



**AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE**

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

## **ATTO FIRMATO DIGITALMENTE**

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| DELIBERAZIONE | n. 671 data 13-06-2025  |
| PROPOSTA      | n. 1364 data 13-06-2025 |

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

Oggetto: Approvazione "Rendiconto 2024" dell'Aou Senese

Immediatamente eseguibile: NO



Delibera firmata digitalmente



**AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE**

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

**OGGETTO: Approvazione “Rendiconto 2024” 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;

**Richiamata** la Deliberazione aziendale n. 290 del 21 marzo 2024 che ha approvato il documento “Strategie 2024-2026 dell’Aou Senese”, al termine di un iter partecipato che ha coinvolto i professionisti e i principali stakeholders interni ed esterni all’Azienda, anche in funzione di quanto previsto dalla L.R.T. 40/2005 e successive modifiche ed integrazioni;

**Precisato** che il documento “Strategie 2024-2026” dell’Aou Senese illustra le linee di programmazione strategica e operativa dell’Azienda per il triennio 2024-2026, elaborate in coerenza con la programmazione regionale e di Area Vasta, 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;

**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 e dell’aggiornamento, a scorrimento annuale, degli indirizzi programmatori strategici e operativi per il triennio;

**Dato atto** che è stato predisposto il documento aziendale “Rendiconto 2024”, a partire da un processo di rilevazione, acquisizione e analisi sistematica di evidenze documentali organizzative e delle risultanze dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo, oltre che dei sistemi nazionali e regionali di valutazione della performance delle Aziende Sanitarie;

**Precisato** che l’articolazione del documento “Rendiconto 2024” riprende la struttura delle “Strategie 2024-2026” e prevede l’organizzazione dei risultati dell’attività aziendale in dieci macro-aree: “Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori”, “Riqualificazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale”, “Rinnovamento e potenziamento tecnologico”, “Rafforzamento della governance aziendale”, “Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti”, “Valorizzazione delle risorse umane”, “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”, “Partnership con le altre aziende”, “Miglioramento delle performance aziendali”, “Ricerca e didattica”;

**Precisato inoltre** che, rispetto all’articolazione del documento “Strategie 2024-2026”, nel “Rendiconto 2024” non sono riportate evidenze in merito all’operatività di azioni per la gestione della pandemia da Covid-19, in considerazione dell’evoluzione della situazione epidemiologica e





Delibera firmata digitalmente



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

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), pertanto la macro-area "Contrasto alla Pandemia" non risulta presente nel documento di rendicontazione né tantomeno confermata all'interno dei successivi aggiornamenti delle strategie triennali aziendali;

**Rilevato** che le risultanze del processo di rendicontazione per l'anno 2024 hanno informato, a garanzia della continuità dell'azione organizzativa, l'aggiornamento della programmazione strategica triennale per il triennio 2025-2027, formalizzata nel documento "Strategie 2025-2027" dell'Aou Senese approvato con Deliberazione aziendale n. 426/2025;

**Rilevato inoltre** che il documento "Rendiconto 2024", oltre ad alimentare il processo continuo di pianificazione, programmazione e controllo aziendale, persegue la finalità di rendere conto ai diversi portatori di interesse aziendali, interni ed esterni, del grado di conseguimento delle strategie aziendali per il triennio 2024-2026, attraverso l'illustrazione dell'operato dell'Azienda nel perseguimento degli obiettivi strategici individuati;

**Ritenuto necessario** pertanto approvare, con il presente atto, il documento "Rendiconto 2024" dell'Aou Senese che presenta i principali risultati di attività raggiunti nel corso del 2024 dall'Azienda rispetto alle linee strategiche ed operative contenute nelle "Strategie 2024-2026", così come risultante dall'Allegato 1 al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale;

**Ritenuto necessario inoltre** pubblicare il documento "Rendiconto 2024" dell'Aou Senese nella sezione "Atti di Governo Aziendale" sul sito web istituzionale, affinché possa essere alimentata conoscenza e consapevolezza diffusa, all'interno e all'esterno dell'Azienda, sulle performance realizzate annualmente dall'azione aziendale, in coerenza con i principi di buona amministrazione e trasparenza;

**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;

**Richiamata** la deliberazione n. 170 del 15 febbraio 2024 con la quale sono state attribuite le funzioni di Direttore Sanitario supplente al Direttore f.f. UOC Igiene ed Epidemiologia, Dr.ssa Claudia Basagni";

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

### DELIBERA

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

1. Di approvare il documento "Rendiconto 2024" dell'Aou Senese che presenta i principali risultati di attività raggiunti nel corso del 2024 dall'Azienda rispetto alle linee strategiche ed operative contenute nelle "Strategie 2024-2026", così come risultante dall'Allegato 1 al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale;



Delibera firmata digitalmente



## AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

2. Di disporre la pubblicazione del documento “Rendiconto 2024” dell’Aou Senese nella sezione “Atti di Governo Aziendale” sul sito web istituzionale, affinché possa essere alimentata conoscenza e consapevolezza diffusa, all’interno e all’esterno dell’Azienda, sulle performance realizzate annualmente dall’azione aziendale, in coerenza con i principi di buona amministrazione e trasparenza;
3. Di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del bilancio aziendale;
4. 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 FF**  
**F.to Dott.ssa Claudia Basagni**



Azienda ospedaliero-universitaria Senese



# RENDICONTO 2024



**Azienda ospedaliero-universitaria Senese**

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

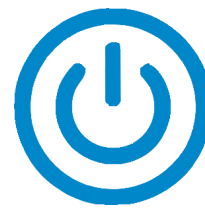
# INDICE

|                                                                                    |                                                                                                 |         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|   | INTRODUZIONE                                                                                    | Pag. 5  |
|    | 1. RISTRUTTURAZIONI DEL PRESIDIO OSPEDALIERO, NUOVE EDIFICAZIONI E<br>ALTRI LAVORI              | Pag. 7  |
|    | 2. RIQUALIFICAZIONE, EFFICIENTAMENTO ENERGETICO E SOSTENIBILITÀ<br>AMBIENTALE                   | Pag. 15 |
|   | 3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO                                                     | Pag. 19 |
|  | 4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE                                                     | Pag. 24 |
|  | 5. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DEI<br>PERCORSI DI CURA E DEGLI ESITI | Pag. 29 |
|  | 6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE                                                           | Pag. 42 |
|  | 7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY                                          | Pag. 60 |
|  | 8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE                                                             | Pag. 71 |
|  | 9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI                                                    | Pag. 79 |
|  | 10. RICERCA E DIDATTICA                                                                         | Pag. 85 |





# INTRODUZIONE



L'Azienda ospedaliero-universitaria Senese (Aou Senese) ha definito la proposta di linee strategiche e programmatorie aziendali per il triennio 2024-2026, formalizzandola nel documento "Strategie 2024-2026", approvato con Deliberazione aziendale n. 290/2024.

Il documento strategico, nell'ambito dell'iter partecipato verso la sua approvazione che ha coinvolto stakeholders interni ed esterni (anche in funzione di quanto previsto dalla normativa regionale di riferimento), è stato oggetto dell'acquisizione del parere della Conferenza Aziendale dei Sindaci e dell'approvazione della Commissione Paritetica Aou Senese - Università degli Studi di Siena. Inoltre, al fine di rafforzare la condivisione e la partecipazione interna 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 preliminare a tutti i dipendenti che, sulla intranet aziendale, hanno avuto la possibilità di visionarne il testo e di avanzare osservazioni e suggerimenti, anche in modalità anonima.

Le linee di programmazione strategica sono sottoposte ad un costante monitoraggio che ne verifica il livello di attuazione e si pone alla base dell'aggiornamento, a scorrimento annuale, delle strategie triennali aziendali, in un'ottica di continuità dell'azione organizzativa. Infatti, l'analisi della capacità di perseguimento delle strategie, in termini di performance realizzate e di impatto sull'organizzazione, informa e orienta le future scelte strategiche e le linee di azione dell'Azienda, alimentando il processo continuo di pianificazione, programmazione e controllo aziendale.

Il documento "Rendiconto 2024" presenta i principali risultati di attività raggiunti nel corso dell'anno 2024 dall'Aou Senese rispetto alle linee strategiche ed operative contenute nelle "Strategie 2024-2026". Oltre a informare e orientare le future scelte di programmazione strategica, il presente documento, in un'ottica di accountability verso l'esterno, rende conto ai diversi portatori di interesse (stakeholders) aziendali delle performance realizzate dall'Azienda nel perseguimento degli obiettivi individuati per il triennio.

L'articolazione del documento riprende la struttura delle "Strategie 2024-2026" e prevede l'organizzazione dei risultati aziendali nelle seguenti dieci macro-aree:

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;
10. Ricerca e didattica.



Rispetto alle undici macro-aree strategiche del documento “Strategie 2024-2026”, si fa presente che nel “Rendiconto 2024” non sono riportate evidenze in merito all’operatività di indirizzi strategici e azioni per la gestione della pandemia da Covid-19 (i.e. macro-area “Contrasto alla pandemia”), 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). Tale macro-area non risulta, pertanto, confermata all’interno dell’aggiornamento delle strategie aziendali per il triennio 2025-2027.

Il “Rendiconto 2024” dell’Aou Senese è il risultato di un processo di rilevazione, acquisizione e analisi sistematica di evidenze documentali organizzative e delle risultanze dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo, oltre che dei sistemi nazionali e regionali di valutazione della performance delle Aziende Sanitarie.



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



Nel corso del 2024, l'Aou Senese ha continuato a guidare, gestire e monitorare il processo di trasformazione dell'ospedale, relativo alle opere di ristrutturazione, manutenzione, nuova edificazione, ammodernamento del presidio, volto ad offrire a utenti e operatori una struttura moderna, efficiente, avanzata tecnologicamente ed adeguata agli standard sempre più elevati dei percorsi clinico-assistenziali. L'azione organizzativa ha proseguito nel ricorrere a strumenti per la programmazione ed il governo organico dell'insieme di interventi da realizzare sulla struttura ospedaliera e nelle aree limitrofe.

- Il **Masterplan**, che rappresenta il Piano di Riordino e Sviluppo dell'Aou Senese, definisce la programmazione delle progettazioni, dei lavori, degli interventi ed il correlato quadro dei finanziamenti necessari per la realizzazione delle opere di messa a norma complessiva della struttura, in termini di adeguamento antisismico e antincendio, e del suo riordino funzionale, sanitario e logistico, con una generale riorganizzazione dei percorsi, sia assistenziali che di supporto logistico-tecnologico, 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). Il Piano, approvato nel 2023 al termine di un processo partecipato di discussione e confronto all'interno e all'esterno dell'Azienda, prevede nuove edificazioni, in alcuni casi propedeutiche a garantire la continuità delle attività sanitarie durante il percorso di ammodernamento e adeguamento antisismico ed antincendio del presidio, per poi mantenere la funzione finale di collocazione di attività strategiche per l'Azienda sulla base dei principi organizzativi individuati. Il Lotto volano, per il quale sono proseguite nel 2024 le opere di edificazione avviate nel 2023, risponde proprio a questa esigenza e accoglierà a regime le attività chirurgiche ed interventistiche ad alta complessità e specializzazione. Inoltre, è prevista la realizzazione di un nuovo edificio magazzino, nuovi edifici ambulatori e laboratori per centralizzare le attività dislocate in più parti del presidio, una nuova viabilità stradale e pedonale di accesso alla struttura ospedaliera, insieme a nuovi parcheggi per ovviare all'attuale dotazione non sufficiente. In attesa degli spazi di sosta individuati nel Piano, ai dipendenti potrà essere garantita la disponibilità di un parcheggio temporaneo adiacente all'area di cantiere per la costruzione dell'edificio ambulatoriale, sul terreno divenuto di proprietà dell'Aou Senese.

Di seguito sono riportate le principali attività realizzate nel 2024 con riferimento al Masterplan e agli interventi a questo correlati:

- **Adeguamento antisismico:** è stata effettuata dai progettisti incaricati la consegna della progettazione definitiva relativa all'adeguamento antisismico del Lotto didattico, mentre la progettazione antisismica relativa al Lotto 1 è stata coordinata con la progettazione del nuovo edificio laboratori. Inoltre, è stata indetta la procedura aperta per l'affidamento del servizio di "Accordo Quadro di verifica dei progetti di fattibilità tecnica ed economica, definitivi ed esecutivi per interventi presso l'Aou Senese" ricadenti nel Masterplan, tra cui la progettazione antisismica, la progettazione dei nuovi laboratori e la progettazione dei nuovi ambulatori, della viabilità e dei parcheggi (Deliberazione aziendale n. 1345/2024);



- **Adeguamento antincendio:** sono in corso le progettazioni per l'intervento di adeguamento della Medicina Nucleare e della Radioterapia (piani 4s e 5s del Lotto 3). Sul piano dei finanziamenti, il Ministero della Salute ha emesso i Decreti di ammissione a finanziamento per gli interventi di adeguamento normativo antincendio "Impianto rilevazione fumi Fase 1" e "Realizzazione di scale di sicurezza esterne e monta lettighe Lotto 3", oltre al Decreto che ha riassegnato l'intervento di "Adeguamento antincendio Fase B" all'intervento succitato che interessa la Medicina Nucleare e la Radioterapia;
  - **Lotto volano:** sono in corso i lavori del lotto 1 e del lotto 2 avviati nel 2023, per i quali sono stati emessi, a fine 2024, i relativi Stati di Avanzamento Lavori. Nel corso dell'anno, sono stati affidati i lavori per la realizzazione del lotto 3 (Deliberazione aziendale n. 821/2024);
  - **Nuovo magazzino:** sono stati approvati il Progetto esecutivo e, successivamente, la documentazione prevista per la richiesta al Ministero della Salute di ammissione a finanziamento;
  - **Nuovo edificio laboratori e nuovo edificio ambulatori, viabilità e parcheggi:** la progettazione è in corso, a seguito dell'approvazione dei rispettivi Progetti di Fattibilità Tecnico Economica (PFTE) (ai sensi del D.Lgs. n. 50/2016) e dell'attivazione delle opzioni previste negli atti di gara della procedura aperta di affidamento dei PFTE (ai sensi dell'art. 106 comma 1, lett. a del medesimo decreto), al fine di redigere i Progetti Definitivi (PD) (ora PFTE come disciplinato dal nuovo Codice degli Appalti, D.Lgs. n. 36/2023);
  - **Parcheggio temporaneo:** è stato affidato il servizio di ingegneria per il Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica (PFTE) ed il Progetto Esecutivo (PE), propedeutici all'esecuzione dei lavori necessari;
  - **Acquisizione terreni:** con appositi atti notarili, si è proceduto all'acquisizione dei terreni adiacenti al presidio ospedaliero necessari a dare corso ad alcuni interventi previsti dal Masterplan aziendale.
- Anche per il 2024, l'Aou Senese ha proseguito nel suo **impegno di individuazione delle fonti di finanziamento** per espletare tutti i lavori necessari alla ristrutturazione e al rinnovamento dell'ospedale e alle opere a questo obiettivo funzionali. In particolare, è continuata la ricerca dei finanziamenti per i nuovi edifici laboratori e ambulatori per un importo di euro 71 milioni.
  - Tra le leve per un'efficace attuazione del Masterplan, si colloca uno strumento a disciplina delle interlocuzioni interistituzionali che determinano un impatto sugli sviluppi operativi del Piano. 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"** è stato sottoscritto, da Regione Toscana, Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio Province di Siena, Grosseto e Arezzo, Aou Senese, Comune di Siena, Provincia di Siena e Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco - Comando V.V.F. di Siena, dapprima nel 2022 e successivamente aggiornato nel 2023 in relazione agli sviluppi del Masterplan. Si tratta di uno specifico strumento di governo della complessità gestionale insita nelle operazioni del Masterplan e attribuibile sia ai tempi previsti dalla normativa che regola il finanziamento degli interventi pianificati, sia alle necessità di coordinamento delle attività (con riferimento, ad esempio, alle scelte di prioritizzazione degli interventi). Il Protocollo formalizza la condivisione di intenti e l'assunzione di impegni per la realizzazione dei progetti e degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica previsti nel Piano, definendo i cronoprogrammi delle attività e delle scadenze temporali per i procedimenti di autorizzazione, con l'obiettivo di garantire una conoscenza condivisa e il rispetto, ognuna delle parti per quanto di competenza, dei tempi di adozione degli atti amministrativi e autorizzativi, indicati dalla normativa nazionale e regionale, per la realizzazione degli interventi



strategici presso l'Azienda. Sul piano operativo, l'attività è svolta all'interno 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 e 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.
- Sul piano dell'operatività del succitato Protocollo interistituzionale, è stato recepito l'**Accordo tra l'Aou Senese e il Comune di Siena**, che ha formalizzato l'impegno nello **sviluppo di positivi rapporti di collaborazione e di sinergia su temi specifici di interesse comune per l'attuazione delle iniziative nell'ambito del Protocollo d'intesa** stesso (Deliberazione aziendale n. 1024/2024). In particolare, l'intento è perseguire la qualità e la riduzione dei tempi procedurali delle attività di rispettiva pertinenza previste dal Protocollo interistituzionale, attraverso ad esempio l'interscambio di strumentazioni, banche dati, esperienze e apporti conoscitivi.



- Il lavoro costante sulle progettualità per le nuove edificazioni, la ristrutturazione e l'ammodernamento dell'ospedale, è proseguito contestualmente **all'attivazione e all'avanzamento di molteplici cantieri**, volti a produrre, anche nel breve termine, ottimizzazioni nello svolgimento



dei processi clinico-assistenziali e organizzativi, per una migliore esperienza di espletamento dell'attività professionale (per gli operatori) e di fruizione dei servizi (per gli utenti).

- Per regolamentare l'impatto che gli importanti processi di realizzazione delle opere di nuova costruzione, ristrutturazione e manutenzione straordinaria e ordinaria possono avere sulla vita e sul funzionamento dell'ospedale, è stata adottata una **procedura aziendale sulla gestione delle interferenze dei cantieri** che disciplina il presidio dell'iter di ogni cantiere, dalla fase di notifica, allo sviluppo, fino alla chiusura (A.DG.PA.37). La sua applicazione permette di individuare, analizzare e vigilare sull'impatto che i cantieri hanno nei confronti di attività sanitarie e non, di intervento sugli impianti, delle aree e strutture limitrofe e della viabilità, con particolare riferimento ai mezzi di soccorso e alle vie di esito. La procedura istituisce il **tavolo delle Interferenze** che si riunisce a cadenza settimanale, o secondo le esigenze riscontrate, ed identifica i responsabili di ogni fase del processo e delle attività che devono essere messe in atto al fine di eliminare o ridurre al minimo accettabile i rischi di interferenza del cantiere e del contesto aziendale influenzato dal cantiere stesso. Il tavolo, coordinato dalla Direzione Amministrativa, è costituito da Dipartimento Tecnico, UOC Gestione Logistica, Economale, Contratti e Rapporti con ESTAR, UOC Igiene ed Epidemiologia, UOC Gestione della Sicurezza, Responsabile unico del Progetto (RUP) per gli interventi.
- È proseguita la ricerca di **processi condivisi con l'Azienda Usl Toscana Sud Est inerenti alle scelte di configurazione strutturale e organizzativa delle funzioni dell'Azienda territoriale presenti nell'Aou Senese**, in vista della loro configurazione definitiva sulla base dei principi organizzativi del Masterplan. Con particolare riferimento al **Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura (SPDC)**, nell'ambito degli indirizzi di programmazione congiunta all'interno della "Programmazione integrata triennale di Area Vasta Sud Est" (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), il confronto all'interno di tavoli interaziendali ha indirizzato il percorso verso la progettazione dei lavori di manutenzione straordinaria del servizio per la riqualificazione e l'adeguamento degli spazi ai requisiti vigenti in materia di accreditamento, al fine di assicurare una maggiore sicurezza delle attività e un miglior comfort per pazienti/utenti e professionisti. Nel corso del 2024, si sono conclusi i lavori di adeguamento dei nuovi locali per il temporaneo spostamento del servizio, seguiti dal trasferimento delle attività, rendendo possibile l'avvio delle opere di manutenzione in programma, la cui conclusione è prevista nel 2025.
- È stata data continuità all'adozione delle procedure aziendali, definite e approvate nel 2021, che stabiliscono le modalità organizzative dei **percorsi di definizione dei fabbisogni di investimento** in ambito di lavori e interventi di edilizia sanitaria/impianti relativi a nuove opere e/o manutenzione incrementativa, oltre che di manutenzione ordinaria e di edilizia sanitaria/impianti/manutenzione in urgenza. L'operatività di tali procedure si basa su momenti di confronto e condivisione delle decisioni fra la Direzione Aziendale e i Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI), oltre che le Aree interdipartimentali (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale"). Sul piano della **progettazione dei lavori di ristrutturazione e manutenzione straordinaria inseriti nella programmazione aziendale**, si è potuto far ricorso alla specifica procedura organizzativa, introdotta nel 2023, che ha fornito uno strumento guida utile a verificare la rispondenza di ogni progetto al quadro esigenziale sanitario, tecnico e normativo, realizzare una progettazione condivisa con tutte le strutture aziendali, sanitarie e non, interessate dall'intervento in oggetto, evitare modifiche non indispensabili al progetto durante la realizzazione dei lavori.
- Con riferimento alla progettazione e alla realizzazione dei lavori per interventi di ristrutturazione e manutenzione straordinaria, anche in funzione di esigenze di installazione di apparecchiature sanitarie di nuova acquisizione (Capitolo 3 "Rinnovamento e potenziamento tecnologico"), è



proseguito l'impegno dell'Azienda con le attività di seguito riepilogate:

- **Completamento di lavori per un importo totale di circa euro 3,3 milioni i.i.** - in particolare: Realizzazione day surgery e chirurgia ambulatoriale (ristrutturazione locali ex blocco operatorio ortopedia per la realizzazione di due sale operatorie ISO 5); Trasferimento laboratorio galenico, uffici farmacia e sorveglianza sanitaria - Fase 3; Lavori per installazione TC 256 slice nel Lotto 2 (piano 0); Lavori per installazione TC 128 slice nel Lotto DEA; Lavori per installazione RMN; Lavori ristrutturazione emodinamica (completamento lavori di ristrutturazione cardiologie) - Fase 1; Lavori di bonifica e rimozione dell'amianto - interventi 1-2-3 e 6; Lavori spostamento linea media tensione - Fase 2;
  - **Affidamento e in corso progettazioni per un importo totale di circa euro 2 milioni i.i.** - in particolare: PD (PFTE ai sensi del D.Lgs. n. 36/2023) nuovo edificio ambulatori, viabilità e parcheggi e nuova centrale gas medicali; PD (PFTE ai sensi del D.Lgs. n. 36/2023) nuovo edificio laboratori; PE dei lavori di manutenzione straordinaria DH oncologia medica; PFTE e PE nuovo parcheggio temporaneo; Servizio di rilevazione della rete di scarico delle acque reflue e meteoriche; PFTE nuove scale e ascensore Lotto didattico; Riqualficazione ingresso ospedale (V. Capitolo 2 "Riqualficazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale");
  - **Conclusione progettazioni per un importo totale di circa euro 0,9 milioni i.i.** - in particolare: PFTE (ai sensi del D.Lgs. n. 50/2016) nuovo edificio ambulatori, viabilità e parcheggi; PFTE (ai sensi del D.Lgs. n. 50/2016) nuovo edificio Laboratori; PD e PE nuovo edificio magazzini; PE sostituzione RMN (PNRR); Fornitura in noleggio e installazione di un tunnel esterno di bypass per il collegamento temporaneo del sito di installazione della RMN all'ospedale; PE impianti di climatizzazione a servizio del Lotto DEA; Lavori per installazione TC Neuroimmagini; PD Adeguamento antincendio Medicina Nucleare e Radioterapia Lotto 3 (piani 4s e 5s);
  - **Affidati lavori per un importo totale di circa euro 1,9 milioni i.i.** - in particolare: Accordo quadro manutenzione infissi e serramenti; Accordo quadro pavimentazione e rivestimenti; Accordo quadro manutenzione straordinaria edile; Accordo quadro manutenzione ordinaria edile; Lavori per installazione TC 256 slide Lotto 2 (piano 0); Lavori per installazione TC 128 slice Lotto DEA; Lavori per installazione RMN; Lavori per installazione acceleratore lineare;
  - **In corso lavori per un importo complessivo di Quadri Economici di circa euro 69 milioni i.i.** - in particolare: Realizzazione reparto di emodinamica (completamento lavori di ristrutturazione cardiologie) - Fase 2; Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid-19 - Manutenzione straordinaria per adeguamento funzionale per 18 posti letto di Terapia Intensiva e 8 posti letto di sub-intensiva presso il Lotto DEA piano 3s; Laboratori di Anatomia patologica; Lavori spostamento linea media tensione - Fase 2; Realizzazione nuovo edificio Volano lotti 1 e 2; Adeguamento antincendio scale Fase A; Acquisto e installazione RMN 3T e lavori di ristrutturazione complementari e sostituzione RMN; Lavori di manutenzione straordinaria della degenza SPDC; Nuova piastra angiografica: Lavori di manutenzione straordinaria per la sostituzione di due angiografi da acquisire con finanziamenti PNRR; Lavori per installazione acceleratore lineare; Lavori impianti di climatizzazione a servizio del Lotto DEA.
- Con riferimento alle attività di **rendicontazione e richiesta di erogazione finanziamenti**, nel 2024 sono state presentate richieste per un importo totale di circa euro 17,8 milioni relative a:
    - "Ristrutturazione Emodinamica e Broncoscopia" (Deliberazione aziendale n. 316/2024);



- “Realizzazione Day Surgery e Chirurgia ambulatoriale” (Deliberazione aziendale n. 158/2024);
  - “Rendicontazione finanziamento regionale FSR 2023” (rendicontazione in via semplificata regionale);
  - “Richiesta erogazione a chiusura finanziamento Legge Regionale n. 66 del 27 dicembre 2011 rif. DGRT 42/2025 - Acquisto e installazione TC - codice intervento AS.TE01.1861” (Deliberazione aziendale n. 1349/2024);
  - “Realizzazione reparto emodinamica (completamento lavori di ristrutturazione cardiologie)” (rendicontazione in via semplificata regionale);
  - “Rendicontazione intervento Lotto Volano 1” finanziato con fondi PNRR (creazione su portale REGIS e invio alla Regione Toscana).
- Funzionale al governo organico dei processi di ristrutturazione e ammodernamento dell’ospedale, è stata la continuità del ricorso a strumenti per il **monitoraggio continuo dei procedimenti di pertinenza del Dipartimento Tecnico**, con riferimento alle fasi di avanzamento ed ai relativi tempi programmati, che costituisce oggetto di confronto periodico con la Direzione Aziendale. Il monitoraggio, inserito all’interno dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo (riportati anche nella sezione “Monitoraggio” del PIAO aziendale), si colloca nell’“Area tecnica” dei sistemi e riguarda, per ogni procedimento, aspetti relativi a: fonti di finanziamento, procedure amministrative per l’affidamento dei servizi di ingegneria e architettura collegati all’intervento (progettazione, verifica, direzione lavori, collaudo), procedura di appalto dei lavori, andamento dei vari livelli di progettazione e relative verifiche, andamento dell’esecuzione dei lavori oltre all’andamento finanziario dell’opera. Tra gli strumenti di monitoraggio impiegati si individuano il “tabellone lavori”, il “cruscotto lavori”, il “report degli scostamenti” dell’andamento del procedimento rispetto ai tempi programmati con relative motivazioni in caso di ritardi o attività non svolte, l’“elenco dei procedimenti conclusi”.
  - Sempre sul piano del governo di tali processi, è proseguito il **monitoraggio periodico sulle piattaforme regionali degli investimenti**, oltre a quello in **applicazione del Protocollo con la Guardia di Finanza (Comando Provinciale di Siena) per l’attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sottoscritto nel 2023**. Quest’ultimo definisce la reciproca collaborazione, nell’ambito dei rispettivi fini istituzionali e all’interno del quadro normativo vigente, allo scopo di rafforzare il sistema di prevenzione e contrasto alle condotte lesive degli interessi economico-finanziari dell’Unione Europea, delle Regioni e degli Enti Locali, connessi alle misure di sostegno e finanziamento di competenza dell’Aou Senese, con particolare riferimento proprio ai fondi erogati dal PNRR.
  - Nel corso del 2024 è stata **oggetto di revisione la procedura che regola l’assegnazione degli spazi e/o la variazione della destinazione d’uso dei locali**, con modifiche che hanno riguardato l’inserimento delle richieste da parte delle ditte che operano in maniera continuativa all’interno del presidio ospedaliero (tramite RES/RUP del contratto) e l’istituzione di una **Commissione Logistica** con funzioni di valutazione delle singole richieste nell’ambito di incontri a cadenza periodica (Deliberazione aziendale n. 1290/2024). La Commissione, composta da UOC Igiene ed Epidemiologia, UOC Gestione Logistica, Economale, Contratti e Rapporti con Estar, Dipartimento Tecnico, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, UOSA Accreditamento e Qualità dei Percorsi Assistenziali, agisce come guida per l’individuazione delle fasi organizzative, in termini di responsabilità e modalità operative, del percorso di assegnazione di spazi e variazione della destinazione d’uso dei locali. La procedura è stata redatta al fine di regolamentare in maniera chiara e univoca la destinazione d’uso dei locali dell’Aou Senese in

relazione agli obiettivi aziendali e nel rispetto della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, degli standard di autorizzazione all'esercizio, di igiene sanitaria e delle norme antincendio. Tra gli obiettivi perseguiti: distribuire gli spazi secondo principi di trasparenza ed equità in riferimento alle specifiche attività e ai volumi erogati; garantire una rappresentazione affidabile e costantemente aggiornata della mappatura degli spazi; descrivere le modalità di richiesta di assegnazione di nuovi spazi o di modifica dell'assegnazione d'uso di quelli già assegnati e le successive fasi di valutazione da parte della Commissione Logistica, fino alla formalizzazione del nuovo assetto con atti del Dipartimento Tecnico. L'attuazione della procedura è supportata dall'impiego della banca dati, denominata SPOT, nella quale sono contenute tutte le informazioni, costantemente aggiornate, relative alla destinazione d'uso e alle assegnazioni. La rappresentazione costante degli spazi, tramite il controllo periodico da parte della squadra antincendio, consente il rispetto, nel corso del tempo, dell'assegnazione e della destinazione d'uso dei locali e la rilevazione di eventuali non conformità. Il monitoraggio che deriva dalla procedura è inserito come ulteriore strumento di "Area Tecnica" all'interno del succitato sistema aziendale di monitoraggio e controllo, parte integrante del PIAO aziendale.

- Sempre nell'ottica di rendere l'organizzazione dei processi di programmazione, gestione e controllo delle attività tecniche sempre più funzionale ai progetti strategici di trasformazione dell'ospedale, azioni specifiche hanno interessato l'**assetto organizzativo del Dipartimento Tecnico**, con particolare riferimento all'articolazione delle responsabilità gestionali che è stata oggetto di scelte di ridistribuzione degli incarichi di direzione del Dipartimento e delle strutture dipartimentali (UOC Realizzazione e UOC Manutenzioni).
- Nell'ambito dell'**operatività dei cantieri di edilizia ospedaliera per nuove opere, ristrutturazioni, manutenzione straordinaria e restauri**, il Protocollo d'Intesa del 2022 tra la Regione Toscana, le Aziende Sanitarie e Ospedaliere e le Confederazioni sindacali è volto alla disciplina della **prevenzione e della sicurezza per tutti i lavoratori** che vi prestano attività; il coinvolgimento della componente sindacale è presente anche in un altro Protocollo d'Intesa, sempre del 2022, tra l'Aou Senese, l'Ente di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale (ESTAR) e le Organizzazioni Sindacali Confederali territoriali, il quale persegue invece l'obiettivo di promuovere e valorizzare il dialogo e il confronto per la definizione congiunta di **buone pratiche in materia di appalti di lavori, servizi e forniture**, nell'ambito delle attività istituzionali aziendali.
- Frutto dell'impegno strategico dell'Azienda nella valorizzazione dei percorsi di coinvolgimento e partecipazione per il miglioramento dei servizi, formalizzato all'interno di un progetto aziendale dedicato (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), è la crescente attenzione posta alle iniziative di umanizzazione delle cure che interessa, tra i vari ambiti, la configurazione degli spazi e dei percorsi in ospedale. Le opere strutturali, oltre ad essere funzionali alle esigenze di natura clinico-assistenziale, possono infatti influenzare il benessere psico-emotivo-sociale di pazienti e familiari (contribuendo a migliorare l'esperienza di cura e riducendo l'impatto stressante dell'ambiente ospedaliero) e, allo stesso tempo, dei professionisti (alimentando ripercussioni positive sul clima e sul contesto lavorativo). Nel corso del 2024, sono stati diversi gli **interventi di umanizzazione di spazi e aree di accoglienza a corredo dei lavori di installazione di apparecchiature sanitarie**, tra cui la TC Diagnostica per immagini (sala d'attesa, preparazione e sala esame), la TC Diagnostica in emergenza-urgenza (sala esame), la RMN Neuroradiologia interventistica (sala preparazione/risveglio e sala esame).
- Sempre nel perseguimento di obiettivi di umanizzazione dell'ambiente ospedaliero, sono perseguiti i **progetti e gli interventi mirati sul piano dell'accessibilità fisica e della fruibilità degli spazi ospedalieri** per garantire sempre più agevoli percorsi degli utenti all'interno della struttura e migliorare l'orientamento generale nel presidio, con particolare **attenzione alle condizioni**



**di fragilità e disabilità.** Ad esempio, il **progetto LETISmart**, frutto della collaborazione con l'Unione Italia Ciechi e Ipovedenti (UICI) di Siena, persegue obiettivi inerenti all'accessibilità degli utenti ciechi e ipovedenti all'interno della struttura e al loro orientamento in autonomia e sicurezza senza l'ausilio di un accompagnatore. Il sistema si basa su una rete di segnalatori radio (radiofari o tag) posizionati in punti utili all'orientamento che, attraverso l'emissione di impulsi sonori, guidano gli utenti non vedenti o ipovedenti al raggiungimento di punti di arrivo determinati, grazie all'interazione con bastoni, forniti nella portineria dell'ospedale, dotati della specifica tecnologia (individuate e condivise con l'UICI tre destinazioni all'interno dell'ospedale che interessano maggiormente i non vedenti, come ad esempio Oculistica, Centro di riabilitazione visiva CERV, Diabetologia). L'operatività del progetto si avvale del coinvolgimento di personale dell'Aou Senese e dei servizi di accoglienza specificatamente formato. Sul sito web istituzionale è pubblicata una pagina dedicata al servizio con tutte le informazioni necessarie per la sua fruizione, incluso un video tutorial. Inoltre, è sempre attivo il **servizio di carrozzine elettriche** rivolto ai pazienti con problemi di deambulazione che hanno necessità di raggiungere per una visita o un esame le varie zone dell'ospedale; sono rese disponibili due carrozzine al mattino ed una al pomeriggio presso la portineria centrale, con un operatore dedicato, e un'altra presso la Discharge Room, al fine di garantire percorsi di accompagnamento degli utenti in ingresso e in uscita dal presidio. Anche di questo servizio, per il quale è stata introdotta la possibilità di prenotazione tramite "ZeroCode" che si aggiunge alla modalità telefonica, è data informazione all'interno del sito web istituzionale. Infine, in continuità con le azioni già intraprese negli anni precedenti, sono proseguite le attività di **rifacimento dei percorsi di orientamento generale e della segnaletica all'interno e all'esterno 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 dei mercati che ha determinato un impatto significativo sulla spesa pubblica e sulla sostenibilità complessiva dell'intero sistema.

Presso l'Aou Senese, all'impegno strategico orientato alla trasformazione dell'ospedale sul piano strutturale e tecnologico, ha continuato ad affiancarsi e integrarsi il **percorso di ottimizzazione delle prestazioni energetiche e di riduzione dell'impronta ambientale della struttura ospedaliera**, con il consolidamento delle azioni già avviate e l'introduzione di nuove.

- Il percorso intrapreso ha trovato nell'attivazione della **partnership pubblico-privato (PPP)** con Renovit Public Solutions S.p.a. (già Miecì S.p.a.) il suo elemento centrale e catalizzatore. L'operazione di PPP, che si avvale dello strumento del contratto di servizio di prestazione energetica (EPC) 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, unitamente alle relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, per la realizzazione di **interventi di riqualificazione energetica e adeguamento impiantistico** su misura per le specifiche esigenze dell'Azienda, **per un importo complessivo di oltre euro 20 milioni, interamente a carico dell'operatore privato**. A seguito della sottoscrizione della convenzione e della stipula del contratto di PPP a dicembre 2022, nel corso del 2024 sono proseguite, in attuazione dei cronoprogrammi previsti, le realizzazioni per l'efficientamento energetico, avviate nel 2023, in particolare:
  - Adeguamento della Centrale Termica e ammodernamento delle sottocentrali termiche (sostituzione di 108 elettropompe esistenti con dispositivi ad alta efficienza completi di inverter);
  - Riqualificazione del sistema di produzione di acqua calda sanitaria (sostituzione di 8 bollitori esistenti con altrettanti completi di scambiatori ad alta efficienza e adeguatamente coibentati);
  - Sostituzione di 73 unità di trattamento aria esistenti (UTA) con altre ad alta efficienza energetica;
  - Telegestione - Termoregolazione locali - Parzializzazione locali (installazione di 5.035 sensori di monitoraggio e 7.450 attuatori elettromeccanici);
  - Revamping dei corpi illuminanti all'interno del presidio ospedaliero (sostituzione di lampade interne esistenti con 3.977 nuovi pannelli a tecnologia led);
  - Installazione di un nuovo impianto di trigenerazione (composto da un cogeneratore, un gruppo frigo ad assorbimento e una torre evaporativa);



- Installazione di 3 impianti fotovoltaici per complessivi 266,96 kW di picco;
- Installazione di un gruppo frigorifero ad assorbimento da abbinare al Cogeneratore esistente;
- Sigillatura dei canali di distribuzione UTA.
- L'esecuzione di interventi di riqualificazione energetica e adeguamento impiantistico, di cui al punto precedente, rappresenta la prima fase di esercizio operativo funzionale in cui è articolata la convenzione, che viene seguita da una seconda caratterizzata dalla gestione degli impianti da parte del partner privato, per una **durata complessiva dell'operazione di 16 anni**. I **benefici attesi** interesseranno sia le performance energetiche con **riduzioni dei consumi storici di baseline e risparmi di energia primaria** (pari a 23.897.420 kWh che riferito al fabbisogno di energia primaria rappresenta il 29%), sia l'impronta energetica e ambientale dell'Azienda con un **decremento previsto di inquinanti in atmosfera** pari a 2.054 TEP/anno e di emissioni di CO<sub>2</sub> pari a 4.680 ton/anno (i risparmi di CO<sub>2</sub> equivarrebbero a 6.685 nuovi alberi piantati, 3.500 auto utilitarie e 31 autoarticolati in meno in circolazione). Sul piano economico, a dicembre 2024 è stato valutato un risparmio raggiunto dalle opere inizialmente realizzate pari a oltre euro 165 mila. Inoltre, **miglioramenti potranno interessare le condizioni di comfort, igienico-sanitarie e di vivibilità degli ambienti** per pazienti, familiari, professionisti, come risultato delle azioni sul microclima ambientale e sulla qualità dell'aria e dell'acqua. Con riferimento ai **meccanismi per un governo appropriato e sostenibile della partnership**, le professionalità tecnico-specialistiche dell'UOC Manutenzioni, afferente al Dipartimento Tecnico, esercitano la loro attività a presidio dello svolgimento delle diverse fasi dell'operazione, in stretto raccordo con il partner privato. Come per l'anno 2023, anche nel corso del 2024 è stato mantenuto attivo il monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per l'attuazione degli investimenti che si avvale di dinamiche di confronto periodico all'interno di una **"cabina di regia pubblico-privato"** (nel 2024, l'Azienda e il partner privato sono stati coinvolti in una interazione costante e nella partecipazione a 9 incontri congiunti, alla presenza della Direzione Aziendale).
- La collaborazione con il partner privato ha prodotto, nel corso del 2024, diversi **interventi di sviluppo sostenibile sul piano economico, sociale, ecologico**, nell'ambito del percorso intrapreso dall'Azienda di miglioramento del rendimento e dell'efficienza energetica e di riduzione delle emissioni inquinanti e climalteranti. A seguito dell'ottenimento della **certificazione dello standard internazionale "UNI EN ISO 50001:2018" per il Sistema di Gestione dell'Energia** nel dicembre 2023, al termine del percorso di acquisizione con avvio formalizzato ad agosto dello stesso anno (Deliberazione Aziendale n. 781/2023), ad ottobre 2024 si è **tenuto, con esito positivo, il primo audit di sorveglianza annuale**. Tale norma fornisce all'Azienda un quadro di riferimento per l'integrazione delle prestazioni energetiche nell'organizzazione delle attività aziendali ed è orientata alla promozione delle migliori pratiche di gestione dell'energia e del relativo governo nell'ambito dei progetti di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra. Per l'Azienda l'adozione dello strumento e il correlato percorso di mantenimento, la cui attuazione è demandata all'UOC Manutenzioni, contribuiscono a: alimentare approcci sistemici nella definizione di obiettivi energetici e nell'individuazione di strumenti adatti al loro raggiungimento; fissare obiettivi a medio e lungo termine coerenti con quelli europei e nazionali; individuare azioni dirette a ridurre i costi legati ai consumi energetici. Poiché le azioni previste dallo standard internazionale si basano sulla dimensione professionale dell'organizzazione, opera in Azienda un gruppo di lavoro, i.e. **Energy team**, il quale si avvale del raccordo e del coordinamento con la Direzione Aziendale per la condivisione degli esiti delle analisi condotte e l'individuazione, tra gli interventi proposti in sede di definizione delle strategie di miglioramento e contenimento dei consumi, delle linee di azione da inserire nella programmazione dei lavori; il gruppo si compone,

nella sua costituzione iniziale, delle figure aziendali con un impatto potenziale sul Sistema di Gestione dell'Energia, in particolare: il Direttore Generale, il Direttore Sanitario, l'Energy Manager aziendale, il Direttore del Dipartimento Tecnico, il Direttore dell'UOC Manutenzioni, il Direttore dell'UOC Realizzazioni, il Direttore dell'UOC Gestione Logistica, Economale, Contratti e Rapporti con ESTAR, il Direttore dell'UOC Igiene ed Epidemiologia, il Direttore dell'UOC Comunicazione, Informazione e Accoglienza, il Direttore dell'UOC Formazione, i Responsabili per la Programmazione, Qualità e Tecnologia e dell'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC. Parte integrante e sostanziale della norma è il **Documento di Politica del Sistema di Gestione dell'Energia dell'Aou Senese** che rappresenta la dichiarazione dell'organizzazione sulle sue complessive intenzioni e orientamenti in ambito di utilizzo razionale delle risorse energetiche e salvaguardia dell'ambiente, rendendo disponibile una guida per l'attuazione e il miglioramento del Sistema di Gestione dell'Energia in termini di finalità e azioni energetiche aziendali su molteplici piani, tra cui: processi di monitoraggio, percorsi formativi e di sensibilizzazione, attività di comunicazione; il documento può essere oggetto di revisioni e aggiornamenti periodici in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi fissati e della sua adeguatezza alle finalità e al contesto di riferimento. Per accrescere la conoscenza, la sensibilizzazione e una consapevolezza sempre più diffusa all'interno dell'organizzazione sui temi del risparmio energetico, del rispetto ambientale e della gestione quotidiana dell'energia, sulla intranet aziendale è presente una sezione contenente, oltre al Documento di Politica del Sistema di Gestione dell'Energia, anche un 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**. Attenzione è stata posta sul tema delle emissioni in atmosfera con l'avvio 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, l'attuazione, il monitoraggio di strategie di mitigazione delle emissioni di gas climalteranti in atmosfera, insieme al conseguente aggiornamento sistematico del piano di azioni miglioramento.

- È stato portato avanti, nel corso del 2024, il **monitoraggio dei consumi energetici e della spesa per l'approvvigionamento di energia termica ed elettrica impiegate negli immobili del sistema sanitario toscano**, come previsto dal Protocollo d'Intesa del 2023, tra la Regione Toscana, le Aziende Sanitarie territoriali e Ospedaliere regionali e la Società Consortile Energia Toscana s.c.a.r.l. (CET), finalizzato alla definizione di un percorso di ottimizzazione delle politiche energetiche, utilizzo responsabile delle risorse e sostenibilità dei relativi processi a tutti i livelli. Il Protocollo prevede un **tavolo permanente di confronto tra la Regione Toscana e gli Energy Manager delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere toscane** nel perseguimento dei seguenti obiettivi: veicolare le informazioni su possibilità e modalità di accesso a forme di finanziamento ed incentivi legati alla promozione e allo sviluppo di interventi volti al risparmio, alla sostenibilità e ad un uso razionale dell'energia; facilitare l'accesso all'informazione giuridica; elaborare linee di indirizzo condivise sulla gestione efficiente delle strutture e degli impianti; facilitare la condivisione e lo scambio di esperienze e buone pratiche.
- Nell'ambito della partnership pubblico-privato, si individuano **ulteriori progettualità strategiche per alimentare il processo continuo di riqualificazione della struttura ospedaliera**; in particolare, è stata avviata la progettazione di **interventi sul tunnel di ingresso all'ospedale** che, oltre alla riconfigurazione e riqualificazione architettonica degli spazi, anche sul piano dell'aspetto estetico e funzionale dei percorsi di accesso alla struttura ospedaliera, prevede misure di efficientamento energetico con un miglioramento delle condizioni termoigrometriche (relative a temperatura, umidità, ventilazione) per il raffrescamento degli ambienti nel periodo estivo e la

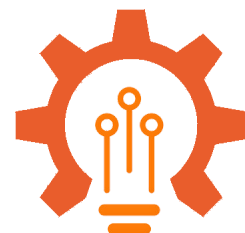
loro mitigazione nel periodo invernale. Tali opere rappresentano un'occasione per creare una nuova immagine dell'ingresso dell'ospedale, renderlo confortevole e sicuro, assicurare agli utenti interni ed esterni un più facile orientamento nei percorsi di accesso, ma anche contribuire al benessere psico-emotivo delle persone attraverso forme visive di contatto con iniziative culturali in corso nella città che concorrono a rinsaldare i forti legami e le connessioni tra l'Azienda e il territorio.



- Il percorso di sostenibilità intrapreso è stato, inoltre, alimentato dalle azioni progettate e sviluppate per promuovere la mobilità sostenibile dei dipendenti, nell'ambito dell'operatività del **Piano degli Spostamenti casa-lavoro (PSCL) - anni 2022-2026** approvato nel 2022 e, al termine del 2024, oggetto di aggiornamento con l'inserimento della scheda di monitoraggio relativa alle iniziative realizzate nel corso dell'anno e ai benefici attesi per i dipendenti (riduzione dei tempi di spostamento e costi di trasporto), per l'Azienda (regolarità dell'arrivo dei dipendenti e rafforzamento dell'immagine aziendale), per la collettività (riduzione delle emissioni di inquinanti e della congestione del traffico veicolare) (Deliberazione aziendale n. 1339/2024). Il Piano persegue la finalità di introdurre nuovi modelli organizzativi ed operativi per migliorare l'accessibilità al luogo di lavoro riducendo l'uso del mezzo privato individuale a favore di modalità di trasporto ambientalmente più sostenibili correlate a minori emissioni di inquinanti. Le azioni svolte nel 2024 hanno continuato a riguardare molteplici ambiti, tra cui: la comunicazione e la sensibilizzazione interna, avvalendosi in particolare della intranet aziendale per la trasmissione di informazioni; i percorsi formativi, con un corso di ecoguida inserito all'interno del Piano Aziendale di Formazione; l'interazione con altri attori del trasporto pubblico locale e della mobilità cittadina; l'adozione di misure per agevolare l'accessibilità dei dipendenti al luogo di lavoro, come l'attivazione di un servizio navetta per i dipendenti, la convenzione con il Servizio del Trasporto Pubblico Locale per abbonamenti a tariffa agevolata e rateizzati sullo stipendio (adesione iniziale di 45 dipendenti), l'ampliamento temporaneo della dotazione di posti auto dei dipendenti in un periodo caratterizzato dall'allestimento ed operatività dei cantieri nelle aree dell'ospedale per la realizzazione delle opere del Masterplan (Capitolo 1 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"); il monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per il rinnovo del parco auto con veicoli elettrici e ibridi.



### 3. RINNOVAMENTO E POTENZIAMENTO TECNOLOGICO



L'ammodernamento del parco delle apparecchiature sanitarie e l'efficientamento dei processi e dei servizi tecnologici messi a disposizione dall'Azienda, avvalendosi delle ICT (Tecnologie Informatiche) e delle TLC (Telecomunicazioni), hanno rappresentato, anche nel 2024, importanti ambiti di sviluppo strategico sui quali l'Aou Senese ha continuato ad orientare le proprie azioni di governo e potenziamento tecnologico, coordinate in una logica di rete con l'Ente di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale (ESTAR), per il miglioramento continuo dei processi clinico-assistenziali e organizzativi, al fine ultimo di creare valore per gli stakeholders aziendali, sia interni che esterni.

- L'Azienda ha proseguito nell'impiego degli strumenti, di cui si è dotata, per la **gestione dei processi di innovazione** e la **definizione di scelte informate in merito alla programmazione dei fabbisogni**. Come per tutte le principali procedure di governo aziendale, l'attuazione operativa di tali strumenti si è avvalsa di un approccio partecipativo basato sul principio di governance dipartimentale che riconosce la centralità dell'interazione tra i Dipartimenti (DAI, Dipartimenti tecnico-amministrativi, Dipartimenti delle Professioni) e la Direzione Aziendale nei processi di programmazione e, in generale, nel buon funzionamento dell'organizzazione (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale"). In particolare:
  - È stato seguito il **percorso di definizione, valutazione e aggiornamento del fabbisogno di apparecchiature sanitarie**, disciplinato dalla relativa procedura aziendale adottata nel 2021 e oggetto di revisione nel corso del 2024 con gli obiettivi di: potenziare ulteriormente la capacità di valutazione e programmazione delle acquisizioni necessarie, attraverso una previsione più puntuale degli effetti determinati dalle potenziali acquisizioni, siano esse in proprietà o in service/noleggio; rivedere la quantità e la tipologia delle informazioni che le strutture richiedenti devono fornire per valutazioni in merito agli effetti previsti dall'eventuale acquisizione su attività e prestazioni che verranno erogate; a fronte del maggior quantitativo di informazioni necessarie, prevedere nuove modalità operative di invio delle richieste di acquisizione da parte dei Direttori dei Dipartimenti e delle Aree interdipartimentali per garantire un iter più efficiente e accurato di definizione del fabbisogno di apparecchiature sanitarie (Deliberazione aziendale n. 123/2024);
  - Allo stesso modo, con riferimento alle **attrezzature non sanitarie, arredi, beni economici inventariabili e servizi**, e alle **attrezzature e servizi in ambito ICT**, sono state attuate le relative **procedure per la determinazione dei fabbisogni da inserire negli strumenti di programmazione**, in risposta alle esigenze di aggiornamento continuo della dotazione aziendale.
- I suddetti percorsi hanno informato e alimentato la **predisposizione dei Piani programmatori aziendali** che, sulla base degli indirizzi strategici perseguiti dall'Azienda, individuano le iniziative da intraprendere in termini di investimento tecnologico e ne quantificano la relativa spesa prevista:
  - Oltre all'approvazione del **Programma biennale 2024-2025 di beni e servizi** (estratto dalla



programmazione dell'attività contrattuale di competenza dell'ESTAR per il biennio con riferimento alle procedure di gara di interesse dell'Aou Senese), sono stati adottati il **Piano dei fabbisogni delle apparecchiature sanitarie** e il **Piano dei fabbisogni di arredi da acquisire entro il 2024**, insieme al **Piano dei fabbisogni dei servizi e delle concessioni annuale 2024** (Deliberazione aziendale n. 478/2024);

- Nel 2024 l'Azienda ha provveduto ad aggiornare il nuovo strumento di programmazione, rappresentato dal **Piano triennale delle manutenzioni e degli investimenti in ambito ICT - ESTAR per il triennio 2024-2026** (Deliberazione aziendale n. 336/2024), che contiene le previsioni di spesa relative alle tecnologie informatiche, sia per quanto riguarda reti e sistemi e procedure e flussi, sia per la manutenzione e assistenza sui contratti in essere nel triennio, sia per le nuove opere eventualmente rivedibili e/o riutilizzabili anche a seguito di novità definite dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il Piano, **sviluppato in collaborazione con l'ESTAR**, è oggetto di monitoraggio e aggiornamento annuale.
- Con riferimento ai processi di **rinnovo del parco delle tecnologie sanitarie**, sono state **consegnate nuove attrezzature per un importo di euro 9,2 milioni** (8,5 milioni nel 2023), di cui **euro 4,7 milioni nell'ambito dei finanziamenti del PNRR**. Tra gli investimenti di maggior rilievo, si individuano le installazioni del nuovo angiografo biplanare e del nuovo acceleratore lineare, che entreranno in funzione all'inizio del 2025. Sono state inoltre attivate una nuova risonanza magnetica e un nuovo Tomografo Computerizzato (TC). Tutte le nuove apparecchiature installate sono dotate di funzionalità di ultima generazione che consentono di eseguire prestazioni e trattamenti in minor tempo, con maggior precisione e minori rischi per il paziente. Ai fini dello svolgimento delle **procedure di sostituzione delle grandi apparecchiature**, approvate dalla DGRT n. 599/2022 (avente ad oggetto "PNRR e PNC - Missione 6 - approvazione degli interventi programmati e assegnazione delle relative risorse"), è stata definita una puntuale pianificazione degli interventi previsti e delle opportune modalità di riorganizzazione e redistribuzione delle attività di erogazione delle prestazioni sanitarie interessate dagli interventi durante l'esecuzione dei lavori (Deliberazione aziendale n. 880/2023), che ha consentito, nonostante i significativi interventi di sostituzione, di assicurare costantemente adeguati livelli di capacità produttiva, senza così pregiudicare i volumi delle prestazioni e i relativi tempi di attesa. I progetti di installazione delle **grandi apparecchiature finanziate dal PNRR** vedranno la loro conclusione entro la fine del 2025, per un **valore complessivo di oltre euro 6,6 milioni**, prevedendo **un ulteriore impegno finanziario di euro 0,6 milioni** per acquisire accessori e strumentazione integrativa indispensabile per l'adeguata messa in uso delle apparecchiature, **e di euro 3,5 milioni** per la realizzazione delle opere edilizie e impiantistiche necessarie all'installazione. Gli investimenti realizzati, a partire dal 2021, hanno permesso di **ridurre il tasso di vetustà delle apparecchiature** ad alto contenuto tecnologico: ad ottobre 2024 risultano installate 27 grandi apparecchiature, di cui 12 con più di 10 anni, pari al 44% del totale (ad inizio 2021 erano 20, pari al 74%), mentre a fine 2025 saranno 30, di cui 5 con più di 10 anni, pari al 15% del totale. Per quanto riguarda il parco tecnologico complessivo, il tasso di vetustà è passato dal 44% del 2021 al 36% del 2024.
- Sono proseguite le attività congiunte della Direzione Aziendale e delle strutture amministrative e tecniche per il **monitoraggio sui processi di acquisizione di attrezzature sanitarie**, con riferimento particolare agli obiettivi infrannuali inerenti alle evasioni degli ordini e agli acquisti.
- Sempre sul piano dei processi di monitoraggio, sono stati sviluppati sistemi per condurre analisi puntuali sull'uso efficiente e razionale delle tecnologie sanitarie grazie alla realizzazione di **cruscotti di Business Intelligence per valutare l'utilizzo delle apparecchiature**. In particolare, il **cruscotto "Utilizzo apparecchiature RIS"**, che consente di misurare l'uso delle **apparecchia-**

ture ad elevata tecnologia collegate al Sistema Informativo Radiologico (RIS) attraverso una valutazione degli accessi effettuati, ha subito un **importante aggiornamento grazie al quale è possibile monitorare in maniera diretta l'attività eseguita con circa 80 diverse apparecchiature**. È stato inoltre arricchito di ulteriori contenuti informativi che consentono di stratificare l'utilizzo in base alla provenienza dei pazienti e dei centri di responsabilità erogatori, nonché di dettagliare le prestazioni effettuate per distretto anatomico e per organo oggetto di indagine, offrendo così informazioni determinanti per l'efficace governo dei percorsi e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle apparecchiature monitorate.



- I processi di **rinnovo degli arredi** in funzione delle nuove opere, allineando le scelte di acquisto all'avanzamento dei lavori e delle ristrutturazioni, alle sostituzioni per obsolescenza e alla continuità delle attività clinico-organizzative, hanno determinato un **impiego di risorse per gli investimenti in arredi per le realizzazioni (anno 2024) confermate pari a circa euro 0,9 milioni**.
- Le **attività di gestione dei processi ICT e TLC**, a supporto delle dimensioni clinico-assistenziale e organizzativa, sono state presidiate dall'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC della Direzione Generale, con gli obiettivi sia del mantenimento della continuità operativa dei sistemi e dei servizi all'interno dell'Azienda, sia dell'innovazione in un'ottica di convergenza delle informazioni per garantire decisioni rapide, oggettive e *data-driven* oltre che per migliorare e incrementare i servizi. In particolare, nel 2024 i principali ambiti di progettualità sono stati:
  - **Processi di innovazione infrastrutturale** (set di progettualità finalizzate ad aggiornare, ed eventualmente ampliare in forma stabile, la capacità dell'Azienda in termini di infrastruttura di telecomunicazioni), quali, ad esempio, la sostituzione degli armadi di piano *rack* e del relativo cablaggio e *networking* del Lotto 4 (piani 5S e 0) e Lotto 2 (piano 6 e in prossimità

delle sale operatorie), il *decommissioning* delle linee telefoniche in carico a Telecom Italia, la sostituzione dei POS aziendali con nuovi device cablati sulla rete dati aziendale. A questi si sono affiancati **processi di innovazione applicativa** (implementazione di servizi a valore aggiunto per i professionisti, i pazienti e gli altri stakeholders) con molteplici iniziative, tra cui la manutenzione evolutiva del nuovo sito web aziendale (Capitolo 7 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”) e un ulteriore sviluppo della progettazione della nuova intranet (Capitolo 6 “Valorizzazione delle risorse umane”). Ancora in tale contesto si è dato seguito alla progressiva implementazione delle progettualità PNRR avviate negli anni precedenti (informatizzazione del DEA, richiesta ristoro pagoPA, migrazione in CLOUD per alcuni applicativi). Sono infine stati avviati diversi progetti su procedure software, fra i quali si menzionano PS/ADT, messa in sicurezza LIS, Elliot (progetto regionale), CUP accettatore (libera professione), TI CCH, Anatomia Patologica e RIS FSE 2.0;

- **Governo dei fabbisogni di attrezzature e servizi e gestione del magazzino ICT e TLC** che ha prodotto, tra i diversi risultati, l’installazione di 331 postazioni di lavoro (fissi, portatili, *all-in-one*), di cui 135 nuove installazioni e 196 sostituzioni, l’aggiunta di 62 nuovi *access point* e 8 *rack*, la sostituzione di 13 *switch*, la messa in opera di 102 nuove stampanti e la sostituzione di 110 obsolete, l’incremento dell’utilizzo delle VDI (*Virtual Desktop Infrastructure*) per un totale di beni informatici gestiti (postazioni di lavoro, scanner, stampanti, fax, tablet, etc.) pari a 6621 unità;
- **Processi di gestione, controllo e ottimizzazione degli impianti e servizi di telefonia e rete dati** funzionali ad interventi come l’installazione e certificazione di 261 punti di rete all’interno dell’Azienda e la posa di 15,6 km di cavi *ethernet*, il monitoraggio dell’utilizzo e dei costi della telefonia fissa e mobile (circa 1800 linee interne e 130 linee mobili attive), la manutenzione dei telefoni cellulari aziendali e delle relative SIM, la gestione dell’impianto cercapersone e delle sostituzioni dei vari apparati di telefonia fissa.
- Sul piano delle **sinergie** e dei **network attivati per lo sviluppo continuo dell’innovazione tecnologica**, l’Azienda ha dato continuità alle relazioni attivate nel 2023 nell’ambito dell’*Alliance for Internet of Things Innovation* (AIOTI), un network europeo che riunisce diverse Aziende, Istituzioni accademiche, Organizzazioni di ricerca e Enti governativi impegnati nello sviluppo e nell’adozione di tecnologie, legate all’*Internet of Things* (IoT) e all’*Edge Computing* (ma non solo), all’interno dell’Unione Europea. Infine, si sono concluse con successo le attività del *Progetto OHIO - Odin Hospital Indoor cOMpass*, finanziato con il programma *EU Horizon 2020* e sviluppato insieme al Dipartimento di Biotecnologie Mediche dell’Università degli Studi di Siena, volte all’ampliamento delle funzionalità di SPOT, piattaforma in uso per la gestione degli spazi e degli asset, al fine sia di georeferenziare gli apparati elettromedicali per agevolarne la manutenzione preventiva e correttiva, sia di sviluppare un’applicazione di infomobilità *indoor*.
- Nel 2024 l’Azienda ha aderito, come membro ordinario, alla Fondazione SAIHUB, ente che ha come obiettivo il rafforzamento dell’ecosistema economico senese e toscano delle Scienze della Vita, favorendo l’introduzione dell’intelligenza artificiale, il trasferimento tecnologico e la diffusione delle competenze scientifiche e professionali volte alla crescita del capitale umano del territorio. L’adesione conferma l’**interesse dell’Azienda nell’attivare relazioni istituzionali e collaborazioni virtuose su progetti di innovazione relativi alle nuove tecnologie e all’intelligenza artificiale**, settori in cui è già operativa con diverse iniziative. Tra queste, si citano le attività propedeutiche alla realizzazione dell’Avatar aziendale, lanciato ad inizio 2025, che è in grado di rispondere alle richieste degli utenti e, quindi, fornire informazioni sui servizi ospedalieri, come contatti e ubicazione dei Dipartimenti e dei reparti, procedure e modalità di effettuazione delle prestazioni e di ritiro dei referti, attività e funzionamento generale dell’Azienda (Capitolo 7



“Comunicazione con gli stakeholders e accountability”).

- Con l'obiettivo di creare opportunità di confronto e condivisione delle migliori pratiche nel campo della sanità digitale, ha avuto luogo la **seconda edizione del convegno nazionale “Data Driven Healthcare: sfide e opportunità di una sanità in continua evoluzione”**, il quale, con presentazioni in sessione plenaria e stand espositivi, ha coinvolto esperti, professionisti, Aziende, Istituzioni e accademici che hanno discusso molteplici temi altamente innovativi, tra cui: l'applicazione di soluzioni basate su intelligenza artificiale, *machine learning* e analisi dei *big data* alla diagnosi, trattamento e gestione delle patologie; lo sviluppo dei sistemi informativi e dei servizi sanitari digitali con l'intelligenza artificiale; le strategie di gestione dei dati.





## 4. RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE AZIENDALE



L'Aou Senese ha consolidato le azioni volte a garantire in Azienda la piena operatività dell'assetto dipartimentale, individuato dal legislatore nazionale e regionale, e ripreso dallo Statuto aziendale, come modello ordinario per il governo operativo di tutte le attività delle Aziende Sanitarie. La continuità del percorso di valorizzazione della governance aziendale basata sui Dipartimenti si caratterizza per la ricerca e lo sviluppo di forme di responsabilizzazione "a cascata" dei diversi livelli organizzativi (i.e. Direzione Aziendale, Dipartimenti, strutture), in vista di una partecipazione informata e consapevole dei dipendenti al funzionamento e alle attività aziendali; ciò facendo leva sul ruolo chiave del Dipartimento, primo interlocutore della Direzione Aziendale, nell'assicurare all'interno dei suoi livelli organizzativi il passaggio e la condivisione di informazioni, insieme al coinvolgimento di tutti i professionisti nel funzionamento e nella vita dell'Azienda. Le azioni in attuazione di un modello dipartimentale così inteso sono riepilogate all'interno del "Piano sul Benessere organizzativo dell'Aou Senese" (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane"), la cui prima edizione è stata adottata nel 2024 (Deliberazione aziendale n. 61/2024); tra gli obiettivi del Piano, vi è infatti quello di mettere a sistema l'impegno organico dell'Azienda nel rafforzamento di meccanismi per una governance aziendale sempre più allargata e condivisa, anche alla luce degli esiti delle ultime indagini di clima organizzativo del Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (anni 2017, 2019, 2023), che hanno fatto emergere aspetti inerenti alla mancata partecipazione e comunicazione delle scelte strategiche ed organizzative all'interno dell'Azienda. Il rafforzamento del ruolo del Dipartimento nei processi decisionali aziendali è stato ricercato attraverso azioni, ricomprese nel succitato Piano, volte a sostenere e accrescere gli approcci informativi e partecipativi, in particolare, nel funzionamento dell'Ufficio di Direzione, strumento di supporto all'operato della Direzione Aziendale, e nelle stesse attività dipartimentali. Pertanto, di seguito sono riportate le principali linee di azione perseguite nel corso del 2024, rimandando per ulteriori contenuti al Capitolo 6 del presente documento mentre, per approfondimenti, al succitato "Piano sul Benessere organizzativo dell'Aou Senese", disponibile nella versione aggiornata al triennio 2025-2027 ([https://www.ao-siena.toscana.it/wp-content/uploads/2025/02/Delibera\\_201\\_2025\\_Piano\\_sul\\_Benessere\\_Organizzativo\\_AOUS.pdf](https://www.ao-siena.toscana.it/wp-content/uploads/2025/02/Delibera_201_2025_Piano_sul_Benessere_Organizzativo_AOUS.pdf)).

- Le **procedure di governo aziendale** che guidano la realizzazione dei processi di programmazione annuale dei fabbisogni di risorse e regolamentano gli ambiti di sviluppo organizzativo per il buon funzionamento dell'Azienda (es. valorizzazione delle risorse umane, rinnovamento e potenziamento tecnologico e strumentale, lavori e organizzazione degli spazi ospedalieri), sono state **oggetto di continua applicazione avvalendosi del coinvolgimento diretto dei Dipartimenti e delle interazioni con la Direzione Aziendale**. Sul piano operativo, sono stati programmati incontri dei Dipartimenti con la Direzione Aziendale, allargati ai Direttori di struttura, figure dirigenziali e chiave del comparto, e a tutto il personale interessato, così come avviene per il processo annuale di budget.
- Nel corso del 2024, si sono svolti **9 incontri dell'Ufficio di Direzione**, organo collegiale a supporto della Direzione Aziendale (art. 18 dello Statuto aziendale), **allargati alla partecipazione, oltre che dei Direttori di Dipartimento, anche dei Direttori di struttura (UOC e UOSA), dei**

**Coordinatori e dei loro Responsabili.** In tale sede, nell'ambito dei molteplici processi decisionali strategici, sono stati presentati i principali atti di governo dell'Azienda, anche a valenza interaziendale, discusse analisi e riorganizzazioni dei percorsi e dei servizi, valutati i risultati e le performance dell'azione organizzativa, esaminate azioni di gestione e organizzazione delle attività e di definizione degli assetti organizzativi aziendali. Inoltre, i lavori dell'Ufficio di Direzione sono stati **aperti, in alcune occasioni nel corso dell'anno, alla partecipazione di ospiti dal mondo istituzionale** (come l'Assessore Regionale al Diritto alla Salute e Sanità) **e da altre realtà organizzative** (come Direttori Generali di Aziende Sanitarie) per un confronto interaziendale sulle buone pratiche di governo aziendale e l'accrescimento delle competenze manageriali dei professionisti. Ai fini di un'appropriata ed efficace attuazione del modello dipartimentale, la Direzione Aziendale ha sostenuto il *middle management* affinché alimentasse, all'interno del proprio contesto lavorativo, processi di condivisione delle decisioni assunte in sede di Ufficio di Direzione, con particolare riferimento a tematiche strettamente strategiche legate, ad esempio, alla programmazione di obiettivi per il medio-lungo periodo, alla valutazione delle performance, a rilevanti progettualità promosse. Utile a tal fine è stata, inoltre, la **pubblicazione di tutti i verbali degli incontri sulla intranet aziendale**, nella sezione "Documenti aziendali", per la consultazione di tutti i dipendenti.

- L'impegno dell'Azienda è stato volto **all'individuazione e al rafforzamento di meccanismi per il coinvolgimento di tutti i professionisti, sia della dirigenza che del comparto, nei processi di governo aziendale**. Gli iter ampiamente partecipati hanno continuato a caratterizzare le fasi propedeutiche all'adozione dei principali atti di programmazione e organizzazione aziendale e di progettualità strategiche a valenza interna ed esterna (tra cui: "Strategie triennali aziendali", "Programmazione integrata triennale di Area Vasta", Progetto dedicato al "Coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura", "Piano sul Benessere organizzativo"), nonché il successivo monitoraggio sulla loro attuazione, con specifiche richieste di contributi ai Direttori di Dipartimento, di Struttura, delle principali articolazioni aziendali; a partire dalla fine del 2023, con l'obiettivo di rafforzare la condivisione e la partecipazione ai processi strategici aziendali a tutti i livelli dell'organizzazione, è stata introdotta la possibilità di consultazione della versione in bozza dei principali atti strategici per tutti i dipendenti che, sulla intranet aziendale, possono visionare il testo e, per un determinato periodo di tempo, avanzare osservazioni o suggerimenti, anche in modalità anonima. È proseguita la calendarizzazione nel corso dell'anno di momenti di confronto tra la Direzione Aziendale ed i professionisti, in alcuni casi anche alla presenza delle Istituzioni, volti alla presentazione degli obiettivi di programmazione strategica, aziendali e interaziendali, delle principali progettualità e delle performance realizzate. Sempre per alimentare processi partecipativi al funzionamento dell'Azienda, sono state avviate iniziative formative sull'esercizio della leadership rivolte a tutta la filiera manageriale mentre, sul piano della gestione delle risorse umane, progettate forme di "valutazione dal basso" della performance individuale (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Nell'ambito dell'operatività del modello dipartimentale, così come peraltro disciplinato dagli specifici regolamenti di Dipartimento, sono proseguiti gli **incontri periodici, in sede di Comitato di Dipartimento**, su temi gestionali e organizzativi relativi a processi di funzionamento dipartimentali, alimentando le prassi di governo partecipato delle attività.
- Con riferimento al **processo annuale di budget**, all'interno delle schede delle articolazioni organizzative sono stati assegnati, per l'anno 2024, alcuni **obiettivi di miglioramento della performance organizzativa complessiva dei Dipartimenti**, su cui si è basata la valutazione delle strutture dipartimentali per la responsabilità condivisa nel raggiungimento di target comuni inerenti ai principali sistemi di valutazione delle performance aziendali, quali: il rispetto della



degenza media del Dipartimento rispetto agli standard regionali; il monitoraggio e la riduzione del tasso di mortalità intraospedaliera per Dipartimento; il mantenimento o incremento del peso medio del DRG del Dipartimento; il mantenimento o incremento della percentuale di DRG di alta complessità per Dipartimento rispetto al totale dei ricoveri ordinari. La verifica e la discussione delle risultanze del monitoraggio delle performance dipartimentali in funzione degli obiettivi di budget, ma anche delle performance aziendali rispetto ad obiettivi regionali e nazionali, è avvenuta periodicamente in Ufficio di Direzione, alla presenza della Direzione Aziendale. Tali processi di informazione sui risultati dell'attività aziendale potranno essere ulteriormente alimentati dall'operatività di **cruscotti di monitoraggio**, introdotti nel 2024, che assicurano una **rappresentazione sinottica, sempre aggiornata, sull'andamento delle principali dimensioni di performance aziendali** (Pronto Soccorso, Ricoveri, Attività Chirurgica, Indicatori di Performance del sistema Bersaglio del Laboratorio Management e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna).

- Sul piano della collaborazione all'interno dell'Azienda, in applicazione del modello di governance dipartimentale, è proseguita la programmazione, e conseguente attuazione e monitoraggio, di **progettualità intra e interdipartimentali** inserite tra gli obiettivi di budget delle strutture coinvolte, al fine di alimentare l'integrazione, il coordinamento e le sinergie multiprofessionali, tra le strutture di un Dipartimento o più Dipartimenti (nel 2024, 13 progetti intradipartimentali e 18 interdipartimentali).
- Le dinamiche di partecipazione e coinvolgimento in Azienda, a tutti i livelli organizzativi, sono state promosse anche attraverso la **programmazione periodica di giornate in cui la Direzione Aziendale ha visitato le strutture richiedenti** (tra cui: endocrinologia, odontoiatria, malattie infettive, senologia, maxillo-facciale, dermatologia, cardiologia interventistica, gastroenterologia, malattie respiratorie, bariatrica, neurochirurgia, chirurgia plastica, reumatologia), incontrando i professionisti che vi operano, sia della dirigenza che del comparto, e discutendo insieme di tematiche inerenti alle specificità dei contesti di appartenenza.
- Lo sviluppo della governance dipartimentale ha continuato ad essere centrale nelle **scelte di progettazione della struttura organizzativa, definizione degli assetti, individuazione delle relazioni alla base del funzionamento dell'organizzazione**. Tra gli obiettivi perseguiti al fine anche di rendere l'organizzazione pronta ad integrare nel suo operato le innovazioni e le progettualità strategiche in corso di sviluppo, vi è il rafforzamento della valenza trasversale dell'azione organizzativa e la configurazione di articolazioni aziendali sempre più funzionali alla natura e tipologia delle attività svolte, oltre che omogenee in termini di discipline afferenti, contribuendo a migliorare le condizioni lavorative ed i processi di lavoro, l'impiego efficiente e appropriato delle risorse (umane, tecnologiche, strutturali) per lo svolgimento dei percorsi clinico-assistenziali, le collaborazioni multiprofessionali, l'integrazione orizzontale di competenze. In quest'ottica si sono collocate le scelte di:
  - **Valorizzazione dell'organizzazione per Aree, in particolare interdipartimentali**, per rendere le sinergie tra i Dipartimenti funzionali al coordinamento trasversale di attività e funzioni proprie delle strutture afferenti, agevolare il confronto tra professionisti nonché un presidio governato delle risorse all'interno dei processi clinico-organizzativi (nell'organigramma aziendale, sono presenti due aree interdipartimentali: "Anestesia e Rianimazione" e "Diagnostica per immagini e radiologia interventistica"). Come disciplinato dallo Statuto aziendale, le Aree interdipartimentali sono individuate quali articolazioni organizzative che prevedono il coinvolgimento di almeno due strutture con funzioni omogenee, collocate all'interno di Dipartimenti diversi, e sono costituite in un'ottica di continuo confronto e miglioramento delle attività clinico-assistenziali ed organizzativo-gestionali, garantendo: l'integrazione orizzontale di conoscenze e competenze multiprofessionali, la formazione e lo sviluppo professionale, la

diffusione della cultura della partecipazione, la condivisione delle risorse umane, tecnologiche e strutturali. Anche nel corso del 2024 l'assetto, l'operatività e la funzionalità delle Aree interdipartimentali sono stati oggetto di monitoraggio, le sinergie emergenti al loro interno si sono confermate centrali nello sviluppo di iniziative e progettualità strategiche e di cambiamento organizzativo (Capitolo 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei processi di cura e degli esiti"), mentre i Responsabili di Area hanno continuato a prendere parte ai lavori dell'Ufficio di Direzione alla luce del principio organizzativo di governance aziendale sempre più partecipata;

- Riorganizzazione e ridefinizione dell'assetto dei Dipartimenti, anche attraverso il **processo di razionalizzazione del numero di articolazioni organizzative** (Capitolo 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti"), affinché la gestione delle risorse e delle relazioni intradipartimentali potessero risultare sempre più funzionali al miglioramento dell'appropriatezza e dell'efficacia dei percorsi di cura e assistenza, rafforzando pertanto l'organizzazione dipartimentale;
- **Piena operatività del nuovo assetto del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche e del Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie e della Riabilitazione e della Prevenzione** che prevede l'adozione di un approccio di assegnazione funzionale delle risorse alle Aree o Piattaforme assistenziali, definite come aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni e/o intensità/complessità di attività (art. 44 dello Statuto aziendale), con gli obiettivi di superare i modelli verticali di assegnazione alle strutture, valorizzare i meccanismi di integrazione e sinergia tra professionisti, alimentare scelte informate di definizione dei fabbisogni e di impiego delle risorse, migliorare la chiarezza di ruoli, funzioni, relazioni organizzative.
- Per rispondere alle esigenze di **bilanciamento delle varie responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro** calandole nel modello dipartimentale, è proseguita, con continuità e tempestività di intervento, la gestione del processo di aggiornamento del **sistema deleghe**, ai sensi del D.lgs. 81/2008, in funzione dell'organigramma aziendale, e il supporto operativo ai delegati.
- È stato oggetto di applicazione il regolamento sul sistema di valutazione della dirigenza (titolari di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di programma e professionali) che prevede, oltre alla valutazione pluriennale, una verifica annuale basata su molteplici dimensioni di performance, sia prestazionali e organizzative legate al grado di allineamento dell'azione individuale agli obiettivi aziendali, sia soft relative alle competenze e comportamenti individuali. Lo strumento risponde all'esigenza di guidare le scelte su assetti e processi organizzativi e sull'**allineamento tra i sistemi di valutazione della performance, a partire dal livello individuale, e quelli di programmazione e controllo**, in vista del funzionamento complessivo dell'organizzazione e dell'unitarietà dell'azione aziendale (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Con l'obiettivo di includere misure della capacità individuale di sviluppare un clima partecipativo all'interno della singola realtà lavorativa, è stato avviato l'iter di modifica dei regolamenti sul sistema di valutazione del personale dirigente e del comparto che prevede l'**integrazione dei criteri di valutazione della performance individuale del personale dirigente e titolare di incarico di funzione del comparto con la valutazione da parte dei dipendenti assegnati ("valutazione dal basso")**. Tale iter si è caratterizzato per la chiusura del confronto con le OO.SS. e la condivisione del testo con l'Organismo Indipendente di Valutazione (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").



- Nel corso dell'anno **molteplici azioni sono state dedicate a dare visibilità a obiettivi programmatici, performance realizzate, riorganizzazioni, progetti aziendali**, avvalendosi degli strumenti di comunicazione interna (newsletter, comunicazioni a lista utenti, etc.), della intranet aziendale con le sezioni dedicate alle principali iniziative strategiche in essere ("Benessere organizzativo", "Documenti di rilevanza strategica", etc.), del sito web istituzionale con l'aggiornamento continuo delle pagine informative su attività e performance aziendali ("Atti di Governo Aziendale", "Azienda in Cifre", etc.), della programmazione di eventi a tema aperti alla partecipazione della comunità aziendale ("Settimana dedicata alla partecipazione e all'ascolto dei dipendenti", "Focus Aou Senese", etc.) (Capitoli 6 "Valorizzazione delle risorse umane" e 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").



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



Nel 2024 l'Aou Senese ha riaffermato la propria volontà strategica di garantire, attraverso specifiche azioni di carattere aziendale e interaziendale, continuità alle prassi di innovazione organizzativa, miglioramento dei percorsi clinico-assistenziali, responsabilizzazione sulle funzioni di gestione e governo dei processi, razionalizzazione e ottimizzazione della struttura organizzativa, valorizzazione delle reti a livello di Area Vasta, regionale e nazionale, coinvolgimento degli stakeholders nelle attività di progettazione ed erogazione dei servizi.

- Al fine di assicurare un appropriato governo dei percorsi ambulatoriali e chirurgici in Azienda, è **proseguita l'attività della gestione operativa (UOC Organizzazione dei Servizi Ospedalieri)** per la messa in campo di misure organizzative orientate ad un'attenta pianificazione delle piattaforme produttive condivise (sale operatorie, ambulatori, posti letto), alla programmazione dell'attribuzione delle risorse, al monitoraggio costante di indicatori relativi all'uso efficiente degli asset ed alla capacità di tempestiva e appropriata risposta ai bisogni di salute e alla domanda di prestazioni per individuare e applicare interventi correttivi. L'azione della gestione operativa aziendale si è mossa all'interno del quadro normativo regionale e del modello di governance delle liste di attesa per le prestazioni ambulatoriali e chirurgiche, tramite la definizione del **Piano aziendale di miglioramento delle liste di attesa per l'anno 2024, adottato in applicazione della DGRT n. 243/2024** ("Piano miglioramento Liste di attesa Interventi chirurgici e prestazioni ambulatoriali. Anno 2024"), il quale ha dettagliato i monitoraggi e le azioni per il recupero delle liste di attesa, con riferimento sia alla specialistica ambulatoriale che a quella chirurgica, su differenti livelli operativi, i.e. miglioramento organizzativo, aumento dei volumi di attività aggiuntiva e studio dell'appropriatezza prescrittiva, al fine del raggiungimento degli obiettivi regionali (Deliberazione aziendale n. 351/2024).

Relativamente al **percorso ambulatoriale**, sono state perseguite le azioni di miglioramento già avviate, con particolare attenzione all'ottimizzazione delle liste di attesa e al governo dell'appropriatezza prescrittiva:

- È continuata l'applicazione dei **sistemi di monitoraggio** implementati, con il perfezionamento del sistema informatizzato per il monitoraggio della **presa in carico** che prevede trend dei volumi delle prescrizioni di controllo per Unità Operativa;
- È stata rilasciata la **procedura del servizio di Help Desk (HD)** per la semplificazione delle prenotazioni delle prestazioni specialistiche ambulatoriali che non trovano disponibilità (A.DS.IO.79), recependo la DGRT n. 1347/2023, la cui applicazione ha **consentito di recuperare 17.357 prestazioni** che avevano riscontrato criticità di percorso o di disponibilità, pari all'84,13% degli inserimenti nella piattaforma HD;
- È stato consolidato il **sistema di televisita** con l'aggiornamento della procedura dedicata (IO.56.DS Rev.1), che ha permesso di coinvolgere nuove discipline, soprattutto per il rilascio dei piani terapeutici, e ha determinato l'erogazione complessiva di **1.710 televisite di controllo**;



- In attuazione delle linee di programmazione di **Area Vasta** (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”), sono state **avviate le fasi due e tre dello studio sull’appropriatezza prescrittiva**, con particolare riferimento alla corrispondenza del quesito diagnostico con i criteri di appropriatezza RAO (Raggruppamenti di attesa omogenea) e le note di appropriatezza regionale per le prestazioni previste nella DGRT n.785/2023, al fine di migliorare il tasso prescrittivo delle prestazioni oggetto di studio. Dai dati del campione estratto nella fase due, le prescrizioni appropriate per quesito clinico e rispetto dei RAO sono risultate essere il 28,3% del totale del campione, mentre per la fase tre dello studio sul campione rappresentativo è in corso la raccolta dei dati;
- È stata garantita continuità ai lavori all’interno dei **tavoli interaziendali, con l’Azienda UsI Toscana Sud Est** e la Medicina Generale, per la condivisione dei risultati della fase due dello studio sull’appropriatezza prescrittiva per un migliore triage delle richieste, al fine di evitare prescrizioni inappropriate e garantire l’accesso prioritario ai pazienti con reale necessità clinica;
- È proseguita la **produttività aggiuntiva** per l’abbattimento delle liste di attesa nelle discipline particolarmente critiche e il recupero delle prestazioni ambulatoriali, recependo la DGRT n. 243/2024, ed è stato attivato il **Progetto Clessidra**, disciplinato dalla DGRT n. 1280/2023, con il **recupero complessivo di 14.908 prestazioni** di specialistica ambulatoriale.

In merito ai volumi realizzati nel 2024, si è **consolidato quanto conseguito nel 2023** (Capitolo 9 “Miglioramento delle performance aziendali”), registrando l’erogazione complessiva di 335.352 visite di specialistica ambulatoriale (318.247 nel 2023, +5%) e 199.721 prestazioni di diagnostica per immagini (193.599 nel 2023, +3%).

Riguardo alle **prestazioni oggetto di monitoraggio per i tempi di attesa**, nel 2024 sono state effettuate un totale di 73.811 prenotazioni, di cui 62.591 entro i tempi di attesa, raggiungendo l’**84,8% del rispetto dei tempi regionali** (90,2% per i tempi nazionali) a fronte dell’83.3% del 2023. Il **Catchment Index**, ovvero la percentuale di prestazioni prenotate su quelle prescritte nella provincia Senese, è **cresciuto ulteriormente rispetto al 2023 (61,2%) arrivando al 64,4%**.

Con riferimento al **percorso chirurgico**, il team di gestione operativa si è mosso all’interno del quadro di regole e procedure definite dal regolamento del blocco operatorio approvato nel 2022 che disciplina il governo del percorso, con riferimento a: programmazione e assegnazione puntuale delle sedute sulla base della priorità delle liste di attesa chirurgiche e delle risorse di sala operatoria per mantenere l’allineamento tra domanda e offerta di interventi di patologia oncologica, e non, di tutte le specialistiche; organizzazione e controllo delle attività dei blocchi operatori in termini di impiego di risorse (professionali, strutturali e tecnologiche); monitoraggio sistematico volto ad individuare tempestivamente le criticità emergenti (monitoraggio sulle liste di attesa, in particolare oncologiche, e monitoraggio sull’utilizzo delle ore assegnate di sala operatoria con invio settimanale di report ai Direttori delle Unità Operative).

Tra le altre azioni, già sviluppate nel corso del 2023, e ulteriormente consolidate:

- Si è data attuazione alla **procedura aziendale sulla gestione del percorso chirurgico oncologico** che ne illustra le fasi salienti e gli strumenti aziendali di monitoraggio, al fine ultimo di garantire l’intervento chirurgico entro 30 giorni dall’immissione in lista di attesa del paziente;
- Sul piano dell’**offerta formativa**, sono proseguite le attività del **progetto, rivolto al team di gestione operativa e agli attori di uno dei percorsi chirurgici, che si basa sul ricorso all’approccio del lean management** per guidare le scelte di ottimizzazione dell’impiego dei



vari asset produttivi con l'obiettivo di renderne ancora più efficiente la gestione;

- Con riferimento al miglioramento continuo di tutte le fasi del percorso chirurgico, il team di gestione operativa è stato impegnato, in particolare, nel **correlare la programmazione delle sedute operatorie con la preospedalizzazione**, in vista dell'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e della minimizzazione del disagio dei pazienti, garantendo sempre maggior appropriatezza nella presa in carico durante il percorso;
- Nell'ambito dei sistemi di programmazione e controllo, e in particolare del processo annuale di budget, sono stati inseriti, per l'anno 2024, **specifici obiettivi all'interno delle schede di budget delle strutture chirurgiche relativi a molteplici dimensioni** (es. 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 potenziali non conformità periodicamente segnalate dal team di gestione operativa), con finalità di indirizzo dell'azione organizzativa;
- Sono stati oggetto di sviluppo continuo e monitoraggio, nonché dell'introduzione di nuove progettualità, i **percorsi chirurgici interaziendali a livello di Area Vasta** inseriti nella Programmazione integrata triennale sviluppata insieme all'Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende sanitarie"). Relativamente ai percorsi interaziendali di **chirurgia pediatrica e robotica**, avviati nel 2022, è proseguito l'impegno congiunto delle due Aziende, nel primo caso, nell'operatività di equipe miste per l'erogazione di prestazioni chirurgiche robotiche presso il Polo dell'Aou Senese (per finalità di ottimizzazione dell'impiego del sistema robotico, formazione e acquisizione di esperienza sul campo, equità di accesso alle prestazioni) e, nel secondo, nella presa in carico del bambino, dalla visita ambulatoriale all'intervento chirurgico e follow-up, presso il Presidio Ospedaliero territoriale da parte di un team clinico-assistenziale integrato Aou Senese - Azienda Usl Toscana Sud Est (per finalità di equità e prossimità delle cure, sviluppo di skills pediatriche in ambito chirurgico e anestesiological, qualità e sicurezza dei percorsi).

Tra le azioni, invece, introdotte nel corso del 2024:

- È stata inaugurata la **nuova sala operatoria dell'ortopedia**, presso il Lotto 1 piano 4, dotata di tecnologie innovative e con spazi progettati su misura e attenzione al service design, che prevede al suo interno una recovery room funzionale all'ottimizzazione dei tempi di sala operatoria;
- **Il regolamento di sala operatoria è stato applicato presso il blocco angiografico**, mentre **l'utilizzo dell'applicativo informatico chirurgico ha interessato anche le unità operative interventistiche**;
- **La funzione di bed management è stata estesa ad ulteriori setting di ricovero**, come ad esempio la cardiologia interventistica, con conseguente diminuzione degli interventi chirurgici rimandati.

**I volumi di interventi chirurgici sono cresciuti ulteriormente nell'anno 2024**, consolidandosi e confermando il trend aziendale di recupero della casistica chirurgica. **L'attività chirurgica in elezione è passata da 13.866 interventi nel 2023 a 13.898 nel 2024**, mentre **l'attività chirurgica in urgenza da 3.461 nel 2023 a 3.575 nel 2024**. Si è inoltre continuato a presidiare il **processo di crescita aziendale dell'attività di chirurgia oncologica**, sia in termini di volumi di attività che di **capacità di rispettare i tempi di attesa previsti per gli interventi con classe di priorità "A"**, i quali dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di inserimento in lista di attesa chirurgica; con particolare riferimento a questa ultima dimensione di performan-





ce, nell'anno 2024 l'Aou Senese ha **raggiunto e superato l'obiettivo, presente nel Piano Nazionale di Governo delle Liste di Attesa (PNGLA), del 90% di interventi eseguiti entro i tempi previsti**, raggiungendo il valore del **94%**. Il governo del percorso chirurgico ha mantenuto stabile, nel corso del 2024, l'**ottimizzazione degli spazi di sala operatoria**, utile a fronteggiare diverse criticità che si sono presentate nel corso dell'anno; come per il 2023, per molte settimane durante l'anno sono state assegnate **fino a 900/ore a settimana di alta, media e bassa complessità chirurgica**. In ortopedia è stata ampliata l'offerta chirurgica per i pazienti traumatologici al fine di diminuire l'attesa per l'intervento dopo una frattura. Anche nel 2024, sono proseguite le prestazioni chirurgiche aggiuntive in regime di day surgery/ordinario per molteplici strutture aziendali (ortopedia, chirurgia oncologica della mammella, chirurgia toracica, chirurgia vascolare, chirurgia bariatrica, chirurgia maxillo facciale, chirurgia generale ad indirizzo oncologico, chirurgia generale e del trapianto di rene).

Ai fini di un maggior **potenziamento della chirurgia robotica**, sono state identificate ulteriori azioni volte alla ricerca di ambiti di sviluppo dell'attività, sia in termini di nuove applicazioni cliniche che di ottimizzazione dell'utilizzo della piattaforma robotica. Prosegue il progetto di collaborazione con AB Medica volto alla **crescita del programma di chirurgia robotica in Aou Senese**, tramite percorsi formativi, analisi organizzative, individuazione e sviluppo di misure di miglioramento (tra cui: revisione dei lay-out di sala operatoria e protocolli dedicati per procedura), funzionali all'ottimizzazione dell'impiego della piattaforma robotica Da Vinci XI SI 4000 dual Console Intuitive Surgical. La progettualità individua molteplici specialità (urologia, chirurgia generale, chirurgia toracica, ginecologia, chirurgia bariatrica, chirurgia pediatrica, otorinolaringoiatria, chirurgia dei trapianti di rene) e, per ognuna di queste, procedure eseguibili tramite la tecnologia robotica in condizioni di efficacia clinica, appropriatezza e sostenibilità. Oltre all'iniziativa strategica con AB Medica, sempre sul piano del miglioramento continuo dei percorsi chirurgici robotici e delle performance organizzative realizzate, sono stati definiti **obiettivi di budget specifici per le strutture interessate** da tali attività e **assegnate 12 ore di sala robotica al giorno alle diverse discipline chirurgiche** che fanno uso del robot. L'attenzione posta all'attività di chirurgia robotica in Azienda, anche con riferimento alla dimensione interaziendale attraverso lo sviluppo della succitata progettualità in collaborazione con l'Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre Aziende"), ha portato ad un aumento, crescente negli ultimi anni, delle performance realizzate che, nel 2024, si sono caratterizzate per il **superamento della soglia di 450 interventi chirurgici con metodica robot-assistita/anno (515, di cui 196 di urologia, 81 di chirurgia generale e oncologica, 4 di chirurgia generale e trapianti di rene, 98 di chirurgia toracica, 78 di chirurgia bariatrica, 32 di ginecologia, 23 di otorinolaringoiatria e di chirurgia della tiroide, 3 di chirurgia pediatrica), registrando incrementi del 19% rispetto al 2023 (433 interventi) e del 46% rispetto al 2022 (353 interventi)**.

Durante il 2024, anche a seguito dell'adozione della Deliberazione aziendale n. 249/2024 relativa alla riconversione degli interventi chirurgici dal regime ordinario a day surgery e ambulatoriale, sono stati **eseguiti 11.871 interventi di chirurgia ambulatoriale con un incremento del 4,4%** rispetto all'anno precedente. In particolare, la chirurgia vascolare ha aumentato la propria attività ambulatoriale dell'80% (90 interventi nel 2023 e 462 interventi nel 2024); sono stati riconvertiti, infatti, molti interventi di day surgery lasciando spazio nei setting di ricovero alle procedure più complicate (un'azione che ha consentito di far scorrere la lista di attesa chirurgica).

- Per molteplici finalità, tra cui la risoluzione dei problemi di *overcrowding* in Pronto Soccorso, è stata riattivata, a partire da luglio 2023, la **Discharge Room**, come strumento di potenziamento dell'organizzazione per agevolare i flussi in entrata e in uscita dall'ospedale, facilitando i processi di dimissione e ammissione dei pazienti con conseguente riduzione del *boarding* in Pronto Soc-

corso. All'interno del locale dedicato al servizio, dotato di area relax, sono accolti, da infermieri e personale di supporto, i pazienti dimessi dai reparti di degenza, dal Pronto Soccorso e dall'Osservazione Breve Intensiva. La disciplina del percorso di gestione delle dimissioni attraverso il servizio è stata oggetto di specifica procedura aziendale, con riferimento alle tipologie di pazienti che vi possono transitare, alle modalità e agli orari di attivazione e funzionamento del servizio al fine di standardizzarne e ottimizzarne la fruizione, alle funzioni del personale assegnato alla Discharge Room. Nel 2024, sono stati **ampliati i criteri di arruolamento e inserimento del paziente in dimissione**.



- Nel corso del 2024, l'Aou Senese ha sostenuto le proprie **attività di consolidamento e sviluppo continuo dei percorsi trapiantologici e di procurement**, in un'ottica di rafforzamento della rete trapiantologica regionale.

Relativamente ai **percorsi trapiantologici di cuore, rene, polmone**, ai fini del mantenimento delle autorizzazioni secondo quanto previsto dalla Regione Toscana e dall'Organizzazione Toscana Trapianti, si rileva:

- L'aggiornamento dei contenuti dei PDTA dei percorsi di trapianto e dei documenti di organizzazione dei Programmi e dei Centri di Trapianto, delle Carte dei Servizi, dei documenti aziendali relativi a percorsi e attività funzionali all'attività di trapianto, dei piani di miglioramento;
- L'aggiornamento e l'invio della documentazione richiesta dal Ministero della Salute/Centro Nazionale Trapianti per il rinnovo delle autorizzazioni (es. a seguito della domanda di rinnovo dell'autorizzazione di trapianto di rene da vivente, è stato confermato il mantenimento dell'attività da parte del Centro Nazionale Trapianti);



- Lo svolgimento, tra novembre 2024 e gennaio 2025, degli audit per il mantenimento del possesso dei requisiti autorizzativi e di accreditamento applicabili ai Centri di Trapianto nell'ambito dei Programmi Regionali di trapianto di cuore, polmone e rene;
- Il mantenimento delle collaborazioni interaziendali e interistituzionali per il rafforzamento delle reti a livello nazionale (es. Protocollo d'Intesa con l'Aou di Padova per attività chirurgica nell'ambito del trapianto di cuore e polmone) e per l'attività professionalizzante ai fini della formazione specialistica di area sanitaria (es. Convenzione con l'Università degli Studi di Padova) (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").

Relativamente al **trapianto di fegato**, l'Aou Senese è entrata nella rete toscana come centro di riferimento per l'Area Vasta Sud Est per la diagnosi e la cura dei pazienti con cirrosi epatica scompensata o tumore del fegato, per la loro valutazione pre-trapianto e per l'esecuzione di tutti gli accertamenti e le procedure richieste dal protocollo, oltre che per il follow-up post trapianto.

Per l'**area del procurement**, sono stati revisionati documenti aziendali di disciplina e organizzazione dei percorsi (es. procedure su: valutazioni strumentali per l'accertamento della morte encefalica, accertamento di morte con criteri neurologici, segnalazione e gestione del percorso del potenziale donatore di tessuti per decesso in arresto cardiorespiratorio) e pubblicato il PDTA sulla donazione a cuore fermo controllato (A.DS.PA.2021). Inoltre, è proseguita la continua attività di audit di condivisione con la rete territoriale di procurement e l'Organizzazione Toscana Trapianti, attraverso incontri a cadenza settimanale finalizzati alla revisione dei percorsi e all'analisi dei dati di attività. Tra le ulteriori azioni si rileva, per quanto riguarda l'operatività h24 medica, la costante attività di supporto, da parte delle strutture di anestesia e rianimazione, per il rafforzamento della funzione di procurement in Azienda. Sul piano dello sviluppo professionale, anche nell'ambito della collaborazione a livello di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), è proseguita la formazione intensiva rivolta al personale sanitario al fine di potenziare la conoscenza e la sensibilizzazione sulle tematiche di donazione, mentre si è confermata l'attività di informazione per la collettività, in collaborazione con il mondo del volontariato, in particolare con iniziative rivolte all'ambito scolastico (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").

Il **Programma di Trapianto di cellule staminali emopoietiche (CSE)** ha ricevuto, a febbraio 2024, l'accREDITAMENTO del Centro Nazionale Trapianti / Centro Nazionale Sangue, relativo alla conformità ai requisiti minimi organizzativi, strutturali, tecnologici, mentre a luglio 2024 il rinnovo dell'autorizzazione del Centro Regionale Trapianti. Durante l'anno, è proseguito il percorso per la qualifica autorizzativa allo svolgimento di attività immunoterapica con terapia cellulare CAR-T. In quest'ottica è stata pubblicata la procedura a disciplina del percorso assistenziale del paziente candidato a trapianto di cellule staminali emopoietiche e a terapia CAR-T (A.DS.PA.191. Rev.1) e sono stati completati i processi obbligatori per l'accREDITAMENTO all'eccellenza JACIE e la fase di qualifica farmaceutica. A novembre, il Programma ha ricevuto la verifica ispettiva JACIE, e a dicembre 2024 ha terminato la qualifica KITE-Gilead per l'utilizzo della terapia cellulare CAR-T nei pazienti affetti da Linfomi e Leucemia Acuta Linfoblastica B.

Sono proseguite le attività del **Centro conservazione cute** (Banca Tessuti e Cellule - Regione Toscana), all'interno della rete integrata regionale, con riferimento specifico ai seguenti processi e percorsi: operatività del team medico-infermieristico di prelievo di cute da donatore che opera in ambito regionale per garantire la continuità e la stabilità dell'attività di procurement di tessuto cutaneo; svolgimento delle successive fasi di processazione e *banking*; distribuzione di tessuto per trapianto in attuazione delle convenzioni interaziendali anche in ambito nazionale; collaborazione con il Centro Nazionale Trapianti (CNT) per il supporto a progetti di rilevanza



internazionale; continuità dei progetti innovativi di ricerca nel settore dei trapianti di tessuti in collaborazione con l'equipe dell'UOC Dermatologia (oggetto di brevetto una matrice dermica acellulare sterile per l'impiego in numerosi ambiti chirurgici) e con altre strutture aziendali (es. con la UOC Chirurgica oncologica della Mammella, trapianto di tessuto areola-capezzolo per impiego autologo, autorizzato dal CNT, e tessuto adiposo per uso autologo, in fase di autorizzazione); sviluppo continuo di corsi di formazione per l'attività in area classificata di operatori di banche di tessuti, in collaborazione con il CNT, e dell'offerta formativa rivolta a medici e infermieri destinati al team di prelievo della cute.

Il **Centro Trapianti di cornea** ha consolidato la propria attività nella diagnosi e trattamento delle patologie corneali. Tra le tipologie di procedure chirurgiche terapeutiche effettuate nel 2024, si individuano il trapianto di epitelio limbare e/o trapianto di membrana amniotica (6), il trapianto di cornea lamellare anteriore (2) e posteriore (20) e il trapianto di cornea perforante (10), mentre, tra le patologie corneali per le quali è stata necessaria una procedura di trapianto, la cheratopatia bollosa (17), distrofia endoteliale di Fuchs (5), ulcera neurotrofica (5), leucoma corneale (3), perforazione corneale (3), cheratopatie degenerative (2), scompenso pregressa cheratoplastica (2), cheratocono (1).

Il **Coordinamento aziendale dei trapianti** ha continuato ad essere centrale nel governo dei percorsi trapiantologici aziendali, guidando e coordinando i processi di programmazione, gestione, monitoraggio e innovazione verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali e regionali. Nel corso del 2024 è stata aggiornata la sua composizione inserendo la partecipazione dei professionisti impegnati nello svolgimento delle attività inerenti al trapianto di cornea (Deliberazione aziendale n. 818/2024). Il Coordinamento, nell'ambito dei 6 incontri svolti nel 2024, è stato sede di discussione e confronto su tematiche relative all'analisi dei *missing* in Azienda e alle relative proposte di miglioramento, alla creazione e all'operatività di cruscotti di monitoraggio dei dati di attività, in collaborazione con l'UOC Controllo di Gestione, alle sinergie con il volontariato per lo sviluppo di progetti condivisi, alla valutazione e al monitoraggio sui documenti strategici.

È stata **avviata la revisione dei documenti strategici aziendali per il triennio 2025-2027** relativi ai Centri di Trapianto dell'Aou Senese (es. trapianto di rene, cuore, polmone, cellule staminali emopoietiche), oltre che delle funzioni di procurement in Azienda e del Centro conservazione cute, i quali individuano gli obiettivi da perseguire verso i target di attività e di esito definiti e assegnati dall'Organizzazione Toscana Trapianti e dalla Regione Toscana.

Sul piano dei processi di **miglioramento e semplificazione delle attività di gestione e controllo dei percorsi trapiantologici**, la funzione di procurement in Azienda è stata interessata dalla creazione di un programma per la gestione dei *missing* per agevolare i processi di monitoraggio quotidiano da parte degli operatori del Coordinamento locale, mentre il Programma di Trapianto di polmone dall'adozione di Mini Pleiade per la gestione e programmazione delle prime visite e di follow-up.

In termini di volumi di attività, **nel 2024 sono stati realizzati 173 interventi di trapianto (165 nel 2023, 124 nel 2022)**, di cui 23 trapianti di cuore, 26 trapianti di polmone, 40 trapianti di rene, 50 trapianti di midollo, 34 trapianti di cornea. Inoltre, il Centro conservazione cute ha effettuato prelievi di cute su un totale di 148 donatori, con 321.298 cm<sup>2</sup> prelevati e 198.236 trapiantati (di cui 50% su ulcere, 40% su gravi ustioni, 6% per chirurgia ricostruttiva, 4% per altri tipi di perdita di sostanza), 1097 innesti, 20 opercoli bancati (prelevati in Aou Senese) per conto della Banca Aou Careggi, 14 segmenti di tessuto muscolo-scheletrico distribuiti dal Centro conservazione cute sempre per conto della Banca Aou Careggi.

- Sul piano dell'operatività della Rete Regionale per le Malattie Rare e delle Reti Europee ERN





(*European Reference Networks for rare diseases*), i **Centri di riferimento presenti in Aou Senese hanno consolidato la propria attività volta a garantire specifici percorsi dedicati alle malattie rare**, con l'obiettivo di offrire ai pazienti un approccio multidisciplinare alla diagnosi e alla cura, con un supporto personalizzato, tempestivo e integrato. Le azioni in essere sono volte ad assicurare l'accesso facilitato ai percorsi di diagnosi precoce, cura e monitoraggio della malattia rara, il presidio dei percorsi di transizione dal bambino all'adulto, il sostegno alle reti territoriale, regionale e nazionale delle malattie rare, lo sviluppo continuo delle collaborazioni e convenzioni con altre strutture e Centri.

- Nell'ambito del progetto dedicato al coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), le **dinamiche di collaborazione emerse dai lavori del tavolo permanente di confronto sulle donazioni di sangue** tra i rappresentati delle organizzazioni di volontariato, il Direttore del Servizio Trasfusionale e la Direzione Aziendale, hanno orientato le scelte in merito sia agli aspetti organizzativi del servizio per renderlo sempre più funzionale alle esigenze dei donatori, sia alla realizzazione di iniziative per la promozione e sensibilizzazione sulle attività di donazione (es. aperture straordinarie domenicali e a tema, insieme alle iniziative in attuazione dei Protocolli di intesa con il mondo del lavoro). L'efficacia della collaborazione nei processi di miglioramento continuo del servizio in Azienda è riscontrabile nella consolidata crescita delle performance realizzate, connotate dall'**incremento dei volumi complessivi di donazioni del 2,2% rispetto al 2023 (+ 8,7% nel 2023 rispetto al 2022)**, con le donazioni di sangue intero aumentate del 3% (in linea con i dati regionali) e quelle delle plasmaferesi del 6% (dato superiore alla media regionale che si attesta intorno al 4%); allo stesso modo, si è registrata una crescita del numero degli aspiranti donatori del 3%. Tali risultati confermano il virtuoso operato dell'**Aou Senese che, in confronto con le altre Aziende ospedaliero-universitarie toscane, ha registrato un maggior numero di donazioni di sangue intero** (7.176 unità rispetto a 6.607 dell'Aou Pisana, 6.152 dell'Aou Careggi e 5.561 dell'Aou Meyer). Incrementi hanno interessato anche la raccolta di cellule staminali finalizzate al trapianto di midollo osseo (+8,3%), le prestazioni di laboratorio per pazienti interni (+2,3%), le attività ambulatoriali di aferesi terapeutica (+5,5%). Le indagini sulla soddisfazione degli utenti che accedono al servizio, attraverso la somministrazione di questionari, hanno mostrato complessivamente valori ottimi per quanto riguarda le attività di donazione di sangue ed emocomponenti (8518 questionari somministrati), donazione di cellule staminali emopoietiche (61 questionari somministrati), aferesi terapeutica (324 questionari somministrati).
- Con riferimento agli obiettivi di **razionalizzazione dei costi e delle risorse** in vista della sostenibilità complessiva del Sistema Sanitario Regionale, molteplici sono le **azioni realizzate congiuntamente con l'Azienda Usi Toscana Sud Est** e inserite nelle linee di Programmazione integrata di Area Vasta Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). Nell'ambito delle attività del **Dipartimento Interaziendale del Farmaco dell'Area Vasta Sud Est**, sono state **pianificate e attuate iniziative finalizzate all'appropriatezza prescrittiva, all'efficientamento economico, al monitoraggio dei costi e dei consumi farmaceutici**, attraverso anche l'applicazione operativa delle procedure organizzative interaziendali finalizzate nel 2023 ("Governo della spesa farmaceutica", "Potenziamento dell'erogazione diretta dei farmaci", "Gestione dei farmaci H/OSP a pazienti in dimissione") e la costituzione di task force su specifici ambiti clinici. Ai medesimi obiettivi di razionalizzazione risponde il perseguimento della **piena implementazione delle funzioni dell'Officina Trasfusionale** verso cui ha continuato a confluire l'impegno sinergico delle due Aziende dell'Area Vasta; nel 2024, presso l'Officina, hanno preso avvio i processi di ricezione, produzione e validazione delle unità di emocomponenti raccolte nei Servizi Trasfusionali dell'Area Aretina (che si è aggiunta all'Area Senese e Grossetana).

- Il processo di riprogettazione e ridefinizione del disegno organizzativo, in attuazione dello Statuto aziendale, ha continuato ad essere volto al superamento di criticità gestionali e allo sviluppo di innovativi modelli clinico-organizzativi, basati sulla trasversalità e multidisciplinarietà dell'azione aziendale, per il perseguimento di obiettivi di qualità, efficacia, efficienza, appropriatezza dei percorsi e dei servizi. Nell'ambito delle scelte adottate per il buon funzionamento dell'azione organizzativa (Capitoli 4 "Rafforzamento della governance aziendale" e 6 "Valorizzazione delle risorse umane"), oltre all'operatività del nuovo assetto dei Dipartimenti delle Professioni con l'introduzione delle Aree/Piattaforme che ha inciso sulla dimensione gestionale dei percorsi clinico-organizzativi, nel 2024 è proseguito il **percorso di riconfigurazione e razionalizzazione delle articolazioni aziendali**, al fine di rendere l'assetto dipartimentale, alla base del modello organizzativo ospedaliero, sempre più funzionale alla natura e tipologia delle attività clinico-assistenziali e alla valorizzazione delle collaborazioni tra strutture afferenti per un governo sinergico dei percorsi trasversali di presa in carico del paziente; tra le riorganizzazioni, si rilevano:
  - Soppressione delle Aree intradipartimentali, all'interno della Direzione Sanitaria e di Dipartimenti ad Attività Integrata, denominate Organizzazione e Gestione, Emergenza Urgenza, Medicina Interna, Testa-Collo (Deliberazione aziendale n. 543/2024);
  - Trasformazione della UOC Organizzazione, gestione e qualità dei percorsi socio-assistenziali e del precontenzioso nella UOSA Processi di monitoraggio e supporto alle relazioni interne ed esterne nella Direzione Sanitaria (Deliberazione aziendale n. 543/2024);
  - Soppressione della UOSA Broncoscopia diagnostica e interventistica nel Dipartimento Cardio-toraco-vascolare (Deliberazione aziendale n. 621/2024);
  - Accorpamento della UOC Clinica Neurologica e Malattie Neurometaboliche con la UOC Neurologia e Neurofisiologia Clinica e conseguente istituzione della UOC Neurologia nel Dipartimento delle Scienze neurologiche e motorie (Deliberazione aziendale n. 804/2024);
  - Accorpamento della UOC Diagnosi Prenatale e Ostetricia con la UOC Ginecologia e conseguente istituzione della UOC Ostetricia e Ginecologia nel Dipartimento della Donna e dei bambini (Deliberazione aziendale n. 1347/2024).
- Nel corso del 2024, in un'ottica di valorizzazione delle sinergie interdipartimentali all'interno delle Aree per il miglioramento continuo dei percorsi clinico-organizzativi, è stato ulteriormente sviluppato il **progetto di riorganizzazione delle terapie intensive a livello aziendale**, avviato nel 2022/2023, che interessa le Unità Operative di anestesia e rianimazione collocate nei singoli Dipartimenti ad Attività Integrata e aggregate funzionalmente nell'Area interdipartimentale di "Anestesia e Rianimazione". Come per tutte le altre riprogettazioni e iniziative di cambiamento organizzativo avviate, ha continuato ad essere seguito un approccio partecipato nelle diverse fasi di sviluppo della progettualità che vede, insieme alla presenza costante della Direzione Aziendale, il coinvolgimento diretto dei professionisti dell'Area interdipartimentale nella definizione di obiettivi e piani di azione. Il progetto che interessa spazi, tecnologie, percorsi, persone, ha come finalità quella di rendere l'organizzazione dell'Area interdipartimentale funzionale alla natura delle attività svolte che si connotano per una forte interdipendenza, flessibilità, modularità. Nel corso del 2024, nell'ambito del progetto, sono state intraprese molteplici iniziative di riorganizzazione che si aggiungono a quanto già consolidato:
  - L'applicazione e il monitoraggio della procedura interdipartimentale sulla gestione dei pazienti di area intensiva che disciplina il **processo di handover dalle terapie intensive dell'Area**, il monitoraggio dei posti letto delle terapie intensive, il loro utilizzo integrato nelle funzioni di mutualità insite nella mission dell'Area; viene, inoltre, sempre più limitata, proprio grazie all'u-



tilizzo integrato e al monitoraggio costante delle risorse di posti letto della terapia intensiva, l'apertura di posti letto *buffer* di Recovery Room in caso di carenza di posti letto nelle Unità Operative dell'Area;

- A corollario della procedura dedicata ai percorsi di *handover*, è stato necessario revisionare e aggiornare il documento che definisce le modalità di aiuto reciproco e di subentro degli anestesisti delle Unità Operative dell'Area in caso di più emergenze e/o urgenze contemporanee (**cascata di attivazione degli anestesisti in emergenza/urgenza**); in particolare, trovano specifico approfondimento nel documento le emergenze/urgenze di sala operatoria, sala interventistica, reparto e le emergenze pediatriche da Pronto Soccorso o reparto;
- Tutte le Unità Operative dell'Area hanno partecipato alla definizione delle **procedure sulla gestione del fine vita nelle terapie intensive e sui percorsi di donazione a cuore fermo in collaborazione con il Coordinamento locale donazione organi e tessuti**. È stato anche avviato un confronto multidisciplinare con neurologi, radiologi e anestesisti-rianimatori per definire le metodiche di monitoraggio e le strategie terapeutiche dei pazienti neurolesi;
- Con riferimento al **percorso del bambino critico**, l'attenzione è stata posta sulla necessità di migliorare la risposta all'emergenza pediatrica dal punto di vista organizzativo definendo, nella cascata di attivazione degli anestesisti, meccanismi di supporto reciproco. Inoltre, è stato avviato un consistente programma di **formazione avanzata in emergenza pediatrica**, diffuso e capillare, realizzando, nel 2023, 4 corsi avanzati in emergenza pediatrica (EPALS) con la partecipazione di circa 60 professionisti coinvolti, a vario titolo, nel percorso pediatrico (es. UU.OO. Anestesia e rianimazione, UOC Pronto Soccorso, UOC Pediatria, UOC Chirurgia pediatrica, Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche); nel corso dei 4 eventi è stata selezionata una Faculty EPALS di 4 formatori avanzati pediatrici (anestesisti dell'Azienda) che, nel 2024, ha guidato lo svolgimento di altri 2 corsi con la partecipazione di ulteriori 30 professionisti, contribuendo ad alimentare il ciclo della formazione pediatrica. Sempre sul piano dello sviluppo professionale continuo, la UOC Anestesia e Rianimazione perioperatoria ha promosso un percorso di formazione di alcuni anestesisti presso l'Aou Meyer per il mantenimento e il miglioramento continuo delle proprie skills. Durante le frequenze, è emersa la necessità di internalizzare personale con un'expertise pluriennale nel settore della terapia intensiva pediatrica per supportare e consolidare il percorso di crescita multiprofessionale e multidisciplinare in tale settore.
- È stato, infine, avviato il **piano di simulazione avanzata nelle emergenze del settore ostetrico-ginecologico e pediatrico**.
- Ha preso avvio il **percorso di consolidamento della riorganizzazione delle attività di medicina di laboratorio in Azienda**, finalizzato al perseguimento di obiettivi di efficacia clinica, efficienza gestionale e organizzativa, produttività, sviluppo tecnologico, integrazione di competenze. Il progetto intrapreso è stato finalizzato allo sviluppo e al potenziamento contestuale dell'attività di diagnostica assistenziale e dell'attività di ricerca traslazionale, in coerenza con la mission definita nello Statuto aziendale. A partire dal 2023, la riorganizzazione dei percorsi diagnostici ha consentito di raggiungere risultati di: riduzione dei tempi di attesa (TAT) di produzione del referto di laboratorio (es. riduzione dei TAT delle prestazioni di allergologia da 45 a 5 giorni), ottimizzazione delle attività analitiche con l'eliminazione della duplicazione dei servizi offerti, riduzione delle piattaforme analitiche, utilizzo appropriato delle risorse umane e tecnologiche, continuità di erogazione del servizio, aumento dei volumi di attività quantificabile in circa 77.000 determinazioni, informatizzazione delle prestazioni e fruizione, sul Fascicolo Sanitario Elettronico, dei risultati delle stesse. I dati di attività dell'UOC Patologia Clinica hanno registrato un incremento,

determinato da una complessiva crescita delle prestazioni diagnostiche aziendali, riallineando la produttività al periodo pre-pandemia. Tra gli ulteriori miglioramenti nell'erogazione del servizio, si rileva l'attivazione della possibilità del ritiro dei referti utilizzando i totem funzionali presenti all'interno del Policlinico e, grazie ad una collaborazione con ASP Città di Siena, quelli collocati in alcune farmacie comunali della città. Inoltre, sempre nel 2024, si è concluso positivamente l'audit relativo alla verifica di sorveglianza della certificazione ISO 9001:2015 dell'UOC Laboratorio Patologia Clinica, rinnovata per i successivi tre anni, che ne ha attestato gli alti standard di qualità sul piano professionale e organizzativo.

- Perseguendo l'obiettivo di **valorizzazione della funzione del Pronto Soccorso (PS) quale porta di accesso all'ospedale**, nel 2024 l'Aou Senese ha alimentato il percorso di miglioramento continuo, avviato nel 2021, con il consolidamento delle progettualità in essere e l'introduzione di nuove in diverse aree di intervento, tra cui:

### Spazi e organizzazione per l'ottimizzazione dei percorsi

Con riferimento alla progettazione e implementazione di processi volti alla ristrutturazione, ampliamento e rifunzionalizzazione degli spazi del PS, con cui si integrano la definizione e l'aggiornamento dei percorsi clinico-organizzativi che vi si sviluppano all'interno:

- È stata data piena operatività al **PS Pediatrico**, grazie alla collaborazione tra il PS, l'UOC Pediatria, il Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche, con un modello organizzativo e assistenziale inserito in ambienti e spazi dedicati che si caratterizzano per la separazione dei percorsi pediatrici da quelli dei pazienti adulti e interventi di umanizzazione dei percorsi per finalità di intrattenimento e riduzione del carico emotivo dei bambini e delle bambine (es. allestimento dell'area di attesa con un tavolo dedicato ai giochi multimediali, distribuzione di libri, decorazione degli ambienti);
- Sono state introdotte **innovazioni tecnologiche** all'interno di spazi configurati per migliorare l'esperienza di cura dei pazienti (es. nuova Tomografia Computerizzata, integrata con l'intelligenza artificiale, che si aggiunge alla dotazione con prestazioni elevate disponibile per i percorsi di emergenza/urgenza del Pronto Soccorso) (Capitolo 1 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori").

### Sistemi di monitoraggio dei processi e delle attività

Nell'ambito dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo, sono inseriti i monitoraggi settimanali sugli accessi in PS a presidio di diversi ambiti (codice gravità, provenienza paziente, problema principale, mezzo di arrivo, fascia oraria, permanenza in PS) e mensili sui percorsi *fast track* e *see and treat*, a cura dell'UOC Controllo di Gestione. Ulteriori monitoraggi sistematici hanno continuato ad interessare la rilevazione quotidiana degli arrivi delle ambulanze e del relativo tempo di stazionamento, il *matching* tra domanda del PS e offerta di posti letto delle aree medica e chirurgica, l'appropriatezza dell'invio dei pazienti in Osservazione Breve Intensiva. Le evidenze che costantemente emergono e vengono acquisite dai sistemi di monitoraggio operano a supporto dei processi decisionali permettendo di individuare tempestivamente criticità e definire azioni di miglioramento.

### Rafforzamento della rete di emergenza-urgenza dell'Area Vasta

I professionisti dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl Toscana Sud Est hanno collaborato nello sviluppo di molteplici **iniziative di Area Vasta** (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), a partire dalla definizione di **nuovi percorsi clinico-assistenziali e organizzativi interaziendali di presa in carico del paziente** (es. finalizzazione del lavoro interaziendale di stesura del PDTA





per la gestione dell'emorragia intracerebrale spontanea, avvio della redazione del PDTA per la gestione precoce dell'arresto cardiorespiratorio sul territorio dell'Area Vasta), allo sviluppo di **sinergie nelle attività di ricerca** (es. progetto, approvato a giugno 2024 dal Comitato Etico di Area Vasta Sud Est, volto alla valutazione dell'utilizzo di nuove tecnologie per la rilevazione delle lesioni cerebrali post traumatiche, in vista dell'indirizzamento diagnostico rapido in situazioni di emergenza verso la sede di trattamento più appropriato), oltre che nella **divulgazione alla collettività** in occasioni pubbliche sui temi delle grandi emergenze e dei rapporti con il territorio. Inoltre, sul piano dell'innovazione tecnologica, il lavoro congiunto all'interno della rete dell'emergenza-urgenza ha guidato **la configurazione e l'operatività dell'applicativo unico per le strutture di Pronto Soccorso di Siena e Arezzo**, frutto degli interventi, anche finanziati con risorse del PNRR, volti ad uniformare i sistemi di gestione dei flussi informativi e di comunicazione sul territorio.

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

Relativamente ai processi di miglioramento continuo del servizio di Pronto Soccorso, sono proseguite le prassi virtuose di **collaborazione con il Comitato Aziendale di Partecipazione e le organizzazioni di volontariato dei trasporti**, attori sempre più coinvolti nelle attività dell'ospedale, per analizzare i percorsi e definire congiuntamente soluzioni condivise al fine di migliorare la risposta sanitaria e la soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini. In particolare, all'interno del progetto aziendale dedicato al coinvolgimento dei pazienti e del volontariato (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), **ha continuato ad essere sviluppato il Protocollo d'intesa con il volontariato del trasporto sanitario**, approvato nel 2022, attraverso le riunioni del tavolo permanente di confronto, con la partecipazione dei rappresentanti di ogni coordinamento/organizzazione di volontariato dei trasporti, del Direttore del Pronto Soccorso e della Direzione Aziendale, oltre a momenti di incontro presso le sedi delle stesse organizzazioni; oggetto di discussione congiunta sono stati i processi di cambiamento organizzativo e di riprogettazione dei servizi volti a superare reciproche criticità individuate, migliorare i rapporti tra il personale sanitario e il volontariato, agevolare le attività dei volontari e il trasporto in dimissione. L'interazione tra l'Azienda e il volontariato dei trasporti non si è limitata a tali occasioni, ma ha continuato ad essere quotidiana con una condivisione continua di dati sull'affollamento del PS e dell'Osservazione Breve Intensiva e sull'attività di trasporto sanitario (tipologia di mezzi di soccorso, codice di arrivo, tipologia di equipaggi).

### **Accoglienza e aspetti relazionali per una migliore fruizione dei servizi**

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

- La ricognizione e l'analisi qualitativa e quantitativa della casistica dei reclami e delle aggressioni;
- La pubblicazione della procedura sul tema della comunicazione in PS, frutto di un lavoro multidisciplinare e multiprofessionale, anche con il coinvolgimento del Comitato Aziendale di Partecipazione, che si pone l'obiettivo di standardizzare e descrivere le modalità di comunicazione da parte del personale di Pronto Soccorso verso i familiari o i soggetti aventi diritto, volte ad attivare la relazione, fornire e ottenere le giuste informazioni, supportare i familiari e collaborare con essi durante la permanenza in Pronto Soccorso (A.DS.PA.196);
- L'informazione su attività del PS, percorsi interni ed esterni, necessità di attesa, con la valorizzazione del ruolo informativo del personale sanitario, dell'accoglienza, del personale

amministrativo, di strumenti audiovisivi, delle tecnologie informatiche (informazioni in tempo reale su numero e tipologia di accessi in PS fruibili dal sito web istituzionale).

Lo sviluppo del percorso di miglioramento ha contribuito, sin da subito, a rendere l'Azienda pronta a recepire le indicazioni regionali che hanno introdotto, nel 2023, una nuova organizzazione del Pronto Soccorso e del sistema dell'emergenza-urgenza a livello regionale, prevedendo azioni e applicazioni operative in particolare relative alla gestione dei fenomeni di *overcrowding* e *boarding* (DGRT n. 532/2023); tra le misure delineate dagli indirizzi regionali, diverse erano già state adottate dall'Azienda (es. sistemi di monitoraggio domanda/offerta; briefing quotidiano; attività del Gestore dei Processi Assistenziali con funzioni di governo dei flussi e dei rapporti tra PS, territorio, reparti di degenza). In attuazione delle previsioni regionali, l'Azienda ha approvato il "Piano di programma per gestire i fenomeni di *overcrowding* e *boarding* in Aou Senese - recepimento della DGRT n. 532/2023" (Deliberazione Aziendale n. 704/2023) con il riepilogo delle azioni attuative ordinarie, straordinarie, economiche e organizzative, insieme alle relative attività di monitoraggio.

Le performance realizzate hanno mostrato, con riferimento ai volumi di attività, **accessi al PS in costante crescita** negli ultimi anni, passati da 51.416 (2022) a 58.569 (2023) e 63.875 (2024). Inoltre, sul piano dell'**appropriatezza** e del **buon funzionamento dei percorsi di presa in carico**, così come accaduto negli anni precedenti, è proseguito l'impegno nel miglioramento continuo delle performance realizzate e nella conferma dei risultati di raggiungimento degli obiettivi fissati a livello regionale (es. percentuale di abbandoni da PS pari al 2% nel 2024).

- Nel corso del 2024 sono stati **pubblicati 47 documenti clinico-organizzativi aziendali e interaziendali** (procedure, regolamenti, istruzioni operative), a seguito di processi di redazione, revisione e/o aggiornamento. La dimensione interaziendale ha interessato in particolare i percorsi di Area Vasta con la formalizzazione di procedure di organizzazione e funzionamento dei servizi che sono state inserite nella Programmazione integrata sviluppata insieme all'Azienda territoriale (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). In considerazione delle dinamiche di coinvolgimento del terzo settore promosse dall'Azienda, attenzione viene ricercata nel garantire **forme di coinvolgimento delle associazioni di pazienti** nelle attività di costruzione e sviluppo dei percorsi clinico-assistenziali (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").
- Con riferimento ai meccanismi partecipativi che connotano i processi di governo e funzionamento aziendali, in coerenza con le previsioni dello Statuto aziendale, nel corso del 2024 il **Consiglio dei Sanitari**, aggiornato nella sua composizione (Deliberazioni aziendali n. 268/2024 e 1315/2024), è stato sede di presentazione, illustrazione e confronto sui principali documenti strategici di programmazione e organizzazione (in particolare, "Strategie triennali aziendali", "Programmazione integrata di Area Vasta", "Piano sul Benessere organizzativo").
- L'operatività di diversi processi di **monitoraggio sul funzionamento e sui risultati dei percorsi clinico-organizzativi** è formalizzata all'interno della sezione "Gestione dell'attività ospedaliera" del documento, oggetto di continuo aggiornamento, dedicato ai principali sistemi aziendali di monitoraggio e controllo delle performance organizzative (sistemi inseriti anche nel PIAO aziendale), per i quali vengono individuati: "struttura/soggetto responsabile", "periodicità del monitoraggio", "fasi del processo e tempistica delle fasi", "tipo di attività e metodologia", "output prodotto - reportistica".

## 6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE



Nel corso del 2024, la dimensione professionale dell'organizzazione ha continuato ad essere oggetto di iniziative volte al consolidamento dei processi di programmazione, gestione, tutela e sviluppo delle risorse umane, che risultano essere fortemente legati al buon funzionamento dell'organizzazione e al miglioramento continuo della qualità complessiva dell'assistenza e dei servizi erogati ai pazienti, con attenzione alle dinamiche di umanizzazione dei percorsi (oggetto del progetto aziendale sul "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura", di cui al Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").

Al fine di alimentare e, soprattutto, istituzionalizzare il proprio impegno nell'ambito di tale macro-area di sviluppo strategico nella programmazione pluriennale, nel 2024 l'Aou Senese ha introdotto il **"Piano sul Benessere organizzativo dell'Aou Senese"** (Deliberazione aziendale n. 61/2024), quale strumento di indirizzo e guida dell'azione aziendale nel percorso intrapreso di miglioramento continuo. La prima edizione del Piano è stato frutto di un iter ampiamente partecipato, guidato dalla Direzione Aziendale, che ha contraddistinto sia le fasi di predisposizione del documento, attraverso l'operatività di un gruppo di lavoro multidisciplinare composto da molteplici funzioni aziendali, sia quelle successive, preliminari all'adozione, con passaggi fattivi di condivisione con la componente sindacale e la presentazione in sede di Ufficio di Direzione, Consiglio dei Sanitari, Commissione Paritetica Aou Senese/Università degli Studi di Siena. Inoltre, l'elemento caratterizzante le fasi propedeutiche all'adozione del Piano è stata l'apertura della consultazione del testo a tutti i dipendenti che, sulla intranet aziendale, hanno avuto la possibilità di visionarne i contenuti e, per un determinato periodo di tempo, di avanzare osservazioni o suggerimenti, anche in modalità anonima, direttamente da una apposita sezione oppure attraverso un indirizzo e-mail dedicato alla comunicazione diretta con la Direzione Aziendale in tema di benessere e clima organizzativo; nello stesso periodo in cui la bozza del documento è stata resa disponibile per la consultazione sulla intranet aziendale, si è svolta una sessione di incontro, aperta alla partecipazione di tutti i dipendenti interessati, per la presentazione e illustrazione del Piano, nel corso dei lavori della prima edizione dell'evento aziendale "Settimana dedicata alla partecipazione e all'ascolto dei dipendenti" tenutosi a dicembre 2023. I contenuti del Piano offrono una visione di insieme delle strategie di intervento per la tutela e la promozione della salute psico-fisica-sociale 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, nello sviluppo e articolazione dei propri contenuti, tiene conto dei risultati delle ultime indagini di clima organizzativo del Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dalle quali è emersa una valutazione complessiva aziendale sostanzialmente stabile con alcuni elementi di criticità (tra cui si evidenziano quelle legate ad aspetti dei processi di comunicazione all'interno dell'Azienda); la struttura del documento, infatti, prevede sette sezioni corrispondenti alle principali macro aree di valutazione delle ultime indagini del MeS, ovvero: "Tasso di adesione al questionario", "Condizioni lavorative", "Management", "Programmazione delle attività, controllo dei conti e verifica dei risultati", "Comunicazione e informazione", "Formazione", "Azienda". È previsto l'aggiornamento annuale del Piano, anche in funzione del monitoraggio sullo stato di avanzamento delle azioni



che ne caratterizzano il contenuto determinando il suo livello di effettiva implementazione (a cui è dedicato un allegato ad ogni nuova edizione del Piano), così come avviene per gli altri principali documenti strategici di programmazione e organizzazione. Le iniziative inserite nel Piano, al quale si rimanda per acquisirne una visione organica, 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 del Rendiconto 2024, a testimoniare il valore determinante per le performance aziendali. Nel 2024, sono proseguiti gli incontri periodici del succitato gruppo di lavoro multidisciplinare e multiprofessionale che ha lavorato alla predisposizione della nuova edizione del Piano, per il triennio 2025-2027, ed è stato avviato l'iter verso la sua adozione, sempre caratterizzato da passaggi all'interno dell'Azienda, analoghi a quelli del precedente anno, volti alla partecipazione informata, consapevole e diffusa ([https://www.ao-siena.toscana.it/wp-content/uploads/2025/02/Delibera\\_201\\_2025\\_Piano\\_sul\\_Benessere\\_Organizzativo\\_AOUS.pdf](https://www.ao-siena.toscana.it/wp-content/uploads/2025/02/Delibera_201_2025_Piano_sul_Benessere_Organizzativo_AOUS.pdf)).



- Nel rispetto dei vincoli finanziari nazionali e regionali e in armonia con le scelte di programmazione aziendale e le esigenze di continuità e sviluppo delle attività istituzionali, è stato adottato il **Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2025-2027**, come sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione triennale (PIAO) 2025-2027 (Deliberazione aziendale n. 106/2025), di cui all'articolo 6, comma 6, del Decreto Legge n. 80 del 9 Giugno 2021, convertito nella Legge n. 113 del 6 Agosto 2021. Il Piano, pubblicato sul sito web istituzionale in Amministrazione Trasparente, all'interno della sezione "Documenti di programmazione strategico-gestionale" dove è presente il PIAO 2025-2027, si configura come un atto di programmazione triennale, a scorrimento annuale, e tra i suoi contenuti, in coerenza con quanto previsto dalle linee di indirizzo ministeriali, prevede: la rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente, la programmazione strategica delle risorse umane, l'evoluzione dei bisogni e obiettivi di





trasformazione nell'allocazione delle risorse, le strategie di copertura del fabbisogno interne ed esterne all'Amministrazione. Il processo di programmazione annuale dei fabbisogni di personale e di reclutamento, che ha portato alla costruzione del Piano, è stato alimentato come ogni anno dall'applicazione sistematica di specifiche procedure aziendali con la partecipazione attiva dei Dipartimenti, secondo i principi di governance dipartimentale (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale"):

- Avvalendosi dell'approccio partecipativo, la **procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane** ha guidato il processo di valutazione e acquisizione delle richieste di personale presentate dai Dipartimenti, sia per la copertura del turn-over che per il potenziamento delle risorse assegnate, in vista della programmazione dei fabbisogni in relazione agli obiettivi aziendali ed alle indicazioni regionali;
- La **procedura per il monitoraggio dell'assegnazione funzionale e delle consistenze per Dipartimento/Area/Struttura e/o ambito organizzativo**, ha costituito un importante strumento di controllo interno e di appropriatezza organizzativa nell'ambito del processo di programmazione e valutazione delle priorità tra le richieste di reclutamento. La sua applicazione risponde all'esigenza di analizzare i contesti organizzativi, attraverso l'individuazione delle strutture all'interno delle quali i professionisti svolgono le proprie attività, definire le aree caratterizzate da maggiore sofferenza organizzativa oggetto di prioritario intervento e procedere a processi di riassegnazione interna per una migliore allocazione delle risorse. L'assegnazione funzionale del personale del comparto è stato oggetto di monitoraggio mensile al fine di individuare i contesti di sofferenza organizzativa;
- La **procedura per la determinazione del fabbisogno di risorse umane - personale universitario in convenzione**, ha continuato ad essere funzionale alla programmazione dei ruoli universitari da convenzionare. Contestualmente, è proseguito l'impegno congiunto con l'Università degli Studi di Siena nel rafforzamento di processi programmatori sinergici in attuazione dell'**Accordo per la definizione della programmazione triennale e del relativo finanziamento dei posti e contratti di docenza di area sanitaria destinati all'attività assistenziale (convenzionamento) presso l'Aou Senese** (Capitolo 10 "Ricerca e didattica"). 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 continueranno a rappresentare ambiti sistematicamente presidiati attraverso lo strumento dell'Accordo, il cui **percorso di aggiornamento è stato avviato nel 2024** (Capitolo 10 "Ricerca e didattica").
- Gli strumenti di disciplina dei processi di governo e sviluppo delle risorse umane, come i **regolamenti relativi alla graduazione, conferimento e revoca degli incarichi dirigenziali e di funzione del comparto**, nella loro nuova formulazione del 2023, hanno continuato a fungere da riferimento per i processi di responsabilizzazione individuale e rafforzamento dell'assetto organizzativo, oltre che per i percorsi di crescita e carriera professionale, in coerenza con la normativa contrattuale e le emergenti esigenze organizzative.
- Sul piano della continuità dei processi di completamento dell'assetto degli incarichi dirigenziali, è proseguita, secondo quanto previsto dalle disposizioni contrattuali vigenti, l'**attività di verifica ad opera dei Collegi Tecnici** con l'effettuazione nel 2024 di 51 valutazioni (di cui, 36 a seguito di maturazione dell'attività 5 - 15 anni, 4 alla scadenza degli incarichi professionali, 10 alla scadenza degli incarichi gestionali, 1 alla scadenza del periodo di prova presso l'UOC). La regolare programmazione ed espletamento di tale attività è alla base della formalizzazione degli specifici ambiti di responsabilità professionale e della composizione della filiera manageriale, influenzando le dinamiche di svolgimento dei processi partecipativi a scelte e decisioni aziendali.

- In rispondenza alle disposizioni normative vigenti e alle indicazioni regionali, si è proceduto ad espletare le **procedure di stabilizzazione per la dirigenza e per il comparto** previste dalla programmazione dei fabbisogni del 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. In particolare, nel corso del 2024, sono state concluse quelle relative al personale del ruolo tecnico non addetto all'assistenza ed amministrativo (Deliberazione aziendale n. 612/2024), con immissione in servizio con decorrenza dal 01/07/2024.
- A seguito dell'accordo con le OO.SS. relativo alla definizione dei criteri e delle procedure e della quota del fondo contrattuale di riferimento da destinare alle **progressioni economiche all'interno delle aree (Differenziali Economici di Professionalità - D.E.P.)** dei dipendenti del comparto, per l'anno 2024 (Deliberazione aziendale n. 607/2024), si è proceduto dapprima all'indizione della procedura mediante la pubblicazione di un avviso di selezione interna (Deliberazione aziendale n. 646/2024), successivamente alla disposizione delle ammissioni/esclusioni/ammissioni con riserva (Deliberazione aziendale n. 1063/2024) e infine all'approvazione delle graduatorie finali (Deliberazione aziendale n. 1287/2024). Anche per il personale contrattualizzato dipendente dell'Università degli Studi di Siena in convenzione con l'Aou Senese, è stata indetta una procedura di selezione interna per le progressioni economiche all'interno delle aree (Deliberazione aziendale n. 1026/2024), disposta l'ammissione ed esclusione dei candidati (Deliberazione aziendale n. 1252/2024), e approvate le relative graduatorie finali (Deliberazione aziendale n. 1344/2024).
- Funzionali allo svolgimento efficace ed efficiente dell'azione aziendale hanno continuato ad essere i processi di riprogettazione dell'organizzazione e di revisione dei modelli organizzativi, con interventi volti alla **riorganizzazione e razionalizzazione del numero di articolazioni organizzative** secondo i principi di appropriatezza e omogeneità di attività e percorsi afferenti, alla valorizzazione dell'integrazione orizzontale di conoscenze e competenze multiprofessionali a livello interdipartimentale, al rafforzamento dell'operatività degli assetti dei Dipartimenti delle Professioni con l'assegnazione di tipo funzionale delle figure professionali del comparto alle Piattaforme, ambiti organizzativi all'interno dei quali operano professionisti che svolgono attività omogenee (Capitoli 4 "Rafforzamento della governance aziendale" e 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti"). Nel testo dello Statuto aziendale sono esplicitate le linee di indirizzo di tale processo che, oltre a promuovere la rilevanza della dimensione orizzontale dell'organizzazione, informano la configurazione di articolazioni organizzative e relazioni intra e interdipartimentali sempre più funzionali alle attività svolte e omogenee in termini di discipline afferenti, con impatti attesi su processi di lavoro e clima organizzativo, impiego efficiente e appropriato delle risorse per l'efficace svolgimento dei percorsi clinico-assistenziali, sviluppo di sinergie e collaborazioni multi-professionali, integrazione orizzontale di competenze, interiorizzazione della cultura della condivisione e del confronto.
- Ha risposto all'esigenza di garantire un'efficace e appropriato funzionamento degli assetti organizzativi aziendali la continuità del **monitoraggio delle articolazioni organizzative vacanti**, coperte mediante incarichi di facente funzione o l'assegnazione di incarichi ad interim, in vista di stabili assegnazioni degli incarichi di responsabilità gestionale all'interno dell'Azienda. Tale attività di monitoraggio e conseguente copertura, presieduta dalla Direzione Aziendale, è volta ad assicurare l'unitarietà e la continuità delle funzioni di indirizzo, coordinamento e gestione esercitate nelle realtà organizzative, nonché condizioni sempre più agevolanti il lavoro dei professionisti. Nel 2024 sono stati conferiti 15 incarichi di direzione (di cui 9 di UOC, 1 di UOSA e 5 di Dipartimento) che hanno portato al **numero complessivo di 39 strutture coperte stabilmente**



a partire dal 2021.

- Lo **svolgimento delle procedure comparative per il conferimento di incarichi di facente funzione (f.f.) di direzione di struttura** è stato interessato dal proseguimento della progettualità, sviluppata congiuntamente con l'Università degli Studi di Siena a partire dal 2023, che si fonda sul **principio di contendibilità di tutti gli incarichi** per eliminare forme di automatismo e assicurare, pertanto, pari opportunità di partecipazione alle procedure comparative. Il principio ha trovato attuazione, in particolare, con la pubblicazione dei bandi per il conferimento di incarichi f.f. di direzione relativi a strutture rese vacanti a seguito della cessazione del servizio dei Direttori in carica (es. UOC Terapie Cellulari e Officina Trasfusionale, UOC Chirurgia Pediatria).
- Le **procedure di valutazione individuale** per l'anno 2024 sono state avviate con l'assegnazione di specifici obiettivi, per la dirigenza e per il comparto, in applicazione dei regolamenti vigenti. In termini di funzionamento complessivo dell'organizzazione e di unitarietà dell'azione organizzativa, tali strumenti concorrono 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. Inoltre, possono rappresentare una base conoscitiva rilevante per lo sviluppo di azioni in vista del miglioramento continuo del clima organizzativo e della soddisfazione degli utenti, oltre che guidare i professionisti verso una maggiore partecipazione e coinvolgimento nella vita dell'Azienda e nelle sue progettualità strategiche; il nuovo regolamento sul sistema di valutazione del personale dirigente SSN ed universitario convenzionato in afferenza assistenziale presso l'Aou Senese, approvato nel 2023, oltre ad introdurre la valutazione della performance individuale, ha infatti posto un focus sulle dimensioni di orientamento all'utenza e degli aspetti collaborativi, relazionali e comunicativi, attraverso l'inserimento di specifici item per gli incarichi professionali (es. le capacità relazionali nei confronti degli utenti e degli interlocutori, le attitudini all'interazione con i colleghi per creare un clima di relazione collaborativa, la collaborazione con il responsabile della struttura, la propositività e l'autonomia decisionale) e di natura gestionale (es. la capacità di promuovere tra i collaboratori una cultura della relazione con gli utenti, supportare i cambiamenti organizzativi e la realizzazione delle strategie aziendali, lavorare in team a livello intradipartimentale, interdipartimentale e interaziendale, alimentare un clima di collaborazione e rispetto reciproco, valorizzare il personale assegnato assicurandone lo sviluppo etico e professionale).
- Per rafforzare ulteriormente gli strumenti di valutazione della performance individuale dei professionisti, ponendosi in linea con le recenti indicazioni ministeriali in materia, è stato avviato l'iter volto alla modifica degli specifici regolamenti in essere, sia della dirigenza che del comparto, che prevede l'**introduzione della "valutazione dal basso"**, espletata da parte dei collaboratori nei confronti del proprio superiore gerarchico (dirigente o titolare di incarico di funzione). Nel corso del 2024, si è concluso il confronto con le OO.SS. del comparto e della dirigenza e sono stati espletati passaggi di condivisione con l'Organismo Indipendente di Valutazione. La principale finalità dello strumento è quella di includere nel processo valutativo individuale misure della capacità del professionista di sviluppare un modello partecipativo all'interno della realtà lavorativa che guida, rendendo la valutazione sempre più multidimensionale.
- Tra i meccanismi di disciplina dei processi di lavoro, è stato adottato il **regolamento che definisce i criteri e la procedura per il rilascio delle autorizzazioni a svolgere attività lavorativa al di fuori dell'orario di servizio al personale del comparto** (professioni infermieristiche, tecnico-sanitarie, della riabilitazione, della prevenzione e della professione ostetrica), in applicazione dell'evoluzione della normativa di riferimento (Deliberazione aziendale n. 281/2024).

- Nell'ambito degli strumenti di controllo sui processi di governo delle risorse umane, oltre che di tutela della dimensione psico-fisica dei professionisti, sono **proseguite le attività di monitoraggio sulle ferie ed ore accantonate** del personale dipendente della dirigenza e del comparto, introdotto a partire dal luglio 2023. Attraverso la produzione di report periodici, l'obiettivo perseguito è quello di alimentare 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, nel 2024, è stata avviata, in collaborazione con la componente sindacale, la progettualità che prevede l'istituzione della "Banca delle ore" orientata all'individuazione di modalità di compensazione dei debiti/crediti orari dei dipendenti e alla valutazione di meccanismi di monetizzazione o recupero delle ore accantonate; in particolare, sul piano operativo, sono stati avviati i primi tavoli sul progetto ed i passaggi di condivisione di un regolamento aziendale sul tema.
- L'Azienda, a seguito dell'adozione e applicazione del **regolamento aziendale sullo smartworking**, introdotto nel 2022 a disciplina dell'organizzazione e dell'attuazione del lavoro agile, ha messo a regime tale sistema di lavoro. Come previsto dal regolamento, dopo la mappatura da parte dell'Azienda delle attività e dei processi idonei allo svolgimento in modalità agile realizzata sempre nel 2023, l'attuazione del lavoro agile si realizza, in coerenza con i principi e gli obiettivi perseguiti, attraverso i Piani Specifici (contenenti modalità di monitoraggio e svolgimento della prestazione) che possono essere redatti da Direttori/dirigenti/responsabili e sottoposti alla Direzione Aziendale, anche su proposta dei lavoratori al Direttore stesso. All'approvazione dei Piani segue l'assegnazione dei singoli dipendenti alle attività del Piano, o di parte di esso, con la firma dell'accordo individuale. Alla data del 31/12/2024, i dipendenti che svolgono in tutto o in parte le loro prestazioni lavorative in modalità agile risultano complessivamente 48.
- Anche in funzione delle previsioni dello Statuto aziendale, è stato adottato nel 2024, a seguito di incontri tecnici e di presentazione e condivisione con la componente sindacale, 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 (Deliberazione aziendale n. 1209/2024). Il regolamento 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.
- Con riferimento agli obiettivi e ai contenuti del **Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) anni 2022-2026**, nel 2024 è proseguita la progettazione ed il consolidamento di diverse azioni orientate a promuovere la mobilità sostenibile dei dipendenti nel raggiungere la sede lavorativa, stimolando comportamenti virtuosi di responsabilità sociale. D'altronde, il Piano rientra tra le strategie di intervento nell'ambito del percorso di sostenibilità intrapreso dall'Azienda (Capitolo 2 "Riquilibrificazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale"). Il monitoraggio delle misure previste per l'anno 2024, che ha alimentato il processo di aggiornamento annuale del Piano, ha messo in evidenza la continuità delle azioni per favorire l'uso del trasporto pubblico locale, come la sottoscrizione di una convenzione con il Servizio del Trasporto Pubblico Locale al fine di garantire ai dipendenti un prezzo agevolato sull'acquisto dell'abbonamento annuale, con il pagamento anticipato da parte dell'Azienda e la successiva rateizzazione sullo stipendio mensile del dipendente (Deliberazione aziendale n. 402/2024); per una migliore fruibilità del servizio, attivato a partire da agosto 2024, è stata inserita una sezione dedicata sulla intranet aziendale con le istruzioni per l'attivazione dell'abbonamento agevolato ed il relativo modulo, il





link di collegamento diretto al sito web del Servizio di Trasporto Pubblico Locale, la procedura aziendale per la disciplina delle fasi organizzative del servizio. Inoltre, sempre sul piano della mobilità dei dipendenti, ed in particolare dei percorsi di accessibilità al luogo di lavoro, è proseguita la ricerca di sinergie e integrazioni della mobilità aziendale a livello locale, con azioni quali l'organizzazione di un servizio navetta verso l'ospedale, avviato nel 2024, opportunamente reso visibile sulla intranet aziendale con informazioni su percorso e orari, e la convenzione con la Società dei Servizi del Comune per ampliare temporaneamente la dotazione di posti auto per i dipendenti, presso uno dei parcheggi adiacenti all'ospedale, al fine di contrastare il fenomeno dei parcheggi irregolari nelle aree ospedaliere in un periodo caratterizzato dall'allestimento e dall'operatività dei cantieri dell'ospedale in attuazione dei cronoprogrammi progettuali del Masterplan (Capitolo 1 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori") che, tra i suoi interventi, prevede l'ampliamento dell'attuale dotazione delle aree di sosta (ad integrazione del servizio, sono stati resi disponibili strumenti tecnologici volti ad agevolarne la fruizione consentendo, ad esempio, la verifica in tempo reale, della disponibilità di spazi liberi nei posteggi su smartphone). Anche sul piano della formazione e sensibilizzazione dell'utenza interna, si è data continuità ai percorsi formativi in essere, come il corso dedicato alla guida sicura ed ecosostenibile inserito nel Piano Annuale della Formazione anche nel 2024 (dopo le edizioni 2022 e 2023).

- **L'attenzione continua alle politiche di genere, alla tutela dei lavoratori, all'equità e lotta alle discriminazioni, alla medicina di genere**, è centrale nella valorizzazione delle risorse umane e nel miglioramento continuo dei servizi offerti agli utenti. Due documenti programmatici correlati, definiti a partire dall'attività conoscitiva e di analisi del contesto organizzativo e oggetto di monitoraggio in merito all'attuazione delle iniziative e dei risultati conseguiti, hanno continuato a guidare le strategie di intervento in tali ambiti:
  - Il **Gender Equality Plan** che individua azioni e progetti specifici orientati in particolare alla riduzione delle asimmetrie di genere, alla valorizzazione di tutte le diversità all'interno dell'Azienda, al ricorso alla medicina di genere come strumento di eccellenza clinica e scientifica. In coerenza con i valori aziendali e per promuovere il benessere individuale e collettivo all'interno dell'organizzazione, la centralità della persona nella vita dell'Azienda è valorizzata nell'ambito degli obiettivi e delle correlate azioni inserite all'interno delle cinque aree tematiche in cui si articola il Piano: "equilibrio vita privata/professionale e cultura dell'organizzazione"; "equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali"; "uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera"; "integrazione della dimensione di genere nel processo di ricerca e formazione"; "contrasto alla discriminazione e alla violenza di genere";
  - Il **Piano Triennale delle Azioni Positive**, parte integrante del PIAO 2023-2025, che contiene le c.d. azioni positive, definite dal legislatore come misure dirette a rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro. Gli obiettivi perseguiti interessano i seguenti ambiti di azione: benessere organizzativo, welfare aziendale e conciliazione dei tempi di vita e lavoro; informazione, comunicazione e sensibilizzazione; pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività.

In Azienda, tali processi sono presidiati dall'azione sinergica del **Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere dei lavoratori e contro le discriminazioni** e del **Centro di Coordinamento aziendale per la salute e medicina di genere**. Quest'ultimo, nella sua azione multidisciplinare, ha svolto anche nel 2024 molteplici iniziative nel perseguimento degli obiettivi inseriti nelle dimensioni del Piano di attività 2022-2024 adottato nel 2022 (i.e. "percorsi clinici", "ricerca e innovazione", "formazione e aggiornamento professionale" anche in collaborazione con l'Università degli Studi di Siena, "comunicazione e informazione"),

con particolare riferimento a: sviluppo di PDTA relativi a percorsi di cura e riabilitazione (es. PDTA interaziendale per pazienti affetti da patologia oncologica della mammella accertata o sospetta); contributo alla realizzazione di documenti di programmazione aziendali e interaziendali; organizzazione di eventi formativi/informativi inseriti nel Piano Annuale della Formazione sui temi del *gender equality*, delle pari opportunità, della non discriminazione e della medicina di genere (3); formazione in ambito universitario; partecipazione a Società Scientifiche o Organismi Nazionali; presentazione di progetti di ricerca e innovazione a programmi di rilievo nazionale; realizzazione di convegni e seminari scientifici (4); campagne di informazione (13); pubblicazioni di carattere scientifico (3).

Nel corso del 2024, si sono rafforzate sul tema le sinergie con l'Azienda Usl Toscana Sud Est, così come peraltro previsto dalla Programmazione integrata di Area Vasta di cui il contrasto ad ogni forma di discriminazione e violenza e promozione delle pari opportunità costituisce un pilastro strategico. Tra le linee di intervento congiunte, si individua l'istituzione del **Coordinamento per la Promozione della salute di genere ed il Codice Rosa**, attraverso la sottoscrizione di un Protocollo che come obiettivo persegue il consolidamento ulteriore dei rapporti interaziendali per l'attuazione di operazioni congiunte sinergiche e di sistema, evitando azioni puntiformi e disperse (Deliberazione aziendale n. 387/2024). Il Coordinamento riveste un ruolo fondamentale nel promuovere collaborazioni e definizioni operative interaziendali al fine di assicurare la massima efficacia degli interventi socio-sanitari rivolti alle vittime di violenza e alla promozione della salute di genere; in particolare, viene posta attenzione alla formazione, prevalentemente congiunta, degli operatori delle due Aziende, all'attuazione di programmi comuni di sensibilizzazione ed educazione alla salute di genere (con un focus specifico sul contrasto alla violenza ed ai fenomeni di discriminazione), al monitoraggio dei dati, allo sviluppo di nuove progettualità. Il modello organizzativo del Coordinamento prevede, in termini di composizione, la presenza di un Coordinatore, dei Direttori Sanitari delle due Aziende, dei rispettivi responsabili e vicespresponsabili della rete aziendale del Codice Rosa e della Salute e Medicina di genere, del Coordinatore della rete ospedaliera e del 118 dell'Azienda territoriale, dei Responsabili medico e infermieristico del Pronto Soccorso dell'Aou Senese della rete aziendale del Codice Rosa, dei Referenti aziendali della programmazione di Area Vasta, nonché l'istituzione di focus group, composti da professionisti delle due Aziende e da eventuali esperti esterni, convocati dal Coordinatore su specifici temi.

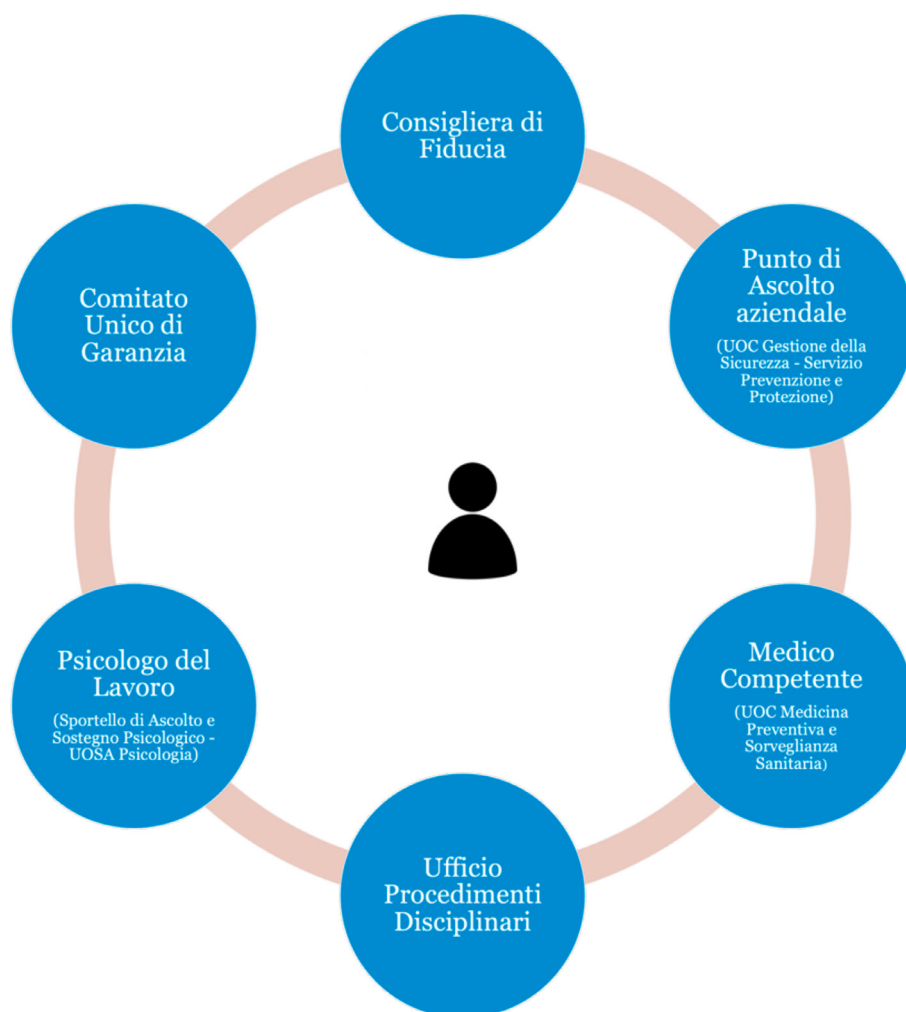
- Il valore strategico delle tematiche legate al benessere dei dipendenti e al clima aziendale ha determinato la necessità di azioni sul piano dell'assetto organizzativo, e in particolare della formalizzazione della titolarità di responsabilità e funzioni specifiche; a ciò risponde l'**istituzione di una struttura organizzativa afferente alla Direzione Sanitaria denominata UOSA Processi di monitoraggio e supporto alle relazioni interne ed esterne** (Deliberazione aziendale n. 543/2024). Tra le sue funzioni, vi è il compito di sovraintendere al clima organizzativo, supportare la Direzione Aziendale nel monitoraggio dei livelli di attuazione del "Piano sul Benessere organizzativo", perseguire l'incremento del tasso di adesione al questionario del MeS. Quest'ultimo scopo risulta fondamentale per orientare le scelte del management aziendale in merito a misure, preventive e correttive, da implementare nell'ambito del clima e benessere organizzativo, in quanto alla crescente partecipazione all'indagine è correlata una migliore rappresentatività del fenomeno descritto e la rilevanza informativa dei risultati emersi per i processi decisionali.
- Sul piano dell'ascolto dei dipendenti, elemento centrale nelle strategie adottate per il benessere organizzativo e psico-fisico-sociale dei dipendenti, è stato introdotto un **modello di gestione del processo di rilevazione, presidio e monitoraggio del disagio e del clima organizzativo** (Deliberazione aziendale n. 100/2024), 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:

- Il succitato **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;
- La **Consigliera di Fiducia**, nominata nel 2023, che opera a supporto dei dipendenti destinatari di comportamenti o atti di discriminazione, molestie, mobbing, garantendo attività di consulenza ed assistenza;
- Il **Punto di Ascolto del Servizio di Prevenzione e Protezione**, in afferenza alla UOC Gestione della Sicurezza, che è stato riorganizzato nelle sue funzioni nel 2024 (Deliberazione aziendale n. 637/2024); alla luce della ridefinizione delle attività di pertinenza, il servizio assolve responsabilità di ascolto, orientamento, consulenza e sostegno ai professionisti, con lo scopo di 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;
- Il **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;
- L'**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;
- Lo **Psicologo del lavoro** che è stato introdotto in Azienda, ad aprile 2024, a seguito del completamento delle procedure di reclutamento espletate per assicurare uno sviluppo crescente delle attività della UOSA Psicologia a presidio degli ambiti della promozione del benessere lavorativo e della qualità delle relazioni umane (Deliberazione aziendale n. 184/2024). L'attività dello psicologo del lavoro, in particolare, è orientata al perseguimento delle seguenti finalità: i) prevenire e gestire i disagi psicologici legati all'attività lavorativa, lo stress lavoro-correlato e il burn-out; ii) rafforzare il senso di appartenenza al gruppo di lavoro e all'Azienda; iii) offrire sostegno/supporto psicologico legato all'attività lavorativa ed alla gestione di criticità relazionali su richiesta interna, a livello individuale o di gruppo; iv) rafforzare l'identità professionale e la motivazione al lavoro; v) migliorare la comunicazione interna intra e inter-servizi; vi) partecipare ai gruppi di lavoro aziendali per la prevenzione e la gestione del disagio lavorativo. La figura dello psicologo del lavoro è 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; presso lo sportello, la persona, nell'ambito di colloqui psicologici individuali in spazi professionali protetti, viene ascoltata ed aiutata a comprendere e analizzare la situazione di disagio, acquisendo competenze psico-sociali e sviluppando strategie cognitive e comportamenti per affrontare una situazione di malessere emergente nel contesto lavorativo. Il servizio può essere attivato da parte di funzioni aziendali (Medicina Preventiva e Sorveglianza Sanitaria, Servizio di Prevenzione e Protezione, CUG, Consigliera di Fiducia e responsabili di strutture), su indicazione della Direzione Aziendale o su richiesta volontaria del dipendente. La declaratoria della UOSA Psicologia è stata revisionata in conseguenza dell'attivazione del nuovo servizio (Deliberazione aziendale n. 637/2024).

**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. 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. Nel corso del 2024, si sono svolti 2 incontri interni, tra gli attori del sistema, e 2 incontri con la Direzione Aziendale.



- Con riferimento alla tutela dei lavoratori rispetto ai rischi psico-sociali, è proseguito l'aggiornamento dei **lavori della Commissione stress lavoro-correlato dell'Aou Senese**. La Commissione, 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. Lo sviluppo dell'indagine condotta nel 2024 si è caratterizzato per il completamento delle prime fasi del percorso con la creazione dei Gruppi Omogenei, in considerazione della complessità aziendale e delle differenti mansioni dei lavoratori, la realizzazione degli incontri (12 gruppi omogenei con 283 convocati), e la raccolta di dati aziendali (report su eventi sentinella)





cui segue la valutazione dei rischi preliminare.

- Sempre sul piano della **tutela dei lavoratori, con particolare riferimento alla sicurezza nei luoghi di lavoro**, hanno trovato continuità e consolidamento molteplici misure presidiate dal Servizio Prevenzione e Protezione, in particolare ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008:
  - Aggiornamento e redazione dei Documenti di Valutazione del Rischio (DVR) aziendali, con particolare riferimento a quelli trasversali, quali ad esempio il rischio da stress lavoro-correlato, esposizione a gas anestetici, aggressioni al personale, legionella (nel 2024 conclusi e protocollati 12 documenti, in corso 7 specifici e trasversali);
  - Aggiornamento dei Documenti Unici di Valutazione dei Rischi da Interferenze (DUVRI) ed organizzazione di numerosi incontri di cooperazione e coordinamento con le ditte esterne che hanno un impatto rilevante in Azienda;
  - Predisposizione di progetti formativi in materia di salute e sicurezza per i lavoratori, preposti, Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), su varie tematiche (movimentazione manuale dei pazienti, rischio biologico, dispositivi medici taglienti ed aghi di sicurezza, etc.);
  - Promozione delle attività 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. Si rilevano, a titolo esemplificativo: le azioni di installazione di telecamere e *panic button* presso il Pronto Soccorso e di intensificazione della vigilanza di sicurezza; l'avvio dell'elaborazione di una specifica procedura aziendale, in tema di prevenzione e gestione della violenza e delle aggressioni, e della progettazione di opportunità formative per il 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; la programmazione annuale di un evento, in collaborazione con l'Azienda territoriale, di confronto tra professionisti per la promozione della cultura della sicurezza nell'attività lavorativa, in occasione della giornata nazionale di educazione e prevenzione contro la violenza nei confronti degli operatori sanitari e socio-sanitari (terza edizione a marzo 2024); l'attuazione della 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);
  - Realizzazione di misure sistematiche in materia di emergenza antincendio;
  - Continua operatività del 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 percorso di miglioramento continuo; in particolare, nel corso del 2024, sono proseguiti i processi di rendicontazione e monitoraggio degli infortuni sul lavoro con il relativo approfondimento e l'intervista per gli infortuni che hanno presentato particolari modalità di accadimento o prognosi lunga.
- In termini di opportunità formative, la pluralità di corsi programmati all'interno del **Piano Annuale della Formazione 2024** (147 iniziative complessive) è funzionale ad offrire ai dipendenti strumenti utili alla crescita professionale, in termini di acquisizione di competenze cliniche, tecnico-amministrative e gestionali e di sviluppo di approcci multidisciplinari alla pratica clinica e

organizzativa (Deliberazione aziendale n. 107/2024). Inoltre, rappresenta un'importante leva a sostegno della realizzazione di progettualità strategiche e scelte organizzative inserite nelle linee di programmazione pluriennali; in particolare, all'interno del Piano 2024, significative opportunità formative sono risultate collegate ai temi propri del "Piano sul Benessere organizzativo" e delle iniziative sulle dinamiche di coinvolgimento nei processi di cura (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), con un'offerta di corsi sempre più orientata agli aspetti relazionali, alla qualità del lavoro, alle capacità di sviluppo di dinamiche collaborative e partecipative all'interno dei contesti lavorativi, alla riduzione dei conflitti, al rafforzamento dei rapporti interpersonali e del senso di appartenenza:

- **Corso sulla "Leadership adattiva"** che, durante la fase pilota, è stato rivolto alla Direzione Aziendale e al middle management (tra ottobre e novembre 2024 erogate 3 edizioni ai Direttori di struttura, UOC e UOSA). Tra i suoi contenuti, l'iniziativa è orientata a stimolare un esercizio della leadership che si traduce nell'acquisizione di consapevolezza in merito a cosa conservare e cosa scartare per adattarsi ai cambiamenti che continuamente interessano un contesto complesso quale quello sanitario;
- **Corso "Una marcia in più"**, parte integrante dell'offerta formativa dei neoassunti, orientato all'acquisizione di soft skills in ambito di comunicazione e relazione con l'utenza e all'interno delle equipe multiprofessionali. L'iniziativa, curata dalla UOSA Psicologia e realizzata in collaborazione con il Comitato di Partecipazione aziendale, prevede la partecipazione di pazienti "esperti" che si interfacciano e si confrontano direttamente con i professionisti esponendo, attraverso la loro voce, le criticità del percorso di malattia e delle relazioni con i curanti, le aspettative, le emozioni, i bisogni e gli ostacoli rispetto alla cura.
- **Eventi mirati al rafforzamento del team working** (svolte 4 edizioni) **e dell'attenzione al ruolo dell'empatia nella relazione** (interessati 220 professionisti del Dipartimento della Donna e dei Bambini);
- **Corso sulla metodologia della ricerca** che, alimentando l'acquisizione di competenze utili ai processi di redazione di un articolo scientifico, vuole contribuire ad avvicinare la componente ospedaliera a quella universitaria nello sviluppo di sinergie e collaborazioni per lo svolgimento integrato e coordinato della funzione di ricerca scientifica in Azienda.

Ulteriori opportunità per arricchire il bagaglio formativo ed esperienziale individuale dei professionisti, con competenze che possono essere traslate nella vita quotidiana, sono continuate ad arrivare sia dalla valorizzazione della dimensione internazionale dell'Azienda, coordinata dall'Ufficio Rapporti internazionali, attraverso la mobilità in ingresso e in uscita, gli interscambi formativi, la cooperazione internazionale, le iniziative di aggiornamento linguistico (anche in collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena), 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"). Infatti, come trattato di seguito, nell'ambito della programmazione dell'offerta formativa complessiva, è continuata ad emergere la ricerca dell'integrazione tra la dimensione aziendale e interaziendale dei percorsi formativi, nell'ottica di promozione delle opportunità di interazione, confronto su pratiche, scambio di conoscenze e expertise funzionali a percorsi continui di sviluppo professionale, alla valorizzazione del buon funzionamento dei processi lavorativi e al miglioramento dell'offerta di prestazioni clinico-assistenziali, con riferimento particolare a percorsi di alta specializzazione (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende").

- Tra gli strumenti di governo delle risorse umane per alimentare processi di sviluppo e crescita professionale, l'Azienda ha portato avanti la 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 già utilizzata, per il personale delle professioni sanitarie, ai fini dell'inserimento e aggiornamento delle esperienze formative e professionali degli operatori. Nel corso del 2024, si sono svolti incontri con i Responsabili delle professioni sanitarie per la condivisione del modello di mappatura delle competenze e lo sviluppo del progetto da estendere a tutti i profili professionali; inoltre, il personale dell'UOC Politiche e Gestione delle Risorse umane ha partecipato a corsi di formazione specifici sul tema per l'acquisizione di nozioni utili a guidare il processo di costruzione dello strumento.

- Un sistema di interventi tesi alla **promozione della salute dei dipendenti nei luoghi di lavoro** ha prodotto operativamente azioni di natura preventiva e correttiva, in vista di un sempre maggiore benessere dei dipendenti nei molteplici aspetti della vita professionale e personale. Di seguito, a titolo non esaustivo, si riportano alcuni degli ambiti interessati, con esempi di misure adottate:
  - **Alimentazione:** crescente attenzione alla varietà del menù della mensa con l'inserimento di nuove ricette (circa 30) legate alla stagionalità dei prodotti;
  - **Sport e attività fisica:** approvazione di una convenzione con l'Azienda territoriale, l'Università degli Studi di Siena, il Coni che disciplina l'effettuazione di accertamenti sanitari per il rilascio della certificazione agonistica e non agonistica all'attività sportiva, agevolando l'accesso dei dipendenti al servizio e, di conseguenza, alimentando la pratica regolare dell'esercizio fisico (Deliberazione aziendale n. 1341/2024);
  - **Gestione dello stress:** 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", di cui l'Azienda è capofila, nata nell'ambito dell'adesione al bando "Vie d'uscita culturali 2024", all'interno della rete CH - Community Hub, culture ibride (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"). Si tratta di un progetto dedicato al benessere dei dipendenti che, nel 2025, potranno partecipare a corsi di yoga, erogati da un partner esterno, con benefici sulla loro salute psico-fisica e sulla capacità di gestire lo stress e le situazioni emotivamente complesse. La UOSA Psicologia collaborerà nella realizzazione dell'iniziativa e, nell'ambito di uno studio, valuterà i livelli di stress ex ante ed ex post.
- Il **contributo delle Organizzazioni Sindacali** ha continuato ad interessare le iniziative di **welfare aziendale** con la disciplina, in sede di contrattazione, dei benefici di natura sociale in favore dei dipendenti. Il tema è rimasto attenzionato anche in occasioni di confronto all'interno di reti sul territorio, dove l'Azienda ambisce ad acquisire input nuovi per lo sviluppo delle misure a favore dei dipendenti, grazie alla partecipazione ad un tavolo di lavoro con altri stakeholders della provincia di Siena, volto a costruire una progettualità nell'ambito del **welfare aziendale "a filiera corta"** alimentando approcci di co-progettazione; il progetto, dopo una fase di kick-off, è entrato nell'operatività con l'avvio di incontri per la co-progettazione e la stesura di piani operativi, la formulazione di proposte progettuali e il lancio di un percorso formativo per *welfare specialist*.
- Il tema del **welfare culturale**, oltre a riguardare gli utenti dei servizi per una sempre maggiore

umanizzazione dell'esperienza di cura (Capitolo 7 "Comunicazione gli stakeholders e accountability"), è alla base dell'offerta di nuove opportunità per i professionisti della salute agendo come strumento utile a molteplici scopi, quali ad esempio: fronteggiare lo stress lavoro-correlato, rafforzare il senso di appartenenza, migliorare la qualità della vita lavorativa, stimolare la creatività. Allo sviluppo di una visione integrata del welfare culturale saranno funzionali le reti interistituzionali frutto di accordi di collaborazione sottoscritti, nel corso del 2024, con Istituzioni di rilievo a livello locale: Opera della Metropolitana Onlus (Deliberazione aziendale n. 688/2024), Magistrato delle Contrade di Siena (Deliberazione aziendale n. 617/2024), Conservatorio statale "Rinaldo Franci" (Deliberazione aziendale n. 975/2024), Fondazione Antico ospedale Santa Maria della Scala (Deliberazione aziendale n. 1289/2024). Progettualità potranno essere realizzate nell'ambito della conoscenza e del legame con la storia, della cultura e delle tradizioni, dell'esercizio della musica, del contatto con l'arte e con il teatro, dell'accesso ai percorsi museali. Con riferimento, invece, alla collaborazione già consolidata con l'Università per Stranieri di Siena, si è svolto nel 2024 uno spettacolo che nasce da un progetto di laboratorio teatrale, approccio narrativo in medicina e mediazione culturale in ambito sanitario ("Le storie degli altri"). Inoltre, sempre in merito a percorsi culturali, è proseguito 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 di Siena e gli Enti, le Istituzioni e le Associazioni cittadine, aperte alla partecipazione dei professionisti (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").

- Nel corso del 2024 è stato rinnovato l'affidamento in concessione dei servizi educativi per l'infanzia ("**Polo per l'infanzia**", costituito dal nido d'infanzia e dalla scuola dell'infanzia), con l'avvio della nuova gestione nel mese di settembre, il perfezionamento delle iscrizioni e lo svolgimento regolare delle attività. A partire dalla fine del 2024, sono in programma interventi ad opera del concessionario per i nuovi allestimenti e gli arredi dei locali interni ed esterni che garantiscano la predisposizione di spazi adeguati alle varie fasi di crescita dei bambini e all'accoglienza delle famiglie. 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, conoscenza e relazione. Le contribuzioni a copertura delle rette per l'accesso dei dipendenti ai servizi del "Polo per l'infanzia" derivano dal progetto regionale "Nidi Gratis" e da accordi sul welfare integrativo aziendale con le Organizzazioni Sindacali raggiunti nel 2024.
- La fidelizzazione dei dipendenti, a partire dai neoassunti, rappresenta una importante leva dell'azione aziendale, alimentata dal contributo delle Organizzazioni Sindacali, per far fronte all'alto tasso di turnover del personale, in particolare appartenente al ruolo sanitario. Tra le iniziative avviate per alimentare il processo di rafforzamento del senso di appartenenza all'Azienda, si rileva lo svolgimento della prima edizione del **momento di "Saluto di benvenuto" ai neoassunti**, svolto a luglio 2024, con la partecipazione della Direzione Aziendale, nel corso del quale sono stati 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). Inoltre, a dicembre 2024, la giornata degli "Auguri di fine anno" della Direzione Aziendale, è stata aperta con il "**Saluto e ringraziamento ai pensionati**", un omaggio da parte dell'Azienda ai dipendenti che hanno raggiunto la pensione nell'anno solare dopo numerosi anni di attività lavorativa. Entrambe le iniziative, continueranno ad essere periodicamente calendarizzate.





- L'efficacia dei processi comunicativi all'interno dell'organizzazione in merito al suo funzionamento, all'orientamento strategico perseguito, agli obiettivi individuati e alle performance realizzate, oltre a rafforzare l'unitarietà dell'azione aziendale, rappresenta una dimensione rilevante del clima organizzativo. Molteplici **iniziative in ambito di comunicazione organizzativa interna** sono state volte ad accrescere una partecipazione diffusa alla vita ed alle progettualità strategiche dell'Azienda, anche in merito alle stesse tematiche del benessere organizzativo, al fine ultimo di impattare sulla consapevolezza individuale e collettiva di poter contribuire concretamente alle attività e ai risultati aziendali (Capitoli 4 "Rafforzamento della governance aziendale" e 7 "Comunicazione con stakeholders e accountability"):
  - Si è svolta a settembre 2024 la seconda edizione dell'evento annuale **"Settimana dedicata alla partecipazione e all'ascolto dei dipendenti"**, istituito nel 2023, che ha visto, nel corso delle giornate, numerose attività fruibili dai professionisti: un incontro di illustrazione, da parte della Direzione Aziendale, del "Piano sul Benessere organizzativo" e dello stato di avanzamento della sua attuazione; molteplici sessioni, guidate dagli stessi professionisti, di presentazione del Piano Annuale della Formazione, del Piano di Comunicazione aziendale, di molteplici altri percorsi inerenti al benessere organizzativo negli ambiti della gestione delle risorse umane, delle politiche di genere, della prevenzione e sicurezza sul lavoro, della trasparenza e dell'anticorruzione, dei processi comunicativi all'esterno dell'Azienda, del servizio mensa aziendale, della mobilità sostenibile, delle figure preposte alla promozione del benessere dei dipendenti; uno spazio autogestito dalle Organizzazioni Sindacali per stimolare il dialogo e la raccolta di proposte di miglioramento sul benessere organizzativo; una tavola rotonda con la partecipazione di altre Aziende Sanitarie (Azienda Usl Toscana Sud Est, Aou Sant'Andrea di Roma, Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4, Aou Modena, Policlinico Universitario Gemelli IRCCS) per il confronto su buone pratiche in tema di benessere e clima organizzativo in sanità; una edizione speciale dell'evento "Agorà Aou Senese" con approfondimenti sulla cooperazione internazionale;
  - È proseguito l'impegno della Direzione Aziendale ad offrire, in occasioni pubbliche o all'in-

terno di specifici contesti organizzativi, visibilità non solo a obiettivi strategici e performance realizzate, ma anche a riorganizzazioni e progettualità strategiche, per **accrescere la conoscenza, il coinvolgimento e la partecipazione diffusa ai processi di pianificazione strategica, programmazione e controllo, cambiamento e innovazione organizzativa**. Le attività di informazione e comunicazione, per un coinvolgimento consapevole dei dipendenti nel funzionamento e governo dell'Azienda, si sono continuate a realizzare grazie alla periodicità degli incontri della Direzione Aziendale con gli attori collegiali aziendali, a partire dall'Ufficio di Direzione allargato, e con i Dipartimenti, valorizzando la responsabilizzazione "a cascata" dei diversi livelli organizzativi. Inoltre, sono stati calendarizzati, come ogni anno, eventi partecipativi, in plenaria, aperti a tutti i professionisti, alla presenza delle Istituzioni e dei principali stakeholders aziendali, sulle linee di programmazione strategiche triennali e sui risultati realizzati con riferimento al raggiungimento degli obiettivi individuati (es. evento "Focus Aou Senese" dedicato alla presentazione delle Strategie triennali aziendali e giornate di presentazione della Programmazione triennale integrata di Area Vasta), oltre che sulle iniziative di rilevanza aziendale (es. giornata dedicata al coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura);

- **Iter ampliamenti partecipati**, con passaggi di informazione e presentazione interni ed esterni all'Azienda, hanno continuato a caratterizzare le fasi propedeutiche all'adozione dei principali atti di programmazione e organizzazione aziendali, oltre che il successivo monitoraggio sulla loro attuazione; inoltre, anche per il 2024, la partecipazione capillare a tali processi è risultata agevolata dalla **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**;
- Sulla **intranet aziendale**, attualmente in fase di ristrutturazione, è proseguita l'offerta di informazioni utili, strutturate in sezioni tematiche (es. "Benessere organizzativo", "Documenti di rilevanza strategica", "Efficientamento energetico") per garantire ai professionisti opportunità di conoscenza e partecipazione a progettualità e iniziative di rilievo aziendali (tema approfondito nei punti successivi);
- Sul **sito web istituzionale** sono state oggetto di costante aggiornamento le pagine funzionali ad approfondire i principali atti strategici aziendali e documenti di programmazione ("Atti di governo aziendale"), i riconoscimenti ottenuti, le performance aziendali dell'anno corrente e di quelli precedenti ("Azienda in cifre"), insieme ad altre informazioni sull'Azienda (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").
- Anche nel 2024, è stata ricercata la **partecipazione delle Organizzazioni Sindacali nei processi di programmazione strategica e organizzazione**. Le fasi che precedono l'adozione degli atti strategici di programmazione e relativi a progettualità di rilevanza aziendale, a partire dal "Piano sul Benessere organizzativo", hanno continuato a caratterizzarsi per occasioni di incontro con la Direzione Aziendale che ha presentato i documenti e richiesto contributi alla loro finalizzazione, alimentando prassi di condivisione e coinvolgimento al funzionamento dell'Azienda.
- La calendarizzazione periodica di **eventi su progettualità aziendali, aperti alla comunità e agli stakeholders, nel corso dei quali gli stessi professionisti presentano le iniziative che li vedono protagonisti**, è stata nuovamente occasione per assicurare momenti di riconoscimento dell'impegno profuso e del ruolo centrale che rivestono nelle buone pratiche aziendali. Ciò al fine di contribuire ad accrescere la responsabilizzazione rispetto all'attività svolta ma anche ad alimentare entusiasmo diffuso in Azienda rafforzando il senso di appartenenza. 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 di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), le prime orientate ad accrescere la consapevolezza dei professionisti sull'importanza di riconoscere e valorizzare nella pratica clinica e organizzativa quotidiana la partecipazione attiva di pazienti, familiari, associazioni rappresentative e organizzazioni di volontariato, mentre le seconde a rafforzare e consolidare le dinamiche di collaborazione e le sinergie interprofessionali esistenti sul territorio ed a promuoverne lo sviluppo di nuove a partire dai risultati raggiunti.

- Gli obiettivi di **progettazione e sviluppo di reti professionali stabili nel tempo**, attraverso la formalizzazione di collaborazioni interaziendali, hanno continuato a guidare percorsi di condivisione e scambio di buone pratiche, la realizzazione di opportunità di confronto tra professionisti, le progettualità formative e di mobilità internazionale (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). L'apertura a stimoli e sfide derivanti dall'ambiente esterno rientra tra le dimensioni della valorizzazione delle risorse umane, soprattutto in realtà organizzative complesse come quelle sanitarie.
- La **intranet aziendale** rappresenta uno strumento fondamentale nei processi di comunicazione organizzativa. Nel corso del 2024, è proseguito il processo di **riprogettazione e ristrutturazione**, col supporto dell'ESTAR, con l'obiettivo di migliorare la gestione della vita lavorativa dei dipendenti favorendo una più facilitata accessibilità e condivisione delle informazioni, dei servizi e delle progettualità con l'utenza interna. Relativamente al progetto della nuova intranet, sono state completate le fasi di definizione e realizzazione dell'infrastruttura sottostante - fondamentale - per il proseguo dello sviluppo successivo, con particolare riferimento al sistema di gestione documentale. Per quanto riguarda, invece, l'attuale piattaforma, è stata realizzata un'operazione di pulizia dei contenuti preesistenti e di rimozione di quelli non più attuali, mentre è proseguito il continuo aggiornamento delle sezioni utili agli utenti per acquisire informazioni sulla vita in Azienda e alimentare i processi di partecipazione. In particolare:
  - Sezione "**Benessere organizzativo**" che rende consultabile i risultati delle ultime indagini di clima organizzativo del MeS, gli approfondimenti sulle funzioni e attività del sistema di attori a presidio del clima organizzativo, il testo del "Piano sul Benessere organizzativo" e, nelle fasi preliminari alla sua adozione, la bozza del documento sulla quale i dipendenti possono presentare osservazioni e suggerimenti, anche in modalità anonima, attraverso un apposito spazio feedback. Inoltre, è riportato un indirizzo e-mail per comunicare direttamente con la Direzione Aziendale ponendo all'attenzione osservazioni, riflessioni, proposte per il miglioramento continuo del funzionamento dell'Azienda e dei servizi offerti;
  - Sezione "**Documenti di rilevanza strategica**" che include i principali atti di programmazione aziendale ("Strategie triennali aziendali", "Programmazione integrata di Area Vasta"), oltre a specifiche progettualità di carattere strategico (progetto aziendale sul "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura") disponibili per la consultazione (anche nella loro versione in bozza preliminare all'adozione annuale), consentendo l'avanzamento di proposte utili al loro aggiornamento;
  - Sezione "**Efficientamento energetico**" con il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici dell'Aou Senese ai fini del risparmio energetico e dell'uso intelligente e razionale dell'energia e la Politica del Sistema di Gestione dell'Energia aziendale;
  - Sezioni dedicate alla "**mobilità**" dei dipendenti che accedono al luogo di lavoro per l'acquisizione di informazioni utili per l'utilizzo degli specifici servizi attivati;
  - "**Servizi aziendali**" con il "Wiki aziendale" per centralizzare le informazioni ed i servizi relativi



alla modalità di richiesta di interventi per assistenza e guasti, farmacovigilanza, servizi di automezzi aziendali.

- Con riferimento agli strumenti a supporto dei processi di lavoro dei professionisti, sono state portate avanti le **azioni di aggiornamento e sostituzione di applicativi, sia in ambito sanitario che amministrativo, per raggiungere un elevato livello di inter-operabilità**. Lo sviluppo della progettualità è stato alimentato dal coinvolgimento dei professionisti, a partire dai Direttori di struttura e dai Coordinatori, che hanno contribuito, attraverso le loro richieste e proposte basate sull'esperienza di uso quotidiano degli applicativi, alla definizione di strategie di miglioramento coordinate dall'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC e sviluppate con il supporto dell'ICT di ESTAR. Sul piano operativo, diverse iniziative hanno trovato realizzazione nel corso del 2024, con la previsione di importanti integrazioni tra gli applicativi volte a migliorare la fruizione di servizi sempre più inter-operabili, grazie anche alle progettualità previste dal PNRR (es. "Misura m6 c2 1.1.1 Digitalizzazione DEA 1 e 2 livello" e "Multimisura 1.1. e 1.2 Infrastrutture Digitali e Abilitazione al Cloud").





## 7. COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS E ACCOUNTABILITY



Gli stakeholders di riferimento sono posti al centro dei processi aziendali di pianificazione e programmazione strategica, progettazione, erogazione e valutazione dei servizi, cambiamento organizzativo, attraverso una intensa e continua attività di informazione, confronto, collaborazione orientata al rafforzamento delle interazioni all'interno del contesto in cui l'Azienda opera, ad una maggiore accountability verso la comunità, al miglioramento continuo dei percorsi di presa in carico dei pazienti e della risposta ai bisogni di salute dei cittadini. Nel 2024 l'Aou Senese ha valorizzato le relazioni esterne ed istituzionali, insieme alle attività di comunicazione e accoglienza, orientando sempre di più l'azione organizzativa verso i suoi stakeholders, a partire dagli stessi cittadini, e tracciando percorsi di governo aziendale condivisi e partecipati. La comunicazione ha continuato ad assumere un ruolo centrale ai fini del buon funzionamento dei processi di fruizione dei servizi aziendali, con il consolidamento di progettualità già avviate e lo sviluppo di nuove che possono far ricorso a strumenti e servizi di carattere digitale. Inoltre, dall'operato intrapreso dall'Azienda, all'interno del contesto in cui si colloca, sono emerse ulteriori due aree della comunicazione di rilevanza strategica che saranno consolidate nel corso degli anni: l'umanizzazione delle cure e il welfare culturale.

- L'Aou Senese ha **elaborato e adottato il Piano di Comunicazione aziendale per l'anno 2024** (Deliberazione aziendale n. 640/2024) che rappresenta lo strumento di programmazione, coordinamento e monitoraggio delle attività di informazione e comunicazione; tali attività costituiscono per l'Aou Senese leve strategiche su cui agire per il miglioramento continuo dell'azione aziendale e per accompagnare l'organizzazione nei processi di cambiamento organizzativo, favorendo la condivisione di scelte strategiche, obiettivi e progetti, e agevolando una sempre maggiore partecipazione attiva degli utenti ai processi decisionali. Attraverso il Piano vengono perseguiti molteplici obiettivi, tra i quali: offrire un programma organico alle attività di informazione e comunicazione; ottimizzare i processi lavorativi all'interno dell'organizzazione; migliorare i servizi e potenziare la conoscenza e la partecipazione dei cittadini; garantire la trasparenza, il diritto di accesso e le informazioni sulle attività dell'Aou Senese; promuovere azioni specifiche per garantire la piena integrazione tra le attività di ricerca, didattica e assistenza, in condivisione con i Dipartimenti aziendali, l'Università degli Studi di Siena e in sinergia con la Regione Toscana. La redazione del Piano ha seguito quanto previsto da una specifica procedura aziendale, adottata nel 2022 e aggiornata nel 2024 (A.DG.PA.22 rev.2), in modo da prevedere un'ulteriore condizione del Piano, preliminare alla sua adozione, sia con le Organizzazioni Sindacali che con il Comitato di Partecipazione aziendale, oltre che con i Dipartimenti e le Unità Operative.
- È stata potenziata la promozione delle **attività di comunicazione istituzionale e di organizzazione di eventi** con referenti istituzionali, mondo del volontariato, professionisti, ma anche divulgativi e culturali. Nel corso del 2024, sono stati organizzati dall'Ufficio Stampa e Comunicazione complessivamente 24 specifici eventi istituzionali mentre, sul piano delle opportunità culturali, è proseguita la programmazione di 8 iniziative "Agorà Aou Senese" (programma di incontri per promuovere la cultura, in varie forme, anche in ambito ospedaliero, dedicati a molteplici tematiche, tra cui la scienza, la medicina, la salute, la filosofia, la storia, l'arte, la

letteratura, la poesia, la musica) ed è stata realizzata una mostra fotografica dal titolo “La prima carità al malato è la scienza. Giancarlo Rastelli, un cardiocirurgo appassionato all’uomo”. Il coinvolgimento degli stakeholders, compreso il livello regionale, ha continuato ad interessare lo svolgimento annuale dei processi aziendali e interaziendali di pianificazione strategica e valutazione delle performance realizzate, trovando manifestazione nel confronto promosso nell’ambito di eventi istituzionali e pubblici realizzati nel corso dell’anno: a livello aziendale, si è svolto un momento di incontro allargato tra la Direzione Aziendale ed i professionisti per la presentazione delle strategie triennali e dei risultati delle attività conseguiti dall’Azienda (“Focus Aou Senese”), mentre, a livello interaziendale, sono state calendarizzate occasioni pubbliche di illustrazione degli indirizzi triennali di programmazione di Area Vasta e dei principali percorsi sviluppati congiuntamente con l’Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”). La partecipazione degli stakeholders alla vita e funzionamento dell’Azienda è stata inoltre centrale nello svolgimento, nel corso dell’anno, di un’“Agorà della Salute” con il Comitato Aziendale di Partecipazione (occasione di confronto sul funzionamento dei servizi e sulle performance aziendali nelle aree e nei percorsi organizzativi di rilevante interesse pubblico) e della seconda edizione dell’evento annuale, aperto alla cittadinanza, dedicato alla progettualità aziendale “Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese”, di cui ai paragrafi successivi (“Giornata del coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura”), che si pone l’obiettivo di promuovere le iniziative di accoglienza, umanizzazione, miglioramento continuo dei percorsi e dei servizi co-progettate e svolte insieme ai pazienti e al volontariato. Come evento di comunicazione interna, inserito tra le iniziative del “Piano sul Benessere organizzativo” (Capitolo 6 “Valorizzazione delle risorse umane”), è stata organizzata la seconda edizione della “Settimana dedicata alla partecipazione e all’ascolto” rivolta ai professionisti che, nell’ambito dei lavori, ha visto lo svolgimento di una tavola rotonda di confronto interaziendale sui temi del clima aziendale e della cultura organizzativa. Nel corso dell’anno si sono svolti molteplici altri eventi aziendali, anche con la partecipazione di diversi attori del mondo sanitario, che hanno interessato più ambiti della vita dell’Azienda e della sanità in generale, dalla tutela dei professionisti, alle innovazioni e alle eccellenze sul piano della diagnosi e della cura per i percorsi di alta specializzazione, alla condivisione di buone pratiche organizzative e tecnologiche, al potenziamento delle reti cliniche (di alcuni si dà evidenza all’interno dei Capitoli del presente documento).

- Per favorire il potenziamento della divulgazione scientifica, sono state **avviate collaborazioni con le emittenti televisive locali** per la realizzazione di specifiche trasmissioni di approfondimento, anche finalizzate ad alimentare l’empowerment dei cittadini verso temi sanitari e a diffondere una migliore e più puntuale conoscenza delle specificità e delle attività dell’ospedale. In particolare, si fa riferimento ai format “Spazio Salute” con Canale 3 Toscana (edizione 2024) e “Dentro Le Scotte” con Radiosiena TV (edizione 2024-2025), entrambi disponibili sul sito web aziendale.
- Sul piano della **comunicazione web e social** si evidenzia:
  - L’ulteriore crescita dei profili social istituzionali, X, Instagram e YouTube, che, nel corso del 2024, hanno registrato, in confronto al 2023, un incremento del numero di follower rispettivamente pari a circa il 5%, il 12% e il 36%;
  - L’aggiornamento periodico delle pagine web del sito istituzionale, attraverso anche l’applicazione di una specifica procedura che condivide con tutti i professionisti percorsi e modalità operative dedicate, al fine comune di mantenere sempre attuali i contenuti inseriti;
  - Il proseguimento della riprogettazione e ristrutturazione della intranet aziendale, con le ope-



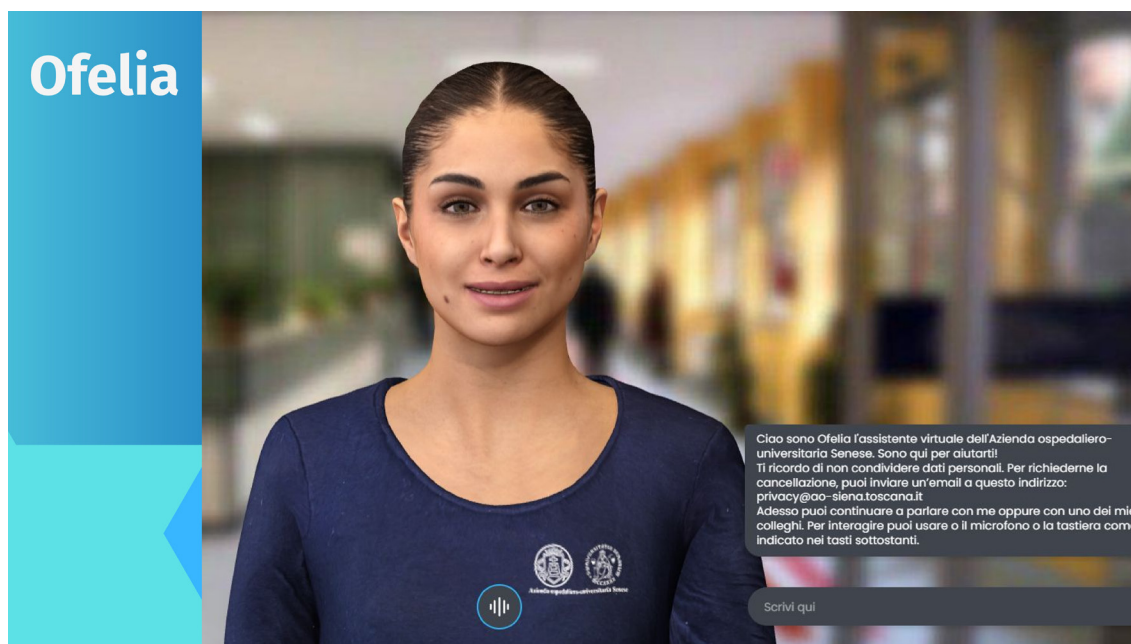
razioni di eliminazione delle sezioni obsolete e l'aggiornamento continuo dei contenuti (per l'attuale piattaforma) e il completamento delle fasi di definizione e realizzazione dell'infrastruttura sottostante propedeutica agli sviluppi successivi (per la nuova piattaforma da introdurre). Il progetto si inserisce nell'ambito dei processi di comunicazione interna che rappresentano una fondamentale leva di azione nel percorso intrapreso dall'Azienda di valorizzazione del benessere organizzativo, favorendo il coinvolgimento e la condivisione delle informazioni e delle progettualità via web con l'utenza interna, oltre a garantire la possibilità di consultazione e contributo alla finalizzazione dei principali documenti programmatori e strategici aziendali (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").

- In merito all'**accessibilità digitale ai servizi**, si è continuato ad agire da un lato sulla semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei servizi e dall'altro sull'incremento dei servizi digitali, attraverso:
  - Il potenziamento ulteriore, in collaborazione tra l'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC e l'UOC Comunicazione, Informazione e Accoglienza, del **sito internet istituzionale** con l'implementazione e l'aggiornamento di servizi applicativi resi disponibili, anche in un'ottica di accountability, per una fruizione delle informazioni e dei servizi stessi più semplice e immediata per i diversi target di riferimento (cittadini, pazienti, professionisti, studenti, volontari, Enti, Istituzioni, Aziende e tutti gli altri stakeholders), con particolare attenzione all'architettura dell'informazione per migliorarne l'accessibilità e l'usabilità, in linea con quanto previsto dall'Agenzia per l'Italia Digitale e seguendo i paradigmi del *knowledge management* ("gestione della conoscenza"). Tra le sezioni volte a promuovere nella comunità informazioni sulle attività e sul funzionamento dell'Azienda, si individuano:
    - ♦ "Azienda in cifre", che consente la fruizione dei principali dati di attività aziendali aggiornati all'ultimo periodo disponibile, unitamente a quelli delle annualità precedenti;
    - ♦ "Valutazione multidimensionale delle Aziende ospedaliere - Report Agenas", "Osservatorio Patient Reported Experience Measures (PREMs) del Laboratorio MeS", "Smart Hospital Award", "Certificazione dello standard internazionale "UNI EN ISO 50001:2018" per il Sistema di Gestione dell'Energia" con informazioni su specifici risultati di performance, certificazioni e riconoscimenti ottenuti dall'Azienda direttamente accessibili dalla homepage;
    - ♦ "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;
    - ♦ "Benessere organizzativo" con approfondimenti sul Piano aziendale dedicato (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane");
    - ♦ "Podcast e documenti degli eventi" per consultare materiali, foto e video relativi agli eventi organizzati dall'Aou Senese;
    - ♦ "Bacheca delle opportunità della ricerca", strumento introdotto nel 2024 per accrescere le sinergie in ambito scientifico all'interno dell'Azienda (Capitolo 10 "Ricerca e didattica").

Per l'anno 2024, l'operatività del sito web si è caratterizzata per un numero crescente di visite degli utenti, risultate pari a 678.000 (+27,5% rispetto al 2023), con oltre 1.760.000 pagine visitate, 1.000.000 di pagine uniche viste e 67.551 download di documenti. Tra le principali progettualità sviluppate nel corso dell'anno, è stato effettuato un puntuale lavoro di **knowledge management**, ovvero di strutturazione della conoscenza (secondo cui *"avere tutto*

è avere niente”), per categorizzare e quindi rendere facilmente fruibile l’enorme patrimonio informativo e di servizi del sito web; tale processo è stato valorizzato da un’ulteriore implementazione interattiva che ha consentito di introdurre un **Avatar del sito web istituzionale**, allo scopo di agevolare l’utenza nel recupero di informazioni utili in maniera semplice, veloce e mirata, grazie ad un’interfaccia intuitiva e “umana”, personalizzabile. L’utente può “dialogare” facilmente con l’Avatar in quanto si assicura la comprensione del linguaggio naturale, sia scritto che parlato, oltre ad avvalersi dell’intelligenza artificiale per l’interazione e il recupero di informazioni. Il lavoro di programmazione e realizzazione dell’Avatar si è concluso a fine 2024 mentre la presentazione del progetto è stata programmata per gennaio 2025.

- Il proseguimento dell’utilizzo della **piattaforma, basata su moduli web survey**, per l’acquisizione di rilevazioni e sondaggi in molteplici ambiti che hanno interessato l’utenza interna, assicurando un utilizzo intuitivo ed efficace dello strumento e il raggiungimento di un gran numero di partecipanti. Ad esempio, nel 2024 la piattaforma è stata utilizzata per consentire a tutti i dipendenti di contribuire con proprie osservazioni e proposte alla finalizzazione dei documenti strategici aziendali, anche in modalità anonima (Capitolo 6 “Valorizzazione delle risorse umane”);
- L’avvio e il consolidamento di progettualità nel percorso di **rinnovamento, introduzione, integrazione, sviluppo dei software, in ambito sanitario e amministrativo**, di supporto all’erogazione delle prestazioni e alla migliore fruizione dei servizi (Capitolo 3 “Rinnovamento e potenziamento tecnologico”).



- È stata perseguita la continua **valorizzazione della comunicazione media** con la realizzazione di oltre 290 comunicati stampa a documentazione di attività, innovazioni e progetti organizzativi, e, come **strategia di comunicazione crossmediale**, la pubblicazione di oltre 105 video informativi autoprodotti disponibili sul canale YouTube dell’Aou Senese che hanno fatto registrare 25.500 visualizzazioni complessive. Inoltre, sono state organizzate numerose conferenze stampa di presentazione di specifiche iniziative e progettualità aziendali e oltre 60 interviste con top manager e professionisti aziendali sui mass media.
- È stata particolarmente attiva la **produzione editoriale** in continuità con le iniziative realizzate nei precedenti anni:





- È proseguita la pubblicazione, a cadenza mensile, della **newsletter aziendale** “Le Scotte InForma” volta ad illustrare le principali attività dell’Azienda, disponibile (in formato .pdf) sul sito web istituzionale (nel 2024 pubblicati i numeri di gennaio, febbraio, marzo, aprile-maggio, giugno, luglio, agosto-settembre, ottobre, novembre, dicembre);
- Sono state prodotte, su molteplici attività assistenziali, **Carte di Accoglienza di reparto e opuscoli informativi** dedicati ai pazienti, al fine di un migliore orientamento dell’utenza nella fruizione dei servizi offerti;
- È stato finalizzato un **libro, dal titolo “Una marcia in più. Noi oltre il Covid”**, per la presentazione di esperienze e testimonianze dei pazienti ricoverati per Covid-19 attraverso lo strumento dello *storytelling* in modalità interattiva. Il libro, prodotto editoriale dedicato alla medicina narrativa e valido supporto per approfondire il tema dell’umanizzazione delle cure, è frutto del lavoro dei giornalisti dell’UOC Comunicazione, Informazione e Accoglienza che ne hanno curato sia il coordinamento editoriale che le videointerviste rese disponibili sul sito web aziendale in modalità Podcast. La presentazione ufficiale del libro è in programma per la Giornata Mondiale del Malato 2025.
- 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, ha continuato ad essere oggetto di azioni strategiche di potenziamento; in particolare, si fa riferimento alla piena operatività delle attività di informazione e orientamento all’utenza nei servizi di accoglienza centrale e di Pronto Soccorso, insieme allo sviluppo della rete di ospitalità afferente all’ospedale, in collaborazione con il volontariato, per dare sostegno alle famiglie e ai caregiver dei pazienti ricoverati, non residenti nel territorio, che necessitano di specifiche forme di assistenza ad elevata specializzazione, garantendo la possibilità di risiedere in strutture messe a disposizione dal volontariato. La sezione sul sito web istituzionale dedicata al servizio di accoglienza rivolto agli utenti, con approfondimenti sulle sue diverse forme (relazionale, amministrativa, sanitaria, ospitalità con il dettaglio delle Case Accoglienza), è stata aggiornata periodicamente.
- Sul piano della cura degli aspetti emozionali, intellettuali e sensoriali delle persone attraverso il contatto con diverse forme di arte e cultura (es. poesia, letteratura, musica, tradizioni), sono state formalizzate e avviate **collaborazioni con Istituzioni di rilievo a livello locale per la progettazione di specifiche attività di welfare culturale**, in programmazione nel triennio 2025-2027. In particolare, l’Aou Senese ha sottoscritto accordi con il Magistrato delle Contrade di Siena (giugno 2024), l’Opera della Metropolitana Onlus (luglio 2024), il Conservatorio statale “Rinaldo Franci” (ottobre 2024), la Fondazione Antico Ospedale Santa Maria alla Scala (dicembre 2024), al fine di sviluppare azioni di welfare culturale rivolte all’esterno, interessando pazienti e familiari, per il miglioramento continuo di aspetti dei servizi, quali, ad esempio, l’accoglienza, l’esperienza di presa in carico, la comunicazione relazionale. Opportunità di promozione del benessere individuale e collettivo per la comunità di riferimento deriveranno, oltre che dall’operatività di tali **reti interistituzionali**, anche dalla CH - Community Hub Culture Ibride, con la Fondazione MPS, della quale l’Aou Senese è entrata a far parte nel 2024. Si tratta di un laboratorio di innovazione socio-culturale che pone al centro del proprio operato la dimensione del welfare culturale, ovvero la capacità di trovare soluzioni e risposte ai bisogni sociali attraverso processi culturali (che possono prevedere, ad esempio, la programmazione di attività artistico-creativo-culturali a favore di beneficiari specifici), agendo in una logica di rete con il coinvolgimento di diverse realtà pubbliche e private del territorio (es. Università, Istituzioni cittadine, Enti del terzo settore). L’ambizione è quella di connettersi nel tempo ad altre esperienze simili in Italia per promuovere e indagare la relazione che sussiste tra cultura, salute e benessere, avanzando una nuova prospettiva di

sviluppo sostenibile per Siena e il suo territorio. Nell'ambito della rete CH, l'Aou Senese è coinvolta in diversi progetti, sia come capofila (1) che partner (4), con altri Enti e Istituzioni culturali.



- **Il potenziamento delle relazioni sindacali**, nell'ottica di continuo confronto per la valorizzazione della dimensione professionale nel miglioramento delle attività e dei servizi offerti all'utenza, è stato ricercato nell'ambito degli incontri con le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.). In particolare nel 2024, hanno avuto luogo 32 riunioni con le OO.SS. Dirigenza Area Sanità, Dirigenza Area Funzioni Locali - sezione dirigenti amministrativi, tecnici, professionali e Associazioni Docenti Universitari (tra cui: delegazioni trattanti, incontri con tutte le OO.SS., tavoli tecnici), 37 con le OO.SS. Personale del Comparto (tra cui: delegazioni trattanti, incontri con tutte le OO.SS., tavoli tecnici), 2 con le OO.SS. Confederali. Lo svolgimento degli incontri ha concorso ad alimentare un sistema di relazioni improntato al dialogo costruttivo e alla partecipazione, che ha interessato molteplici ambiti, dall'iter di finalizzazione dei principali documenti di programmazione strategica, i.e. "Strategie dell'Aou Senese" e "Programmazione integrata di Area Vasta Sud Est", alla revisione degli assetti organizzativi, alle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, alla realizzazione di progettualità di rilievo strategico (es. Masterplan), fino ad arrivare alla predisposizione del "Piano sul Benessere Organizzativo dell'Aou Senese" al quale le OO.SS. hanno contribuito fattivamente con proposte e contributi (Capitoli 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Oltre alle OO.SS. sindacali, il **sistema di stakeholders aziendali**, anche alla luce di quanto eventualmente previsto dalla normativa regionale di riferimento (es. Conferenza aziendale dei Sindaci, Università degli Studi di Siena, Consiglio dei Sanitari), è stato **coinvolto in momenti di informazione e presentazione** partecipando e offrendo un contributo, per quanto di rispettiva



competenza, alla finalizzazione **dei principali documenti di programmazione e organizzazione aziendali di rilevanza strategica**, nelle fasi preliminari alla loro adozione, in continuità con gli anni precedenti.

- È stata adottata la **seconda edizione, relativa al triennio 2024-2026, del progetto aziendale “Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese”** (Deliberazione aziendale n. 289/2024), nell’ottica del progressivo rafforzamento di approcci partecipativi alla vita dell’Azienda, attraverso dinamiche collaborative, comunicative, informative, relazionali, di empowerment e umanizzazione. Il progetto istituzionalizza i processi di partecipazione nell’Aou Senese rappresentando 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’accessibilità e del funzionamento dei servizi. Le risultanze della valutazione del progetto per l’anno 2024, funzionale al suo aggiornamento a scorrimento annuale, hanno messo in evidenza lo sviluppo di 35 iniziative, di cui 8 promosse dalla Direzione Aziendale, 2 frutto di un processo consolidato di collaborazione tra la Direzione Aziendale e le organizzazioni di volontariato in ambito di trasporti sanitari e donazioni di sangue per la progettazione dei servizi, 2 nate dalla volontà del Comitato di Partecipazione aziendale, 2 che si sostanziano in azioni lanciate direttamente dalle associazioni, mentre le restanti (21) proposte dai professionisti avvalendosi della partecipazione attiva e del contributo, oltre che delle organizzazioni di volontariato e associazioni di pazienti, anche di Enti e Istituzioni della Zona Senese, dell’Azienda Usl Toscana Sud Est e di reti e organismi regionali, nazionali ed europei. La valutazione di sistema del progetto ha evidenziato come l’ambito di applicazione maggiormente interessato dalle iniziative (18) siano stati i processi di coinvolgimento, sia nel miglioramento continuo di molteplici percorsi clinico-assistenziali, nell’accoglienza e accessibilità ai servizi e nell’umanizzazione dell’esperienza di cura, sia nel funzionamento dell’Azienda sul piano della programmazione strategica, di una maggiore accountability sulle performance aziendali e dei processi di erogazione dei servizi sanitari, attraverso azioni combinate di informazione/consultazione/collaborazione. All’interno di questi processi, gli stakeholders aziendali hanno continuato a partecipare in forma aggregata (i.e. organizzazioni di volontariato e associazioni di pazienti). Molteplici sono, inoltre, le iniziative di carattere informativo/formativo (7) rivolte agli utenti e alla collettività di riferimento con finalità di sensibilizzazione, prevenzione, empowerment di pazienti e familiari, orientamento nell’accesso ai servizi, nell’esperienza di presa in carico e nella continuità del percorso di cura. L’ascolto è risultato centrale in iniziative (2) che hanno interessato l’interazione degli stakeholders con l’Azienda sui temi della qualità e dell’organizzazione dei servizi, oppure l’esplorazione dei bisogni, delle percezioni, delle aspettative dei pazienti inerenti all’esperienza di cura. La dimensione individuale è oggetto di iniziative (8) che coinvolgono il singolo paziente, e i suoi familiari, nella partecipazione attiva e informata al percorso di cura, per una maggiore consapevolezza e migliore esperienza in ogni fase, dalla diagnosi al follow-up, e che si caratterizzano per una presa in carico globale dei loro bisogni, anche legata alla qualità dell’esperienza vissuta in ospedale. Infine, è da rilevare come i processi di consultazione siano centrali nella progettazione e miglioramento dei servizi erogati dall’Azienda e nelle fasi, di presentazione e confronto, propedeutiche all’adozione dei principali documenti strategici di programmazione e organizzazione, come sottolineato in precedenza, caratterizzate prevalentemente dal coinvolgimento degli stakeholders in forma aggregata. L’impatto delle iniziative sviluppate nel corso del 2024 ha pertanto interessato molteplici dimensioni organizzative, tra cui: la co-progettazione dei Percorsi Diagnostico-Terapeutico Assistenziali (PDTA), delle procedure organizzative, dei protocolli relativi a specifiche patologie (anche a livello regionale); la funzione di accountability aziendale e di comunicazione



rivolta all'esterno; la creazione e/o il consolidamento di dinamiche di collaborazione "costruttiva" con gli altri attori che concorrono ai processi di erogazione dei servizi sanitari (ad esempio, nelle esperienze di collaborazione con le organizzazioni di volontariato, tra i referenti delle organizzazioni e la Direzione Aziendale, tra i volontari e i professionisti aziendali); l'informazione diffusa, attraverso opportunità di contatto diretto con i professionisti, per finalità di conoscenza, consapevolezza e partecipazione attiva di utenti e cittadini nella promozione di buone pratiche all'interno della comunità di riferimento; la produttività, l'efficienza e l'appropriatezza dei servizi; la soddisfazione di utenti e caregiver nei processi di fruizione dei servizi; la funzionalità, la sicurezza e, soprattutto, l'umanizzazione di percorsi, spazi e ambienti ospedalieri; l'accoglienza relazionale, l'orientamento e l'ospitalità a supporto dei pazienti e delle famiglie.

Nel corso del 2024, è stato avviato inoltre il lavoro di **aggiornamento del progetto per il triennio 2025-2027** con la definizione e lo sviluppo di ulteriori iniziative che hanno aggiunto nuove dimensioni a quelle già presenti, come l'arricchimento formativo dei professionisti sugli aspetti relazionali e comunicativi, il welfare culturale frutto di processi di collaborazione con l'esterno, l'innovazione tecnologica, a partire dall'intelligenza artificiale, a supporto dei percorsi di accesso e fruizione dei servizi ([https://www.ao-siena.toscana.it/wp-content/uploads/2025/02/Delibera\\_139\\_2025\\_Coinvolgimento-pazienti-e-volontariato-triennio-2025-2027.pdf](https://www.ao-siena.toscana.it/wp-content/uploads/2025/02/Delibera_139_2025_Coinvolgimento-pazienti-e-volontariato-triennio-2025-2027.pdf)).

- Come anticipato in apertura di Capitolo, al progetto per il triennio 2024-2026 è stata dedicata la **seconda edizione dell'evento "Giornata del coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura"** (istituito nel 2022 con la delibera di approvazione della prima edizione del progetto) che si è svolta a febbraio alla presenza di numerosi partecipanti, tra cui i principali rappresentanti di Istituzioni e organismi dell'ambiente socio-politico a livello regionale e locale. Le 35 iniziative del progetto sono state esposte ed illustrate in una apposita "sessione poster", mentre durante i lavori della giornata si sono susseguite sessioni in plenaria di confronto con altre realtà sanitarie per la condivisione di buone pratiche (i.e. Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4, ASL Modena, Fondazione Policlinico Universitario Gemelli, Azienda USL Toscana Sud Est) e di presentazione di iniziative aziendali, inserite nel progetto, caratterizzate dal coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato per il miglioramento di specifici servizi sanitari e l'umanizzazione delle cure (i.e. "il Comitato di Partecipazione aziendale nelle attività di informazione e orientamento", "il paziente esperto nel trapianto di cuore", "le Case Accoglienza", "la musica in ematologia", "le collaborazioni con il volontariato in ambito di donazioni e trasporto sanitario").
- Tra le iniziative all'interno del suddetto progetto aziendale di coinvolgimento, è stata consolidata e valorizzata l'**attuazione dei Protocolli d'Intesa sottoscritti nel 2022 con il mondo del volontariato in ambito di trasporti sanitari e donazioni di sangue** che ha visto la periodicità degli incontri, nel corso dell'anno, dei tavoli permanenti di confronto tra i referenti delle organizzazioni e l'Azienda (in particolare, Direzione Aziendale e Direttori dei rispettivi servizi, Pronto Soccorso e Servizio Trasfusionale), oltre alla condivisione delle strategie aziendali, della programmazione di Area Vasta e di altre specifiche progettualità di rilevanza aziendale:
  - Con riferimento alla **collaborazione in ambito di donazioni di sangue**, che si è caratterizzata per l'ampliamento delle organizzazioni di volontariato sottoscrittrici del Protocollo d'Intesa con l'adesione della Croce Rossa Italiana - Comitato Regionale Toscana ODV, sono proseguite le aperture domenicali straordinarie del Servizio Trasfusionale e gli eventi a tema. A tali attività in sinergia con il volontariato si è aggiunta l'operatività dei Protocolli interistituzionali che vedono coinvolte Istituzioni civili e militari/Enti/Organi/Istituti e Aziende, anche di natura privata, del territorio senese nello svolgimento di azioni coordinate mirate a favorire la diffusione della cultura della donazione e la promozione delle donazioni di sangue da parte della popolazione, attraverso percorsi ad hoc dedicati ai lavoratori, in vista del potenziamento





della responsabilità sociale dei soggetti coinvolti (Capitolo 5 “Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti”);

- Sul piano della **sinergia tra l’Azienda e le organizzazioni di volontariato in ambito di trasporti sanitari** sono continuate le attività di monitoraggio e condivisione di dati, informazioni, risultati del servizio, oltre a dialogo, ascolto e confronto per alimentare la fiducia e la conoscenza su aspetti operativi dei processi e dell’organizzazione del Pronto Soccorso e dei trasporti; tra le attività è centrale la collaborazione volta al miglioramento continuo dei servizi rivolti all’utenza attraverso la produzione di diverse iniziative, inclusa la realizzazione e attuazione di procedure organizzative condivise. Inoltre, anche nel 2024, si sono svolti incontri presso le sedi delle organizzazioni di volontariato per il confronto e il dialogo diretto tra l’Azienda e i volontari al fine di alimentare una interazione continua e fattiva ai vari livelli, funzionale a migliorare i percorsi e i servizi (Capitolo 5 “Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti”).
- Le finalità di sensibilizzazione e informazione, sempre con il coinvolgimento del volontariato, hanno interessato inoltre, **iniziative specifiche sul tema della donazione di organi e tessuti all’interno della comunità scolastica** e l’organizzazione di un concorso che ha premiato i lavori realizzati dagli studenti in occasione della terza edizione dell’evento “Dona la vita con AIDO” svoltosi a maggio 2024, in collaborazione con l’Associazione Italiana per la Donazione di Organi, Tessuti e Cellule (AIDO) e gli Istituti scolastici. A questa si sono aggiunte altre **campagne di comunicazione sociale** autoprodotte (es. vaccinazione antinfluenzale 2024), oltre a campagne di supporto media e social alle iniziative di comunicazione della Regione Toscana e di alcune Società scientifiche e Onlus (es. iniziative Fondazione ONDA, Bollini Rosa, Open Day vari) (tema ripreso nei punti successivi del Capitolo).
- Come emerso, particolare attenzione è stata posta sull’avvio e sullo sviluppo di **progetti di umanizzazione**, relativi a spazi, percorsi e servizi ospedalieri, in collaborazione con le organizzazioni di volontariato e il Comitato di Partecipazione aziendale (nella cornice del progetto aziendale sui temi del coinvolgimento descritto nei punti precedenti), con altri Enti e Istituzioni (anche nell’ambito delle reti locali), con importanti realtà sanitarie italiane (come l’Aou Modena e l’Azienda Sociosanitaria Ligure n. 4) attraverso la sottoscrizione di specifici accordi di collaborazione (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”). In particolare, per far crescere la cultura dell’umanizzazione delle cure e dei percorsi, l’Aou Senese è impegnata nella costruzione di un sistema, o network, insieme ad altri attori proattivi a cui è costantemente richiesto impegno e partecipazione. Tra questi attori si individuano i professionisti, il volontariato, il management sanitario, tutti coinvolti in percorsi trasversali volti al miglioramento continuo. Il nuovo approccio orientato all’umanizzazione ha interessato il funzionamento complessivo dell’Azienda richiedendo anche un investimento in termini di rinnovamento organizzativo per potenziare gli aspetti istituzionali (con le fattive collaborazioni intra ed extra-organizzative, anche per favorire il confronto e la condivisione delle migliori pratiche), gli aspetti gestionali (per la definizione di metodi di lavoro su progetti condivisi), gli aspetti professionali (puntando sulla formazione specifica per valorizzare le relazioni e le sfumature che definiscono l’umanizzazione) (Capitoli 6 “Valorizzazione delle risorse umane” e 8 “Partnership con le altre aziende”).
- Le iniziative aziendali che mirano ad **orientare sempre di più i servizi dell’ospedale verso l’utenza** sono state ulteriormente rafforzate. In particolare, tra le azioni alle quali l’Aou Senese ha aderito nel 2024 come ospedale con il **Bollino Rosa** (riconoscimento ottenuto per l’offerta di servizi dedicati alla prevenzione, diagnosi e cura delle principali patologie, e di percorsi ottimizzati per il genere femminile), si individuano la mappatura “Prevenzione primaria in gravidanza” (mappatura dei reparti di ginecologia e ostetricia degli ospedali del network “Bollino Rosa 2024-

2025” per conoscere i servizi dedicati alla prevenzione primaria in gravidanza) e lo svolgimento di numerosi Open Day (sclerosi multipla, prevenzione al femminile nelle diverse fasi della vita, salute mentale, menopausa) e Open Week (salute della donna, prevenzione cardiovascolare, violenza sulla donna). Nell’ambito invece del **progetto regionale PASS - Percorsi Assistenziali per Soggetti con Bisogni Speciali**, sono stati effettuati presso l’Aou Senese 40 percorsi, è proseguita l’attività formativa specifica regionale con la partecipazione di professionisti aziendali (2 coordinatori infermieristici e un dirigente medico) ed è stata realizzata la prima edizione del “Convegno PASS: Percorsi Assistenziali per Soggetti con Bisogni Speciali” che ha visto la partecipazione dei responsabili dell’Istituzione regionale e del volontariato, insieme all’intervento dei numerosi professionisti che contribuiscono regolarmente ai percorsi clinici PASS. Infine, è stata effettuata la candidatura per l’inserimento dell’Aou Senese nella rete del **Bollino Azzurro** (rilasciato dopo valutazione nel 2025), riconoscimento attribuito per la presenza nell’ospedale di percorsi di promozione della salute sessuale e riproduttiva maschile, percorsi diagnostico-terapeutici multidisciplinari per le problematiche uro-andrologiche, servizi clinico-assistenziali dedicati al tumore della prostata e ulteriori servizi volti a garantire un’adeguata accoglienza e assistenza dei pazienti.

- Lo Statuto dell’Aou Senese inserisce il **Comitato di Partecipazione aziendale** tra gli organismi collegiali dell’Azienda (Titolo IV), a legittimazione ulteriore dell’importanza dei processi di coinvolgimento e partecipazione nella governance aziendale. Nel corso del 2024, si sono svolti incontri periodici con la Direzione Aziendale nell’ambito dei quali il Comitato ha svolto le proprie funzioni di consultazione e proposta a supporto dei processi decisionali, in merito alla qualità, equità di accesso e fruibilità dei servizi erogati, alla valutazione delle performance aziendali, agli iter di approvazione dei documenti di programmazione strategica e di organizzazione. Inoltre, come anticipato nei punti precedenti del Capitolo, il Comitato ha promosso ed è coinvolto, collegialmente o nell’ambito della propositività delle singole associazioni che lo compongono, in numerose iniziative di carattere formativo, informativo, di umanizzazione dell’esperienza di cura e di accessibilità ai servizi, inserite nel progetto aziendale dedicato al coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura.
- Il **coinvolgimento attivo delle associazioni di pazienti e del Comitato Aziendale di Partecipazione** ha continuato ad interessare anche lo **sviluppo di PDTA aziendali e interaziendali**, in applicazione di quanto disciplinato in Azienda, attraverso una specifica delibera aziendale, a partire dal 2023. Tale disciplina riguarda l’acquisizione, nell’ambito dei percorsi di adozione dei PDTA, di pareri di competenza inerenti agli aspetti di tipo organizzativo e di valutazione della qualità dei servizi; inoltre, promuove l’attività, presidiata dall’UOC Comunicazione, informazione e accoglienza, di diffusione e comunicazione dei PDTA, tramite i canali aziendali, in vista di una sempre maggiore conoscenza dei percorsi clinico-assistenziali e del funzionamento dell’Azienda.
- Nel miglioramento continuo dei servizi e dell’esperienza del paziente, anche attraverso la valorizzazione degli strumenti di partecipazione e tutela disciplinati dalla normativa nazionale, sono proseguite le attività sistematiche di **monitoraggio, classificazione e analisi dei reclami pervenuti all’Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)**, congiuntamente con la valutazione di correttivi da adottare per superare le principali criticità segnalate dall’utenza.
- Ha continuato ad essere promossa all’interno dell’Azienda la partecipazione degli utenti che usufruiscono dei servizi ospedalieri alla valutazione dell’esperienza di ricovero e della qualità percepita attraverso l’**indagine di rilevazione condotta dall’Osservatorio PREMs (Patient-Reported Experience Measures) del Laboratorio di Management e Sanità (MeS)**, ai fini della valutazione delle performance delle Aziende Sanitarie Toscane. Nel 2024, con riferimento ad un campione di 3.286 pazienti dimessi, il 95% dei rispondenti ha espresso una **valutazione dell’as-**

**sistenza in reparto positiva**, ovvero ottima o buona (segue il dettaglio dei risultati: ottima - 70,9 %, buona - 24,1 %, sufficiente - 3,6%, scarsa - 0.9%, pessima - 0.5%). L'analisi puntuale dei risultati dell'indagine ha restituito evidenze utili per l'individuazione di strategie di intervento volte al miglioramento continuo dei servizi. In un'ottica di accountability, come anticipato, sul sito web istituzionale sono resi disponibili i risultati delle indagini dell'Osservatorio PREMs - Laboratorio MeS, sempre aggiornati all'ultimo periodo di riferimento.

- Nell'ambito delle iniziative di valorizzazione della **dimensione internazionale dell'ospedale**, presidiate dall'Ufficio Rapporti Internazionali della Direzione Generale, è stata promossa l'immagine dell'Azienda e una migliore esperienza di fruizione dei servizi da parte degli utenti, attraverso mirate iniziative di formazione linguistica rivolte al personale sanitario e amministrativo, utili all'accrescimento di competenze e abilità, a livello personale, ma anche professionale per una efficace comunicazione e gestione della relazione con l'utenza internazionale (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").





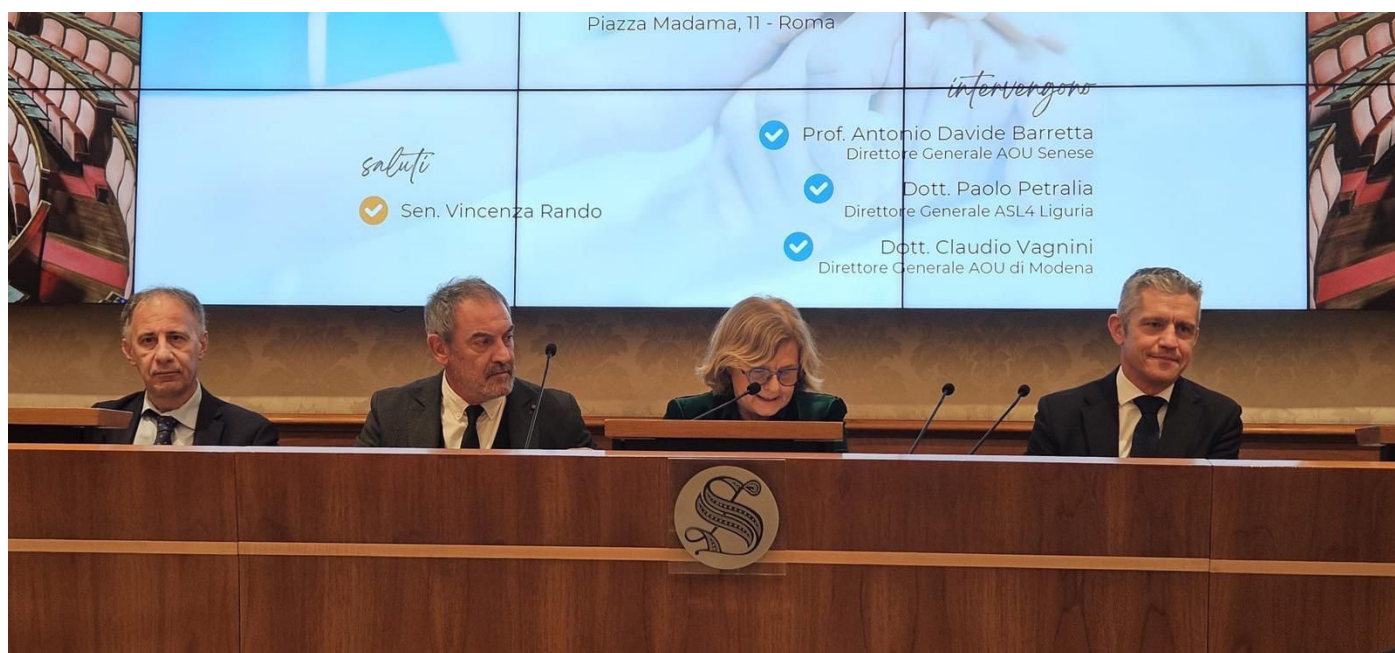
## 8. PARTNERSHIP CON LE ALTRE AZIENDE



Con riferimento al percorso di sviluppo e valorizzazione delle reti interaziendali, nel 2024 l'Aou Senese ha consolidato le partnership avviate e le intese formalizzate con altri attori del contesto sanitario, in vista sia del miglioramento continuo della capacità di risposta e presa in carico integrata dei bisogni di salute dei cittadini, attraverso la condivisione di buone pratiche, sia del rafforzamento dei percorsi, in particolare di alta specializzazione, in un'ottica di innovazione e sempre più elevati standard qualitativi clinico-assistenziali. Oltre a dare continuità alle collaborazioni già in essere, l'Aou Senese ha messo in campo molteplici nuove iniziative a valenza interaziendale, sempre in ambito di Area Vasta, regionale e nazionale. Inoltre, è proseguito l'impegno strategico di rafforzamento della dimensione internazionale dell'azione aziendale.

- Nell'ottica di sviluppo continuo di reti a livello regionale e nazionale, è stato oggetto di utilizzo lo strumento guida e agevolante l'avvio e il consolidamento dei rapporti di sinergia e interazione con altre Aziende Sanitarie introdotto nel 2023; si tratta di uno schema di Protocollo d'Intesa che può essere utilizzato per la formalizzazione di ogni nuova opportunità di collaborazione volta alla condivisione di buone pratiche. La sottoscrizione tra le parti del Protocollo, i cui contenuti devono essere di volta in volta affinati sulla base della specificità delle finalità e delle attività oggetto della collaborazione, può perseguire il duplice obiettivo di promuovere il miglioramento delle performance organizzative nell'interesse degli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti, e di valorizzare lo sviluppo professionale. Tra gli ambiti di collaborazione si evidenziano: formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche. In particolare, nel corso del 2024, il ricorso allo strumento ha portato all'approvazione di un **Protocollo di collaborazione con l'Azienda Socio Sanitaria Ligure n. 4 e l'Aou di Modena per la condivisione delle buone pratiche, lo sviluppo delle competenze dei professionisti e l'umanizzazione delle cure** (Deliberazione aziendale n. 1066/2024). Tra gli obiettivi del Protocollo vi sono: il miglioramento delle performance organizzative nell'interesse dei pazienti e, in generale, degli stakeholders delle Aziende sottoscrittrici; la valorizzazione del personale attraverso l'accrescimento di competenze e la costituzione di reti di relazioni professionali interaziendali stabili nel tempo; lo sviluppo di percorsi di umanizzazione delle cure con la finalità di mettere la persona al centro, valorizzarne l'unicità e la storia, nella consapevolezza che la condizione di salute o di malattia sia la conseguenza dell'interazione tra fattori biologici, psicologici e sociali. Le tre Aziende hanno condiviso l'opportunità di strutturare un percorso basato sul confronto per favorire la crescita della cultura organizzativa e il miglioramento dei servizi rivolti alla collettività, nella consapevolezza che lo scambio di buone pratiche rappresenti una delle metodologie più efficaci e funzionali allo sviluppo di sistemi aziendali complessi e fortemente professionalizzanti. Nell'ambito del percorso avviato, a novembre 2024 l'Aou Senese, insieme all'Aou di Modena e all'Azienda Socio Sanitaria Ligure n. 4, è stata protagonista di un incontro presso il Senato della Repubblica, dal titolo "L'umanizzazione delle cure: una politica sanitaria condivisa", nel corso del quale ha illustrato i propri progetti oltre al Protocollo interaziendale sottoscritto; inoltre, a dicembre 2024 una delegazione aziendale, con attori coinvolti in azioni e percorsi di umanizzazione delle cure, ha partecipato ad un'Udienza Generale con Papa Francesco presso Piazza San Pietro.





- L'attuazione delle **sinergie sul piano dei percorsi trapiantologici**, nell'ambito del rafforzamento delle reti regionali (con Aou Pisana e Aou Careggi) ma anche a livello nazionale (in particolare, con Aou di Padova), ha continuato a sostanziarsi nella collaborazione tra equipe di professionisti per il miglioramento continuo della pratica clinica (di prelievo e chirurgica) e l'accrescimento delle competenze all'interno delle reti, nello sviluppo di attività di ricerca in collaborazione interaziendale, nella realizzazione di eventi di formazione e di meeting, nelle continue opportunità di scambio per medici in formazione specialistica (Capitolo 10 "Ricerca e didattica"). Ad esempio, il monitoraggio sugli obiettivi perseguiti e sulle attività nate dalla collaborazione con l'Aou di Padova, in attuazione del Protocollo d'Intesa sottoscritto nel 2023, ha evidenziato risultati conseguiti in termini di strutturazione di linee di ricerca condivise, pubblicazioni scientifiche rilevanti, interscambi di esperienze con medici strutturati e specializzandi che si sono recati presso le due Aziende per periodi formativi, oltre che dinamiche collaborative per la discussione dei casi complessi con l'attivazione del teleconsulto. I percorsi trapiantologici sono stati, inoltre, al centro di momenti di incontro e approfondimento, con la partecipazione degli organismi di settore a livello nazionale e regionale, dai quali l'Aou Senese ha potuto acquisire ulteriore slancio per alimentare i processi di raggiungimento degli standard più elevati nelle tecniche chirurgiche trapiantologiche e di conservazione d'organo, accrescere la capacità di attrazione di risorse e adesione a reti, partnership e gruppi di ricerca nazionali e internazionali, sviluppare l'innovazione anche attraverso la ricerca scientifica e la formazione degli specializzandi: a giugno 2024 si è svolto a Siena il **terzo workshop di confronto tra i professionisti dell'Aou Senese e dell'Aou di Padova, alla presenza del Centro Nazionale Trapianti e dell'Organismo Toscana Trapianti**, con sessioni dedicate al trapianto di cuore e di polmone.
- Con riferimento ad **altri percorsi di alta specializzazione** (a partire dalle malattie rare), al fine di assicurare approcci personalizzati, tempestivi e integrati alla diagnosi e alla cura basati sulla multidisciplinarietà e multiprofessionalità, hanno continuato ad essere **attive collaborazioni** in ambito clinico con Centri di rilievo a livello regionale e nazionale ed è proseguita la partecipazione attiva dei professionisti aziendali alla stesura di protocolli regionali, insieme alle attività all'interno di task-force internazionali anche per la **produzione di linee guida delle società scientifiche**, il tutto rafforzando il ruolo dell'Azienda all'interno delle reti regionali ed europee. Inoltre, diversi **eventi formativi/informativi, orientati ad offrire panoramiche approfondite**

sullo sviluppo professionale, organizzativo e sulle più recenti evidenze cliniche che valorizzano la dimensione multiprofessionale e multidisciplinare dei percorsi all'interno delle reti (anche di Area Vasta), hanno promosso dinamiche di confronto tra i professionisti dell'Aou Senese e colleghi di altre realtà aziendali (tra i temi trattati: la gestione appropriata del percorso del paziente con patologia valvolare; la rete ictus regionale; le neoplasie polmonari; l'evoluzione delle competenze assistenziali e l'integrazione tra profili dei team; i modelli gestionali dei percorsi chirurgici).

- **I confronti interaziendali per la condivisione di buone pratiche su iniziative ed esperienze significative** hanno caratterizzato lo svolgimento di due eventi dell'Aou Senese dedicati a progetti di valenza strategica, uno sul tema del coinvolgimento in sanità in occasione dei lavori della seconda edizione della "Giornata del coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura" e l'altro in ambito di benessere organizzativo aziendale all'interno della "Settimana dedicata alla partecipazione e all'ascolto" rivolta ai dipendenti (Capitoli 6 "Valorizzazione delle risorse umane" e 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"). Il confronto ha anche interessato i lavori dell'Ufficio di Direzione che, in alcune occasioni, si sono caratterizzati per il racconto di testimonianze personali e professionali di manager provenienti da altre Aziende, utili alla raccolta di stimoli per accrescere competenze manageriali e di spunti sul buon governo aziendale (Capitolo 4 "Rafforzamento della governance aziendale"). Inoltre, l'Aou Senese è stata invitata a presentare le proprie progettualità strategiche, in particolare sui temi dell'umanizzazione delle cure e dello sviluppo di approcci partecipativi in sanità, nell'ambito di workshop presso altre Aziende Sanitarie e in occasione di eventi di carattere nazionale, utili allo sviluppo di network sempre più estesi e diversificati.



- A livello di Area Vasta, l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est, in collaborazione con l'ESTAR per le materie di competenza, hanno definito la proposta dei livelli di programmazione congiunta per il triennio 2024-2026, formalizzandola all'interno del **documento di "Programmazione integrata di Area Vasta 2024-2026"** (Deliberazione aziendale n. 252/2024). Il documento, che ha aggiornato a scorrimento la programmazione per il triennio 2023-2025, è stato trasmesso





alla Regione Toscana, Direzione Sanità, Welfare e Coesione sociale, dopo essere stato oggetto di acquisizione del parere della Conferenza aziendale dei Sindaci e di approvazione in sede di Commissione Paritetica - Università degli Studi di Siena, alla luce anche dell'acquisizione dei pareri di competenza secondo quanto previsto dalla L.R. n. 40/2005 e ss.mm.ii. Le due Aziende, nel processo di programmazione integrata di Area Vasta, sono partite dalla valorizzazione, consolidamento e governo organico dell'offerta di percorsi e progetti interaziendali esistenti per arrivare a delineare otto macro aree strategiche e i relativi sviluppi operativi a guida dell'azione interaziendale: i) Sviluppo di nuovi modelli organizzativi integrati AUSLTSE - AOUS sia in ambito medico che chirurgico; ii) Miglioramento dell'appropriatezza e governo della spesa farmaceutica; iii) Valorizzazione del personale in un'ottica interaziendale: formazione, sviluppo, coinvolgimento; iv) Efficientamento ed innovazione delle tecnologie sanitarie ed integrazione dei sistemi informativi; v) Sviluppo e potenziamento dei percorsi interaziendali esistenti; vi) Azioni interaziendali di contrasto ad ogni forma di discriminazione e violenza di genere e promozione delle pari opportunità; vii) Sviluppo e potenziamento della governance interaziendale; viii) Sviluppo della comunicazione interaziendale. Rispetto alla precedente edizione del documento, è stata aggiunta un'ottava macro area strategica, in considerazione della rilevanza e dell'impatto dei processi di comunicazione per la visibilità e la valorizzazione dell'operato aziendale, oltre che per finalità informative all'interno delle comunità. I contenuti del documento, che rappresenta il riferimento per lo svolgimento delle funzioni di pianificazione strategica, programmazione e controllo delle due Aziende, sono sottoposti a continui processi di monitoraggio sullo stato di attuazione degli indirizzi programmatori di Area Vasta, i cui risultati alimentano l'aggiornamento, a scorrimento annuale, della programmazione triennale. Nell'ottica di valorizzare una governance allargata nei processi di programmazione di Area Vasta, la finalizzazione del documento è stata il risultato di un iter ampiamente partecipato che si è caratterizzato per il coinvolgimento dei principali stakeholders aziendali interni ed esterni, inclusi momenti di incontro congiunti (ad esempio con i Comitati Aziendali di Partecipazione e con le Organizzazioni Sindacali delle due Aziende). Inoltre, a febbraio 2024, si sono svolti **eventi pubblici di presentazione della Programmazione di Area Vasta, strutturati su tre giornate**, ad Arezzo, Grosseto e Siena, con la partecipazione degli stakeholders aziendali e dei rappresentanti istituzionali locali e regionali (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"); nel corso dei lavori, l'illustrazione delle iniziative già avviate e degli sviluppi della collaborazione, da parte degli stessi professionisti, ha contribuito a dare evidenza alla collettività dell'impegno profuso e dei risultati della collaborazione, alimentando, da un lato, una sempre maggiore responsabilizzazione e riconoscimento professionale, e dall'altro la conoscenza e l'attenzione, diffuse all'interno della comunità, ai servizi ed ai percorsi integrati di Area Vasta offerti ai cittadini.

**I processi di attuazione, monitoraggio e aggiornamento della Programmazione di Area Vasta hanno continuato ad essere presidiati dal Coordinamento interaziendale**, istituito nel 2023, che ha operato assicurando dinamiche programmatiche e attuative coordinate e sinergiche interaziendali. Il Coordinamento si occupa, nello svolgimento delle sue funzioni, di predisporre gli aggiornamenti, per scorrimento annuale, del documento di Programmazione e del Rendiconto annuale sulla sua attuazione, da sottoporre alle Direzioni Aziendali per approvazione (al termine dei percorsi di presentazione e condivisione) e successiva trasmissione alla Regione Toscana, Direzione Sanità, Welfare e Coesione sociale.

A conclusione di un processo congiunto di acquisizione e analisi sistematica di evidenze documentali e di risultanze dei sistemi aziendali di monitoraggio e controllo sul livello di attuazione delle linee programmatiche di Area Vasta per il triennio 2024-2026, si sono concluse le fasi propedeutiche alla **finalizzazione del documento "Rendiconto 2024"** che illustra i principali risultati raggiunti nel corso del 2024 dall'azione sinergica dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl

Toscana Sud Est rispetto alle otto macro aree strategiche definite nel documento di programmazione triennale. Le iniziative di collaborazione a livello di Area Vasta hanno prodotto impatti su molteplici dimensioni e aree di performance, con riferimento ai processi di erogazione dei servizi, alla sostenibilità del sistema, all'innovazione e allo sviluppo professionale, ai sistemi di governance interaziendale. Tra i risultati raggiunti nel 2024, di cui molteplici evidenze sono riscontrabili in diverse sezioni del presente documento, si riportano i seguenti:

- Nell'ambito della rete della **cardiologia interventistica** di Area Vasta, sono state effettuate complessivamente 164 procedure di TAVI (150 nel 2023, 136 nel 2022 e 115 nel 2021) presso il Centro di riferimento di terzo livello dell'AOUS (147) e, in attuazione del Protocollo di Studio TRACS, presso i Presidi territoriali di Arezzo e Grosseto (17);
- Attraverso il sistema di **teleconsulto medico-specialistico**, sono stati richiesti complessivamente dai professionisti dei Presidi Ospedalieri territoriali agli specialisti dell'Aou Senese 4.637 teleconsulti interessando, in particolare, i percorsi di neurochirurgia (63%), chirurgia toracica (12%), chirurgia maxillo-facciale (8%) e neuroradiologia (7%);
- L'erogazione congiunta di prestazioni di **chirurgia robotica** ha portato all'esecuzione in equipe miste presso l'Aou Senese di 38 interventi, di cui 5 in ginecologia e 33 in urologia, portando a 104 il numero di prestazioni complessivamente realizzate a partire dall'avvio della collaborazione, a giugno 2022;
- Il percorso interaziendale di **chirurgia pediatrica** si è caratterizzato per l'effettuazione, presso i Presidi Ospedalieri territoriali (Nottola, Arezzo, Montevarchi, Grosseto), di un volume complessivo di 169 interventi chirurgici, confermando il trend in sostanziale crescita rispetto al 2023 (incremento del 48%) e rafforzando una collaborazione che nel biennio 2022-2024 ha prodotto 1472 visite ambulatoriali e 238 interventi;
- Le sinergie per la gestione delle **patologie ematologiche**, che includono attività di consulenza, diagnostica integrata di laboratorio, presa in carico e follow-up di pazienti con patologia ematologica presso il Presidio Ospedaliero di Grosseto, hanno consentito di realizzare 674 prime visite ematologiche, 559 controlli post-prima visita, 463 consulenze a pazienti ricoverati, 681 indagini effettuate dal laboratorio di ematologia dell'Aou Senese, confermando un incremento consistente dell'attività svolta ed il crescente fabbisogno nel territorio di prestazioni diagnostico-terapeutiche in ambito oncoematologico in termini di volumi e complessità della casistica (premesse alla base della proposta progettuale di consolidamento e ulteriore potenziamento del servizio, sul piano delle risorse coinvolte e dei servizi garantiti, approvata a fine 2024);
- È proseguito il percorso di completamento della centralizzazione delle attività di ricezione, produzione e validazione delle unità di emocomponenti raccolte nei Servizi Trasfusionali del territorio (oltre che della Provincia di Siena e Grosseto, è stata avviata la prima fase di presa in carico della Provincia Aretina) presso l'**Officina Trasfusionale di Area Vasta** dell'Aou Senese, la quale nel 2024 ha complessivamente effettuato 73.433 test per la qualificazione immunoematologica degli emocomponenti e 381.398 test per la qualificazione biologica degli emocomponenti, oltre alla lavorazione di 25.863 unità di emocomponenti realizzando 60.780 prodotti distribuiti;
- L'**Accordo quadro** per prestazioni di collaborazione-consulenza e specialistiche ambulatoriali e diagnostiche è stato rinnovato con deliberazione congiunta delle due Aziende (Deliberazioni Aou Senese n. 632/2024 e Azienda Usl Toscana Sud Est n. 673/2024);
- Nell'ambito della **medicina sportiva**, la Convenzione esistente in merito all'effettuazione di





visite di idoneità è stata integrata introducendo come partner il CONI Regionale Toscana;

- È proseguito il progetto avviato in collaborazione tra le due Aziende in tema di **appropriatezza prescrittiva di visite specialistiche e indagini diagnostiche**, il quale, con riferimento particolare alle prescrizioni di prestazioni di controllo effettuate dai MMG, ne ha permesso una costante riduzione del numero (da 30.659 nel 2023 a 18.028 nel 2024);
- La definizione, progettazione e implementazione della **rete senologica** di Area Vasta sono state oggetto di una procedura interaziendale, condivisa con i Comitati di partecipazione aziendale delle due Aziende, pubblicata nel corso dell'anno;
- Nell'ambito del **Dipartimento Interaziendale del Farmaco dell'Area Vasta Sud Est**, sono state pianificate e realizzate molteplici iniziative, finalizzate all'appropriatezza prescrittiva, all'efficientamento economico, al monitoraggio dei costi farmaceutici;
- Le due Aziende hanno siglato un protocollo per l'istituzione di un **organismo interaziendale di Coordinamento per la Promozione della salute di genere ed il Codice Rosa** con funzioni specifiche nella crescita di collaborazioni (nell'ambito della formazione, del monitoraggio dei dati, dello sviluppo di progettualità) al fine di assicurare la massima efficacia degli interventi socio-sanitari rivolti alle vittime di violenza e la promozione della salute di genere sul territorio (Deliberazioni Aou Senese n. 387/2024 e Azienda Usl Toscana Sud Est n. 385/2024). L'impegno congiunto in ambito di salute con prospettiva di genere e di contrasto ad ogni forma di discriminazione e violenza, oltre che di tutela delle pari opportunità, ha prodotto molteplici iniziative, prevalentemente a carattere formativo/informativo, come gli eventi pubblici "Salute di genere e presentazione del Protocollo interistituzionale" e "Violenza di genere e comunicazione. Le parole sono importanti".

Le risultanze del monitoraggio sul livello di attuazione delle linee programmatiche di Area Vasta hanno alimentato il **lavoro sull'aggiornamento del documento di Programmazione integrata** che individuerà, per il triennio 2025-2027, gli obiettivi e i relativi sviluppi operativi dell'azione interaziendale, sempre muovendo dalla valorizzazione dell'offerta di percorsi e iniziative interaziendali già in essere per arrivare a delineare nuove progettualità strategiche. Ai fini della predisposizione del documento, si sono svolti i passaggi preparatori partecipati e condivisi da parte delle due Aziende, insieme all'ESTAR per le materie di competenza, ricercando e promuovendo la propositività dei professionisti nell'avanzamento di proposte di nuove iniziative e di miglioramento di quelle esistenti.

- Nell'ambito della governance interaziendale di Area Vasta, **le Direzioni Aziendali dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl Toscana Sud Est si sono incontrate 8 volte nel corso dell'anno** per discutere le eventuali criticità e proposte di sviluppo nell'organizzazione ed erogazione dei servizi all'interno dell'Area Vasta, l'aggiornamento sulle progettualità strategiche in corso, la valutazione di nuove linee di programmazione, con la partecipazione di professionisti interessati dalle singole tematiche trattate.
- **La dimensione interaziendale ha continuato ad essere valorizzata all'interno del processo aziendale di budget** con l'assegnazione ai Dipartimenti di 7 progetti di budget da sviluppare in ambito di Area Vasta, in attuazione degli indirizzi di Programmazione integrata, e di un altro per il miglioramento continuo di percorsi clinico-organizzativi a valenza extra Area Vasta.
- L'accrescimento delle **occasioni di confronto tra professionisti e il consolidamento della collaborazione sono stati ulteriormente ricercati attraverso la leva della formazione aziendale**. All'interno del **Piano Annuale della Formazione (PAF)** per l'anno 2024, con riferimento alle sinergie di Area Vasta, sono stati inseriti 5 eventi formativi organizzati in co-progettazione.

ne, ovvero accreditati e programmati da entrambe le Aziende, garantendo ai professionisti la possibilità di partecipare nella sede e nel giorno più consoni alle proprie esigenze; le iniziative co-progettate hanno interessato l'area materno-infantile, i percorsi tempo-dipendenti, le pratiche cliniche. Oltre ai processi di co-progettazione, sono promosse ulteriori forme di arricchimento dell'offerta formativa per i professionisti dell'Area Vasta che si avvalgono di meccanismi propri della rete. In particolare, anche nel 2024, ognuna delle due Aziende ha organizzato e accreditato proprie iniziative di formazione e le ha aperte alla partecipazione dei professionisti dell'altra Azienda (offerti complessivamente 10 eventi negli ambiti della medicina di genere, procurement, neonatologia, umanizzazione delle cure, malattie infettive, malattie polmonari, emergenze cardiologiche); inoltre, sono frequenti prassi di condivisione a monte di programmi e percorsi formativi sfruttando le interdipendenze esistenti tra professionisti, i quali mettono a disposizione le proprie specifiche competenze. Processi collaborativi interaziendali in ambito di formazione hanno visto coinvolti l'ESTAR ma anche l'Aou Meyer e l'Aou Careggi. L'offerta formativa ha contribuito ad alimentare i rapporti interprofessionali e interpersonali, la collaborazione e lo scambio di conoscenze ed esperienze imprescindibili per dotare i professionisti di strumenti utili a fronteggiare le mutevoli dinamiche clinico-organizzative in contesti multidisciplinari e dinamici, oltre che assicurare standard di presa in carico dei pazienti qualitativamente sempre più elevati e omogenei sul territorio.



- La **valorizzazione della dimensione internazionale dell'Aou Senese** è stata presidiata dall'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale che svolge tutte le attività connesse alle relazioni internazionali nell'ambito degli indirizzi delle strategie aziendali. In particolare, con riferimento ad iniziative, progetti e collaborazioni per l'anno 2024 si individuano:



- La realizzazione di **missioni all'estero** per alimentare la creazione di network, potenziare le dinamiche di collaborazione, avviare nuove partnership di rilievo in ambito sanitario per la formazione e lo scambio di buone pratiche a livello internazionale (es. partecipazione alla Conferenza ed Expo NAFSA presso New Orleans);
- Sul piano della **mobilità internazionale e delle opportunità di scambio professionale e culturale** per i professionisti dell'Aou Senese, la programmazione della mobilità internazionale in ingresso (organizzazione di training sanitari per 55 medici stranieri) e in uscita (ad esempio, attivazione di un nuovo percorso di *job-shadowing* con il Karolinska University Hospital con l'organizzazione di due missioni per professionisti aziendali), la realizzazione di iniziative relative all'accoglienza di delegazioni estere (Amministrazione Sanità Provincia di Hubei e Health Commission della Provincia del Gansu) e di confronto internazionale su specifiche tematiche e percorsi, la stipula di accordi di collaborazione per interscambi formativi e professionali con realtà internazionali (es. Protocollo d'intesa con il Kunming Medical University Hospital);
- L'attuazione dei **Protocolli d'intesa sottoscritti nel 2023 con l'Università degli Studi di Siena** - divisione relazioni internazionali (per lo sviluppo di iniziative congiunte che mirino alla crescita e alla condivisione delle attività internazionali) e con l'Università per Stranieri di Siena (per la promozione di azioni comuni sul piano culturale, formativo e di ricerca). La programmazione di corsi di lingua straniera per i dipendenti (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane") è stata realizzata, per alcuni specifici percorsi, nell'ambito proprio di quest'ultima consolidata collaborazione. L'offerta di opportunità di formazione linguistica, che comprende il tedesco base e A2, l'inglese A2, B1 e scientifico, lo spagnolo base e A2, il cinese, è rivolta al personale sanitario e amministrativo dell'Azienda al fine di una crescita personale e professionale, volta anche a facilitare la comunicazione con il paziente e con i medici stranieri presenti per mobilità in entrata.

Sempre nel 2024 è stato adottato il **Piano Triennale 2025-2027 delle Relazioni internazionali e della cooperazione internazionale dell'Aou Senese** (Deliberazione aziendale n. 1100/2024) che individua le linee di sviluppo delle progettualità per il triennio, con riferimento sia ai programmi di formazione sia a nuove iniziative che offrono opportunità di crescita e condivisione derivanti dal confronto e dalla collaborazione con realtà internazionali.

- Anche le **attività di cooperazione internazionale**, realtà aziendale consolidata nel corso degli anni, hanno arricchito l'impegno dell'Azienda nello sviluppo di reti al di fuori dell'Italia. In particolare, tali attività si sostanziano soprattutto in periodi di missione del personale aziendale presso strutture sanitarie di Paesi in via di sviluppo (con un focus su alcune realtà africane), sia per la presa in carico di pazienti che per la formazione del personale locale e lo sviluppo di specifiche progettualità.

## 9. MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI



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

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

Le aree della valutazione sono:

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

Le fasce in cui la valutazione viene espressa sono cinque:

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





ed il 4;

- Fascia gialla, quando la valutazione è tra il 2 ed il 3 e la performance è positiva, ma presenta spazi di miglioramento;
- Fascia arancione, quando la valutazione è tra l'1 ed il 2 e presenta una situazione preoccupante. La performance deve essere migliorata;
- Fascia rossa, quando la valutazione è sotto l'unità e la performance è pessima.

Il **Bersaglio MeS**, ovvero la rappresentazione grafica dei risultati e della totalità degli indicatori che compongono il Sistema Regionale di Valutazione, ha evidenziato come l'Aou Senese abbia perseguito nell'anno 2023 (ultimo anno di valutazione, in quanto i dati 2024 non risultano ancora disponibili) e negli anni precedenti (sui dati consolidati) **risultati complessivi molto buoni** dal punto di vista organizzativo e gestionale e ottime performance in molte dimensioni misurate a livello regionale e nel confronto con le altre Aziende ospedaliero-universitarie toscane.

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

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

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

L'Aou Senese, nell'anno 2024, ha riportato **risultati complessivi molto buoni del proprio Cruscotto di Indicatori NSG**, con un numero elevato di obiettivi 2024 pienamente raggiunti.

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

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

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

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

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

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

L'ultima valutazione effettuata a livello ministeriale sui dati di Esito delle Aziende Sanitarie e

Ospedaliere italiane si riferisce all'anno 2023. I dati restituiscono il posizionamento aziendale, rispetto ai valori Standard Nazionali, di alcuni Indicatori di Volume e di Esito riferiti alle seguenti otto Aree Cliniche:

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

Nel 2023 l'Aou Senese ha conseguito **risultati superiori alla media nazionale in 7 delle 8 aree specialistiche** aziendali e performance in linea con i valori medi standard nazionali soltanto nell'area specialistica aziendale del sistema respiratorio.

- **Report Agenas 2024 (dati 2023)**

Il report di Agenas, Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali, sulla valutazione multidimensionale delle aziende sanitarie italiane con le migliori performance riconosce l'Aou Senese tra le 13 migliori aziende ospedaliero-universitarie e, con riferimento a quelle con meno di 700 posti letto, tra le prime 4.

Agenas ha valutato le attività di 110 Aziende territoriali e 51 Aziende ospedaliere e, per quanto riguarda le Aziende ospedaliere, gli indicatori presi in considerazione sono stati 27, classificati in 4 aree (accessibilità, gestione dei processi organizzativi, sostenibilità economico-patrimoniale, investimenti) e 10 sub-aree.

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

Per rafforzare il sistema aziendale di monitoraggio delle performance – strumento indispensabile a supporto del governo dell'Azienda – l'Aou Senese ha prima sviluppato e poi implementato nel corso del 2024 l'uso esteso di cruscotti interattivi. Questi strumenti, accessibili sia dalla Direzione Aziendale che dai professionisti, permettono di consultare in tempo reale l'andamento delle attività di ricovero svolte dalle strutture aziendali, insieme ai principali indicatori relativi alla degenza, come quelli di produttività, complessità, appropriatezza, aspetti organizzativi e di processo.

- **Oncologia**

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

Anche **nel corso dell'anno 2024 l'Aou Senese ha consolidato tale attività** dal punto di vista dei volumi chirurgici erogati (interventi per tumore alla Mammella, al Retto, allo Stomaco, al Pancreas, al Colon, al Fegato, al Rene, al Polmone, alla Prostata, ...) con **914 interventi effettuati rispetto agli 891 del 2023, 889 del 2022, 851 del 2021**, 802 nel 2020, proseguendo il processo di sviluppo aziendale già realizzato, pur inizialmente in presenza della situazione pandemica generale, rispetto all'**anno 2019 (783 interventi)**, quando l'Azienda non aveva dovuto adottare misure di contenimento delle attività ospedaliere per ridurre il rischio di diffusione del Covid-19.



Un altro indicatore molto rilevante è quello che riguarda la capacità dell'Azienda di **rispettare i tempi di attesa previsti per gli interventi chirurgici oncologici con classe di priorità "A"** (ovvero quelli che dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di programmazione dell'intervento che avviene con l'inserimento del paziente all'interno della lista operatoria). Nell'anno 2024 l'**Aou Senese ha innalzato ulteriormente (raggiungendo il 94%) i valori di tale indicatore**, il quale tra il 2019 ed il 2023 si è attestato stabilmente tra l'85% ed il 90%.

- **Rispetto dei tempi di attesa ambulatoriali**

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

Per quanto riguarda il 2024, i dati dell'Aou Senese, elaborati e prodotti dalla Regione Toscana a cadenza mensile e rappresentati all'interno del cruscotto regionale di monitoraggio dei tempi di attesa delle prestazioni ambulatoriali delle Aziende Sanitarie Toscane, evidenziano i buoni risultati ottenuti dall'Azienda in questo ambito. In particolare, **la percentuale di prime visite specialistiche che hanno rispettato i tempi di attesa regionali è stata pari all'84%**, mentre la percentuale di **esami di diagnostica per immagini** che hanno rispettato gli standard regionali è stata **pari all'86%**.

In tal senso è importante sottolineare la **forte crescita nell'anno 2024 dei volumi delle prestazioni specialistiche ambulatoriali aziendali**, che per l'**attività clinica (Prime Visite e Visite di Controllo)** sono risultate **pari a 335.352 rispetto alle 318.274 del 2023 (+5%), 287.837 del 2022 e 262.983 del 2021, confermandosi ben superiori ai volumi dell'anno 2019 (pari a 287.016)**. Lo stesso trend di crescita nell'anno 2024 è stato rilevato anche per l'**attività di diagnostica per immagini**, risultata pari a **199.721 prestazioni rispetto alle 193.599 del 2023 (+3%), 183.303 del 2022 e 167.770 del 2021**, anche in questo caso con **volumi superiori a quelli dell'anno 2019 (pari a 186.093)**.

- **Monitoraggio della spesa farmaceutica**

Per quanto riguarda il tema del corretto utilizzo delle risorse disponibili, e in modo particolare di quelle relative ai farmaci e ai materiali sanitari, **l'Aou Senese nell'anno 2024 ha monitorato attentamente l'appropriatezza prescrittiva dei farmaci** da parte dei professionisti aziendali e il rispetto delle direttive emanate dalla Regione Toscana in materia di specifiche molecole da utilizzare.

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

Un altro ambito di attento monitoraggio da parte dell'Aou Senese nell'anno 2024 è stato quello dell'**andamento della spesa farmaceutica** (per farmaci e materiali sanitari), verificando sistematicamente e per singola Struttura aziendale l'effettiva coerenza tra l'utilizzo dei vari prodotti

(e quindi i relativi costi sostenuti) e l'andamento delle attività sanitarie svolte, sia in termini di ricoveri ospedalieri che di prestazioni specialistiche ambulatoriali.

Nell'anno 2024 è stata regolarmente applicata la **procedura aziendale per il controllo della spesa farmaceutica**, formalizzata nel corso dell'anno 2021, definendo responsabilità, funzioni, tempistiche e soggetti direttamente coinvolti.

La **spesa farmaceutica** (farmaci e dispositivi medici) **dell'Aou Senese nell'anno 2024** è risultata **in crescita di circa euro 2,5 milioni rispetto al 2023 (+3%)**, per effetto dell'andamento dei consumi in aumento rispetto al 2023, in linea con i maggiori volumi e/o la diversa tipologia di attività svolta.

- **Andamento generale delle attività aziendali (ricoveri, ambulatoriale, Pronto Soccorso)**

L'andamento delle attività aziendali è sinteticamente rappresentato dal numero dei **Ricoveri** (in degenza ordinaria e day hospital), passati da 27.385 nel 2020 a 29.689 nel 2021, 29.752 nel 2022, 31.841 nel 2023, **31.839 nel 2024**, e dal numero di **Prestazioni Ambulatoriali complesse** che da 2,5 milioni nel 2020 sono arrivate ad oltre 3 milioni nel 2021, con una progressiva crescita dei volumi nel corso degli anni (3,09 milioni nel 2022, 3,17 milioni nel 2023 e **3,27 milioni nel 2024**), registrando un +3% nel 2024 rispetto al 2023. Le Prestazioni Ambulatoriali nel 2024 si articolano in 2.466.398 esami di laboratorio, 335.352 visite, 199.721 esami di diagnostica per immagini, 107.490 prestazioni di diagnostica strumentale, 164.957 altre prestazioni (chirurgia ambulatoriale, procedure e terapie).

Inoltre, sono risultati **in forte crescita nell'anno 2024 rispetto al 2023 gli Accessi al Pronto Soccorso, con un incremento del +9%** (46.650 nel 2021, 51.416 nel 2022, **58.569 nel 2023, 63.875 nel 2024**).

- **Potenziamento dell'attività chirurgica**

Negli anni 2021-2024, pur inizialmente in presenza di una situazione di emergenza generale connessa al diffondersi del Covid-19, l'Aou Senese ha cercato di mettere in atto tutte le misure possibili di **espansione dell'offerta chirurgica aziendale**, come ad esempio l'istituzione di una funzione dedicata alla Gestione Operativa Chirurgica e l'ampliamento delle ore di sala operatoria messe a disposizione delle strutture chirurgiche aziendali, al fine di aumentare i volumi di interventi chirurgici effettuati e ridurre la numerosità delle liste di attesa operatorie (Capitolo 5 "Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti").

**Nell'anno 2024 i volumi di attività chirurgica in elezione** dell'Aou Senese sono risultati **pari a 13.898, in crescita rispetto ai 13.866 del 2023**, 12.416 del 2022 e 12.078 del 2021; il dato dei volumi sia del 2023 che del 2024 è inoltre risultato superiore rispetto ai volumi del 2019 (13.555).

Relativamente all'**attività chirurgica in urgenza**, si rileva nell'anno 2024 un **lieve incremento del volume di interventi** (pari a 3.575) effettuati dall'Aou Senese rispetto al 2023 (3.461) e al 2022 (3.520); nel 2019 il volume di tali interventi era stato pari a 3.675.

- **Sanità digitale**

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

Nel corso dell'anno 2024, l'Aou Senese ha profuso grandi sforzi e raggiunto buoni risultati in questo ambito, in modo particolare in termini di:





- Maggiore utilizzo dello strumento della “prescrizione elettronica” delle prestazioni e dei farmaci da parte dei professionisti aziendali;
- Ricorso appropriato allo strumento della telemedicina e del teleconsulto;
- Progressiva informatizzazione dei documenti sanitari e maggiore alimentazione del Fascicolo Sanitario Elettronico dei pazienti.

Un dato che conferma questo processo di miglioramento aziendale è il numero di **prescrizioni elettroniche delle prestazioni e dei farmaci** effettuate dai professionisti dell'Aou Senese, che risulta in continua crescita, passando da 402.356 nel 2019 a 462.059 nel 2021, 567.857 nel 2022, 722.761 nel 2023 e **795.996 nel 2024**.

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

Nell'anno 2024 l'Aou Senese ha raggiunto ottimi risultati in termini di un'elevata percentuale di pazienti che, tramite il questionario somministrato dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (osservatorio PREMs), ha espresso una **valutazione positiva (ottima o buona) dell'assistenza di ricovero ricevuta**.

Difatti, **su un campione annuo di 3.286 pazienti, ben 3.119 (pari al 95%) hanno espresso una valutazione di elevato gradimento** del percorso di ricovero ospedaliero effettuato all'interno dell'Azienda.

- **Equilibrio economico aziendale**

Il segnale di crescita delle attività svolte nell'anno 2024 ha consentito all'Azienda di recuperare buoni livelli di efficienza rispetto ai costi sostenuti.

L'Aou Senese, nell'anno 2024, ha inoltre continuato a **rafforzare il sistema aziendale di monitoraggio del governo economico della gestione**, in modo da verificare sempre più puntualmente l'utilizzo efficiente di tutti i fattori produttivi.

L'Aou Senese ha applicato procedure specifiche sul Controllo della spesa aziendale, come ad esempio quella sul controllo della spesa farmaceutica citata in precedenza, ed ha sviluppato ulteriormente la **procedura di Monitoraggio e Controllo dell'Andamento Economico Aziendale** (precedentemente redatta e formalizzata con Deliberazione aziendale n. 1330/2022).

Un continuo rafforzamento dei sistemi di controllo aziendali è rappresentato, infine, dall'operatività e dal funzionamento dei **Sistemi Aziendali di Monitoraggio e Controllo** (Gestione dell'Attività Ospedaliera, Controllo Economico-Finanziario, Area Personale, Area Tecnica, Area Amministrativa, Valutazione dell'Utenza), oggetto di aggiornamento nel 2023.

## 10. RICERCA E DIDATTICA



Nello svolgimento integrato delle funzioni di assistenza, didattica e ricerca, disciplinato all'interno dello Statuto aziendale, è centrale il rapporto con l'Università degli Studi di Siena che, anche nel corso del 2024, ha continuato a sostanzarsi nella condivisione di intenti sul piano di scelte e processi decisionali. Il fine ultimo è la realizzazione di quanto rappresentato dalla mission aziendale che connota la natura istituzionale dell'Azienda e ne giustifica l'esistenza stessa: il "raggiungimento del più elevato livello di risposta alla domanda di salute, [...], in un processo che includa la didattica, come strumento di costruzione e miglioramento delle competenze degli operatori e dei soggetti in formazione, e la ricerca, volta al continuo progresso delle conoscenze cliniche e biomediche" (art. 2 dello Statuto dell'Aou Senese).

- Sul piano della **formazione universitaria**, l'attenzione è stata volta al **consolidamento dell'offerta formativa**, per i diversi Corsi di Laurea, e al monitoraggio dei relativi percorsi. Di seguito si riportano alcune evidenze:
  - Sul fronte della disponibilità dei posti per l'immatricolazione ai diversi Corsi di Studio, per l'anno accademico 2024-2025 sono stati garantiti 275 posti per Medicina e Chirurgia, 210 per Infermieristica, 252 per gli altri Corsi di Laurea Triennali (tra cui: 36 per Fisioterapia, 30 per Tecniche di Radiologia, 26 per Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente e nei Luoghi di Lavoro, 34 per Tecniche di Laboratorio Biomedico, 25 per Igiene Dentale, 22 per Dietistica, 20 per Ostetricia), 27 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche, 20 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie e 35 per il Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Dentistry and Dental Prosthodontics;
  - Il numero dei laureati nel 2024 è stato pari a 217 per Medicina e Chirurgia, 153 per Infermieristica, 142 per gli altri Corsi di Laurea Triennali, 26 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche, 19 per il Corso di Laurea Magistrale in Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie e 27 per il Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Dentistry and Dental Prosthodontics.
- Sempre con riferimento ai percorsi formativi, è proseguito **l'impegno strategico, congiunto con l'Università degli Studi di Siena, di recupero e conferma delle Scuole di Specializzazione**, in vista del miglioramento continuo degli standard clinico-assistenziali dell'offerta di servizi ai cittadini e del consolidamento del ruolo dell'Azienda all'interno delle reti a livello locale, regionale e nazionale. Tra le iniziative volte al mantenimento dei requisiti scientifici necessari per l'accreditamento delle Scuole di Specializzazione, oltre che per l'attivazione di nuove, vi sono i processi condivisi e coordinati di programmazione di risorse umane per far fronte alle esigenze integrate di assistenza (dell'Aou Senese) e di didattica e ricerca (dell'Università degli Studi di Siena); in particolare, si fa riferimento al ricorso a due strumenti:
  - La **procedura aziendale per la determinazione del fabbisogno di personale universitario in convenzione con l'Aou Senese**, in relazione agli obiettivi condivisi, 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 che disciplina la programmazione triennale e il relativo finanziamento dei posti e contratti di docenza di area sanitaria destinati all'attività assistenziale (convenzionamento) presso l'Aou Senese.** Tramite l'attuazione dell'Accordo, l'Università degli Studi di Siena si impegna a garantire la copertura del turn-over di personale in carico all'Ateneo, mentre l'Aou Senese a sostenere finanziariamente il reclutamento dei docenti di area sanitaria, potenziando gli ambiti disciplinari ed i percorsi di rilevanza strategica per l'Azienda. Nel corso del 2024, è stato **avviato il lavoro congiunto per la predisposizione del nuovo Accordo**, la cui approvazione è in programma per il 2025.
- Sempre con riferimento alle **strategie integrate per la dimensione professionale**, il numero dei docenti in servizio al 31/12/2024 finanziati o co-finanziati dall'Aou Senese è pari a 48, mentre il costo complessivamente sostenuto nell'anno 2024 per il personale universitario convenzionato si attesta su euro 11,8 milioni (previsione di spesa).
- Nell'ambito della realizzazione degli indirizzi di Programmazione integrata di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), la fattiva sinergia dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl Toscana Sud Est, con l'Università degli Studi di Siena, ha permesso di **rafforzare e consolidare ulteriormente la rete formativa di Area Vasta**, la quale, tra le sue finalità, persegue l'ampliamento delle possibilità di accesso alle opportunità formative sul territorio alimentando la creazione e lo sviluppo di professionalità specializzate in diversi settori. All'interno della rete, che si compone della sede centrale (Siena) e di sedi periferiche sul territorio (in particolare, Arezzo e Grosseto), si sono svolte con modalità strutturate attività di formazione universitaria su più livelli, tra cui didattica e tirocinio per i Corsi di Laurea e la circolazione in rete degli specializzandi impegnati in attività formative sul campo nei Presidi dell'Area Vasta. Le stesse iniziative sviluppate in collaborazione con l'Azienda territoriale hanno contribuito ad ampliare e rafforzare l'offerta formativa, a partire da quella delle Scuole di Specializzazione; ad esempio, la convenzione interaziendale per l'effettuazione di visite di idoneità sportiva, che nel 2024 è stata ulteriormente potenziata con la partecipazione del CONI Regionale, concorre a favorire l'acquisizione di competenze da parte dei medici iscritti alla Scuola di Specializzazione, grazie a crescenti opportunità di partecipazione alle attività cliniche quotidiane.
- Le funzioni di **promozione, coordinamento e supporto alle attività di ricerca e sperimentazione** hanno continuato a caratterizzare l'azione della struttura aziendale dedicata alla programmazione e coordinamento della ricerca clinica. Nell'ambito delle sue attività, con riferimento specifico alla partecipazione a **Bandi di rilievo regionale, nazionale, internazionale**, per ogni progetto di ricerca sono state gestite le diverse fasi di sviluppo, dalla sottomissione della domanda, al monitoraggio dei costi e delle attività in caso di ammissione al finanziamento, alle comunicazioni e al presidio delle relazioni, alle rendicontazioni finali e intermedie. Nel 2024 sono state presentate domande di partecipazione, in qualità di capofila o partner, a Bandi per il finanziamento di progetti di ricerca, in particolare al Bando Ricerca Finalizzata 2024. Inoltre, sul piano della sperimentazione clinica, il Clinical Trial Office, che opera all'interno della struttura, è stato impegnato nel **governo dei processi aziendali di autorizzazione e svolgimento degli studi sperimentali**, attraverso le attività di valutazione della fattibilità degli studi, anche in termini di impatto aziendale, di presidio dell'iter procedimentale con il passaggio al Comitato Etico, di stipula del contratto o della convenzione (nel 2024 sono stati approvati 215 nuovi studi clinici).
- L'Aou Senese e l'Università degli Studi di Siena, nell'ambito dei lavori della Commissione Paritetica, hanno definito la necessità di procedere all'elaborazione di una **specificata regolamentazione per il conferimento e la graduazione degli incarichi di Programma e per la valutazione**

**del personale universitario, in afferenza assistenziale presso l'Azienda, titolare di Incarico di Programma.** I Programmi, la cui responsabilità può essere affidata a docenti universitari (professori di prima o seconda fascia) inseriti nell'attività assistenziale, assolvono funzioni di integrazione delle attività cliniche, didattiche e di ricerca, oltre che di coordinamento per la valutazione, revisione e miglioramento continuo della pratica clinico-assistenziale. È stato pertanto introdotto uno strumento guida dei processi di formalizzazione e presidio di tali responsabilità nel disegno dell'organizzazione, con l'approvazione di un apposito regolamento (Deliberazione aziendale n. 398/2024) che definisce: la tipologia di incarichi (i.e. interdipartimentali, infradipartimentali, infra struttura complessa); il processo di istituzione, graduazione e conferimento con le diverse responsabilità coinvolte e le modalità operative; 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); la durata, il rinnovo e la revoca; le fasi di verifica e valutazione, annuale e pluriennale, che, in analogia a tutti gli incarichi dirigenziali, seguono le modalità previste dal regolamento vigente sulla valutazione degli incarichi dirigenziali.

- Nell'ambito degli strumenti condivisi tra l'Azienda e l'Università per **il sostegno e il governo delle attività di sperimentazione e dei progetti di ricerca clinica in Azienda**, fondamentali per garantire ai pazienti l'accesso ai migliori approcci terapeutici, nel 2024 sono stati introdotti, attraverso un atto di recepimento (Deliberazione aziendale n. 1283/2024), specifici strumenti:
  - **Il Protocollo d'Intesa per la promozione e lo sviluppo della ricerca in ambito clinico** volto a favorire l'accesso dell'attività di ricerca e sviluppo tecnologico alle procedure di finanziamento nazionali e internazionali, stabilendo linee strategiche congiunte da perseguire, come: la condivisione e la valorizzazione delle infrastrutture tecnologiche, l'attivazione di reti per valorizzare la capacità del Servizio Sanitario Regionale di creare innovazione tecnologico-organizzativa, il trasferimento nella pratica assistenziale dei risultati della ricerca, l'attivazione di sinergie utili alla ricerca e allo sviluppo in contesti non profit, il supporto al potenziamento del Clinical Trial Office, la promozione della partecipazione del personale del SSR alle attività di ricerca e di sperimentazione clinica, la definizione di regole condivise per gestire le contrattualità economiche con i promotori profit e per la distribuzione dei proventi delle attività;
  - **Il regolamento che disciplina l'iter necessario all'autorizzazione e successivo svolgimento delle attività di ricerca previste**, applicandosi a tutte le sperimentazioni cliniche eseguite presso l'Aou Senese da personale ospedaliero e docente convenzionato. In particolare, alla definizione dei principi generali, segue la disciplina specifica inerente a: individuazione dei soggetti della sperimentazione clinica, doveri dello sperimentatore, domanda di sperimentazione e procedure autorizzative ed operative, fattibilità locale e contrattualistica, budget e oneri economici, modalità di svolgimento delle attività no-profit, registrazione e controllo delle prestazioni, comodato d'uso, proprietà, responsabilità per danni, trattamento dei dati personali, conservazione della documentazione, divieti;
  - Gli schemi di contratto per la conduzione della sperimentazione clinica su medicinali e di indagine clinica, oltre allo schema di accordo di contitolarità.
- Nuovi meccanismi per favorire **l'interazione tra la componente ospedaliera e quella universitaria** sono stati introdotti, ed altri consolidati, per alimentare sempre maggiori **opportunità di svolgimento integrato e coordinato della funzione di ricerca scientifica in Azienda**. Con l'obiettivo di rafforzare sinergie interprofessionali nelle attività di ricerca, è proseguito lo sviluppo di **iniziative formative** aziendali sul tema aperte alla partecipazione trasversale dei





professionisti; in particolare, nel Piano Annuale della Formazione, anche per l'anno 2024 sono stati programmati ed inseriti corsi specifici, con focus, ad esempio, sulla metodologia della ricerca per la redazione di contributi scientifici e sugli aspetti operativi della progettualità della ricerca (con approfondimenti relativi a: tipologie di finanziamento, metodologie di progettazione, gestione del progetto finanziato, linee guida per la rendicontazione dei costi). Inoltre, nel 2024 è stata pubblicata sul sito web istituzionale (percorso dalla homepage: ospedale - progetti) la **bacheca delle opportunità ricerca** quale strumento volto ad accrescere i processi di sinergia interprofessionale e di integrazione nello svolgimento della funzione di ricerca scientifica in Azienda; la bacheca svolge pertanto la funzione di diffondere le opportunità di collaborazione scientifica e sviluppo di specifiche progettualità di ricerca, anche con riferimento alla costituzione di partenariati per la partecipazione a Bandi regionali, nazionali e internazionali, contribuendo a creare ulteriori possibilità di attrarre finanziamenti volti al potenziamento dei molteplici settori clinico-organizzativi. A partire dalla sua attivazione, nel corso del 2024 sono stati inseriti 15 progetti di ricerca.

- È proseguito lo sviluppo operativo della progettualità, definita in collaborazione con l'Università degli Studi di Siena nel 2023 e oggetto di sperimentazione congiunta, che prevede il **conferimento di incarichi di facente funzione di direzione delle strutture aziendali**, rese vacanti a seguito della cessazione dal servizio dei Direttori in carica, basato sull'applicazione del **principio di contendibilità** di tutti gli incarichi (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Le leve di azione introdotte nel corso degli anni in Azienda, per **promuovere e agevolare un appropriato ed efficace svolgimento delle attività formative accademiche**, hanno continuato a supportare la funzione didattica, integrata a quella di ricerca e assistenza. Di seguito alcuni esempi:
  - **La fruizione dei corsi di formazione aziendale inseriti nel Piano Annuale della Formazione è aperta agli specializzandi** dell'Università degli Studi di Siena, in funzione di specifiche esigenze formative e compatibilmente con la disponibilità dei posti. A tale opportunità professionalizzante all'interno del percorso di formazione specialistica, si aggiunge la possibilità di impiego anche da parte degli specializzandi, oltre che di tutto il personale sanitario, degli strumenti di supporto alle decisioni evidence-based acquisiti dall'Azienda in vista di processi di pratica clinica, di studio e di ricerca sempre più partecipati e trasversali;
  - L'Azienda, con le proprie risorse professionali, è coinvolta e contribuisce, in termini di **supporto all'attività di didattica e di tirocinio, al funzionamento dei corsi di studio di primo e di secondo livello afferenti all'area delle Scienze Biomediche e Mediche**, come disciplinato da apposita convenzione approvata nel 2022. Inoltre, le competenze e il background professionale dei dipendenti hanno continuato a valorizzare, in applicazione di specifici Accordi interistituzionali, le attività di docenza nei corsi di Laurea delle Professioni Sanitarie e delle Scuole di Specializzazione, per le quali sono emessi avvisi interni rivolti al personale ospedaliero;
  - Alla luce di quanto previsto dalla Convenzione interistituzionale con l'Università degli Studi di Siena, adottata nel 2023, **l'Aou Senese si è impegnata ad accogliere presso le sue strutture gli studenti tirocinanti**, con riferimento alle attività dell'Università di promozione dei tirocini curriculari di formazione e orientamento (Master universitari), assolvendo alla gestione dei correlati processi amministrativi;
  - Le **modalità applicative per lo svolgimento delle attività assistenziali degli specializzandi**, funzionali alla progressiva acquisizione delle competenze previste dagli specifici obiettivi formativi, **sono disciplinate da uno specifico Accordo interistituzionale** approvato nel

2023. In particolare, viene definita la graduazione delle responsabilità assistenziali dello specializzando, con riferimento al grado di autonomia in attività assistenziale tutorata, tutelata e protetta, esplicitando esempi specifici per i tre livelli. Sono, inoltre, regolamentati gli altri ambiti inerenti allo svolgimento dell'attività dei medici in formazione specialistica presso l'Aou Senese, tra cui: l'organizzazione dei percorsi formativi, la copertura assicurativa, l'accertamento dell'idoneità fisica, la formazione alla sicurezza e alla salute, la dotazione del vestiario, l'accesso al sistema informativo.

- La condivisione di intenti ha continuato ad interessare **la valorizzazione del ruolo centrale dei percorsi formativi accademici specialistici** nel miglioramento continuo della pratica clinica, con l'obiettivo di **offrire agli specializzandi di area sanitaria opportunità di accrescimento e sviluppo delle conoscenze mediche e delle attitudini professionali e scientifiche**. Tra le opportunità emerse nel corso del 2024, che hanno contribuito a promuovere anche la visibilità di attività e risultati raggiunti, si individuano:
  - L'organizzazione e la diffusione di eventi dedicati alla figura degli specializzandi, tra cui: la **seconda edizione della "Research Competition"** che ha chiamato gli specializzandi a presentare, nell'ambito del contest, i lavori inerenti all'attività di ricerca delle proprie Scuole di area medica, chirurgica, dei servizi, valutati da una commissione composta dai direttori di ciascuna Scuola di Specializzazione; la **terza edizione di "Specializzando in prima linea"**, con una giornata dedicata interamente al tema della simulazione, dagli aspetti teorici a quelli pratici, ed un meeting di confronto tra vari professionisti con gli stessi medici specializzandi su specifici casi clinici, all'interno di molteplici sessioni dedicate ai percorsi dell'emergenza pediatrica (shock in età evolutiva, intossicazioni in Pronto Soccorso, alterazioni del sistema operatorio, neurologia pediatrica, traumatologia pediatrica, gastroenterologia pediatrica, neonatologia);
  - L'**accordo di collaborazione tra il Centro Nazionale Trapianti (CNT) e l'Università degli Studi di Siena, insieme all'Aou Senese, per la realizzazione di un progetto pilota** rivolto ai medici iscritti alla Scuola di Specializzazione in Anestesia, Rianimazione, Terapia Intensiva e del Dolore (Siena individuata dal CNT insieme ad altre tre sedi universitarie nazionali). Gli obiettivi riguardano lo sviluppo della formazione clinico-assistenziale, relativa alle varie fasi del processo donativo-trapiantologico, e la sensibilizzazione sui temi della donazione e del trapianto d'organo. Lo svolgimento del percorso formativo ha previsto attività di simulazione avanzata nelle sale dedicate presenti in Azienda, l'osservazione sul campo con l'elaborazione di un caso trattato e interviste al personale del coordinamento per il procurement, mentre la parte residenziale ha avuto luogo presso le strutture dell'Istituto Superiore di Sanità per la condivisione delle esperienze e dei casi osservati nelle varie sedi, una migliore conoscenza della rete nazionale trapianti e l'approfondimento degli aspetti medico-legali e di sicurezza in ambito trapiantologico;
  - La **celebrazione dei riconoscimenti ottenuti dalle Scuole di Specializzazione** nell'ambito di competizioni, in particolare di rilievo internazionale, quali a titolo esemplificativo: "Premio come miglior gestione della rianimazione cardiopolmonare" ai Pediatric Simulation Games 2024 (Scuole di Specializzazione in Pediatria e Neonatologia), "Vittoria della Champions League" nell'ambito del Congresso Internazionale SMART-MILANO (Scuola di Specializzazione in Anestesia, Rianimazione, Terapia Intensiva e del Dolore), "Primo posto nella tappa italiana della competizione Aortic Cup European Society for Vascular Surgery" nel corso del Congresso Nazionale della Società Italiana di Chirurgia Vascolare (Scuola di Specializzazione di Chirurgia Vascolare);

- **Iniziative formative orientate alla pratica sul campo** per chi si sta apprestando ad esercitare l'attività clinica, come il “Minimally invasive bariatric surgery: basic hands-on course”, organizzato dalla Chirurgia Bariatrica dell'Aou Senese, che ha previsto focus sulla chirurgia laparoscopia e robotica, con attività di simulazione e sessioni di live surgery.
- La crescita delle **reti interaziendali e interistituzionali**, a livello regionale e nazionale, ha continuato ad offrire ai professionisti, ma anche ai medici in formazione specialistica, opportunità di sviluppo professionale, alimentando la circolarità di conoscenze, competenze, esperienze. Le prassi di collaborazione, con riferimento ad esempio ai percorsi trapiantologici, oltre a promuovere il confronto su buone pratiche e contribuire al miglioramento continuo della pratica clinico-assistenziale, interessano l'ambito della **ricerca scientifica** e delle **attività formative professionalizzanti degli specializzandi** (Capitolo 8 “Partnership con le altre aziende”).
- L'azione integrata e coordinata con l'Università degli Studi di Siena ha continuato ad interessare il **tema trasversale della prospettiva di genere come determinante di salute**, attraverso sia attività di formazione universitaria di area medico-sanitaria, sia percorsi di aggiornamento professionale del personale, oltre che attività di ricerca e divulgazione scientifica.
- L'intento, condiviso con l'Università, di **sviluppo della funzione di public engagement** ha guidato il perseguimento degli obiettivi di promozione e valorizzazione dei risultati dell'attività di ricerca, di didattica e di assistenza all'interno della comunità, attraverso il confronto ed il coinvolgimento dei principali stakeholders nella realizzazione di iniziative di informazione e partecipazione promosse dai professionisti ospedalieri e universitari per finalità sociali, educative e culturali, volgendo l'attenzione al benessere socio-sanitario dei cittadini.







