseguire la programmazione degli incontri periodici, in sede di Comitato di Dipartimento, su temi gestionali ed organizzativi relativi al funzionamento del Dipartimento, ad esempio per la realizzazione della negoziazione su obiettivi di budget e la discussione sul fabbisogno e sull'impiego delle risorse dipartimentali, fasi preliminari al confronto con la Direzione Aziendale. In quest'ottica, si promuoveranno **ulteriori modalità di gestione partecipata** tese a potenziare il Dipartimento quale luogo di veicolazione verso i professionisti degli indirizzi della Direzione Aziendale e di raccolta e sistematizzazione di istanze e proposte di miglioramento dall'operatività delle strutture, evitando la frammentazione degli interlocutori; tra queste, come sopra riportato, si ricordano gli incontri annuali di confronto, tra i Dipartimenti e la Direzione Aziendale, sulla programmazione e governo delle risorse, estesi ai Direttori di struttura ed al personale interessato. Allo stesso modo, nel corso del processo annuale di budget, disciplinato dal nuovo Regolamento aziendale in introduzione nel 2025, continuerà ad essere garantita la periodicità degli incontri della Direzione Aziendale con i diversi Dipartimenti allargati alle figure dirigenziali e chiave del comparto; nell'ambito dell'operatività dei Dipartimenti e delle strutture, l'attività di monitoraggio successiva alla discussione collegiale tra i professionisti su obiettivi e valutazione dell'andamento budgetario è già inserita come obiettivo specifico nelle schede di budget di Dipartimento/struttura.
- Con l'obiettivo di consolidare ulteriormente il modello dipartimentale, all'interno delle schede di budget continueranno ad essere inseriti **obiettivi di miglioramento della**



performance organizzativa complessiva del Dipartimento, su cui saranno valutate anche le singole strutture aziendali, afferenti ad essi, per la responsabilità condivisa sul raggiungimento di target comuni, in termini di performance realizzate nell'erogazione dell'attività clinico-assistenziale. L'**attività di verifica e discussione delle risultanze del monitoraggio**, che interessa oltre alle performance complessive dell'Azienda rispetto ad obiettivi regionali e nazionali, anche le performance dipartimentali in funzione degli obiettivi di budget, avviene in Ufficio di Direzione e continuerà ad essere promossa anche all'interno dei Dipartimenti e delle singole strutture coinvolgendo i professionisti. Inoltre, nell'ottica di alimentare processi di informazione sui risultati dell'attività aziendale, procederà l'adozione di cruscotti di monitoraggio in grado di restituire una rappresentazione sinottica, sempre aggiornata, sull'andamento delle funzioni aziendali (es. percorsi ambulatoriali, chirurgici, ricoveri, specifici indicatori di performance oggetto di valutazione) (Capitolo 3 "Rinnovamento e potenziamento tecnologico").

- La collaborazione tra le strutture di un Dipartimento o più Dipartimenti sarà ulteriormente valorizzata, anche nell'ambito dello stesso **processo di budget con l'inserimento delle progettualità intra e interdipartimentali**, molto spesso legate al miglioramento dei percorsi clinico-assistenziali, all'interno delle schede delle articolazioni organizzative coinvolte (nel 2024, rispettivamente 13 e 18). Le relative attività di programmazione, attuazione e monitoraggio continueranno a garantire occasioni di condivisione e confronto fondamentali per il rafforzamento delle sinergie multiprofessionali all'interno dei Dipartimenti e tra i Dipartimenti, in applicazione del modello di governance dipartimentale. Inoltre, nel processo annuale di budget verrà ancora ricercata la valorizzazione della dimensione interaziendale con l'assegnazione ai Dipartimenti di obiettivi di budget da sviluppare in ambito di Area Vasta e regionale, preventivamente condivisi con le Aziende coinvolte, per il miglioramento di percorsi clinico-organizzativi a forte connotazione interaziendale.
- Saranno potenziate le dinamiche di partecipazione e coinvolgimento in Azienda, a tutti i livelli organizzativi, con la **nuova programmazione periodica di giornate in cui la Direzione Aziendale potrà visitare le singole strutture richiedenti** per incontrare i professionisti che vi operano, sia della dirigenza che del comparto, e discutere di tematiche inerenti alle specificità dei contesti di appartenenza.
- La ricerca della trasversalità nelle scelte di progettazione dell'organizzazione è funzionale ad assicurare che le articolazioni organizzative e le relazioni siano definite funzionalmente alla tipologia e caratteristiche delle attività che devono essere svolte per rendere più efficace ed efficiente l'erogazione dei servizi ed agevolare il lavoro dei professionisti. Lo sviluppo della governance dipartimentale passa anche attraverso il **processo continuo di riorganizzazione interna e di modifica dell'assetto organizzativo** che persegue l'obiettivo di garantire, all'interno dei Dipartimenti, l'implementazione ed il consolidamento di modalità di svolgimento dei processi clinico-organizzativi e di articolazione del lavoro sempre più performanti. L'azione della Direzione Aziendale, a seguito dell'approvazione del nuovo Statuto Aziendale nel 2023, continuerà a muoversi su diverse dimensioni, consolidando gli importanti riassetti organizzativi già realizzati e valutando l'introduzione di ulteriori interventi sulle articolazioni aziendali:
 - **Valorizzazione dell'organizzazione per Aree interdipartimentali**, individuate nello Statuto quali articolazioni organizzative che prevedono il coinvolgimento di almeno due strutture con funzioni omogenee collocate all'interno di Dipartimenti diversi,

di cui presidiano il coordinamento trasversale delle attività. L'obiettivo è quello di favorire l'integrazione orizzontale di conoscenze e competenze multiprofessionali, la cultura della partecipazione, del confronto e della condivisione nonché una gestione sinergica e governata delle risorse (umane, tecnologiche, strutturali) nell'ambito dei percorsi diagnostico-terapeutico-assistenziali trasversali. In particolare, si proseguirà nel monitoraggio sistematico della funzionalità ed operatività dell'assetto delle due Aree interdipartimentali, Anestesia e Rianimazione e Diagnostica per immagini e radiologia interventistica, al fine di renderlo sempre più funzionale alla natura e tipologia delle attività clinico-assistenziali ed alla valorizzazione delle collaborazioni tra strutture, in vista dell'erogazione congiunta di servizi sempre più rispondenti ai fabbisogni degli utenti;

- **Razionalizzazione del numero di UU.OO. e ridefinizione degli assetti organizzativi** per rendere i Dipartimenti più omogenei in termini di discipline afferenti, configurandoli quali ambiti organizzativi dove la gestione delle risorse e delle relazioni intradipartimentali possa contribuire ancora di più al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei percorsi di cura;
- **Continua operatività dell'assetto del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche e del Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie e della Riabilitazione e della Prevenzione**, avviato nel 2023 e basato sull'assegnazione funzionale delle risorse alle Piattaforme assistenziali, secondo quanto previsto nel testo del nuovo Statuto Aziendale, al fine di potenziare il presidio della dimensione gestionale e professionale dei percorsi in termini di chiarezza di ruoli, funzioni, relazioni organizzative, meccanismi di integrazione.
- Saranno oggetto di applicazione i **Regolamenti sul sistema di valutazione del personale della dirigenza** (medica, sanitaria, delle professioni sanitarie, professionale, tecnica ed amministrativa) **e del comparto** (titolari di incarichi di funzione), nella versione riformulata che inserisce la **modalità di "valutazione dal basso"** (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane"), al fine di favorire la circolarità del processo valutativo, in linea con le recenti indicazioni ministeriali in materia di misurazione e valutazione della performance individuale. La loro applicazione contribuirà al consolidamento della governance ai diversi livelli organizzativi in quanto le risultanze risultano utili alla verifica dell'allineamento dell'azione individuale (in termini di performance prestazionali, organizzative e comportamentali) ai processi di programmazione e controllo aziendali ed all'individuazione di interventi correttivi per il miglioramento dell'assetto e dei processi organizzativi.
- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento e in funzione dei cambiamenti che potranno occorrere nella titolarità della direzione di Dipartimenti e UU.OO., proseguirà l'**attività di realizzazione e monitoraggio del sistema di deleghe e nomine in materia di salute e sicurezza**, ai sensi dell'art. 16 D.lgs. 81/2008, il quale, a partire dai Direttori di Dipartimento, definisce a cascata l'articolazione delle responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro ai diversi livelli organizzativi (i.e. conferimento di delega ai Direttori di Dipartimento e nomina di dirigenti e preposti all'interno delle varie strutture).
- Lo sviluppo di un progetto di riorganizzazione delle risorse amministrative dei Diparti-



menti, definito insieme all'Università degli Studi di Siena, potrà contribuire a rafforzare il buon funzionamento dell'assetto dipartimentale. Il nuovo modello di organizzazione prevede l'istituzione presso i Dipartimenti di **Poli amministrativi** in cui accentrare tutto il personale amministrativo, ospedaliero e convenzionato, precedentemente assegnato alle segreterie di reparto/direzione. Le funzioni dei Poli andrebbero ad integrarsi con quelle dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento e del Coordinamento di personale e attività amministrative a supporto dei percorsi sanitari. La centralizzazione di tutte le attività amministrative che interessano il Dipartimento e le sue strutture fondamentali opererebbe a supporto di un sempre più efficace svolgimento dei processi clinico-assistenziali, perseguendo molteplici obiettivi, tra cui: la razionalizzazione delle risorse dipartimentali, l'organizzazione del lavoro in funzione del profilo professionale, il supporto alle Scuole di Specializzazione, la centralità dell'utenza esterna con particolare riferimento ai percorsi di accoglienza.

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



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

Per il triennio 2025-2027, sul piano dell'innovazione organizzativa per il miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti, l'Aou Senese continuerà a sviluppare le azioni già intraprese, affinché possano divenire consolidate ed adottate sistematicamente nelle pratiche operative aziendali, ed a definirne nuove da implementare. La dimensione interaziendale verrà continuamente valorizzata, a partire dalla rete di Area Vasta con lo sforzo sistematico di declinazione degli indirizzi individuati all'interno della Programmazione triennale integrata di Area Vasta Sud Est (Capitolo n. 8 "Partnership con le altre aziende") nell'azione organizzativa.

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

Con riferimento ai **percorsi ambulatoriali**, l'azione organizzativa sarà orientata al perseguimento di obiettivi di miglioramento continuo della "capacità di cattura" delle prescrizioni nel sistema di prenotazione (i.e. **catchment index almeno del 75%**), ottimizzazione dei



processi e pieno rispetto dei tempi previsti per le prime visite, attraverso:

- **L'applicazione continua dei sistemi di monitoraggio** già implementati (i.e. primi accessi in ambito di garanzia, silos aziendale dello stato di prenotazione delle agende di primo accesso, altri monitoraggi ad hoc), insieme alle **azioni sull'organizzazione e governo delle diverse fasi dei percorsi ambulatoriali** (ad esempio, sistema di prenotazione, rimodulazione degli slot, attivazione e revisione delle agende);
- **Il perfezionamento del sistema informatizzato per il monitoraggio della presa in carico**, con trend dei volumi delle prescrizioni di controllo per UU.OO. e indicatore di presa in carico per il raggiungimento di target prescrittivi ottimali;
- **La revisione degli spazi ambulatoriali per una omogeneizzazione dei percorsi** anche all'interno del processo di definizione e affinamento del Piano di Riordino e Sviluppo volto all'ammodernamento ed alla riqualificazione dell'intera struttura ospedaliera (Capitolo 1 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori");
- La prosecuzione degli **incontri dei Coordinatori aziendali del governo delle prestazioni sanitarie dell'Aou Senese e dell'Azienda UsI Toscana Sud Est**, alla luce delle linee strategiche inserite nella Programmazione triennale di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). In particolare, continuerà ad essere svolto un lavoro congiunto di approfondimento e miglioramento dell'**appropriatezza prescrittiva** agendo su diversi ambiti di intervento per omogeneizzare le modalità ed i criteri di prescrizione di visite specialistiche e di indagini diagnostiche. L'azione organizzativa non può essere solo orientata all'incremento dell'offerta ma anche ad un approfondimento graduale sull'appropriatezza della domanda per garantire una migliore risposta ai bisogni di salute dei cittadini.

Sul piano dei **percorsi chirurgici**, verrà ricercato il **continuo incremento dei volumi di attività**, in vista dell'effettuazione del maggior numero di interventi chirurgici rispetto all'anno 2024, insieme all'**abbattimento delle liste di attesa**, con particolare riferimento al rispetto dei tempi di attesa per almeno il 90% degli interventi chirurgici eseguiti per tumore maligno, oggetto di monitoraggio regionale. Le leve di intervento interesseranno diverse dimensioni, tra le quali:

- La **valorizzazione della dimensione multiprofessionale nello svolgimento della funzione di gestione operativa** in Azienda per finalità di coordinamento e ottimizzazione dei percorsi (es. introduzione della figura dell'anestesista);
- Il costante **aggiornamento del Regolamento del blocco operatorio** con specifica attenzione alla separazione del percorso urgente e ordinario;
- Il **monitoraggio continuo delle attività di sala operatoria e delle performance dei percorsi chirurgici**, già implementato e in estensione per la valutazione delle liste di attesa, nell'ottica di miglioramento della programmazione;
- **L'ottimizzazione dell'utilizzo dei blocchi operatori** in termini di risorse umane e di dispositivi tecnologici;



- Il ricorso al **sistema RFID** (Radio Frequency Identification) **in sala operatoria** per il tracciamento del percorso del paziente nonché dello strumentario chirurgico;
- Lo **sviluppo continuo dei percorsi interaziendali a livello di Area Vasta** previsti nell'ambito della Programmazione triennale integrata tra l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende");
- L'esercizio di funzioni di indirizzo dell'azione organizzativa attraverso i sistemi di programmazione e controllo e, in particolare il processo di budget, con l'**inserimento di specifici obiettivi all'interno delle schede delle strutture chirurgiche** relativi a molteplici dimensioni (tra cui: volumi di attività, formazione on the job in termini di rotazione dei professionisti nell'attività di sala operatoria, compliance al buon funzionamento dei sistemi di monitoraggio con riferimento al livello di risposta dei Direttori delle strutture alle non conformità periodicamente segnalate, inserimento in lista operatoria chirurgica dei pazienti).
- Si perseguirà il **potenziamento della chirurgia robotica** con l'identificazione di ulteriori specifiche azioni che delineeranno gli ambiti di rafforzamento dell'attività robotica in Azienda, sia in termini di nuove applicazioni cliniche che di utilizzo performante della piattaforma robotica. In particolare, verrà data continua attuazione al **progetto, realizzato in collaborazione con AB Medica Spa, di sviluppo del programma di chirurgia robotica in Aou Senese**, tramite percorsi formativi, analisi organizzative, individuazione e definizione di misure di miglioramento (tra cui: revisione dei lay-out di sala operatoria e protocolli dedicati per procedura), funzionali all'ottimizzazione dell'impiego della piattaforma robotica Da Vinci XI SI 4000 dual Console Intuitive Surgical, con l'**obiettivo di eseguire almeno 500 procedure robotiche/anno**. La progettualità individua molteplici specialità (i.e. urologia, chirurgia generale, chirurgia toracica, ginecologia, chirurgia bariatrica, chirurgia pediatrica, senologia, otorinolaringoiatria, chirurgia dei trapianti di rene) e, per ognuna di queste, procedure eseguibili tramite la tecnologia robotica in condizioni di efficacia clinica, appropriatezza e sostenibilità. Nell'ambito del progetto, continuerà ad essere valorizzata la formazione di tutti i chirurghi che presentano casistica di interventi robotici, insieme alla presentazione e condivisione, su base trimestrale, di metriche di attività per un miglioramento continuo. Inoltre, l'azione organizzativa sarà volta al consolidamento delle **logiche di rete in attuazione dei percorsi interaziendali, in particolare a livello di Area Vasta**, per l'erogazione di prestazioni di chirurgia robotica all'interno di equipe chirurgiche miste, sulla base degli obiettivi di Programmazione triennale integrata di Area Vasta Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). Verranno ricercate e formalizzate collaborazioni con altre realtà organizzative regionali e nazionali in ambito di gestione operativa per il governo dei percorsi e la gestione degli asset e delle risorse (tra cui, dispositivi medici).
- Si perfezionerà il **nuovo modello di preospedalizzazione** in base al quale l'attività del percorso viene programmata in funzione della programmazione delle sale operatorie. In termini operativi, tale modello rende gli slot da dedicare ai pazienti da preospedalizzare dinamici e guidati dall'inserimento in nota operatoria quindici giorni prima dell'intervento.
- A seguito della riattivazione nel 2023 della **Discharge Room** come strumento di potenziamento dell'organizzazione per agevolare i flussi in entrata e in uscita dall'ospedale, verranno ricercate nuove modalità di utilizzo del setting che ne potranno estendere il



funzionamento a ulteriori percorsi ottimizzando l'impiego del personale assegnato, con particolare riferimento agli operatori socio-sanitari (tra gli ambiti oggetto di potenziale attivazione, si individua il trasporto dei pazienti esterni che devono eseguire un percorso ambulatoriale in ospedale articolato in un unico accesso).

- L'Aou Senese rappresenta un **polo regionale per l'attività di trapianto**, caratterizzandosi quale unico centro in Regione Toscana per il trapianto di cuore ed il trapianto di polmone, a cui si aggiungono le attività trapiantologiche di rene, cornea, midollo osseo e bancaggio di tessuto cutaneo. Le azioni dei Programmi di trapianto dell'Aou Senese, in linea con quanto previsto dai documenti programmatori aziendali, dalle linee di indirizzo della Regione Toscana e dell'Organizzazione Toscana Trapianti (DGRT n. 993/2024), saranno volte a perseguire per il triennio 2025-2027 performance minime pari ad almeno i volumi realizzati nel 2024, migliorare l'utilizzo efficiente delle risorse e gli outcome, consolidare la dimensione interaziendale dei Centri in un'ottica di rafforzamento della rete trapiantologica regionale, e si sostanzieranno:
 - Nella continua **definizione, aggiornamento e applicazione, in ambito di percorsi trapiantologici e di procurement, dei PDTA aziendali e interaziendali, dei Documenti strategici e organizzativi dei Centri Trapianto aziendali e della documentazione dei Programmi regionali di trapianto di cuore e polmone** per la valorizzazione continua delle reti regionali;
 - Nel **potenziamento e adeguamento dell'assetto organizzativo** e delle specifiche responsabilità nell'ambito di ogni Programma, in vista del raggiungimento di obiettivi di attività e di indicatori regionali;
 - Nella continuità delle attività del **Coordinamento aziendale dei trapianti** con il confronto periodico interno all'Azienda per delineare strategie unitarie per il buon funzionamento dei programmi di trapianto aziendali e basate sulla programmazione e monitoraggio delle performance realizzate, sull'innovazione in ambito donativo e trapiantologico, sul confronto regionale e inter-regionale per il consolidamento delle dinamiche di rete, sulla formazione e sull'aggiornamento professionale continuo;
 - Nella **valorizzazione dell'interazione multidisciplinare** tra i professionisti all'interno e all'esterno dell'Azienda;
 - Nel **potenziamento delle risorse umane** per favorire piani di reintegro di personale qualificato anche attraverso **Accordi con l'Università degli Studi di Siena** (Capitoli 6 "Valorizzazione delle risorse umane" e 10 "Ricerca e didattica");
 - Nell'erogazione di **formazione continua** in ambito trapiantologico e nei percorsi di procurement, identificata nei Piani Annuali della Formazione aziendali e nei Programmi FORMAS, Organizzazione Toscana Trapianti e Centro Nazionale Trapianti;
 - Nella **supervisione continua dell'attività trapiantologica e di procurement** con la produzione di **cruscotti di monitoraggio** messi a punto dalla UOC Controllo di Gestione che, prendono in considerazione dati quantitativi (volumi di attività, perfusione degli organi, tempi di ischemia, organi accettati/rifiutati e motivazioni di non idoneità) e dati qualitativi (outcome, mortalità, esecuzione di Audit e MeM);



- Nel mantenimento del **coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato e delle associazioni di pazienti** nella promozione di iniziative di informazione, consultazione e collaborazione all'interno del progetto aziendale sul Coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability");
- Nell'**ottimizzazione e razionalizzazione degli spazi e dell'uso delle tecnologie**, anche innovative, a supporto dei processi di cura;
- Nel **monitoraggio delle attività relative al mantenimento e al rinnovo delle Autorizzazioni regionali e dell'Accreditamento dei Centri trapianto**.

Nel corso del triennio 2025-2027, saranno oggetto di **revisione e aggiornamento i documenti strategici** dei Centri Trapianto di polmone, cuore, rene, del Procurement, del Centro conservazione cute e del Trapianto di cellule staminali. Le azioni che verranno identificate andranno a potenziare attività già in corso o a identificare percorsi di miglioramento in un'ottica trasversale e saranno oggetto di un processo continuo di valutazione e verifica e di produzione di report annuali trasmessi anche al livello regionale.

- Verrà garantita la continuità del progetto del **team misto medico-infermieristico per il prelievo di tessuto cutaneo** sul territorio regionale, potenziando il modello attraverso l'integrazione del team con altre professioni sanitarie (team multiprofessionale).
- Sarà ricercata l'implementazione di percorsi formativi per l'**acquisizione di skills in tema di case management** con l'obiettivo di orientare lo sviluppo delle competenze infermieristiche alla gestione ed al supporto dei percorsi multidisciplinari.
- Nell'ambito dell'operatività della Rete Regionale per le Malattie Rare e delle Reti Europee ERN (European Reference Networks for rare diseases), proseguirà l'impegno dell'Aou Senese, attraverso i Centri di riferimento presenti, nel garantire specifici **percorsi dedicati alle malattie rare** al fine di offrire ai pazienti un approccio multidisciplinare alla diagnosi e alla cura, con un supporto personalizzato (medicina di precisione-umanizzazione delle cure), tempestivo e integrato. In particolare, per il triennio 2025-2027 verranno perseguiti molteplici obiettivi, tra cui: garantire un accesso facilitato ai percorsi di diagnosi precoce e cura e il monitoraggio della malattia rara; assicurare i percorsi di transizione bambino-adulto; sostenere e migliorare la rete territoriale, regionale e nazionale delle malattie rare. In un'ottica di potenziamento dell'attività, potrà essere definito un team aziendale dedicato alla gestione delle malattie rare con finalità di coordinamento, progettazione e monitoraggio dei progetti aziendali e interaziendali. Nella progettazione delle attività e dei percorsi, continuerà ad essere ricercata la connessione con pazienti e associazioni affinché si assicuri il continuo coinvolgimento, la circolazione delle informazioni e l'educazione sanitaria, il supporto adeguato.
- Per garantire, nell'ambito della farmaceutica, l'appropriatezza e l'uniformità prescrittiva ed implementare la razionalizzazione dei costi e delle risorse in funzione della sostenibilità del sistema, si continuerà ad attuare in modo puntuale la **Procedura interaziendale per il governo della spesa farmaceutica** elaborata nel 2023 e verranno periodicamente convocati i **tavoli interaziendali multidisciplinari**, coordinati dai farmacisti delle due Aziende della Area Vasta Sud Est e partecipati dai vari specialisti via via coinvolti, per



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

- Con riferimento al percorso continuo di efficientamento economico ed organizzativo di tutte le strutture aziendali, verrà elaborato un progetto volto ad efficientare l'iter di approvvigionamento dei beni sanitari e degli spazi e a razionalizzare i costi correlati alle rimanenze, attraverso l'implementazione di un **sistema informatizzato di gestione delle scorte**. La suddetta progettualità verrà effettuata avvalendosi anche di processi di benchmarking (confronto con altre Aziende sanitarie che hanno già sviluppato ed attuato questo tipo di organizzazione e con i principali fornitori delle soluzioni).
- In rispondenza al disegno dell'ordinamento del Servizio Sanitario Regionale, è previsto dalle linee programmatiche triennali di Area Vasta il perseguimento della **piena implementazione delle funzioni dell'Officina Trasfusionale** verso cui continuerà a confluire l'impegno sinergico dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), in vista della prossima operatività del percorso di ricezione, produzione e validazione delle unità di emocomponenti raccolte nei servizi trasfusionali di tutto il territorio dell'Area Vasta (oltre alle province di Siena e Grosseto, l'intera provincia di Arezzo).
- Prenderà avvio il **progetto di riorganizzazione dei trasporti intra-ospedalieri** con lo scopo di ottimizzare il servizio sulla base della domanda e ridurre le uscite degli operatori assegnati ai setting assistenziali per il trasporto di cose o pazienti.
- Sarà avviato un **processo di implementazione della documentazione clinica informatizzata** in modo da favorire la **pianificazione e l'attuazione del processo di nursing** a garanzia di un'assistenza sempre più personalizzata sui bisogni del singolo paziente.
- In un'ottica di miglioramento continuo dei percorsi clinico-organizzativi, verrà sviluppato ulteriormente il **progetto di riorganizzazione delle terapie intensive a livello aziendale** che persegue l'obiettivo di rendere l'organizzazione dell'Area interdipartimentale,

cui sono aggregate funzionalmente le UU.OO. di Anestesia e Rianimazione collocate nei singoli Dipartimenti ad Attività Integrata, funzionale alla natura delle attività svolte che si connotano per una forte interdipendenza, flessibilità, modularità. Nel corso del triennio 2025-2027, all'applicazione delle iniziative sviluppate in precedenza (tra cui: l'organizzazione delle attività a 360° di tutte le UU.OO. dell'Area che prevede sia la gestione di posti-letto di terapia intensiva sia lo svolgimento di attività anestesiológica; il continuo aggiornamento della definizione di percorsi e aree di degenza; il mantenimento dell'afferenza delle attività dei servizi di anestesia e terapia intensiva ai PDTA di trapianto di cuore, rene e polmone; lo sviluppo di competenze rianimatorie pediatriche con attività formative all'interno ed all'esterno dell'Azienda; la redazione di un PDTA "Gestione del bambino critico" per l'operatività di gruppi, caratterizzati dall'inserimento di professionisti con formazione e vocazione pediatrica, soprattutto con esperienza pluriennale nelle rianimazioni pediatriche - TIP, dedicati alla gestione delle emergenze pediatriche a presidio sia dei percorsi esterni - accesso da Pronto Soccorso, sia interni - ricoveri presso setting ospedalieri), si aggiungeranno processi di elaborazione, valutazione e implementazione di ulteriori azioni:

- L'attivazione della modularità assistenziale su due livelli con letti di alta intensità e media intensità in tutte le terapie intensive;
- L'operatività della "cascata di attivazione anestesiológica", oggetto di revisione con lo scopo di definire le modalità di attivazione della filiera professionale anestesiológica e rianimatoria in tutti i reparti dell'Azienda che ne hanno necessità sia dal punto di vista dell'assistenza chirurgica-interventistica che rianimatoria. La conoscenza diffusa e capillare in Azienda di tale modalità, con schemi rapidi di consultazione distinti per tipologia di intervento e per contesto assistenziale, facilita l'accesso ad una figura professionale determinante in alcuni percorsi assistenziali. Ad integrazione del modello, sarà prevista la presenza, nell'ambito della cascata, di una sessione interamente dedicata all'attivazione degli anestesisti-rianimatori in caso di emergenza pediatrica in qualsiasi contesto dell'ospedale.
- Lo sviluppo di una progettualità, a livello di Area Vasta, per la definizione e la programmazione dei processi di centralizzazione e di hand-over dei pazienti verso e dalle terapie intensive dell'Aou Senese, inserita nelle linee di programmazione integrata con l'Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). La definizione di una Procedura interaziendale permetterà alle terapie intensive di lavorare in rete assicurando i livelli più appropriati di cura e utilizzando in modo integrato le risorse delle due Aziende. La rete delle terapie intensive, attraverso il continuo confronto tra professionisti, sarebbe funzionale a molteplici finalità, tra cui la strutturazione di percorsi di cura nell'alta complessità e nelle patologie tempo-dipendenti, la condivisione di procedure di Area Vasta su specifici percorsi come la gestione del "fine vita", il mantenimento e il procurement. La Procedura interaziendale interesserà anche i percorsi di hand-over verso il livello riabilitativo territoriale.
- Integrazione dell'analisi congiunta dei dati dell'indagine GiViTi sulla performance e la qualità delle cure delle terapie intensive, svolta annualmente a livello regionale, con confronti di Area Vasta che vedano coinvolte i responsabili delle terapie intensive, allo scopo di affrontare eventuali criticità di sistema, analizzare gli obiettivi e gli indicatori adottati, avanzare proposte di miglioramento, elaborare strategie comuni



e procedure interaziendali per mettere in rete le terapie intensive dell'Area Vasta e innalzare la qualità complessiva della risposta assistenziale dell'area critica.

- L'ulteriore sviluppo della formazione avanzata, sia nei pazienti adulti (ALS) che pediatrici (EPALS), che coinvolge le UU.OO. dell'Area di Anestesia e Rianimazione dell'Aou Senese, con percorsi di simulazione interdisciplinari e interaziendali su molteplici scenari critici (trauma maggiore, emergenze ostetriche, emergenze pediatriche, etc.), mettendo insieme le competenze e le risorse dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl Toscana Sud Est. Lo sviluppo della formazione avanzata interaziendale nell'Aou Senese, aperta alla partecipazione di studenti e specializzandi, rappresenterebbe inoltre un volano di attrazione per nuovi iscritti di molteplici Scuole di Specializzazione (Anestesia, Pediatria, Ginecologia e Ostetricia, Chirurgia, etc.) (Capitolo 10 "Ricerca e didattica").
- **Il processo di riorganizzazione e miglioramento continuo delle attività di medicina di laboratorio in Azienda**, attraverso lo sviluppo di una specifica progettualità aziendale, continuerà ad essere alimentato in vista del perseguimento di obiettivi di efficacia clinica, efficienza gestionale e organizzativa, produttività, sviluppo tecnologico, integrazione di competenze. In particolare, nel corso del triennio 2025-2027 si procederà alla realizzazione dei seguenti punti programmatici:
 - **Riorganizzazione delle articolazioni operative:** la programmazione delle attività sarà diretta al rimodellamento ed alla riorganizzazione dei processi interni per il miglioramento delle attività produttive e di interrelazione con gli stakeholders interni ed esterni, nel rispetto del turnover del personale sia specialista che tecnico-sanitario e dei percorsi di formazione ed addestramento correlati;
 - **Riorganizzazione degli spazi interni:** il processo di riorganizzazione dell'attività di medicina di laboratorio comporta la necessità di rimodulare gli spazi interni dei laboratori con la finalità di migliorare sia i flussi di lavoro che la gestione delle postazioni di lavoro, in vista della conseguente ottimizzazione delle risorse del personale disponibile;
 - **Gestione dell'approvvigionamento dei reagenti:** la gestione *just in time* dell'approvvigionamento dei reagenti e del monitoraggio dei consumi sarà un obiettivo fondamentale per consentire la continuità di servizio e l'ottimizzazione dell'utilizzo dei materiali;
 - **Monitoraggio temperature controllate:** il sistema di monitoraggio delle apparecchiature a temperatura controllata in dotazione, a tutela della conservazione dei materiali diagnostici e dei materiali biologici, sarà ulteriormente migliorato attraverso l'intervento di Organismi certificati con l'indispensabile monitoraggio continuativo della temperatura degli ambienti lavorativi;
 - **Upgrade tecnologico LIS di Laboratorio:** il potenziamento della infrastruttura informatica, del software gestionale di laboratorio (LIS) e delle relative interconnessioni con la rete informatica ospedaliera (HIS) è stato portato a termine nel corso del 2024. La gestione della firma digitale dei referti mediante l'utilizzo di un sistema

centralizzato è in fase di implementazione.

- **Referti disponibili presso le farmacie comunali:** è operativo, a partire dal mese di novembre 2024, il progetto, sviluppato in collaborazione tra l'Aou Senese e l'Asp Città di Siena, che rende possibile ritirare i referti di laboratorio dell'Aou Senese direttamente dai totem funzionali presenti in alcune farmacie comunali di Siena.
- **Riorganizzazione delle modalità di accettazione delle prestazioni e di emissione dei referti:** le linee di indirizzo per il miglioramento delle modalità di accettazione delle prestazioni e di emissione dei referti punteranno al totale allineamento con il nuovo catalogo nomenclatore della Regione Toscana, in vigore da novembre 2024. L'accettazione delle prestazioni sarà vincolata alla corretta parametrizzazione sui software gestionali amministrativi con la puntuale associazione a tempistiche di erogazione della prestazione. L'obiettivo è quello di definire una sorgente unica dei referti e un repository unico dei referti firmati digitalmente, dai quali sarà possibile attingere informaticamente al momento della consegna o della necessità di acquisizione, secondo tempistiche precedentemente definite;
- **Gestione della movimentazione dei campioni biologici:** le azioni sul processo di gestione e tracciabilità relativo alla movimentazione dei campioni biologici verranno garantite attraverso il rispetto delle specifiche definite all'interno del capitolato di gara per il vettore unico trasporti regionale, in coerenza con le linee guida specifiche di settore. In relazione alle modalità di movimentazione interne al presidio ospedaliero, sarà prevista la mappatura dei percorsi e delle tempistiche di ritiro dei materiali biologici in funzione del soddisfacimento delle specifiche di qualità preanalitiche;
- **Accreditamento ISO 15189:** con la finalità di adeguare le modalità di governo del Sistema Gestione Qualità agli standard professionali di settore, saranno intraprese le attività propedeutiche necessarie alla richiesta di accreditamento professionale secondo la normativa ISO 15189, da raggiungersi durante l'anno 2025;
- **Progetto appropriatezza prescrittiva:** il contenimento del fenomeno della inappropriatezza prescrittiva sia in eccesso che in difetto prevederà la definizione di un progetto organico basato sulla Evidence Based Medicine Laboratory, coordinato dalla figura del Responsabile dei percorsi di appropriatezza in medicina di laboratorio e condiviso con i clinici. In collaborazione con la UOC Pronto Soccorso, dal dicembre 2024, sono stati ridefiniti i percorsi diagnostici di medicina di laboratorio relativi ai pazienti afferenti alla struttura.
- **Il percorso di miglioramento continuo del Pronto Soccorso,** quale porta di accesso dell'ospedale, proseguirà con la continuità delle progettualità già avviate e l'introduzione di nuove all'interno delle seguenti dimensioni e aree di intervento:
 - **Spazi, tecnologie e organizzazione per l'ottimizzazione dei percorsi** (tra cui: rinnovamento/impianto/sostituzione del sistema di gestione informatica/applicativo del Pronto Soccorso GPI-Opera grazie ai fondi del PNRR; gestione omogenea e continuativa del paziente pediatrico h24; percorsi fast track e see and treat; acco-



glienza e informazione all'utenza; accettazione amministrativa e gestione pazienti stranieri; gestione iper-afflussi);

- **Sistemi di monitoraggio dei processi e delle attività** (tra cui: monitoraggio quotidiano del numero e della tipologia di accessi; monitoraggio quotidiano degli accessi dei mezzi di soccorso e delle loro attese; monitoraggio continuo dei tempi di stazionamento e di processo);
- **Rafforzamento della rete di emergenza-urgenza dell'Area Vasta**, in coerenza con quanto previsto dal Documento di Programmazione integrata (tra cui: ottimizzazione dei percorsi di centralizzazione e back-transfer; attuazione della Procedura interaziendale di Area Vasta sui trasferimenti tra Presidi Ospedalieri territoriali e l'Aou Senese; condivisione di dati della rete ictus su percorsi stroke, tipologia, appropriatezza e back-transfer; redazione/revisione dei percorsi relativi a trauma maggiore, emorragia cerebrale spontanea, donazione di organi a cuore fermo - DCD);
- **Sviluppo dei rapporti con le organizzazioni di volontariato nella co-progettazione dei servizi** (tra cui: attuazione del Protocollo d'Intesa sottoscritto con le organizzazioni di volontariato dei trasporti nel 2022; adozione e continuo sviluppo di procedure organizzative aziendali definite in collaborazione; promozione di ulteriori sinergie con il mondo del volontariato);
- **Valorizzazione dell'accoglienza e degli aspetti relazionali per una migliore fruizione dei servizi** (tra cui: formazione dedicata ai professionisti; attuazione della Procedura sulla "Comunicazione in Pronto Soccorso"; inserimento nel gestionale di Pronto Soccorso di Alert a tempo per la comunicazione; attivazione di un desk per l'accettazione amministrativa, il ticket, le prenotazioni);
- Miglioramento dei percorsi di ricovero e dimissione con l'**ottimizzazione del modello di gestione dei flussi dei pazienti** attraverso la figura del Gestore dei Processi Assistenziali - GPA che vedrà un progressivo adeguamento al modello di presenza previsto alla DGRT n. 532/2023.

Lo sviluppo del percorso di miglioramento ha contribuito a rendere l'Azienda pronta a recepire, attraverso un Piano di programma dedicato, le indicazioni regionali che hanno introdotto nel 2023 una **nuova organizzazione dei Pronto Soccorso e del sistema dell'emergenza-urgenza a livello regionale**, prevedendo azioni ed indirizzi operativi in particolare relativi alla gestione dei fenomeni di overcrowding e boarding (DGRT n. 532/2023). Tra le misure delineate dagli indirizzi operativi regionali, diverse erano già state adottate e continueranno ad essere sviluppate (es. monitoraggio domanda/offerta; briefing quotidiano; attività del Gestore dei Processi Assistenziali - GPA). I risultati raggiunti, in termini di ottimizzazione dei percorsi di presa in carico dei pazienti in Pronto Soccorso, potranno essere valutati in funzione di molteplici dimensioni di performance, tra cui la percentuale di abbandoni, ovvero di accessi che si concludono con l'abbandono del percorso prima della visita o durante gli accertamenti, e la percentuale di accessi presi in carico entro le soglie definite a livello regionale. Inoltre, proseguirà il monitoraggio della soddisfazione dell'utenza tramite le segnalazioni dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (proteste ed encomi).



- Si garantirà la **continuità del processo di riprogettazione e ridefinizione del disegno organizzativo** per assicurare una configurazione di strutture e relazioni omogenea all'interno dei Dipartimenti e, complessivamente dell'Azienda, e funzionale alla tipologia ed alle caratteristiche delle attività che devono essere svolte, con l'obiettivo di rendere efficiente ed efficace l'erogazione dei servizi ed il lavoro dei professionisti. Le azioni intraprese in tale ambito continueranno ad essere oggetto di attuazione, sviluppo e consolidamento, con particolare riferimento a:
 - La **razionalizzazione del numero delle UU.OO.**, anche in applicazione di quanto previsto dal DM 70/2015 in merito all'ottimale numerosità rispetto a fabbisogni di cura ed al bacino di utenza;
 - L'applicazione della riconfigurazione di importanti articolazioni aziendali, con riferimento all'organizzazione delle relazioni intra-organizzative ed alle modalità di assegnazione delle risorse. A conclusione dell'iter di modifica dello Statuto Aziendale, è stata avviata l'**attuazione del nuovo assetto e modello organizzativo dei Dipartimenti delle Professioni** che prevede l'orientamento verso l'assegnazione funzionale delle risorse alle Piattaforme assistenziali (i.e. aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, e/o intensità/complessità assistenziale); con riferimento specifico al Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche, saranno introdotte valutazioni periodiche degli indicatori di efficienza organizzativa conseguiti dalle Piattaforme. Inoltre, continueranno ad essere **valorizzate le interazioni e le sinergie tra le strutture di diagnostica per immagini e la radiologia interventistica all'interno dell'Area interdipartimentale** istituita nel 2022;
 - In funzione di cambiamenti nell'assetto organizzativo, l'**aggiornamento delle dichiarazioni** dei Dipartimenti e delle strutture afferenti, che ne esplicitano competenze, attività e interdipendenze.
- Saranno **ulteriormente sviluppati i sistemi di programmazione, monitoraggio e controllo aziendali** in funzione dei risultati di performance realizzati, dei processi di valutazione a livello regionale e nazionale, dell'analisi del ruolo dell'Azienda in termini di offerta in risposta alla domanda di prestazioni nell'ambito senese, di Area Vasta, regionale, extra-regione (Capitolo 9 "Miglioramento delle performance aziendali").
- Verrà ulteriormente rafforzato l'**approccio gestionale basato sulla Data Governance**, affinché la diffusione e la condivisione di dati aziendali rappresentino elementi fondamentali del miglioramento dei servizi offerti e dell'intero sistema aziendale (Capitolo 3 "Rinnovamento e potenziamento tecnologico").
- Le attività e le iniziative di revisione, redazione e attuazione di **procedure organizzative e PDTA** continueranno ad essere promosse, valorizzando:
 - L'**approccio della medicina di genere** per una migliore personalizzazione delle cure;
 - Gli **aspetti relazionali e di umanizzazione dell'assistenza**;
 - La **dimensione interaziendale, a partire da quella di Area Vasta** sulla base delle linee strategiche individuate dalla Programmazione triennale di Area Vasta (Capitolo



8 “Partnership con le altre aziende”);

- Le **sinergie con il mondo del volontariato** in termini di co-partecipazione al disegno, erogazione e sviluppo dei percorsi e dei servizi, anche nell’ambito del progetto aziendale sul Coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 7 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”). Attraverso l’applicazione di una specifica Procedura aziendale adottata nel 2023, verrà promosso il coinvolgimento sistematico delle associazioni rappresentative dei pazienti e del Comitato di Partecipazione Aziendale nello sviluppo dei PDTA aziendali e interaziendali, insieme alla loro diffusione e comunicazione finalizzata ad assicurare una sempre maggiore conoscenza dei percorsi clinico-assistenziali. Nell’ambito della collaborazione con organizzazioni e associazioni, verranno ricercati **processi di umanizzazione degli ambienti e dei percorsi** al fine di migliorarne le caratteristiche per accrescere la capacità di risposta ai bisogni esperienziali degli utenti.
- Sarà oggetto di continua applicazione e monitoraggio il **Piano di Pronta Disponibilità e continuità assistenziale Dirigenza Area Sanità**, adottato nel 2023, che disciplina l’organizzazione delle guardie e delle pronte disponibilità della dirigenza dell’area sanità per assicurare la continuità assistenziale nei processi di erogazione delle prestazioni sanitarie; inoltre, sarà attuato il **Piano di Pronta Disponibilità del Comparto** revisionato durante l’anno 2024.
- Il miglioramento continuo dei servizi, dei processi e delle performance organizzative nell’interesse dei pazienti e degli altri stakeholders aziendali sarà promosso anche attraverso **la sottoscrizione e l’attuazione di Protocolli d’Intesa con altre Aziende sanitarie per la condivisione di buone pratiche** e lo sviluppo delle competenze dei professionisti (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”).

6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE



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

Nel corso del triennio 2025-2027 l'azione organizzativa sarà volta alla sistematizzazione dei processi di programmazione, gestione, tutela e sviluppo delle risorse umane, attraverso strumenti guida rappresentati da procedure e meccanismi operativi già implementati e di nuova introduzione a presidio di molteplici ambiti della dimensione professionale dell'organizzazione, dalla programmazione dei fabbisogni al benessere e alla crescita professionale continua. La direzione intrapresa è quella della premiazione del merito e del riconoscimento professionale, individuate quali leve di azione per realizzare processi di sviluppo aziendale e professionale caratterizzati da una sempre maggiore partecipazione e coinvolgimento nella vita dell'Azienda.

Nel 2024 è stato introdotto il **Piano sul Benessere Organizzativo dell'Aou Senese**, quale strumento di indirizzo nell'ambito del percorso avviato di miglioramento continuo del benessere organizzativo in Azienda. Il Piano, la cui adozione è preceduta da un processo partecipativo con confronti interni all'Azienda e dall'apertura alla consultazione da parte di tutti i dipendenti, offre una visione di insieme delle strategie di intervento per la tutela della salute psico-fisica dei professionisti, con riferimento sia a quelle già in corso, che potranno essere ulteriormente rafforzate e valorizzate, sia alle idee progettuali di nuova introduzione. Il Piano è sottoposto, alla stregua degli altri principali documenti strategici di programmazione e organizzazione, ad attività di monitoraggio sullo stato di avanzamento delle azioni che ne caratterizzano il contenuto determinando il suo livello di effettiva implementazione. Anche sulla base delle risultanze di tali attività, il Piano è revisionato annualmente fungendo così da riferimento per l'aggiornamento della presente sezione delle Strategie aziendali dedicata alla valorizzazione delle risorse umane, in termini di continuità delle iniziative intraprese e di nuovi progetti. Il Piano ed i suoi aggiornamenti annuali tengono conto, nello sviluppo e articolazione dei loro contenuti, dei risultati delle indagini di clima organizzativo del Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, i quali, con riferimento alle ultime rilevazioni disponibili, hanno evidenziato una valutazione complessiva aziendale sostanzialmente stabile con vari elementi di criticità (tra cui, la mancata conoscenza all'interno dell'organizzazione degli indirizzi strategici perseguiti dalla Direzione Aziendale). Le iniziative inserite nel Piano, a cui si rimanda per acquisirne una visione organica (versione 2025-2027 del Piano adottata con Deliberazione aziendale n.



201/2025), caratterizzano i principali contenuti del Capitolo ma, in funzione della loro natura, sono allo stesso modo riscontrabili come tematiche trasversali trattate in molteplici punti degli altri Capitoli delle Strategie aziendali.

- Verrà data continuità all'applicazione delle Procedure aziendali, introdotte a partire dal 2021, funzionali alla realizzazione dei **processi di programmazione annuale dei fabbisogni di personale e di reclutamento, con la partecipazione attiva dei Dipartimenti**, secondo i principi di governance dipartimentale, e delle Rappresentanze Sindacali nelle fasi di confronto preventivo. A conclusione del processo, è adottato il **Piano Triennale dei Fabbisogni di personale** che confluisce nell'aggiornamento annuale del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), ai sensi delle disposizioni del Decreto Legge n. 80 del 9 Giugno 2021, convertito nella Legge n. 113 del 6 Agosto 2021. Il Piano Triennale dei Fabbisogni, nei suoi aggiornamenti annuali, può essere oggetto di modifiche in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale, in quanto le scelte di programmazione inserite al suo interno sono definite nel rispetto dei vincoli finanziari nazionali e regionali ed in funzione degli obiettivi strategici aziendali e delle esigenze di continuità e sviluppo delle attività clinico-assistenziali. Con riferimento all'operatività di tali Procedure, così come per tutte quelle inerenti alla programmazione e governo delle risorse aziendali, proseguirà l'adozione di forme di governance allargata con l'apertura della partecipazione agli incontri annuali di Dipartimento con la Direzione Aziendale ai Direttori di struttura e al personale interessato, analogamente a quanto avviene per le riunioni di budget allargate (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale").
- All'interno del processo di programmazione dei fabbisogni, il potenziamento strategico e la continuità delle attività cliniche integrate alle attività di didattica e di ricerca costituiranno ambiti sistematicamente presidiati attraverso l'attuazione e lo sviluppo dell'**Accordo con l'Università degli Studi di Siena per la programmazione triennale dei posti e contratti di docenza di area sanitaria destinati all'attività assistenziale presso l'Aou Senese** (Capitolo 10 "Ricerca e didattica").
- Proseguirà l'impegno nel tempestivo completamento delle **procedure di stabilizzazione** per la dirigenza e per il comparto previste nell'aggiornamento annuale del Piano Triennale dei fabbisogni di personale, ai sensi dell'art. 20 comma 2 del D.Lgs. 75/2017 e ss.mm. ii. e dell'art. 1 comma 268 lett. b della Legge n. 234/2021 come modificato dal D.L. n. 198/2022 convertito in Legge n. 14/2023, con l'obiettivo di assicurare continuità e stabilità ai processi di lavoro.
- L'impatto della sistematica adozione delle procedure di programmazione dei processi di reclutamento continuerà ad essere sottoposto a valutazione attraverso il **monitoraggio dell'andamento delle assunzioni nel rispetto della programmazione effettuata**.
- In coerenza con l'evoluzione della normativa contrattuale di riferimento e delle emergenti esigenze organizzative, gli **strumenti di regolamentazione dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane** (i.e. Regolamenti relativi alla graduazione, conferimento e revoca degli incarichi dirigenziali e di funzione del personale del comparto), saranno oggetto di continua applicazione, oltre che di costante confronto con le Rappresentanze Sindacali di categoria per la loro puntuale revisione e affinamento, al fine ultimo di alimentare meccanismi di responsabilizzazione individuale e rafforzamento dell'assetto organizzativo.



- Correlata alla sistematica partecipazione dei professionisti a scelte e decisioni aziendali in relazione a specifici ambiti di responsabilità, sarà la continuità dei **processi di completamento dell'assetto degli incarichi dirigenziali** e, contestualmente, la programmazione dell'attività di verifica ad opera dei Collegi Tecnici con l'obiettivo di garantire la tempestiva conclusione delle procedure di valutazione entro la scadenza degli incarichi della dirigenza in essere o immediatamente dopo il conseguimento dei requisiti di anzianità per il passaggio alla fascia superiore dell'esclusività, secondo quanto previsto dalle disposizioni contrattuali vigenti.
- Verrà ricercata la **prontezza dell'organizzazione nell'adozione di tempestive ed appropriate scelte di riprogettazione e revisione dell'assetto organizzativo** volte a rendere le strutture, le risorse assegnate e le relazioni intra-organizzative sempre più funzionali alla natura e tipologia delle attività svolte, al fine ultimo di migliorare le condizioni lavorative ed i processi di lavoro, l'impiego efficiente e appropriato degli asset per lo svolgimento dei percorsi clinico-assistenziali, le sinergie e le collaborazioni multiprofessionali, l'integrazione orizzontale di competenze, la cultura della condivisione e del confronto. Sul piano operativo, tali scelte possono interessare lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi, tra i quali si collocano i già operativi assetti dei Dipartimenti delle Professioni, che hanno sancito il passaggio da un'assegnazione "verticale" delle risorse alle strutture organizzative ad un'assegnazione "funzionale" ad aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, intensità, complessità assistenziale, denominati Piattaforme, incidendo sulla dimensione gestionale e professionale dei percorsi, con benefici in termini di chiarezza di ruoli e funzioni organizzative e di coordinamento, responsabilizzazione del sistema di incarichi ai diversi livelli organizzativi, decisioni informate sulla definizione del fabbisogno e sull'impiego delle risorse, autonomia professionale e facilitazione delle relazioni funzionali con i ruoli clinici, potenziamento di meccanismi di integrazione e sinergia per lo sviluppo continuo delle competenze.
- In funzione delle scelte di riorganizzazione e per garantire l'efficace e appropriato funzionamento dei nuovi assetti organizzativi, proseguirà il **processo di monitoraggio delle strutture/articolazioni aziendali vacanti, coperte mediante incarichi di facente funzione o ad interim**, in vista di stabili assegnazioni di responsabilità gestionali, con l'obiettivo di assicurare l'unitarietà e la continuità degli indirizzi e dell'azione all'interno delle realtà organizzative nonché condizioni sempre più agevolanti il lavoro dei professionisti.
- Nell'ambito dei sistemi di controllo sui processi di governo delle risorse umane, anche al fine di promuovere la tutela della dimensione psico-fisica dei professionisti, si garantirà l'operatività del **monitoraggio sulle ferie ed ore accantonate**, introdotto a partire da luglio 2023, che produce report trimestrali trasmessi a ciascun responsabile di struttura per una appropriata ed informata gestione dello smaltimento degli arretrati di ferie/ore, insieme alla programmazione di un piano di riduzione progressiva degli accantonamenti. Il rispetto della programmazione e l'effettiva riduzione degli accantonamenti è oggetto di verifica semestrale. Inoltre, verrà attuata la progettualità, sviluppata nel 2024 in collaborazione con le Organizzazioni Sindacali, che prevede l'**utilizzo dello strumento della "Banca delle ore"** per l'individuazione di modalità di compensazione dei debiti/crediti orari dei dipendenti e la valutazione di meccanismi di monetizzazione o recupero delle ore accantonate.
- Continuerà ad essere attuato il **Regolamento sul sistema di valutazione del persona-**



le dirigente SSN ed universitario convenzionato in afferenza assistenziale presso l'Aou Senese, approvato nel 2023, che disciplina, nell'ambito dei sistemi di valutazione aziendali, la valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti (titolari di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di Programma e professionali). In termini di funzionamento complessivo dell'organizzazione e di unitarietà dell'azione organizzativa, lo strumento concorre all'allineamento tra i sistemi di valutazione della performance aziendale, a partire da quella individuale, ed i processi di programmazione e controllo, orientando quindi i comportamenti e le azioni verso gli obiettivi di programmazione definiti "a cascata" all'interno dell'organizzazione. La disciplina del processo di valutazione nelle sue due dimensioni, organizzativa ed individuale, in quanto leva nell'ambito della gestione strategica e dello sviluppo delle risorse umane, intende agire sia sul piano della valorizzazione e consolidamento delle qualità professionali e comportamentali indirizzando i percorsi crescita professionale, sia sul piano manageriale in vista delle scelte di miglioramento dell'assetto e dei processi organizzativi. Tra le evidenze emerse dall'applicazione degli **item di valutazione** descritti nel Regolamento, quelli **relativi all'orientamento all'utente e agli aspetti collaborativi, relazionali e comunicativi** rappresentano una base conoscitiva rilevante per lo sviluppo di azioni in vista del miglioramento continuo del clima organizzativo e della soddisfazione degli utenti.

- A seguito dell'integrazione dei criteri di valutazione della performance individuale della filiera manageriale, sia personale dirigente che titolari di incarichi di funzione organizzativa del comparto, con la conseguente modifica dei rispettivi Regolamenti, **verrà adottata la "valutazione dal basso"**, espletata da parte dei dipendenti assegnati, in linea con le recenti indicazioni ministeriali in materia di misurazione e valutazione della performance individuale. La principale finalità dello strumento, e di ulteriori indicatori che potranno essere introdotti, è quella di includere nella valutazione misure della capacità di sviluppare un modello partecipativo all'interno delle realtà lavorative. Sul piano operativo, è previsto che la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte dei collaboratori avvenga mediante compilazione di un questionario su piattaforma informatica ed in maniera anonima.
- Frutto della sperimentazione congiunta con l'Università degli Studi di Siena, continueranno ad essere adottate le **modalità di conferimento degli incarichi di facente funzione di Direttore di struttura, a seguito della cessazione dal servizio del Direttore in carica, basate sull'applicazione del principio di contendibilità** di tutti gli incarichi eliminando forme di automatismo e assicurando pari opportunità di partecipazione alle procedure comparative.
- In attuazione del **Regolamento aziendale sullo smartworking**, adottato nel 2022, proseguirà il continuo monitoraggio dell'operatività del lavoro agile, sia in termini di sostenibilità organizzativa che di impatto sul clima aziendale e sul benessere dei professionisti. Lo strumento, per essere applicato, si avvale della realizzazione di Piani specifici redatti dal Direttore della struttura, anche su proposta degli stessi dipendenti. Il Regolamento ha introdotto una disciplina omogenea dell'organizzazione e gestione del lavoro agile per l'accesso ad un nuovo modello di prestazione lavorativa volto al conseguimento di obiettivi di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, valorizzazione dei principi di flessibilità dei modelli organizzativi anche in termini di razionalizzazione e appropriatezza degli spazi di lavoro, responsabilizzazione sui risultati e autonomia professionale. Per favorire l'acces-

so al lavoro agile, la sua appropriata gestione ed integrazione nei processi organizzativi, in coerenza con i principi e gli obiettivi perseguiti, potranno essere attivati all'interno dell'Azienda percorsi di supporto e di formazione/informazione, anche con l'obiettivo di sostenere i livelli manageriali nelle dinamiche di implementazione.

- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento, è stato adottato nel 2022 il **Piano degli Spostamenti Casa Lavoro (PSCL) - anni 2022-2026**, in applicazione del quale si procederà a dare visibilità ed implementare le misure progettate per favorire la mobilità sostenibile dei dipendenti nel raggiungere la sede lavorativa, relative all'uso del trasporto pubblico ed alla mobilità ciclabile e/o la micromobilità, nell'ottica di migliorare la qualità della vita in Azienda e perseguire obiettivi sociali di sostenibilità ambientale (Capitolo 2 "Riqualificazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale"). Attraverso l'operatività del Piano verrà ricercata l'integrazione della mobilità sostenibile aziendale con le politiche pubbliche in una logica di rete e di interconnessione. Il percorso verso un ambiente di lavoro più sostenibile e responsabile vede l'Azienda impegnata nel **consolidare le reti interistuzionali** al fine di garantire agevolazioni e servizi per i dipendenti che devono raggiungere il luogo di lavoro, come la convenzione con il Servizio del Trasporto Pubblico Locale per abbonamenti a tariffa agevolata e rateizzati sullo stipendio. L'attuazione delle misure previste sarà oggetto di monitoraggio, le cui risultanze alimenteranno il processo di aggiornamento periodico del Piano.
- Centrale nella valorizzazione delle risorse umane sarà l'**attenzione continua alle politiche di genere, di tutela dei lavoratori, di equità e di lotta alle discriminazioni**, che si avvarrà anche del rafforzamento delle sinergie con l'Azienda UsI Toscana Sud Est, così come peraltro previsto dagli indirizzi di Programmazione integrata di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). Tra le linee di intervento, si rilevano:
 - L'azione sinergica del Comitato Unico di Garanzia Aziendale (CUG) e del Centro di Coordinamento Aziendale per la Salute e Medicina di Genere;
 - La redazione, implementazione e aggiornamento di due documenti programmatici fortemente integrati, il **Gender Equality Plan (Piano di Uguaglianza di Genere)** ed il **Piano Triennale delle Azioni Positive**. Il primo individua una serie di iniziative all'interno di specifiche macro-aree tematiche inerenti alla cultura dell'organizzazione, alle politiche di gestione delle risorse umane, ai processi di ricerca e formazione. Il secondo contiene le c.d. azioni positive, definite dal legislatore come misure dirette a rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro, per il perseguimento di specifici obiettivi, tra cui: lo sviluppo di politiche per l'equità e contro le molestie e le discriminazioni, la promozione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, l'arricchimento della cultura organizzativa attraverso la leva della comunicazione e della formazione, la valorizzazione del benessere lavorativo organizzativo e individuale. Entrambi i Piani sono definiti a partire da un'attività conoscitiva e di analisi del contesto organizzativo, per essere poi oggetto di monitoraggio in merito all'attuazione delle iniziative ed ai risultati conseguiti;
 - L'attività dell'**organismo di Area Vasta**, istituito nel 2024, deputato al **Coordinamento per la Promozione della salute di genere ed il Codice Rosa**, che, tra le sue funzioni, prevede l'attuazione di programmi congiunti di sensibilizzazione ed educazione alla salute di genere, con un focus specifico sul contrasto alla violenza



ed ai fenomeni di discriminazione.

- Sarà oggetto di costante attenzione il sistema di gestione di interventi di **promozione della salute dei dipendenti nei luoghi di lavoro**, relativa a differenti aspetti della vita e tesa a migliorare il loro benessere, allo scopo di sviluppare azioni preventive e correttive anche valorizzando la partecipazione a reti nazionali e internazionali. In particolare, tra gli ambiti interessati dagli interventi si individuano **l'alimentazione** (es. crescente attenzione alla qualità e varietà degli alimenti e delle ricette nella fruizione del servizio mensa aziendale, oltre che alla gestione delle quantità per limitare carenze e sprechi), **lo sport e l'attività fisica** (es. attuazione di una convenzione con l'Azienda territoriale, l'Università degli Studi di Siena ed il Coni per agevolare l'accesso dei dipendenti all'effettuazione di accertamenti sanitari per il rilascio della certificazione agonistica e non agonistica), **gli stili di vita e contrasto alle dipendenze** (es. monitoraggio sull'operatività del nuovo Regolamento per l'applicazione della normativa antifumo), **la gestione dello stress** (es. attivazione di progettualità rivolte ai dipendenti per la riduzione di livelli di stress e la gestione del carico emotivo, come l'iniziativa "Pillole di Yoga e benessere organizzativo: prendersi cura di chi cura" nata dal finanziamento della Fondazione MPS sul bando "Vie d'uscita culturali 2024" e nell'ambito della rete CH - Community Hub, culture ibride, alla quale l'Azienda ha aderito nel 2024).
- **L'ascolto dei dipendenti** continuerà ad essere centrale nelle strategie adottate per la promozione del benessere organizzativo e individuale in Azienda, attraverso l'applicazione del **modello di gestione del processo di rilevazione, presidio e monitoraggio del disagio e del clima organizzativo**, introdotto nel 2024, che ha disciplinato i percorsi di segnalazione da parte dei dipendenti, i meccanismi di rilevazione periodica e intervento della Direzione Aziendale, le interazioni all'interno del **sistema di attori aziendali** con responsabilità e funzioni di intercettare e prendere in carico situazioni di disagio:
 - **Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)**, con compiti consultivi, propositivi e di verifica su pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto ad ogni forma di discriminazione e violenza morale o psichica dei lavoratori;
 - **Consigliera di Fiducia** che opera a supporto dei dipendenti destinatari di comportamenti o atti di discriminazione, molestie, mobbing, garantendo attività di consulenza ed assistenza;
 - **Punto di Ascolto del Servizio di Prevenzione e Protezione**, riorganizzato nelle sue funzioni nel 2024, con responsabilità di orientamento, consulenza e sostegno ai professionisti, per rilevare e gestire problematiche inerenti al rischio lavoro correlato, ai sensi del D. Lgs. n. 81/2008, potenzialmente in grado di compromettere il clima lavorativo con ricadute negative sulle attività dei professionisti dell'ospedale;
 - **Medico Competente**, con funzioni, disciplinate dal D.Lgs. n. 81/2008, in materia di sorveglianza sanitaria, valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza legati all'attività lavorativa, tutela e promozione della salute nei luoghi di lavoro;
 - **Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD)** con competenza nell'ambito di infrazioni punibili con sanzione superiore al rimprovero verbale, ai sensi del D.Lgs. n. 165/2001;

- **Psicologo del lavoro**, afferente alla UOSA Psicologia, al centro del nuovo servizio, **Sportello di ascolto e sostegno psicologico individuale**, istituito nel 2024, per la prevenzione e gestione del disagio sia legato direttamente all'attività lavorativa dei dipendenti sia alla sfera personale che può avere effetti sul lavoro.

Gli attori del sistema operano in costante raccordo con interlocuzioni periodiche per la valutazione dei casi trattati e le conseguenti decisioni in merito ai percorsi di presa in carico e agli interventi da realizzare. Sulla base degli elementi emersi dalla valutazione, le istruttorie dei casi più critici e complessi, per il loro potenziale impatto organizzativo o per la natura dell'azione correttiva da implementare, sono portate all'attenzione della Direzione Aziendale (ogni due mesi, salvo urgenze, sono previsti incontri con la Direzione Aziendale). L'operatività del modello è oggetto di monitoraggio periodico con riferimento all'attività svolta (es. volumi e tipologia di segnalazioni), al fine di effettuare valutazioni utili alla risoluzione di specifiche criticità o allo sviluppo di interventi di carattere generale che possono interessare l'intera organizzazione.

- A conferma del valore strategico delle tematiche legate al benessere dei dipendenti e al clima aziendale, sul piano dell'assetto organizzativo, ed in particolare della formalizzazione della titolarità di responsabilità e funzioni specifiche, si procederà alla **configurazione operativa della struttura afferente alla Direzione Sanitaria, i.e. UOSA Processi di monitoraggio e supporto alle relazioni interne ed esterne**, introdotta nel 2024 con compiti di sovrintendere al clima organizzativo, supportare la Direzione Aziendale nel monitoraggio sull'attuazione del Piano sul Benessere organizzativo, perseguire l'incremento del tasso di adesione al questionario MeS. Con riferimento a quest'ultimo scopo, saranno sviluppate specifiche strategie, definite e condivise nell'ambito del confronto con le Organizzazioni Sindacali, affinché la crescente partecipazione all'indagine possa garantire una migliore rappresentatività del fenomeno descritto e la rilevanza informativa dei risultati emersi per le scelte del management aziendale, in merito a misure, preventive e correttive, appropriate ed efficaci da implementare. Tra le iniziative, potranno essere realizzate campagne di informazione e sensibilizzazione per accrescere la consapevolezza diffusa dell'importanza dello strumento per il miglioramento continuo del funzionamento dell'organizzazione. L'impegno dell'Azienda proseguirà nell'assicurare processi partecipati di analisi dei risultati delle indagini e di formulazione delle necessarie strategie di azione, con momenti di interazione con le Organizzazioni Sindacali e di condivisione all'interno dei singoli ambiti organizzativi.
- Con riferimento alla tutela dei lavoratori rispetto ai rischi psico-sociali, continueranno ad essere aggiornati i **lavori della Commissione stress lavoro correlato dell'Aou Senese**. La Commissione, istituita nella nuova composizione ad Agosto 2022 e coordinata dal Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, si occupa dello sviluppo e dell'elaborazione della Valutazione del Rischio Stress Lavoro-Correlato nei diversi Dipartimenti aziendali seguendo la metodologia disciplinata dall'INAIL, che prevede un percorso articolato in più fasi. Relativamente allo sviluppo dell'indagine condotta nel 2024, i risultati delle valutazioni preliminari, frutto dell'integrazione delle evidenze acquisite dagli incontri dei Gruppi Omogenei (creati durante la prima fase in considerazione della complessità aziendale e delle differenti mansioni dei lavoratori) e del report sugli eventi sentinella, saranno oggetto di restituzione e condivisione con gli attori aziendali, a partire dalle Organizzazioni Sindacali, e di una successiva approfondita fase di valutazione del rischio,



organizzata sulla base delle evidenze emerse dalla precedente analisi, in collaborazione con la UOSA Psicologia. Tale fase potrebbe essere funzionale al duplice obiettivo di concludere i lavori dell'indagine secondo la metodologia prevista dall'INAIL e di raccogliere nuovi spunti per gli aggiornamenti annuali del Piano sul Benessere organizzativo aziendale.

- In merito alla sicurezza dei lavoratori, verrà data continua operatività al **Gruppo di lavoro multidisciplinare per la prevenzione e gestione del fenomeno della violenza nei confronti degli operatori sanitari**, aggiornato nella sua composizione a fine 2024, con funzioni di analisi delle segnalazioni e individuazione delle azioni preventive e protettive. Inoltre, è previsto il potenziamento delle attività già messe in atto, e l'introduzione di nuove, in tema di **prevenzione delle aggressioni e tutela del personale aggredito**, secondo anche quanto previsto dalla DGRT n. 1183/2023 per la realizzazione di misure prevenzionistiche di tipo tecnico strutturale, per attività di comunicazione e sensibilizzazione sul fenomeno verso i cittadini e di formazione rivolte al personale sanitario. Tra le iniziative, verrà elaborata una specifica Procedura aziendale sulla prevenzione delle aggressioni nei confronti degli operatori e progettato un corso di formazione rivolto al personale ospedaliero (allo scopo di aumentare le conoscenze sul fenomeno delle aggressioni e trasmettere le abilità e gli strumenti funzionali per il riconoscimento di situazioni a rischio e per una loro corretta gestione e/o prevenzione), mentre continuerà ad essere oggetto di applicazione la Procedura interaziendale di Area Vasta che disciplina il percorso di presa in carico dei pazienti con agitazione psicomotoria in Pronto Soccorso e le azioni di prevenzione delle aggressioni e degli episodi di violenza in Pronto Soccorso ed in tutti i setting di degenza, attraverso anche l'attivazione dell'Istituto di Vigilanza e Prevenzione della Violenza (servizio h24 operativo dal 1 novembre 2023).
- Sarà oggetto di continua operatività il **sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro inerente agli infortuni, ai "quasi infortuni"** ed a tutti i casi che possono rappresentare un rischio per i lavoratori, allo scopo di sviluppare azioni preventive e correttive e porre in atto un processo di miglioramento continuo.
- Una importante leva su cui continuerà ad agire l'azione organizzativa, con il contributo delle Organizzazioni Sindacali, è rappresentata dalla **fidelizzazione dei dipendenti, a partire dai neoassunti**, per far fronte all'alto tasso di turnover del personale, in particolare appartenente al ruolo sanitario, fornendo strumenti utili a favorire ed incentivare la permanenza presso l'Aou Senese. Tra le iniziative che proseguiranno per alimentare il processo di rafforzamento del senso di appartenenza all'Azienda, vi sarà la calendarizzazione periodica, nel corso dell'anno, dei **momenti di "Saluto di benvenuto" ai neoassunti** ed ai neoconvenzionati, con la partecipazione della Direzione Aziendale, nel corso dei quali vengono accolti i nuovi professionisti e offerte informazioni su mission dell'Azienda, obiettivi, progettualità strategiche, funzionamento, utili ad un primo orientamento e inserimento nel nuovo ambiente lavorativo (informazioni che completano quelle fornite con il corso del neoassunto e con l'introduzione di un vademecum contenente indicazioni utili per la vita in Azienda e nella città di Siena). Inoltre, continuerà ad essere previsto, a cadenza annuale, un **momento di "Saluto e ringraziamento ai pensionati"**, in occasione della giornata dedicata agli "Auguri di fine anno" della Direzione Aziendale.
- Nell'ambito delle strategie di valorizzazione dei neoassunti, crescente attenzione verrà posta sulla **realizzazione di percorsi di affiancamento**, nelle diverse realtà organiz-



zative, sempre più funzionali ad un efficace e appropriato inserimento dei professionisti all'interno del contesto lavorativo.

- In applicazione delle previsioni dei contratti collettivi nazionali, il **tema dell'attuazione del welfare aziendale** continuerà ad essere **oggetto di attenzione e disciplina, in sede di contrattazione con le Organizzazioni Sindacali**, con riferimento alla definizione dei benefici di natura sociale in favore dei dipendenti.
- **Novità in ambito di welfare aziendale potranno anche essere frutto del lavoro all'interno di reti, promosse sul territorio**, che vedono l'Azienda impegnata nello sviluppo di iniziative a favore dei dipendenti; ad esempio, dopo una fase di kick-off e di prima operatività, proseguirà nel biennio 2025-2026 la partecipazione ad un tavolo di lavoro con altri stakeholders della provincia di Siena, volto a costruire una progettualità di welfare "a filiera corta", basata su approcci di co-progettazione.
- Iniziative legate alla cura degli aspetti emozionali, intellettuali e sensoriali delle persone, che deriva dal contatto con le diverse forme espressive di arte, musica, poesia, letteratura, continueranno ad interessare i pazienti ma anche gli stessi professionisti. Nuove **opportunità di welfare culturale** verranno sviluppate a partire da sinergie interistituzionali, con l'attuazione operativa degli accordi di collaborazione sottoscritti con istituzioni di rilievo a livello locale (tra cui: Opera della Metropolitana Onlus di Siena, Magistrato delle Contrade di Siena, Conservatorio statale "Rinaldo Franci", Fondazione Antico Ospedale Santa Maria alla Scala), al fine di accrescere la conoscenza ed il legame con la storia, la cultura e le tradizioni, l'esercizio della musica, il contatto con l'arte e con il teatro (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"). Inoltre, sempre in merito a percorsi culturali, proseguirà il **progetto di comunicazione, denominato "Agorà Aou Senese"**, orientato alla promozione di iniziative aziendali che pongono il focus sull'importanza della cultura; in collaborazione con l'Università degli Studi di Siena e gli Enti, le Istituzioni e le Associazioni cittadine, sono organizzati e aperti alla partecipazione dei professionisti eventi dedicati a molteplici tematiche, tra cui: scienza, medicina, salute, sanità, filosofia, storia, arte, letteratura, poesia, attualità, musica.
- Proseguirà la nuova gestione, avviata a settembre 2024, dei servizi educativi per l'infanzia ("**Polo per l'infanzia**", costituito dal nido d'infanzia e dalla scuola dell'infanzia), a seguito del rinnovo dell'affidamento in concessione. Al progetto pedagogico ed educativo sono richieste caratteristiche innovative che tengano conto dei cambiamenti normativi e culturali in atto, con particolare attenzione alla valorizzazione della continuità educativa e della diversità/pluralità, e promuovano lo sviluppo delle competenze e delle potenzialità dei bambini, assicurando contesti di esperienza ricchi dove sia accolto il desiderio di scoperta, di conoscenza e di relazione. Nell'ambito del welfare integrativo aziendale con le Organizzazioni Sindacali e di progetti regionali, continueranno ad essere ricercate ulteriori modalità di contribuzione a copertura delle rette per l'accesso dei dipendenti al servizio.
- Negli aggiornamenti del Masterplan, strumento guida delle progettazioni, dei lavori, degli interventi e del quadro dei finanziamenti necessari per il riordino funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale (Capitolo 1 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e lavori"), continuerà ad essere posta attenzione sulle **azioni di riorganizzazione e riqualificazione di spazi e ambienti di lavoro** volte a renderli più confortevoli



e consoni allo svolgimento dell'attività lavorativa, sia di natura amministrativa che sanitaria. In un'ottica di accountability, il Masterplan sarà sempre oggetto di momenti di presentazione e discussione, con confronti periodici e processi partecipativi all'interno dell'Azienda, a partire dai lavori in Ufficio di Direzione allargato, così che i professionisti abbiano nuove opportunità di offrire il proprio contributo ai contenuti progettuali.

- La valorizzazione delle risorse umane non può prescindere dall'**offerta formativa aziendale** che, ogni anno, continuerà a garantire ai professionisti strumenti utili: alla loro crescita professionale, in termini di acquisizione di competenze cliniche, tecnico-amministrative ed organizzative, allo sviluppo di azioni di miglioramento e riprogettazione organizzativa funzionali alla realizzazione degli indirizzi strategici aziendali, al mantenimento/miglioramento del benessere organizzativo attraverso il rafforzamento di soft skills relazionali e comunicative per favorire un buon clima interno. Con riferimento a quest'ultima dimensione, le iniziative saranno sempre di più orientate all'**attenzione agli aspetti relazionali, alla qualità del lavoro, alla capacità di sviluppo di dinamiche collaborative e partecipative all'interno dei contesti di lavoro, alla riduzione dei conflitti, al rafforzamento dei rapporti interpersonali e del senso di appartenenza**. Il **corso sulla "Leadership"**, dopo aver coinvolto la Direzione Aziendale ed il middle management, verrà esteso alla partecipazione trasversale in Azienda (e, in casi specifici, progettato con focus su gruppi professionali target); inoltre, il **corso "Una Marcia in +"**, già parte integrante dell'offerta formativa dei neoassunti, sarà sviluppato per garantirne la fruibilità a tutti i dipendenti (e agli specializzandi). Ulteriori opportunità di arricchimento formativo per i professionisti continueranno ad arrivare sia dalla valorizzazione della dimensione internazionale dell'Azienda, attraverso la mobilità in ingresso e uscita e le iniziative di aggiornamento linguistico coordinate dall'Ufficio Rapporti Internazionali anche in collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena (per il 2025, programmati corsi in inglese, francese, coreano, spagnolo, tedesco e cinese), sia dalle occasioni di scambio di conoscenze e buone pratiche, a partire dal livello di Area Vasta con eventi formativi co-progettati, fino alle reti regionali e nazionali (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").
- Verranno sviluppate e consolidate le **attività di comunicazione organizzativa** che, alimentando la partecipazione diffusa alla vita ed al governo dell'Azienda, anche in merito alle stesse tematiche del benessere organizzativo, impattano sul clima interno e sulla consapevolezza individuale e collettiva di poter contribuire concretamente all'azione aziendale. In particolare, si proseguirà:
 - Nella programmazione delle nuove edizioni annuali dell'evento "**Settimana dedicata alla partecipazione e all'ascolto dei dipendenti**", istituito nel 2023, che prevede una serie di attività, tra cui: incontri di illustrazione del Piano sul benessere organizzativo e dello stato di avanzamento delle iniziative riportate, dei risultati annuali raggiunti con le attività aziendali, delle linee di Programmazione strategica aziendali e di Area Vasta, del processo partecipato che porta all'adozione dei principali atti di governo e organizzazione aziendali; sessioni di presentazione e discussione del Piano Annuale della Formazione, del Piano di Comunicazione aziendale, di molteplici percorsi inerenti al benessere organizzativo negli ambiti delle politiche del personale, delle politiche di genere, della prevenzione e sicurezza sul lavoro, delle figure preposte alla promozione del benessere dei dipendenti, di nuovi modelli organizzativi



o di altre iniziative specifiche; spazi autogestiti dalle Organizzazioni Sindacali per la raccolta di proposte di miglioramento sul benessere organizzativo; tavola rotonda con la partecipazione di altre Aziende sanitarie per il confronto su buone pratiche in tema di benessere e clima organizzativo in sanità;

- Nella calendarizzazione dei momenti di confronto allargati tra la Direzione Aziendale ed i professionisti, alla presenza delle Istituzioni e dei principali stakeholders, sulle linee di programmazione strategiche triennali aziendali e interaziendali e sui risultati realizzati con riferimento al raggiungimento degli obiettivi individuati (es. **evento “Focus Aou Senese” dedicato alla illustrazione delle Strategie aziendali e giornate per la presentazione della Programmazione triennale integrata di Area Vasta**);
- Sul piano specifico delle **performance aziendali**, nella **periodicità della discussione delle risultanze** del monitoraggio degli indicatori di risultato, **in sede di Ufficio di Direzione allargato e all’interno dei Dipartimenti**, oltre alla prevista sistematica adozione dei cruscotti in grado di restituire una rappresentazione sinottica, sempre aggiornata, sull’andamento delle attività aziendali;
- Nell’impegno della Direzione Aziendale, in occasione dei lavori dell’Ufficio di Direzione allargato, di eventi pubblici o all’interno di specifici contesti organizzativi, ad offrire visibilità non solo a strategie e performance, ma anche a riorganizzazioni e progettualità strategiche (es. Masterplan), per **accrescere la conoscenza, il coinvolgimento e la partecipazione dei professionisti ai processi di pianificazione strategica, programmazione e controllo, cambiamento e innovazione organizzativa. Iter ampliamenti partecipati**, con passaggi di informazione e presentazione con i principali attori collegiali interni ed esterni all’Azienda, continueranno a caratterizzare le fasi propedeutiche all’adozione dei principali atti di programmazione e organizzazione aziendali, oltre che il successivo monitoraggio sulla loro attuazione; inoltre, l’espletamento dell’iter di approvazione degli atti si caratterizza per la **possibilità, garantita a tutti i dipendenti a partire dal 2023, di consultare la versione preliminare dei documenti sulla intranet aziendale e di contribuire alla loro finalizzazione con proprie proposte** (con riferimento specifico ai documenti di programmazione strategica aziendale e interaziendale, è presente sulla intranet una sezione denominata “Documenti di rilevanza strategica”);
- Nell’aggiornamento della **sezione denominata “Benessere organizzativo”, attivata all’interno della intranet aziendale** nel 2023, sono consultabili i risultati delle ultime indagini di clima organizzativo del MeS, il testo del Piano del Benessere Organizzativo e, nelle fasi preliminari alla sua adozione, è fruibile la bozza preliminare del documento sulla quale i dipendenti possono presentare osservazioni e suggerimenti, anche in modalità anonima, attraverso una apposita sezione;
- Nelle opportunità di **interazione dei dipendenti con la Direzione Aziendale avvalendosi del canale di comunicazione diretto in tema di benessere e clima organizzativo** introdotto nel 2023 con l’attivazione di un indirizzo di posta elettronica dedicato;
- Nella valorizzazione della **responsabilizzazione “a cascata”** dei diversi livelli orga-



nizzativi e degli approcci partecipativi al funzionamento dell'Ufficio di Direzione e del Dipartimento (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale") per garantire il coinvolgimento informato e consapevole dei dipendenti alla vita dell'Azienda.

- Obiettivi di **visibilità alle buone pratiche aziendali** saranno ulteriormente perseguiti anche per assicurare **momenti di riconoscimento ai professionisti dell'impegno profuso** nella loro attuazione, funzionali ad accrescere la responsabilizzazione rispetto all'attività svolta ma anche a diffondere entusiasmo all'interno dell'Azienda. In particolare, si evidenzia la periodica calendarizzazione degli eventi, aperti alla comunità di riferimento ed alla partecipazione dei principali stakeholders, nel corso dei quali gli stessi professionisti presentano le iniziative che li vedono protagonisti. Ne sono un esempio le Giornate annuali dedicate al coinvolgimento dei pazienti e del volontariato, nell'ambito del progetto aziendale dedicato (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), e della Programmazione Integrata di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), le prime funzionali ad accrescere la consapevolezza dei professionisti sull'importanza di riconoscere e valorizzare nella pratica clinica quotidiana la centralità di pazienti, familiari, associazioni rappresentative e organizzazioni di volontariato durante le diverse fasi del percorso di cura, mentre le seconde a consolidare le sinergie interprofessionali esistenti sul territorio ed a promuovere lo sviluppo di nuove a partire dai risultati raggiunti.
- Nella programmazione annuale degli eventi aziendali, verrà introdotto un "**concorso di idee**", rivolto al personale aziendale, con l'obiettivo di incentivare la partecipazione ed il contributo dei professionisti al miglioramento continuo delle attività lavorative, del benessere organizzativo e della qualità dei servizi offerti agli utenti.
- Nell'ambito degli strumenti di governo delle risorse umane in vista di processi di valorizzazione e crescita professionale, l'Azienda darà attuazione alla progettualità relativa all'adozione di un **sistema di raccolta e mappatura delle competenze esteso a tutti i profili professionali**, nel perseguimento di obiettivi, quali: i) supportare la mobilità interna del personale tramite l'acquisizione di una base informativa utile alle scelte di allocazione delle risorse umane negli ambiti organizzativi più idonei, tenendo conto delle aspettative e valorizzando le capacità e le esperienze acquisite; ii) seguire le fasi del processo di sviluppo professionale dei dipendenti valutandone il fabbisogno formativo ed esperienziale e progettando percorsi di formazione/addestramento on the job. Utile all'operatività del sistema di mappatura potranno essere le evidenze emerse dall'applicazione della "Banca delle Competenze", una piattaforma utilizzata per l'inserimento e aggiornamento delle esperienze formative e professionali degli operatori.
- Anche in funzione delle previsioni del nuovo Statuto, sarà attuato il **Regolamento relativo alla disciplina degli spostamenti interni all'Azienda del personale del comparto SSN e universitario convenzionato**, all'interno dell'articolazione organizzativa di appartenenza o verso un'altra articolazione. Il Regolamento, adottato nel 2024, si colloca tra gli strumenti aziendali che contribuiscono ad agevolare scelte informate di allocazione delle risorse professionali nei contesti organizzativi, assunte in coerenza con le aspettative individuali e le capacità e competenze acquisite, nell'ottica di valorizzare i percorsi di crescita professionale e, infine, la qualità dei servizi erogati all'utenza.
- Nell'attuazione del progetto aziendale sul Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"),

saranno **valorizzati l'empowerment e la responsabilizzazione dei professionisti sull'importanza di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione sistematica dei pazienti, dei familiari, degli attori che li rappresentano, del volontariato**, nella progettazione e svolgimento dei percorsi di cura, nell'umanizzazione dell'assistenza, nel funzionamento dell'Azienda per il miglioramento continuo dei servizi sanitari, attraverso l'avanzamento e la realizzazione delle iniziative progettuali.

- Nell'ottica di garantire una continua crescita della cultura organizzativa, verrà promosso ulteriormente lo **scambio di buone pratiche tra Aziende sanitarie** come metodologia per lo sviluppo di più efficaci e funzionali sistemi aziendali complessi e fortemente professionalizzanti. Lo strumento per la **collaborazione interaziendale** è rappresentato da Protocolli d'Intesa sottoscritti con altre Aziende sanitarie per la realizzazione di iniziative (formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche) che sono orientate alla valorizzazione dei professionisti attraverso l'accrescimento delle competenze e la costituzione di reti di relazioni professionali interaziendali stabili nel tempo (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").
- Proseguirà il processo di **riprogettazione e ristrutturazione della intranet aziendale**, col supporto dell'ESTAR, volto a favorire una più facilitata condivisione delle informazioni e delle progettualità con l'utenza interna e l'accessibilità a servizi aziendali, in vista di una migliore gestione della vita lavorativa. L'intranet aziendale è una piattaforma di carattere strategico che costituisce la porta di accesso, per i dipendenti e coloro che lavorano all'interno dell'Azienda, a servizi, applicativi, documenti e informazioni aziendali. Il progetto di introduzione della nuova intranet, la cui finalizzazione è prevista per il 2025, è graduale, con continuità di rilascio, attraverso l'azione su settori circostanziati, al fine di minimizzare i potenziali disagi per gli utenti e le interruzioni di servizio. L'attuale infrastruttura, oggetto di un processo continuo di attivazione di nuove pagine, con l'introduzione di funzioni, aree e "spazi feedback", e la contestuale eliminazione di contenuti obsoleti, continuerà nel frattempo ad offrire sezioni utili ad acquisire informazioni sulla vita in Azienda e alimentare processi di partecipazione.
- Attraverso gli investimenti aziendali ed i fondi del PNRR, verrà portata avanti l'**azione sinergica di aggiornamento e sostituzione di applicativi sia in ambito sanitario che amministrativo per raggiungere un elevato livello di inter-operabilità** (Capitolo 3 "Rinnovamento e potenziamento tecnologico"), al fine di garantire processi di lavoro e di svolgimento delle attività per i professionisti sempre più agevoli e snelli. Il processo di sviluppo della progettualità sarà alimentato dal continuo coinvolgimento dei professionisti, a partire dai Direttori di struttura e dai Coordinatori, utile ad acquisire, dalle dinamiche operative di uso degli applicativi, informazioni utili ad indirizzare al meglio lo sviluppo delle fasi progettuali gestite dall'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC.
- Per agevolare i **percorsi di accesso e di inserimento nell'attività lavorativa delle persone con disabilità e/o invalidità psico-fisica**, sarà ulteriormente sviluppata la collaborazione con i Centri per l'Impiego per la programmazione della quota d'obbligo con riferimento alle categorie protette, attraverso l'attuazione della convenzione stipulata, e si adotteranno misure per l'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità, al fine di garantire il rispetto del principio di parità di trattamento.
- La **partecipazione delle Rappresentazione Sindacali nei processi di program-**



mazione, gestione, valutazione e tutela delle risorse umane continuerà ad essere promossa e valorizzata. Nelle fasi che precederanno l'approvazione del Piano relativo alle assunzioni, sono previsti momenti di incontro finalizzati ad un confronto preventivo rispetto alle decisioni da adottare relativamente ai vari ambiti organizzativi, anche esaminando indicatori costituenti una proxy della sofferenza organizzativa. Annualmente viene definita la calendarizzazione dei Tavoli di delegazione trattante, a cui si aggiungono gli incontri dei Tavoli Tecnici attivati di volta in volta in relazione alle materie oggetto di discussione. Il coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali nelle valutazioni del clima interno per l'individuazione di situazioni di sofferenza organizzativa e la definizione delle opportune soluzioni di miglioramento sarà ulteriormente valorizzato, così come la loro partecipazione nelle fasi che precedono l'adozione degli atti strategici aziendali.

7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY



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

Le linee di sviluppo per il triennio 2025-2027 sul piano della comunicazione e dell'accountability aziendale continueranno ad essere improntate sulla valorizzazione di logiche di rete per orientare sempre di più l'azione organizzativa verso obiettivi di trasparenza, partecipazione, diffusione e condivisione di informazioni, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. L'intento è proseguire nella ricerca sistematica del rafforzamento delle relazioni con gli stakeholders aziendali, a partire dagli stessi cittadini, alimentando percorsi condivisi e partecipativi orientati al miglioramento continuo dei servizi offerti dall'Azienda.

- Continuerà ad essere valorizzato lo strumento aziendale che delinea il programma organico delle attività di informazione e comunicazione, i.e. **Piano di Comunicazione Aziendale**, che verrà aggiornato annualmente e attuato, attraverso l'applicazione della Procedura aziendale che ne disciplina la modalità di redazione, monitoraggio, verifica e aggiornamento. Le attività di informazione e comunicazione dell'Aou Senese sono oggetto di specifica disciplina, con riferimento alla programmazione degli obiettivi da realizzare e all'organizzazione e all'operatività per il loro perseguimento, in vista dello sviluppo di un'efficace comunicazione aziendale e del miglioramento continuo delle relazioni e del dialogo dentro e fuori l'organizzazione. Tra i passaggi di condivisione del Piano, preliminari alla sua adozione, sarà confermato il confronto con il Comitato di Partecipazione Aziendale e con le Organizzazioni Sindacali (la cui introduzione ha comportato l'aggiornamento nel 2024 della relativa Procedura di attuazione del Piano).
- Verrà data continuità alla **comunicazione web e social media** ricercando l'ulteriore potenziamento dei profili social aziendali: X (ex Twitter), Instagram e YouTube.
- Saranno oggetto di progressivo potenziamento le azioni organizzative orientate all'**accessibilità digitale**, in termini sia di semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei servizi che di incremento dei servizi digitali:
 - La **manutenzione evolutiva del sito web istituzionale**, pubblicato nel 2022, con continui aggiornamenti e l'introduzione di ulteriori funzionalità, anche in relazione alle evoluzioni degli applicativi aziendali, in vista del suo progressivo sviluppo verso un erogatore unico di informazioni e servizi (aziendali, regionali, nazionali) fruibili da un punto di accesso riconosciuto, semplice ed immediato. Saranno oggetto di



sistematico aggiornamento le sezioni ed i servizi introdotti per promuovere, nella comunità di riferimento, informazioni sulle attività e sul funzionamento dell'Azienda, anche nell'ottica di maggiore accountability aziendale; in particolare, si fa riferimento alle sezioni: "Azienda in cifre" che rende fruibili i principali dati di attività aziendali aggiornati all'ultimo periodo disponibile, insieme a quelli delle precedenti annualità, a partire dal 2021; "performance aziendali" e "riconoscimenti ottenuti" direttamente accessibili dalla homepage (es. "Valutazione multidimensionale delle Aziende ospedaliere" - Agenas, "Indagine sulla qualità percepita dai pazienti" - Osservatorio Patient Reported Experience Measures (PREMs) - Laboratorio MeS); "atti di governo aziendale" che raccoglie i principali documenti di programmazione, funzionamento e organizzazione dei processi intra e interaziendali; "Dicono di Noi" con uno spazio dedicato a pensieri e riflessioni degli utenti sull'assistenza ricevuta. In termini di nuovi sviluppi, è in corso la realizzazione di un progetto nell'ambito della patologia clinica volto ad offrire agli utenti uno strumento utile a visualizzare tutti i dettagli relativi alle analisi di laboratorio (es. tempistiche, valori). Ancora con riferimento alla fruibilità di informazioni sulle performance aziendali in un'ottica di trasparenza dell'azione organizzativa, continuerà ad essere attiva la sotto-sezione "Liste di Attesa" all'interno della sezione "Servizi erogati" in "Amministrazione Trasparente";

- La sistematica applicazione delle iniziative già in essere, insieme all'avvio di nuove, nel **percorso di rinnovamento, integrazione, sviluppo di software e altri strumenti di supporto all'erogazione delle prestazioni ed alla migliore fruizione dei servizi** (es. l'adozione di suite di strumenti idonei alla continuità operativa ed al knowledge management; la sostituzione del Cup locale con quello regionale e lo sviluppo dei servizi annessi, quali la self-accettazione per snellire il processo di accessibilità alle prestazioni);
- Con riferimento ai processi di **implementazione del nuovo software del Pronto Soccorso**, anche nell'ambito dei finanziamenti del PNRR, proseguimento dello **sviluppo graduale di servizi dedicati ad una più efficace comunicazione** con gli accompagnatori dei pazienti presi in carico all'interno della struttura;
- L'operatività del servizio di sms alert implementato per il trasfusionale per l'effettuazione di campagne mirate di comunicazione di emergenza sangue per gruppo sanguigno, tramite l'invio di un sms a tutti i donatori non iscritti ad alcuna associazione, oltre a reminder sulla possibilità di poter nuovamente donare essendo trascorso il tempo previsto dall'ultima donazione;
- L'estensione dell'impiego della piattaforma sondaggi online open-source, funzionale a raggiungere in maniera intuitiva ed efficace un gran numero di partecipanti, per il perseguimento di ulteriori finalità legate alle attività ed al funzionamento dell'organizzazione ed al coinvolgimento degli stakeholders nei processi di governo aziendale.
- Proseguirà la promozione e la valorizzazione delle **attività di comunicazione istituzionale, comunicazione media, comunicazione sociale e di produzione editoriale**, per una sempre maggiore partecipazione degli stakeholders esterni alla vita dell'Azienda, la diffusione della conoscenza su tematiche di salute e sociali ed il miglioramento continuo dei percorsi di accesso e presa in carico dei pazienti.



- Verranno sviluppate le progettualità di welfare culturale ideate nel corso del 2024 e sarà potenziato il **settore “Cultura e salute”**, anche con la programmazione di attività di welfare culturale con i seguenti Enti e Istituzioni, in attuazione degli accordi e protocolli sottoscritti nel 2024: Magistrato delle Contrade di Siena; Conservatorio statale di Musica “Rinaldo Franci”; Opera della Metropolitana Onlus di Siena; Fondazione Antico Ospedale Santa Maria della Scala. Verranno, inoltre, realizzati progetti di welfare culturale che vedono l’Aou Senese impegnata sia come capofila che come partner in diverse iniziative, insieme ad altri Enti, Istituzioni e associazioni del Terzo Settore, a seguito del bando della Fondazione Monte dei Paschi “*Vie d’uscita culturali - Community Hub Culture Ibride 2024*”, volto a rafforzare alleanze e partnership tra soggetti pubblico-privati del territorio, nonché con le realtà che operano più specificatamente in ambito sociale e/o creativo culturale, in vista dell’avvio di interventi di welfare culturale integrati, sostenibili e strutturati nel tempo. Le progettualità di welfare culturale rivolte all’esterno, interessando soprattutto pazienti e familiari con l’obiettivo di migliorare l’accoglienza, l’esperienza di presa in carico e la comunicazione relazionale, costituiranno parte integrante del progetto aziendale sul Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura, trattato nei punti successivi.
- La dimensione comunicativa con l’esterno verrà ulteriormente valorizzata attraverso il continuo aggiornamento dello spazio per gli approfondimenti nella **sezione “Podcast e documenti degli eventi” sul sito web istituzionale**, dedicata agli eventi aziendali realizzati nel corso dell’anno che si caratterizzano, in particolare, per la trattazione di tematiche strategiche per l’Azienda, con un impatto rilevante sulla comunità di riferimento, e per il confronto con altre realtà aziendali nell’ottica di scambio di buone pratiche. Gli utenti possono agevolmente fruire di informazioni e materiali multimediali relativi allo svolgimento di ogni evento (tra cui: programma, documenti, presentazioni, foto, video).
- La **dimensione dell’accoglienza**, fortemente correlata ai processi aziendali di comunicazione e parte integrante della qualità dei servizi offerti sia dal punto di vista relazionale che ambientale e logistico, sarà sempre di più interessata da azioni strategiche di potenziamento relative, ad esempio, alla piena operatività delle **attività di informazione e orientamento all’utenza** nei servizi di accoglienza centrale e di Pronto Soccorso; inoltre, verrà ulteriormente sviluppata la **rete di ospitalità afferente all’ospedale** per dare sostegno alle famiglie e ai caregiver dei pazienti ricoverati, non residenti nel territorio e che necessitano di particolari forme di assistenza ad elevata specializzazione, a cui viene offerta la possibilità di risiedere in strutture messe a disposizione dal volontariato, in collaborazione con l’Azienda. Relativamente alla dimensione dell’**accoglienza relazionale**, verrà ulteriormente promossa e sviluppata una specifica sezione del sito web dedicata alla presentazione delle attività di accoglienza rivolte agli utenti.
- Nel progressivo rafforzamento di approcci partecipativi alla vita dell’Azienda, attraverso dinamiche collaborative, comunicative, informative, relazionali, di empowerment e umanizzazione, sarà oggetto di attuazione, aggiornamento e sviluppo il **progetto aziendale sul Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura** che rappresenta la cornice unitaria delle iniziative sul tema, in essere o in corso di introduzione, proposte sia dalla Direzione Aziendale per consolidare la partecipazione degli stakeholders al governo dell’Azienda, sia dai professionisti, dai pazienti, dal volontariato e dall’associazionismo nell’ottica di miglioramento continuo dei processi di cura, dell’ac-



cessibilità e del funzionamento dei servizi. Il progetto, di durata triennale, è annualmente aggiornato in funzione del monitoraggio condotto sullo stato di realizzazione e sull'impatto organizzativo delle iniziative inserite. Proseguiranno le azioni volte al consolidamento dell'attenzione ai temi del coinvolgimento e della co-progettazione dei servizi attraverso lo sviluppo continuo del progetto anche in termini di numerosità delle iniziative proposte (per il triennio 2025-2027, inserite 67 iniziative di coinvolgimento).

- Verrà realizzata ogni anno, in occasione della Giornata Mondiale del Malato o nel periodo immediatamente successivo, un **evento dedicato ai contenuti del progetto sul Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura**, istituito nel 2022. I lavori della giornata, aperti alla partecipazione di tutta la cittadinanza, sono orientati al perseguimento di molteplici obiettivi, tra cui:
 - Promuovere la conoscenza, l'attenzione e l'interesse all'interno dell'Azienda e nella comunità di riferimento nei confronti delle iniziative di coinvolgimento realizzate in Aou Senese nell'ambito del progetto aziendale di cui al punto precedente;
 - Rafforzare l'interazione con i pazienti ed il volontariato per il miglioramento continuo dei percorsi di cura, dei processi organizzativi aziendali e dei servizi erogati;
 - Garantire occasioni di incontro e scambio di esperienze con altre realtà aziendali impegnate nello sviluppo di progettualità volte al coinvolgimento ed alla partecipazione di pazienti e volontariato nella vita dell'Azienda.

Per l'edizione 2025, è in programma l'11 febbraio un evento esclusivamente a valenza aziendale in quanto, nell'ottica di promozione continua di sempre nuove opportunità di networking per il miglioramento continuo dei percorsi, dei servizi, del funzionamento dell'organizzazione, l'Aou Senese sarà protagonista, ad aprile, di un **open meeting, di rilievo nazionale**, dove Aziende pubbliche e private, Università, imprese, associazioni, potranno confrontarsi, nell'ambito di tavole rotonde e sessioni parallele, **sui temi dell'umanizzazione delle cure e degli approcci partecipativi in sanità**.

- Con riferimento alle iniziative all'interno del progetto aziendale dedicato al Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura, si consoliderà sempre di più l'**attuazione dei Protocolli di intesa sottoscritti**, a partire dal 2022, **con il mondo del volontariato in ambito di trasporti sanitari e donazioni di sangue** e si continuerà nella ricerca del coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato e tutela e delle associazioni di promozione sociale operanti nel settore sanitario e socio-sanitario nell'attivazione di processi di co-creazione del valore per il miglioramento dei servizi. Con riferimento alla collaborazione sulle donazioni di sangue, proseguiranno le iniziative condivise nell'ambito del Tavolo permanente di confronto, tra cui le aperture straordinarie del Centro emotrasfusionale e gli eventi a tema; inoltre, continuerà ad essere intrapreso il percorso di formalizzazione e attuazione di Protocolli interistituzionali, avviato nel 2023, che vede coinvolti l'Aou Senese e le Istituzioni civili e militari/Enti/Organi/Istituti e Aziende anche di natura privata del territorio senese, insieme alle organizzazioni di volontariato, con l'obiettivo di svolgere azioni coordinate mirate a favorire la diffusione della cultura della donazione e la promozione delle donazioni di sangue da parte della popolazione, con percorsi ad hoc dedicati ai lavoratori, in vista del potenziamento della responsabilità sociale dei soggetti coinvolti. Allo stesso modo, la sinergia tra l'Azienda e le organizzazioni

di volontariato in ambito di trasporti sanitari sarà sempre centrale nei lavori all'interno del Tavolo permanente di confronto per il miglioramento continuo dei processi di erogazione dei servizi ed il rafforzamento della collaborazione a più livelli, tra la Direzione Aziendale ed i referenti delle organizzazioni e tra i professionisti e i volontari.

- Sempre sul piano della funzione di sensibilizzazione e informazione, **iniziative specifiche** continueranno ad essere promosse e sviluppate **sul tema della donazione di organi e tessuti all'interno della comunità scolastica e lavorativa**, ricercando il coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato e la collaborazione interistituzionale.
- Per alimentare gli **approcci partecipativi ai processi di governo aziendale**, si proseguirà nella **realizzazione di occasioni pubbliche di incontro con gli stakeholders esterni all'Azienda**, in alcuni casi istituzionalizzate, su strategie, politiche e risultati perseguiti dall'azione organizzativa, anche con riferimento alla dimensione interaziendale (es. Programmazione integrata di Area Vasta) e su specifiche progettualità o iniziative (es. progetto sul Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura e Masterplan).
- Diverse azioni, nell'ambito del processo di rafforzamento della dimensione internazionale dell'ospedale, saranno orientate al miglioramento dei servizi di accoglienza attraverso l'attuazione del Protocollo d'Intesa stipulato all'inizio del 2023 con l'Università per Stranieri di Siena (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"); quest'ultimo prevede lo sviluppo di **progetti di collaborazione per la promozione della formazione linguistica e culturale dei professionisti aziendali e di mediatori linguistico-culturali che operano a contatto con l'utenza internazionale** della struttura ospedaliera.
- Sul piano della **comunicazione interna rivolta ai professionisti**, che rappresenta una leva di azione fondamentale nel percorso intrapreso dall'Azienda di valorizzazione del benessere organizzativo aziendale, proseguiranno le azioni di informazione tramite la mailing list aziendale, la progettualità di reingegnerizzazione della intranet attraverso le attività di un gruppo di lavoro multiprofessionale, l'organizzazione nel corso dell'anno di eventi e incontri informativi su iniziative strategiche aziendali aperti alla partecipazione del personale aziendale, la possibilità di consultazione da parte dei dipendenti dei principali documenti strategici di programmazione e organizzazione aziendali nelle fasi preliminari alla loro adozione, l'operatività degli incontri allargati nell'ambito dello svolgimento dei lavori dell'Ufficio di Direzione e dei Dipartimenti (Capitoli 4 "Rafforzamento della governance aziendale" e 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Sempre con riferimento agli stakeholders interni all'Azienda, saranno crescentemente coinvolte le Organizzazioni Sindacali nella riflessione tesa ad identificare **ulteriori modalità di rafforzamento e miglioramento delle relazioni sindacali**. Il sistematico confronto continuerà a rappresentare un passaggio fondamentale all'interno degli iter procedurali di approvazione di documenti programmatici ed organizzativi, raggiungimento di specifici accordi per la valorizzazione della dimensione professionale, o sviluppo di iniziative e progettualità in ambito di clima e salute dell'organizzazione volte ad alimentare il Piano sul Benessere organizzativo aziendale (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane"). Si procederà, pertanto, con la valutazione e sistematizzazione delle informazioni disponibili indicative del clima interno e delle situazioni di sofferenza organizzativa così da poter definire e mettere in atto, con il contributo delle Organizzazioni Sindacali, le opportune



strategie per perseguire il benessere in Azienda e il miglior impiego del personale.

- I reclami pervenuti all'**Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)** saranno oggetto di costante monitoraggio, classificazione per tipologia e servizio interessato, valutazioni e analisi sistematiche per la individuazione di iniziative da intraprendere al fine di superare le principali criticità segnalate. Dall'analisi puntuale e finalizzata dei reclami è possibile acquisire un set informativo utile ad indirizzare azioni di miglioramento della qualità dei servizi offerti ma anche funzionale ai processi di valutazione del personale dirigente, con riferimento alla dimensione valutativa "orientamento agli utenti" che è volta alla rilevazione delle capacità relazionali dei professionisti (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Si consoliderà l'attenzione alla promozione del **coinvolgimento degli utenti che usufruiscono dei servizi ospedalieri nella valutazione dell'esperienza e della qualità percepita** presidiando la partecipazione alle indagini di rilevazione condotte dal Laboratorio di Management e Sanità (MeS) ai fini della valutazione delle performance delle Aziende sanitarie, dai cui risultati si possono acquisire evidenze utili al miglioramento continuo dei servizi offerti. In un'ottica di accountability aziendale, come anticipato, sono consultabili dalla homepage del sito web istituzionale i risultati aggiornati delle ultime indagini dell'Osservatorio PREMs - Laboratorio MeS sulla qualità dell'assistenza percepita dei pazienti.
- Il **ruolo del Comitato di Partecipazione Aziendale** (istituito ai sensi dell'art. 16 della RT 40/2005 e ss.mm.ii.) nei processi di governo e funzionamento dell'Azienda sarà ulteriormente valorizzato anche in considerazione del nuovo Statuto aziendale, adottato nel 2023, che lo ha inserito tra gli organismi collegiali dell'Azienda (Titolo IV), al fine di legittimare l'importanza del coinvolgimento e della partecipazione di pazienti e volontariato nella vita e governo dell'Azienda. Il Comitato di Partecipazione Aziendale continuerà ad operare all'interno dell'Azienda con funzioni di consultazione e proposta, a supporto della Direzione Aziendale, in merito alla qualità, equità di accesso e fruibilità dei servizi erogati, nonché ai processi programmatici e di valutazione delle performance aziendali.

8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE



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

Nel triennio 2025-2027, l'Aou Senese continuerà a volgere l'azione organizzativa verso il consolidamento delle partnership già avviate e la ricerca di nuove opportunità di collaborazione, ponendo particolare attenzione all'esigenza di presidiare le progettualità a valenza interaziendale attraverso strumenti di programmazione utili ad assicurarne uno sviluppo governato secondo indirizzi strategici e meccanismi di monitoraggio e controllo unitari condivisi dalle Aziende interessate. Diverse saranno le iniziative e le progettualità interaziendali che l'Aou Senese metterà in campo, sempre assicurando processi partecipativi per alimentare il continuo potenziamento delle dinamiche di rete, in ambito di Area Vasta, regionale, nazionale, internazionale.

- Le prassi di collaborazione interaziendale continueranno ad essere valorizzate attraverso opportunità di scambio di conoscenze ed esperienze anche finalizzate all'attività di ricerca, formazione e divulgazione, momenti di condivisione e confronto su iniziative e progettualità relative a molteplici ambiti di funzionamento dell'Azienda (es. benessere organizzativo, coinvolgimento dei pazienti e del volontariato, umanizzazione delle cure, attività trapiantologica, malattie rare), incontri tra Direzioni Aziendali e tra professionisti per la definizione e l'attuazione di strategie congiunte di miglioramento organizzativo. Nell'ottica di sviluppo continuo di **reti a livello regionale e nazionale**, verrà consolidata l'opportunità di **instaurare rapporti di collaborazione**, formalizzati mediante la sottoscrizione di Protocolli d'Intesa (che si possono sostanziare anche nell'ampliamento di quelli esistenti), **con altre Aziende sanitarie per la condivisione di buone pratiche** al duplice fine di promuovere il miglioramento delle performance organizzative nell'interesse degli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti, e di valorizzare lo sviluppo professionale. Tra gli ambiti di collaborazione si evidenziano: formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche.
- Insieme alla ricerca di ulteriori opportunità di collaborazione e sinergie interaziendali, si proseguirà nell'**attuazione e sviluppo operativo delle Intese sottoscritte, a partire dal**



2021, oggetto di monitoraggio periodico rispetto agli obiettivi perseguiti ed ai risultati raggiunti (tra cui: Aziende ospedaliero-universitarie toscane ed extra-regione, come l'Aou di Padova, per i percorsi trapiantologici; Azienda UsI Toscana Sud Est per le progettualità inserite nelle linee di Programmazione triennali di Area Vasta; Asl 4 Liguria per la condivisione di buone pratiche e nel 2024, insieme all'Aou Modena, per le strategie di umanizzazione delle cure). Sulla base delle risultanze del monitoraggio, potranno essere definite e implementate specifiche azioni volte al miglioramento continuo dei percorsi interaziendali disciplinati dall'Intesa.

- Nell'ambito delle **attività dei Centri di riferimento** presso l'Aou Senese, verranno ulteriormente alimentate le **funzioni a supporto e miglioramento dell'operatività delle reti territoriali, regionali e nazionali** (con particolare riferimento alle **malattie rare**), valorizzando la multidisciplinarietà e la collaborazione multiprofessionale ed i contributi alla definizione di linee guida, anche internazionali, e alla stesura di protocolli applicativi per percorsi di diagnosi e trattamento.
- Al termine di passaggi preparatori partecipati e condivisi dall'Aou Senese e dall'Azienda UsI Toscana Sud Est, in collaborazione con l'ESTAR per le materie di competenza, e di momenti di presentazione ai diversi stakeholders aziendali, sarà annualmente adottato, con deliberazione congiunta, il **documento triennale di Programmazione integrata di Area Vasta**. Il processo di programmazione integrata muove dalla valorizzazione e consolidamento dell'offerta di percorsi e progetti interaziendali già in essere per arrivare a delineare macro aree strategiche, insieme alle relative linee di azione, nell'ambito delle quali l'Aou Senese e l'Azienda UsI Toscana Sud Est agiscono. Gli indirizzi di programmazione di Area Vasta, attraverso i quali viene ricercata l'armonizzazione e l'integrazione dei livelli di programmazione strategica dell'Aou Senese e dell'Azienda UsI Toscana Sud Est in coerenza con i processi programmatori regionali, rappresentano il riferimento per lo svolgimento della funzione di pianificazione strategica delle due Aziende e quindi per i cicli di programmazione aziendali ed i processi di budget. Lo stato di attuazione della programmazione di Area Vasta, in termini di azioni ed iniziative congiunte sviluppate nelle macro aree strategiche, sarà oggetto di un continuo processo di monitoraggio e controllo. Le risultanze di tale processo saranno fondamentali ai fini dell'aggiornamento annuale, a scorrimento, del documento triennale di Programmazione integrata di Area Vasta. Nello svolgimento dei processi continui di aggiornamento sarà sempre di più **ricercata e valorizzata la propositività dei professionisti nell'avanzamento di proposte** di nuove iniziative e di miglioramento di quelle esistenti.
- Nell'ottica di alimentare azioni programmatiche e attuative coordinate e sinergiche, sarà data operatività al **Coordinamento interaziendale per l'attuazione, monitoraggio e aggiornamento della programmazione integrata di Area Vasta** e verranno realizzate una o più **giornate, aperte alla comunità, dedicate alla presentazione del documento di Programmazione triennale e dei risultati annuali**, da prevedersi ogni anno alla presenza dei principali stakeholders aziendali, compreso il livello regionale. Inoltre, verrà introdotta l'organizzazione con cadenza periodica di eventi informativi e divulgativi volti a dare sistematica visibilità, all'interno della comunità di riferimento (i.e. pazienti, volontariato, cittadinanza), alle iniziative interaziendali inserite nella Programmazione integrata di Area Vasta.
- Gli **incontri periodici con l'Azienda UsI Toscana Sud Est, a cadenza generalmente**

mensile, proseguiranno e, nell'ambito del processo di Programmazione integrata di Area Vasta, garantiranno il confronto continuo tra le Direzioni Aziendali in vista della individuazione di nuove iniziative interaziendali da sviluppare su specifici percorsi (anche per far fronte ad esigenze emergenti) e del consolidamento di quelle in atto. Il confronto verrà ulteriormente alimentato attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholders aziendali, in particolare le rappresentanze sindacali, e di altri attori dell'Area Vasta, quali le Società della Salute e l'ESTAR, per il miglioramento sia dell'organizzazione a rete dei percorsi clinico-assistenziali e dei servizi sia dell'integrazione ospedale-territorio.

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

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

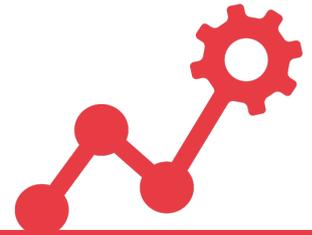
- Sarà posta sempre maggiore attenzione alla collaborazione con le Istituzioni, gli Ordini Professionali, le associazioni e le organizzazioni di volontariato, l'Azienda Usl Toscana Sud Est per organizzare eventi rivolti ai professionisti e/o alla cittadinanza, al fine di **diffondere la conoscenza delle tematiche di salute con prospettiva di genere**; contestualmente, si ricercherà l'ampliamento della **partecipazione a vari organismi e gruppi di lavoro, locali, regionali e nazionali**, che si occupano di promuovere l'applicazione del Piano Nazionale sulla Medicina di Genere.
- Nella promozione continua della **dimensione internazionale dell'Azienda** rivestono un ruolo centrale le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale formalizzate all'interno del **Piano Triennale 2025-2027 delle Relazioni Internazionali e Cooperazione Internazionale**, adottato nel 2024, che sarà oggetto di continuo aggiornamento. Il Piano individua le linee di sviluppo delle progettualità gestite dall'Ufficio per il triennio 2025-2027, con riferimento sia ai programmi di formazione sia a nuove iniziative che offrono opportunità di crescita e condivisione, tra cui: collaborazione con altri Uffici Rapporti Internazionali presenti nelle realtà aziendali sanitarie a livello nazionale ed internazionale; sviluppo delle attività nell'ambito della cooperazione internazionale; organizzazione di corsi di formazione gratuiti per i paesi in via di sviluppo; formazione dell'Ufficio nell'ambito di network europei ed extraeuropei di Aziende sanitarie e nella



ricerca dei finanziamenti dell'Unione Europea. Oltre a nuove opportunità sul piano della **condivisione di buone pratiche**, proseguiranno le attività consolidate negli anni di **programmazione degli interscambi formativi, della mobilità internazionale in ingresso** (prevista per l'anno 2025 l'accoglienza di circa 50 unità di personale straniero) **e della mobilità in uscita** dei professionisti dell'Aou Senese verso realtà organizzative nazionali ed internazionali (previste per l'anno 2025 percorsi presso Aziende in Svezia, Ungheria, Cina, Stati Uniti), al fine ultimo di condividere conoscenze, alimentare il confronto e le sinergie, accrescere le opportunità di scambio professionale e culturale arricchendo il bagaglio formativo ed esperienziale individuale. Si confermerà, inoltre, anche per il 2025, lo svolgimento di corsi di lingua cinese, aperti alla partecipazione dei dipendenti al fine di garantire opportunità di conoscere aspetti linguistici e culturali della Repubblica Popolare Cinese, Paese con cui l'Azienda vanta una collaborazione decennale.

- Proseguirà la **collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena**, formalizzata attraverso la stipula di un Protocollo d'Intesa nel 2023, per lo sviluppo di forme di cooperazione interistituzionale volte allo svolgimento di azioni congiunte in diversi ambiti, tra cui: la formazione e l'aggiornamento linguistico del personale dell'Aou Senese, la creazione di percorsi di accoglienza destinati ai pazienti internazionali o con background linguistico non italofono, la ricerca e la sperimentazione di strumenti e materiali didattici per pazienti ospedalizzati, lo sviluppo di progetti di cooperazione universitaria promossi da Ministeri ed altri Enti nazionali e sovranazionali, la condivisione di delegazioni internazionali in visita presso le due Istituzioni in vista di collaborazioni accademiche e scientifiche. Anche in collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena, proseguirà nel 2025 la programmazione dell'offerta formativa linguistica, coordinata dall'Ufficio Rapporti Internazionali, con corsi in inglese, francese, coreano, spagnolo e tedesco.
- Verrà sviluppata la **collaborazione con l'Università degli Studi di Siena - Ufficio Divisione Relazioni Internazionali**, oggetto di sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa nel 2023, in vista dello svolgimento di programmi di interesse comune con primario e non esclusivo riferimento alle seguenti attività: organizzazione congiunta di accoglienza di delegazioni provenienti da ospedali e strutture sanitarie estere; sviluppo di accordi di collaborazione internazionale e interscambio formativo con strutture sanitarie estere e attività di accoglienza di delegazioni straniere.
- L'attenzione al tema delle Infezioni Correlate all'Assistenza (ICA) per il miglioramento continuo della qualità e sicurezza delle cure sarà ulteriormente promossa anche attraverso l'iniziativa "**Carta della qualità e della sicurezza delle cure**", redatta da Cittadinanzattiva e Fiaso, che garantisce il confronto con altre realtà regionali ed extra regionali impegnate nel perseguimento dei medesimi obiettivi. All'interno della Carta sono valorizzate le priorità di intervento, le azioni e le misure, già previste e consolidate dalla normativa vigente, per garantire standard minimi di qualità e sicurezza delle cure, con particolare riferimento alle attività di prevenzione/gestione delle ICA e di contenimento del fenomeno dell'antibiotico resistenza.

9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI



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

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

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

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

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

Anche per il triennio 2025-2027, l’Aou Senese si prefigge l’obiettivo del mantenimento e (se possibile) **ulteriore miglioramento degli Indicatori di Esito**, facendo riferimento in modo particolare agli indicatori presenti all’interno del Piano Nazionale Esiti (PNE).

A tal fine l’Azienda ha ulteriormente sviluppato e potenziato il Sistema aziendale di Monitoraggio delle Performance, includendo uno specifico monitoraggio periodico e tempestivo infrannuale sull’andamento degli indicatori di esito del PNE.

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

- **Ulteriore potenziamento del Sistema aziendale di Monitoraggio delle Performance**

Al fine di potenziare il Sistema aziendale di Monitoraggio delle Performance, strumento indispensabile a supporto del governo dell’Azienda, l’Aou Senese ha prima sviluppato e poi introdotto nel corso del 2024 l’utilizzo diffuso di appositi **cruscotti interattivi**, consultabili dalla Direzione Aziendale e dai professionisti, sull’andamento tempestivo (con aggiornamento in tempo reale) **delle attività di ricovero** effettuate dalle strutture aziendali e dei relativi **indicatori di degenza** (di produttività, di complessità, di appropriatezza, organizzativi e di processo).



- **Oncologia**

L'Aou Senese si prefigge l'obiettivo dello sviluppo di tale attività dal punto di vista dei volumi erogati, impegnandosi a proseguire il processo aziendale di consolidamento dei percorsi chirurgici oncologici con classe di priorità "A" già realizzato nel periodo 2021-2024 rispetto all'anno 2019 (ultimo anno pre-pandemico).

Per tale categoria di interventi (con classe di priorità "A"), i quali dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di inserimento in lista di attesa chirurgica, l'Aou Senese si prefigge per l'anno 2025 di superare la **soglia del 90%** dei casi in cui viene effettuato l'intervento entro i 30 giorni previsti, ovvero (facendo riferimento ai volumi 2024 - provvisori) almeno 855 interventi su 950 totali annui.

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

Anche per il triennio 2025-2027, l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo di rispettare i tempi di attesa previsti dalla normativa di riferimento, così come definito nel Piano Regionale Governo delle Liste di Attesa (PRGLA), individuando ulteriori ambiti di riorganizzazione interna relativamente alle attività ambulatoriali e diagnostiche, sempre con la finalità di allineare i volumi di prestazioni erogati tra la domanda dei cittadini e l'offerta aziendale.

Un ulteriore obiettivo aziendale per l'anno 2025 è quello di raggiungere la soglia almeno del **75% del rapporto tra le prestazioni prenotate e le prestazioni prescritte** (catchment index).

- **Monitoraggio della spesa farmaceutica**

Per quanto riguarda il tema del corretto utilizzo delle risorse disponibili, ed in modo particolare quelle relative ai farmaci ed ai materiali sanitari, l'Aou Senese anche per il triennio 2025-2027 effettuerà un **attento monitoraggio sia dell'appropriatezza prescrittiva dei farmaci** da parte dei professionisti aziendali (con l'obiettivo di rispettare le direttive emanate dalla Regione Toscana in materia di specifiche molecole da utilizzare), **sia dell'andamento della spesa farmaceutica** (per farmaci e materiali sanitari).

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

In ambito interaziendale, a livello di Area Vasta, regionale ed extra-regionale, si continueranno a ricercare sinergie collaborative per lo sviluppo di buone pratiche per il miglioramento dei livelli di appropriatezza prescrittiva e di razionalizzazione della spesa farmaceutica, in vista della sostenibilità complessiva del sistema. A livello di Area Vasta, anche tramite il Dipartimento Interaziendale del Farmaco (DIF), nell'anno 2025 si svilupperà ulteriormente l'attività di programmazione integrata e di monitoraggio congiunto



interaziendale dell'appropriatezza farmaceutica tra l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est, con anche la finalità di monitorare le attività prescrittive dei medici specialisti, le modalità di erogazione dei medicinali prescritti e l'andamento prescrittivo a livello regionale, oltre a mettere in atto strategie congiunte finalizzate al raggiungimento di un ottimale impiego di risorse, a parità di sicurezza ed efficacia delle cure.

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

Per il triennio 2025-2027, l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo di consolidare e, se possibile, potenziare ulteriormente le attività chirurgiche, in modo da effettuare un maggior numero di interventi chirurgici in elezione (programmati) rispetto all'anno 2024 (circa 14.000 annui), che sono risultati superiori anche ai volumi effettuati dall'Aou Senese nell'anno 2019, ultimo anno pre-pandemico.

Allo stesso modo l'Aou Senese si prefigge, per il triennio 2025-2027, l'obiettivo di consolidare e, se possibile, potenziare ulteriormente le attività chirurgiche effettuate con metodica robot-assistita rispetto all'anno 2024 (oltre 500 interventi annui).

- **Sanità digitale**

Anche per il triennio 2025-2027, l'Aou Senese si prefigge di raggiungere ulteriori miglioramenti in questo ambito, ed in modo particolare in termini di un maggiore utilizzo dello strumento della "prescrizione elettronica" delle prestazioni e dei farmaci da parte dei professionisti aziendali, di un utilizzo appropriato dello strumento delle televisite e del teleconsulto, di una ulteriore progressiva informatizzazione dei documenti sanitari e di una maggiore alimentazione del Fascicolo Sanitario Elettronico dei pazienti, estendendo l'informatizzazione ai reparti che ancora non sono integrati con il Sistema Informativo Ospedaliero.

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

Anche per il triennio 2025-2027, l'Aou Senese si prefigge di confermare i dati molto positivi già perseguiti nel biennio 2023-2024 e, se possibile, di migliorare ulteriormente in questo ambito, incrementando il tasso di adesione dei pazienti dell'Aou Senese alla compilazione del questionario somministrato dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (osservatorio PREMs) e la percentuale di pazienti che, tramite il questionario, esprime una valutazione positiva (ottima o buona) dell'assistenza di ricovero ricevuta, dato che nell'ultimo biennio 2023-2024 è sempre risultato superiore al 95%.

- **Equilibrio economico aziendale**

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

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



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

Al fine di favorire il perseguimento dell'obiettivo del pareggio di bilancio nel prossimo triennio 2025-2027, l'Azienda ha, inoltre, predisposto e messo a punto un piano strutturale di risparmi che riguarda i seguenti ambiti:

- **Efficientamento energetico**, attraverso investimenti specifici (anche con la modalità del *project financing*) in cogeneratori e fonti energetiche rinnovabili. In particolare, si darà attuazione alla Convenzione sottoscritta con Renovit Public Solution S.p.a. (già Miec S.p.a.) per la "Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D.Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione delle opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura ospedaliera Santa Maria alle Scotte - Azienda Ospedaliera Universitaria Senese" (Capitolo 2 "Riqualificazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale");
- **Riorganizzazione delle strutture aziendali**, come da disposizioni del DM 70/2015 in materia di definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all'assistenza ospedaliera;
- **Riorganizzazione delle attività diagnostiche di laboratorio**, attraverso l'accorpamento di specifiche attività in appositi poli laboratoristici;
- **Monitoraggio stringente del tetto di spesa del personale imposto dalla norma nazionale**;
- **Adozione di misure di razionalizzazione delle risorse farmaceutiche**, anche attraverso azioni congiunte a livello di Area Vasta tra l'Aou Senese e l'Azienda UsI Toscana Sud Est, tramite le attività svolte nell'ambito del Dipartimento Interaziendale del Farmaco e con il supporto del nuovo sistema di monitoraggio dell'andamento della spesa farmaceutica sostenuta a livello di Area Vasta, effettuato congiuntamente dall'Aou Senese e dall'Azienda UsI Toscana Sud Est;
- **Innalzamento della capacità aziendale di copertura del fabbisogno di salute** (espresso in domanda di prestazioni sanitarie di ricovero ed ambulatoriali) della popolazione di riferimento e conseguente contenimento del fenomeno delle "fughe" (ovvero della mobilità sanitaria passiva verso altri Presidi Ospedalieri);
- **Incremento dei ricavi aziendali**, tramite l'innalzamento (ove possibile) dei volumi di attività e dei livelli di produttività;
- Trasformazione in variabili (ove possibile) dei costi aziendali sostenuti per l'emergenza Covid-19, in modo da riuscire a ridurre i costi aziendali in corrispondenza di una flessione (prima) e superamento (poi) della pandemia.

10. RICERCA E DIDATTICA



L'azione organizzativa si caratterizza per lo svolgimento integrato e coordinato delle funzioni di assistenza, di didattica e di ricerca che concorrono alla realizzazione delle mission aziendali individuata dallo Statuto, ovvero il raggiungimento del più elevato livello di risposta alla domanda di salute dei cittadini. Mentre l'attività didattica rappresenta lo strumento di costruzione delle competenze scientifiche, cliniche e organizzative, l'attività di ricerca ne assicura il costante progresso per lo sviluppo di innovative procedure diagnostiche e terapeutiche funzionali al processo continuo di valutazione, revisione e miglioramento della pratica clinica e assistenziale. Le finalità didattiche e di ricerca sono condivise con il sistema universitario, pertanto la coerenza della loro programmazione con quella generale dell'attività assistenziale dell'Azienda è centrale nell'ambito dei rapporti tra l'Aou Senese e l'Università. Nel corso del 2025-2027, le sinergie con l'Università degli Studi di Siena continueranno ad essere valorizzate e sviluppate nell'ottica di continua integrazione delle attività didattiche e di ricerca con la pratica assistenziale.

- Sul piano della formazione universitaria, proseguiranno le azioni per l'ampliamento dell'offerta formativa, confermando l'impegno strategico, congiunto con l'Università degli Studi di Siena, di **recupero e conferma delle Scuole di Specializzazione**, nell'ambito di un processo comune avviato in vista del miglioramento continuo degli standard clinico-assistenziali dell'offerta di servizi sanitari ai cittadini e del consolidamento del ruolo dell'Azienda all'interno delle reti di Area Vasta, regionali e nazionali.
- Tra le iniziative volte ad alimentare **processi programmatori di risorse umane coordinati** per far fronte alle esigenze integrate di didattica e di ricerca (dell'Università degli Studi di Siena) e assistenziali (dell'Aou Senese) per le aree di attività maggiormente strategiche, si continuerà a dare **attuazione a**:
 - **La Procedura aziendale avente ad oggetto la determinazione del fabbisogno di personale universitario in convenzione con l'Aou Senese**, in relazione agli obiettivi condivisi tra l'Azienda e l'Università degli Studi di Siena, prevedendone il costo e disciplinando le modalità ed i tempi di acquisizione e valutazione delle richieste di attivazione di nuovi posti, con il conseguente inserimento nell'attività assistenziale;
 - **L'Accordo interistituzionale per la programmazione, ed il relativo finanziamento, dei posti e contratti di docenza di area sanitaria destinati all'attività assistenziale** (convenzionamento) presso l'Aou Senese.

L'operatività dei due strumenti è funzionale a garantire il mantenimento dei requisiti scientifici necessari per l'accreditamento delle Scuole di Specializzazione dell'Università degli Studi di Siena, oltre che per l'attivazione di nuove, contribuendo all'efficacia del processo comune, indicato al punto precedente.



- Tra gli indirizzi contenuti nel documento di Programmazione integrata di Area Vasta (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”), sarà confermato lo sviluppo ed il consolidamento della **rete formativa universitaria di Area Vasta**, costituita dalla sede centrale (Siena) e dalle sedi periferiche (in particolare, Grosseto e Arezzo), per la creazione di professionalità sul territorio specializzate in diversi settori e l’ampliamento dell’accesso alle opportunità formative.
- La responsabilizzazione sull’integrazione e coordinamento delle attività cliniche, didattiche e di ricerca in vista del processo sistematico di valutazione, revisione e miglioramento continuo della pratica clinico-assistenziale, verrà sempre di più presidiata e formalizzata nel disegno dell’organizzazione, anche avvalendosi di alcuni strumenti guida, quale il **Regolamento che disciplina il conferimento degli incarichi di Programma ai docenti universitari, Professori di prima o seconda fascia**, adottato nel 2024. Al suo interno sono definiti: la tipologia di incarichi (i.e. interdipartimentali, infradipartimentali, infra struttura complessa); il processo di istituzione, graduazione e conferimento con le diverse responsabilità coinvolte; la struttura della scheda di istituzione contenente la descrizione del programma, gli obiettivi assegnati e gli indicatori di verifica; i parametri per la graduazione dell’incarico (i.e. valenza strategica, ambito operativo di svolgimento, complessità organizzativa e di gestione); le fasi di valutazione, annuale e pluriennale, degli incarichi conferiti secondo le modalità previste dal Regolamento vigente sulla valutazione degli incarichi dirigenziali.
- Il **settore della promozione, coordinamento e supporto della ricerca e sperimentazione clinica** sarà interessato dalla valorizzazione e rafforzamento della dimensione professionale che opera a presidio dei diversi ambiti di competenza, da quello dei processi aziendali di autorizzazione e svolgimento degli studi sperimentali caratterizzato dalle attività del Clinical Trial Office (CTO), allo sviluppo di partenariati e partecipazioni congiunte a progetti e iniziative con riferimento a Bandi di ricerca regionali, nazionali ed internazionali.
- Le azioni di potenziamento del governo del settore della ricerca saranno volte a consolidare e sistematicamente migliorare le relative performance aziendali, in termini di **produttività scientifica dei professionisti** e di attività di ricerca clinica e sperimentale. Con riferimento a quest’ultima dimensione, specifica attenzione continuerà ad essere posta allo **sviluppo continuo dell’attività di sperimentazione clinica** che, oltre a caratterizzarsi per un rilevante valore economico dell’attività di ricerca, determina un maggiore impegno delle strutture in termini di gestione e coordinamento delle fasi del processo. Nell’ambito degli strumenti condivisi da sviluppare per il suo appropriato governo, nel 2024 sono stati introdotti il **Protocollo d’Intesa per la promozione e lo sviluppo della ricerca in ambito clinico** e il **Regolamento che disciplina l’iter necessario all’auto-rizzazione e successivo svolgimento delle attività di ricerca previste**.
- Continuerà ad essere posta attenzione all’individuazione di modalità di interazione tra la componente ospedaliera e quella universitaria per lo sviluppo di collaborazioni volte allo svolgimento integrato e coordinato della funzione di ricerca scientifica in Azienda. Per favorire le sinergie tra professionisti nelle attività di ricerca, si potrà fare ricorso alla **bacheca**, pubblicata nel 2024 **sul sito web istituzionale, con la funzione di diffondere, a livello aziendale e interaziendale, le opportunità di collaborazione scientifica**, con particolare riferimento alla costituzione di partenariati per la partecipazione a Bandi

regionali, nazionali ed internazionali, contribuendo a creare ulteriori possibilità di attrarre finanziamenti volti allo sviluppo dei molteplici settori clinico-organizzativi.

- Alla promozione delle partecipazioni congiunte a progetti e iniziative in aree di ricerca innovative e strategiche per l'Azienda, si affiancherà l'avvio e/o la continuità delle **attività di realizzazione, in qualità di capofila o partner, dei progetti finanziati nell'ambito di Bandi regionali, nazionali e internazionali**, tra cui: European Joint Programme on Rare Disease (EJP RD) 2021 e 2022, Piano Operativo Salute (POS), Ricerca Finalizzata 2019 e 2021, Ricerca Salute 2018, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari (PNC), Piano Sviluppo e Coesione Salute e JTC2023 EU Partnership on Transforming Health and Care Systems (THCS).
- La collaborazione con l'Università degli Studi di Siena sarà orientata anche alla definizione di nuovi modelli organizzativi di gestione delle risorse umane. In particolare, potrà proseguire il lavoro di sviluppo della progettualità di riorganizzazione del personale amministrativo del Dipartimento, ospedaliero e convenzionato, con l'**istituzione di Poli Amministrativi**. Il nuovo modello consentirebbe una gestione centralizzata, all'interno dei Poli, di tutte le funzioni amministrative dei Dipartimenti e delle loro strutture, a supporto dell'attività assistenziale ma anche di formazione, in relazione alla presenza delle Scuole di Specializzazione, e di ricerca. La progettualità, con la disciplina sul funzionamento dei Poli, potrà essere inserita in un apposito Regolamento sviluppato a livello interistituzionale.
- Nell'ottica di **crescita e consolidamento delle reti interaziendali**, anche al fine di promuovere la collaborazione in ambito di ricerca scientifica e di formazione dei giovani professionisti, sarà data continuità alle intese e alle convenzioni avviate, a livello regionale e nazionale (ad esempio, con l'Aou Padova per attività chirurgica nell'ambito del trapianto di cuore e polmone), funzionali ai percorsi di sviluppo professionale e scientifico che si basano sulla circolarità di conoscenze, competenze, esperienze (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende").
- Sarà ulteriormente oggetto di attuazione e sviluppo, per gli operatori sanitari ed i medici in formazione specialistica, la **disciplina della formazione in simulazione** regolamentata nel 2022 dall'Aou Senese e dall'Università degli Studi di Siena, attraverso una Convenzione sull'utilizzo di spazi e attrezzature per lo svolgimento delle attività formative e sulla condivisione dei criteri di programmazione annuale delle iniziative.
- Con l'obiettivo di valorizzare il ruolo centrale dei percorsi formativi nel miglioramento continuo della pratica clinica, l'Aou Senese continuerà ad essere presente alle iniziative promosse dall'Università degli Studi di Siena volte a dare **visibilità alle attività ed al ruolo degli specializzandi di area sanitaria** (es. "Specializzando in prima linea", "Giornata degli specializzandi"), offrendo loro opportunità di continuo accrescimento e sviluppo delle conoscenze mediche e delle attitudini professionali e scientifiche.
- Con l'obiettivo di promuovere occasioni professionalizzanti nell'ambito del percorso di formazione specialistica dei giovani medici, **gli specializzandi potranno continuare ad usufruire delle opportunità di partecipazione ai corsi di formazione aziendale inseriti nel Piano Annuale della Formazione**, in funzione di specifiche esigenze formative e compatibilmente con la disponibilità dei posti. Inoltre, per alimentare processi di pratica



clinica, di studio e di ricerca sempre più partecipati e trasversali, sono aperti alla consultazione di tutto il personale sanitario, compresi gli specializzandi, gli strumenti di supporto alle decisioni evidence-based acquisiti dall'Aou Senese, i.e. UpToDate e Lexicomp.

- Si darà attuazione al nuovo **Accordo interistituzionale** che ha revisionato, nel corso del 2023, le **modalità operative per lo svolgimento delle attività assistenziali degli specializzandi**, funzionali alla progressiva acquisizione delle competenze previste dagli specifici obiettivi formativi.
- La collaborazione tra l'Aou Senese e l'Università degli Studi di Siena per la **continua valorizzazione degli specializzandi** potrà prevedere ulteriori iniziative, tra cui a titolo esemplificativo: la promozione dei momenti di ascolto congiunti alla base della realizzazione di progettualità condivise da far confluire in piani dedicati; il rafforzamento, con il contributo dell'Azienda, delle giornate di presentazione delle Scuole di Specializzazione; la predisposizione di un calendario condiviso di azioni da realizzare e sostenere congiuntamente per gratificare gli specializzandi; l'attivazione di nuovi servizi e agevolazioni supportati dall'Azienda e dall'Università. Nel corso dell'anno, i processi partecipativi saranno alimentati attraverso la previsione di almeno una seduta della Consulta dei rappresentanti degli specializzandi mentre quelli di indirizzo dagli incontri di coordinamento dei Direttori delle Scuole di Specializzazione.
- Proseguirà il **coinvolgimento ed il contributo dell'Azienda al funzionamento dei corsi di studio di primo e di secondo livello afferenti all'area delle Scienze Biomediche e Mediche**, come disciplinato da apposita Convenzione interistituzionale approvata nel 2022, mettendo a disposizione proprie risorse professionali con funzioni di supporto all'attività di didattica e di tirocinio.
- Sarà garantita continuità all'applicazione di specifici Accordi tra l'Aou Senese e l'Università degli Studi di Siena che assicurano il **contributo dei dipendenti dell'Azienda, in termini di competenze e background professionale, alla valorizzazione delle attività di docenza nei corsi di Laurea delle professioni sanitarie e delle Scuole di Specializzazione**, per le quali sono emessi avvisi interni rivolti al personale ospedaliero.
- Con riferimento alle attività dell'Università degli Studi di Siena di promozione dei tirocini curriculari di formazione e orientamento (master universitari), la **Convenzione interistituzionale**, approvata nel 2023, sarà oggetto di applicazione per continuare a disciplinare i **percorsi di accoglienza presso le strutture dell'Azienda degli studenti in tirocinio**, insieme all'assolvimento dei relativi processi amministrativi.
- La partnership con l'Università degli Studi di Siena per lo **sviluppo dell'attività brevettuale e di trasferimento tecnologico con applicazioni in ambito medico**, sarà ulteriormente rafforzata anche attraverso congiunte iniziative interistituzionali. Con l'obiettivo di istituzionalizzare questi ambiti di collaborazione, a seguito del processo di revisione dello Statuto Aziendale, verrà disciplinata l'azione dei **Centri di Ricerca e Sperimentazione**. La nuova forma organizzativa contribuirà a promuovere l'integrazione dell'attività di ricerca e sperimentazione tra l'ambito medico e le altre aree scientifiche sostenendo l'innovazione nei vari campi di applicazione clinici in vista del miglioramento delle condizioni di vita e di salute dei pazienti. Ai Centri potranno afferire strutture e/o professionisti dell'Aou Senese e ricercatori e/o Dipartimenti dell'Università degli Studi di Siena e/o di



altri Atenei e Enti di ricerca pubblici.

- L'azione coordinata con l'Università degli Studi di Siena sarà orientata anche a **promuovere e sostenere l'insegnamento della rilevanza di genere come determinante di salute** nell'ambito sia della formazione universitaria di area medico-sanitaria che dell'aggiornamento continuo del personale medico e sanitario. Inoltre, tali tematiche continueranno ad essere oggetto di ricerca e divulgazione scientifica.
- Proseguirà l'intento, condiviso con l'Università degli Studi di Siena, di valorizzare i prodotti delle attività di ricerca, di didattica e di assistenza all'interno della comunità di riferimento, attraverso il confronto ed il coinvolgimento dei principali stakeholders. Con riferimento a questa **funzione di public engagement**, continueranno ad essere promosse le iniziative di carattere culturale, educativo, sociale per accrescere il benessere socio-sanitario dei cittadini, anche nell'ambito del progetto aziendale sul Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").
- In tema di **rinnovamento strutturale** (Capitolo 1 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori") e **tecnologico** (Capitolo 3 "Rinnovamento e potenziamento tecnologico") che alimenta il processo di trasformazione dell'Aou Senese, continuerà ad essere **ricercato il confronto con l'Università degli Studi di Siena** in vista del raggiungimento di risultati, sul piano della qualità degli spazi e degli ambienti, che impatteranno sulle condizioni di svolgimento delle attività clinico-assistenziali ma anche dei processi di didattica e di ricerca dell'area delle Scienze Biomediche e Mediche dell'Università degli Studi di Siena.
- In tema di edilizia universitaria, con riferimento al programma di operazioni e investimenti previsti dall'Università degli Studi di Siena, procederà il processo volto alla **costruzione del Nuovo Complesso Didattico** che si caratterizza per un valore complessivo dell'investimento di oltre euro 37 mln. In attesa della sua realizzazione, proseguirà da parte dell'Università degli Studi di Siena l'utilizzo degli spazi del Complesso Didattico oggetto di acquisizione, a giugno 2022, di piena proprietà da parte dell'Aou Senese, in applicazione della Convenzione interistituzionale sottoscritta, a seguito dell'avvenuta compravendita, con l'obiettivo di disciplinare le modalità di gestione e ripartizione dei costi di funzionamento e uso degli spazi della struttura.

