



RELAZIONE ALLA PERFORMANCE 2020

Giugno 2021

INDICE

1.	Introduzione	2
2.	L'azienda in cifre	2
3.	La gestione dell'emergenza Covid	13
4.	Pari opportunità e bilancio di genere	15
5.	Articolazione organizzativa	16
6.	La performance aziendale.....	18
6.1.	ANALISI DEL RISULTATI AZIENDA USL TOSCANA SUD EST ANNO 2020	18
6.2.	I RISULTATI DEI BERSAGLI DEGLI STABILIMENTI	22
6.3.	I RISULTATI DEI BERSAGLI DELLE ZONE DISTRETTO	22
6.4.	RISORSE EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	22
7.	Dagli obiettivi aziendali agli obiettivi delle strutture.....	23
7.1.	L'ALBERO DELLE PERFORMANCE	23
7.2.	LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA 2020 : DAGLI INDIRIZZI REGIONALI E DI AREA VASTA AGLI OBIETTIVI OPERATIVI AZIENDALI.....	23
7.3.	INTEGRAZIONE CON IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	24
7.4.	IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DI STRUTTURA	25
7.5.	LA PERFORMANCE DI STRUTTURA – RISULTATI RAGGIUNTI NELL' AZIENDA TOSCANA SUD EST	25
8.	Obiettivi individuali	25
8.1.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	25
8.2.	ITER DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE	26
8.3.	RISULTATI DELLA VALUTAZIONE	27

1. Introduzione

La Relazione sulla performance è un documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, ai sensi dell'art.10 del D.Lgs n.150/2009 e ss.mm.ii.

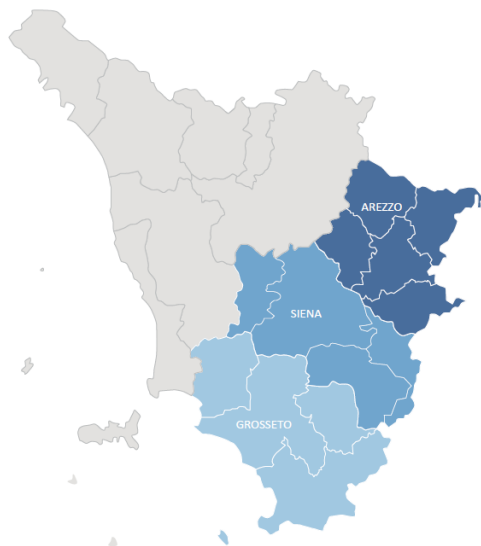
Trattasi di uno strumento di “trasparenza” dell’ente nei confronti dei portatori di interesse a tutti i livelli istituzionali, in grado di esplicitare le strategie aziendali, gli obiettivi del sistema e la capacità di raggiungere i traguardi prefissati, evidenziando punti di forza e punti di criticità previsti nel percorso.

Questa relazione alla performance costituisce un momento di analisi sull’operato aziendale e rappresenta un’occasione per leggere i risultati effettivi e concreti conseguiti nell’anno 2020 in una logica di miglioramento e di innovazione:

- **performance complessiva dell’Azienda** sulla base degli obiettivi annualmente definiti dalla Regione Toscana e monitorati attraverso il Sistema di valutazione del MeS **[dati non ancora disponibili]**
- **performance dei Centri di Responsabilità** in cui è strutturata l’Azienda, rispetto agli obiettivi annualmente assegnati mediante il budget **[verifica budget 2020 in corso]**
- **performance individuale del personale dipendente** **[valutazioni schede individuali 2020 in corso]**

2. L’azienda in cifre

L’Azienda UsL 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*”.



Il vasto territorio aziendale è suddiviso in **8 Zone Distretto** con **13 Stabilimenti ospedalieri** accorpati in **6 Presidi Ospedalieri**:

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,

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

PRESIDIO OSPEDALIERO del Valdarno

- S.O. Montevarchi

PRESIDIO OSPEDALIERO delle Colline dell'Albegna,

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

PRESIDIO OSPEDALIERO dell'Amiata Grossetana, Colline Metallifere, Grossetana,

- S.O. Castel del Piano
- S.O. Grosseto
- S.O. Massa Marittima

Nella AUSL Toscana Sud Est nel 2020, per il nono anno consecutivo, si conferma un saldo totale della popolazione (misura che tiene conto di tutti i movimenti in entrata, nascite ed immigrazioni, e in uscita, decessi ed emigrazioni) di segno negativo che determina una progressiva diminuzione del numero di residenti che al 01/01/2020, in base ai dati di fonte ISTAT, ammonta a 824.041 unità con una riduzione rispetto al 01/01/2012 del 3% (pari a circa 23.000 unità).

Popolazione ISTAT post-censuaria al 01/01/2020

Zona di residenza	Femmine	Maschi	TOTALE
Alta Val d'Elsa	32067	30608	62675
Senese	65598	60183	125781
Amiata senese e Val d'Orcia- Valdichiana senese	39818	36905	76723
Totale provincia di Siena	137483	127696	265179
Val di Chiana Aretina	26094	24799	50893
Valdarno	48306	46327	94633
Aretina - Casentino - Valtiberina	99345	94301	193646
Totale provincia di Arezzo	173745	165427	339172
Colline dell'Albegna	25542	23866	49408
Amiata Grossetana - Colline Metallifere - Grossetana	87851	82431	170282
Totale provincia di Grosseto	113393	106297	219690
Totale AUSL Toscana sud est	424621	399420	824041

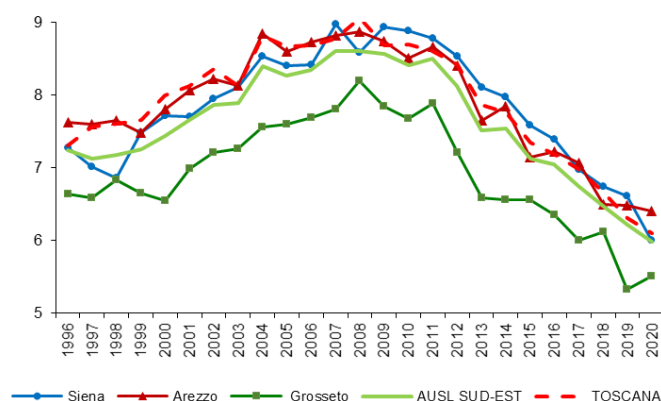
La AUSL Toscana sud est è caratterizzata da un territorio molto vasto (la cui superficie in km² è pari a circa il 50% dell'intera superficie regionale) caratterizzato da aree scarsamente abitate e frazionato in 99 comuni molti dei quali di dimensioni molto ridotte (ben 52 comuni contano meno di 5000 abitanti). Complessivamente la densità di popolazione è molto bassa, circa 71 abitanti per km², pari a meno della metà rispetto al valore medio regionale.

La considerazione di questi elementi (territorio vasto frazionato in piccoli centri scarsamente abitati) unitamente al progressivo invecchiamento della popolazione assume un carattere di assoluto rilievo quando si devono organizzare, e misurare in termini di performance, i servizi sanitari sul territorio.

Infatti, 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 maggiore a 64 anni, superiore alla media regionale: oltre una persona su quattro (27%) 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 AUSL sud est, le Zone dove la proporzione di popolazione anziana è maggiore (circa 30%) sono l'Amiata Grossetana, l'Amiata Senese e Val d'Orcia, la Valdichiana senese, le Colline Metallifere, le Colline dell'Albegna e la Val Tiberina.

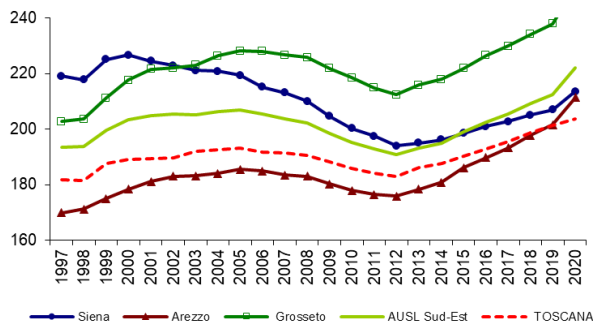
Molto marcato in questa AUSL, come nel resto della regione, a partire dal 2008, è stato anche il calo della natalità (figura1) legato agli effetti della crisi economica ed alla riduzione del numero di donne in età fertile; nel 2020 il tasso di natalità è sceso a 6,1 nati per 1.000 abitanti; valori particolarmente bassi si osservano nelle zone della provincia grossetana.

Figura 1- Trend tasso di natalità (nati/pop. totale per 1.000) per residenza. Anni 1996-2020



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.

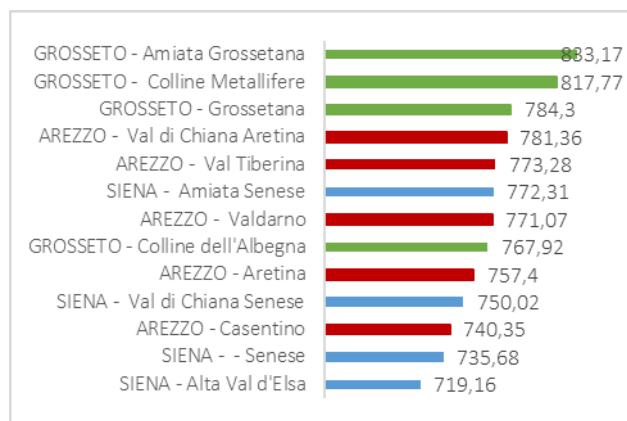
Figura 2 - Trend indice di vecchiaia (pop. 65+/pop. 0-14) per residenza. Anni 1997-2020



Nella AUSL Toscana 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%.

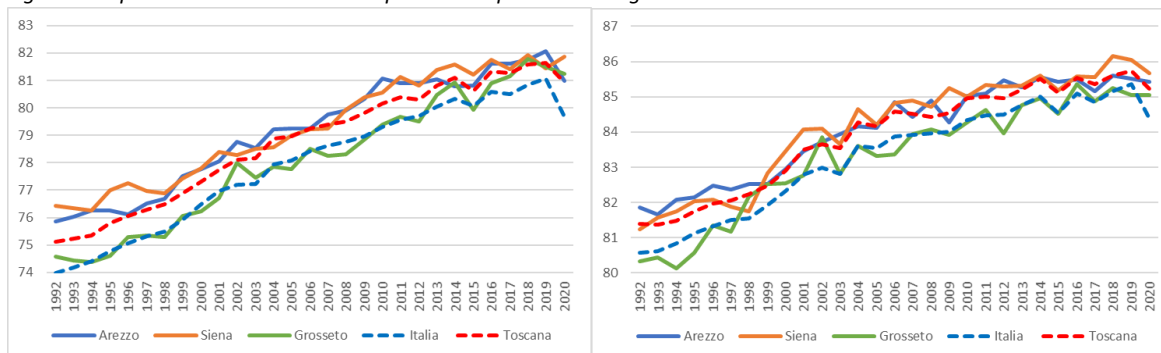
Per i principali indicatori dello stato di salute, in particolare la speranza di vita alla nascita, la mortalità generale, la mortalità prematura (prima dei 65 anni) e gli anni potenziali di vita persi, la USL Sud Est, si allinea ai valori medi regionali (peraltro molto buoni rispetto alla media nazionale). 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 dai tassi standardizzati per età di mortalità generale (figura 3) che evidenziano i valori di mortalità più elevati tra i residenti nell'Amiata Grossetana e nelle Colline Metallifere.

Figura 3 – Tassi standardizzati di mortalità (popolazione standard Italia 2001) per età per 100.000 ab. per ex zone. Anni 2013-2017



Tuttavia, osservando il trend della speranza di vita alla nascita (figura 4) si nota che negli anni le differenze, soprattutto a livello provinciale, sono andate riducendosi in entrambi i sessi. La speranza di vita alla nascita è in costante aumento anche se nel 2020 si registra una flessione, evidente a livello nazionale molto meno marcata nella AUSL sud est, dovuta alla pandemia da SARS Cov2.

Figura 4 – Speranza di vita alla nascita per sesso e provincia e regione. Andamento 1992- 2020



Gli effetti della pandemia sulla mortalità sono descritti dalle figure 5 e 6 che mostrano come le province della AUSL Toscana sud est siano, nel contesto regionale, quelle con i tassi di mortalità più bassi e come, in particolare la quota maggiore di decessi covid che, nel 2020, si sia concentrata nei mesi di novembre e dicembre.

Figura 5- Tassi di mortalità per covid da inizio epidemia al 09/06/2021

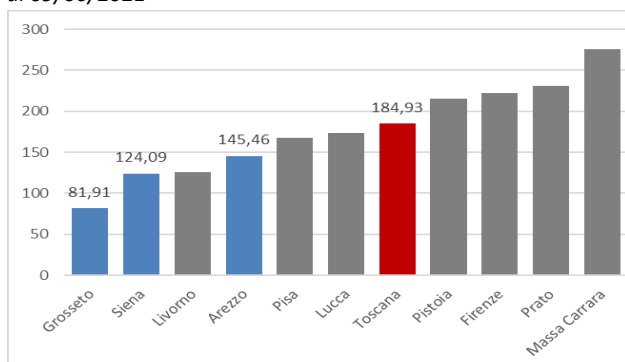
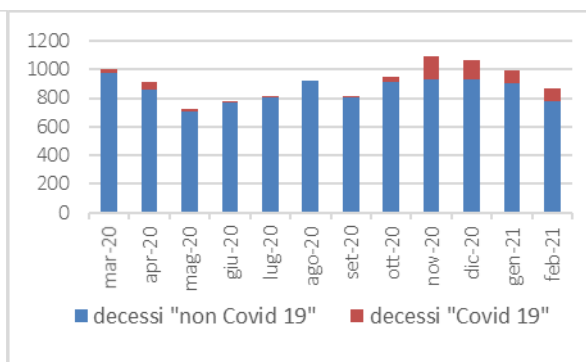


Figura 6 – Numero di decessi "Covid 19" e "non Covid 19" per mese di decesso



Di seguito si riportano alcune tabelle con i dati caratterizzanti l'attività dell'Azienda:

Posti letto per Ospedale – dati 2020 (al netto delle variazioni dovute all'emergenza Covid-19)

Stabilimento	TOTALE PL Ord + DH
OSPEDALE DEL CASENTINO	59
OSPEDALE DELLA VALTIBERINA	55
OSPEDALE AREA ARETINA NORD	424
OSPEDALE S.ANDREA MASSA MARITTIMA	66
OSPEDALE DI ORBETELLO	75
OSPEDALE DI PITIGLIANO	24
OSPEDALE CIVILE DI CASTELDELPANO	36
OSPEDALE DELLA MISERICORDIA	370
SERVIZIO PSICHIATRICO DIAGNOSI E CURA c/o AOSiena	8
PRESIDIO OSPEDALIERO AMIATA SENESE	33
OSPEDALE DELL'ALTA VAL D'ELSA	165
OSPEDALI RIUNITI DELLA VAL DI CHIANA	160

Stabilimento	TOTALE PL Ord + DH
OSPEDALE NUOVO VALDARNO	162
NUOVO OSPEDALE VALDICHIANA S.MARGHERITA	71
TOTALE POSTI LETTO PUBBLICI (incluso Nido)	1708

Fonte HSP12 2020

Attività di Ricovero per Ospedale

		2019			2020		
PO	Stabilimento	Num. Ricoveri	Deg. Media ORD	TO Posti Letto ORD	Num. Ricoveri	Deg. Media ORD	TO Posti Letto ORD
PO Riuniti Arezzo	Osp. Arezzo	21.482	6,16	78,93%	17.890	6,18	68,46%
	Osp. Bibbiena	2.684	7	77,89%	2.187	6,59	56,67%
	Osp. Cortona	2.155	6,4	51,00%	1.466	6,71	44,08%
	Osp. Sansepolcro	2.033	6,75	74,27%	1.579	6,98	43,86%
PO dell'Aretino, Casentino, Valtiberina e della Valdichiana Aretina Totale		28.354			23.122		
PO Valdarno	Osp. Montevarchi	8.139	6,4	82,04%	6.703	6,54	72,05%
PO Valdichiana	Osp. Abbazia SS	1.064	8,45	66,37%	643	11	57,01%
	Osp. Montepulciano	6.710	6,64	77,86%	5.604	6,58	68,21%
PO dell'Amiata Senese, Val d'Orcia, Valdichiana Senese		7.774			6.247		
PO Val D'Elsa	Osp. Poggibonsi	7.188	6,61	73,72%	5.691	6,5	59,42%
PO Albegna	Osp. Orbetello	2.578	6,29	65,93%	2.160	6,55	63,47%
	Osp. Pitigliano	476	5,67	67,22%	281	5,77	23,95%
PO Albegna Totale		3.054			2.441		
PO Area Grossetana	Osp. Castel del Piano	618	10,74	58,43%	505	11,02	48,70%
	Osp. Grosseto	16.967	6,56	75,83%	13.590	7,23	69,81%
	Osp. Massa Marittima	2.673	6,03	68,94%	2.224	5,74	49,95%
PO dell'Amiata Grossetana, Colline Metallifere, Grossetana		20.258			16.319		
TOTALE		74.767			60.523		

Fonte SDO

Interventi chirurgici (compreso ambulatoriali) per Ospedale:

Presidio	stabilimento	2019	2020
	NUOVO OSPEDALE VALDICHIANA S.MARGHERITA	2.276	1.952
	OSPEDALE DEL CASENTINO	1.982	1.845
	OSPEDALE DI SANSEPOLCRO - VALTIBERINA	1.615	1.517
	OSPEDALE SAN DONATO DI AREZZO	14.735	8.629
PO dell'Aretino, Casentino, Valtiberina e della Valdichiana Aretina		20.608	13.943
PO Valdarno	OSPEDALE SANTA MARIA ALLA GRUCCIA DI VALDARNO	6.466	4.989
PO dell'Alta Val d'Elsa	OSPEDALE CAMPOSTAGGIA	3.648	2.913
	OSPEDALE DI ABBADIA	1.130	809
	PRESIDIO DI NOTTOLA	3.440	2.679
PO dell'Amiata Senese, Val d'Orcia, Valdichiana Senese		4.570	3.488
	PRESIDIO OSPEDALIERO COLLINE DELL'ALBEGNA - OSPEDALE SAN GIOVANNI DI DIO	2.482	2.235
	OSPEDALE DI PITIGLIANO	209	108
PO delle Colline dell'Albegna,		2.691	2.343
	PRESIDIO OSPEDALIERO DI CASTEL DEL PIANO	99	46
	PRESIDIO OSPEDALIERO DI GROSSETO - OSPEDALE DELLA MISERICORDIA	13.642	9.392

Presidio	stabilimento	2019	2020
	PRESIDIO OSPEDALIERO DI MASSA MARITTIMA	2.125	1.836
PO dell'Amiata Grossetana, Colline Metallifere, Grossetana		15.866	11.274
Totale complessivo		53.849	38.950

Fonte Registro Operatorio

Accessi di Pronto Soccorso per Ospedale

Presidio Ospedaliero	Stabilimento	2019	2020
	Osp. Arezzo	76.837	47.644
	Osp. Bibbiena	15.123	10.106
	Osp. Cortona	13.154	9.010
	Osp. Sansepolcro	14.265	9.169
PO dell'Aretino, Casentino, Valtiberina e della Valdichiana Aretina		119.379	75.929
	Osp. Montevarchi	37.552	25.473
PO Valdarno		37.552	25.473
	Osp. Poggibonsi	30.688	20.928
PO Val D'Elsa		30.688	20.928
	Osp. Abbadia SS	6.575	4.621
	Osp. Montepulciano	26.977	17.546
PO dell'Amiata Senese, Val d'Orcia, Valdichiana Senese		33.552	22.167
	Osp. Orbetello	24.935	15.321
	Osp. Pitigliano	5.816	3.956
PO delle Colline dell'Albegna		30.751	19.277
	Osp. Casteldelpiano	8.284	5.807
	Osp. Grosseto	71.930	48.449
	Osp. Massa Marittima	14.955	10.916
PO dell'Amiata Grossetana, Colline Metallifere, Grossetana		95.169	65.172
Totale complessivo		347.091	228.946

Fonte PS

Prestazioni ambulatoriali per esterni per specialità ospedaliere, erogate nei 3 ambiti territoriali:

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

Ambito	Specialità	2019	2020
Provincia Siena	005 - Angiologia	2.884	1.966
	008 - Cardiologia	53.709	39.207
	009 - Chirurgia Generale	19.840	14.834
	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	10.333	7.005
	029 - Nefrologia	24.961	25.672
	032 - Neurologia	27.939	15.358
	033 - Neuropsichiatria Infantile	4.027	1.911
	034 - Oculistica	38.876	21.840
	035 - Odontoiatria E Stomatologia	24.776	13.742
	036 - Ortopedia E Traumatologia	24.789	16.630
	037 - Ostetricia E Ginecologia	29.369	21.893
	038 - Otorinolaringoiatria	21.979	11.276
	039 - Pediatria	4.723	3.129

Ambito	Specialità	2019	2020
	040 - Psichiatria	20.905	12.591
	043 - Urologia	7.741	6.162
	052 - Dermatologia	15.615	8.619
	056 - Recupero E Riabilitazione Funzionale	140.950	112.347
	057 - Fisiopatologia Della Riproduzione Umana	329	269
	058 - Gastroenterologia	14.730	11.469
	064 - Oncologia	11.819	12.509
	068 - Pneumologia	5.188	3.844
	069 - Radiologia	104.445	72.550
	071 - Reumatologia	1.748	1.378
	505 - Diabetologia	1.891	1.750
	507 - Dietetica Medica	667	234
	515 - Psicologia	9.237	5.888
	519 - Analisi Chimico Cliniche	2.331.995	2.177.313
	526 - Anestesia	5.668	3.595
Provincia Siena Totale		2.975.588	2.634.211
Provincia Arezzo	003 - Anatomia Ed Istologia Patologica	20.932	14.359
	005 - Angiologia	75	220
	008 - Cardiologia	100.011	73.584
	009 - Chirurgia Generale	27.167	17.093
	014 - Chirurgia Vascolare	6.362	5.276
	018 - Ematologia	340.517	328.688
	019 - Malattie Endocrine, Del Ricambio E Della Nutrizione	57.366	33.505
	021 - Geriatria	685	444
	024 - Malattie Infettive E Tropicali	11.641	8.450
	026 - Medicina Generale	24.422	18.015
	029 - Nefrologia	39.501	40.191
	032 - Neurologia	57.010	42.786
	033 - Neuropsichiatria Infantile	742	729
	034 - Oculistica	75.589	50.001
	035 - Odontoiatria E Stomatologia	15.863	7.381
	036 - Ortopedia E Traumatologia	38.049	25.396
	037 - Ostetricia E Ginecologia	37.782	30.853
	038 - Otorinolaringoiatria	24.816	13.277
	039 - Pediatria	12.524	8.451
	040 - Psichiatria	73.149	44.628
	043 - Urologia	15.969	11.227
	049 - Terapia Intensiva	7.991	5.566
	051 - Astanteria	2.708	1.831
	052 - Dermatologia	43.181	32.664
	054 - Emodialisi	27.378	25.785
	056 - Recupero E Riabilitazione Funzionale	253.546	176.875
	058 - Gastroenterologia	84.066	65.254
	061 - Medicina Nucleare	8.374	7.260
	064 - Oncologia	65.774	57.868
	068 - Pneumologia	24.918	12.329
	069 - Radiologia	248.655	180.423
	070 - Radioterapia	33.002	26.933
	504 - Citogenetica	896	736
	507 - Dietetica Medica	669	528
	514 - Neuroradiologia	2.049	3.338
	515 - Psicologia	70	99
	519 - Analisi Chimico Cliniche	2.634.174	2.329.259

Ambito	Specialità	2019	2020
	520 - Biochimica Clinica	931.210	732.791
	526 - Anestesia	11.512	6.686
Provincia Arezzo Totale		5.360.345	4.440.779
Provincia Grosseto	003 - Anatomia Ed Istologia Patologica	12.295	9.421
	005 - Angiologia	2.053	1.454
	008 - Cardiologia	60.797	42.626
	009 - Chirurgia Generale	14.609	7.801
	013 - Chirurgia Toracica	121	87
	014 - Chirurgia Vascolare	4.675	3.628
	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	14.148
	029 - Nefrologia	36.199	33.929
	030 - Neurochirurgia	1.140	860
	032 - Neurologia	34.414	24.827
	033 - Neuropsichiatria Infantile	4.643	3.280
	034 - Oculistica	39.262	24.610
	035 - Odontoiatria E Stomatologia	11.191	6.400
	036 - Ortopedia E Traumatologia	27.754	17.232
	037 - Ostetricia E Ginecologia	20.024	16.637
	038 - Otorinolaringoiatria	31.647	16.823
	039 - Pediatria	3.395	2.388
	040 - Psichiatria	15.175	12.135
	043 - Urologia	11.008	7.506
	051 - Astanteria	12.408	5.166
	052 - Dermatologia	27.798	15.579
	054 - Emodialisi	4.353	4.044
	056 - Recupero E Riabilitazione Funzionale	121.935	88.307
	058 - Gastroenterologia	10.755	6.934
	061 - Medicina Nucleare	4.342	3.779
	064 - Oncologia	16.696	16.048
	068 - Pneumologia	22.358	9.011
	069 - Radiologia	129.526	90.685
	070 - Radioterapia	15.210	11.835
	071 - Reumatologia	5.416	4.370
	075 - Neuro-Riabilitazione	1.868	-
	505 - Diabetologia	29.125	24.317
	507 - Dietetica Medica	447	219
	509 - Genetica Medica	13.687	11.815
	514 - Neuroradiologia	8.340	6.205
	515 - Psicologia	11.549	9.368
	519 - Analisi Chimico Cliniche	2.000.077	1.707.223
	526 - Anestesia	5.915	5.225
	527 - Rianimazione	413	265
	541 - Medicine Complementari - Agopuntura	3.359	2.334
	543 - Medicine Complementari - Omeopatia	641	263
Provincia Grosseto Totale		2.825.704	2.288.645
Totale complessivo		11.161.637	9.363.635

Fonte flusso SPA

Come emerge dalle tabelle sopra riportate, nell'anno 2020, si è registrata una notevole diminuzione delle prestazioni sanitarie erogate, a causa della riduzione di molte attività programmate rese necessaria per far fronte all'emergenza sanitaria scaturita dal virus Covid-19.

In particolare nel periodo da marzo a giugno 2020 e poi ancora da ottobre a dicembre 2020 tale emergenza sanitaria ha stravolto la programmazione, l'organizzazione, le attività sanitarie ed amministrative della nostra azienda.

Molti ospedali, ma in particolare quelli di riferimento provinciale di Arezzo e Grosseto, hanno dovuto diminuire o addirittura sospendere alcune tipologie di ricoveri programmati, garantendo solo le urgenze, e hanno trasformato setting di posti letto ordinari in posti letto Covid.

L'attività di ricovero si è ridotta del 19%, nonostante gli oltre 1.000 ricoveri nei reparti Covid, e ancor di più ha subito un rallentamento l'attività chirurgica (-27%). Le prestazioni ambulatoriali programmate per esterni sono state il 16% in meno dell'anno 2019, riduzione concentrata nei mesi di picco della pandemia. Gli utenti che si sono presentati ai PPSS aziendali sono stati il -34% dell'anno 2019.

Per quanto riguarda la **rete socio sanitaria Territoriale** punto di riferimento per oltre 825.000 abitanti, nell'Azienda sono presenti all'interno delle 8 Zone Distretto, 24 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, come dotazione standard, di 188 posti letto di Ospedale di Comunità/Mo.di.Ca, di 35 di Hospice e 60 di riabilitazione territoriale ex art.26 più 31 di Cure Intermedie presso RSA.

Zone	Hospice	Ospedale di Comunità/ Modica	Ex.art.26	Cure Intermedie in RSA DGRT 402/05	TOT
Arezzo	6	32	10	2	50
Valdarno	3	18	22	6	49
Casentino	0	5	2	8	15
Valtiberina	0	11	0	2	11
Valdichiana Ar	2	20	5	0	17
Amiata Val d'Orcia	2	5	0	0	9
Alta Val d'Elsa	4	13	0	0	16
Senese	6	23	0	6	35
Valdichiana Si	4	14	0	6	24
Colline Metallifere	0	3	0	0	3
Colline dell'Albegna	0	14	21	0	33
Amiata Grossetana	0	10	0	1	11
Area Grossetana	8	20	0	0	28
TOTALE	35	188	60	31	301

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

La dotazione territoriale sopra riportata è la dotazione iniziale dell'anno, riferita al periodo pre-Covid. I posti letto di Cure Intermedia hanno poi subito notevoli variazioni nell'arco dell'anno 2020 causa la loro trasformazione/implementazione in PPLL Cure Intermedie Covid, destinati a ospitare i pazienti affetti da tale patologia in dimissione da reparti per acuti. L'attivazione incrementale dei pl di cure intermedie ha seguito

l'andamento epidemiologico dell'epidemia, con particolare riferimento alla conversione di alcuni setting ospedalieri.

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 **43** 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.

Nell'Azienda operano 9.816 dipendenti assegnati a 558 Centri di Responsabilità (Dipartimenti, Zone Distretto, Presidi Ospedalieri, Unità Operative Complesse, Unità Operative Semplici Dipartimentali, Unità Funzionali, Setting assistenziali) dislocati nelle aree: Ospedale, Territorio, Prevenzione, Supporto Tecnico Amministrativo, Staff.

Nella tabella seguente si riportano i dati del personale dipendente al 31/12:

Settori	2019	2020
1 - Ospedale	5.073	5.637
2 - Territorio	2.268	2.550
3 - Prevenzione	487	402
5 - Supporto Tecnico Amministrativo e Staff	1.157	1.227
Totale	8.985	9.816

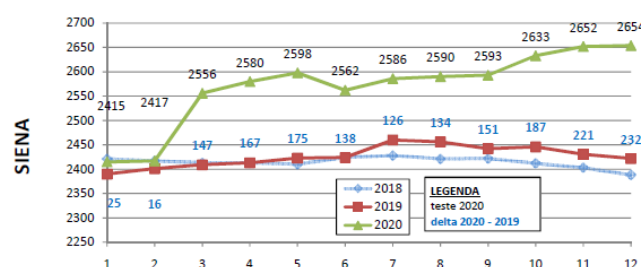
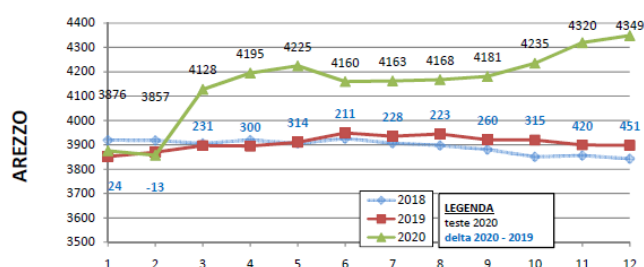
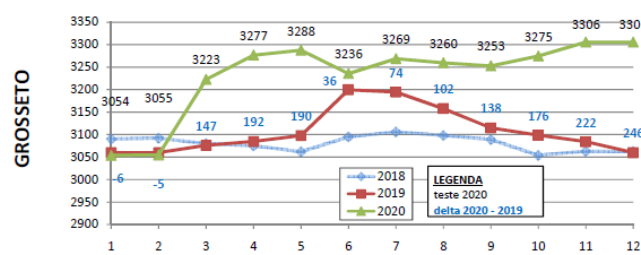
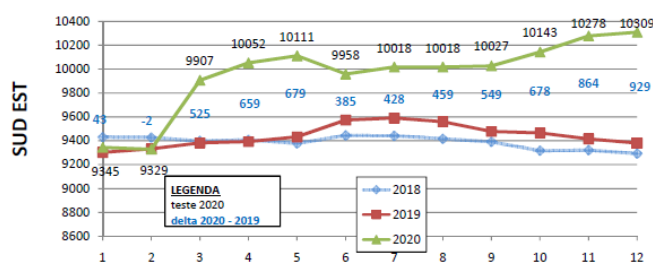
Rispetto al 2019 si nota un incremento di personale legato al potenziamento che è stato necessario per far fronte all'emergenza relativa alla pandemia Covid-19.

Oltre ai medici dipendenti, nel 2020, hanno operato nell'Azienda:

- **558** medici di medicina generale
- **96** pediatri di libera scelta
- **168** medici titolari per la continuità assistenziale
- **69** medici titolari per l'emergenza sanitaria territoriale
- **405** specialisti ambulatoriali a tempo determinato e indeterminato

A questi si sono aggiunti gli operatori sanitari e non con contratti libero professionali o interinali, che insieme agli specialisti ambulatoriali hanno portato il personale dell'azienda a oltre 10.300 unità.

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

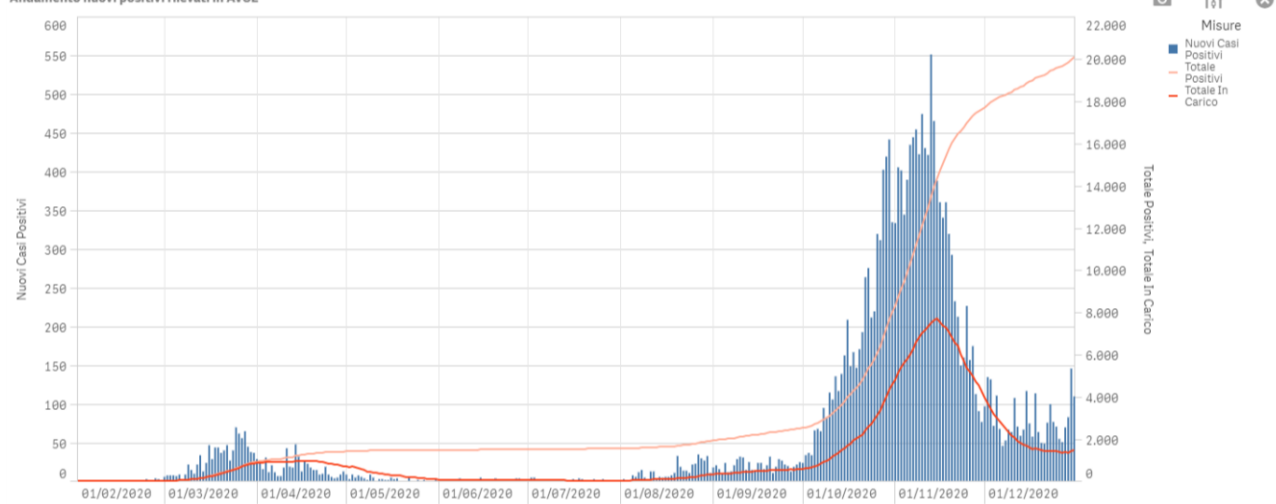


3. La gestione dell'emergenza Covid

In questa relazione ci sembra opportuno aggiungere un apposito capitolo relativo all'emergenza sanitaria mondiale scaturita per il virus COVID-19. Tale emergenza ha stravolto la programmazione, l'organizzazione, le attività sanitarie ed amministrative della nostra azienda. Di seguito proviamo a riassumere brevemente lo sforzo che ha effettuato la nostra Azienda per contrastare l'epidemia.

Il grafico sotto riportato mostra l'andamento dei contagi nel nostro territorio nel 2020.

Andamento nuovi positivi rilevati in AVSE



Mentre la tabella seguente mostra i principali numeri relativi alla gestione del Covid.

Dal 24/02/2020 al 31/12/2020	Valore
Tamponi Effettuati nel periodo	497.760
Tamponi x 1.000 abitanti	517,83
Tamponi Medi Giornalieri	1.532

Dal 24/02/2020 al 31/12/2020	Valore
% Tamponi Positivi	7,5%
% Nuovi Tamponi Positivi/Tamponi Prime Diagnosi	4,9%
% Casi/tamponi prime diagnosi	4,47%
Test Rapidi Effettuati nel periodo	47.567
Test Rapidi x 1.000 abitanti	33,41
Test Rapidi Medi Giornalieri	573
Casi	20.093
Età Media Casi	45
Casi x 1.000 abitanti	24,00
Casi over 80	1.816
Guariti al 31/12/2020	17.847
% Guariti	95,70%
Deceduti	450
Letalità	2,24
Età Media Deceduti	84
Personale Contagiato	542
Casi POSITIVI in RSA	768
Numero Contatti	64.359
Contatti medi per Caso	3,20
Casi in carico al: 31/12/2020	1.488
% Ancora in carico su Totale Casi	7,41%

Di seguito si riportano alcune delle attività effettuate per far fronte alla pandemia:

- aperta centrale di tracciamento
- aperta centrale Covid e attivate 43 USCA (Unità Speciali di Continuità Assistenziale) per la gestione dei casi Covid
- Individuati 2 ospedali Covid: Grosseto e Arezzo
 - Ampliamento dei posti letto COVID di Terapia Intensiva e Non intensiva (Malattie Infettive e Pneumologia in prevalenza)
 - Ridisegnati tutti i percorsi interni degli ospedali COVID per gestirne la separazione
- allestiti check point in tutti gli ospedali
- allestiti punti di pretriage in tutti i PS
- trasferimento dell'attività chirurgica dagli ospedali COVID verso altri ospedali, per garantire l'effettuazione in sicurezza degli interventi non rimandabili
- aperti alberghi sanitari
- aperti posti letto di cure intermedie Covid anche ricomvertendo reparti ospedalieri in caso di necessità
- l'area tecnica è stata impegnata negli adeguamenti strutturali dei vari presidi e nell'acquisto di tecnologie per far fronte al Covid
- per le attività amministrative sono state adottate apposite procedura operative per la gestione dell'emergenza del coronavirus, nelle strutture dei Presidi ospedalieri e territoriali, alla luce delle necessità organizzative legate alla gestione on-line di specifiche attività (es. Consegna referti, scelta MMG, esenzioni, etc.).

4. Pari opportunità e bilancio di genere

L'Azienda UsL Toscana Sud Est ha rinnovato il proprio "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG) con Deliberazione n. 275 del 22/03/2018.

Come previsto dalla legge 183/2010 il CUG sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni.

Di seguito si riportano i dati, per ruolo professionale, della Dotazione Organica al 31/12 2019 vs 2020, suddivisi per sesso:

Ruolo	2019			2020		
	F	M	Tot	F	M	Tot
101 – DIRIGENZA SANITARIA MEDICA	818	734	1.552	837	706	1.543
102 – DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA	124	39	163	111	38	149
103 – SANITARIO COMPARTO	3.787	1.120	4.907	4.165	1.256	5.421
202 – DIRIGENZA PROFESSIONALE	2	19	21	2	15	17
203 – COMPARTO PROFESSIONALE		5	5		5	5
302 – DIRIGENZA TECNICA	4	4	8	4	2	6
303 – TECNICO COMPARTO	1.111	366	1.477	1.359	426	1.785
402 – DIRIGENZA AMMINISTRATIVO	15	17	32	14	14	28
403 – COMPARTO AMMINISTRATIVO	589	231	820	619	240	859
440 – INCARICO DIRETTORE				1	2	3
Totale	6.450	2.535	8.985	7.112	2.704	9.816

Con delibera N° 877 DEL 31/07/2019 è stato adottato il Piano di azioni positive (PAP) con il quale l'azienda intende contribuire a promuovere le azioni di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche sul luogo di lavoro; e a rimuovere gli ostacoli che impediscono la parità tra i generi sul lavoro e contribuendo a ridurre le disuguaglianze di genere attraverso un esercizio di trasparenza, equità nella gestione e distribuzione delle risorse impiegate.

In particolare, nel corso del 2020, sono state sviluppate le seguenti azioni :

-l'istituzione della UOSD "Benessere Organizzativo" con del N° 1090 DEL 30/09/2020, collocata all'interno dello Staff della Direzione Aziendale ;

-la formazione del personale atta a favorire la comunicazione non violenta;

-il potenziamento degli sportelli di ascolto e supporto psicologico per le/i dipendenti;

-proposta di "Codice etico" ;

-la collaborazione al progetto/studio del MES sul "Bilancio di Genere nelle aziende sanitarie della regione Toscana";

-il monitoraggio delle azioni che l'azienda ha implementato nel corso del 2020, per la fruizione del lavoro agile;

-la partecipazione alla Rete regionale dei CUG delle aziende sanitarie e ospedaliere toscane, per una politica comune di azioni positive;

Inoltre si evidenzia che all'interno dello Staff della Direzione Sanitaria è presente la UOSD Codice Rosa, Salute e Medicina di Genere che da anni contribuisce alla formazione all'interno dell'azienda e alla sensibilizzazione della comunità che insiste su tutto il territorio, verso una cultura di presa in carico della persona che tenga conto delle differenze di genere, ed alla adozione di azioni che favoriscano non solo la parità di accesso alle cure di donne e uomini, ma anche una sempre maggiore adeguatezza e appropriatezza secondo il genere.

A tale scopo sono state intraprese diverse azioni tra le quali:

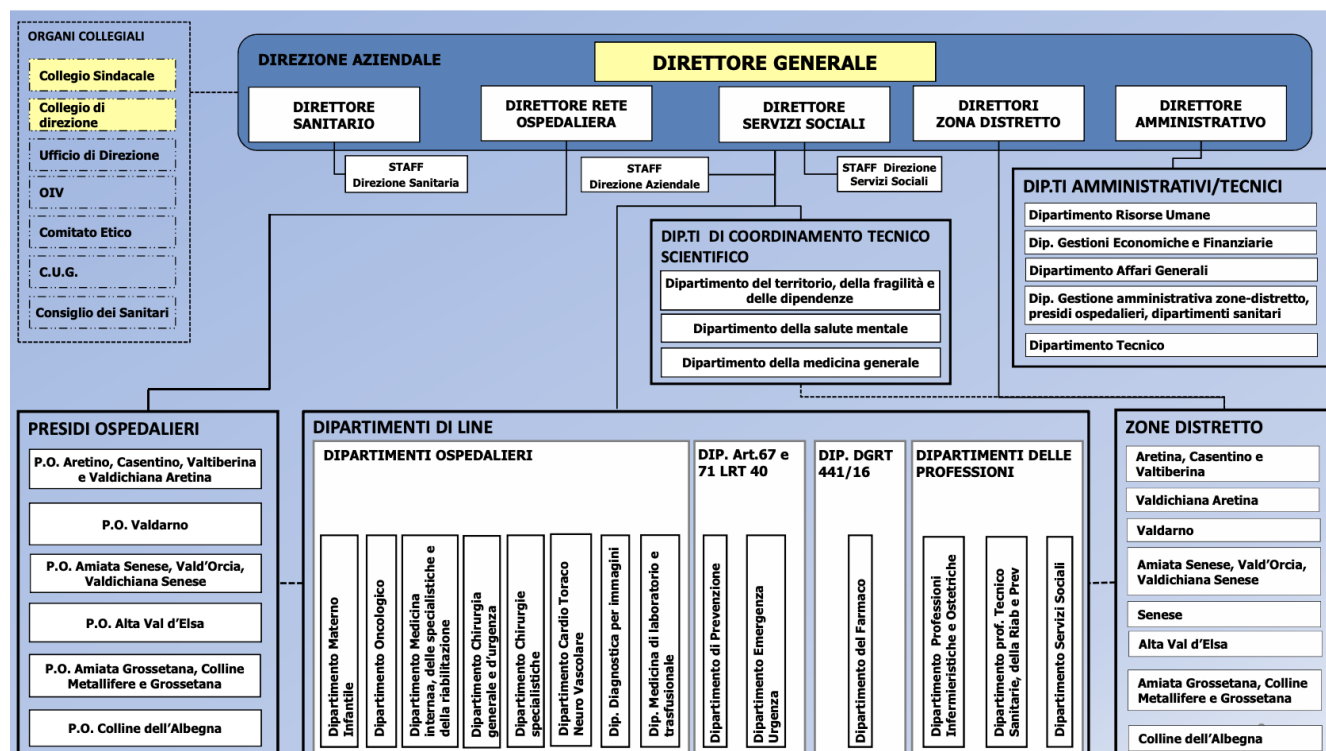
- progettazione organizzazione e realizzazione Ambulatorio di Salute e Medicina di Genere c/o l'Ospedale Misericordia di Grosseto rafforzandone, dopo la prima fase di sperimentazione, le attività e istituzionalizzandone le funzioni, ricevendo una con menzione speciale da O.N.D.A. (Osservatorio nazionale sulla salute della donna e di genere);
- partecipazione al progetto O.N.D.A. Bollini Rosa di quattro ospedali: Ospedale della Misericordia di Grosseto; Ospedale Dell'alta Val D'Elsa; Ospedale San Donato; Ospedale Santa Maria alla Gruccia;
- partecipazione da diversi anni al 3° concorso Best poster in salute e Medicina di Genere con lavori provenienti da più unità operative aziendali;
- organizzazioni di corsi di formazione e convegni atti a favorire una cultura sanitaria di genere;
- approfondimento dell'approccio di genere nella pratica clinica comporta un miglioramento dell'appropriatezza delle cure in grado di produrre vantaggi per i malati.

5. Articolazione organizzativa

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.

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).

Tab. Organizzazione aziendale – Centri di responsabilità



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

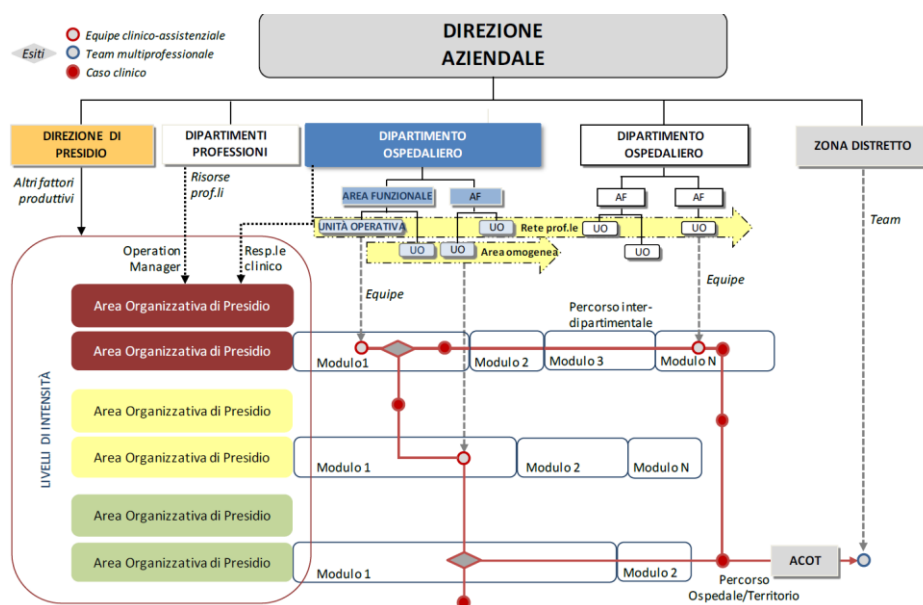
tecnico – professionale delle unità organizzative afferenti e nei Dipartimenti di coordinamento tecnico-scientifico.

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
- 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 (CdR) di 1^a livello e sono organizzate al loro interno in Aree Dipartimentali (Cdr di 2^a livello), Unità Operative e Unità Funzionali, definiti Centri di Responsabilità di 3^a livello.

Le infrastrutture e le risorse dello Stabilimento Ospedaliero sono organizzate in Aree Organizzative di Presidio (AOP), che aggregano più Moduli Assistenziali al fine di assicurare una programmazione e gestione condivisa, coordinata e razionale delle risorse. Anche queste strutture organizzative sono gestionali e quindi titolari di scheda budget



Complessivamente in Azienda sono stati attivi nell'anno 2020, 545 Centri di Responsabilità con relativi obiettivi assegnati mediante scheda budget.

6. La performance aziendale

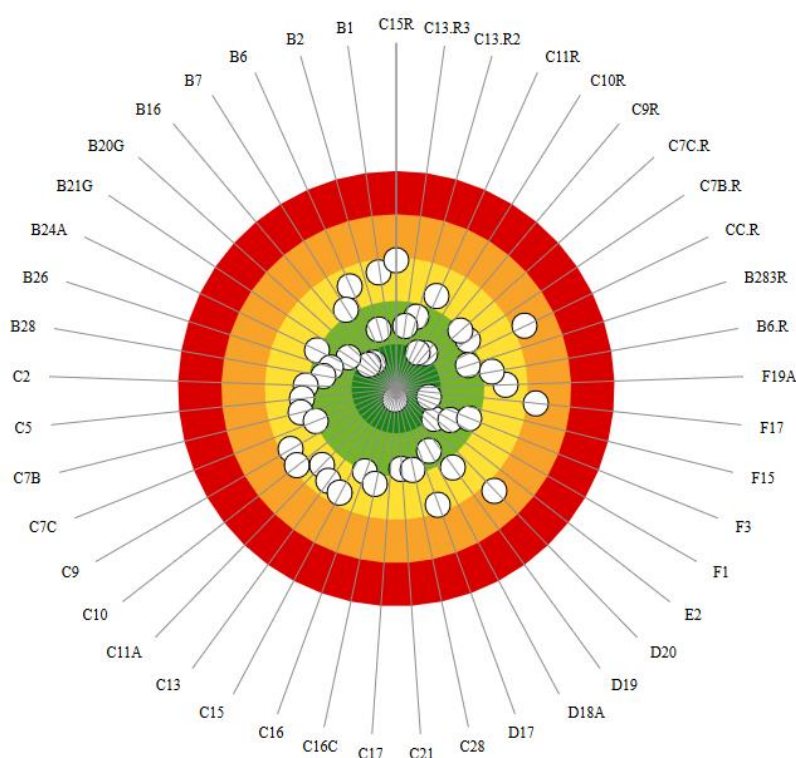
Tutte le Aziende del Sistema sanitario regionale sono soggette a valutazione secondo un sistema condiviso che è stato progettato e realizzato dal Laboratorio MeS della Scuola Sant'Anna di Pisa, il Sistema a "Bersaglio".

Il Bersaglio si basa su cinque fasce di valutazione che vanno dal verde intenso (Performance ottima) al Rosso (performance molto scarsa), secondo lo specchio seguente:

LE FASCE DI VALUTAZIONE DEL BERSAGLIO MES		
VERDE	4 - 5	Performance Ottima (Punto di Forza)
VERDINO	3 - 4	Performance buona
GIALLO	2 - 3	Performance media
ARANCIONE	1 - 2	Performance scarsa
ROSSO	0 - 1	Performance molto scarsa (Punto di debolezza)

6.1. Analisi dei risultati Azienda USL Toscana Sud Est Anno 2020

Asl Toscana Sud Est - Bersaglio 2020



(Dati provvisori)

Qui di seguito le valutazioni per gruppi di indicatori del Bersaglio 2020, il colore indica la performance raggiunta:

Codice	Descrizione indicatore	Valutazione	
B1	Promozione della salute nei primi 1000 giorni	2,29	
B16	Comunicazione e partecipazione del cittadino	4,21	
B2	Promozione stili di vita sani (PASSI)	3,58	
B20G	Monitoraggio dei Tempi di Attesa del Piano Regionale Governo Liste di Attesa (PRGLA)	4,17	
B21G	Indice di cattura (Catchment index)	3,70	
B24A	Sanità digitale	2,98	
B26	Sanità di Iniziativa	3,42	
B28	Assistenza Domiciliare e Residenziale	3,32	
B283R	RESILIENZA - Setting Residenziale, Domiciliare e Intermedio	3,25	
B6	Donazioni	2,41	
B6.R	RESILIENZA - Donazioni di organi	2,73	
B7	Copertura vaccinale	2,85	
C10	Soglie chirurgia oncologica/Performance Trattamenti Oncologici	2,13	
C10R	RESILIENZA - Oncologia	4,02	
C11A	Efficacia assistenziale territoriale	2,55	
C11R	RESILIENZA - Efficacia assistenziale territoriale	2,66	
C13	Appropriatezza Diagnostica/Appropriatezza Prescrittiva Diagnostica	2,37	
C13.R2	RESILIENZA - Ambulatoriale Prime visite	3,27	
C13.R3	RESILIENZA - Telemedicina	3,54	
C15	Salute mentale	2,28	
C15R	RESILIENZA - Salute Mentale	2,03	
C16	Pronto Soccorso/Percorso Emergenza - Urgenza	2,97	
C16C	Sistema 118	2,75	
C17	Riabilitazione	4,75	
C2	Efficienza attività di ricovero	2,92	
C21	Appropriatezza d'uso (aderenza farmaceutica)	3,14	
C28	Cure Palliative	3,08	
C5	Qualità clinica/Qualità di processo	2,84	
C7B	Materno-Infantile assistenza al parto	2,74	
C7B.R	RESILIENZA - Materno-Infantile assistenza al parto	2,99	
C7C	Materno-Infantile assistenza territoriale	3,00	
C7C.R	RESILIENZA - Materno-Infantile assistenza territoriale	2,99	
C9	Appropriatezza prescrittiva farmaceutica	2,21	

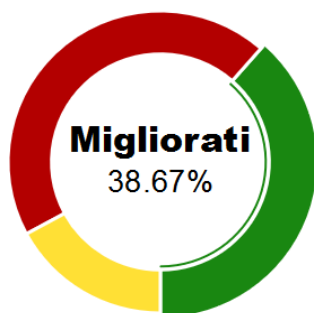
Codice	Descrizione indicatore	Valutazione
C9R	RESILIENZA - Farmaceutica	3,93
CC.R	RESILIENZA - Ambito Cardio Circolatorio	1,68
D17	Valutazione utenti Materno Infantile	2,14
D18A	Dimissioni volontarie	3,37
D19	Valutazione degli utenti del Ricovero ospedaliero ordinario	2,75
D20	PROMs	1,72
E2	Percentuale di assenza	3,86
F1	Equilibrio economico reddituale	3,55
F15	Efficienza ed Efficacia nei Servizi di Prevenzione Igiene e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro (PISLL)	4,20
F17	Costo sanitario pro capite	1,74
F19A	Costo medio per punto Drg	2,45
F3	Equilibrio patrimoniale finanziario	3,16

Come si può notare, il 44% dei 45 indicatori "radice" hanno raggiunto un punteggio elevato (tra 3 e 5) ed in particolare la performance è risultata BUONA (Verde) nel 33% e OTTIMA (Verde Scuro) nel 11%; è invece risultata MEDIA (Giallo) nel 49%, e nel 7% SCARSA (Arancione). Nessun macro indicatore si è posizionato nella fascia ROSSA (Molto scarsa).

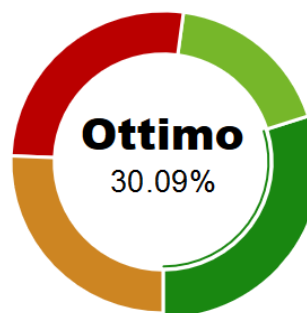
Valutazione	Anno 2019	Anno 2020 provv.
Ottima	7%	11%
Buona	45%	33%
Media	5%	7%
Scarsa	39%	49%
Molto scarsa	5%	0

Dalla torta della variabilità, che combina l'andamento temporale del valore degli indicatori con la loro variabilità in azienda, si evince che gli indicatori migliorati sono stati 58 (38,6%) quelli peggiorati 67 (44,7%) e quelli stabili 25 (16,7%).

Capacità di miglioramento



Gestione della variabilità



Migliorati (Delta >= +1%)		Peggiorati (Delta <= -1%)		Stabili (-1% < Delta < +1%)		Ottimo		Buona strada		Attenzione		Criticità	
58	38.67%	67	44.67%	25	16.67%	34	30.09%	20	17.70%	29	25.66%	30	26.55%

Il 30% degli indicatori hanno avuto una variabilità Ottima cioè performance migliorata e variabilità ridotta (verde scuro). È la situazione ideale, perché il miglioramento è stato ottenuto riuscendo anche a ridurre le differenze fra zone-distretto o stabilimenti. Per il 17,7% siamo sulla buona strada la performance è migliorata ma la variabilità aumentata, nel 25,6% dobbiamo fare attenzione perché la performance è peggiorata e la variabilità aumentata (arancione). Nel 27% gli indicatori sono risultati critici con Performance peggiorata e variabilità ridotta (rosso).

E' soprattutto agli indicatori la cui performance è peggiorata e tale peggioramento li ha portati ad avere una valutazione inferiore al 3 che l'Azienda pone particolare attenzione per mettere in atto azioni di miglioramento. In particolare ancora da migliorare l'utilizzo delle prescrizioni elettroniche da parte degli specialisti, gli indicatori relativi al percorso di salute mentale e quelli di appropriatezza diagnostica e appropriatezza prescrittiva farmaceutica.

Da mettere in evidenza comunque le buone performance che ci sono state registrate nell' anno 2020 nel:

- rispetto dei tempi di attesa delle prestazioni specialistiche previste da Piano Regionale Governo Liste di Attesa (PRGLA)
- Resilienza Oncologica intesa come mantenimento dei volumi di attività chirurgica per tumore
- Resilienza Attività ambulatoriale di Prime Visite specialistiche e di specifiche visite di controllo anche tramite il ricorso alla telemedicina.
- Assistenza sanitaria e socio-sanitaria nei setting domiciliari e residenziali, con particolare riferimento agli anziani

Risultati questi che assumono ancora maggior valore se inseriti nel contesto pandemico dell'anno 2020.

6.2. I risultati dei Bersagli degli Stabilimenti

(valutazione media degli indicatori “radice” del Bersaglio)

In fase di completamento

6.3. I risultati dei Bersagli delle Zone Distretto

In fase di completamento

6.4. Risorse efficienza ed economicità

Il raggiungimento degli obiettivi economici finalizzati al mantenimento degli equilibri di bilancio ha richiesto all'Azienda un significativo sforzo organizzativo interno e di sistema visti anche i maggiori costi sostenuti nell'anno per poter far fronte alla pandemia relativa al Covid-19.

A tale riguardo la Regione Toscana ha effettuato incontri con le aziende per il monitoraggio di cui all'art. 121 bis della L.R. 40/2015, degli equilibri di bilancio e degli obiettivi economici e gestionali assegnati. In questo anno è stato ancora più importante monitorare i costi soprattutto per valutare quelli indotti dalla pandemia.

La Spesa per beni sanitari (valori non consolidati)

Descrizione	Anno 2019	Anno 2020
Spesa farmaceutica ospedaliera	158.923.209	167.679.415 (di cui Covid 2.027.836)
Spesa per dispositivi medici	70.374.316	76.408.574 (di cui Covid 9.000.000)
Spesa farmaceutica Territoriale	102.954.666	100.583.305

Come evidenziato, i maggiori costi sono legati alla pandemia e si sono registrati soprattutto nei dispositivi nel capitolo di spesa “diagnostici di laboratorio” per tutta l'attività di esecuzione tamponi e test sierologici (attività di screening e tracciamento).

I maggiori costi sostenuti sui beni sanitari sono stati comunque concordati e approvati dalla Regione in quanto in linea con il bilancio Regionale e in linea con le attività richieste.

Spesa per il personale (valori non consolidati)

Si riporta di seguito l'andamento della spesa per tutto il personale al netto di IRAP e altri oneri (dipendente, Specialisti ambulatoriali, interinali, incarichi, collaborazioni, etc.):

	2019	2020
Costo personale	502.116.051	533.519.493 (di cui Covid 37.760.156)

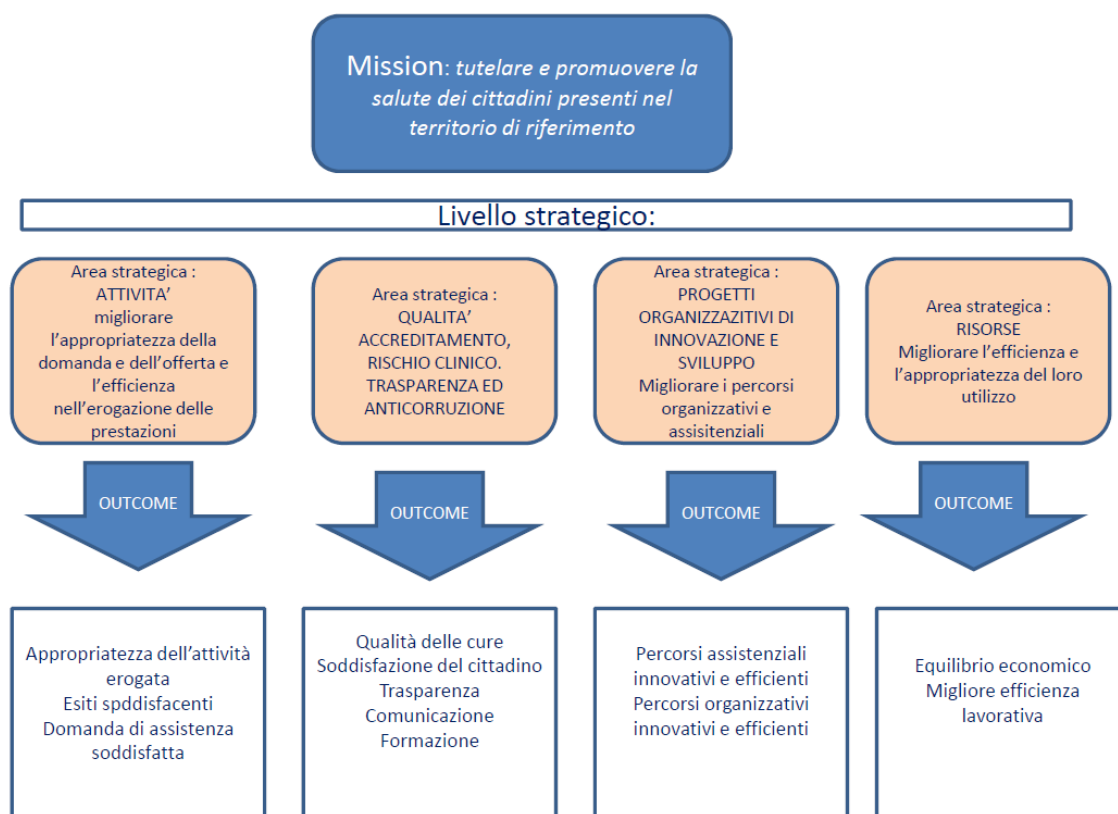
Anche per il personale, si può vedere, che i maggiori costi sono dovuti alle assunzioni per far fronte all'emergenza Covid.

7. Dagli obiettivi aziendali agli obiettivi delle strutture

7.1. L'albero delle 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:



7.2. La Programmazione Operativa 2020 : dagli indirizzi regionali e di Area Vasta agli obiettivi operativi aziendali

Attraverso la declinazione delle linee strategiche in obiettivi ed indicatori, assegnati nel budget annuale ai Centri di Responsabilità (CdR), l'azienda ha puntato a realizzare gli Output individuati nell'arco dell'anno di riferimento.

Gli obiettivi aziendali sono ripresi dagli obiettivi nazionali, regionali, da quelli di Area Vasta e da tutti gli obiettivi degli altri atti di programmazione, declinandoli all'interno del sistema di budget per Centro di Responsabilità attraverso le Schede Budget.

Gli obiettivi formalizzati con delib. N. 1135 del 123/10/2020 "Consolidamento programmazione operativa anno 2020" e pubblicati nel sito internet aziendale come previsto dalla normativa sulla Trasparenza, sono

stati assegnati ai Centri di Responsabilità previsti dalla Azienda Sud Est nel nuovo assetto organizzativo aziendale.

Nell'anno 2020 il percorso di budget ha subito varie interruzioni e modifiche sia nelle strutture gestionali attive, quindi nei Centri di Responsabilità aventi budget, vista i cambiamenti organizzativi avvenute fra luglio e settembre 2020, sia negli obiettivi assegnati, visto la sopraggiunta emergenza pandemica che ha stravolto la normale programmazione e le attività socio- sanitarie. Alla luce dell'emergenza Covid-19 la programmazione triennale già prevista nel Piano della Performance è stata in parte rimodulata in quanto la situazione ha modificato in modo significativo le priorità aziendali e le strategie future.

Qui di seguito i macro obiettivi trasversali, già individuati nel PdP 2020-2022, che sono stati declinati con obiettivi specifici alle strutture e per i quali ad oggi è in fase di completamento la valutazione per Unità di Budget:

- Attività specialistica e tempi di attesa degli interventi chirurgici programmati e prestazioni ambulatoriali
- Il rispetto dei nuovi LEA e NSG (Nuovo Sistema di Garanzia) in ambito ospedaliero e territoriale
- Costruzione della rete fra gli ospedali
- La prevenzione e promozione alla salute
- Lo sguardo alla Qualità, sicurezza e rischio clinico
- La Formazione
- Trasparenza ed anticorruzione
- Il nuovo ruolo del Sistema Amministrativo e tecnico
- Miglioramento degli indicatori del Bersaglio MeS in criticità
- Sviluppo dell'Integrazione Socio-Sanitaria
- Innovazione tecnologica nei servizi territoriali e ospedalieri

In fase di elaborazione la sintesi, per Centri di Responsabilità raggruppati in Amministrativi/Tecnici, Ospedalieri (H), Prevenzione, Staff, Territoriali (T), degli obiettivi sopra esposti espressi in indicatori specifici indicante anche il peso medio assegnato e la % media di raggiungimento dei vari obiettivi.

7.3. 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, 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.

In particolare il collegamento tra ciclo della performance e Ptpct si è realizzato mediante:

- l'inserimento nel sistema di valutazione 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 riunioni di struttura o altre iniziative dove risulti il livello di partecipazione degli operatori e gli argomenti trattati;

7.4. Il processo di misurazione e valutazione di struttura

La rendicontazione puntuale relativa ai singoli obiettivi avviene acquisendo i dati dalle fonti ufficiali aziendali o regionali, recuperando la documentazione e le relazioni dalle strutture relativamente al conseguimento degli obiettivi qualitativi ed organizzativi (definizione di linee guida, aggiornamento e predisposizione di protocolli clinico/assistenziali, ecc.). In modo che tale valutazione sia supportata da elementi oggettivi.

In particolare i singoli indicatori (KPI) sono classificati in base alla loro fonte:

- da flussi (Fonte: MeS, ARS, NSG, LEA, DWH Aziendale, altri DataBase o applicativi aziendali), il cui risultato deriva dalla fonte stessa,
- obiettivi documentali, trasversali a più strutture o relativi alla singola struttura, per i quali sarà valutata la documentazione prodotta

Per la valutazione degli obiettivi quantitativi il punteggio conseguito è proporzionale alla % di raggiungimento dell'obiettivo, mentre gli obiettivi qualitativi si considerano raggiunti solo se materialmente realizzati e il raggiungimento, espresso in %, è totale, parziale, o nullo, in base a criteri esplicitati all'atto della negoziazione.

Nel caso in cui un obiettivo non è stato raggiunto per cause non imputabili direttamente alla struttura, e documentabile con relazione della struttura sovrastante o di altra struttura afferente alla Direzione, l'obiettivo è sterilizzato e il rispettivo peso è annullato; la valutazione complessiva della scheda risulta dalla proporzione dei punti conseguiti rispetto ai punti totali residui.

Il processo di valutazione di struttura è normato da apposito regolamento opportunamente deliberato (delib. DG n. 22/2020 aggiornato con delib DG n. 275/2021)

7.5. La Performance di struttura – Risultati raggiunti nell'Azienda Toscana Sud Est

Misurazione e valutazione in corso

8. Obiettivi individuali

8.1. La Performance individuale

Il Sistema di Valutazione Individuale dell'Azienda Usl Toscana Sudest a partire dall'annualità 2019 ha la gestione delle schede individuali informatizzata sulla piattaforma: SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE–SIGMA (S.V.I.).

Per l'annualità 2020 date le particolari misure introdotte per fronteggiare l'emergenza COVID intercorsa soprattutto nel primo semestre dell'anno, le tempistiche di avvio ed espletamento dell'iter di valutazione non hanno potuto che risentirne gli effetti e pertanto il calendario eventi è stato il seguente:

- **01/07/2020 – 31/07/2020 – I - FASE PROPEDEUTICA:** periodo questo dedicato alla revisione delle associazioni valutatore – valutati;
- **01/08/2020 – 30/09/2020 – II - EVENTO ASSEGNAZIONE** degli obiettivi individuali e dei comportamenti attesi;
- **01/10/2020 – 30/11/2020 – III - EVENTO VERIFICA INTERMEDIA** - verifica sul perseguimento degli obiettivi e comportamenti attesi assegnati – da effettuarsi qualora il Valutatore rilevi una criticità su obiettivi assegnati o il Valutato la richieda
- **01/12/2020 – 28/02/2021 – IV - EVENTO VALUTAZIONE FINALE** complessiva degli obiettivi e comportamenti assegnati.

Tutto quanto premesso di seguito le fasi del processo nei loro dettagli ed i risultati conseguiti dal personale del Comparto e della Dirigenza dell'Ausl Sudest.

8.2. Iter del processo di valutazione individuale

Attori Interessati

- Dipendenti a tempo determinato e indeterminato e in regime di comando per un totale di n. 10.493 aventi diritto distribuiti per ambito provinciale come riepilogato nello specchietto affiancato;
- Referenti alla Distribuzione, figure individuate al fine di agevolare la diffusione del materiale e delle note informative utili allo svolgimento del processo: Responsabili di Macrostruttura, Direttori di I e II Livello, responsabili di AD/UOC/UOSD/UF/AOP e RELATIVI COORDINATORI, **poco meno di 650 Valutatori**.
- Titolare di P.O. "Coordinamento al Sistema di Valutazione Individuale" responsabile del procedimento e della stesura della relazione sulla valutazione individuale e i relativi referenti per ambito provinciale per un totale di n. 2 unità oltre al Direttore dell'UOC Programmazione, Reclutamento e Relazioni Sindacali.

Fasi del Processo

- **01/07/2020 31/07/2020 – I - FASE PROPEDEUTICA:** periodo questo dedicato alla revisione delle associazioni valutatore – valutati;
- **01/08/2020 – 30/09/2020 – II - EVENTO ASSEGNAZIONE** degli obiettivi individuali e dei comportamenti attesi; Evento poi esteso fino al 30/11/2020
- **01/10/2020 – 30/11/2020 – III - EVENTO VERIFICA INTERMEDIA** - verifica sul perseguimento degli obiettivi e comportamenti attesi assegnati – da effettuarsi qualora il Valutatore rilevi una criticità su obiettivi assegnati o il Valutato la richieda – FASE ANNULLATA
- **01/12/2020 – 28/02/2021 – IV - EVENTO VALUTAZIONE FINALE** complessiva degli obiettivi e comportamenti assegnati.

Per ogni step del processo la documentazione relativa è stata resa disponibile tramite [l'intranet aziendale](#) e tutti gli utenti avvisati con comunicazione su posta elettronica aziendale e rispettati i doveri di trasparenza con pubblicazione sull'apposita sezione del Sito Web Aziendale [Amministrazione Trasparente/Performance/Piano della Performance](#) secondo tempistiche di legge.

Elementi della Valutazione

Sulla base dei Regolamenti vigenti per l'annualità 2019 in considerazione dell'attività svolta in funzione della struttura di afferenza e l'apporto individuale, si ha una diversa pesatura della Valutazione tra Collettiva e Individuale distinta in funzione dell'Area di appartenenza come meglio evidenziato nel prospetto affiancato.

Valutazione	Comparto	Dirigenza
Individuale	20%	40%
Collettiva	80%	60%

Per l'assegnazione degli obiettivi individuali/comportamenti attesi si identificano nella scheda due sezioni distinte:

B1 - Misurazione e valutazione della prestazione individuale: grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e quindi, obiettivi area professionale di riferimento (in coerenza agli obiettivi della struttura di riferimento e in relazione al livello di responsabilità),

B2 - Misurazione e valutazione del comportamento e delle competenze organizzative, per la quale viene affiancata una tabella di indicatori su cui basarsi per delineare quelli più consoni, ma al tempo stesso dare omogeneità alla tipologia di valutazione da esprimere.

Infine, per la definizione dei format di scheda da utilizzare, viene tenuto conto delle attività, degli incarichi professionali e gestionali attribuiti, delle diverse competenze e dei livelli di responsabilità, in modo che il peso degli aspetti gestionali-organizzativi, a fronte di quelli più strettamente tecnico professionali, sia proporzionalmente collegato al ruolo effettivamente svolto, secondo quanto riportato nei prospetti seguenti:

Tipologia di Incarico	Obiettivi Individuali (B1)	Comportamenti Competenze organizzative (B2)
Scheda Dirigente Neo-Assunto (<5 anni)	50	50
Scheda Dir senza Budget >5 anni	60	40
Scheda Dir con Budget	70	30

Categoria/livello	Obiettivi individuali (B1)	Comportamenti Competenze Organizzative (B2)
Posizioni Organizzative /Coordinamenti	70	30
D-Ds	60	40
C	50	50
A-B-Bs	40	60

8.3. Risultati della Valutazione

Misurazione e valutazione in corso