



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N° 196 DEL 18/02/2020

Il Direttore Generale
su proposta della struttura aziendale
Staff Direzione Aziendale

adotta la seguente deliberazione:

OGGETTO: Adozione Piano Performance 2020 - 2022 con pianificazione 2020

Responsabile della struttura proponente: Giusti Emanuele

Responsabile del procedimento: Giusti Emanuele

Il Dirigente e/o il Responsabile del Procedimento sottoscrive la proposta di delibera di pari oggetto con num. Provv. 519

Hash .pdf (SHA256):
cc0225b47673fb061d59cb92a429d53f212727b0f2b2441905060bf886635154

Hash .p7m (SHA256):
5ea5756bcf808b1ce8a7973f07228391ac289611ed19d31d7930e71ec0912093



IL DIRETTORE DELLO STAFF DIREZIONE AZIENDALE

VISTA la Deliberazione del Direttore Generale n. 2 del 4 gennaio 2016 “Disposizioni iniziali del Direttore e conferma di attribuzione deleghe” con la quale sono stati confermati tutti gli incarichi in essere nelle tre Aziende Sanitarie soppresse dal 31 dicembre 2015 ed il relativo sistema di deleghe;

TENUTO CONTO che la Regione Toscana con la Delibera di Giunta n. 7 del 07/01/2020 ha provveduto all’assegnazione del Fondo Sanitario Indistinto alle Aziende Sanitarie per il 2020 ed ha parallelamente comunicato le linee di guida per la redazione del bilancio preventivo;

RILEVATO CHE suddette linee guida regionali sono state prese come riferimento per la definizione degli obiettivi economici da assegnare alle varie strutture, in modo da garantire coerenza del ciclo delle performance rispetto il sistema complessivo aziendale;

CONSIDERATO CHE gli obiettivi di performance potranno essere rimodulati a seguito dell'assegnazione di ulteriori obiettivi con apposita delibera regionale;

VISTO che il Dlgs. 150/2009 e Dlgs 74/2017, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance aziendale, di predisporre un documento programmatico, denominato Piano delle Performance, tramite il quale presentare gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi con i relativi indicatori di misurazione;

RICORDATO che il DLGS 150/2009 prevede che il Piano delle Performance sia uno strumento di programmazione pluriennale, e che pertanto quello in corso di adozione avrà valenza per il periodo 2020 -2022 con pianificazione 2020 e verrà annualmente aggiornato in funzione di obiettivi di budget annualmente assegnati, dell' attribuzione degli obiettivi da parte della Regione Toscana e dell'eventuale insorgenza di necessità straordinarie;

RITENUTO OPPORTUNO procedere ad adottare il Piano delle Performance della Azienda Usl Toscana Sud Est per il triennio 2020-2022 con pianificazione 2020, di cui all'allegato, parte integrante e sostanziale del presente atto, pubblicata nell'apposito spazio *Amministrazione Trasparente- Performance*, così come disciplinato dal DLGS N. 33/2013 e ss.mm;



ATTESTATA la legittimità e la regolarità formale sostanziale della presente proposta;

PROPONE AL DIRETTORE GENERALE

- Di procedere ad adottare il Piano delle Performance della Azienda UsI Toscana Sud Est per il triennio 2020-2022 con pianificazione 2020 di cui all'allegato, parte integrante e sostanziale del presente atto, pubblicata nell'apposito spazio *Amministrazione Trasparente- Performance*, così come disciplinato dal DLGS N. 33/2013 e ss.mm
- di dare atto che, ai sensi dell'art. 6 della L. 241/90 e s.m.i., il responsabile del procedimento è il Dr. Emanuele Giusti Responsabile Staff Direzione Aziendale;

Il Direttore Staff
(Dr. Emanuele Giusti)

IL DIRETTORE GENERALE

VISTO il decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 "Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell'articolo 1 della legge 23 febbraio 1982 n. 421" ed in particolare gli articoli 3 e 3-bis che disciplinano la nomina dei Direttori Generali delle Aziende UsI, delle Aziende ospedaliere e degli Enti del SSR;

VISTA la legge regionale 24 febbraio 2005, n. 40 "Disciplina del servizio sanitario regionale" ed in particolare l'articolo 37 che disciplina la nomina ed il rapporto di lavoro del Direttore Generale delle Aziende unità sanitarie locali e delle Aziende ospedaliero-universitarie;

VISTA la Legge Regionale Toscana 28 dicembre 2015, n. 84 "Riordino dell'assetto istituzionale e organizzativo del sistema sanitario regionale. Modifiche alla l.r. 40/2005", che introduce modifiche ed integrazioni alla Legge Regionale Toscana n. 40/2005, ed in particolare:

- l'art. 83, comma 2 e 3, secondo cui "Le aziende USL 1 di Massa e Carrara, USL 2 di Lucca, USL 3 di Pistoia, USL 4 di Prato, USL 5 di Pisa, USL 6 di Livorno, USL 7 di Siena, USL 8 di Arezzo, USL 9 di Grosseto, USL 10 di Firenze, USL 11 di Empoli, USL 12 di Viareggio sono soppresse alla data del 31 dicembre 2015. Le aziende unità sanitarie locali di nuova istituzione, tra cui l'Azienda USL Toscana Sud Est, a decorrere



dal 1 gennaio 2016, subentrano con successione a titolo universale in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi delle aziende unità sanitarie locali soppresse, comprese nell'ambito territoriale di competenza”;

VISTO il Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 35 del 8 Marzo 2019, con il quale Dr. Antonio D'Urso è stato nominato Direttore Generale dell'Azienda UsI Toscana Sud Est;

LETTA E VALUTATA la sopra esposta proposta di deliberazione presentata dal Dirigente dello Staff Direzione Aziendale , avente ad oggetto “Adozione Piano Performance 2020 – 2022 con pianificazione 2020”

PRESO ATTO dell’attestazione della legittimità, nonché della regolarità formale e sostanziale, espressa dal Dirigente che propone il presente atto;

VISTO il parere favorevole del Direttore Amministrativo , del Direttore Sanitario e del Direttore dei Servizi Sociali ;

DELIBERA

per quanto sopra premesso, da intendersi qui integralmente trascritto e riportato:

1. **di far propria** la proposta sopra esposta e di approvarla integralmente nei termini indicati e pertanto di: procedere ad adottare il Piano delle Performance della Azienda UsI Toscana Sud Est per il triennio 2020-2022 con pianificazione 2020, di cui all'allegato, parte integrante e sostanziale del presente atto, pubblicata nell'apposito spazio *Amministrazione Trasparente- Performance*, così come disciplinato dal DLGS N. 33/2013 e ss.mm
- **di dare atto** che, ai sensi dell’art. 6 della L. 241/90 e s.m.i., il responsabile del procedimento è il Dr.Emanuele Giusti, Responsabile Staff Direzione Aziendale;
2. **di incaricare** la U.O. Affari Generali:
 - di provvedere alla pubblicazione all’Albo on line, ai sensi dell'art. 32, comma 1, della legge n. 69/2009, consultabile sul sito WEB istituzionale;
 - **di trasmettere** il presente atto, contestualmente alla sua pubblicazione, al Collegio Sindacale, ai sensi dell’art. 42, comma 2, Legge regionale 24 febbraio 2005, n. 40 e s.m.i..

Il Direttore Generale
(Dr. Antonio D'Urso)



PIANO DELLA PERFORMANCE 2020-2022

(con pianificazione anno 2020)

31 gennaio 2020

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	2
2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER	2
2.1. CHI SIAMO.....	2
2.2. COSA FACCIAMO	5
2.3. COME OPERIAMO	5
2.4. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO	7
2.4.1. <i>L'azienda in "cifre"</i>	7
2.4.2. <i>Il contesto interno</i>	15
2.4.3. <i>Il contesto esterno</i>	17
2.4.4. <i>Analisi della Performance</i>	18
3. AREE ED OBIETTIVI STRATEGICI 2020-2022.....	19
3.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	19
3.2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2020-2022	21
3.2.1. <i>Linee di indirizzo regionali</i>	21
3.2.2. <i>Principali linee di indirizzo strategico aziendali</i>	21
4. PROCESSO DI GESTIONE DEL CICLO DELLE PERFORMANCE	23
4.1 GLI INDIRIZZI REGIONALI PER L'ANNO 2020	24
4.2 IL PROGRAMMA OPERATIVO 2020: DAGLI INDIRIZZI REGIONALI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI AZIENDALI.....	24
4.3 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE. OBIETTIVI INDIVIDUALI	30
4.4 INTEGRAZIONE CON IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	31

1. INTRODUZIONE

L'art. 10 comma 1 del d.lgs 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni." ha disposto che al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance aziendale è necessario predisporre un documento programmatico triennale, denominato **Piano della Performance** tramite il quale presentare gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Azienda USL.

Trattasi di uno strumento di "trasparenza" dell'ente in grado di esplicitare le strategie aziendali, gli obiettivi del sistema e la capacità di raggiungere i traguardi prefissati, in coerenza a quanto previsto dal D.Lgs 150/2009, dal DPR 105/2016 e dal D.Lgs 74/2017.

Il Piano viene redatto di concerto con gli altri atti di programmazione quali il Bilancio di Previsione annuale e pluriennale e il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

Questo Piano della Performance è un atto di programmazione triennale con pianificazione delle attività per l'anno 2020.

2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

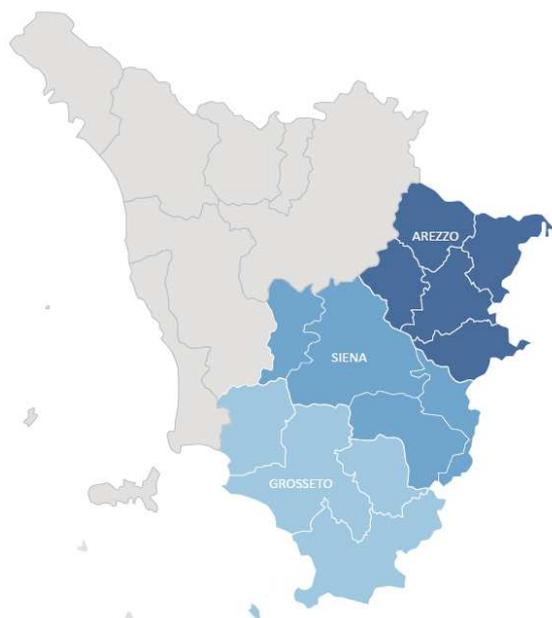
2.1. Chi siamo

L'Azienda UsI Toscana Sud Est è nata a partire dal 01/01/2016 dalla fusione di 3 Asl della Toscana, ovvero quelle di Arezzo, Siena e Grosseto, come previsto dalla Legge Regionale n 84 del 28 dicembre 2015 "Riordino dell'assetto istituzionale e organizzativo del sistema sanitario regionale. Modifiche alla l.r. 40 /2005".

L'azienda assume la denominazione di "Azienda Unità Sanitaria Locale Toscana Sud Est", ha sede legale in Arezzo, in Via Curtatone n. 54, ed è costituita con personalità giuridica pubblica ed autonomia imprenditoriale.

Le sedi operative dell'Azienda sono stabilite come segue:

- Sede Operativa Arezzo Via Curtatone 54 – Arezzo
- Sede Operativa Siena Piazza Rosselli 26 – Siena
- Sede Operativa Grosseto Via Cimabue 109 – Grosseto



Sono Organi dell’Azienda USL Toscana Sud Est il Direttore Generale, il Collegio di Direzione ed il Collegio Sindacale.

Il Direttore Generale, nominato dal Presidente della Giunta Regionale, ha la rappresentanza legale dell’Azienda ed è responsabile della gestione complessiva dell’Azienda stessa e ne assicura il regolare funzionamento.

In qualità di organo di vertice dell’Azienda, coadiuvato dai Direttori Sanitario, Amministrativo e dei Servizi Sociali, esercita le funzioni di indirizzo politico-amministrativo definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare, adotta gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni e verifica e controlla la rispondenza dei risultati dell’attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti.

Allo scopo di assicurare alla Direzione Aziendale l’apporto dei vari responsabili nei diversi momenti di programmazione e di valutazione delle attività tecnico sanitarie e ad alta integrazione socio sanitaria, con particolare riferimento all’appropriatezza dei percorsi diagnostico-assistenziali, è istituito il Collegio di Direzione.

Il Collegio concorre alla formulazione dei programmi di formazione, di ricerca e di innovazione delle soluzioni organizzative per lo svolgimento dell’attività libero-professionale intramuraria e alla valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi clinici. Supporta inoltre la Direzione Aziendale nell’adozione degli atti di governo clinico dell’Azienda.

Il Collegio di Direzione è convocato dal Direttore sanitario con periodicità, di norma, mensile ed è composto da: - il Direttore sanitario, che lo presiede - i Vice Presidenti del Consiglio dei sanitari - i Direttori dei dipartimenti - i Direttori infermieristico e tecnico sanitario - un Medico di medicina generale eletto fra i coordinatori delle aggregazioni funzionali territoriali e un pediatra di libera scelta eletto dal Comitato aziendale della Pediatria di libera scelta - i Direttori delle Società della Salute o delle Zone-Distretto, coadiuvati da un Coordinatore sanitario e da un Coordinatore socio-sanitario - i Direttori dei Presidi Ospedalieri.

Il Collegio Sindacale è nominato dal Direttore Generale sulla base delle designazioni ricevute secondo le previsioni di legge. Esso esercita il controllo sulla regolarità amministrativa e contabile dell'Azienda, vigila sull'osservanza delle leggi, verifica la regolare tenuta della contabilità e la corrispondenza del bilancio ai risultati dei libri e delle scritture contabili, nonché svolgendo ogni altra funzione ed attività al medesimo riservata dalle norme nazionali e regionali.

L'attività di controllo del Collegio concerne sia l'attività di diritto pubblico che quella di diritto privato dell'Azienda.

Il Direttore Generale, il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo, il Direttore dei Servizi Sociali, i Direttori di Zona-Distretto, il Direttore di Rete Ospedaliera compongono la Direzione Aziendale.

La Direzione Aziendale è titolare della funzione di pianificazione strategica e ha il compito di assistere il Direttore Generale nello svolgimento delle proprie funzioni. Definisce in particolare la politica aziendale, la programmazione, gli obiettivi generali e le strategie per il loro conseguimento. Inoltre, controlla l'andamento generale delle attività e verifica la congruità delle metodologie adottate per il conseguimento degli obiettivi.

La Direzione aziendale come responsabile della pianificazione strategica, in coerenza con quanto previsto dal piano di area vasta elaborato d'intesa con la Direzione della Programmazione di Area Vasta e dalla pianificazione regionale in ambito socio-sanitario, definisce gli obiettivi generali dell'azienda sanitaria di medio-breve termine, le strategie per il loro raggiungimento, l'allocazione delle risorse, lo sviluppo dei servizi ospedalieri in rete e l'assetto organizzativo dell'azienda.

L'Azienda, per una costante verifica e monitoraggio della propria attività complessiva, si dota di idonei strumenti di controllo avvalendosi allo scopo delle strutture organizzative di staff, attraverso la definizione di apposite procedure di verifica del raggiungimento degli obiettivi strategici anche in termini di servizi erogati e del corretto utilizzo delle risorse umane e materiali.

Il Sistema di budget e Controllo di Gestione è deputato alla verifica dell'attuazione della programmazione operativa di breve periodo ed annuale e dell'efficacia, efficienza ed economicità della gestione al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati conseguiti.

Il Controllo di Gestione, in particolare, supporta la Direzione Aziendale nel controllo del conseguimento degli obiettivi strategici definiti dalla programmazione regionale e dalla programmazione aziendale, supporta la Direzione Aziendale nel controllo del conseguimento degli obiettivi annuali definiti dalla programmazione operativa, supporta i Direttori delle strutture organizzative funzionali di livello generale nella gestione del processo di budget, fornisce le informazioni di base necessarie ai Dirigenti responsabili per valutare la compatibilità e congruenza tra piani di attività finalizzati agli obiettivi di salute e risorse richieste, al fine di permettere interventi di correzione.

2.2. Cosa facciamo

Le funzioni fondamentali svolte da ASL Toscana Sud Est si articolano in 3 Livelli di Assistenza: Prevenzione Collettiva, Territoriale ed Ospedaliera.

I tre livelli sono gestiti dal punto di vista delle Performance con la declinazione degli Obiettivi strategici in Obiettivi operativi ed Indicatori, assegnati nel budget annuale, attraverso i quali l'azienda punta a realizzare gli Output individuati nell'arco del triennio di riferimento.

2.3. Come operiamo

L'Azienda garantisce lo svolgimento dei suoi compiti istituzionali attraverso strutture organizzative professionali e funzionali individuate tenendo presente le norme generali di organizzazione e del necessario collegamento tra assistenza ospedaliera e territoriale, tra assistenza sanitaria e sociale.

Le strutture organizzative sono articolazioni aziendali in cui si concentrano le competenze professionali e le risorse finalizzate all'erogazione dei servizi sanitari e socio-sanitari mediante produzione di prestazioni e allo svolgimento di funzioni tecnico amministrative e di committenza.

Le strutture organizzative professionali sono strutture monoprofessionali che si caratterizzano come strutture di coordinamento tecnico – professionale delle unità organizzative afferenti e nei Dipartimenti di coordinamento tecnico-scientifico.

Le strutture organizzative funzionali sono l'insieme di più funzioni operative riconosciute appartenenti a settori omogenei di attività. Sono strutture multi professionali che aggregano il personale secondo criteri orientati alla produzione di servizi. Sono strutture organizzative funzionali:

- Zone Distretto

- Presidi Ospedalieri
- Staff delle Direzione Aziendale e Sanitaria
- Aree di Staff
- Dipartimenti ospedalieri e delle professioni
- Dipartimento della Prevenzione
- Dipartimenti amministrativi e tecnico
- Aree Funzionali Dipartimentali
- Unità Funzionali
- Aree Organizzative di Presidio

La missione strategica si esplica nel dare soddisfazione ai bisogni e alle aspettative di salute dei cittadini, assicurando livelli essenziali ed uniformi di assistenza, nel rispetto dei seguenti principi:

- dignità della persona-cittadino;
- tempestività e integrazione nella risposta ai bisogni della persona-cittadino;
- equità e libertà di scelta nell'accesso ai servizi;
- appropriatezza, efficacia e qualità delle prestazioni di prevenzione e cura;
- economicità ed efficienza nella gestione delle risorse;
- trasparenza e semplificazione dell'azione amministrativa;
- formazione continua del personale;

al fine di:

- indirizzare i programmi e le attività dell'Azienda a rispondere alla domanda di salute e a orientarla, garantendo prestazioni efficaci accessibili a tutti coloro che ne hanno bisogno nel momento in cui si rendono necessarie;
- porre il cittadino utente al centro dell'attività aziendale, orientando i Servizi e gli operatori al servizio all'utente a cui deve essere garantita continuità dei percorsi diagnostico assistenziali;
- raccordare le iniziative e le attività socio-sanitarie con le indicazioni regionali, in sintonia con gli Enti Locali e i loro organismi di rappresentanza.

L'Azienda concorre, nell'ambito della specificità del proprio ruolo e delle proprie competenze, allo sviluppo a rete del sistema sanitario regionale e a tale scopo opera a livello interaziendale nell'ambito del proprio territorio, sulla base dei piani elaborati d'intesa con la l'Area Vasta Sud Est in costante relazione con l'Azienda Ospedaliera di Siena. L'Area Vasta rappresenta la dimensione territoriale ottimale per la realizzazione della programmazione strategica regionale al fine di perseguire l'appropriatezza degli

interventi, l'integrazione dei servizi assistenziali in rete, l'ottimizzazione delle risorse e la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane e delle competenze.

L'Azienda concorre alla dimensione di rete anche per le funzioni tecniche, amministrative e di supporto attivando le necessarie relazioni con l'Ente Regionale Amministrativo competente.

Nel rispetto del quadro normativo di riferimento e in coerenza con gli indirizzi regionali, l'Azienda riconosce inoltre, nella Società della Salute, uno strumento utile ad esercitare l'indirizzo o il governo dell'offerta di servizi sociali, sanitari e socio sanitari territoriali e della domanda complessivamente espressa e la continuità del percorso diagnostico, terapeutico e assistenziale con criteri di prossimità.

2.4. Analisi del contesto interno ed esterno

2.4.1. L'azienda in "cifre"

L'Area Vasta Sud Est si estende per una superficie di 11.557 Km², pari alla metà della superficie regionale.

L'ambito territoriale dell'Azienda comprende i territori dei 103 comuni delle ex Aziende di Arezzo, Siena e Grosseto ed è articolato in Zone Distretto .

La popolazione residente al 01/01/2019, è 831.480 unità, così ripartita:

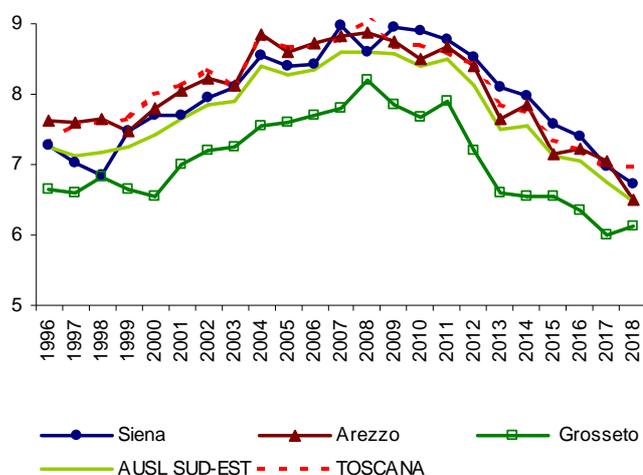
Ambito Res	Zona Res	Femmina	Maschio	Totale complessivo
Prov. Siena	090203A - Zona dell'Alta Val d'Elsa	32.320	30.876	63.196
	090203D - Zona Senese	65.946	60.451	126.397
	090203P - Zona Amiata senese e Val d'Orcia- Valdichiana senese	40.328	37.276	77.604
Prov. Siena Totale		138.594	128.603	267.197
Prov. Arezzo	090203G - Zona della Val di Chiana Aretina	26.492	25.120	51.612
	090203I - Zona del Valdarno	48.936	46.632	95.568
	090203Q - Zona Aretina - Casentino - Valtiberina	100.273	95.201	195.474
Prov. Arezzo Totale		175.701	166.953	342.654
Prov. Grosseto	090203L - Zona delle Colline dell'Albegna	26.041	24.262	50.303
	090203R - Zona Amiata Grossetana - Colline Metallifere - Grossetana	88.595	82.731	171.326
Prov. Grosseto Totale		114.636	106.993	221.629
Totale complessivo		428.931	402.549	831.480

La densità abitativa dell'Area è molto inferiore alla media regionale: 72,5 abitanti per Km² rispetto ai 162,8 del valore medio regionale.

Complessivamente la popolazione della USL Toscana Sud Est fa registrare, ormai da diversi anni, un saldo totale (saldo naturale+saldo migratorio) negativo: negli ultimi cinque anni nonostante i flussi migratori è come se si fosse completamente spopolato un comune di 9.000 abitanti.

Se la Toscana è tra le regioni più anziane in Italia, questa porzione del suo territorio si caratterizza per una quota di residenti di età superiore a 64 anni, superiore alla media regionale: una persona su quattro ha più di sessantacinque anni e il 4% della popolazione è costituito da quelli che vengono definiti i grandi anziani (85 anni e oltre). All'interno della USL Sud Est, le Zone dove la proporzione di popolazione anziana è maggiore sono l'Amiata Grossetana (30%), l'Amiata Senese e Val d'Orcia, le Colline Metallifere, le Colline dell'Albegna e la Val Tiberina (28%).

Molto marcato in questa USL, a partire dal 2008, è stato anche il calo della natalità legato agli effetti della crisi economica ed alla riduzione del numero di donne in età fertile; nel 2018 il tasso di natalità è sceso a 6,8 nati per 1.000 abitanti; valori particolarmente bassi si osservano nelle zone della provincia grossetana, in particolare nell'Amiata Grossetana (4,7) e nelle Colline dell'Albegna (5,5), i più elevati nell'Alta Val d'Elsa (7,5), nella Valdichiana Aretina e nel Valdarno (7,4).



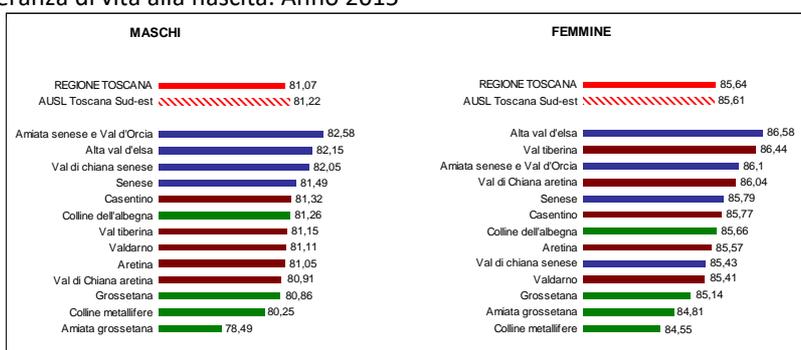
Il crollo della natalità sarebbe stato ben più drammatico senza il contributo della popolazione migrante (nel 2017 i residenti di cittadinanza estera sono il 10,7% della popolazione), tra i residenti nella AUSL Toscana Sud Est infatti il 19% nei nati ha entrambi i genitori di cittadinanza estera e in una zona a bassissima natalità come l'Amiata Grossetana raggiungono il 34%.

Per i principali indicatori dello stato di salute, in particolare la speranza di vita alla nascita, la mortalità generale, la mortalità prematura (prima dei 65 anni) e gli anni potenziali di vita persi, la USL Sud Est, si allinea ai valori medi regionali (peraltro molto buoni rispetto alla media nazionale). Tuttavia, all'interno dell'area, le

differenze intra territoriali non sono trascurabili: i residenti nelle Zone senesi e aretine godono mediamente di parametri di salute migliori della media regionale, mentre quelli delle zone grossetane hanno parametri di salute peggiori.

Queste differenze sono ben sintetizzate dalla speranza di vita alla nascita (Figura1): le zone in cui i parametri di salute sono mediamente peggiori (Colline dell'Albegna e Colline Metallifere), in entrambi i sessi, fanno registrare un'attesa di vita alla nascita inferiore di oltre due anni rispetto alle zone con i parametri di salute migliori.

Figura 1 – Speranza di vita alla nascita. Anno 2015



Nell'Azienda sono presenti **13 stabilimenti ospedalieri** accorpatis in **6 P.O.** :

PRESIDIO OSPEDALIERO dell'Aretino, Casentino, Valtiberina e della Valdichiana Aretina,
articolato nei seguenti Stabilimenti Ospedalieri:

- S.O. Arezzo
- S.O. Bibbiena
- S.O. San Sepolcro
- S.O. Cortona (*da gennaio 2020 DG 47/2020 prima era nel PO Valdichiane ed Amiata Senese*)

PRESIDIO OSPEDALIERO dell'Amiata Senese, Val d'Orcia, Valdichiana Senese,
articolato nei seguenti Stabilimenti Ospedalieri:

- S.O. Montepulciano
- S.O. Abbadia San Salvatore

PRESIDIO OSPEDALIERO del Valdarno

- S.O. Montevarchi

PRESIDIO OSPEDALIERO delle Colline dell'Albegna,
articolato nei seguenti Stabilimenti Ospedalieri:

- S.O. Orbetello
- S.O. Pitigliano

PRESIDIO OSPEDALIERO dell'Amiata Grossetana, Colline Metallifere, Grossetana,
articolato nei seguenti Stabilimenti Ospedalieri:

- S.O. Castel del Piano

- S.O. Grosseto
- S.O. Massa Marittima

PRESIDIO OSPEDALIERO dell'Alta Val d'Elsa

- S.O. Poggibonsi

La dotazione di posti letto (Ricovero Ordinario, Day Hospital e Day Surgery), raggruppati per provincia, è quella sotto riportata

Stabilimento	TOTALE escluso Nido
OSPEDALE VALDICHIANA S.MARGHERITA	73
OSPEDALE AREA ARETINA NORD	407
OSPEDALE DEL CASENTINO	61
OSPEDALE NUOVO VALDARNO	154
OSPEDALE DELLA VALTIBERINA	55
TOTALE PROVINCIA AREZZO	750
OSPEDALE DELL'ALTA VAL D'ELSA	150
OSPEDALI RIUNITI DELLA VAL DI CHIANA	148
PRESIDIO OSPEDALIERO AMIATA SENESE	32
SERVIZIO PSICHIATRICO DIAGNOSI E CURA c/o AO Siena	8
TOTALE PROVINCIA SIENA	338
OSPEDALE MASSA MARITTIMA	64
OSPEDALE ORBETELLO	66
OSPEDALE PITIGLIANO	24
OSPEDALE CASTEL DEL PIANO	36
OSPEDALE GROSSETO	349
TOTALE PROVINCIA GROSSETO	539
TOTALE POSTI LETTO PUBBLICI	1.627

Fonte HSP12 2019

Nell'Area di competenza della Ausl sono presenti anche **3** Case di Cura Private accreditate e convenzionate per un totale di 235 ppII, più una struttura sede di un centro riabilitativo in partnership con 53 ppII (fonte HSP12 e 13).

RICOVERI PER STABILIMENTO OSPEDALIERO

PO	Stabilimento	2018	2019 provv.
PO RIUNITI AREZZO	Osp. Arezzo	21.329	21.425
	Osp. Bibbiena	2.751	2.650
	Osp. Sansepolcro	2.164	2.033
PO VALDARNO	Osp. Montevarchi	8.384	8.070
PO AREA GROS	Osp. Casteldelpiano	748	618
	Osp. Grosseto	17.562	16.845
	Osp. Massa Marittima	2.640	2.673
PO ALBEGNA	Osp. Orbetello	2.570	2.578
	Osp. Pitigliano	443	476
PO VALDIC.SENESE	Osp. Abbazia SS	972	1.047
	Osp. Montepulciano	6.863	6.652
	Osp. Cortona	2.649	2.145
AO SIENA	Spdc C/O A.O. Senese	213	239
PO ELSA	Osp. Poggibonsi	7.064	7.130
Totale		76.352	74.581

Fonte DWH -SDO

INTERVENTI CHIRURGICI PER STABILIMENTO OSPEDALIERO

STABILIMENTO OSPEDALIERO	2018	2019 provv.
NUOVO OSPEDALE VALDICHIANA S.MARGHERITA	2703	2276
OSPEDALE DEL CASENTINO	2192	1982
OSPEDALE DI PITIGLIANO	205	209
OSPEDALE DI SANSEPOLCRO - VALTIBERINA	1943	1915
OSPEDALE SAN DONATO DI AREZZO	14600	14735
OSPEDALE SANTA MARIA ALLA GRUCCIA DI VALDARNO	6471	6466
PRESIDIO DI ABBADIA	1133	1127
PRESIDIO DI CAMPOSTAGGIA	3419	3643
PRESIDIO DI NOTTOLA	3173	3399
PRESIDIO OSPEDALIERO COLLINE DELL'ALBEGNA - OSPEDALE SAN GIOVANNI DI DIO	2255	2482
PRESIDIO OSPEDALIERO DI CASTEL DEL PIANO	185	99
PRESIDIO OSPEDALIERO DI GROSSETO - OSPEDALE DELLA MISERICORDIA	13753	13638
PRESIDIO OSPEDALIERO DI MASSA MARITTIMA	2151	2125
	54183	54096

FONTE Registro Sala Operatoria

PRESTAZIONI AMBULATORIALI per ESTERNI (escluso attività di PS, consulenze per interni, attività in Libera Professione)

Ambito	Specialita Erogazione	2018	2019
Prov. Di Siena	005 - Angiologia	2.759	2.879
	008 - Cardiologia	39.659	50.673
	009 - Chirurgia Generale	24.301	19.795
	012 - Chirurgia Plastica	2.280	2.026
	014 - Chirurgia Vascolare	1.269	964
	019 - Malattie Endocrine, Del Ricambio E Della Nutrizione	269	221
	021 - Geriatria	4.111	4.450
	024 - Malattie Infettive E Tropicali	4.824	6.631
	026 - Medicina Generale	8.943	10.301
	027 - Medicina Legale	549	206
	029 - Nefrologia	25.539	24.896
	032 - Neurologia	29.309	27.931
	033 - Neuropsichiatria Infantile	3.994	4.011
	034 - Oculistica	36.807	38.851
	036 - Ortopedia E Traumatologia	25.509	24.751
	037 - Ostetricia E Ginecologia	40.070	29.309
	038 - Otorinolaringoiatria	17.216	21.979
	039 - Pediatria	5.211	4.677
	043 - Urologia	7.842	7.740
	049 - Terapia Intensiva	13	22
	052 - Dermatologia	14.798	15.588
	056 - Recupero E Riabilitazione Funzionale	9.873	42.025
	057 - Fisiopatologia Della Riproduzione Umana	254	310
	058 - Gastroenterologia	15.341	14.711
	064 - Oncologia	8.853	11.810
	068 - Pneumologia	5.393	5.186
	069 - Radiologia	107.507	104.428
	071 - Reumatologia	1.771	1.744
	075 - Neuro-Riabilitazione	24	8
	505 - Diabetologia	1.514	1.890
507 - Dietetica Medica	678	666	
515 - Psicologia	7.953	9.195	
519 - Analisi Chimico Cliniche	2.289.677	2.324.213	
522 - Medicina E Chirurgia Di Accettazione E D'Urgenza	950	706	
526 - Anestesia	6.518	5.640	
Prov. Di Siena Totale		2.751.578	2.820.433
Prov. Di Arezzo	003 - Anatomia Ed Istologia Patologica	32.360	22.597
	005 - Angiologia		74
	008 - Cardiologia	98.423	100.900
	009 - Chirurgia Generale	28.764	27.147
	014 - Chirurgia Vascolare	5.559	6.357
	018 - Ematologia	298.956	58.305
	019 - Malattie Endocrine, Del Ricambio E Della Nutrizione	64.187	57.363
	021 - Geriatria	615	686
	024 - Malattie Infettive E Tropicali	11.793	11.630
	026 - Medicina Generale	21.320	24.396
	027 - Medicina Legale	3.096	3.239
	029 - Nefrologia	39.551	38.657

Ambito	Specialita Erogazione	2.018	2.019
	032 - Neurologia	48.814	56.987
	033 - Neuropsichiatria Infantile	316	738
	034 - Oculistica	72.515	75.535
	036 - Ortopedia E Traumatologia	37.319	38.012
	037 - Ostetricia E Ginecologia	28.869	37.567
	038 - Otorinolaringoiatria	22.304	24.815
	039 - Pediatria	13.005	12.525
	043 - Urologia	14.021	15.971
	049 - Terapia Intensiva	8.785	7.985
	051 - Astanteria	2.771	2.709
	052 - Dermatologia	34.907	43.172
	054 - Emodialisi	23.422	27.378
	056 - Recupero E Riabilitazione Funzionale	13.550	241.591
	058 - Gastroenterologia	84.328	78.469
	061 - Medicina Nucleare	8.715	8.376
	064 - Oncologia	66.174	64.967
	068 - Pneumologia	24.331	24.689
	069 - Radiologia	244.848	227.556
	070 - Radioterapia	36.402	32.873
	504 - Citogenetica	763	896
	507 - Dietetica Medica	771	669
	514 - Neuroradiologia	2.101	2.049
	515 - Psicologia	107	69
	519 - Analisi Chimico Cliniche	2.588.246	2.608.941
	520 - Biochimica Clinica	914.672	931.157
	526 - Anestesia	12.078	11.454
Prov. Di Arezzo Totale		4.908.758	4.928.501
Prov. Di Grosseto	001 - Allergologia	43	55
	003 - Anatomia Ed Istologia Patologica	12.953	12.008
	005 - Angiologia	1.145	2.245
	008 - Cardiologia	55.739	59.915
	009 - Chirurgia Generale	15.234	14.536
	013 - Chirurgia Toracica	112	121
	014 - Chirurgia Vascolare	2.559	3.219
	018 - Ematologia	1.370	1.243
	019 - Malattie Endocrine, Del Ricambio E Della Nutrizione	3.797	4.951
	020 - Immunologia	8.834	10.414
	021 - Geriatria	3.193	3.460
	024 - Malattie Infettive E Tropicali	8.072	9.197
	026 - Medicina Generale	15.031	19.672
	027 - Medicina Legale	1.839	1.950
	029 - Nefrologia	34.575	36.094
	030 - Neurochirurgia	1.088	1.139
	032 - Neurologia	32.743	34.223
	033 - Neuropsichiatria Infantile	5.267	4.641
	034 - Oculistica	38.384	38.437
	036 - Ortopedia E Traumatologia	22.605	27.678
	037 - Ostetricia E Ginecologia	21.299	19.920
	038 - Otorinolaringoiatria	31.560	31.464
	039 - Pediatria	2.327	3.307

Ambito	Specialita Erogazione	2.018	2.019
	043 - Urologia	11.484	10.813
	051 - Astanteria	13.452	12.349
	052 - Dermatologia	28.347	27.606
	054 - Emodialisi	4.777	4.353
	056 - Recupero E Riabilitazione Funzionale	3.576	23.559
	057 - Fisiopatologia Della Riproduzione Umana		1
	058 - Gastroenterologia	10.360	10.703
	061 - Medicina Nucleare	3.588	4.336
	064 - Oncologia	14.451	16.632
	068 - Pneumologia	20.118	22.330
	069 - Radiologia	117.280	122.089
	070 - Radioterapia	14.033	14.692
	071 - Reumatologia	5.317	5.391
	075 - Neuro-Riabilitazione	1.642	1.868
	505 - Diabetologia	30.135	29.091
	507 - Dietetica Medica	406	447
	509 - Genetica Medica	12.743	13.688
	514 - Neuroradiologia	8.648	8.337
	515 - Psicologia	11.540	11.516
	519 - Analisi Chimico Cliniche	2.054.668	1.996.644
	522 - Medicina E Chirurgia Di Accettazione E D'Urgenza	77	272
	526 - Anestesia	4.759	5.905
	527 - Rianimazione	387	413
Prov. Di Grosseto Totale		2.691.557	2.682.924
Totale complessivo		10.351.893	10.431.858

Fonte DWH – SPA

Per quanto riguarda la **rete socio sanitaria Territoriale** punto di riferimento per oltre 830.000 abitanti, nell'Azienda sono presenti all'interno delle 8 Zone Distretto, 23 Case della Salute, e 31 AFT - Aggregazioni funzionali territoriali.

E' attiva anche 1 Centrale della Cronicità e 13 ACOT -Agenzia per la continuità Ospedale Territorio, per garantire una funzionante rete fra ospedale e territorio in aiuto ai cittadini.

Tale rete si avvale anche di 163 posti letto di Ospedale di Comunità/Mo.di.Ca, di 35 di Hospice e 60 di riabilitazione territoriale ex art.26 più 29 di Cure Intermedie presso RSA.

Zone	Hospice	Ospedale di Comunità	Mo.Di.CA	Ex.art.26	Cure Intermedie in RSA DGRT 402/05	TOT
Arezzo	6	0	18	10	2	36
Valdarno	3	0	18	22	6	49
Casentino	0	0	5	2	8	15
Valtiberina	0	11	0	0	0	11
Valdichiana Ar	2	10	0	5 (1 day h)	0	17
Amiata Val d'Orcia	2	7	0	0	0	9
Alta Val d'Elsa	4	12	0	0	0	16
Senese	6	23 (11Montalcino)	0	0	6	35

Zone	Hospice	Ospedale di Comunità	Mo.Di.CA	Ex.art.26	Cure Intermedie in RSA DGRT 402/05	TOT
Valdichiana Si	4	14	0	0	6	24
Colline Metallifere	0	3	0	0	0	3
Colline dell'Albegna	0	12	0	21	0	33
Amiata Grossetana	0	10	0	0	1	11
Area Grossetana	8 (2 DAY H)	20	0	0	0	28
TOTALE	35	122	41	60	29	287

Sono inoltre presenti nel territorio aziendale 90 RSA con moduli base, motorio, cognitivo e stato vegetativo.

I dipendenti totali al 31/12/2019, suddivisi in tempo determinato e indeterminato, sono:

AMBITO PROVINCIALE	TEMPO INDET	TEMPO DET	TOTALE
AR	3578	160	3738
GR	2776	146	2922
SI	2230	95	2325
TOTALE	8584	401	8985

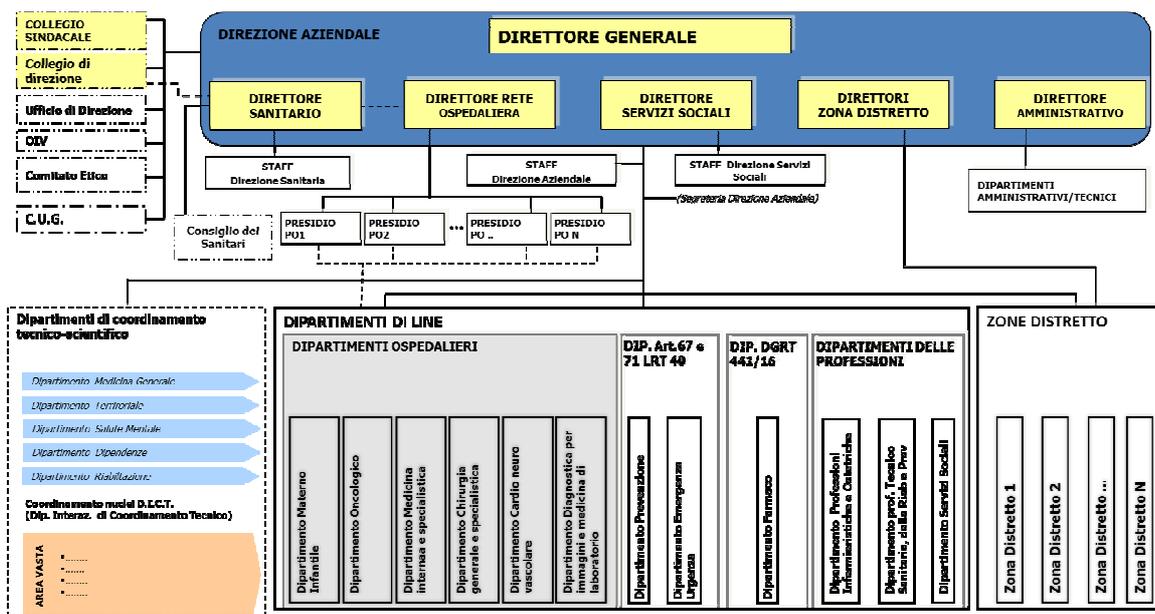
Inoltre nell'Azienda opera il **personale convenzionato**:

- 582 medici di medicina generale
- 99 pediatri di libera scelta
- 182 medici titolari per la continuità assistenziale
- 79 medici titolari per l'emergenza sanitaria territoriale
- 346 specialisti ambulatoriali a tempo determinato e indeterminato

2.4.2. Il contesto interno

Nell'ottica del Piano delle Performance fondamentale è la dimensione "organizzazione" che comprende l'organigramma, cioè l'individuazione delle responsabilità (centri di responsabilità) ai quali affidare gli obiettivi per realizzare gli Output individuati nell'arco del triennio di riferimento.

L'azienda presenta il seguente organigramma:



2

Come già riportato al precedente paragrafo 2.3, l'Azienda USL Toscana Sud Est garantisce lo svolgimento dei suoi compiti istituzionali attraverso strutture organizzative professionali e funzionali individuate tenendo presente le norme generali di organizzazione e del necessario collegamento tra assistenza ospedaliera e territoriale, tra assistenza sanitaria e sociale.

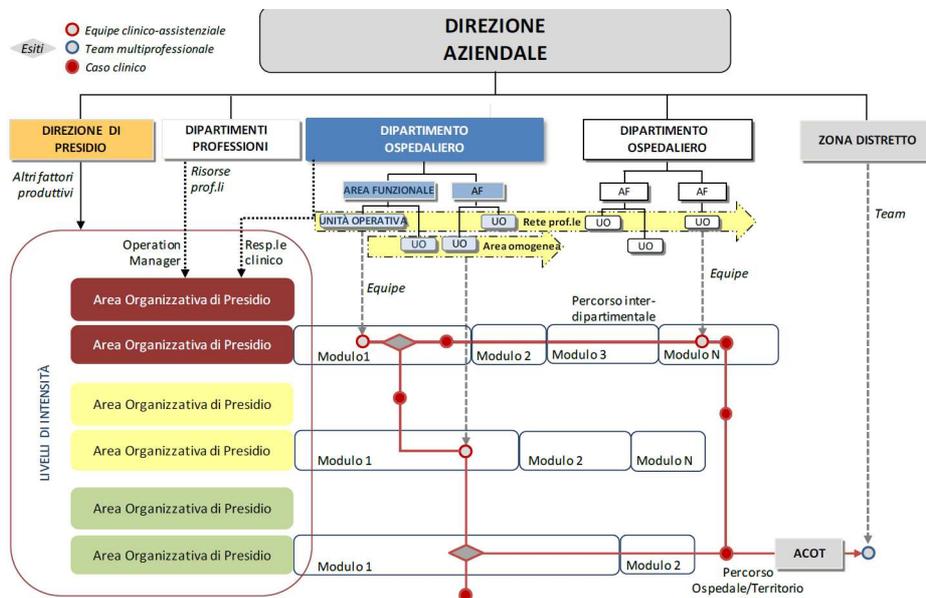
Le strutture organizzative professionali sono strutture monoprofessionali che si identificano nelle Aree Omogenee dipartimentali e nelle Reti professionali che si caratterizzano come strutture di coordinamento tecnico – professionale delle unità organizzative afferenti e nei Dipartimenti di coordinamento tecnico-scientifico.

Le strutture organizzative funzionali sono l'insieme di più funzioni operative riconosciute appartenenti a settori omogenei di attività. Sono strutture multi professionali che aggregano il personale secondo criteri orientati alla produzione di servizi. Sono strutture organizzative funzionali:

- Zone Distretto
- Presidi Ospedalieri
- Staff della Direzione Aziendale e Sanitaria
- Aree di Staff
- Dipartimenti ospedalieri
- Dipartimenti delle professioni
- Dipartimento della Prevenzione
- Aree funzionali Dipartimentali
- Unità Funzionali
- Dipartimenti amministrativi e tecnico
- Aree Organizzative di Presidio

Considerato che l'azienda governa 13 stabilimenti ospedalieri e che i Dipartimenti clinici raggruppano unità operative collocate nei diversi stabilimenti, si rende necessario allocare alcune funzioni di gestione operativa a livello di singolo stabilimento. Le infrastrutture e le risorse dello Stabilimento Ospedaliero sono quindi organizzate in Aree Organizzative di Presidio, che aggregano più Moduli Assistenziali al fine di assicurare una programmazione e gestione condivisa, coordinata e razionale delle risorse.

Le Aree Organizzative di Presidio sono titolari di scheda budget.



In ottemperanza alla Delibera 1348 del 10/12/2019 “Rimodulazione organizzativa dei Dipartimenti Amministrativi e Tecnici e dello Staff della Direzione Aziendale” e alla Delibera 1545 del 30/12/2019 “Rimodulazione organizzativa delle strutture organizzative di natura sanitaria” saranno adottate nell’anno 2020 modifiche all’organizzazione aziendale prevedendo strutture di nuova istituzione e cessazione di altre.

2.4.3. Il contesto esterno

La programmazione in materia sanitaria e sociale della Regione Toscana, in coerenza con gli strumenti della programmazione nazionale, è articolata su due livelli, regionale e locale.

Sono strumenti della programmazione regionale:

- il piano sanitario e sociale integrato regionale ed i relativi strumenti di attuazione (PSSIR);
- gli atti di programmazione di area vasta;
- gli atti della programmazione della rete pediatrica regionale;
- l’atto regionale di definizione delle linee annuali di programmazione e individuazione degli obiettivi.

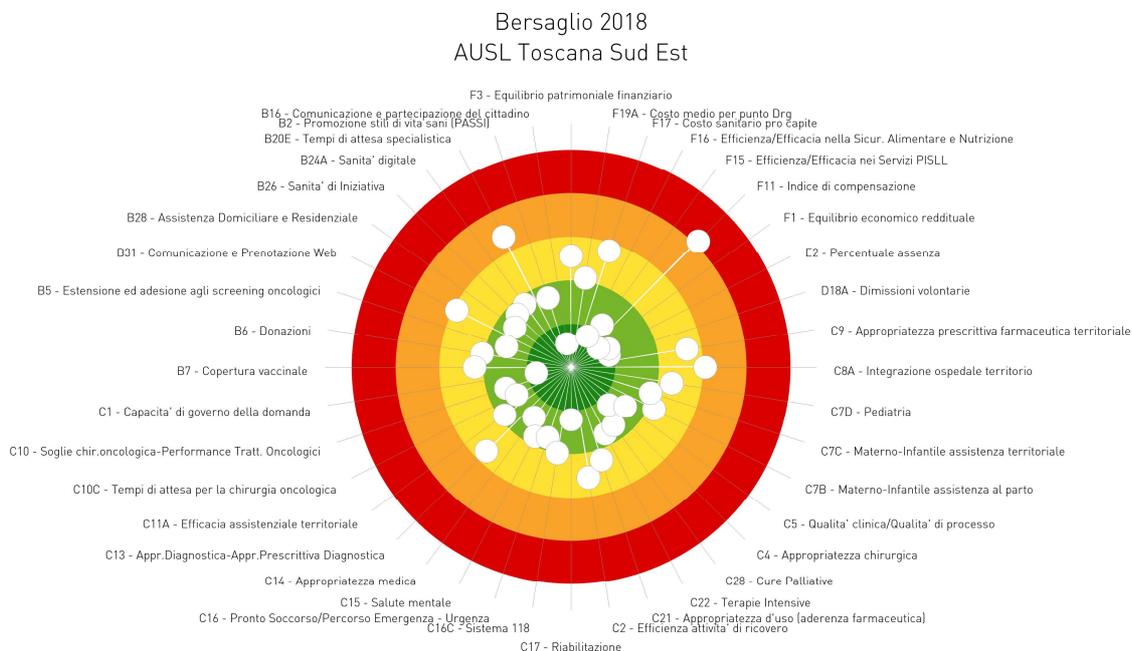
Sono strumenti della programmazione locale:

- i piani integrati di salute (PIS);
- i piani attuativi delle aziende unità sanitarie locali (PAL);

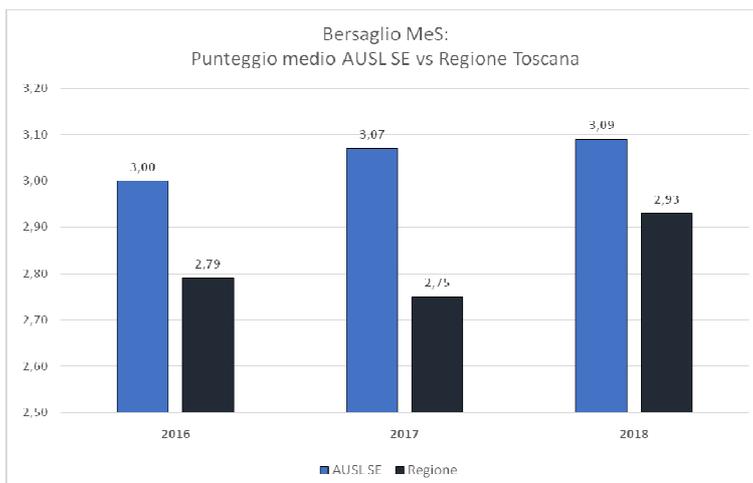
- i piani attuativi delle aziende ospedaliero – universitarie (PAO);
- i piani di inclusione zonale (PIZ)
- le intese e gli accordi stipulati in attuazione degli strumenti;
- il sistema annuale di budget aziendale, in linea con gli obiettivi definiti con l’atto regionale e gli altri documenti di programmazione.

2.4.4. Analisi della Performance

Il contesto sanitario è per sua natura complesso e per poter monitorare e valutare i risultati ottenuti è oramai consolidata la necessità di disporre di un sistema multidimensionale di valutazione. Per misurare la capacità di ogni Azienda di essere strategicamente efficace ed efficiente, sia rispetto al territorio in cui opera, sia nell'ambito del sistema regionale in cui è inserita, il Laboratorio Management e Sanità, costituito dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, in collaborazione con la Regione Toscana, ha progettato e implementato il Sistema di Valutazione della Performance ad oggi attivo in tutte le Aziende Sanitarie della Toscana (c.d. Bersaglio MeS). Gli obiettivi definiti a livello regionale, che vengono quindi rappresentati con il cosiddetto Bersaglio sono parte integrante della programmazione operativa aziendale. Qui di seguito gli ultimi risultati disponibili, non essendo ancora completata la valutazione della performance 2019.



Complessivamente l’Azienda Toscana Sud Est ha avuto un’ottima performance, con valutazione media di 3,09, superiore alle altre due Aziende Territoriali Toscane e alla media della Regione Toscana.



L’Azienda nel proprio **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP)** utilizza il sistema regionale multidimensionale del Mes, declinando annualmente parte degli obiettivi regionali alla strutture organizzative aziendali. Tali obiettivi insieme a quelli che scaturiscono da linee di indirizzo Nazionali, Regionale, di Area Vasta e Aziendali concorrono alla valutazione annuale della Performance delle strutture aziendali.

3. AREE ED OBIETTIVI STRATEGICI 2020-2022

3.1. Albero della performance

L’albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami fra mandato istituzionale, missione, aree strategiche e obiettivi strategici nell’ottica della trasversalità delle funzioni. Fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance aziendale. Le aree strategiche forniscono una rappresentazione degli *outcome* perseguiti dall’azienda, che spesso si rivelano trasversali rispetto alle articolazioni organizzative.

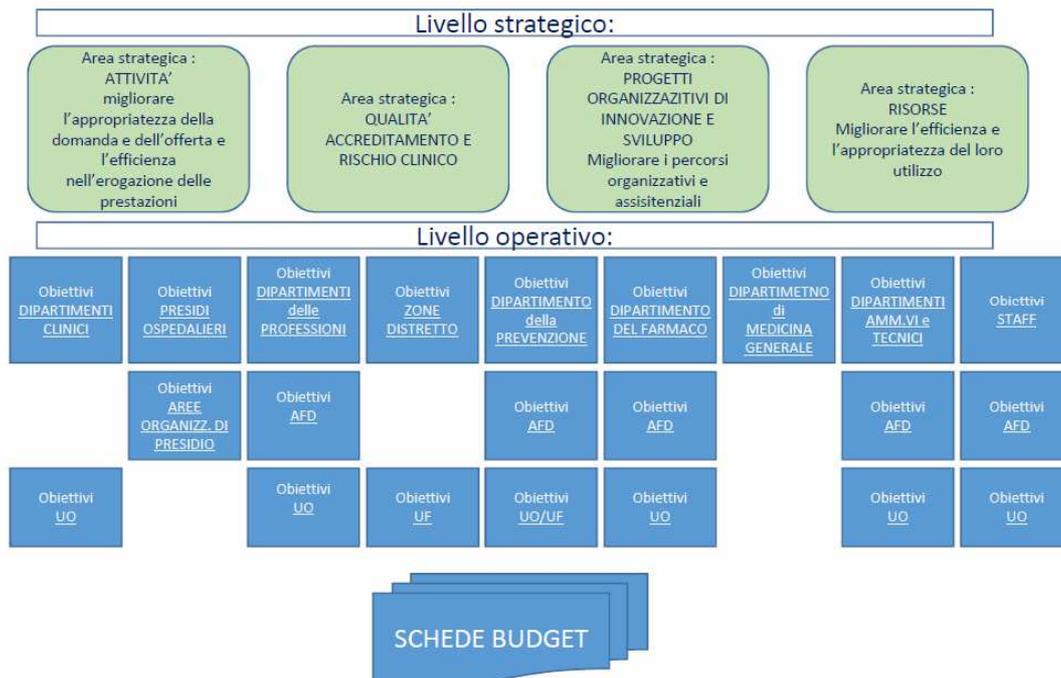
Le funzioni fondamentali svolte da ASL Toscana Sud Est si articolano in 4 Aree Strategiche di intervento che costituiscono la base sulla quale poggia la performance aziendale:

Mission: *tutelare e promuovere la salute dei cittadini presenti nel territorio di riferimento*



Attraverso la declinazione delle aree strategiche in obiettivi ed indicatori assegnati nel budget annuale, l'azienda punta a realizzare gli Output individuati nell'arco del triennio di riferimento.

Le misure annuali di tali obiettivi sono definite nel budget e saranno rendicontate nell'ambito della Relazione sulla Performance.



Attraverso l'albero della performance intendiamo rappresentare, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

Una delle aree strategiche, quella più direttamente di tipo economico-finanziario, comprende le principali dimensioni rappresentate nel Bilancio relative a consumi di beni e servizi, ed è quindi il naturale collegamento tra obiettivi di bilancio e le altre dimensioni strategiche ed operative aziendali.

3.2. Gli obiettivi strategici 2020-2022

3.2.1. Linee di indirizzo regionali

L'Azienda declina le proprie linee strategiche a partire da Indicazioni Ministeriali e Regionali.

In particolare si fa riferimento agli Indicatori dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) del Nuovo Sistema di Garanzia (NSG), del Piano Nazionale Esiti (PNE) e dagli indicatori del Bersagli MeS della Scuola S.Anna di Pisa, indicatori che hanno valenza pluriennale con eventualmente adeguamento annuale dei target in base alle peculiarità del periodo o dell'ambito.

Inoltre la Regione Toscana annualmente assegna, con apposito decreto del Presidente della Giunta Regionale, obiettivi specifici alle Aziende Sanitarie, ma ad oggi tali obiettivi non sono stati ancora formalizzati.

3.2.2. Principali linee di indirizzo strategico aziendali

La programmazione prevista nel triennio veda l'Azienda, in continuità con gli anni precedenti, continuare a lavorare sui seguenti ambiti:

- Costruzione della rete fra gli ospedali
- La rete dell'emergenza urgenza
- La prevenzione e promozione alla salute
- Attività specialistica e tempi di attesa
- Attenzione agli esiti (PNE)
- Il rispetto dei nuovi LEA e NSG (Nuovo Sistema di Garanzia)

- Miglioramento degli indicatori MeS in criticità
- Integrazione Socio-Sanitaria: completamento del processo a livello istituzionale e gestionale. Sviluppo/qualificazione del processo a livello professionale
- La Formazione
- Il nuovo ruolo del Sistema Amministrativo e tecnico
- Attenzione alle politiche del personale
- Governo della spesa

Di seguito si riporta la sintesi, per livelli operativi o Centri di Responsabilità raggruppati in Amministrativi/Tecnici, Ospedalieri (H), Prevenzione, Staff, Territoriali (T), degli obiettivi pluriennali con declinazione annuale, presentati per area strategica:

Area strategica	obiettivo/ambito	AREA				
		H	T	PREV	AMM/TEC	STAFF
ATTIVITA' E PERFORMANCE:	Attività Ambulatoriale e Tempi di Attesa (PRGLA DGRT 604/2019)	X	X			X
	Attività di Prevenzione: rispetto indicatori LEA e Piano Regionale della Prevenzione	X	X	X	X	X
	Attività di Pronto Soccorso - 118	X				
	Attività di Ricovero (rispetto indicatori LEA, NSG e MeS in criticità)	X				
	Attività di Sala Operatoria e Tempi di Attesa Chirurgici (PRGLA DGRT 604/2019)	X				
	Attività Socio-Sanitaria Territoriale: efficienza ed appropriatezza		X			X
	PERFORMANCE COMPLESSIVA SISTEMA DI VALUTAZIONE: risultato Bersaglio MeS	X	X	X	X	X
BUON USO DELLE RISORSE	Azioni di Appropriatezza uso farmaci e dispositivi	X	X	X	X	X
	Costi : beni sanitari, trasporti sanitari, rette sanitarie, assistenza protesica, assistenza domiciliare, personale ect.	X	X	X	X	X
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI, INNOVAZIONE E SVILUPPO	Omogeneizzazione e Sviluppo della Rete Ospedaliera e Territoriale	X	X		X	X
	Revisione Regolamenti, Procedure e Attività Tecnico-Amministrative		X		X	X

Area strategica	obiettivo/ambito	AREA				
		H	T	PREV	AMM/TEC	STAFF
	Revisione Regolamenti, Procedure e Percorsi Sanitari Aziendali	X	X		X	X
QUALITA', ACCREDITAMENTO E RISCHIO CLINICO	Formazione	X	X	X	X	X
	Prevenzione e Sicurezza	X	X	X	X	X
	Qualità e Accreditamento	X	X	X		X
	Rischio Clinico e Sicurezza delle Cure	X	X	X		X
	Trasparenza e Anticorruzione	X	X	X	X	X

4. PROCESSO DI GESTIONE DEL CICLO DELLE PERFORMANCE

Il Piano della Performance è definito ad inizio anno ed eventualmente aggiornato ogni qual volta si hanno delle modifiche significative in corso di anno e/o modifiche alle linee di indirizzo regionali e aziendali.

Con la stessa modalità e gli stessi tempi avviene la pubblicazione nel sito aziendale sezione trasparenza.

Il Processo di Misurazione e Valutazione della Performance, che prende avvio proprio dal Piano delle Performance, si articola nelle seguenti fasi:

- Definizione di obiettivi, indicatori e valori attesi: traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi tramite la stesura delle Schede Budget
- Collegamento fra obiettivi ed allocazione risorse
- Monitoraggio in corso di esercizio ed eventuale attivazione di interventi correttivi
- Misura e valutazione della performance organizzativa ed individuale
- Utilizzo dei sistemi premianti
- Rendicontazione e pubblicazione dei risultati della performance.

4.1 Gli indirizzi regionali per l'anno 2020

La regione con la Delibera di Giunta n. 7 del 07/01/2020 ha provveduto all'assegnazione del Fondo Sanitario Indistinto alle Aziende Sanitarie per il 2020 ed ha parallelamente comunicato le linee di guida per la redazione del bilancio preventivo che verrà approvato a marzo 2020. Di seguito si riportano le principali indicazioni fornite nelle linee di guida:

- costi del personale: in diminuzione rispetto il 2019
- costi per farmaci e dispositivi: in diminuzione rispetto il 2019
- costi della farmaceutica convenzionata: riduzione di 1,5€ il costo procapite

Tali indicazioni, in attesa della formalizzazione del bilancio preventivo, sono state comunque prese come riferimento per la definizione degli obiettivi economici da assegnare alle varie strutture in modo da garantire coerenza del ciclo delle performance rispetto il sistema complessivo aziendale.

Per quanto riguarda gli obiettivi (organizzativi, gestionali, di performance, etc.) che la Regione assegna annualmente alle Aziende Sanitarie con Decreto del Presidente della Giunta Regionale, ad oggi non sono stati ancora formalizzati, pertanto l'Azienda si muove in continuità con l'anno 2019.

Particolare attenzione sarà data al:

- Piano Regionale di Governo delle Liste di Attesa 2019-2021 (DGRT 604/2019) che stabilisce i tempi massimi di attesa per gli interventi oncologici, per una selezione di interventi non oncologici, per 17 visite ambulatoriali e 47 prestazioni strumentali di diagnostica;
- Governo della spesa farmaceutica interna e convenzionata;
- Governo della spesa del personale.

4.2 Il Programma Operativo 2020: dagli indirizzi regionali agli obiettivi operativi aziendali

Il programma operativo (Budget) è uno strumento della programmazione locale dell'Azienda Sanitaria, che definisce e articola il programma operativo dell'organizzazione relativo all'anno in corso.

Il programma operativo annuale esplicita dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, azioni, indicatori e target) che caratterizzano le priorità dell'Azienda per il 2020, su cui si baserà poi la misurazione, il monitoraggio e la valutazione dei risultati, in coerenza con le linee strategiche individuate a livello regionale e di area vasta.

Le fasi del programma operativo annuale possono essere così sintetizzate:

- Definire gli obiettivi aziendali in coerenza con gli indirizzi regionali;
- Individuare le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi individuati;
- Identificare le strutture aziendali che concorrono al raggiungimento degli obiettivi;
- Essere uno strumento orientato ad una amministrazione che sia il più possibile trasparente;
- Costituire uno strumento di comunicazione per la cittadinanza e le istituzioni;
- Essere lo strumento operativo annuale funzionale al monitoraggio e alla verifica periodica della programmazione triennale prevista nel Piano della Performance.

L'azienda ha individuato nel sistema di budget lo strumento fondamentale che permette di calare gli indirizzi strategici con un meccanismo a cascata, dalla Direzione Generale al singolo operatore, articolando e focalizzando i contenuti operativi rispetto al contesto territoriale in un percorso il più possibile condiviso.

E' quindi nel processo di negoziazione del budget che si sostanzia la declinazione degli obiettivi strategici regionali e di area vasta verso l'azienda, nel suo complesso e in tutte le sue diverse articolazioni: l'azienda infatti indirizza la propria attività, monitora e valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi a livello globale, di Dipartimento, di unità organizzative e infine dei singoli dipendenti, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi che offre.

Al fine di rendere il Programma operativo annuale uno strumento integrato e coerente per la gestione aziendale è opportuno quindi prevedere uno stretto collegamento tra la programmazione strategica e la programmazione operativa, che si armonizzano, come già detto, nel processo di budget.

E' in questa fase, ed in particolar modo nelle schede budget che gli obiettivi trovano la declinazione in specifici indicatori e target di riferimento, assegnati alle singole strutture titolari di budget in base al Regolamento di Organizzazione Aziendale.

Attualmente nell'Azienda USL SudEst ci sono **oltre 500 Centri di Responsabilità** con relative schede budget.

Il dettaglio delle strutture e soggetti coinvolti, degli indicatori specifici e dei rispettivi target sono riportati nelle Schede Budget, pubblicate nel sito aziendale nell'apposito spazio "Amministrazione Trasparente-Performance" così come disciplinato dal DLGS n.33/2013 e s.m.i.

Inoltre tutte le schede budget, anche degli anni precedenti, sono sempre consultabili da parte dei responsabili di struttura tramite apposito software aziendale, ottenendo così una maggiore fruibilità della scheda in tutte le fasi del ciclo di budget, un maggiore coinvolgimento di tutti gli attori, un miglioramento della comunicazione a tutti i livelli e la velocizzazione del processo.

Per i tempi e modi dell'assegnazione degli obiettivi e delle fasi di negoziazione di budget si rimanda all'apposito Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione di Struttura pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente/Performance" del sito aziendale, nonché al documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che descrive il percorso di misurazione e valutazione su base annua della performance organizzativa ed individuale del personale dipendente dell'Azienda USL Toscana SudEst.

Qui di seguito si riportano le principali aree di intervento / obiettivi per l'anno in corso:

Dipartimenti Clinici e Rete ospedaliera:

La rete ospedaliera, avviata nell'anno 2016, è ormai una realtà operativa che prosegue le sue azioni di consolidamento secondo le indicazioni Regionali e Aziendali. Per l'anno 2020 le principali aree di intervento saranno:

- la prosecuzione nell'integrazione con l'AOU Senese secondo le indicazioni delle due Direzioni Aziendali;
- il consolidamento delle reti tempo dipendenti (Trauma maggiore, IMA, ICTUS, Sepsis) secondo le direttive regionali;
- nell'ambito del Pronto Soccorso:
 - la gestione del maxi afflusso in PS in base alla DGRT 97/2017 - Piani aziendali per la Gestione del Sovraffollamento in Pronto Soccorso (PGSA);
 - riorganizzazione dei percorsi dei PPSS secondo la DGRT 806/2017, portando a regime il nuovo modello organizzativo dopo che in questi anni si è lavorato da un punto di vista informatico per l'attuazione delle Delibera;
- la messa in rete e l'omogeneizzazione del percorso delle emergenze intraospedaliere;
- l'applicazione della DGRT 476/2018 - Azioni per il contenimento dei tempi di attesa: introduzione della funzione di Gestione Operativa;
- il miglioramento dell'appropriatezza nella gestione dei percorsi assistenziali e relativo contenimento dei tempi di attesa (secondo DGRT 604/2019);
- la corretta gestione del percorso chirurgico in tutte le sue fasi (dalla visita ambulatoriale, alla preospedalizzazione, ai percorsi di sala operatoria, fino alla dimissione ed il successivo controllo);
- l'elaborazione di una progettazione per la messa in rete delle terapie intensive;

- la prosecuzione dei lavori nell'ambito della chirurgia d'urgenza, della chirurgia robotica, della chirurgia oncologica e del ridisegno della chirurgia ambulatoriale;
- il mantenimento/miglioramento di tutti gli indicatori di esito delle cure (PNE);
- il supporto alla predisposizione del piano di fabbisogno del personale in linea con le indicazioni regionali e aziendali;
- lo sviluppo e potenziamento dell'infrastruttura tecnologica nei presidi a supporto dell'informatizzazione dei moduli assistenziali: prosecuzione dell'implementazione della cartella clinica in tutte le medicine interne; attivazione modulo consulenze per tutte le Unità Operative;
- lo sviluppo delle politiche sulle infezioni ospedaliere ed il governo delle stesse secondo le indicazioni Nazionali e Regionali;
- l'attenzione al rispetto dei Livelli Essenziali di Assistenza secondo il Nuovo Sistema di Garanzia (NSG).

Rete Territoriale / Zone Distretto

L'aumento della età media della popolazione unita ad uno "sbalorditivo" incremento della prevalenza delle malattie croniche, richiede un cambiamento di clinical governance: la gestione del paziente cronico obbliga il sistema ad una inversione di tendenza culturale; la storia della medicina nel XX secolo è infatti caratterizzata da una progressiva e determinante specializzazione, mentre il paziente cronico, frequentemente affetto da situazioni di comorbilità, richiede un approccio integrato e multidisciplinare.

Per presidiare i bisogni correlati alla cronicità, è stato già da anni intrapresa una rimodulazione dell'intera filiera dei servizi territoriali, secondo il criterio dell'integrazione delle cure primarie con il sistema della domiciliarità e residenzialità e con l'assistenza ospedaliera.

Le aree di programmazione prioritarie su cui lavorare nel 2020 saranno:

Per le Cure primarie/di Comunità:

- L'ulteriore sviluppo della rete territoriale con particolare attenzione agli indicatori ministeriali a garanzia dei LEA.
- L'implementazione del Sistema delle Cure intermedie con la realizzazione in ogni Zona Distretto di vari setting di residenzialità territoriale (Ospedale di Comunità, ModiCA, ppII ex art. 26, ppII di Cure Intermedie in RRSSAA, Moduli specialistici in RRSSAA);

- Il consolidamento delle reti territoriali di Pneumologia domiciliare, di Nutrizione Clinica e delle Cure Palliative;
- L'omogeneizzazione delle procedure e dei protocolli nei diversi setting assistenziali territoriali: cure palliative, Hospice, Ospedale di Comunità, Modica, ppil di riabilitazione ex art. 26, Assistenza domiciliare Integrata;
- Il miglioramento della Continuità Ospedale Territorio mediante il pieno funzionamento della Centrale della Cronicità e le 13 Agenzie per la continuità ospedale territorio (ACOT).
- Miglioramento dell'appropriatezza nella gestione dei percorsi assistenziali favorendo l'integrazione fra servizi e professionisti.
- Rafforzamento degli strumenti operativi funzionali al monitoraggio e alla verifica periodica della programmazione aziendale.

Per la Salute Mentale Adulti e Infanzia:

- Miglioramento dell'assistenza in ospedale attraverso il Piano di Riorganizzazione della rete SPDC;
- Omogeneizzazione tra i territori della disponibilità quali-quantitativa dei servizi;
- Miglioramento dell'Integrazione con servizio Dipendenze.

Per l'area Dipendenze:

- Rafforzamento della rete per la presa in carico precoce con i medici di medicina generale e i pediatri di libera scelta nella costruzione di una rete clinica integrata per l'intervento tempestivo sugli esordi, la continuità e aderenza alla cura, la minimizzazione delle patologie correlate agli stili di vita di Dipendenza;
- Omogeneizzazione tra i territori della disponibilità quali-quantitativa dei servizi;
- Integrazione della programmazione sociale con quella sanitaria e ottimizzazione delle risorse per il reinserimento sociale e la stabilizzazione dei pazienti.

Nell'ambito del settore Sociosanitario si opererà per portare a completamente le seguenti innovazioni:

- Sviluppo del Servizio per le emergenze e le urgenze sociali – SEUS regionale, con partecipazione al percorso formativo e progettazione di massima degli assetti organizzativi finalizzati alla sperimentazione

- Implementazione, con adattamento progressivo degli assetti organizzativi distrettuali, del nuovo sistema informativo sociosanitario integrato con il settore sanitario e amministrativo, in progettazione presso la Regione Toscana
- Istituzione e strutturazione della UVMD ai sensi della DGRT 1449/18 e smi, con attribuzione effettiva dei budget di salute alla stessa
- Implementazione del Regolamento per la formazione delle liste di priorità zonali per accesso in RSA, nella sua versione sperimentale e in quella definitiva dal 1 luglio 2020
- Potenziamento e implementazione delle funzioni dei Gruppi Tutela Minori (GTM) operanti a livello zonale

Prevenzione

Il Dipartimento di Prevenzione si concentrerà sullo sviluppo delle seguenti azioni:

- raggiungimento degli obiettivi del piano regionale della prevenzione;
- migliore organizzazione dell'offerta di prestazioni al fine di garantire i LEA minimizzando le liste di attesa;
- coordinamento con le altre strutture aziendali per le iniziative di promozione della salute;
- attenzione dedicata alle esigenze dei servizi e prestazioni che sono necessari al comparto produttivo agrozootecnico e delle industrie alimentari correlate che si concentrano nell'Area Vasta Sud Est;
- ridefinizione delle strategie per la promozione della sicurezza sui luoghi di lavoro che nell'Area Vasta Sud Est incontra criticità per l'importante quota che è rappresentata dal lavoro stagionale in agricoltura, che occupa maestranze con percentuali di precariato e mobilità importanti;
- sviluppo della rete territoriale che coordina l'impegno sul fronte delle vaccinazioni con la messa a regime del sistema di gestione integrata dei data base con i soggetti esterni che collaborano al conseguimento degli obiettivi nazionali di copertura vaccinale;
- impegno del Laboratorio di sanità pubblica di Area Vasta Sud Est per la Direzione della Rete Regionale dei Laboratori di Sanità Pubblica delle altre Aree vaste e nell'effettuazione delle indagini tossicologiche nell'ambito di progetti;
- valutazioni epidemiologiche dei determinanti e dello stato di salute della popolazione residente a supporto di azioni e di progetti di prevenzione;
- impegno da parte della UOC Supporto Amministrativo al Dipartimento della prevenzione nell'attuazione dell'organizzazione delle attività per processi amministrativi trasversali, attraverso la diffusione delle procedure tecnico-amministrative elaborate nel corso del 2019 mediante corsi di

formazione e specifici incontri operativi, al fine di trasferire competenze professionali e regole omogenee agli operatori amministrativi e tecnici;

- implementazione delle attività di verifiche periodiche di impianti e macchine ,collocati in luoghi di lavoro e di vita , ai sensi delle vigenti normative , per la tutela della salute e sicurezza di lavoratori e cittadini.

Per le strutture afferenti ai **Dipartimenti Amministrativi e Tecnici**, così come per lo **Staff della Direzione Aziendale**, prioritario per il 2020 sarà l'attivazione in modo progressivo della rimodulazione organizzativa prevista dalla Delibera del DG n. 1348/2019, e il completamento dell'omogeneizzazione delle procedure tecnico amministrative di una Azienda di così vaste ed eterogenee dimensioni nell'ottica del miglioramento dell'efficienza delle attività proprie e di supporto alle strutture sanitarie.

4.3 Obiettivi assegnati al personale. Obiettivi individuali

Il sistema di valutazione è integrato con il sistema di budget prevedendo la declinazione di obiettivi chiari e misurabili che rendano possibile indirizzare la performance nel corso del breve periodo, come nell'arco di durata dell'incarico affidato, puntando alla valorizzazione dei punti di forza in costante dialogo con il proprio dirigente di riferimento. Gli obiettivi strategici si traducono in obiettivi operativi assegnati alle strutture organizzative aziendali mediante le negoziazioni di budget. Sono quindi direttamente attribuiti al personale dirigenziale titolare di budget (Direttori di Dipartimento, di Struttura Operativa Complessa, di Struttura Operativa Semplice dipartimentale e Struttura Operativa Semplice). A loro volta, i predetti Direttori, nell'ambito del più ampio sistema e ciclo della performance, provvederanno a declinarli a tutto il personale afferente alle loro strutture, sia di livello dirigenziale che del comparto. In armonia con quanto previsto dal D.Lgs. 286/1999, dalla normativa regionale e dal CCNL, l'Azienda USL Sudest adotta un processo di valutazione gestito e garantito dalla linea gerarchica.

La valutazione si sviluppa su tre dimensioni:

1. misurazione e valutazione della prestazione collettiva, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura. Ambito in cui viene misurata e valutata la prestazione collettiva, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi certificati dall'OIV - Scheda Budget – disciplinata da specifico regolamento aziendale
2. misurazione e valutazione della prestazione individuale, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali attribuiti come declinazione di quelli assegnati alla struttura organizzativa di

appartenenza e agli incarichi professionali e gestionali attribuiti delle diverse competenze e dei livelli di responsabilità – Scheda Individuale parte B1;

3. misurazione e valutazione dei comportamenti attesi, ovvero misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze (la realizzazione concreta delle attività lavorative) ovvero la valutazione delle caratteristiche individuali che definiscono le risorse dentro l'azienda, l'insieme integrato di saperi che caratterizzano l'agire (aspetti tecnici, relazionali, educativi, nonché conoscenze in genere, abilità ed esperienza) - Scheda Individuale parte B2.

La Valutazione del Personale, è lo strumento con cui l'Azienda ha la possibilità di conoscere il valore professionale dei dirigenti e l'opportunità per il lavoratore di acquisire maggiore consapevolezza del proprio percorso e del proprio valore e del ruolo nell'azienda, all'interno della quale è al centro della produzione dei servizi. Un modello, quindi, finalizzato alla consapevolezza e allo sviluppo delle potenzialità individuali, oltre che strumento alla base per poter distribuire le risorse economiche.

Il regolamento che disciplina il processo relativo al Sistema di Valutazione Individuale per l'Asl Toscana Sudest è pubblicato nell'apposita sezione del sito Amministrazione Trasparente/Performance/Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance.

Sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione organizzativa ed individuale monitora l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) come previsto dalla DGRT 465/2012, che procede alla verifica annuale dei:

- risultati di gestione del dirigente di struttura semplice o complessa;
- risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

4.4 Integrazione con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza

Il D. Lgs. n.150/2009 individua fra gli strumenti per attuare il ciclo di gestione della performance, il Piano e la Relazione sulla Performance ma anche il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (Ptpct).

Il Piano nazionale anticorruzione, ed in particolare la delibera Civit 6/2013, prescrive alle amministrazioni di procedere alla costruzione di un ciclo delle performance "integrato" che comprende gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità ed alle misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione.

La coerenza tra il Piano della Performance ed il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza sarà quindi assicurata con modalità tali che l'attuazione della trasparenza e dell'integrità costituisca una responsabilità organizzativa oggetto di valutazione collettiva e individuale.

Nell'anno 2020 il collegamento tra ciclo della performance e Ptpct si realizza mediante:

- l'inserimento nel sistema di valutazione previsto dal Piano della Performance di obiettivi direttamente correlati alle misure contenute nel Piano aziendale per la prevenzione della corruzione e per la Trasparenza in quanto la promozione di maggiori livelli di trasparenza e di prevenzione della corruzione costituisce obiettivo strategico dell'Azienda che si traduce in obiettivi specifici declinati nelle Schede Budget dell'anno 2020, nella logica di una effettiva e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema di prevenzione;
- l'assegnazione di obiettivi al personale dirigenziale e non con riferimento alla divulgazione del Piano Triennale Anticorruzione e del nuovo Codice di Comportamento riscontrabile da riunione di struttura o altre iniziative dove risulti il livello di partecipazione degli operatori e gli argomenti trattati;
- la mappatura dei processi (su specifico format standard aziendale) con valutazione del livello del rischio;
- la pubblicazione di informazioni all'esterno (tramite l'utilizzo delle potenzialità derivanti dalla sezione "Amministrazione Trasparente" nel sito web istituzionale) che consenta una fluida e completa conoscenza dell'Azienda.