



PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

(con pianificazione anno 2021)

31 gennaio 2021

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>	19
2.4.3. <i>Il contesto esterno</i>	21
2.4.4. <i>Analisi della Performance</i>	21
3. AREE ED OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023.....	24
3.1. ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	24
3.2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023	26
3.2.1. <i>Linee di indirizzo nazionale e regionale</i>	26
3.2.2. <i>Principali linee di indirizzo strategico aziendali</i>	26
4. PROCESSO DI GESTIONE DEL CICLO DELLE PERFORMANCE	29
4.1 GLI INDIRIZZI REGIONALI PER L'ANNO 2021	29
4.2 IL PROGRAMMA OPERATIVO 2021: DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI AZIENDALI	30
4.3 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE. OBIETTIVI INDIVIDUALI	33
4.4 INTEGRAZIONE CON IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	35
4.5 PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA).....	36

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.

In questo Piano della Performance esponiamo la programmazione triennale con pianificazione delle attività per l'anno 2021.

2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

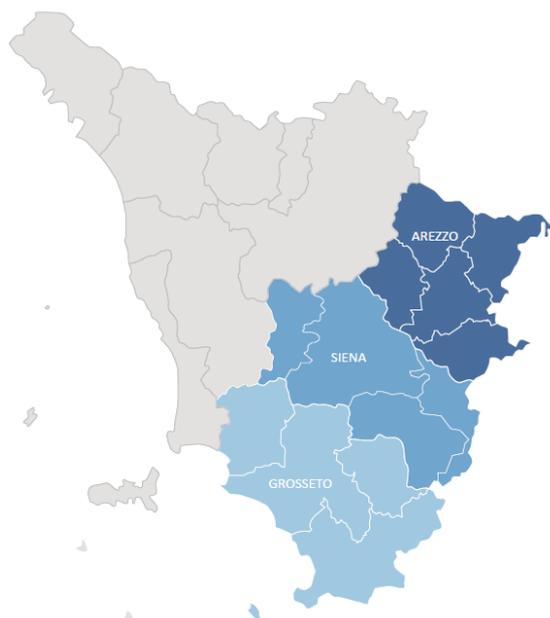
2.1. Chi siamo

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 anche con quanto previsto dalla pianificazione regionale e di area vasta 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 nella gestione del processo di budget, fornisce le informazioni di base necessarie ai responsabili di struttura 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 organizzati in stabilimenti
- Aree Organizzative di Presidio
- Staff delle Direzione Aziendale e Sanitaria
- Dipartimenti ospedalieri, delle professioni

- Aree funzionali dipartimentali
- Dipartimento della Prevenzione
- Dipartimenti amministrativi e tecnico
- Unità Funzionali

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 01/01/2020, è 828.789 unità, così ripartita:

Prov.	Zona	Femmina	Maschio	Tot
SIENA	Zona dell'Alta Val d'Elsa	32.362	30.864	63.226
	Zona Senese	65.770	60.287	126.057
	Zona Amiata senese e Val d'Orcia- Valdichiana senese	39.966	36.989	76.955
AREZZO	Zona della Val di Chiana Aretina	26.321	25.008	51.329
	Zona del Valdarno	48.729	46.717	95.446
	Zona Aretina - Casentino - Valtiberina	100.072	94.919	194.991
GROSSETO	Zona delle Colline dell'Albegna	25.857	24.138	49.995
	Zona Amiata Grossetana - Colline Metallifere - Grossetana	88.143	82.647	170.790
	Totale	427.220	401.569	828.789

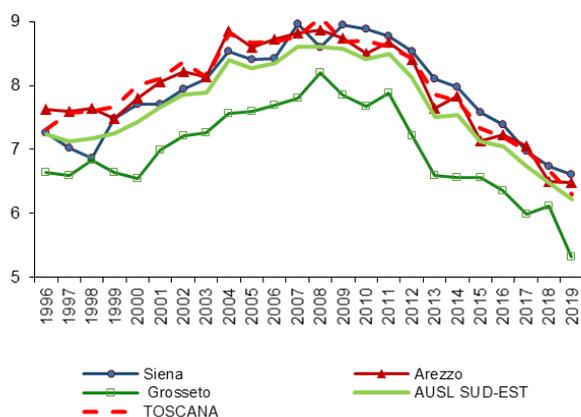
La densità abitativa dell’Area è molto inferiore alla media regionale: 72,5 abitanti per Km² rispetto ai 162,8 del valore medio regionale.

Complessivamente la popolazione della AUSL Toscana sud est anche nell’anno 2019 ha fatto registrare, per il sesto anno consecutivo, un saldo totale (saldo naturale+saldo migratorio) negativo. Negli ultimi sei anni è come se nella AUSL Sud Est, nonostante i movimenti migratori, si fosse completamente spopolato un comune di 12.400 abitanti. A livello subprovinciale la popolazione residente nel 2019 si è ridotta, seppure con intensità diversa, in tutte le aree ad eccezione dell’Alta Val d’Elsa; in particolare si registra una maggiore riduzione della popolazione nella Val di Chiana senese (-8,45 per 1.000), nelle Colline metallifere (-8,15 per 1.000) e nel Casentino (-7,9 per 1.000).

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: oltre una persona su quattro (26%) ha più di sessantacinque anni e il 5% 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, la Valdichiana senese, le Colline Metallifere, le Colline dell'Albegna e la Val Tiberina (29%).

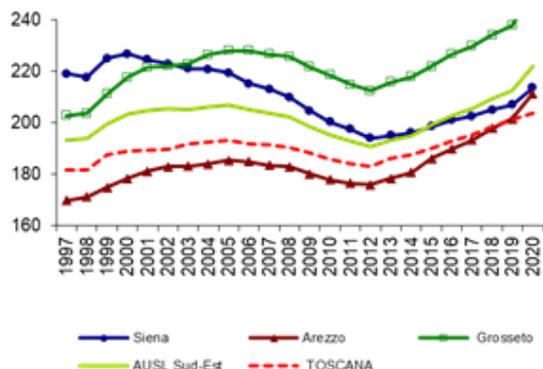
Molto marcato in questa AUSL, a partire dal 2008, è stato anche il calo della natalità (figura1) legato agli effetti della crisi economica ed alla riduzione del numero di donne in età fertile; nel 2019 il tasso di natalità è sceso a 6,2 nati per 1.000 abitanti; valori particolarmente bassi si osservano nelle zone della provincia grossetana (5,3 nati per 1.000 abitanti a livello provinciale che scendono a 4,5 nelle Colline dell'Albegna), i più elevati nell'Alta Val d'Elsa e nella Senese (7,0).

Figura 1-Trend tasso di natalità (nati/pop.totale per 1.000) per residenza. Anni 1995-2019



Quote sempre maggiori di anziani e contrazione delle nascite, ormai continua negli ultimi 10 anni, si traducono con un innalzamento notevole dell'indice di vecchiaia (numero di anziani oltre i 65 anni ogni 100 giovani tra 0 e 14 anni), evidente in tutte le province della AUSL Sud est (figura 2) ma particolarmente accentuato nella provincia di Grosseto dove nel 2020 si sono contati ben 251 anziani ogni 100 giovani tra 0 e 14 anni.

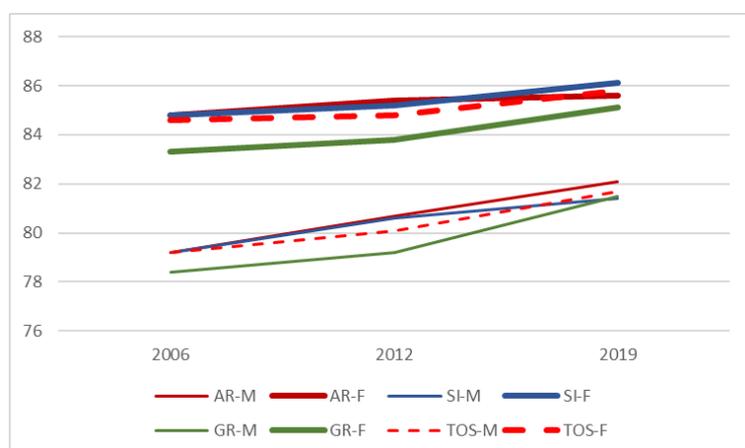
Figura 2 - Trend indice di vecchiaia (pop. 65+/pop. 0-14) per residenza. Anni 1997-2020



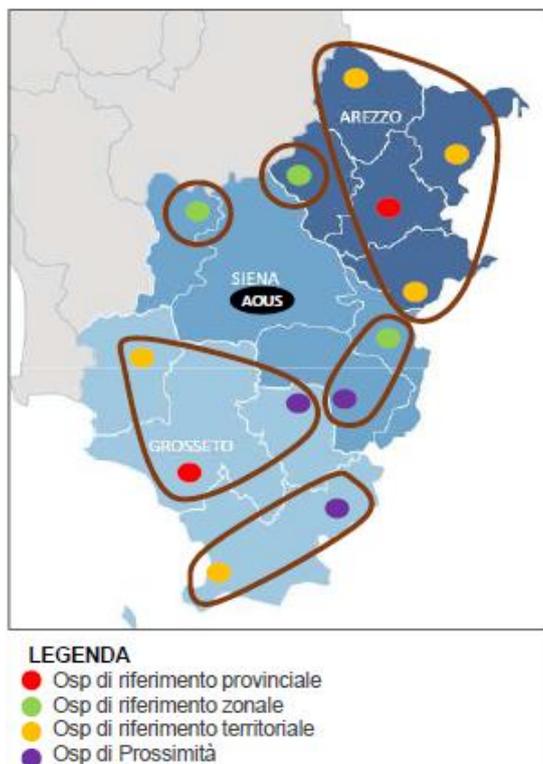
Nella AUSL Sud Est il crollo della natalità sarebbe stato ben più drammatico senza il contributo della popolazione migrante: al 01/01/2020 i residenti di cittadinanza estera sono l'11% della popolazione e il 20% sul totale dei nati ha entrambi i genitori di cittadinanza estera, percentuale che in una zona a bassissima natalità come l'Amiata Grossetana raggiunge addirittura il 30%.

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 lievemente peggiori. Queste differenze sono ben sintetizzate dalla speranza di vita alla nascita: 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 fino a due anni inferiore rispetto alle zone con i parametri di salute migliori, tuttavia negli anni le differenze soprattutto a livello provinciale sono andate riducendosi (figura 3).

Figura 3-Speranza di vita alla nascita per sesso e provincia e regione. Anni 2006- 2012- 2019



Nell'Azienda sono presenti **13 stabilimenti ospedalieri** accorpati in **6 Presidi Ospedalieri (PO)** :



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

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 la seguente:

Stabilimento	TOTALE PL
OSPEDALE DEL CASENTINO	59
OSPEDALE DELLA VALTIBERINA	55
OSPEDALE AREA ARETINA NORD	424
OSPEDALE NUOVO VALDARNO	162
NUOVO OSPEDALE VALDICHIANA	71
PROV. AREZZO	771
OSPEDALE S.ANDREA MASSA MARITTIMA	66
OSPEDALE DI ORBETELLO	75
OSPEDALE DI PITIGLIANO	24
OSPEDALE CIVILE DI CASTELDELPANO	36
OSPEDALE DELLA MISERICORDIA	370
PROV. GROSSETO	571
SERVIZIO PSICHIATRICO DIAGNOSI E CURA	8
PRESIDIO OSPEDALIERO AMIATA SENESE	33
OSPEDALE DELL'ALTA VAL D'ELSA	165
OSPEDALI RIUNITI DELLA VAL DI CHIANA	160
PROV. SIENA	366
TOTALE POSTI LETTO PUBBLICI (incluso Nido)	1.708

Nell'Area di competenza della Ausl sono presenti anche **3** Case di Cura Private accreditate e convenzionate per un totale di 268 ppl, più una struttura sede di un centro riabilitativo in partnership con 53 ppl (fonte HSP12 e 13-2020).

RICOVERI PER STABILIMENTO OSPEDALIERO

PO	Stabilimento	2019	2020 provv.
PO RIUNITI AREZZO	Osp. Arezzo	21.482	17.860
	Osp. Bibbiena	2.684	2.181
	Osp. Sansepolcro	2.033	1.580
	Osp. Cortona	2.155	1.467
PO VALDARNO	Osp. Montevarchi	8.139	6.701
PO AREA GROS	Osp. Casteldelpiano	618	505
	Osp. Grosseto	16.967	13.575
	Osp. Massa Marittima	2.673	2.225
PO ALBEGNA	Osp. Orbetello	2.578	2.162
	Osp. Pitigliano	476	281
PO VALDIC.SENESE	Osp. Abbadia SS	1064	641
	Osp. Montepulciano	6.710	5.533
AO SIENA	Spdc C/O A.O. Senese	243	178
PO ELSA	Osp. Poggibonsi	7.188	5.664
	Totale	75.010	60.553

Fonte DWH –SDO al 21/01/2021

INTERVENTI CHIRURGICI PER STABILIMENTO OSPEDALIERO

STABILIMENTO OSPEDALIERO	2019	2020 provv.
OSP. ABBADIA SS	1127	809
OSP. AREZZO	14998	9807
OSP. BIBBIENA	1982	2126
OSP. CASTELDELPIANO	99	46
OSP. CORTONA	2276	2866
OSP. GROSSETO	13638	9390
OSP. MASSA MARITTIMA	2125	1836
OSP. MONTEPULCIANO	3399	2644
OSP. MONTEVARCHI	6466	4989
OSP. ORBETELLO	2482	2235
OSP. PITIGLIANO	209	108
OSP. POGGIBONSI	3643	2906
OSP. SANSEPOLCRO	2685	2253
Totali	55.129	42.015

FONTE Registro Sala Operatoria Ormaweb e Registro Operatorio Ambulatoriale (ROA) al 21/01/2021

Si precisa che nel numero di interventi eseguiti nell'ospedale di Arezzo sono stati compresi 750 interventi che da marzo 2020 sono stati effettuati da professionisti aziendali ma presso strutture private accreditate causa la minore disponibilità delle sale operatorie, trasformate in pp.II. di Terapia Intensiva nel periodo di maggiore afflusso di pazienti Covid.

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

Ambito	Specialita Erogazione	2019	2020 provv.
Prov. Siena	005 - Angiologia	2.884	1.964
	008 - Cardiologia	53.732	39.019
	009 - Chirurgia Generale	19.840	14.943
	012 - Chirurgia Plastica	2.026	1.249
	014 - Chirurgia Vascolare	965	1.125
	019 - Malattie Endocrine, Del Ricambio E Della Nutrizione	221	108
	021 - Geriatria	4.454	3.279
	024 - Malattie Infettive E Tropicali	6.789	3.469
	026 - Medicina Generale	10.335	7.008
	029 - Nefrologia	24.961	25.632
	032 - Neurologia	27.939	15.345
	033 - Neuropsichiatria Infantile	4.027	1.910
	034 - Oculistica	38.876	21.840
	035 - Odontoiatria E Stomatologia	24.777	13.453
	036 - Ortopedia E Traumatologia	24.790	16.616
	037 - Ostetricia E Ginecologia	29.368	21.877
	038 - Otorinolaringoiatria	21.979	11.309
	039 - Pediatria	4.723	3.129
	040 - Psichiatria	20.905	12.563
	043 - Urologia	7.741	6.150
	052 - Dermatologia	15.616	8.611
	056 - Recupero E Riabilitazione Funzionale	140.950	111.916
	058 - Gastroenterologia	14.730	11.465
	064 - Oncologia	11.820	12.526
	068 - Pneumologia	5.215	3.811
	069 - Radiologia	104.449	72.541
	071 - Reumatologia	1.748	1.378
	505 - Diabetologia	1.891	1.749
	507 - Dietetica Medica	667	234
	519 - Analisi Chimico Cliniche	2.331.989	2.135.999
522 - Medicina E Chirurgia Di Accettazione E D'Urgenza	707	573	
526 - Anestesia	5.668	3.594	
Prov. Siena Totale		2.966.782	2.586.385
Prov. Arezzo	003 - Anatomia Ed Istologia Patologica	20.932	14.340
	005 - Angiologia	75	220
	008 - Cardiologia	100.011	73.537
	009 - Chirurgia Generale	27.167	17.068
	014 - Chirurgia Vascolare	6.362	5.284
	018 - Ematologia	340.517	328.512

Ambito	Specialita Erogazione	2019	2020 provv.
	019 - Malattie Endocrine, Del Ricambio E Della Nutrizione	57.366	33.510
	021 - Geriatria	685	444
	024 - Malattie Infettive E Tropicali	11.641	8.450
	026 - Medicina Generale	24.422	17.996
	029 - Nefrologia	39.501	39.712
	032 - Neurologia	57.010	42.786
	033 - Neuropsichiatria Infantile	742	730
	034 - Oculistica	75.589	49.974
	035 - Odontoiatria E Stomatologia	15.863	7.363
	036 - Ortopedia E Traumatologia	38.049	25.390
	037 - Ostetricia E Ginecologia	37.782	30.665
	038 - Otorinolaringoiatria	24.816	13.268
	039 - Pediatria	12.524	8.454
	040 - Psichiatria	73.149	43.928
	043 - Urologia	15.969	11.215
	052 - Dermatologia	43.181	32.664
	054 - Emodialisi	27.378	25.766
	056 - Recupero E Riabilitazione Funzionale	253.546	163.650
	058 - Gastroenterologia	84.066	65.244
	061 - Medicina Nucleare	8.374	7.260
	062 - Neonatologia		193
	064 - Oncologia	65.774	57.865
	068 - Pneumologia	24.918	12.319
	069 - Radiologia	248.655	181.207
	070 - Radioterapia	33.002	26.906
	504 - Citogenetica	896	736
	507 - Dietetica Medica	669	528
	514 - Neuroradiologia	2.049	3.332
	519 - Analisi Chimico Cliniche	2.634.174	2.226.606
	520 - Biochimica Clinica	931.210	732.773
	526 - Anestesia	11.512	4.894
Prov. Arezzo Totale		5.349.576	4.314.789
Prov. Grosseto	001 - Allergologia	55	24
	003 - Anatomia Ed Istologia Patologica	12.295	9.421
	005 - Angiologia	2.053	1.454
	008 - Cardiologia	60.797	42.620
	009 - Chirurgia Generale	14.610	7.793
	013 - Chirurgia Toracica	121	87
	014 - Chirurgia Vascolare	4.675	3.624
	018 - Ematologia	1.243	853
	019 - Malattie Endocrine, Del Ricambio E Della Nutrizione	4.959	3.868
	020 - Immunologia	10.431	6.265
	021 - Geriatria	3.545	2.823
	024 - Malattie Infettive E Tropicali	9.197	6.052
	026 - Medicina Generale	19.709	14.147
	029 - Nefrologia	36.201	33.927
	030 - Neurochirurgia	1.140	860
	032 - Neurologia	34.415	25.540
	033 - Neuropsichiatria Infantile	4.643	3.280
	034 - Oculistica	39.266	24.597

Ambito	Specialita Erogazione	2019	2020 provv.
	035 - Odontoiatria E Stomatologia	11.191	6.402
	036 - Ortopedia E Traumatologia	27.755	17.217
	037 - Ostetricia E Ginecologia	20.024	16.635
	038 - Otorinolaringoiatria	31.648	16.818
	039 - Pediatria	3.395	2.388
	040 - Psichiatria	15.175	12.164
	043 - Urologia	11.008	7.447
	052 - Dermatologia	27.801	15.558
	054 - Emodialisi	4.353	4.044
	056 - Recupero E Riabilitazione Funzionale	121.936	88.306
	058 - Gastroenterologia	10.755	6.934
	061 - Medicina Nucleare	4.342	3.779
	064 - Oncologia	16.696	16.039
	068 - Pneumologia	22.358	9.008
	069 - Radiologia	129.534	90.659
	070 - Radioterapia	15.210	11.836
	071 - Reumatologia	5.417	4.368
	505 - Diabetologia	29.125	24.318
	507 - Dietetica Medica	447	219
	509 - Genetica Medica	13.687	11.815
	514 - Neuroradiologia	8.340	6.201
	519 - Analisi Chimico Cliniche	2.000.077	1.569.862
	521 - Laboratorio Di Immunologia E Allergologia		1.284
	522 - Medicina E Chirurgia Di Accettazione E D'Urgenza	272	32
	526 - Anestesia	5.915	5.225
	527 - Rianimazione	413	265
	533 - Cure Palliative	2.377	1.285
Prov. Grosseto Totale		2.798.606	2.137.343
Totale complessivo		11.114.964	9.038.517

Fonte DWH – SPA al 21/01/2021

Da marzo 2020 a causa dall'emergenza sanitaria mondiale scaturita dal virus COVID-19 la programmazione e l'organizzazione delle attività sanitarie ed amministrative della nostra azienda hanno subito notevoli cambiamenti.

Soprattutto l'attività programmata ha risentito di tutte le riorganizzazioni sia in ambito ospedaliero che territoriale necessarie a far fronte all'emergenza pandemica.

In questo contesto l'attività 2020, sia come numero di ricoveri, di interventi chirurgici che di prestazioni ambulatoriali non può essere confrontata con quella degli anni precedenti. Gli ospedali e il territorio sono stati impegnati in primis nel fronteggiare la pandemia, molti posti letto sono stati riconvertiti in posti letto Covid e l'offerta ambulatoriale notevolmente ridotta, almeno per diversi mesi dell'anno 2020.

Nella prima fase (marzo-aprile 2020) gli ospedali si sono dovuti riorganizzare per separare i percorsi e gestire i pazienti Covid, dall'ingresso in PS alla degenza e sospendere o spostare in sedi diverse le attività programmate per far fronte alla sempre maggiore richiesta di ricoveri negli ospedali COVID (Arezzo e

Grosseto). Sono stati riconvertiti posti letto di varie specialità in posti letto OBI-COVID e COVID non intensivi , e utilizzate anche le sale operatorie per incrementare i posti letto di Terapia Intensiva. Sono state comunque garantite le urgenze e la chirurgia oncologica.

Nella seconda fase (periodo estivo) ha preso avvio la ripresa graduale delle attività sanitarie programmate con particolare riferimento alle attività chirurgiche non oncologiche, alla specialistica ambulatoriale , pur mantenendo la separazione dei percorsi per garantire alti livelli di sicurezza.

Da settembre è entrato in vigore il “Piano di Azione Covid-19- fase 3” che ho riprogrammato le risorse necessarie e le attività prioritarie da mettere in atto nella nuova fase epidemiologica in attuazione delle disposizioni nazionali e regionali. E’ stato ridisegnato il fabbisogno del personale e proseguito con le nuove assunzioni, e’ continuata la ripresa graduale delle attività ospedaliere, l’incremento di posti letto di TI e di cure intermedie sia COVID che standard distribuiti sul territorio, anche attraverso la riconversione temporanea dei posti letto ospedalieri.

Per quanto riguarda la **rete socio sanitaria Territoriale** punto di riferimento per oltre 830.000 abitanti, nell’Azienda sono presenti 8 Zone Distretto di cui 4 Società della Salute che in base alla LR 40/2005 sono soggetti pubblici senza scopo di lucro, costituiti per adesione volontaria dei Comuni e dell’Azienda USL, per l’esercizio associato delle attività sanitarie territoriali, socio sanitarie e sociali integrate.



Fanno parte della rete territoriale aziendale 24 **Casi della Salute**, luoghi dove i cittadini trovano servizi socio-sanitari di base e ove vi lavora un team multi professionale formato da medici di medicina generale e pediatri

di libera scelta, infermieri, personale sociale e amministrativo e 31 **AFT** - Aggregazioni funzionali territoriali di medici di medicina generale, che garantiscono per l'intera giornata l'assistenza ambulatoriale e domiciliare, la Sanità di Iniziativa e la presa in carico del paziente con bisogni complessi, la promozione della salute.

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 avvaleva, all'inizio del 2020, di 188 **posti letto di Cure Intermedie**, il setting assistenziale residenziale sanitario "intermedio" fra ospedale e territorio, che sono arrivati a 291 nel periodo emergenza Covid.

In ottemperanza all'Articolo 8 del Decreto-Legge 9 Marzo 2020 n.14, in merito all'istituzione delle **Unità Speciali di Continuità Assistenziale (U.S.C.A.)**, volte ad implementare la gestione dell'emergenza sanitaria per l'epidemia da COVID-19 nell'ambito dell'assistenza territoriale, anche l'Azienda ASL Toscana Sud Est ha proceduto all'istituzione di 17 USCA arrivate poi a 35 a fine anno. Si tratta di team di medici e infermieri che si occupano di seguire i pazienti Covid nei propri domicili ma anche negli alberghi sanitari, nei posti letto di cure intermedie e presso le RSA.

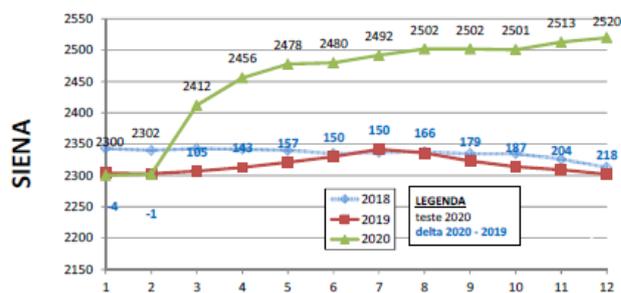
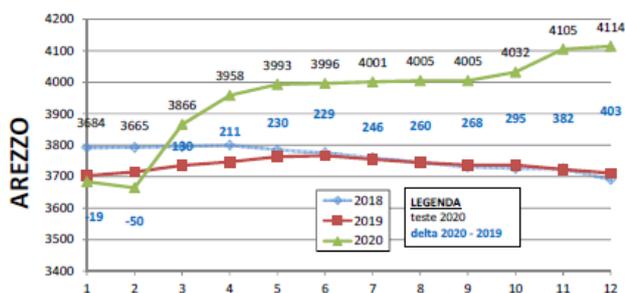
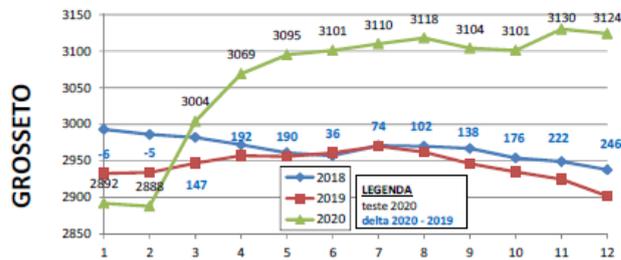
Grande impegno è stato messo nell'ambito del reclutamento del personale indispensabile a sopperire ai sempre maggiori bisogni dettati dall'emergenza pandemica.

Il personale dipendente è passato da 8.985 a oltre 9.700.

A questi si sono aggiunti gli operatori sanitarie e non con contratti libero professionali o interinali, che insieme agli specialisti ambulatoriali hanno portato il personale dell'azienda a oltre 10300 unità

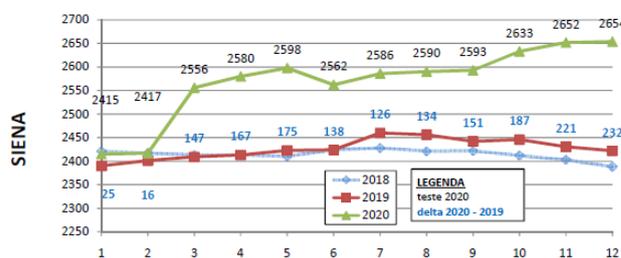
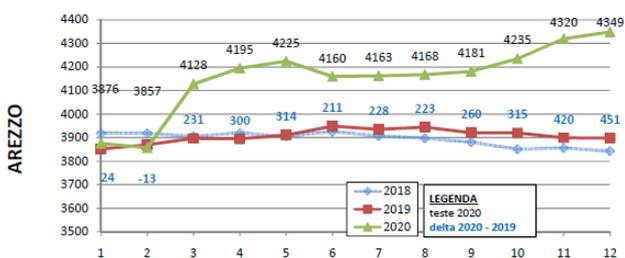
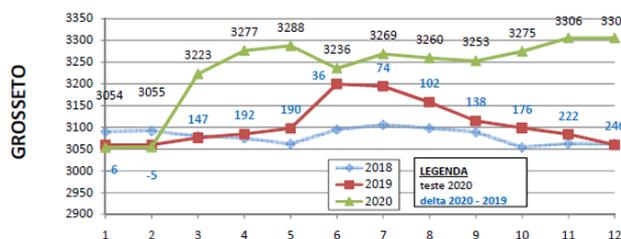
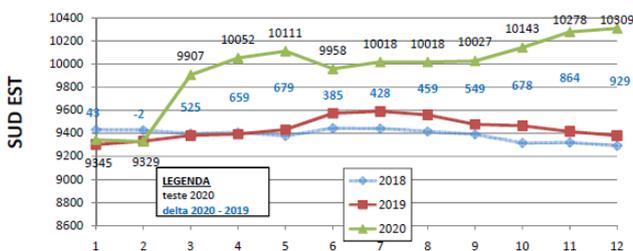
Di seguito i grafici che mostrano l'andamento per mese e provincia del personale dipendente

DIPENDENTI DIRIGENZA + COMPARTO - (TEMPO IND. E TEMPO DET.)



e complessivamente fra dipendenti, interinali, incarichi, libero professionali e specialisti ambulatoriali il personale è passato da 9.345 unità a oltre 10.300.

DIRIGENZA + COMPARTO + INTERINALI + INC. LIBERO PROF. + SPEC AMB (TEMPO INDET. E TEMPO DET.)



Inoltre nell'Azienda operano anche

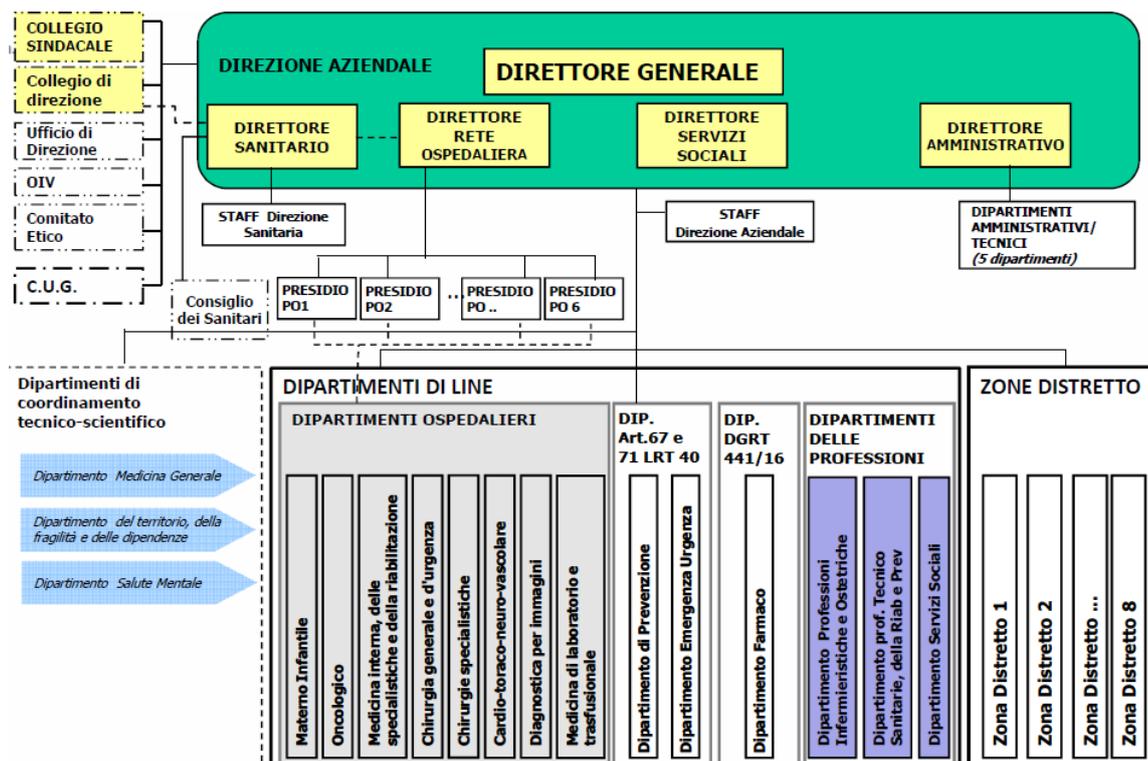
- 605 medici di medicina generale
- 97 pediatri di libera scelta

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.

Nell'anno 2020 ha preso avvio la nuova organizzazione aziendale che ha notevolmente modificato l'assetto precedente sia in ambito tecnico amministrativo (Delibera N°794 del 20/07/2020 Attivazione nuova organizzazione dei Dipartimenti Amministrativi e Tecnici e dello Staff della Direzione Aziendale) che sanitario (Delibera N° 1014 del 15/09/2020 Completamento attivazione nuova organizzazione di parte sanitaria e successive integrazioni).

L'azienda risulta suddivisa nelle seguenti macrostrutture:



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.

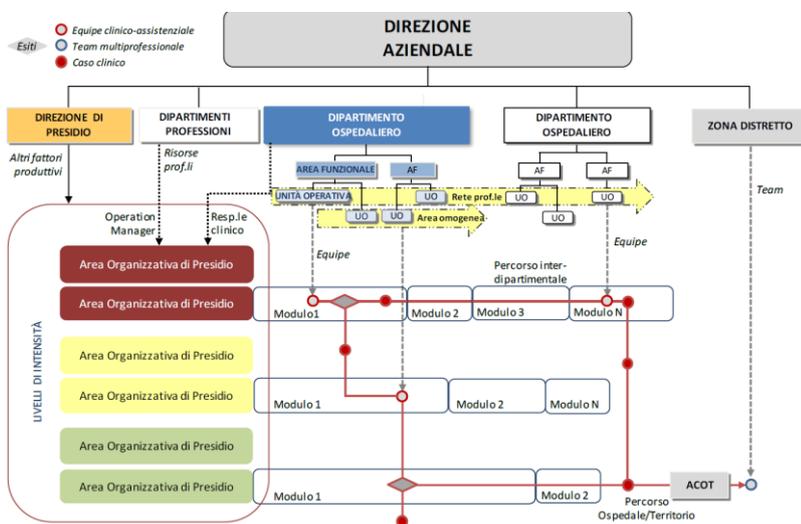
Le strutture organizzative funzionali attivate:

- Zone Distretto
- Presidi Ospedalieri
- Staff della Direzione Aziendale e Sanitaria
- Dipartimenti ospedalieri
- Dipartimenti delle professioni
- Dipartimento della Prevenzione
- Dipartimento del farmaco
- Dipartimento dell’Emergenza Urgenza
- Dipartimenti amministrativi e tecnico

sono definite come Centri di Responsabilità di 1^a livello e sono organizzate al loro interno in Aree Dipartimentali, Unità Operative e Unità Funzionali.

Considerato che l’azienda governa 13 stabilimenti ospedalieri e che i Dipartimenti clinici raggruppano come detto, 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.



Affiancano queste strutture gestionali-funzionali i *Dipartimenti di Coordinamento Tecnico-Scientifico*, che definiscono le linee guida ed i protocolli tecnici da utilizzare nei vari processi nell’ottica del miglioramento continuo degli standard di riferimento, dei parametri di assorbimento delle risorse e degli indicatori di performance.

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:

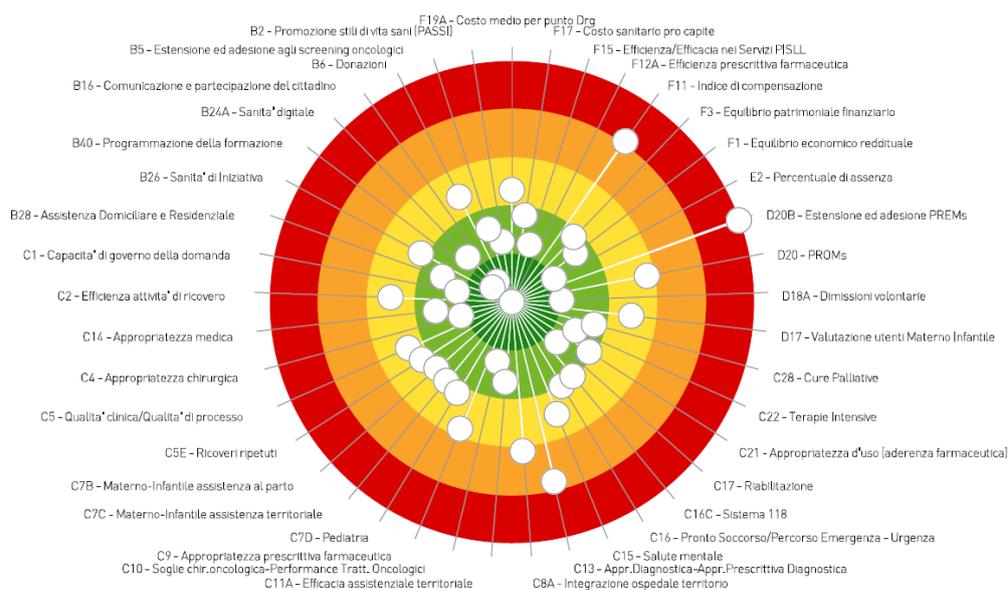
- il piano sanitario e sociale integrato regionale ed i relativi strumenti di attuazione (PSSIR);
- gli atti di programmazione di area vasta;
- gli atti della programmazione della rete pediatrica regionale;
- l'atto regionale di definizione delle linee annuali di programmazione e individuazione degli 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, il **Bersaglio 2019**, non essendo ancora completata la valutazione della performance 2020.

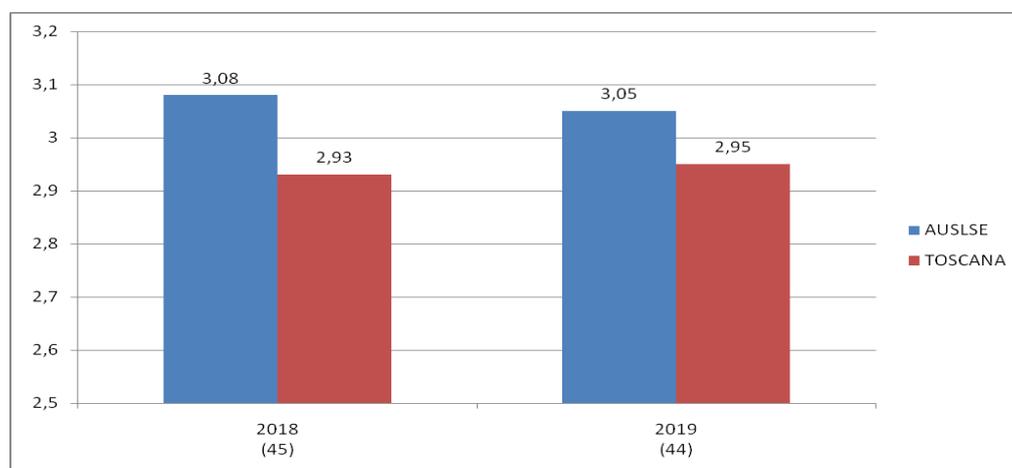


Qui di seguito i risultati per aggregati di indicatori del Bersaglio 2019, il colore esprime la performance raggiunta che va dal verde scuro Performance Ottima a rosso Performance Molto Scarsa:

Codice	Indicatore	Valutazione Aziendale
B16	Comunicazione e partecipazione del cittadino	4,48
B2	Promozione stili di vita sani (PASSI)	3,72
B24A	Sanità digitale	3,71
B26	Sanità di Iniziativa	2,87
B28	Assistenza Domiciliare e Residenziale	3,48
B40	Programmazione della formazione	4,50
B5	Estensione ed adesione agli screening oncologici	3,41
B6	Donazioni	2,57
B7	Copertura vaccinale	2,70
C1	Capacità di governo della domanda	3,85
C10	Soglie chirurgia oncologica/Performance Trattamenti Oncologici	3,72
C10C	Tempi di attesa per la chirurgia oncologica	3,75
C11A	Efficacia assistenziale territoriale	3,34
C13	Appropriatezza Diagnostica/Appropriatezza Prescrittiva Diagnostica	1,17
C14	Appropriatezza medica	3,44
C15	Salute mentale	2,50
C16	Pronto Soccorso/Percorso Emergenza - Urgenza	2,98
C16C	Sistema 118	3,00
C17	Riabilitazione	3,74
C2	Efficienza attività di ricovero	2,51
C21	Appropriatezza d'uso (aderenza farmaceutica)	3,09

Codice	Indicatore	Valutazione Aziendale
C22	Terapie Intensive	3,56
C28	Cure Palliative	3,21
C4	Appropriatezza chirurgica	3,93
C5	Qualità clinica/Qualità di processo	2,67
C5E	Ricoveri ripetuti	2,80
C6	Rischio clinico	2,10
C7B	Materno-Infantile assistenza al parto	2,92
C7C	Materno-Infantile assistenza territoriale	2,91
C7D	Pediatria	2,81
C8A	Integrazione ospedale territorio	1,89
C9	Appropriatezza prescrittiva farmaceutica	2,17
D17	Valutazione utenti Materno Infantile	2,51
D18A	Dimissioni volontarie	3,96
D20	PROMs	2,15
D20B	Estensione ed adesione PREMs	0,00
E2	Percentuale di assenza	4,00
F1	Equilibrio economico reddituale	3,34
F11	Indice di compensazione	0,91
F12A	Efficienza prescrittiva farmaceutica	5,00
F15	Efficienza ed Efficacia nei Servizi di Prevenzione Igiene e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro (PISLL)	3,74
F17	Costo sanitario pro capite	3,42
F19A	Costo medio per punto Drg	2,68
F3	Equilibrio patrimoniale finanziario	3,13

In sintesi il risultato 2019 è stato il seguente:



Complessivamente l'Azienda Toscana Sud Est ha avuto un'ottima performance, con valutazione media di 3,05 superiore anche nel 2019, alle altre due Aziende Territoriali Toscane e alla media della Regione Toscana.

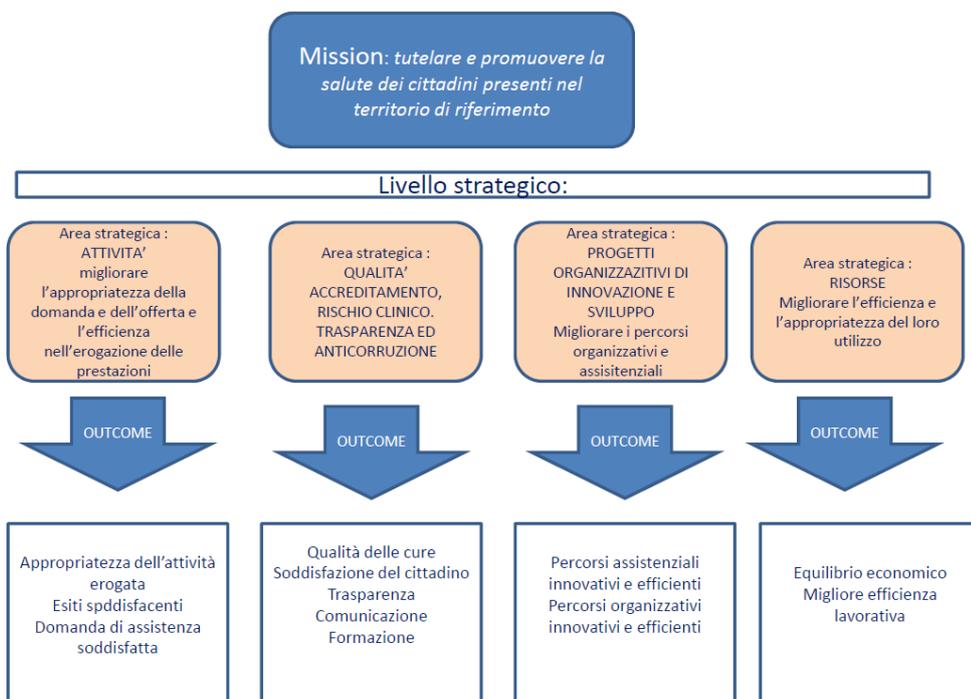
L’Azienda nel proprio **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP)** utilizza il sistema regionale multidimensionale del Mes, declinando annualmente parte degli obiettivi regionali alla strutture organizzative aziendali. Tali obiettivi insieme a quelli che scaturiscono da linee di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

3. AREE ED OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023

3.1. Albero della performance

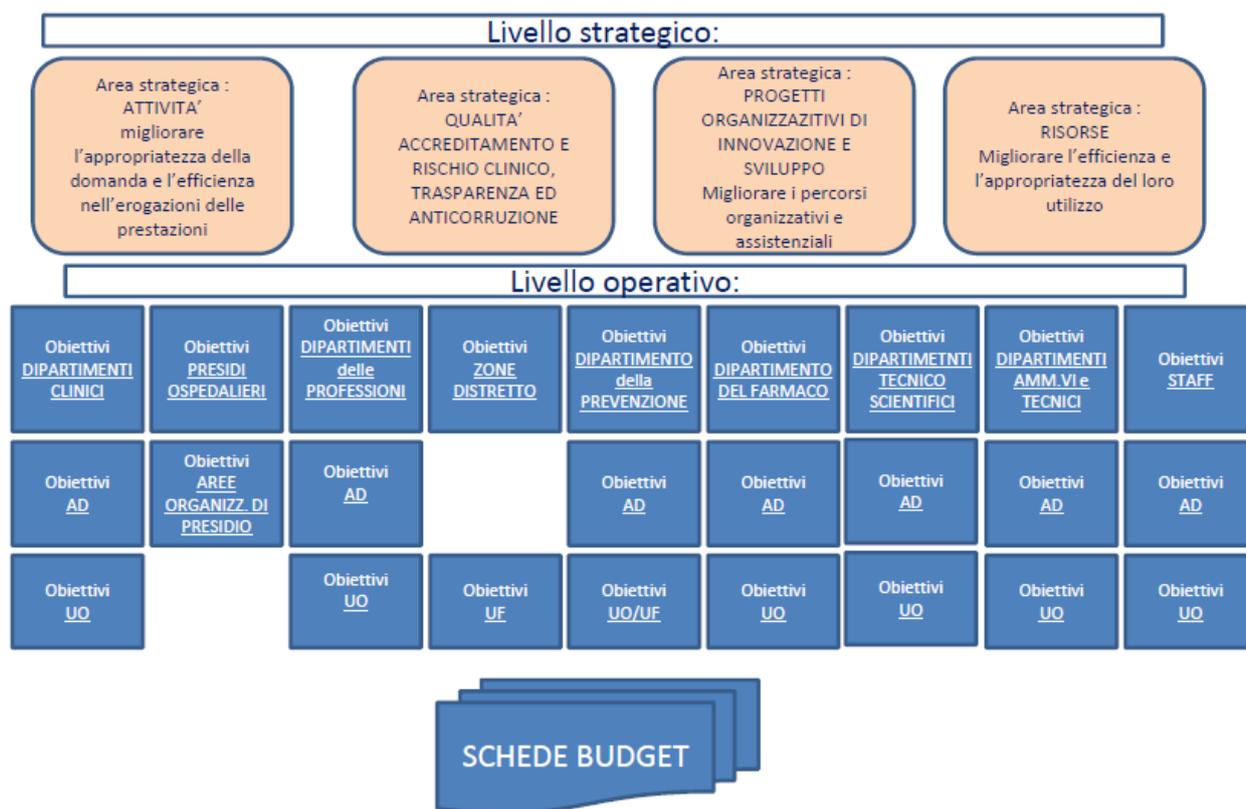
L’albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami fra mandato istituzionale, missione, aree strategiche e obiettivi strategici nell’ottica della trasversalità delle funzioni. Fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance aziendale. Le 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:



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 di Previsione 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 2021-2023

3.2.1. Linee di indirizzo nazionale e regionale

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

In particolare si fa riferimento agli Indicatori della Griglia LEA (Livelli Essenziali di Assistenza) e a quelli del Nuovo Sistema di Garanzia (NSG) che diventerà lo strumento con cui a livello nazionale si misureranno i risultati dei servizi sanitari regionali, in modo che l'azienda contribuisca al raggiungimento degli standard definiti dal Ministero e la regione Toscana continui ad essere una regione virtuosa.

Gli obiettivi saranno legati anche agli 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

Alla luce dell'emergenza Covid-19 la programmazione già prevista per l'ultimo triennio è stata in parte rimodulata in quanto la situazione che stiamo vivendo ha modificato in modo significativo le priorità aziendali e le strategie future.

Nell'anno 2021 l'obiettivo prioritario sarà la gestione del COVID-19, sia in ambito ospedaliero che territoriale, in contemporanea alla prosecuzione delle seguenti linee triennali di attività:

- Costruzione della rete fra gli ospedali
- Ottimizzazione della rete dell'emergenza urgenza
- La prevenzione e promozione alla salute
- Attività specialistica e tempi di attesa: appropriatezza della domanda e efficienza della risposta
- Attenzione agli indicatori di esito (PNE)
- Il rispetto dei nuovi LEA e NSG (Nuovo Sistema di Garanzia)
- Miglioramento degli indicatori del Bersaglio MeS in criticità
- Sviluppo dell'Integrazione Socio-Sanitaria
- Innovazione tecnologica nei servizi territoriali e ospedalieri

- La Formazione
- Il nuovo ruolo del Sistema Amministrativo e tecnico
- Attenzione alle politiche del personale e alle nuove indicazioni del Piano Organizzativo del Lavoro Agile in base alle linee guida ministeriali
- Governo della spesa e equilibrio economico

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 Prevenzione in ambito COVID-19: Attività di tracciamento e presa in carico casi	X	X	X	X	X
	Attività di Prevenzione: Campagna vaccinale COVID-19	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		X
	PERFORMANCE COMPLESSIVA SISTEMA DI VALUTAZIONE: risultato Bersaglio MeS	X	X	X	X	X
BUON USO DELLE RISORSE	Azioni di Appropriately 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

Area strategica	obiettivo/ambito	AREA				
		H	T	PREV	AMM/TEC	STAFF
	Revisione Regolamenti, Procedure e Attività Tecnico-Amministrative		X		X	X
	Revisione Regolamenti, Procedure e Percorsi Sanitari Aziendali	X	X	X	X	X
	Piano organizzativo del lavoro agile(POLA)				X	
QUALITA', ACCREDITAMENTO E RISCHIO CLINICO	Formazione	X	X	X	X	X
	Prevenzione e Sicurezza	X	X	X	X	X
	Qualità e Accredimento	X	X	X	X	X
	Rischio Clinico e Sicurezza delle Cure	X	X	X		X
	Trasparenza e Anticorruzione	X	X	X	X	X

La Asl Toscana Sud Est ha inoltre una particolare attenzione alla promozione delle pari opportunità, l'organizzazione del lavoro, la conciliazione lavoro-famiglia, la distribuzione dei carichi assistenziali, il mobbing, la discriminazione, tutto questo, valutato e considerato dal punto di vista delle donne che lavorano in Sanità.

L'Azienda dedica risorse e tempo alla questione del "genere", attraverso alcuni strumenti come il CUG (Comitato Unico di Garanzia), la struttura di "Promozione ed etica della salute", che spazia dal Codice Rosa all'educazione alla salute, dalla Medicina di genere alla cooperazione internazionale, fino alla salute dei migranti e all'empowerment per le cronicità.

In questi ambiti si stanno sviluppando azioni relativamente a:

- Organizzazione corsi per neo-assunti
- Miglioramento dell'informazione e della formazione in tema di sicurezza sul lavoro
- Attivazione di percorsi formativi da rivolgere, a seconda della tematica, a tutti i dipendenti (Lavoro di gruppo e leadership, Empowerment organizzativo, Gestione dell'ansia e dello stress, Medicina di genere, ect)
- Lavoro agile e conciliazione vita-lavoro

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 2021

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 2020.

In particolare mantenendo il proprio impegno nei seguenti ambiti:

- Rispetto del 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. Rispetto di indicatori specifici di appropriatezza prescrittiva.

4.2 Il Programma Operativo 2021: dagli indirizzi strategici 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 2021, 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 nazionali e 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 alla singola struttura, 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 nazionali, 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 le schede budget, anche degli anni precedenti, sono consultabili da parte dei responsabili di struttura anche 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 nei vari 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 per l’anno in corso, in parte derivati dagli obiettivi nazionali e regionali in parte specifici del livello aziendale:

obiettivi trasversali a più Centri di Responsabilità anche afferenti a diverse aree e legati ad indicatori nazionali o regionali e sono:

- Governo dei tempi di attesa dell’attività chirurgica e ambulatoriale sia in termini di appropriatezza della domanda che di produzione, in ottemperanza alla DGRT 604/2019
- Attenzione agli Indicatori LEA –NSG in ambito ospedaliero, territoriale e della prevenzione
- Miglioramento degli indicatori regionali del Bersaglio MeS in criticità in ambito ospedalieri, territoriale e della prevenzione
- Sviluppo di tutte le misure di prevenzione e igiene ospedaliera incluso le vaccinazioni
- Raggiungimento degli obiettivi del piano regionale della prevenzione
- Attenzione all’appropriatezza prescrittiva farmaceutica e al governo della spesa per beni sanitari
- Mantenimento/incremento del ricorso alla distribuzione diretta
- Mantenimento/incremento della prescrizione elettronica
- Attenzione alle politiche del personale alla luce degli indirizzi regionali e aziendali

Ma in particolare nell'anno 2021, l'Azienda si vedrà fortemente impegnata in obiettivi specifici finalizzati a far fronte all'emergenza sanitaria dovuta all'epidemia da COVID-19 e alle riorganizzazioni che si renderanno necessarie per mantenere le altre attività socio-sanitarie.

In ambito ospedaliero :

- Revisione dell'organizzazione della rete ospedaliera in sinergia fra i vari stabilimenti ospedalieri e il territorio
- Prosecuzione del processo di informatizzazione in ambito sanitario: cartella clinica informatizzata, integrazione sistemi informativi intra-ospedalieri e ospedale-territorio
- Sviluppo di nuovi modelli organizzativi sia in ambito medico che chirurgico sostenibili, innovativi, flessibili.

La rete territoriale delle Zone Distretto e il Dipartimento delle Prevenzione saranno impegnati in modo prioritario nella:

- Organizzazione campagna vaccinale Anti Covid-19 secondo il crono programma regionale e aziendale
- Nelle azioni di tracciamento, isolamento, presa in carico positivi al Covid-19 e loro contatti
- Sviluppo del territorio in rete e evoluzione e valorizzazione delle USCA
- Ottimizzazione del processo di presa in carico dei pazienti COVID-19
- Implementazione del Sistema delle Cure intermedie con la realizzazione in ogni Zona Distretto di vari setting di residenzialità territoriale
- Implementazione del progetti di telemedicina, teleconsulto, tele monitoraggio
- Miglioramento dell' appropriatezza nella gestione dei percorsi assistenziali favorendo l'integrazione fra servizi e professionisti in tutti gli ambiti del territorio

Per la Salute Mentale Adulti e Infanzia e per le Dipendenze in continuità con quanto programmato nell'anno 2020:

- Omogeneizzazione tra i territori della disponibilità quali-quantitativa dei servizi
- Prosecuzione del Piano di Riorganizzazione della rete SPDC
- 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

- Miglioramento dell' Intergrazione fra servizi di Salute Mentale e Dipendenze

Nell'ambito del settore Socio Sanitario si opererà per portare a completamento le seguenti innovazioni:

- Applicazione del nuovo modello organizzativo della Direzione/Dipartimento dei Servizi Sociali
- Attuazione DGRT 1546/2020 "Sperimentazione del servizio regionale per le emergenze e urgenze sociali - SEUS regionale".
- Recepimento ed attuazione Linee di indirizzo regionali per la promozione della figura dell'amministratore di sostegno
- Realizzazione del Progetto "Implementazione Servizio Emergenza Urgenza Sociale con particolare attenzione alle donne vittima di violenza nel periodo Covid"

In ambito tecnico/amministrativo:

- Sviluppo del Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA)
- Implementazione dell'ordine elettronico NSO
- Ottimizzazione del processo di liquidazione delle fatture
- In ambito Privacy aggiornamento del registro del trattamento dati
- Completamento e applicazione del nuovo modello organizzativo previsto con Delibera N° 794 del 20/07/2020

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 2021 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 2021, 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.

4.5 Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA)

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (di seguito POLA), come previsto dalla normativa vigente, è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo. Il POLA costituisce una sezione del Piano della performance 2021-2023 ed è soggetto ad aggiornamento annuale.

Il presente documento intende fornire una descrizione chiara dei criteri e dei principi che l'Azienda USL Toscana Sud-Est perseguirà nella fase di definizione del programma di avvio e sviluppo previsto nel Piano Organizzativo per il Lavoro Agile.

L'approccio su cui si basa l'impostazione di questo documento segue quanto indicato nelle Linee Guida adottate con il Decreto del 9 dicembre 2020¹ e nel "*template ordinario POLA*" pubblicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica² (di seguito DFP), copre i contenuti minimi richiesti e prevede una struttura articolata in cinque sezioni:

- Livello di attuazione e sviluppo del Lavoro Agile
- Modalità attuative del Lavoro Agile
- Soggetti, processi e strumenti del Lavoro Agile
- Programma di sviluppo del Lavoro Agile
- Indicatori di misurazione

Il presente documento rappresenta per l'Azienda USL Toscana Sud-Est uno strumento utile all'avvio di un cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione che troverà riscontro anche nella logica di *change management* che l'Azienda intende seguire nella definizione del programma di attuazione del Lavoro Agile. I tre pilastri strategici sui quali sarà costruito tale programma sono stati individuati nelle seguenti dimensioni: cultura organizzativa, tecnologie digitali e performance.

4.1.1. Livello di attuazione e sviluppo del Lavoro Agile

L'Azienda USL Toscana Sud-Est ha definito l'accesso al lavoro agile a far data dal 1° gennaio 2018 con la deliberazione n°1085 della Direzione Generale (29.12.2017) "Regolamento per il Lavoro Agile". Tale provvedimento ha introdotto la possibilità, per i dipendenti dirigenti pta e dipendenti afferenti all'area del comparto che operano nei dipartimenti tecnico-amministrativi a tempo indeterminato, e le cui attività risultino coerenti con quanto stabilito all'art.6 del regolamento, di aderire allo *smart working* per un massimo di due giorni lavorativi a settimana. L'accesso al Lavoro Agile su base volontaria, è riconosciuto in tale sede a seguito di presentazione della richiesta scritta del dipendente, con parere favorevole del

¹ <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/11-12-2020/dm-9-dicembre-2020>

² <https://performance.gov.it/template-pola>

direttore responsabile, e successiva sottoscrizione dell'accordo individuale con allegato programma delle attività. In fase di prima applicazione l'accesso a tale modalità era limitato ad un massimo di 100 dipendenti.

In considerazione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e le conseguenti disposizioni emergenziali emanate dal Governo, anche l'Azienda USL Toscana Sud-Est, a partire dalla deliberazione n.293 del 6.03.2020, ha stabilito di attivare con urgenza il Lavoro Agile per ogni tipologia di rapporto subordinato, utilizzando in via transitoria le forme semplificate incentivate dalla legge (DPCM 8 marzo 2020, art. 2, lettera r) in vigore fino al 31.12.20 e prorogate fino al 30.04.2021, salvo ulteriore modifica. A partire dal 13 marzo 2020 l'Azienda ha trasmesso una serie di Avvisi relativi al "Vademecum Lavoro Agile", rivolti a tutto il personale in servizio, aggiornando progressivamente le disposizioni aziendali e richiamando la procedura per l'attuazione della propria prestazione lavorativa in modalità agile.

Destinatari di tale modalità lavorativa per tutto il periodo emergenziale sono il personale dirigenziale e il personale tecnico-amministrativo. Sono stati esclusi, invece, il personale addetto ai servizi sanitari di cura e socio-assistenziali che richiedono contatti con i pazienti e gli assistiti, nonché il personale che nella propria sede fa uso di strumentazioni non utilizzabili da remoto. Parallelamente AUSL Toscana Sud-Est ha valutato la possibilità di estendere la categoria di beneficiari del Lavoro Agile anche ai dipendenti a tempo determinato e in comando, fino a un massimo del 50%, oltre all'individuazione di lavoratori "fragili" che sono prioritari nell'attuazione del Lavoro Agile. In seguito all'emanazione della L.n. 77 del 17 luglio 2020, che ha visto la riscrittura dell'art. 263, nonché della circolare 3 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, l'Azienda ha reso conformi le procedure e i criteri di accesso al lavoro agile semplificato al nuovo quadro normativo. In tale prospettiva ha proceduto a dare mandato ai direttori delle strutture organizzative: i) di effettuare la mappatura delle attività compatibili con il lavoro agile; ii) di determinare i criteri di individuazione dei dipendenti che potranno rendere la prestazione in lavoro agile richiamando quanto già previsto dalla deliberazione n. 1085 del 29.12.2017; iii) di poter richiedere report/schede/documenti di sintesi per la misurazione dell'adempimento della prestazione lavorativa rispetto a periodi temporali definiti.

Al fine di garantire la propria prestazione lavorativa in modalità agile il dipendente può fare uso degli strumenti informatici personali qualora non siano stati forniti dall'Azienda USL Toscana Sud-Est, impegnandosi, qualora la prestazione sia resa al di fuori della sede di lavoro, a svolgerla in locali o spazi con connessione wi-fi protetta finalizzata alla protezione dei dati aziendali.

4.1.2. Modalità attuative del Lavoro Agile

Nel garantire l'attuazione diffusa del Lavoro Agile a livello organizzativo, in linea con quanto previsto dall'art.263 della L.77/2020, l'Azienda USL Toscana Sud Est persegue il principio guida "*far but close*" definito

anche nelle Linee Guida per il POLA del DFP. Per poter raggiungere questo obiettivo, l'Azienda USL Toscana Sud-Est prevede il superamento e l'aggiornamento del regolamento sul lavoro agile attualmente in vigore.

In questo paragrafo vengono sintetizzate le scelte organizzative che l'Azienda intende attuare per promuovere il ricorso al Lavoro Agile, sulla base di criteri condivisi con le Organizzazioni Sindacali, il Comitato Unico di Garanzia (CUG), l'OrganismoIndipendente di Valutazione (OIV) e in linea con la disciplina del Lavoro Agile come definita dalle disposizioni della legge n. 81/2017 (art.18 e ss.), nonché del Decreto Ministro PA del 19.10.2020, con particolare riferimento ai seguenti ambiti:

- Organizzazione del lavoro;
- Spazi di lavoro;
- Dotazione tecnologica;
- Formazione e competenze;
- Monitoraggio del Lavoro Agile.

Organizzazione del lavoro

Nell'organizzazione del Lavoro Agile, secondo quanto indicato dall'art. 3 del decreto 19 ottobre 2020, un ruolo centrale è svolto dal Direttore di struttura (personale dirigente), di concerto con i direttori delle macrostrutture a cui afferiscono. ., Rispetto alla volontà dell'Azienda di rinnovare e aggiornare il regolamento attualmente in vigore per il Lavoro Agile, il Direttore provvederà alle seguenti attività:

- individuare, in collaborazione con gli altri direttori, i criteri per la tipologia di attività che possono essere svolte da remoto, anche in un'ottica di sviluppo ed ampliamento futuro delle stesse e, parallelamente, definire quelli utili alla valutazione del grado di autonomia necessario per lo svolgimento delle attività da remoto;
- ridefinire i parametri di accesso alla modalità di Lavoro Agile, consentendo, anche in situazione non emergenziale, di beneficiare dello smart working anche a dirigenti e personale sanitario, nonché ai dipendenti a tempo determinato e in comando, tenendo sempre presente il principio della volontarietà nell'adesione e ponendo particolare attenzione alla componente femminile;
- individuare la modalità più consona ai fini della conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro, per non creare discriminazioni e/o isolamento, modificando limitazioni quali il numero di giorni a settimana previsti per usufruire del Lavoro Agile) ed eliminando altre, come prevedere che il domicilio del lavoratore debba superare di 80 km la sede di lavoro;
- prevedere la possibilità di una rotazione del personale per garantire un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività lavorativa in smart working e in presenza, facendo attenzione nel dare priorità ai lavoratori fragili;

- garantire la flessibilità rispetto alla fascia orario di reperibilità e al diritto di disconnessione del dipendente, al fine di garantire pari dignità lavorativa, evitando di essere reperibili h 24.

Spazi di lavoro

Il dipendente, al quale sarà consentito di svolgere il Lavoro Agile presso il proprio domicilio o una sede vicina al proprio domicilio, avrà cura di svolgere la propria attività professionale in un luogo che possa garantire la propria incolumità personale, la sicurezza delle informazioni e la qualità del proprio lavoro, evitando quindi postazioni non a norma con le disposizioni antinfortunistiche o che possano creare situazioni di pericolo. A supporto di ciò, AUSL Toscana Sud-Est, si impegna a garantire l'applicazione della normativa per l'infortunio sul lavoro anche per il dipendente che svolge la sua prestazione lavorativa in modalità agile, nonché a rafforzare ulteriormente le procedure per assicurare la gestione sicura dei dati e informazioni aziendali in linea, altresì, con le indicazioni fornite da Agid.

Per quanto riguarda la gestione degli spazi di lavoro presso la sede, l'Azienda sta avviando una serie di attività propedeutiche alla ridefinizione e individuazione di spazi comuni per l'esercizio delle attività, con particolare attenzione alle modalità di certificazione della conformità della postazione lavoro.

Dotazione tecnologica

Per consentire l'adozione del Lavoro Agile come modalità lavorativa ordinaria, l'azienda ha in programma di fornire ai dipendenti che beneficeranno di tale modalità gli strumenti adeguati provvedendo progressivamente al rinnovo apparecchiature informatiche già in dotazione al personale.

Si prevede altresì che, a regime, i risparmi derivanti da tale implementazione (ad esempio quelli derivati dal mancato accesso alla mensa) siano finalizzati ad investimenti in infrastrutture e strumenti digitali funzionali a supportare l'adozione del Lavoro Agile.

Formazione e competenze

Nell'ottica di favorire l'adesione al Lavoro Agile e integrarlo sempre più nell'organizzazione aziendale, l'Azienda USL Toscana Sud-Est prevede l'introduzione di iniziative formative volte a consentire lo sviluppo di un set di competenze (*soft*, manageriali, tecniche e digitali) in aggiunta alle competenze già possedute dai dipendenti, in quanto necessarie per svolgere le rispettive attività quotidiane, e garantire ai dipendenti tutti gli strumenti adeguati allo svolgimento della propria prestazione lavorativa anche da remoto.

Monitoraggio del Lavoro Agile

Per facilitare, anche da remoto, il monitoraggio delle attività svolte in *modalità agile* e la verifica degli avanzamenti degli obiettivi prefissati, oltre all'introduzione di alcuni strumenti già in uso come l'Angolo del

Dipendente, che consente di gestire l'adesione al Lavoro Agile, l'Azienda sta prevedendo di attivare un organismo paritetico funzionale alla rilevazione e alla verifica periodica dello sviluppo del Lavoro Agile nell'organizzazione.

4.1.3. Soggetti, processi e strumenti del Lavoro Agile

Di seguito si descrivono i principali attori coinvolti nel processo di organizzazione e monitoraggio del Lavoro Agile in l'Azienda USL Toscana Sud-Est:

- **Dirigenti**, quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi dell'ufficio di propria competenza; con una particolare attenzione all'individuazione delle attività che possono essere svolte da remoto, all'assicurazione di percorsi formativi e informativi per tutto il personale e, infine, al monitoraggio dei risultati ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa
- **Comitato unico di garanzia (CUG)**, contribuisce alla definizione dei criteri necessari per consentire a l'AUSL Toscana Sud-Est di organizzare ed attuare il Lavoro Agile e degli aspetti della prestazione lavorativa che hanno un diretto impatto sul benessere organizzativo dei dipendenti;
- **l'Organismo indipendente di valutazione (OIV)** è stato coinvolto nel processo di definizione di una metodologia adeguata per la selezione degli indicatori necessari per il monitoraggio dell'attuazione del Lavoro Agile e della performance organizzativa, direttamente impattata da questa nuove modalità di lavoro.
- **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)** ha un ruolo cruciale nella rilevazione del grado di maturità tecnologica dell'Amministrazione e nell'individuazione dei percorsi di evoluzione tecnologica volti alla semplificazione e abilitazione del Lavoro Agile nella modalità ordinaria.
- **La Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU)** contribuisce alla definizione dei principi alla base delle politiche di regolamentazione e contrattazione collettiva previste per il Lavoro Agile e alle quali l'AUSL Toscana Sud-Est deve attenersi per l'implementazione della modalità di lavoro agile

Strumenti

Si propone, nella seguente tabella, una vista degli strumenti attualmente adottati dall'Azienda USL Toscana Sud-Est per favorire lo svolgimento e il monitoraggio della prestazione lavorativa in modalità agile, e favorirne l'attivazione anche in modalità ordinaria

Strumento	Descrizione	Finalità
Software GeCOV	Software sviluppato durante l'emergenza per la gestione dei pazienti da seguire sia positivi che contatti	Attuazione

Accordi individuali	Predisposizione di accordi che regolamentano lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile	Attuazione
VDI Horizon	Infrastruttura tecnologica che consente al personale di poter accedere, dalla propria abitazione, alla postazione di lavoro in dotazione presso la sede lavorativa nonché ai sistemi aziendali raggiungibili solo dalla rete	Attuazione
Angolo del Dipendente	Procedura informatizzata delle presenze, nella quale è stato inserito il giustificativo specifico “ <i>Smart working</i> ” per registrare i giorni lavorativi in tale modalità sulla base dell’autorizzazione del proprio responsabile	Monitoraggio
Report/schede di sintesi	Documentazione di sintesi, su base settimanale o mensile, che il responsabile può richiedere al dipendente per verificare l’adempimento della prestazione lavorativa	Monitoraggio
Help desk	Attivazione dei call center dedicati sulle sedi di Arezzo, Siena e Grosseto per problematiche riguardanti l’accesso e la configurazione di VDI Horizon	Supporto

4.1.4. Programma di sviluppo del lavoro agile

L’Azienda USL Toscana Sud-Est prevede di definire un Programma di sviluppo del Lavoro Agile (di seguito il “Programma”) che riflette l’ambizione di diffondere e consolidare una cultura manageriale orientata al raggiungimento di obiettivi e risultati nella gestione delle risorse umane, in condizioni di maggiore autonomia e responsabilità dei singoli. Il Programma troverà completa integrazione nel Piano della Performance e, come premesso nella sezione introduttiva del documento, seguirà una logica di *Change management*, articolandosi in tre fasi:

- **Avvio:** Fase iniziale di diffusione della modalità di Lavoro Agile. Il focus verte sulla necessità di garantire salute e sicurezza, continuità del lavoro, abilitazione dei dipendenti all’uso degli strumenti tecnologici e benessere del personale;
- **Sviluppo intermedio:** Fase intermedia durante la quale, l’obiettivo è garantire lo sviluppo di stili manageriali orientati ai risultati, garantendo maggiore autonomia e responsabilità;
- **Sviluppo avanzato:** Fase finale di sviluppo del Lavoro Agile, in cui l’Azienda si impegna a consolidare una cultura manageriale orientata ai risultati – adeguando, ad esempio, strutture organizzative e procedure amministrative - e a garantire la visibilità di tali assetti organizzativi.

Nella definizione degli indicatori e dei rispettivi livelli attesi scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi che saranno descritti nel Programma, l’Azienda seguirà alcuni criteri fondamentali condivisi con l’Organismo Indipendente di Valutazione. In particolare, gli indicatori individuati per ciascuna dimensione (salute organizzativa, professionale, digitale, stato di implementazione del lavoro agile) dovranno essere coerenti tra loro e

monitorati periodicamente secondo una logica di avvio, sviluppo intermedio e sviluppo avanzato. Per tale motivo, nella valutazione e nel monitoraggio, saranno coinvolti sia i dipendenti che gli utenti destinatari dei servizi erogati dall’Azienda.

Si prevede, inoltre, che nella fase di sviluppo intermedio (2022) saranno inseriti degli indicatori dei Centri di Responsabilità e individuali relativi al POLA.

Infine, dovrà essere prestata particolare attenzione nella definizione degli indicatori utili a misurare e valutare il potenziale contributo del Lavoro Agile al raggiungimento dell’obiettivo organizzativo, come ad esempio, indicatori di straordinario e di assenza da mettere a confronto con le giornate in *smart working* della direzione.

4.1.5. Indicatori di misurazione

Di seguito, si presentano i principali indicatori utili all’Azienda per il monitoraggio del Lavoro Agile, distinti per ruolo e CCNL di riferimento con una duplice valorizzazione che da evidenza sia del valore attuale (rilevato al 27 gennaio 2021) sia del valore atteso riferito ad una previsione rispetto al 2021.

Si precisa, che ciascun valore stimato potrà essere aggiornato sulla base dell’esperienza maturata dall’Azienda nell’implementazione del Lavoro Agile.

Per quanto riguarda l’indicatore “% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali” relativo alla dimensione “Stato di implementazione – Quantità”, i valori riportati nella tabella sottostante si riferiscono al totale delle attività svolte dall’Azienda USL Toscana Sud-Est (sia svolgibili in modalità agile che non). È prevista tuttavia, un’attività di mappatura dei processi di tutti i dipartimenti, per una definizione più puntuale delle attività svolgibili in modalità agile, che consentirà di effettuare una stima più precisa del valore richiesto dal suddetto indicatore.

Relativamente agli indicatori di qualità, si sottolinea che la rispettiva valorizzazione potrà essere misurata a partire dalla fase di sviluppo intermedio.

Indicatore	Comparto		Dirigenza		Ruoli Sanitari		Ruoli non Sanitari	
	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso
Salute Organizzativa								
Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	95%	100%	95%	100%	95%	100%	95%	100%

Indicatore	Comparto		Dirigenza		Ruoli Sanitari		Ruoli non Sanitari	
	Valore attuale	Valore Atteso						
Presenza di un Coordinamento organizzativo del Lavoro Agile	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%
Presenza di un Help desk informatico dedicato	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%
Presenza di un sistema di monitoraggio del Lavoro Agile	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%
% lavoratori autorizzati al lavoro da remoto a regime		20%		20%		10%		50%
Salute Professionale	Valore attuale	Valore Atteso						
Competenze direzionali	40%	80%	60%	90%	40%	50%	70%	90%
% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di Lavoro Agile negli ultimi due anni	5%	50%	5%	50%	5%	50%	5%	50%
% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	50%	80%	70%	90%	60%	80%	50%	90%
Competenze organizzative	50%	80%	70%	90%	60%	80%	60%	90%
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del Lavoro Agile negli ultimi due anni	5%	10%	5%	20%	5%	10%	5%	40%
% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	60%	90%	80%	100%	70%	95%	40%	90%
Competenze digitali	40%	80%	40%	90%	35%	80%	60%	90%
% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al Lavoro Agile nell'ultimo anno	5%	10%	5%	15%	5%	10%	5%	50%
% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il Lavoro Agile	40%	90%	40%	95%	35%	90%	70%	100%
Salute Digitale	Valore attuale	Valore Atteso						
N. PC per Lavoro Agile forniti (% rispetto al fabbisogno complessivo)	5%	20%	20%	40%	15%	30%	20%	60%
% lavoratori agili dotati di computer portatile fornito (% rispetto al fabbisogno complessivo)	5%	20%	20%	40%	15%	30%	20%	60%

Indicatore	Comparto		Dirigenza		Ruoli Sanitari		Ruoli non Sanitari	
Sistema VPN	5%	30%	10%	50%	10%	40%	10%	60%
Intranet	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Sistemi di collaborazione (es. documenti in cloud)	5%	20%	20%	50%	10%	30%	50%	90%
% Applicativi consultabili in Lavoro Agile	5%	20%	20%	50%	10%	40%	80%	90%
% Banche dati consultabili in Lavoro Agile	5%	20%	20%	50%	10%	40%	80%	90%
% Firma digitale tra i lavoratori agili (solo personale dirigenziale)			100%	100%				
% Processi interni digitalizzati	50%	70%	60%	80%	50%	70%	60%	90%
% Servizi digitalizzati (servizi rivolti agli utenti esterni, considerando gli ambiti ove è possibile la digitalizzazione)	5%	30%	20%	40%	10%	20%	40%	60%
Salute Economico-Finanziaria	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso
€ Costi per formazione competenze funzionali al Lavoro Agile								
€ Spese / Investimenti per supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al Lavoro Agile								
€ Investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e modalità erogazione dei servizi								
Stato di implementazione - Quantità	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso
% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali	17,7%	20,00%	17,30%	20%	10,50%	12%	36,30%	50%
% Giornate Lavoro Agile / giornate lavorative totali								
Stato di implementazione - Qualità	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso	Valore attuale	Valore Atteso
% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del Lavoro Agile dei propri collaboratori								
% dipendenti in Lavoro Agile soddisfatti								
soddisfazione per genere: % donne soddisfatte % uomini soddisfatti								
soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc.								
soddisfazione per situazione familiare: es. % dipendenti con figli, soddisfatti.								

