



AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

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

ATTO FIRMATO DIGITALMENTE

DELIBERAZIONE n. 276 data 13-03-2024
PROPOSTA n. 581 data 09-03-2024

Struttura proponente: UOC BILANCIO
Responsabile del procedimento: BERARDI MARIA CRISTINA
Responsabile struttura proponente: BERARDI MARIA CRISTINA

Oggetto: Adozione Bilancio Pluriennale di Previsione 2024/2026 e Bilancio Preventivo Economico Annuale 2024.

Immediatamente eseguibile: NO



Delibera firmata digitalmente



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

OGGETTO: Adozione Bilancio Pluriennale di Previsione 2024/2026 e Bilancio Preventivo Economico Annuale 2024.

II DIRETTORE GENERALE

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

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

Vista la Legge Regione Toscana del 24 febbraio 2005, n. 40 “Disciplina del servizio sanitario regionale” e successive modifiche ed integrazioni;

Richiamati l’articolo 120 e l’art. 121 della suddetta legge, che prevedono, rispettivamente, l’adozione del Bilancio Pluriennale di Previsione e del Bilancio Preventivo Economico Annuale;

Visto il D. Lgs. n. 118 del 23.06.2011 e s.m.i. avente per oggetto: “Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42”, le cui disposizioni si applicano a decorrere dal Bilancio d’esercizio 2012;

Vista la nota regionale, conservata agli atti, Prot. n. AOOGR_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024 della Direzione Sanità, welfare e Coesione Sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici del S.S.R., con la quale sono state fornite le linee guida per la redazione dei Bilanci Preventivi 2024;

Vista inoltre la DGR n. 15 del 08.01.2024 “Assegnazione iniziale di Fondo Sanitario Regionale indistinto per l’esercizio 2024 alle Aziende ed agli Enti del Servizio Sanitario Regionale”, con la quale sono stati assegnati alle aziende e agli enti del servizio sanitario regionale i contributi in c/esercizio provenienti dal Fondo Sanitario Indistinto, autorizzando l’iscrizione di tali valori nel conto economico del bilancio 2024;

Considerato che, come indicato nelle linee guida per la predisposizione del Bilancio preventivo 2024, l’assegnazione iniziale di Fondo Sanitario Indistinto che l’Azienda ospedaliero-universitaria Senese è autorizzata ad iscrivere nel bilancio di previsione, pari ad Euro 75.813.734,55, come avvenuto in passato, sarà integrata con una o più DGR di assegnazione di ulteriori risorse destinate a congruare la quota del fondo di riequilibrio attribuita a ciascuna azienda sanitaria;

Precisato che i bilanci sono stati predisposti seguendo le indicazioni regionali fornite dalla Direzione Sanità, welfare e Coesione Sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici del S.S.R., con la nota sopra citata;

Ricordato che il Bilancio Preventivo Economico Annuale 2024 ed il Bilancio Pluriennale di Previsione 2024/2026 si compongono:

– del Conto Economico Annuale e Pluriennale, redatti secondo lo schema di cui al D. Lgs.



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

118/2011 e s.m.i.;

- del Conto Economico Annuale redatto secondo il Modello Ministeriale (Modello CE);
- della Nota Illustrativa che esplicita i criteri impiegati nell'elaborazione dei bilanci;
- della Relazione del Direttore Generale;
- del Piano degli Investimenti 2024/2026, analitico e sintetico, che definisce gli investimenti da effettuarsi nel triennio e le relative modalità di finanziamento;
- del Piano delle alienazioni;
- del Prospetto delle previsioni dei Flussi di cassa, secondo il modello fornito dalla stessa Regione Toscana.

Ritenuto pertanto opportuno, preso atto di quanto sopra specificato, adottare ai sensi dell'art. 120 e dell'art. 121 della Legge Regione Toscana n. 40/2005 e s.m.i., il Bilancio Pluriennale di Previsione 2024/2026 ed il Bilancio Preventivo Economico Annuale 2024, dando atto che fanno parte integrante e sostanziale del Bilancio:

- il Conto Economico Annuale e Pluriennale, redatti secondo lo schema di cui al D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.;
- il Conto Economico Annuale redatto secondo il Modello Ministeriale (Modello CE);
- la Nota Illustrativa che esplicita i criteri impiegati nell'elaborazione dei bilanci;
- la Relazione del Direttore Generale;
- il Piano degli Investimenti 2024/2026, analitico e sintetico, che definisce gli investimenti da effettuarsi nel triennio e le relative modalità di finanziamento;
- il Piano delle alienazioni;
- il Prospetto delle previsioni dei Flussi di cassa, secondo il modello fornito dalla stessa Regione Toscana.

Ricordato inoltre che il bilancio deve essere trasmesso alla Giunta regionale ai sensi dell'art. 123, c. 2 della L.R. 40/2005 e al Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 42, c. 2 della L.R. 40/2005 e s.m.i.;

Dato atto che il dirigente proponente, anche in veste di responsabile del procedimento, Dott.ssa Maria Cristina Berardi, Direttore della UOC Bilancio, per quanto di sua competenza, attesta la legittimità e la regolarità formale e sostanziale del presente atto;

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

DELIBERA

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



Delibera firmata digitalmente



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

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

- 1) Di adottare ai sensi dell'art. 120 e dell'art. 121 della L.R.T. 40/2005 e s.m.i. il Bilancio Pluriennale di Previsione 2024/2026 ed il Bilancio Preventivo Economico Annuale 2024 comprensivi dei seguenti documenti, Allegato 1), a formarne parte integrante e sostanziale:
 - Conto Economico Annuale 2024 redatto secondo lo schema di cui al D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.;
 - Conto Economico Annuale 2024 redatto secondo il Modello Ministeriale (Modello CE);
 - Conto Economico Pluriennale 2024/2026 redatto secondo lo schema di cui al D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.;
 - Nota Illustrativa che esplicita i criteri impiegati nell'elaborazione dei bilanci;
 - Relazione del Direttore Generale;
- 2) Di allegare inoltre al presente atto i seguenti documenti, Allegato 2), a formarne parte integrante e sostanziale:
 - Piano degli Investimenti 2024/2026, analitico e sintetico, che definisce gli investimenti da effettuarsi nel triennio e le relative modalità di finanziamento;
 - Piano delle alienazioni;
 - Prospetto delle previsioni dei Flussi di cassa, secondo il modello fornito dalla stessa Regione Toscana;
- 3) Di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 42, comma 2, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche e integrazioni;
- 4) Di trasmettere il presente atto alla Giunta Regionale per l'approvazione ai sensi dell'art. 123, c. 2, della L.R.T. n. 40/2005 e s.m.i.

IL DIRETTORE GENERALE

F.to Prof. Antonio Davide Barretta

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

F.to Dott.ssa Maria Silvia Mancini

IL DIRETTORE SANITARIO

F.to Dott.ssa Maria De Marco



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena

C.F. e P. I. 00388300527

Allegato 1)

Conto economico annuale 2024

**Conto economico annuale 2024 secondo
modello CE**

Conto economico pluriennale 2024-2026

Nota Illustrativa

Relazione Direttore Generale

Bilancio Preventivo 2024

CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI BILANCIO <i>Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013</i>	Anno 2024
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	
1) Contributi in c/esercizio	93.279.294
a) Contributi in c/esercizio - da Regione o Provincia Autonoma per quota F.S. regionale	93.039.294
b) Contributi in c/esercizio - extra fondo	100.000
1) <i>Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - vincolati</i>	
2) <i>Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio a titolo di copertura LEA</i>	
3) <i>Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio a titolo di copertura extra LEA</i>	
4) <i>Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - altro</i>	
5) <i>Contributi da aziende sanitarie pubbliche (extra fondo)</i>	
6) <i>Contributi da altri soggetti pubblici</i>	100.000
c) Contributi in c/esercizio - per ricerca	90.000
1) <i>da Ministero della Salute per ricerca corrente</i>	
2) <i>da Ministero della Salute per ricerca finalizzata</i>	
3) <i>da Regione e altri soggetti pubblici</i>	
4) <i>da privati</i>	90.000
d) Contributi in c/esercizio - da privati	50.000
2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	-
3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti	790.000
4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	202.750.928
a) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - ad aziende sanitarie pubbliche	194.325.928
b) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - intramoenia	4.750.000
c) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - altro	3.675.000
5) Concorsi, recuperi e rimborsi	36.353.162
6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	6.000.000
7) Quota contributi in c/capitale imputata nell'esercizio	9.443.260
8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	
9) Altri ricavi e proventi	116.400
Totale A)	348.733.044
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	
1) Acquisti di beni	83.331.868
a) Acquisti di beni sanitari	82.405.093
b) Acquisti di beni non sanitari	926.775
2) Acquisti di servizi sanitari	22.136.052
a) Acquisti di servizi sanitari - Medicina di base	
b) Acquisti di servizi sanitari - Farmaceutica	
c) Acquisti di servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale	714.000
d) Acquisti di servizi sanitari per assistenza riabilitativa	
e) Acquisti di servizi sanitari per assistenza integrativa	
f) Acquisti di servizi sanitari per assistenza protesica	

Bilancio Preventivo 2024

CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI BILANCIO <i>Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013</i>	Anno 2024
g) Acquisti di servizi sanitari per assistenza ospedaliera	444.763
h) Acquisti prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale	
i) Acquisti prestazioni di distribuzione farmaci File F	
j) Acquisti prestazioni termali in convenzione	
k) Acquisti prestazioni di trasporto sanitario	1.189.595
l) Acquisti prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria	61.328
m) Compartecipazione al personale per att. Libero-prof. (intramoenia)	3.100.000
n) Rimborsi Assegni e contributi sanitari	720.000
o) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie	14.982.297
p) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria	924.069
q) Costi per differenziale Tariffe TUC	
3) Acquisti di servizi non sanitari	45.036.742
a) Servizi non sanitari	43.926.742
b) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro non sanitarie	745.000
c) Formazione	365.000
4) Manutenzione e riparazione	12.812.000
5) Godimento di beni di terzi	4.347.792
6) Costi del personale	148.730.400
a) Personale dirigente medico	52.930.000
b) Personale dirigente ruolo sanitario non medico	3.836.400
c) Personale comparto ruolo sanitario	60.905.000
d) Personale dirigente altri ruoli	1.180.000
e) Personale comparto altri ruoli	29.879.000
7) Oneri diversi di gestione	1.755.626
8) Ammortamenti	13.812.000
a) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	157.000
b) Ammortamenti dei Fabbricati	6.320.000
c) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	7.335.000
9) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	610.000
10) Variazione delle rimanenze	
a) Variazione delle rimanenze sanitarie	
b) Variazione delle rimanenze non sanitarie	
11) Accantonamenti	1.406.232
a) Accantonamenti per rischi	380.000
b) Accantonamenti per premio operosità	9.162
c) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi vincolati	180.000
d) Altri accantonamenti	837.070
Totale B)	333.978.712
DIFF. TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	14.754.332

AOOGRT / AD Prot. 0175501 Data 18/03/2024 ore 10:59 Classifica Q.050.040.

Bilancio Preventivo 2024**CONTO ECONOMICO**

SCHEMA DI BILANCIO <i>Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013</i>		Anno 2024
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
1) Interessi attivi ed altri proventi finanziari		
2) Interessi passivi ed altri oneri finanziari		4.182.702
Totale C)	-	4.182.702
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE		
1) Rivalutazioni		
2) Svalutazioni		
Totale D)		-
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI		
1) Proventi straordinari		-
a) Plusvalenze		
b) Altri proventi straordinari		
2) Oneri straordinari		-
a) Minusvalenze		
b) Altri oneri straordinari		
Totale E)		-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)		10.571.630
Y) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO		
1) IRAP		10.231.630
a) IRAP relativa a personale dipendente		9.771.630
b) IRAP relativa a collaboratori e personale assimilato a lavoro dipendente		130.000
c) IRAP relativa ad attività di libera professione (intraoecnia)		250.000
d) IRAP relativa ad attività commerciali		80.000
2) IRES		340.000
3) Accantonamento a fondo imposte (accertamenti, condoni, ecc.)		-
Totale Y)		10.571.630
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO		-

Conto economico 2019

Preventivo

2024 Azienda : 902

		Totale TS001	Totale Sociale TS002	Totale Sanitario TS003	Totale Sanitario - di cui: COVID TS006	Ricavi/Costi Sostenuti per terzi TS005
AA0010)	A.1) Contributi in c/esercizio	93279294	0	93279294	0	0
AA0020)	A.1.A) Contributi da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale	93039294	0	93039294	0	0
AA0030)	A.1.A.1) da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale indistinto	93039294	0	93039294	0	0
AA0031)	A.1.A.1.1) Finanziamento indistinto	17225560	0	17225560	0	0
AA0032)	A.1.A.1.2) Finanziamento indistinto finalizzato da Regione	0	0	0	0	0
AA0033)	A.1.A.1.3) Funzioni	75813734	0	75813734	0	0
AA0034)	A.1.A.1.3.A) Funzioni - Pronto Soccorso	11634702	0	11634702	0	0
AA0035)	A.1.A.1.3.B) Funzioni - Altro	64179032	0	64179032	0	0
AA0036)	A.1.A.1.4) Quota finalizzata per il Piano aziendale di cui all'art. 1, comma 528, L. 208/2015	0	0	0	0	0
AA0040)	A.1.A.2) da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale vincolato	0	0	0	0	0
AA0050)	A.1.B) Contributi c/esercizio (extra fondo)	100000	0	100000	0	0
AA0060)	A.1.B.1) da Regione o Prov. Aut. (extra fondo)	0	0	0	0	0
AA0070)	A.1.B.1.1) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) vincolati	0	0	0	0	0
AA0080)	A.1.B.1.2) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio regionale a titolo di copertura LEA	0	0	0	0	0
AA0090)	A.1.B.1.3) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio regionale a titolo di copertura extra LEA	0	0	0	0	0
AA0100)	A.1.B.1.4) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Altro	0	0	0	0	0
AA0110)	A.1.B.2) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione o Prov. Aut. (extra fondo)	0	0	0	0	0
AA0120)	A.1.B.2.1) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione o Prov. Aut. (extra fondo) vincolati	0	0	0	0	0
AA0130)	A.1.B.2.2) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione o Prov. Aut. (extra fondo) altro	0	0	0	0	0
AA0140)	A.1.B.3) Contributi da Ministero della Salute e da altri soggetti pubblici (extra fondo)	100000	0	100000	0	0
AA0141)	A.1.B.3.1) Contributi da Ministero della Salute (extra fondo)	0	0	0	0	0
AA0150)	A.1.B.3.2) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) vincolati	100000	0	100000	0	0
AA0160)	A.1.B.3.3) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) L. 210/92	0	0	0	0	0
AA0170)	A.1.B.3.4) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) altro	0	0	0	0	0
AA0171)	A.1.B.3.5) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo)-in attuazione dell'art.79, comma 1 sexies lettera c), del D.L. 112/2008, convertito con legge 133/2008 e della legge 23/12/2009 n. 191	0	0	0	0	0
AA0180)	A.1.C) Contributi c/esercizio per ricerca	90000	0	90000	0	0
AA0190)	A.1.C.1) Contributi da Ministero della Salute per ricerca corrente	0	0	0	0	0
AA0200)	A.1.C.2) Contributi da Ministero della Salute per ricerca finalizzata	0	0	0	0	0
AA0210)	A.1.C.3) Contributi da Regione ed altri soggetti pubblici per ricerca	0	0	0	0	0
AA0220)	A.1.C.4) Contributi da privati per ricerca	90000	0	90000	0	0
AA0230)	A.1.D) Contributi c/esercizio da privati	50000	0	50000	0	0
AA0240)	A.2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	0	0	0	0	0
AA0250)	A.2.A) Rettifica contributi in c/esercizio per destinazione ad investimenti - da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale	0	0	0	0	0
AA0260)	A.2.B) Rettifica contributi in c/esercizio per destinazione ad investimenti - altri contributi	0	0	0	0	0
AA0270)	A.3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi finalizzati e vincolati di esercizi precedenti	790000	0	790000	0	0
AA0271)	A.3.A) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale indistinto finalizzato	0	0	0	0	0
AA0280)	A.3.B) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale vincolato	300000	0	300000	0	0
AA0290)	A.3.C) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da soggetti pubblici (extra fondo) vincolati	100000	0	100000	0	0
AA0300)	A.3.D) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti per ricerca	300000	0	300000	0	0

AA0310)	A.3.E) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti da privati	90000	0	90000	0	0
AA0320)	A.4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	202750928	0	202750928	0	0
AA0330)	A.4.A) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici	194370928	0	194370928	0	0
AA0340)	A.4.A.1) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad Aziende sanitarie pubbliche della Regione	174831209	0	174831209	0	0
RR0341)	A.4.A.1.a) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad Aziende sanitarie pubbliche della Regione a compensazione	168031209	0	168031209	0	0
RR0342)	A.4.A.1.b) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad Aziende sanitarie pubbliche della Regione a fatturazione diretta	6800000	0	6800000	0	0
AA0350)	A.4.A.1.1) Prestazioni di ricovero - infraregione	112493276	0	112493276	0	0
RR0351)	A.4.A.1.1.a) Prestazioni di ricovero a compensazione	111993276	0	111993276	0	0
RR0352)	A.4.A.1.1.b) Prestazioni di ricovero a fatturazione diretta	500000	0	500000	0	0
AA0360)	A.4.A.1.2) Prestazioni di specialistica ambulatoriale - infraregione	40907177	0	40907177	0	0
RR0361)	A.4.A.1.2.a) Prestazioni di specialistica ambulatoriale a compensazione	34607177	0	34607177	0	0
RR0362)	A.4.A.1.2.b) Prestazioni di specialistica ambulatoriale a fatturazione diretta	6300000	0	6300000	0	0
AA0361)	A.4.A.1.3) Prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - infraregione	5224003	0	5224003	0	0
RR0363)	A.4.A.1.3.a) Prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - infraregione a compensazione	5224003	0	5224003	0	0
RR0364)	A.4.A.1.3.b) Prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - infraregione a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0370)	A.4.A.1.4) Prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale - infraregione	0	0	0	0	0
RR0371)	A.4.A.1.4.a) Prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale a compensazione	0	0	0	0	0
RR0372)	A.4.A.1.4.b) Prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0380)	A.4.A.1.5) Prestazioni di File F - infraregione	16110934	0	16110934	0	0
RR0381)	A.4.A.1.5.a) Prestazioni di File F a compensazione	16110934	0	16110934	0	0
RR0382)	A.4.A.1.5.b) Prestazioni di File F a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0390)	A.4.A.1.6) Prestazioni servizi MMG, PLS, Contin. assistenziale - infraregione	0	0	0	0	0
RR0391)	A.4.A.1.6.a) Prestazioni servizi MMG, PLS, Contin. Assistenziale a compensazione	0	0	0	0	0
RR0392)	A.4.A.1.6.b) Prestazioni servizi MMG, PLS, Contin. Assistenziale a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0400)	A.4.A.1.7) Prestazioni servizi farmaceutica convenzionata - infraregione	0	0	0	0	0
RR0401)	A.4.A.1.7.a) Prestazioni servizi farmaceutica convenzionata a compensazione	0	0	0	0	0
RR0402)	A.4.A.1.7.b) Prestazioni servizi farmaceutica convenzionata a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0410)	A.4.A.1.8) Prestazioni termali - infraregione	0	0	0	0	0
RR0411)	A.4.A.1.8.a) Prestazioni termali a compensazione	0	0	0	0	0
RR0412)	A.4.A.1.8.b) Prestazioni termali a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0420)	A.4.A.1.9) Prestazioni trasporto ambulanze ed elisoccorso - infraregione	0	0	0	0	0
RR0421)	A.4.A.1.9.a) Prestazioni trasporto ambulanze ed elisoccorso a compensazione	0	0	0	0	0
RR0422)	A.4.A.1.9.b) Prestazioni trasporto ambulanze ed elisoccorso a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0421)	A.4.A.1.10) Prestazioni assistenza integrativa - infraregione	0	0	0	0	0
RR0423)	A.4.A.1.10.a) Prestazioni assistenza integrativa a compensazione	0	0	0	0	0
RR0424)	A.4.A.1.10.b) Prestazioni assistenza integrativa a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0422)	A.4.A.1.11) Prestazioni assistenza protesica - infraregione	0	0	0	0	0
RR0425)	A.4.A.1.11.a) Prestazioni assistenza protesica a compensazione	0	0	0	0	0
RR0426)	A.4.A.1.11.b) Prestazioni assistenza protesica a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0423)	A.4.A.1.12) Prestazioni assistenza riabilitativa extraospedaliera - infraregione	95819	0	95819	0	0
RR0427)	A.4.A.1.12.a) Prestazioni assistenza riabilitativa extraospedaliera a compensazione	95819	0	95819	0	0
RR0428)	A.4.A.1.12.b) Prestazioni assistenza riabilitativa extraospedaliera a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0424)	A.4.A.1.13) Ricavi per cessione di emocomponenti e cellule staminali - infraregione	0	0	0	0	0

RR0429)	A.4.A.1.13.a) Ricavi per cessione di emocomponenti e cellule staminali a compensazione	0	0	0	0	0
RR0430)	A.4.A.1.13.b) Ricavi per cessione di emocomponenti e cellule staminali a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0425)	A.4.A.1.14) Prestazioni assistenza domiciliare integrata (ADI) - infraregione	0	0	0	0	0
AA0430)	A.4.A.1.15) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria - infraregione	0	0	0	0	0
RR0431)	A.4.A.1.15.a) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria a compensazione	0	0	0	0	0
RR0432)	A.4.A.1.15.b) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0440)	A.4.A.2) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad altri soggetti pubblici	45000	0	45000	0	0
AA0450)	A.4.A.3) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione	19494719	0	19494719	0	0
RR0451)	A.4.A.3.a) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione a compensazione	19274719	0	19274719	0	0
RR0452)	A.4.A.3.b) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione a fatturazione diretta	220000	0	220000	0	0
AA0460)	A.4.A.3.1) Prestazioni di ricovero - extraregione	14042041	0	14042041	0	0
AA0470)	A.4.A.3.2) Prestazioni ambulatoriali - extraregione	3322953	0	3322953	0	0
AA0471)	A.4.A.3.3) Prestazioni pronto soccorso non seguite da ricovero - extraregione	396228	0	396228	0	0
AA0480)	A.4.A.3.4) Prestazioni di psichiatria non soggetta a compensazione (resid. e semiresid.) - extraregione	0	0	0	0	0
AA0490)	A.4.A.3.5) Prestazioni di File F - extraregione	1513497	0	1513497	0	0
AA0500)	A.4.A.3.6) Prestazioni servizi MMG, PLS, Contin. assistenziale Extraregione	0	0	0	0	0
AA0510)	A.4.A.3.7) Prestazioni servizi farmaceutica convenzionata Extraregione	0	0	0	0	0
AA0520)	A.4.A.3.8) Prestazioni termali Extraregione	0	0	0	0	0
AA0530)	A.4.A.3.9) Prestazioni trasporto ambulanze ed elisoccorso Extraregione	0	0	0	0	0
AA0541)	A.4.A.3.10) Prestazioni assistenza integrativa da pubblico (extraregione)	0	0	0	0	0
AA0542)	A.4.A.3.11) Prestazioni assistenza protesica da pubblico (extraregione)	0	0	0	0	0
AA0550)	A.4.A.3.12) Ricavi per cessione di emocomponenti e cellule staminali Extraregione	0	0	0	0	0
AA0560)	A.4.A.3.13) Ricavi GSA per differenziale saldo mobilita' interregionale	0	0	0	0	0
AA0561)	A.4.A.3.14) Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione	0	0	0	0	0
AA0570)	A.4.A.3.15) Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria non soggette a compensazione Extraregione	220000	0	220000	0	0
AA0580)	A.4.A.3.15.A) Prestazioni di assistenza riabilitativa non soggette a compensazione Extraregione	0	0	0	0	0
AA0590)	A.4.A.3.15.B) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria non soggette a compensazione Extraregione	220000	0	220000	0	0
AA0600)	A.4.A.3.16) Altre prestazioni sanitarie a rilevanza sanitaria - Mobilita' attiva Internazionale	0	0	0	0	0
AA0601)	A.4.A.3.17) Altre prestazioni sanitarie a rilevanza sanitaria - Mobilita' attiva Internazionale rilevata dalle AO, AOU, IRCCS.	0	0	0	0	0
AA0602)	A.4.A.3.18) Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria ad Aziende sanitarie e casse mutua estera - (fatturate direttamente)	0	0	0	0	0
AA0610)	A.4.B) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate da privati v/residenti Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0620)	A.4.B.1) Prestazioni di ricovero da priv. Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0630)	A.4.B.2) Prestazioni ambulatoriali da priv. Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0631)	A.4.B.3) Prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero da priv. Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0640)	A.4.B.4) Prestazioni di File F da priv. Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0

AA0650)	A.4.B.5) Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate da privati v/residenti Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0660)	A.4.C) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a privati	3630000	0	3630000	0	0
AA0670)	A.4.D) Ricavi per prestazioni sanitarie erogate in regime di intramoenia	4750000	0	4750000	0	0
AA0680)	A.4.D.1) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Area ospedaliera	400000	0	400000	0	0
AA0690)	A.4.D.2) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Area specialistica	4000000	0	4000000	0	0
AA0700)	A.4.D.3) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Area sanita' pubblica	0	0	0	0	0
AA0710)	A.4.D.4) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c), d) ed ex art. 57-58)	0	0	0	0	0
AA0720)	A.4.D.5) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c), d) ed ex art. 57-58) (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	350000	0	350000	0	0
AA0730)	A.4.D.6) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Altro	0	0	0	0	0
AA0740)	A.4.D.7) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Altro (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	0	0	0	0	0
AA0750)	A.5) Concorsi, recuperi e rimborsi	36353162	0	36353162	0	0
AA0760)	A.5.A) Rimborsi assicurativi	5000	0	5000	0	0
AA0770)	A.5.B) Concorsi, recuperi e rimborsi da Regione	0	0	0	0	0
AA0780)	A.5.B.1) Rimborso degli oneri stipendiali del personale dell'azienda in posizione di comando presso la Regione	0	0	0	0	0
AA0790)	A.5.B.2) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte della Regione	0	0	0	0	0
AA0800)	A.5.C) Concorsi, recuperi e rimborsi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	3735302	0	3735302	0	0
AA0810)	A.5.C.1) Rimborso degli oneri stipendiali del personale dipendente dell'azienda in posizione di comando presso Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
AA0820)	A.5.C.2) Rimborsi per acquisto beni da parte di Aziende sanitarie pubbliche della Regione	3655302	0	3655302	0	0
AA0830)	A.5.C.3) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte di Aziende sanitarie pubbliche della Regione	80000	0	80000	0	0
AA0831)	A.5.C.4) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte della Regione - GSA	0	0	0	0	0
AA0840)	A.5.D) Concorsi, recuperi e rimborsi da altri soggetti pubblici	1329600	0	1329600	0	0
AA0850)	A.5.D.1) Rimborso degli oneri stipendiali del personale dipendente dell'azienda in posizione di comando presso altri soggetti pubblici	134600	0	134600	0	0
AA0860)	A.5.D.2) Rimborsi per acquisto beni da parte di altri soggetti pubblici	5000	0	5000	0	0
AA0870)	A.5.D.3) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte di altri soggetti pubblici	1190000	0	1190000	0	0
AA0880)	A.5.E) Concorsi, recuperi e rimborsi da privati	31283260	0	31283260	0	0
AA0890)	A.5.E.1) Rimborso da aziende farmaceutiche per Pay back	1067923	0	1067923	0	0
AA0900)	A.5.E.1.1) Pay-back per il superamento del tetto della spesa farmaceutica territoriale	0	0	0	0	0
AA0910)	A.5.E.1.2) Pay-back per superamento del tetto della spesa farmaceutica ospedaliera	1067923	0	1067923	0	0
AA0920)	A.5.E.1.3) Ulteriore Pay-back	0	0	0	0	0
AA0921)	A.5.E.2) Rimborso per Pay back sui dispositivi medici	27215337	0	27215337	0	0
AA0930)	A.5.E.3) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da privati	3000000	0	3000000	0	0
AA0940)	A.6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	6000000	0	6000000	0	0
AA0950)	A.6.A) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie - Ticket sulle prestazioni di specialistica ambulatoriale e APA-PAC	5500000	0	5500000	0	0
AA0960)	A.6.B) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie - Ticket sul pronto soccorso	500000	0	500000	0	0
AA0970)	A.6.C) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket) - Altro	0	0	0	0	0
AA0980)	A.7) Quota contributi c/capitale imputata all'esercizio	9443260	0	9443260	0	0
AA0990)	A.7.A) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per investimenti dallo Stato	2700000	0	2700000	0	0
AA1000)	A.7.B) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per investimenti da Regione	3420000	0	3420000	0	0
AA1010)	A.7.C) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per beni di prima dotazione	0	0	0	0	0
AA1020)	A.7.D) Quota imputata all'esercizio dei contributi in c/ esercizio FSR destinati ad investimenti	3200000	0	3200000	0	0
AA1030)	A.7.E) Quota imputata all'esercizio degli altri contributi in c/ esercizio destinati ad investimenti	23260	0	23260	0	0
AA1040)	A.7.F) Quota imputata all'esercizio di altre poste del patrimonio netto	100000	0	100000	0	0

AA1050)	A.8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0	0
AA1060)	A.9) Altri ricavi e proventi	116400	0	116400	0	0
AA1070)	A.9.A) Ricavi per prestazioni non sanitarie	22400	0	22400	0	0
AA1080)	A.9.B) Fitti attivi ed altri proventi da attivita' immobiliari	14000	0	14000	0	0
AA1090)	A.9.C) Altri proventi diversi	80000	0	80000	0	0
RR1100)	A.10) Totale voci da consolidare attive	178916511	0	178916511	0	0
AZ9999)	Totale valore della produzione (A)	348733044	0	348733044	0	0
BA0010)	B.1) Acquisti di beni	83331868	0	83331868	0	0
BA0020)	B.1.A) Acquisti di beni sanitari	82405093	0	82405093	0	0
BA0030)	B.1.A.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	27626000	0	27626000	0	0
BA0040)	B.1.A.1.1) Medicinali con AIC, ad eccezione di vaccini, emoderivati di produzione regionale, ossigeno e altri gas medicali	26831000	0	26831000	0	0
BA0050)	B.1.A.1.2) Medicinali senza AIC	451000	0	451000	0	0
BA0051)	B.1.A.1.3) Ossigeno e altri gas medicali	344000	0	344000	0	0
BA0060)	B.1.A.1.4) Emoderivati di produzione regionale	0	0	0	0	0
BA0061)	B.1.A.1.4.1) Emoderivati di produzione regionale da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale	0	0	0	0	0
BA0062)	B.1.A.1.4.2) Emoderivati di produzione regionale da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
BA0063)	B.1.A.1.4.3) Emoderivati di produzione regionale da altri soggetti	0	0	0	0	0
BA0070)	B.1.A.2) Sangue ed emocomponenti	0	0	0	0	0
BA0080)	B.1.A.2.1) da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) à Mobilita' intraregionale	0	0	0	0	0
BA0090)	B.1.A.2.2) da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche extra Regione) à Mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
BA0100)	B.1.A.2.3) da altri soggetti	0	0	0	0	0
BA0210)	B.1.A.3) Dispositivi medici	49535850	0	49535850	0	0
BA0220)	B.1.A.3.1) Dispositivi medici	36573100	0	36573100	0	0
BA0230)	B.1.A.3.2) Dispositivi medici impiantabili attivi	3310750	0	3310750	0	0
BA0240)	B.1.A.3.3) Dispositivi medico diagnostici in vitro (IVD)	9652000	0	9652000	0	0
BA0250)	B.1.A.4) Prodotti dietetici	74180	0	74180	0	0
BA0260)	B.1.A.5) Materiali per la profilassi (vaccini)	23850	0	23850	0	0
BA0270)	B.1.A.6) Prodotti chimici	1155300	0	1155300	0	0
BA0280)	B.1.A.7) Materiali e prodotti per uso veterinario	0	0	0	0	0
BA0290)	B.1.A.8) Altri beni e prodotti sanitari	965000	0	965000	0	0
BA0300)	B.1.A.9) Beni e prodotti sanitari da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	3024913	0	3024913	0	0
BA0301)	B.1.A.9.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	45000	0	45000	0	0
BA0303)	B.1.A.9.3) Dispositivi medici	30000	0	30000	0	0
BA0304)	B.1.A.9.4) Prodotti dietetici	0	0	0	0	0
BA0305)	B.1.A.9.5) Materiali per la profilassi (vaccini)	0	0	0	0	0
BA0306)	B.1.A.9.6) Prodotti chimici	0	0	0	0	0
BA0307)	B.1.A.9.7) Materiali e prodotti per uso veterinario	0	0	0	0	0
BA0308)	B.1.A.9.8) Altri beni e prodotti sanitari	2949913	0	2949913	0	0
BA0310)	B.1.B) Acquisti di beni non sanitari	926775	0	926775	0	0
BA0320)	B.1.B.1) Prodotti alimentari	0	0	0	0	0
BA0330)	B.1.B.2) Materiali di guardaroba, di pulizia e di convivenza in genere	80000	0	80000	0	0
BA0340)	B.1.B.3) Combustibili, carburanti e lubrificanti	21037	0	21037	0	0
BA0350)	B.1.B.4) Supporti informatici e cancelleria	185000	0	185000	0	0
BA0360)	B.1.B.5) Materiale per la manutenzione	44440	0	44440	0	0
BA0370)	B.1.B.6) Altri beni e prodotti non sanitari	596298	0	596298	0	0
BA0380)	B.1.B.7) Beni e prodotti non sanitari da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA0390)	B.2) Acquisti di servizi	67172794	0	67172794	0	0
BA0400)	B.2.A) Acquisti servizi sanitari	22136052	0	22136052	0	0
SS0401)	B.2.A.a) Mobilita' intraregione passiva totale a compensazione	277591	0	277591	0	0
SS0402)	B.2.A.b) Mobilita' intraregione passiva totale a fatturazione diretta	675000	0	675000	0	0
SS0404)	B.2.A.a) Mobilita' extraregione passiva totale a compensazione	0	0	0	0	0
SS0405)	B.2.A.b) Mobilita' extraregione passiva totale a fatturazione diretta	61328	0	61328	0	0
BA0410)	B.2.A.1) Acquisti servizi sanitari per medicina di base	0	0	0	0	0
BA0420)	B.2.A.1.1) - da convenzione (medicina di base)	0	0	0	0	0
BA0430)	B.2.A.1.1.A) Costi per assistenza MMG	0	0	0	0	0
BA0440)	B.2.A.1.1.B) Costi per assistenza PLS	0	0	0	0	0
BA0450)	B.2.A.1.1.C) Costi per assistenza Continuita' assistenziale	0	0	0	0	0
BA0460)	B.2.A.1.1.D) Altro (medicina dei servizi, psicologi, medici 118, ecc)	0	0	0	0	0
BA0470)	B.2.A.1.2) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (medicina di base)	0	0	0	0	0

SS0471	B.2.A.1.2.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (medicina di base)	0	0	0	0	0
SS0472	B.2.A.1.2.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (medicina di base)	0	0	0	0	0
BA0480	B.2.A.1.3) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche Extraregione) - Mobilita' extraregionale (medicina di base)	0	0	0	0	0
BA0490	B.2.A.2) Acquisti servizi sanitari per farmaceutica	0	0	0	0	0
BA0500	B.2.A.2.1) - da convenzione (farmaceutica)	0	0	0	0	0
BA0510	B.2.A.2.2) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)- Mobilita' intraregionale (farmaceutica)	0	0	0	0	0
SS0511	B.2.A.2.2.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (farmaceutica)	0	0	0	0	0
SS0512	B.2.A.2.2.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (farmaceutica)	0	0	0	0	0
BA0520	B.2.A.2.3) - da pubblico (Extraregione) (farmaceutica)	0	0	0	0	0
BA0530	B.2.A.3) Acquisti servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale	714000	0	714000	0	0
BA0540	B.2.A.3.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (specialistica ambulatoriale)	541428	0	541428	0	0
SS0541	B.2.A.3.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a compensazione (specialistica ambulatoriale)	76428	0	76428	0	0
SS0542	B.2.A.3.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a fatturazione diretta (specialistica ambulatoriale)	465000	0	465000	0	0
BA0541	B.2.A.3.2) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	0	0	0	0	0
SS0543	B.2.A.3.2.a) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a compensazione	0	0	0	0	0
SS0544	B.2.A.3.2.b) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
BA0550	B.2.A.3.3) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (specialistica ambulatoriale)	0	0	0	0	0
BA0551	B.2.A.3.4) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione)	0	0	0	0	0
BA0560	B.2.A.3.5) - da pubblico (Extraregione) (specialistica ambulatoriale)	0	0	0	0	0
BA0561	B.2.A.3.6) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (Extraregione)	0	0	0	0	0
BA0570	B.2.A.3.7) - da privato - Medici SUMAI	125549	0	125549	0	0
BA0580	B.2.A.3.8) - da privato (specialistica ambulatoriale)	47023	0	47023	0	0
BA0590	B.2.A.3.8.A) Servizi sanitari per assistenza specialistica da IRCCS privati e Policlinici privati	0	0	0	0	0
BA0591	B.2.A.3.8.B) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da IRCCS privati e Policlinici privati	0	0	0	0	0
BA0600	B.2.A.3.8.C) Servizi sanitari per assistenza specialistica da Ospedali Classificati privati	0	0	0	0	0
BA0601	B.2.A.3.8.D) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da Ospedali Classificati privati	0	0	0	0	0
BA0610	B.2.A.3.8.E) Servizi sanitari per assistenza specialistica da Case di Cura private	0	0	0	0	0
BA0611	B.2.A.3.8.F) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da Case di Cura private	0	0	0	0	0
BA0620	B.2.A.3.8.G) Servizi sanitari per assistenza specialistica da altri privati	47023	0	47023	0	0
BA0621	B.2.A.3.8.H) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da altri privati	0	0	0	0	0
BA0630	B.2.A.3.9) - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in compensazione) (specialistica ambulatoriale)	0	0	0	0	0
BA0631	B.2.A.3.10) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in compensazione)	0	0	0	0	0
BA0640	B.2.A.4) Acquisti servizi sanitari per assistenza riabilitativa	0	0	0	0	0
BA0650	B.2.A.4.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0

SS0651	B.2.A.4.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
SS0652	B.2.A.4.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
BA0660	B.2.A.4.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
BA0670	B.2.A.4.3) - da pubblico (Extraregione) non soggetti a compensazione (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
BA0680	B.2.A.4.4) - da privato (intraregionale) (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
BA0690	B.2.A.4.5) - da privato (extraregionale) (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
BA0700	B.2.A.5) Acquisti servizi sanitari per assistenza integrativa	0	0	0	0	0
BA0710	B.2.A.5.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
SS0711	B.2.A.5.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
SS0712	B.2.A.5.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
BA0720	B.2.A.5.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
BA0730	B.2.A.5.3) - da pubblico (Extraregione) (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
BA0740	B.2.A.5.4) - da privato (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
BA0750	B.2.A.6) Acquisti servizi sanitari per assistenza protesica	0	0	0	0	0
BA0760	B.2.A.6.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
SS0761	B.2.A.6.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
SS0762	B.2.A.6.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
BA0770	B.2.A.6.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
BA0780	B.2.A.6.3) - da pubblico (Extraregione) (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
BA0790	B.2.A.6.4) - da privato (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
BA0800	B.2.A.7) Acquisti servizi sanitari per assistenza ospedaliera	444763	0	444763	0	0
BA0810	B.2.A.7.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (assistenza ospedaliera)	411163	0	411163	0	0
SS0811	B.2.A.7.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a compensazione (assistenza ospedaliera)	201163	0	201163	0	0
SS0812	B.2.A.7.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a fatturazione diretta (assistenza ospedaliera)	210000	0	210000	0	0
BA0820	B.2.A.7.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (assistenza ospedaliera)	33600	0	33600	0	0
BA0830	B.2.A.7.3) - da pubblico (Extraregione) (assistenza ospedaliera)	0	0	0	0	0
BA0840	B.2.A.7.4) - da privato (assistenza ospedaliera)	0	0	0	0	0
BA0850	B.2.A.7.4.A) Servizi sanitari per assistenza ospedaliera da IRCCS privati e Policlinici privati	0	0	0	0	0
BA0860	B.2.A.7.4.B) Servizi sanitari per assistenza ospedaliera da Ospedali Classificati privati	0	0	0	0	0
BA0870	B.2.A.7.4.C) Servizi sanitari per assistenza ospedaliera da Case di Cura private	0	0	0	0	0
BA0880	B.2.A.7.4.D) Servizi sanitari per assistenza ospedaliera da altri privati	0	0	0	0	0
BA0890	B.2.A.7.5) - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in compensazione) (assistenza ospedaliera)	0	0	0	0	0
BA0900	B.2.A.8) Acquisto prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale	0	0	0	0	0
BA0910	B.2.A.8.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (psichiatria)	0	0	0	0	0
SS0911	B.2.A.8.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (psichiatria)	0	0	0	0	0
SS0912	B.2.A.8.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (psichiatria)	0	0	0	0	0
BA0920	B.2.A.8.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (psichiatria)	0	0	0	0	0
BA0930	B.2.A.8.3) - da pubblico (Extraregione) - non soggette a compensazione (psichiatria)	0	0	0	0	0

BA0940	B.2.A.8.4) - da privato (intraregionale) (psichiatria)	0	0	0	0	0
BA0950	B.2.A.8.5) - da privato (extraregionale) (psichiatria)	0	0	0	0	0
BA0960	B.2.A.9) Acquisto prestazioni di distribuzione farmaci File F	0	0	0	0	0
BA0970	B.2.A.9.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (File F)	0	0	0	0	0
SS0971	B.2.A.9.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (File F)	0	0	0	0	0
SS0972	B.2.A.9.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (File F)	0	0	0	0	0
BA0980	B.2.A.9.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (File F)	0	0	0	0	0
BA0990	B.2.A.9.3) - da pubblico (Extraregione) (File F)	0	0	0	0	0
BA1000	B.2.A.9.4) - da privato (intraregionale) (File F)	0	0	0	0	0
BA1010	B.2.A.9.5) - da privato (extraregionale) (File F)	0	0	0	0	0
BA1020	B.2.A.9.6) - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in compensazione) (File F)	0	0	0	0	0
BA1030	B.2.A.10) Acquisto prestazioni termali in convenzione	0	0	0	0	0
BA1040	B.2.A.10.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
SS1041	B.2.A.10.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
SS1042	B.2.A.10.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1050	B.2.A.10.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1060	B.2.A.10.3) - da pubblico (Extraregione) (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1070	B.2.A.10.4) - da privato (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1080	B.2.A.10.5) - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in compensazione) (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1090	B.2.A.11) Acquisto prestazioni di trasporto sanitario	1189595	0	1189595	0	0
BA1100	B.2.A.11.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (trasporto sanitario)	0	0	0	0	0
SS1101	B.2.A.11.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (trasporto sanitario)	0	0	0	0	0
SS1102	B.2.A.11.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (trasporto sanitario)	0	0	0	0	0
BA1110	B.2.A.11.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (trasporto sanitario)	0	0	0	0	0
BA1120	B.2.A.11.3) - da pubblico (Extraregione) (trasporto sanitario)	0	0	0	0	0
BA1130	B.2.A.11.4) - da privato (trasporto sanitario)	1189595	0	1189595	0	0
BA1140	B.2.A.12) Acquisto prestazioni Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria	61328	0	61328	0	0
BA1150	B.2.A.12.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	0	0	0	0	0
BA1151	B.2.A.12.1.A) Assistenza domiciliare integrata (ADI)	0	0	0	0	0
BA1152	B.2.A.12.1.B) Altre prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria	0	0	0	0	0
SS1151	B.2.A.12.1.B.a) Altre prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria a compensazione	0	0	0	0	0
SS1152	B.2.A.12.1.B.b) Altre prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
BA1160	B.2.A.12.2) - da pubblico (altri soggetti pubblici della Regione) (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	0	0	0	0	0
BA1161	B.2.A.12.3) - da pubblico (Extraregione) - Acquisto di Altre prestazioni sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione	0	0	0	0	0
BA1170	B.2.A.12.4) - da pubblico (Extraregione) non soggette a compensazione (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	61328	0	61328	0	0
BA1180	B.2.A.12.5) - da privato (intraregionale) (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	0	0	0	0	0
BA1190	B.2.A.12.6) - da privato (extraregionale) (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	0	0	0	0	0
BA1200	B.2.A.13) Compartecipazione al personale per att. libero-prof. (intramoenia)	3100000	0	3100000	0	0

BA1210	B.2.A.13.1) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Area ospedaliera	300000	0	300000	0	0
BA1220	B.2.A.13.2) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia- Area specialistica	2800000	0	2800000	0	0
BA1230	B.2.A.13.3) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Area sanita' pubblica	0	0	0	0	0
BA1240	B.2.A.13.4) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c), d) ed ex Art. 57-58)	0	0	0	0	0
BA1250	B.2.A.13.5) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c), d) ed ex Art. 57-58) (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	0	0	0	0	0
BA1260	B.2.A.13.6) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Altro	0	0	0	0	0
BA1270	B.2.A.13.7) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Altro (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	0	0	0	0	0
BA1280	B.2.A.14) Rimborsi, assegni e contributi sanitari	720000	0	720000	0	0
BA1290	B.2.A.14.1) Contributi ad associazioni di volontariato	170000	0	170000	0	0
BA1300	B.2.A.14.2) Rimborsi per cure all'estero	0	0	0	0	0
BA1310	B.2.A.14.3) Contributi a societa' partecipate e/o enti dipendenti della Regione	0	0	0	0	0
BA1320	B.2.A.14.4) Contributo Legge 210/92	0	0	0	0	0
BA1330	B.2.A.14.5) Altri rimborsi, assegni e contributi	450000	0	450000	0	0
BA1340	B.2.A.14.6) Rimborsi, assegni e contributi v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	100000	0	100000	0	0
BA1341	B.2.A.14.7) Rimborsi, assegni e contributi v/Regione - GSA	0	0	0	0	0
BA1350	B.2.A.15) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie	14982297	0	14982297	0	0
BA1360	B.2.A.15.1) Consulenze sanitarie e sociosan. da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	10000	0	10000	0	0
BA1370	B.2.A.15.2) Consulenze sanitarie e sociosanit. da terzi - Altri soggetti pubblici	0	0	0	0	0
BA1380	B.2.A.15.3) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro sanitarie e socios. da privato	14972297	0	14972297	0	0
BA1390	B.2.A.15.3.A) Consulenze sanitarie da privato - articolo 55, comma 2, CCNL 8 giugno 2000	950000	0	950000	0	0
BA1400	B.2.A.15.3.B) Altre consulenze sanitarie e sociosanitarie da privato	950000	0	950000	0	0
BA1410	B.2.A.15.3.C) Collaborazioni coordinate e continuative sanitarie e socios. da privato	717297	0	717297	0	0
BA1420	B.2.A.15.3.D) Indennita' a personale universitario - area sanitaria	11650000	0	11650000	0	0
BA1430	B.2.A.15.3.E) Lavoro interinale - area sanitaria	135000	0	135000	0	0
BA1440	B.2.A.15.3.F) Altre collaborazioni e prestazioni di lavoro - area sanitaria	570000	0	570000	0	0
BA1450	B.2.A.15.4) Rimborso oneri stipendiali del personale sanitario in comando	0	0	0	0	0
BA1460	B.2.A.15.4.A) Rimborso oneri stipendiali personale sanitario in comando da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA1470	B.2.A.15.4.B) Rimborso oneri stipendiali personale sanitario in comando da Regioni, soggetti pubblici e da Universita'	0	0	0	0	0
BA1480	B.2.A.15.4.C) Rimborso oneri stipendiali personale sanitario in comando da aziende di altre Regioni (Extraregione)	0	0	0	0	0
BA1490	B.2.A.16) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria	924069	0	924069	0	0
BA1500	B.2.A.16.1) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico - Aziende sanitarie pubbliche della Regione	150000	0	150000	0	0
BA1510	B.2.A.16.2) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico - Altri soggetti pubblici della Regione	774069	0	774069	0	0
BA1520	B.2.A.16.3) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico (Extraregione)	0	0	0	0	0
BA1530	B.2.A.16.4) Altri servizi sanitari da privato	0	0	0	0	0
BA1540	B.2.A.16.5) Costi per servizi sanitari - Mobilita' internazionale passiva	0	0	0	0	0
BA1541	B.2.A.16.6) Costi per servizi sanitari - Mobilita' internazionale passiva rilevata dalle ASL	0	0	0	0	0
BA1542	B.2.A.16.7) Costi per prestazioni sanitarie erogate da aziende sanitarie estere (fatturate direttamente)	0	0	0	0	0
BA1550	B.2.A.17) Costi GSA per differenziale saldo mobilita' interregionale	0	0	0	0	0
BA1560	B.2.B) Acquisti di servizi non sanitari	45036742	0	45036742	0	0
BA1570	B.2.B.1) Servizi non sanitari	43926742	0	43926742	0	0
BA1580	B.2.B.1.1) Lavanderia	3330000	0	3330000	0	0

BA1590	B.2.B.1.2) Pulizia	5550000	0	5550000	0	0
BA1600	B.2.B.1.3) Mensa	3603800	0	3603800	0	0
BA1601	B.2.B.1.3.A) Mensa dipendenti	1239400	0	1239400	0	0
BA1602	B.2.B.1.3.B) Mensa degenti	2364400	0	2364400	0	0
BA1610	B.2.B.1.4) Riscaldamento	0	0	0	0	0
BA1620	B.2.B.1.5) Servizi di assistenza informatica	450000	0	450000	0	0
BA1630	B.2.B.1.6) Servizi trasporti (non sanitari)	95000	0	95000	0	0
BA1640	B.2.B.1.7) Smaltimento rifiuti	1420000	0	1420000	0	0
BA1650	B.2.B.1.8) Utenze telefoniche	80000	0	80000	0	0
BA1660	B.2.B.1.9) Utenze elettricità	5962656	0	5962656	0	0
BA1670	B.2.B.1.10) Altre utenze	1398000	0	1398000	0	0
BA1680	B.2.B.1.11) Premi di assicurazione	281000	0	281000	0	0
BA1690	B.2.B.1.11.A) Premi di assicurazione - R.C. Professionale	25000	0	25000	0	0
BA1700	B.2.B.1.11.B) Premi di assicurazione - Altri premi assicurativi	256000	0	256000	0	0
BA1710	B.2.B.1.12) Altri servizi non sanitari	21756286	0	21756286	0	0
BA1720	B.2.B.1.12.A) Altri servizi non sanitari da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	10000	0	10000	0	0
BA1730	B.2.B.1.12.B) Altri servizi non sanitari da altri soggetti pubblici	860000	0	860000	0	0
BA1740	B.2.B.1.12.C) Altri servizi non sanitari da privato	20886286	0	20886286	0	0
BA1750	B.2.B.2) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro non sanitarie	745000	0	745000	0	0
BA1760	B.2.B.2.1) Consulenze non sanitarie da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA1770	B.2.B.2.2) Consulenze non sanitarie da Terzi - Altri soggetti pubblici	0	0	0	0	0
BA1780	B.2.B.2.3) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro non sanitarie da privato	685000	0	685000	0	0
BA1790	B.2.B.2.3.A) Consulenze non sanitarie da privato	80000	0	80000	0	0
BA1800	B.2.B.2.3.B) Collaborazioni coordinate e continuative non sanitarie da privato	130000	0	130000	0	0
BA1810	B.2.B.2.3.C) Indennità a personale universitario - area non sanitaria	300000	0	300000	0	0
BA1820	B.2.B.2.3.D) Lavoro interinale - area non sanitaria	75000	0	75000	0	0
BA1830	B.2.B.2.3.E) Altre collaborazioni e prestazioni di lavoro - area non sanitaria	100000	0	100000	0	0
BA1831	B.2.B.2.3.F) Altre Consulenze non sanitarie da privato in attuazione dell'art.79, comma 1 sexies lettera c), del D.L. 112/2008, convertito con legge 133/2008 e della legge 23 dicembre 2009 n. 191.	0	0	0	0	0
BA1840	B.2.B.2.4) Rimborso oneri stipendiali del personale non sanitario in comando	60000	0	60000	0	0
BA1850	B.2.B.2.4.A) Rimborso oneri stipendiali personale non sanitario in comando da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA1860	B.2.B.2.4.B) Rimborso oneri stipendiali personale non sanitario in comando da Regione, soggetti pubblici e da Università	0	0	0	0	0
BA1870	B.2.B.2.4.C) Rimborso oneri stipendiali personale non sanitario in comando da aziende di altre Regioni (Extraregione)	60000	0	60000	0	0
BA1880	B.2.B.3) Formazione (esternalizzata e non)	365000	0	365000	0	0
BA1890	B.2.B.3.1) Formazione (esternalizzata e non) da pubblico	165000	0	165000	0	0
BA1900	B.2.B.3.2) Formazione (esternalizzata e non) da privato	200000	0	200000	0	0
BA1910	B.3) Manutenzione e riparazione (ordinaria esternalizzata)	12812000	0	12812000	0	0
BA1920	B.3.A) Manutenzione e riparazione ai fabbricati e loro pertinenze	5000000	0	5000000	0	0
BA1930	B.3.B) Manutenzione e riparazione agli impianti e macchinari	3130000	0	3130000	0	0
BA1940	B.3.C) Manutenzione e riparazione alle attrezzature sanitarie e scientifiche	4660000	0	4660000	0	0
BA1950	B.3.D) Manutenzione e riparazione ai mobili e arredi	0	0	0	0	0
BA1960	B.3.E) Manutenzione e riparazione agli automezzi	22000	0	22000	0	0
BA1970	B.3.F) Altre manutenzioni e riparazioni	0	0	0	0	0
BA1980	B.3.G) Manutenzioni e riparazioni da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA1990	B.4) Godimento di beni di terzi	4347792	0	4347792	0	0
BA2000	B.4.A) Fitti passivi	504425	0	504425	0	0
BA2010	B.4.B) Canoni di noleggio	2200000	0	2200000	0	0
BA2020	B.4.B.1) Canoni di noleggio - area sanitaria	1500000	0	1500000	0	0
BA2030	B.4.B.2) Canoni di noleggio - area non sanitaria	700000	0	700000	0	0
BA2040	B.4.C) Canoni di leasing	0	0	0	0	0
BA2050	B.4.C.1) Canoni di leasing - area sanitaria	0	0	0	0	0
BA2060	B.4.C.2) Canoni di leasing - area non sanitaria	0	0	0	0	0
BA2061	B.4.D) Canoni di project financing	1643367	0	1643367	0	0
BA2070	B.4.E) Locazioni e noleggi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0

BA2080)	Totale Costo del personale	148730400	0	148730400	0	0
BA2090)	B.5) Personale del ruolo sanitario	117671400	0	117671400	0	0
BA2100)	B.5.A) Costo del personale dirigente ruolo sanitario	56766400	0	56766400	0	0
BA2110)	B.5.A.1) Costo del personale dirigente medico	52930000	0	52930000	0	0
BA2120)	B.5.A.1.1) Costo del personale dirigente medico - tempo indeterminato	51866100	0	51866100	0	0
BA2130)	B.5.A.1.2) Costo del personale dirigente medico - tempo determinato	1063900	0	1063900	0	0
BA2140)	B.5.A.1.3) Costo del personale dirigente medico - altro	0	0	0	0	0
BA2150)	B.5.A.2) Costo del personale dirigente non medico	3836400	0	3836400	0	0
BA2160)	B.5.A.2.1) Costo del personale dirigente non medico - tempo indeterminato	3759600	0	3759600	0	0
BA2170)	B.5.A.2.2) Costo del personale dirigente non medico - tempo determinato	76800	0	76800	0	0
BA2180)	B.5.A.2.3) Costo del personale dirigente non medico - altro	0	0	0	0	0
BA2190)	B.5.B) Costo del personale comparto ruolo sanitario	60905000	0	60905000	0	0
BA2200)	B.5.B.1) Costo del personale comparto ruolo sanitario - tempo indeterminato	60417800	0	60417800	0	0
BA2210)	B.5.B.2) Costo del personale comparto ruolo sanitario - tempo determinato	487200	0	487200	0	0
BA2220)	B.5.B.3) Costo del personale comparto ruolo sanitario - altro	0	0	0	0	0
BA2230)	B.6) Personale del ruolo professionale	510000	0	510000	0	0
BA2240)	B.6.A) Costo del personale dirigente ruolo professionale	420000	0	420000	0	0
BA2250)	B.6.A.1) Costo del personale dirigente ruolo professionale - tempo indeterminato	420000	0	420000	0	0
BA2260)	B.6.A.2) Costo del personale dirigente ruolo professionale - tempo determinato	0	0	0	0	0
BA2270)	B.6.A.3) Costo del personale dirigente ruolo professionale - altro	0	0	0	0	0
BA2280)	B.6.B) Costo del personale comparto ruolo professionale	90000	0	90000	0	0
BA2290)	B.6.B.1) Costo del personale comparto ruolo professionale - tempo indeterminato	90000	0	90000	0	0
BA2300)	B.6.B.2) Costo del personale comparto ruolo professionale - tempo determinato	0	0	0	0	0
BA2310)	B.6.B.3) Costo del personale comparto ruolo professionale - altro	0	0	0	0	0
BA2320)	B.7) Personale del ruolo tecnico	22965100	0	22965100	0	0
BA2330)	B.7.A) Costo del personale dirigente ruolo tecnico	120000	0	120000	0	0
BA2340)	B.7.A.1) Costo del personale dirigente ruolo tecnico - tempo indeterminato	120000	0	120000	0	0
BA2350)	B.7.A.2) Costo del personale dirigente ruolo tecnico - tempo determinato	0	0	0	0	0
BA2360)	B.7.A.3) Costo del personale dirigente ruolo tecnico - altro	0	0	0	0	0
BA2370)	B.7.B) Costo del personale comparto ruolo tecnico	22845100	0	22845100	0	0
BA2380)	B.7.B.1) Costo del personale comparto ruolo tecnico - tempo indeterminato	22822200	0	22822200	0	0
BA2390)	B.7.B.2) Costo del personale comparto ruolo tecnico - tempo determinato	22900	0	22900	0	0
BA2400)	B.7.B.3) Costo del personale comparto ruolo tecnico - altro	0	0	0	0	0
BA2410)	B.8) Personale del ruolo amministrativo	7583900	0	7583900	0	0
BA2420)	B.8.A) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo	640000	0	640000	0	0
BA2430)	B.8.A.1) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo - tempo indeterminato	640000	0	640000	0	0
BA2440)	B.8.A.2) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo - tempo determinato	0	0	0	0	0
BA2450)	B.8.A.3) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo - altro	0	0	0	0	0
BA2460)	B.8.B) Costo del personale comparto ruolo amministrativo	6943900	0	6943900	0	0
BA2470)	B.8.B.1) Costo del personale comparto ruolo amministrativo - tempo indeterminato	6815400	0	6815400	0	0
BA2480)	B.8.B.2) Costo del personale comparto ruolo amministrativo - tempo determinato	128500	0	128500	0	0
BA2490)	B.8.B.3) Costo del personale comparto ruolo amministrativo - altro	0	0	0	0	0
BA2500)	B.9) Oneri diversi di gestione	1755626	0	1755626	0	0
BA2510)	B.9.A) Imposte e tasse (escluso IRAP e IRES)	570626	0	570626	0	0
BA2520)	B.9.B) Perdite su crediti	0	0	0	0	0
BA2530)	B.9.C) Altri oneri diversi di gestione	1185000	0	1185000	0	0
BA2540)	B.9.C.1) Indennità, rimborso spese e oneri sociali per gli Organi Direttivi e Collegio Sindacale	570000	0	570000	0	0
BA2550)	B.9.C.2) Altri oneri diversi di gestione	615000	0	615000	0	0
BA2551)	B.9.C.3) Altri oneri diversi di gestione da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA2552)	B.9.C.4) Altri oneri diversi di gestione - per Autoassicurazione	0	0	0	0	0
BA2560)	Totale Ammortamenti	13812000	0	13812000	0	0
BA2570)	B.10) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	157000	0	157000	0	0
BA2580)	B.11) Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	13655000	0	13655000	0	0

BA2590	B.11.A) Ammortamento dei fabbricati	6320000	0	6320000	0	0
BA2600	B.11.A.1) Ammortamenti fabbricati non strumentali (disponibili)	800	0	800	0	0
BA2610	B.11.A.2) Ammortamenti fabbricati strumentali (indisponibili)	6319200	0	6319200	0	0
BA2620	B.11.B) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	7335000	0	7335000	0	0
BA2630	B.12) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	610000	0	610000	0	0
BA2640	B.12.A) Svalutazione delle immobilizzazioni immateriali e materiali	0	0	0	0	0
BA2650	B.12.B) Svalutazione dei crediti	610000	0	610000	0	0
BA2660	B.13) Variazione delle rimanenze	0	0	0	0	0
BA2670	B.13.A) Variazione rimanenze sanitarie	0	0	0	0	0
BA2671	B.13.A.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	0	0	0	0	0
BA2672	B.13.A.2) Sangue ed emocomponenti	0	0	0	0	0
BA2673	B.13.A.3) Dispositivi medici	0	0	0	0	0
BA2674	B.13.A.4) Prodotti dietetici	0	0	0	0	0
BA2675	B.13.A.5) Materiali per la profilassi (vaccini)	0	0	0	0	0
BA2676	B.13.A.6) Prodotti chimici	0	0	0	0	0
BA2677	B.13.A.7) Materiali e prodotti per uso veterinario	0	0	0	0	0
BA2678	B.13.A.8) Altri beni e prodotti sanitari	0	0	0	0	0
BA2680	B.13.B) Variazione rimanenze non sanitarie	0	0	0	0	0
BA2681	B.13.B.1) Prodotti alimentari	0	0	0	0	0
BA2682	B.13.B.2) Materiali di guardaroba, di pulizia, e di convivenza in genere	0	0	0	0	0
BA2683	B.13.B.3) Combustibili, carburanti e lubrificanti	0	0	0	0	0
BA2684	B.13.B.4) Supporti informatici e cancelleria	0	0	0	0	0
BA2685	B.13.B.5) Materiale per la manutenzione	0	0	0	0	0
BA2686	B.13.B.6) Altri beni e prodotti non sanitari	0	0	0	0	0
BA2690	B.14) Accantonamenti dell'attività	1406232	0	1406232	0	0
BA2700	B.14.A) Accantonamenti per rischi	380000	0	380000	0	0
BA2710	B.14.A.1) Accantonamenti per cause civili ed oneri processuali	180000	0	180000	0	0
BA2720	B.14.A.2) Accantonamenti per contenzioso personale dipendente	180000	0	180000	0	0
BA2730	B.14.A.3) Accantonamenti per rischi connessi all'acquisto di prestazioni sanitarie da privato	0	0	0	0	0
BA2740	B.14.A.4) Accantonamenti per copertura diretta dei rischi (autoassicurazione)	0	0	0	0	0
BA2741	B.14.A.5) Accantonamenti per franchigia assicurativa	0	0	0	0	0
BA2750	B.14.A.6) Altri accantonamenti per rischi	0	0	0	0	0
BA2751	B.14.A.7) Altri accantonamenti per interessi di mora	20000	0	20000	0	0
BA2760	B.14.B) Accantonamenti per premio di operosità (SUMAI)	9162	0	9162	0	0
BA2770	B.14.C) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi finalizzati e vincolati	180000	0	180000	0	0
BA2771	B.14.C.1) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da Regione e Prov. Aut. per quota F.S. indistinto finalizzato	0	0	0	0	0
BA2780	B.14.C.2) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da Regione e Prov. Aut. per quota F.S. vincolato	0	0	0	0	0
BA2790	B.14.C.3) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da soggetti pubblici (extra fondo) vincolati	90000	0	90000	0	0
BA2800	B.14.C.4) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da soggetti pubblici per ricerca	90000	0	90000	0	0
BA2810	B.14.C.5) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi vincolati da privati	0	0	0	0	0
BA2811	B.14.C.6) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da soggetti privati per ricerca	0	0	0	0	0
BA2820	B.14.D) Altri accantonamenti	837070	0	837070	0	0
BA2840	B.14.D.1) Acc. Rinnovi convenzioni MMG/PLS/MCA	0	0	0	0	0
BA2850	B.14.D.2) Acc. Rinnovi convenzioni Medici Sumai	4241	0	4241	0	0
BA2860	B.14.D.3) Acc. Rinnovi contratt.: dirigenza medica	0	0	0	0	0
BA2870	B.14.D.4) Acc. Rinnovi contratt.: dirigenza non medica	32829	0	32829	0	0
BA2880	B.14.D.5) Acc. Rinnovi contratt.: comparto	0	0	0	0	0
BA2881	B.14.D.6) Acc. per Trattamento di fine rapporto dipendenti	0	0	0	0	0
BA2882	B.14.D.7) Acc. per Trattamenti di quiescenza e simili	0	0	0	0	0
BA2883	B.14.D.8) Acc. per Fondi integrativi pensione	0	0	0	0	0
BA2884	B.14.D.9) Acc. Incentivi funzioni tecniche art. 113 D.lgs 50/2016	0	0	0	0	0
BA2890	B.14.D.10) Altri accantonamenti	800000	0	800000	0	0
SS2895	B.15) Totale voci da consolidare passive	4247504	0	4247504	0	0
BZ9999	Totale costi della produzione (B)	333978712	0	333978712	0	0
CA0010	C.1) Interessi attivi	0	0	0	0	0
CA0020	C.1.A) Interessi attivi su c/tesoreria unica	0	0	0	0	0
CA0030	C.1.B) Interessi attivi su c/c postali e bancari	0	0	0	0	0
CA0040	C.1.C) Altri interessi attivi	0	0	0	0	0
CA0050	C.2) Altri proventi	0	0	0	0	0

CA0060)	C.2.A) Proventi da partecipazioni	0	0	0	0	0
CA0070)	C.2.B) Proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	0	0	0	0	0
CA0080)	C.2.C) Proventi finanziari da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	0	0	0	0	0
CA0090)	C.2.D) Altri proventi finanziari diversi dai precedenti	0	0	0	0	0
CA0100)	C.2.E) Utili su cambi	0	0	0	0	0
CA0110)	C.3) Interessi passivi	4182702	0	4182702	0	0
CA0120)	C.3.A) Interessi passivi su anticipazioni di cassa	160000	0	160000	0	0
CA0130)	C.3.B) Interessi passivi su mutui	3989702	0	3989702	0	0
CA0140)	C.3.C) Altri interessi passivi	33000	0	33000	0	0
CA0150)	C.4) Altri oneri	0	0	0	0	0
CA0160)	C.4.A) Altri oneri finanziari	0	0	0	0	0
CA0170)	C.4.B) Perdite su cambi	0	0	0	0	0
CZ9999)	Totale proventi e oneri finanziari (C)	-4182702	0	-4182702	0	0
DA0010)	D.1) Rivalutazioni	0	0	0	0	0
DA0020)	D.2) Svalutazioni	0	0	0	0	0
DZ9999)	Totale rettifiche di valore di attivita' finanziarie (D)	0	0	0	0	0
EA0010)	E.1) Proventi straordinari	0	0	0	0	0
EA0020)	E.1.A) Plusvalenze	0	0	0	0	0
EA0030)	E.1.B) Altri proventi straordinari	0	0	0	0	0
EA0040)	E.1.B.1) Proventi da donazioni e liberalita' diverse	0	0	0	0	0
EA0050)	E.1.B.2) Sopravvenienze attive	0	0	0	0	0
EA0051)	E.1.B.2.1) Sopravvenienze attive per quote F.S. vincolato	0	0	0	0	0
EA0060)	E.1.B.2.2) Sopravvenienze attive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0070)	E.1.B.2.3) Sopravvenienze attive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0080)	E.1.B.2.3.A) Sopravvenienze attive v/terzi relative alla mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
EA0090)	E.1.B.2.3.B) Sopravvenienze attive v/terzi relative al personale	0	0	0	0	0
EA0100)	E.1.B.2.3.C) Sopravvenienze attive v/terzi relative alle convenzioni con medici di base	0	0	0	0	0
EA0110)	E.1.B.2.3.D) Sopravvenienze attive v/terzi relative alle convenzioni per la specialistica	0	0	0	0	0
EA0120)	E.1.B.2.3.E) Sopravvenienze attive v/terzi relative all'acquisto prestaz. sanitarie da operatori accreditati	0	0	0	0	0
EA0130)	E.1.B.2.3.F) Sopravvenienze attive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0	0	0	0	0
EA0140)	E.1.B.2.3.G) Altre sopravvenienze attive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0150)	E.1.B.3) Insussistenze attive	0	0	0	0	0
EA0160)	E.1.B.3.1) Insussistenze attive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0170)	E.1.B.3.2) Insussistenze attive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0180)	E.1.B.3.2.A) Insussistenze attive v/terzi relative alla mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
EA0190)	E.1.B.3.2.B) Insussistenze attive v/terzi relative al personale	0	0	0	0	0
EA0200)	E.1.B.3.2.C) Insussistenze attive v/terzi relative alle convenzioni con medici di base	0	0	0	0	0
EA0210)	E.1.B.3.2.D) Insussistenze attive v/terzi relative alle convenzioni per la specialistica	0	0	0	0	0
EA0220)	E.1.B.3.2.E) Insussistenze attive v/terzi relative all'acquisto prestaz. sanitarie da operatori accreditati	0	0	0	0	0
EA0230)	E.1.B.3.2.F) Insussistenze attive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0	0	0	0	0
EA0240)	E.1.B.3.2.G) Altre insussistenze attive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0250)	E.1.B.4) Altri proventi straordinari	0	0	0	0	0
EA0260)	E.2) Oneri straordinari	0	0	0	0	0
EA0270)	E.2.A) Minusvalenze	0	0	0	0	0
EA0280)	E.2.B) Altri oneri straordinari	0	0	0	0	0
EA0290)	E.2.B.1) Oneri tributari da esercizi precedenti	0	0	0	0	0
EA0300)	E.2.B.2) Oneri da cause civili ed oneri processuali	0	0	0	0	0
EA0310)	E.2.B.3) Sopravvenienze passive	0	0	0	0	0
EA0320)	E.2.B.3.1) Sopravvenienze passive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0330)	E.2.B.3.1.A) Sopravvenienze passive v/Aziende sanitarie pubbliche relative alla mobilita' intraregionale	0	0	0	0	0
EA0340)	E.2.B.3.1.B) Altre sopravvenienze passive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0350)	E.2.B.3.2) Sopravvenienze passive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0360)	E.2.B.3.2.A) Sopravvenienze passive v/terzi relative alla mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
EA0370)	E.2.B.3.2.B) Sopravvenienze passive v/terzi relative al personale	0	0	0	0	0
EA0380)	E.2.B.3.2.B.1) Soprav. passive v/terzi relative al personale - dirigenza medica	0	0	0	0	0
EA0390)	E.2.B.3.2.B.2) Soprav. passive v/terzi relative al personale - dirigenza non medica	0	0	0	0	0
EA0400)	E.2.B.3.2.B.3) Soprav. passive v/terzi relative al personale - comparto	0	0	0	0	0
EA0410)	E.2.B.3.2.C) Sopravvenienze passive v/terzi relative alle convenzioni con medici di base	0	0	0	0	0
EA0420)	E.2.B.3.2.D) Sopravvenienze passive v/terzi relative alle convenzioni per la specialistica	0	0	0	0	0

EA0430)	E.2.B.3.2.E) Sopravvenienze passive v/terzi relative all'acquisto prestaz. sanitarie da operatori accreditati	0	0	0	0	0
EA0440)	E.2.B.3.2.F) Sopravvenienze passive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0	0	0	0	0
EA0450)	E.2.B.3.2.G) Altre sopravvenienze passive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0460)	E.2.B.4) Insussistenze passive	0	0	0	0	0
EA0461)	E.2.B.4.1) Insussistenze passive per quote F.S. vincolato	0	0	0	0	0
EA0470)	E.2.B.4.2) Insussistenze passive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0480)	E.2.B.4.3) Insussistenze passive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0490)	E.2.B.4.3.A) Insussistenze passive v/terzi relative alla mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
EA0500)	E.2.B.4.3.B) Insussistenze passive v/terzi relative al personale	0	0	0	0	0
EA0510)	E.2.B.4.3.C) Insussistenze passive v/terzi relative alle convenzioni con medici di base	0	0	0	0	0
EA0520)	E.2.B.4.3.D) Insussistenze passive v/terzi relative alle convenzioni per la specialistica	0	0	0	0	0
EA0530)	E.2.B.4.3.E) Insussistenze passive v/terzi relative all'acquisto prestaz. sanitarie da operatori accreditati	0	0	0	0	0
EA0540)	E.2.B.4.3.F) Insussistenze passive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0	0	0	0	0
EA0550)	E.2.B.4.3.G) Altre insussistenze passive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0560)	E.2.B.5) Altri oneri straordinari	0	0	0	0	0
EZ9999)	Totale proventi e oneri straordinari (E)	0	0	0	0	0
XA0000)	Risultato prima delle imposte (A - B +/- C +/- D +/- E)	10571630	0	10571630	0	0
YA0010)	Y.1) IRAP	10231630	0	10231630	0	0
YA0020)	Y.1.A) IRAP relativa a personale dipendente	9771630	0	9771630	0	0
YA0030)	Y.1.B) IRAP relativa a collaboratori e personale assimilato a lavoro dipendente	130000	0	130000	0	0
YA0040)	Y.1.C) IRAP relativa ad attivita' di libera professione (intramoenia)	250000	0	250000	0	0
YA0050)	Y.1.D) IRAP relativa ad attivita' commerciale	80000	0	80000	0	0
YA0060)	Y.2) IRES	340000	0	340000	0	0
YA0070)	Y.2.A) IRES su attivita' istituzionale	0	0	0	0	0
YA0080)	Y.2.B) IRES su attivita' commerciale	340000	0	340000	0	0
YA0090)	Y.3) Accantonamento a F.do Imposte (Accertamenti, condoni, ecc.)	0	0	0	0	0
YZ9999)	Totale imposte e tasse (Y)	10571630	0	10571630	0	0
ZZ9999)	RISULTATO DI ESERCIZIO	0	0	0	0	0

Bilancio Pluriennale di Previsione 2024-2026

CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI BILANCIO <i>Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013</i>	Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Contributi in c/esercizio	93.279.294	97.506.062	103.339.626
a) Contributi in c/esercizio - da Regione o Provincia Autonoma per quota F.S. regionale	93.039.294	97.226.062	103.059.626
b) Contributi in c/esercizio - extra fondo	100.000	120.000	120.000
1) <i>Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - vincolati</i>			
2) <i>Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio a titolo di copertura I.E.A</i>			
3) <i>Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio a titolo di copertura extra I.E.A</i>			
4) <i>Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - altro</i>			
5) <i>Contributi da aziende sanitarie pubbliche (extra fondo)</i>			
6) <i>Contributi da altri soggetti pubblici</i>	100.000	120.000	120.000
c) Contributi in c/esercizio - per ricerca	90.000	100.000	100.000
1) <i>da Ministero della Salute per ricerca corrente</i>			
2) <i>da Ministero della Salute per ricerca finalizzata</i>			
3) <i>da Regione e altri soggetti pubblici</i>			
4) <i>da privati</i>	90.000	100.000	100.000
d) Contributi in c/esercizio - da privati	50.000	60.000	60.000
2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	-		
3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti	790.000	1.000.000	1.000.000
4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	202.750.928	205.190.928	206.150.928
a) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - ad aziende sanitarie pubbliche	194.325.928	196.445.928	197.195.928
b) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - intramoenia	4.750.000	4.750.000	4.750.000
c) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - altro	3.675.000	3.995.000	4.205.000
5) Concorsi, recuperi e rimborsi	36.353.162	24.712.267	17.003.602
6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	6.000.000	6.100.000	6.200.000
7) Quota contributi in c/capitale imputata nell'esercizio	9.443.260	9.543.260	9.543.260
8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni			
9) Altri ricavi e proventi	116.400	126.400	126.400
Totale A)	348.733.044	344.178.917	343.363.816
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
1) Acquisti di beni	83.331.868	84.281.868	84.511.868
a) Acquisti di beni sanitari	82.405.093	83.355.093	83.585.093
b) Acquisti di beni non sanitari	926.775	926.775	926.775
2) Acquisti di servizi sanitari	22.136.052	19.179.686	19.179.686
a) Acquisti di servizi sanitari - Medicina di base			
b) Acquisti di servizi sanitari - Farmaceutica			
c) Acquisti di servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale	714.000	714.000	714.000
d) Acquisti di servizi sanitari per assistenza riabilitativa			
e) Acquisti di servizi sanitari per assistenza integrativa			
f) Acquisti di servizi sanitari per assistenza protesica			
g) Acquisti di servizi sanitari per assistenza ospedaliera	444.763	444.763	444.763
h) Acquisti prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale			
i) Acquisti prestazioni di distribuzione farmaci File F			
j) Acquisti prestazioni termali in convenzione			
k) Acquisti prestazioni di trasporto sanitario	1.189.595	1.189.595	1.189.595
l) Acquisti prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria	61.328	61.328	61.328
m) Compartecipazione al personale per att. Libero-prof. (intramoenia)	3.100.000	3.100.000	3.100.000
n) Rimborsi Assegni e contributi sanitari	720.000	520.000	520.000
o) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie	14.982.297	12.500.000	12.500.000
p) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria	924.069	650.000	650.000
q) Costi per differenziale Tariffe TUC			
3) Acquisti di servizi non sanitari	45.036.742	44.186.742	43.826.742
a) Servizi non sanitari	43.926.742	43.261.742	42.901.742
b) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro non sanitarie	745.000	560.000	560.000
c) Formazione	365.000	365.000	365.000
4) Manutenzione e riparazione	12.812.000	12.612.000	12.612.000

Bilancio Pluriennale di Previsione 2024-2026

CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI BILANCIO <i>Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013</i>	Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026
5) Godimento di beni di terzi	4.347.792	4.014.792	4.014.792
6) Costi del personale	148.730.400	148.230.400	147.730.400
a) Personale dirigente medico	52.930.000	52.930.000	52.930.000
b) Personale dirigente ruolo sanitario non medico	3.836.400	3.836.400	3.836.400
c) Personale comparto ruolo sanitario	60.905.000	60.605.000	60.305.000
d) Personale dirigente altri ruoli	1.180.000	1.180.000	1.180.000
e) Personale comparto altri ruoli	29.879.000	29.679.000	29.479.000
7) Oneri diversi di gestione	1.755.626	1.605.626	1.605.626
8) Ammortamenti	13.812.000	13.932.000	13.932.000
a) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	157.000	157.000	157.000
b) Ammortamenti dei Fabbricati	6.320.000	6.370.000	6.370.000
c) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	7.335.000	7.405.000	7.405.000
9) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	610.000	500.000	500.000
10) Variazione delle rimanenze			
a) Variazione delle rimanenze sanitarie			
b) Variazione delle rimanenze non sanitarie			
11) Accantonamenti	1.406.232	1.285.474	1.299.311
a) Accantonamenti per rischi	380.000	320.000	320.000
b) Accantonamenti per premio operosità	9.162	9.162	9.162
c) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi vincolati	180.000	180.000	180.000
d) Altri accantonamenti	837.070	776.312	790.149
Totale B)	333.978.712	329.828.588	329.212.425
DIFF. TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	14.754.332	14.350.329	14.151.391
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
1) Interessi attivi ed altri proventi finanziari			
2) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	4.182.702	3.828.699	3.649.761
Totale C)	- 4.182.702	- 3.828.699	- 3.649.761
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE			
1) Rivalutazioni			
2) Svalutazioni			
Totale D)	-	-	-
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
1) Proventi straordinari	-	-	-
a) Plusvalenze			
b) Altri proventi straordinari			
2) Oneri straordinari	-	-	-
a) Minusvalenze			
b) Altri oneri straordinari			
Totale E)	-	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	10.571.630	10.521.630	10.501.630
Y) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO			
1) IRAP	10.231.630	10.171.630	10.151.630
a) IRAP relativa a personale dipendente	9.771.630	9.721.630	9.701.630
b) IRAP relativa a collaboratori e personale assimilato a lavoro dipendente	130.000	110.000	110.000
c) IRAP relativa ad attività di libera professione (intramoenia)	250.000	250.000	250.000
d) IRAP relativa ad attività commerciali	80.000	90.000	90.000
2) IRES	340.000	350.000	350.000
3) Accantonamento a fondo imposte (accertamenti, condoni, ecc.)	-	-	-
Totale Y)	10.571.630	10.521.630	10.501.630
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	-	-	-

NOTA ILLUSTRATIVA

AL BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO ANNUALE 2024 E AL BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2024-2026

BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO 2024

Il Bilancio preventivo economico annuale 2024 è stato predisposto secondo la normativa in materia di contabilità e bilancio di cui al D. Lgs n. 118 del 23.06.2011 e s.m.i. e in conformità alle disposizioni di cui alla L.R.T. n. 40 del 24.02.2005 e s.m.i., art. 121.

E' espresso in unità di Euro senza cifre decimali secondo quanto disposto dall'art. 2423 del Codice Civile così come modificato dall'art. 16 del D. L.vo 213/98.

Lo schema di Conto Economico utilizzato è quello previsto dal Decreto del Ministero della Sanità di concerto con il Ministero dell'Economia e Finanze del 20.03.2013.

Il Bilancio preventivo economico annuale 2024 è stato redatto conformemente alle specifiche indicazioni fornite dalla Regione Toscana, Direzione Sanità, welfare e Coesione Sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici del S.S.R., con la nota Protocollo n. AOOGRT_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024.

I criteri di formazione adottati, ispirati ai principi generali o postulati di cui all'allegato 1 del D. Lgs 118/2011 e s.m.i., ed in particolare al principio della competenza economica e della prudenza, si riflettono nei seguenti dati:

1) VALORE DELLA PRODUZIONE

1) *Contributi in conto esercizio*

a) *Contributi in c/esercizio da Regione o Provincia Autonoma per quota FSR regionale*

La voce è costituita dai contributi in c/esercizio da Regione per quota F.S.R. indistinto e vincolato.

I contributi in c/esercizio provenienti dal Fondo Sanitario Indistinto, iscritti nel bilancio di previsione 2024, sono quelli formalmente assegnati dalla Regione con la DGR n. 15 del 08.01.2024 ed impegnati sul bilancio di previsione della Regione 2024-2026, annualità 2024, con decreto dirigenziale n. 887 del 16/01/2024.

Corre l'obbligo di sottolineare che le risorse assegnate alle Aziende ed agli Enti del Servizio Sanitario Regionale con la suddetta delibera ammontano per l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese ad Euro 75.813.734,55 di cui Euro 32.311.357,29 a titolo di Fondo ordinario di gestione, ed

Euro 43.502.377,26 a titolo di Fondo di riequilibrio, e costituiscono solo l'assegnazione iniziale 2024 di Fondo Sanitario Regionale Indistinto.

Le variazioni, rispetto agli anni precedenti, nella quota del fondo di riequilibrio assegnata a ciascuna azienda sanitaria sono causate, essenzialmente, sia dalle risorse complessive disponibili a tale titolo, sia dalla necessità di compensare le variazioni in senso opposto dal diverso riferimento assunto per i valori della mobilità sanitaria, sia regionale che interregionale, illustrate al paragrafo 5 delle linee guida. Come è sempre avvenuto negli esercizi pregressi, l'assegnazione iniziale sopra riportata non è esaustiva della quota di Fondo Sanitario Regionale indistinto destinato a ciascuna azienda/ente, quota che sarà integrata con una o più DGR di assegnazione di ulteriori risorse, destinate a conguagliare la quota del fondo di riequilibrio attribuita a ciascuna azienda sanitaria, la prima delle quali sarà adottata, presumibilmente, nel prossimo autunno, auspicando che in quel periodo possa essere stata raggiunta l'intesa in Conferenza Stato Regioni per il riparto del F.S.N. 2024 e sia stato, pertanto, possibile adeguare in maniera definitiva i relativi stanziamenti del bilancio di previsione della Regione.

Oltre agli importi assegnati con la DGR n. 15/2024, con la nota Protocollo n. AOOGR_T_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024, le aziende e gli enti del S.S.R. sono stati autorizzati ad iscrivere nei rispettivi bilanci di previsione 2024 ulteriori quote di Fondo Sanitario Regionale indistinto, in parte già stanziati con il bilancio di previsione pluriennale 2024-2026 della Regione ed in parte destinate, come ricordato sopra, ad essere stanziati una volta che sia intervenuta l'intesa in Conferenza Stato Regioni per il riparto del F.S.N. 2024.

Tali risorse, che per l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese ammontano ad Euro 17.225.559,52, non sono ancora assegnabili formalmente, non solo perché in parte non ancora stanziati in bilancio, ma anche perché la quota che sarà effettivamente assegnata dipenderà, in parte, dal grado di realizzazione di una serie di progetti autorizzati dalla Regione, il cui esatto grado di realizzazione sarà noto solo in prossimità della conclusione dell'esercizio 2024. La quota di tali risorse la cui assegnazione non potrà essere legata alla realizzazione dei progetti in questione, perché questi ultimi non saranno ancora completati, trattandosi di risorse indistinte, sarà comunque interamente assegnata alle aziende sanitarie, con i criteri generali di attribuzione del F.S.R. indistinto.

Queste ulteriori risorse dovranno, inoltre, essere utilizzate anche per la copertura degli incrementi di costo del personale dipendente derivanti dagli accantonamenti da effettuare per il rinnovo dei CC.CC.NN.LL. di tale personale, riferiti al terzo anno del triennio 2022-2024, nonché per il rinnovo delle Convenzioni Uniche Nazionali (di seguito, per brevità, richiamate con l'acronimo CC.UU.NN.) con le previste tipologie di medici per lo stesso periodo.

Poiché attualmente, non si ha notizia della disponibilità per l'esercizio 2024, di ulteriori risorse a titolo di F.S.N. indistinto finalizzato, non viene autorizzata l'iscrizione nel bilancio preventivo di risorse sul conto AA0032 del modello CE.

Per quanto riguarda i contributi vincolati, l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese non è stata autorizzata ad iscrivere alcun importo nel bilancio preventivo 2024.

b) Contributi in c/esercizio – extra fondo

Nel preventivo per l'anno 2024 sono stati iscritti contributi extra fondo, da altri soggetti pubblici per Euro 100.000. L'importo è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico.

c) Contributi in c/esercizio – per ricerca

Nel preventivo per l'anno 2024 sono stati iscritti contributi in c/esercizio per ricerca da privati per Euro 90.000. L'importo è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico.

d) Contributi in c/esercizio da privati

Completano il quadro dei contributi in c/esercizio i contributi erogati da soggetti privati, Euro 50.000, volti a finanziare il potenziamento delle attività istituzionali di singole U.O. L'importo è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico.

2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti

Non si prevedono rettifiche dei contributi in c/esercizio da destinare al finanziamento di investimenti dal momento che non sono previsti investimenti 2024 con un totale o parziale fabbisogno non coperto, come richiesto nelle linee guida regionali sopra citate.

3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti

Questa voce accoglie gli importi dei contributi di parte corrente vincolati, assegnati negli esercizi precedenti e non ancora utilizzati, che si stima verranno utilizzati nel corso dell'esercizio 2024.

Il D. Lgs n° 118/2011 e s.m.i. prevede infatti che le quote di contributi di parte corrente vincolate e non utilizzate nel corso dell'esercizio di assegnazione siano accantonate nel medesimo esercizio in apposito fondo spese per essere poi rese disponibili negli esercizi successivi di effettivo utilizzo così da assicurare piena correlazione fra i costi ed i ricavi dell'esercizio.

L'importo iscritto è stato stimato facendo riferimento ai contributi di parte corrente vincolati, assegnati negli esercizi precedenti ed ancora non utilizzati al 31/12/2023, per i quali è presumibile ipotizzarne l'utilizzo nel corso del 2024.

4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria

Questo aggregato, complessivamente di importo pari ad Euro 202.750.928, risulta articolato nelle seguenti voci:

a) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie ad aziende sanitarie pubbliche, Euro 194.325.928.

E' la voce con il valore economicamente più significativo, costituito per Euro 168.031.209 dai proventi per mobilità attiva sanitaria (prestazioni a compensazione) infraregionale (Euro 148.249.994 in Area Vasta ed Euro 19.781.215 extra Area Vasta) ed extraregionale (Euro 19.274.719) e per Euro 7.020.000 dai proventi per prestazioni sanitarie fatturate ad aziende sanitarie pubbliche regionali (Euro 6.800.000) ed extraregionali (Euro 220.000).

Gli importi delle prestazioni a compensazione inseriti nel bilancio di previsione 2024 sono, per quanto riguarda la mobilità infraregionale, quelli della mobilità sanitaria effettiva registratasi nell'esercizio 2022, utilizzati per il bilancio d'esercizio di tale anno (i dati della mobilità 2023 sono ancora in fase di definizione).

Si precisa inoltre che, eventuali variazioni significative dei valori della mobilità sanitaria infraregionale tra i bilanci preventivi ed i bilanci d'esercizio, saranno compensati da variazioni in senso contrario della distribuzione della quota di F.S.R. indistinto di cui è stata autorizzata l'iscrizione nel bilancio preventivo con le suddette linee guida.

Per quanto riguarda la mobilità extraregionale, si evidenzia che con l'esercizio 2023 terminano i conguagli relativi ad annualità precedenti che hanno ridotto notevolmente il saldo attivo di tale mobilità negli esercizi 2021, 2022 e 2023. Pertanto, gli importi delle prestazioni a compensazione inseriti nel bilancio di previsione 2024 sono quelli della mobilità sanitaria effettiva registratasi nell'esercizio 2022.

Gli importi della mobilità, puntualmente riassunti nell'allegato 2 alla circolare regionale Protocollo n. AOOGR_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024 sono così di seguito dettagliati:

Mobilità attiva infraregionale

Codice CE	Descrizione	Importo
RR0351	Prestazioni di ricovero a compensazione A. V.	97.935.830
RR0351	Prestazioni di ricovero a compensazione extra A. V.	14.057.446
RR0361	Prestaz. di specialistica ambulatoriale a comp. A.V.	30.935.939
RR0361	Prestaz. di specialistica ambulatoriale a comp. extra A.V.	3.671.238
RR0363	Prestaz. di pronto socc. non seguite da ric. a comp. A.V.	4.993.569
RR0363	Prestaz. di pronto socc. non seguite da ric. a comp. extra A.V.	230.434
RR0381	Prestazioni di File F (farmaci) a comp. A.V.	14.304.880
RR0381	Prestazioni di File F (farmaci) a comp. extra A.V.	1.806.054
RR0427	Altre prestazioni a compensazione A.V.	79.776
RR0427	Altre prestazioni a compensazione extra A.V.	16.043

Mobilità attiva extraregionale

Codice CE	Descrizione	Importo
AA0460	Prestazioni di ricovero in compensazione	14.042.041
AA0470	Prestaz. di specialistica ambulatoriale in comp.	3.322.953
AA0471	Prestaz. di pronto socc. non seguite da ric. in comp.	396.228
AA0490	Prestazioni di File F (farmaci) a comp.	1.513.497
AA0561	Altre prest. san. e sociosan. a rilevanza san. Extraregione	0

L'importo dei ricavi relativi alle prestazioni sanitarie fatturate alle aziende sanitarie pubbliche regionali ed extraregionali è stato determinato facendo riferimento all'andamento storico.

b) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie – intramoenia, Euro 4.750.000;

Il valore dei ricavi per le prestazioni sanitarie, sia di ricovero che ambulatoriali, erogate in regime di intramoenia è stato stimato facendo riferimento sia all'andamento storico che a realistiche proiezioni.

c) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie – altro, Euro 3.675.000.

In questa voce sono ricomprese le prestazioni per servizi sanitari resi ad enti previdenziali, del settore statale e ad altri soggetti pubblici, il cui valore è stato stimato in Euro 45.000. Inoltre sono ricompresi i servizi sanitari resi a privati cittadini, Euro 1.000.000 e ad imprese, Euro 430.000. Particolare significatività economica riveste il valore del servizio di sperimentazione farmaci, stimato per il 2024 in Euro 2.200.000.

Anche per questi ricavi i valori sono stati previsti facendo riferimento all'andamento storico.

5) Concorsi, recuperi e rimborsi

Si tratta di una voce molto composita che comprende diverse tipologie di rimborsi effettuati a favore dell'azienda da parte di soggetti sia pubblici che privati.

Per citare alcuni esempi possiamo ricordare: i rimborsi assicurativi di competenza dell'esercizio, sia correlati ad attività sanitaria che ad altri eventi (danni arrecati da terzi a beni ed attrezzature di proprietà dell'azienda), stimati in Euro 5.000; i rimborsi di competenza dell'esercizio spettanti all'azienda per proprio personale in comando presso la Regione ed altri soggetti pubblici, stimati in Euro 134.600; i rimborsi effettuati dall'INAIL per il personale in infortunio/malattia, Euro 240.000.

Tutti i valori ricompresi in questo aggregato sono stati stimati facendo riferimento all'andamento storico e a realistiche proiezioni.

Si è invece derogato al suddetto criterio per la determinazione dell'importo per il rimborso del Plasma ceduto e del servizio diagnostico NAT, Euro 3.655.302, in quanto, trattandosi di dato relativo a prestazioni in compensazione, per disposizione regionale è stato iscritto il valore della mobilità ufficiale comunicata dalla Regione per il bilancio di esercizio 2022, di cui all'allegato 2 della già citata nota Protocollo n. AOOGRT_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024.

L'importo più significativo di questo aggregato è costituito dal rimborso atteso per il payback dei dispositivi medici, Euro 27.215.337. Come è noto, a seguito dell'art. 18 del D.L. n. 115/2022 che ha modificato ed integrato l'art. 9 ter del D.L. n. 78/2015 convertito nella L. n. 125/2015 e dell'adozione, da parte del Ministero della Salute del D.M. 6 luglio 2022, per la prima volta nell'esercizio 2022 è stato possibile iscrivere tra i ricavi il payback relativo ai dispositivi medici di competenza degli anni 2015-2018.

Nell'esercizio 2023, invece, non è stato consentito iscrivere alcun importo tra i ricavi relativi al payback per il superamento dei limiti di spesa per l'acquisto di dispositivi medici di competenza degli anni successivi al 2018, diversamente da quanto era stato previsto nelle linee guida per l'elaborazione dei bilanci preventivi 2023, in quanto il Ministero della Salute non ha adottato i decreti di propria competenza per confermare il superamento dei limiti di spesa per gli anni in questione e, inoltre, nel mese di dicembre il TAR del Lazio ha ritenuto non del tutto infondate le ipotesi di non conformità al dettato costituzionale delle norme che regolano il payback in esame, trasmettendo gli atti dei numerosi ricorsi presentati da fornitori di dispositivi medici alla Corte Costituzionale.

Recentemente, comunque, il Ministero della Salute ha chiesto a tutte le Regioni un aggiornamento dei dati relativi al fatturato passivo per acquisto di dispositivi medici riferito agli anni 2019-2021, con lo storno della quota del suddetto fatturato relativa a costi per l'acquisto di uno specifico elenco di dispositivi medici utilizzati per fronteggiare l'emergenza da COVID 19 negli anni 2020-2021 (dispositivi il cui costo, per quanto stabilito dalle norme emergenziali entrate in vigore in tali anni deve essere escluso dal calcolo per la determinazione del superamento del limite di spesa del 4,4% della quota di Fondo Sanitario Nazionale). Tale richiesta, stando alle notizie pervenute in proposito, dovrebbe essere propedeutica all'adozione del decreto ministeriale destinato ad ufficializzare il superamento dei limiti di spesa per l'acquisto dei dispositivi medici degli anni a cui è riferito, con conseguente determinazione del payback complessivo spettante alle regioni per ciascuna di tali annualità. Anche nella malaugurata ipotesi che la Corte Costituzionale possa accogliere i rilievi sulla costituzionalità delle norme istitutive del tetto di spesa sui dispositivi medici e/o del relativo payback, è comunque lecito attendersi che lo Stato, che ha adottato e confermato tali norme, definendo anche in base ad esse il quadro dei finanziamenti del S.S.N., debba sostituirsi ai fornitori di dispositivi medici che fossero sollevati dalla obbligazione in esame, mettendo a disposizione ulteriori risorse per il S.S.N.

Pertanto, la Regione ha ritenuto di poter autorizzare l'iscrizione nei bilanci preventivi 2024 dell'importo complessivo di Euro 310.000.000,00 a titolo di payback dispositivi medici di competenza degli anni 2019-2021 (ossia degli anni mancanti per i quali il Ministero della Salute ha chiesto alle Regioni un aggiornamento dei dati). Tale importo è stato suddiviso tra le aziende

sanitarie in proporzione ai costi sostenuti da ciascuna di esse per l'acquisto di dispositivi medici negli esercizi in esame, ed è stato calcolato in base alle norme attualmente vigenti.

Relativamente al rimborso per "Payback" per superamento del tetto della spesa farmaceutica, la Regione evidenzia che non vi sono ancora certezze sull'importo che potrà essere iscritto nel proprio bilancio di previsione 2024 e, di conseguenza, in quelli delle aziende sanitarie, a titolo di ricavo per payback relativo alla spesa farmaceutica. Pur permanendo una quota di contenzioso tra l'AIFA e le aziende farmaceutiche in merito alla determinazione delle quote di rimborsi dovuti dalle aziende farmaceutiche stesse alle singole Regioni, negli ultimi esercizi, anche a seguito di interventi normativi nell'ambito della legge statale di bilancio 2022 (art. 1, c. 286 della L. n. 234/2021) e della legge statale di bilancio 2023 (art. 1, cc. 540 e 541 della L. n. 197/2022) il Tavolo tecnico per la verifica degli adempimenti regionali ha manifestato maggiore disponibilità ad accettare l'iscrizione nei bilanci d'esercizio anche di quote di payback farmaceutico oggetto di contenziosi.

La determina AIFA avente il compito di determinare le quote di payback spettanti alle Regioni sulla spesa farmaceutica per acquisti diretti 2023 verrà presumibilmente adottata entro il 30/11/2024, per cui la Regione ha ritenuto ragionevole prevedere di poter iscrivere tra i ricavi dell'esercizio 2024 un ammontare complessivo di rimborsi relativi a tale spesa farmaceutica pari ad Euro 40.000.000,00 (probabilmente l'importo spettante alla Regione sarà superiore ma, prudenzialmente, si è ritenuto di limitarsi a quello sopra indicato).

Pertanto, le linee guida regionali al bilancio preventivo 2024, hanno autorizzato l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese ad iscrivere nel proprio bilancio preventivo Euro 1.067.922,62 a titolo di payback per superamento del tetto della spesa farmaceutica ospedaliera.

6) *Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (ticket)*

La previsione dei ricavi per compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (ticket) per il 2024, stimata in Euro 6.000.000, è stata effettuata, tenendo conto dell'abolizione della quota fissa ricetta, dal 1° settembre 2020, dell'andamento storico del ticket e delle proiezioni relative alla chiusura dell'esercizio 2023.

7) *Quota contributi in conto capitale imputata nell'esercizio*

Questa posta, stimata in Euro 9.443.260, è determinata dal processo di sterilizzazione degli ammortamenti attuato secondo quanto stabilito dal D. Lgs 118/2011 e s.m.i.
L'importo previsto è stato stimato facendo riferimento a proiezioni realistiche.

9) *Altri ricavi e proventi*

Trattasi di voce residuale stimata in Euro 116.400, in diminuzione rispetto sia al consuntivo 2022 che alla chiusura 2023.

Comprende i ricavi e proventi per prestazioni non sanitarie, quali consulenze non sanitarie, Euro 20.000, i ricavi per differenza alberghiera (camere a pagamento), previsti in Euro 2.400, e tutti quei proventi che non trovano allocazione in altre voci.

Tutti i valori riportati in questo aggregato sono stati stimati facendo riferimento all'andamento storico e a proiezioni realistiche.

2) COSTI DELLA PRODUZIONE

Sul versante dei costi, la Regione ha definito un piano di ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili, articolato in 35 azioni di razionalizzazione ed efficientamento, che le aziende sono chiamate ad attuare unitamente ad eventuali ulteriori azioni di miglioramento economico che le stesse riusciranno ad individuare e che consentiranno di realizzare minori costi/maggiori ricavi, rispetto all'esercizio 2023, per circa 200 milioni. Tale miglioramento, comunque, non tiene conto di inevitabili incrementi dei costi dovuti ai rinnovi dei CC.CC.NN.LL. del personale dipendente e delle CC.UU.NN. dei medici e di quelli dovuti agli incrementi tariffari determinati dall'inflazione o da altre cause esogene rispetto alle aziende sanitarie. Tale piano costituisce la base, assieme alle ulteriori specifiche indicazioni fornite nelle linee guida elaborate dalla Direzione Sanità, welfare e Coesione Sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici del S.S.R., Protocollo n. AOOGR_T_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024, per la definizione dei valori dei costi da inserire nei bilanci preventivi 2024.

1) Acquisti di beni

a) Acquisti di beni sanitari, Euro 82.405.093

La spesa farmaceutica, ed in particolare quella per acquisti diretti, continua ad essere una delle voci di costo in cui la Regione Toscana ha consistenti margini di miglioramento. Anche se la tendenza del 2023, soprattutto se messa a confronto con quella della maggior parte delle altre Regioni, è stata tutto sommato "dignitosa", l'incremento di tale posta rispetto ai valori del 2022 è stato comunque consistente. Il Settore "Politiche del farmaco e dispositivi", partendo dai costi sostenuti nel 2023 e dalla considerazione che i comportamenti prescrittivi dei medici delle aziende ospedaliere universitarie influenzano non solo i costi per l'acquisto di farmaci sostenuti da queste ultime ma, anche, (e forse soprattutto) quelli a carico delle aziende USL, ha elaborato degli specifici obiettivi articolati per area vasta. La gestione delle iniziative e del monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi così definiti è stata affidata, sul lato delle aziende sanitarie, ai dipartimenti farmaceutici interaziendali di area vasta, costituiti nel corso del 2023. Gli obiettivi economici di area vasta, a loro volta, dovranno poi essere disaggregati a livello di singoli bilanci preventivi 2024 e tale disaggregazione dovrà essere coerente con i valori del piano di attuazione dell'obiettivo di miglioramento economico complessivo assegnato a ciascuna azienda sanitaria.

Pertanto, per quanto sopra detto, l'Azienda ha definito il valore del costo di acquisto dei farmaci da inserire nel bilancio preventivo 2024, non solo applicando l'indicazione contenuta nelle linee guida regionali che dispongono che, in linea di principio, i costi per l'acquisto diretto dei farmaci siano

minori o, al massimo uguali a quelli risultanti dal modello CE IV trimestre 2023, ma assicurandosi anche che quegli stessi costi siano coerenti con l'obiettivo di miglioramento economico complessivo assegnato dalla Regione.

Per quanto concerne invece i dispositivi medici, la Regione, ritenendo che possano esserci dei margini per una riduzione dei costi sostenuti nel 2023 e negli esercizi precedenti, ha invitato ad inserire nei bilanci preventivi valori non superiori a quelli del modello CE IV trimestre 2023, ridotti del 5%.

Anche per i dispositivi, così come per i farmaci, vale comunque la regola che, oltre alle indicazioni fornite con le richiamate linee guida, le aziende sanitarie dovranno attenersi agli obiettivi specifici ed alle prescrizioni fornite dal Settore "Politiche del farmaco e dispositivi".

Per i restanti acquisti di beni sanitari, in ottemperanza alle disposizioni delle linee guida regionali, sono stati previsti valori non superiori a quelli riportati nel modello CE IV trimestre 2023.

b) Acquisti di beni non sanitari, Euro 926.775.

In questo variegato aggregato, che comprende il costo per l'acquisto di prodotti alimentari, di materiale di guardaroba, pulizia e convivenza in genere, di combustibili, carburanti e lubrificanti, di materiale per le manutenzioni, ecc., la voce "Altri beni non sanitari", stimata in Euro 596.298, è indubbiamente quella economicamente più significativa, determinando da sola, poco più del 64,34% circa del valore dell'intero aggregato.

In linea con le disposizioni regionali il costo di acquisto del carburante è stato ridotto del 5% mentre tutti gli altri valori sono stati previsti in misura non superiore a quelli riportati nel modello CE IV trimestre 2023.

2) Acquisti di servizi sanitari

c) Acquisti di servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale

Questa voce comprende le prestazioni di diagnostica e specialistica ambulatoriale erogate da aziende sanitarie pubbliche della Regione a compensazione e a fatturazione diretta, rispettivamente Euro 76.428 ed Euro 465.000, da privati per Euro 172.572 di cui Euro 125.549 per prestazioni rese da Medici specialistici ambulatoriali interni summaisti, ed Euro 47.023 per prestazioni rese da strutture private accreditate.

g) Acquisti di servizi sanitari per assistenza ospedaliera

Le prestazioni per assistenza ospedaliera sono rappresentate dai costi per organi e tessuti destinati ai trapianti, ricevuti da altre aziende sanitarie della Regione, di Area Vasta, Euro 18.766, ed extra Area Vasta, Euro 182.397 e dai costi per l'attività chirurgica, Euro 243.600, in particolare nell'ambito del

trapianto del rene, resa da professionisti di altre aziende sanitarie pubbliche della Regione con cui l'Azienda ha stipulato degli accordi di collaborazione atti a migliorare la qualità delle prestazioni sanitarie.

Relativamente alla prima voce, trattandosi di dato relativo a prestazioni in compensazione, per disposizione regionale è stato iscritto il valore della mobilità ufficiale comunicata dalla Regione per il bilancio di esercizio 2022, di cui all'allegato 2 della già citata nota Protocollo n. AOOGR_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024.

k) Acquisti prestazioni di trasporto sanitario

L'importo, complessivamente stimato in Euro 1.189.595, è principalmente costituito dal costo per il trasporto di sangue ed altro materiale sanitario e per il trasporto di organi, sia per via aerea che terrestre, Euro 1.098.325, nonché per il trasporto neonatale protetto, Euro 91.270.

m) Compartecipazione al personale per att. Libero-prof. (intramoenia)

La voce rappresenta il costo relativo alle competenze spettanti al personale dipendente e universitario convenzionato per le prestazioni da questi resi in regime di libera professione.

Il valore è stato stimato facendo riferimento ai proventi previsti nel 2024 per prestazioni sanitarie erogate in regime di intramoenia e risulta non superiore al costo di tale voce nel CE IV trimestre 2023.

n) Rimborsi Assegni e contributi sanitari

La voce economicamente più rilevante ricompresa in questo aggregato, il cui valore complessivo è stimato in Euro 720.000, è quella "Altri rimborsi, assegni e contributi", Euro 450.000, che è principalmente costituita dagli importi che si stima di dovere rimborsare ad altri soggetti, sia pubblici che privati, che sono partner dell'Azienda nello svolgimento di progetti.

Occorre precisare che la quasi totalità di questi ultimi rimborsi, sono finanziati da specifici contributi finalizzati assegnati a questa Azienda dalla Regione al fine di realizzare importanti progettualità.

I valori della previsione sopra indicata sono inferiori a quelli risultanti dal CE IV trimestre 2023.

o) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie

La voce, pari ad Euro 14.982.297, si compone dei seguenti costi:

- consulenze sanitarie da Az. San. extra A. V., Euro 10.000;
- collaborazioni coordinate e continuative da privato, Euro 717.297;
- indennità a personale universitario – area sanitaria, Euro 11.650.000;
- lavoro interinale, Euro 135.000;

- personale borsista, Euro 570.000;
- prestazioni aggiuntive medici, Euro 950.000;
- prestazioni aggiuntive personale del comparto sanitario Euro 950.000.

Per questa voce, i valori sono stati stimati in misura non superiore a quelli risultanti dal CE IV trimestre 2023.

p) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria

La voce più significativa è costituita dai costi di sperimentazione fatturati all'Azienda da altri soggetti pubblici della Regione, nello specifico dall'Università degli Studi di Siena. Per questi costi è stato previsto l'importo di Euro 774.069.

Il valore della previsione sopra indicata è lo stesso risultante dal CE IV trimestre 2023.

Complessivamente, i costi per l'acquisto di servizi sanitari sono in linea con le disposizioni regionali.

3) Acquisti di servizi non sanitari

a) Servizi non sanitari

Molteplici ed eterogenee sono le voci che costituiscono l'aggregato dei servizi non sanitari, il cui valore complessivo è previsto in Euro 45.036.742.

Fra le voci economicamente più rilevanti in termini assoluti si evidenziano il servizio di pulizia, Euro 5.550.000, di mensa, Euro 3.603.800, di lavanolo, noleggio e lavaggio biancheria, Euro 3.330.000, di smaltimento rifiuti, Euro 1.420.000 e le altre utenze (acqua e gas) Euro 1.398.000.

Per quanto riguarda i costi per gli approvvigionamenti energetici (acquisto di carburanti e lubrificanti, utenze di fornitura di gas e di energia elettrica, servizi di fornitura calore e/o eventuali ulteriori forniture inerenti servizi analoghi) nelle linee guida regionali è disposto che ciascuna azienda sanitaria per il 2024 dovrà ridurre i consumi di energia almeno del 5% rispetto all'anno precedente. Per tutti gli altri costi, nelle linee guida regionali si invita a prevedere importi non superiori a quelli risultanti nel modello CE relativo al IV trimestre 2023.

Anche in questo caso, ai fini delle previsioni da inserire nel bilancio preventivo, i valori sono stati definiti non solo secondo le indicazioni contenute nelle linee guida regionali ma anche in coerenza con i valori riportati nel piano di attuazione dell'obiettivo di miglioramento economico complessivo assegnato all'Azienda.

b) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro non sanitarie

La voce economicamente più significativa di questo aggregato è costituita dall'indennità al personale universitario, stimata in Euro 300.000, seguita dal costo del personale a contratto di lavoro autonomo con mansioni non sanitarie, Euro 130.000.

Il valore delle voci è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico e in misura non superiore ai costi del CE IV trimestre 2023.

c) Formazione

La voce contiene la previsione di spesa per la formazione erogata da soggetti pubblici, Euro 165.000, e da soggetti privati, Euro 200.000.

Il valore delle voci è stato stimato facendo riferimento alle ultime proiezioni dei dati 2023 disponibili al momento della redazione del presente bilancio e in misura non superiore ai costi del CE IV trimestre 2023.

4) Manutenzione e riparazione

La voce, il cui valore complessivo è stimato in Euro 12.812.000, comprende i costi per il mantenimento degli standard funzionali e prestazionali degli immobili, delle apparecchiature ed attrezzature, sanitarie e non, presenti in Azienda come di seguito dettagliato:

- manutenzione ordinaria ai fabbricati, Euro 5.000.000;
- manutenzione ordinaria agli impianti e macchinari (software e hardware), Euro 3.130.000;
- manutenzione alle attrezzature sanitarie e scientifiche, Euro 4.660.000;
- manutenzione agli automezzi, Euro 22.000.

Le stime sono state elaborate facendo riferimento all'andamento storico e alle ultime proiezioni dei dati 2023 disponibili al momento della redazione del presente bilancio. Come già precedentemente evidenziato, anche in questo caso, ai fini delle previsioni da inserire nel bilancio preventivo, i valori sono stati definiti in misura non superiore a quelli risultanti nel modello CE relativo al IV trimestre 2023 e in coerenza con quelli riportati nel piano di attuazione dell'obiettivo di miglioramento economico complessivo assegnato a ciascuna azienda sanitaria.

5) Godimento di beni di terzi

Questa voce, il cui valore complessivo è stimato in Euro 4.347.792, comprende i costi di seguito indicati:

- Canoni di project financing, Euro 1.643.367;
- fitti passivi, Euro 504.425;
- canoni di noleggio area sanitaria, Euro 1.500.000;
- canoni di noleggio area non sanitaria, Euro 700.000.

Si tratta principalmente dei costi che l'Azienda stima di sostenere per il noleggio di attrezzature ed apparecchiature elettromedicali (noleggi area sanitaria), macchine per ufficio, fotocopiatrici e macchine riscuotitrici ticket (noleggi area non sanitaria).

A decorrere dal 2024, vi sarà anche il “canone di disponibilità” da corrispondere alla ditta aggiudicataria della gara di concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D. Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione di opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura ospedaliera “Santa Maria alle Scotte”.

Il valore dei costi di questo aggregato è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico e alle ultime proiezioni dei dati 2023, nonché alle disposizioni contenute nelle linee guida regionali che stabiliscono che i valori del bilancio preventivo 2024 devono essere definiti in misura non superiore a quelli risultanti nel modello CE relativo al IV trimestre 2023 e in coerenza con quelli riportati nel piano di attuazione dell'obiettivo di miglioramento economico complessivo assegnato a ciascuna azienda sanitaria.

Fanno eccezione ai criteri di determinazione del valore 2024 sopra richiamati, il costo per “Canoni di project financing”, importo fisso annuale che decorrerà, per la durata di 15 anni, a partire dall'esercizio 2024 ed i costi per i “Fitti passivi”. Questa ultima voce, infatti, è costituita dal costo che l'Azienda sosterrà per l'utilizzo, per l'intero anno, di un immobile adibito a magazzino farmaceutico, contratto iniziato il 15 settembre del 2023, e di 200 posti auto a disposizione dei dipendenti per il parcheggio, contratto iniziato l'1 dicembre 2023. Quest'ultimo contratto si è reso necessario stante la necessità di destinare a cantiere edile alcune aree pertinenti all'Ospedale già utilizzate per il parcheggio delle auto.

6) Costi del personale

Nelle linee guida per la redazione del bilancio preventivo 2024, nota Protocollo n. AOOGR_T_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024, si ricorda che già negli esercizi 2020 e 2021 il costo del personale dipendente delle aziende e degli enti del S.S.R. toscano, nel suo complesso, a causa delle numerose assunzioni sia a tempo determinato che indeterminato effettuate in relazione all'emergenza COVID 19, ha subito un incremento consistente, ulteriormente aggravato dagli accantonamenti effettuati per il rinnovo dei CC.CC.NN.LL. del triennio 2019-2021.

Il 2022 ha visto realizzarsi un'inversione della tendenza registrata nei due anni precedenti, con una riduzione del costo in esame, anche se tale riduzione è stata resa poco percepibile dai maggiori costi derivanti dal rinnovo del CCNL 2019-2021 del personale del comparto, che essendo stato sottoscritto a fine 2022, ha determinato una rivalutazione del costo in questione, a causa della corresponsione e della contabilizzazione degli arretrati contrattuali, che hanno quasi neutralizzato i risparmi dovuti al raffreddamento del turn over del personale cessato dal servizio. Tenuto conto degli obiettivi elaborati, per le singole aziende sanitarie, dal Settore Politiche del Personale del SSR e Relazioni Sindacali, che prefigurano una convergenza numerica del personale dipendente verso il valore medio degli ultimi 6 anni, la Regione chiede che ciascuna azienda inserisca nel proprio bilancio preventivo 2024 un costo totale delle risorse umane in ulteriore riduzione rispetto al 2023 coerentemente con quanto previsto nel proprio piano di attuazione dell'obiettivo di miglioramento economico assegnato. Tale limite di costo è calcolato a parità di “tariffe” applicate per cui,

inevitabilmente, per determinare i valori da iscrivere nel bilancio preventivo 2024 dovranno essere sommati, al suddetto valore “base”, i maggiori costi determinati dall’applicazione del CCNL 2019-2021 della dirigenza sanitaria, sottoscritto il 23/01/2024, e dall’emolumento di cui all’art. 1, commi 28 e 29, della L. n. 213/2023 (legge statale di bilancio 2024).

Solo per il personale della dirigenza non sanitaria del SSR, il cui CCNL 2019-2021 non è stato ancora rinnovato, e per il personale convenzionato, a sua volta in attesa dei rinnovi delle CC.UU.NN., dovranno essere previsti, nel bilancio preventivo 2024, gli stessi accantonamenti comunicati dalla Regione per il modello CE IV trimestre 2023, indicati nell’allegato 1 delle linee guida sopra richiamate.

Per quanto riguarda gli ulteriori accantonamenti per la quota 2024 dei rinnovi dei CC.CC.NN.LL. 2022-2024, considerata l’incertezza ancora esistente nelle percentuali da applicare nel calcolo di tali accantonamenti (non è stata ancora emanata la circolare del Ministero dell’Economia e delle Finanze da cui ogni anno si evince tale dato) ed il fatto che le risorse economiche che le aziende sanitarie sono autorizzate ad iscrivere nei rispettivi bilanci di previsione non esauriscono l’ammontare complessivo atteso delle risorse disponibili per il S.S.R., la Regione ha invitato a non prevedere ulteriori accantonamenti. Nel corso del 2024, e comunque entro la data di adozione del bilancio d’esercizio 2024, la Regione si è impegnata a fornire le indicazioni per l’accantonamento definitivo e dovranno essere anche assegnate le ulteriori risorse destinate a coprire i costi di tale accantonamento.

I valori del costo del personale dipendente indicati nel preventivo 2024, sono stati definiti secondo le indicazioni contenute nelle linee guida regionali sopra citate e in coerenza con i valori riportati nel piano di attuazione dell’obiettivo di miglioramento economico complessivo assegnato all’Azienda.

7) *Oneri diversi di gestione*

Costituiscono questo aggregato le “imposte e tasse” escluso IRAP ed IRES, le indennità, i rimborsi spese e gli oneri sociali per la Direzione Aziendale e il Collegio Sindacale ed altri oneri diversi di gestione quali i compensi per O.I.V. Le voci economicamente più rilevanti sono costituite dal costo per le indennità, rimborsi spese ed oneri sociali per la Direzione Aziendale e il Collegio Sindacale, stimato Euro 570.000, la tassa per lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani, stimata Euro 482.619 e l’imposta di bollo, stimata Euro 85.000.

Il valore di questi costi è stato stimato facendo riferimento all’andamento storico e alle ultime proiezioni dei dati 2023 disponibili al momento della redazione del presente bilancio e, come richiesto dalle linee guida regionali, in misura non superiore ai valori risultanti nel modello CE del IV trimestre 2023.

8) *Ammortamenti*

Gli ammortamenti, complessivamente pari ad Euro 13.812.000, sono stati stimati applicando le aliquote di cui all’allegato 3 del D. Lgs 118/2011 e s.m.i., considerando i dati del consuntivo 2023,

nonché le nuove acquisizioni previste dal piano degli investimenti e le cessazioni per fine ammortamento.

L'aggregato comprende le seguenti voci:

- ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali, Euro 157.000;
- ammortamenti fabbricati indisponibili, Euro 6.320.000;
- ammortamenti impianti e macchinari tecnici, Euro 245.000;
- ammortamenti attrezzature sanitarie e scientifiche, Euro 6.340.000;
- ammortamenti mobili ed arredi ad uso sanitario, Euro 375.000;
- ammortamenti mobili ed arredi ad uso non sanitario Euro 30.000;
- ammortamenti automezzi, Euro 40.000;
- ammortamenti altri beni, Euro 305.000.

9) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti

In considerazione della dinamica dell'incasso dei crediti, nonché dell'andamento storico, si può ragionevolmente prevedere per il 2024 un importo di Euro 610.000.

10) Variazione delle rimanenze

Si presuppone che alla fine dell'anno 2024 non vi siano variazioni tra rimanenze iniziali e rimanenze finali.

11) Accantonamenti

Relativamente agli accantonamenti, le previsioni sono state elaborate facendo riferimento alle linee guida regionali, all'andamento storico ed utilizzando gli stessi criteri adottati in sede di bilancio d'esercizio.

Come disposto nelle linee guida, sono stati accantonati Euro 32.829 per il rinnovo dei CCCCNNLL della dirigenza non sanitaria, il cui CCNL 2019-2021 non è stato ancora rinnovato, ed Euro 4.241 per il rinnovo delle Convenzioni Uniche Nazionali dei medici Sumai per il medesimo periodo. Inoltre, si è previsto che dovranno essere effettuati gli accantonamenti al Fondo liquidazione fondi L.P., al Fondo liquidazioni competenze personale Ufficio legale, al Fondo contributi previdenziali per quiescenza pregressa, al Fondo per il Clinical Trial Office, per un totale pari ad Euro 0,8 milioni. Per quanto riguarda gli accantonamenti per contenziosi di natura diversa dal rischio sanitario, che è stato assunto direttamente dalla Regione Toscana, si può al momento stimare di dovere effettuare un accantonamento di Euro 0,4 milioni per nuove cause. Infine, si è stimato di accantonare quote inutilizzate di contributi vincolati per Euro 0,2 milioni.

C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

1) Interessi attivi ed altri proventi finanziari;

Non sono stati previsti interessi attivi.

2) Interessi passivi ed altri oneri finanziari, Euro 4.182.702

Gli interessi passivi, sono stati stimati in complessivi Euro 4.182.702 e sono costituiti dalle seguenti voci:

- Interessi passivi per anticipazione di cassa, Euro 160.000;
- interessi passivi su mutui, Euro 3.989.702;
- altri interessi passivi, Euro 33.000.

La voce più rilevante è costituita dall'importo degli interessi passivi del mutuo trentennale di Euro Mln 119 contratto con Cassa Depositi e Prestiti il 01.10.2010 per finanziare l'acquisto del Presidio "Santa Maria alle Scotte", pari ad Euro 3.933.377.

A tal proposito si ricorda che la Regione si è impegnata a garantire la copertura di tali oneri con l'assegnazione annuale del Fondo Sanitario per tutti gli anni di durata del contratto.

D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE

E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI

Con riferimento ai due aggregati sopra esposti si stima non necessario effettuare alcuna previsione.

Y) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO

1) IRAP, Euro 10.231.630;

2) IRES, Euro 340.000.

Le voci dell'aggregato sono state determinate in base alle aliquote ed alla normativa vigente e sono suddivise secondo la tipologia di reddito alle quali si riferiscono.

BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2024-2026

Il Bilancio pluriennale di previsione 2024-2026 è stato predisposto secondo la normativa in materia di contabilità e bilancio di cui al D. Lgs n. 118 del 23.06.2011 e s.m.i. e in conformità alle disposizioni di cui alla L.R.T. n. 40 del 24.02.2005 e s.m.i., art. 120.

E' espresso in unità di Euro senza cifre decimali secondo quanto disposto dall'art. 2423 del Codice Civile così come modificato dall'art. 16 del D. L.vo 213/98.

Lo schema di Conto Economico utilizzato è quello previsto dal Decreto del Ministero della Sanità di concerto con il Ministero dell'Economia e Finanze del 20.03.2013.

Per quanto riguarda la previsione per gli esercizi 2025 e 2026, si evidenzia quanto segue:

Ricavi

In mancanza di informazioni puntuali nelle linee guida regionali in merito al livello di contribuzione da parte del Fondo Sanitario Indistinto, è stato stimato un incremento in misura pari al 4,5% circa nel 2025 e al 6% nel 2026.

Nel 2025 è stato ipotizzato un contenuto aumento sia dei ricavi per le prestazioni sanitarie fatturate ad altre Aziende Sanitarie che per quelle fatturate a soggetti privati, mentre, nell'esercizio 2026, è stata prevista un'ulteriore lieve crescita solo per le prestazioni sanitarie fatturate a soggetti privati.

Per i proventi derivanti dalle prestazioni sanitarie erogate in regime di intramoenia è stato confermato, sia per il 2025 che per il 2026, il dato del 2024.

Nel 2025 è stata stimata una significativa riduzione del valore della voce "Concorsi, recuperi e rimborsi" sostanzialmente determinata dal minore importo del rimborso per payback per dispositivi medici. Questa riduzione trova la propria giustificazione nel fatto che nel bilancio preventivo 2024 la Regione ha autorizzato l'iscrizione dell'importo di competenza del periodo 2019-2021, pari ad Euro 27.215.337, mentre nel previsionale 2025 si è ipotizzata l'iscrizione dell'importo di competenza del periodo 2022-2023, stimato in Euro 15.336.042. Nell'esercizio 2026, è stata prevista un'ulteriore significativa variazione in diminuzione rispetto all'esercizio precedente, avendo ipotizzato il rimborso per payback per dispositivi medici dell'importo di competenza del solo esercizio 2024, stimato in Euro 7.430.377.

La compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie è stata stimata in aumento sia nel 2025, Euro 6.100.000, che nel 2026, Euro 6.200.000.

Nel 2025 è stato previsto un lieve incremento della voce "Quota contributi in c/capitale imputata nell'esercizio", in linea con la realizzazione di molteplici ed importanti investimenti, in gran parte già programmati e in parte in corso di programmazione, che troveranno la propria fonte di finanziamento in contributi europei, statali e regionali. L'importo previsto per il 2026 è uguale a quello stimato per il 2025.

Costi

Per quanto riguarda il costo di acquisto dei beni sanitari sia nel 2025 che nel 2026 è stato stimato un contenuto incremento, correlato alla stimata crescita delle prestazioni sanitarie erogate dall'Azienda. Il costo di acquisto dei beni non sanitari stimato per il 2024, è stato confermato sia per il 2025 che per il 2026.

Nel 2024 il costo dei servizi sanitari è stato stimato di importo inferiore al dato del previsionale 2024, per effetto del decremento della voce "Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie", da Euro 14.982.297 ad Euro 12.500.000.

La suddetta diminuzione è stata determinata dall'ipotesi di riduzione dei costi per il personale con contratto libero-professionale e per il personale universitario convenzionato, e, azzeramento dei costi per lavoro interinale e per prestazioni aggiuntive. Infatti, con riferimento all'azzeramento del costo di quest'ultima voce, si è stimato che il pesante ricorso alle prestazioni aggiuntive, posto in essere in questi ultimi esercizi per recuperare le liste di attesa cresciute in misura esponenziale a causa della pandemia, abbia reso non più necessario il ricorso all'utilizzo delle stesse dal 2025. I costi dei servizi sanitari del previsionale 2025 sono stati confermati anche per il 2026.

Anche il costo dei servizi non sanitari è stato stimato in diminuzione nel 2025, sia per l'ipotesi di azzeramento del costo per lavoro interinale e per rimborso oneri stipendiali di personale in comando ma, soprattutto, per la previsione di una significativa contrazione dei costi per gli approvvigionamenti energetici, effetto degli interventi di riqualificazione ed efficientamento energetico di cui alla Convenzione per la "Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D. Lgs 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione di opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura ospedaliera Santa Maria alle Scotte" sottoscritta con la Ditta Renovit SpA a fine 2022. Anche nel previsionale 2026 è stato stimato un lieve contenimento dei costi 2025.

La voce "Manutenzione e riparazione" presenta un valore 2025 inferiore rispetto a quello del previsionale 2024, per l'ipotizzata riduzione dei costi di manutenzione e riparazione degli immobili. Nell'esercizio 2026, non sono state previste variazioni rispetto all'esercizio precedente.

I "Costi del personale" sono stati stimati in progressiva diminuzione negli esercizi 2025 e 2026, in adesione alla richiesta regionale di ricondurre il numero dei dipendenti verso il valore medio degli ultimi 6 anni.

Gli "Accantonamenti" vedono una riduzione dell'importo stimato per il 2025 ed un successivo lieve incremento per il 2026.

In correlazione con l'incremento dell'utilizzo di contributi in c/capitale, nel 2025 sono stati previsti maggiori oneri per l'ammortamento, in particolare per i fabbricati e le attrezzature sanitarie. Nell'esercizio 2026, non sono state previste variazioni rispetto all'esercizio precedente.

Infine, sono stati stimati minori oneri per alcune voci costituenti l'aggregato "Oneri diversi di gestione" ed "Imposte sul reddito dell'esercizio" mentre, gli importi degli interessi passivi per mutui, sono stati allineati ai rispettivi piani di ammortamento.

Siena, 8 marzo 2024

La Direttrice U.O.C. Bilancio
Dott.ssa M. Cristina Berardi

Relazione al Bilancio Preventivo Economico Annuale 2024 e al Bilancio Pluriennale di Previsione 2024-2026

Il Bilancio Preventivo 2024, è stato elaborato in pareggio, considerando quali risorse del Fondo Sanitario Regionale disponibili quelle comunicate dalla Regione Toscana, Direzione Sanità, welfare e coesione sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici, con la nota Protocollo n. AOOGR_T_0097765_2024_02_09 del 09.02.2024, parte delle quali sono già state anche formalmente assegnate con DGR n. 15 del 08/01/2024 ed impegnate sul bilancio di previsione della Regione 2024-2026, annualità 2024, con Decreto Dirigenziale n. 887 del 16/01/2024.

Corre l'obbligo di sottolineare che le risorse di Fondo Sanitario Regionale che l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese è stata autorizzata ad iscriverne nel bilancio di previsione 2024, pari complessivamente ad € 93.039.294, costituiscono solo l'assegnazione iniziale dei contributi in c/esercizio Fondo Sanitario Indistinto. Si deve infatti tener conto del fatto che, il bilancio preventivo viene elaborato non disponendo dell'ammontare complessivo delle risorse disponibili in quanto, in questa fase, non c'è ancora una ripartizione tra le Regioni del Fondo Sanitario Nazionale e tale situazione impone quindi una naturale cautela nell'assegnazione delle risorse economiche alle aziende sanitarie stesse. Pertanto, per quanto sopra detto, come sempre è avvenuto negli esercizi pregressi, l'assegnazione iniziale non è esaustiva della quota di F.S.R. indistinto destinato all'Azienda, quota che sarà integrata con una o più DGR di assegnazione di ulteriori risorse destinate a conguagliare la quota del fondo di riequilibrio attribuita a ciascuna azienda sanitaria, la prima delle quali sarà adottata, presumibilmente, nel prossimo autunno, auspicando che in quel periodo possa essere stata raggiunta l'intesa in Conferenza Stato Regioni per il riparto del F.S.N. 2024 e sia stato, pertanto, possibile adeguare in maniera definitiva i relativi stanziamenti del bilancio di previsione della Regione.

Oltre agli importi assegnati con la DGR n. 15/2024, con la nota Protocollo n. AOOGR_T_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024, le aziende e gli enti del S.S.R. sono stati autorizzati ad iscriverne nei rispettivi bilanci di previsione 2024 ulteriori quote di F.S.R. indistinto, in parte già stanziati con il bilancio di previsione pluriennale 2024-2026 della Regione ed in parte destinate, come ricordato sopra, ad essere stanziati una volta che sia intervenuta l'intesa in Conferenza Stato Regioni per il riparto del F.S.N. 2024.

Tali risorse, che per l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese ammontano ad Euro 17.225.559,52, non sono ancora assegnabili formalmente, non solo perché in parte non ancora stanziati in bilancio, ma anche perché la quota che sarà effettivamente assegnata dipenderà, in parte,

dal grado di realizzazione di una serie di progetti autorizzati dalla Regione, il cui esatto grado di realizzazione sarà noto solo in prossimità della conclusione dell'esercizio 2024. La quota di tali risorse la cui assegnazione non potrà essere legata alla realizzazione dei progetti in questione, perché questi ultimi non saranno ancora completati, trattandosi di risorse indistinte, sarà comunque interamente assegnata alle aziende sanitarie, con i criteri generali di attribuzione del F.S.R. indistinto.

Queste ulteriori risorse dovranno, inoltre, essere utilizzate anche per la copertura degli incrementi di costo del personale dipendente derivanti dagli accantonamenti da effettuare per il rinnovo dei CC.CC.NN.LL. di tale personale, riferiti al terzo anno del triennio 2022-2024, nonché per il rinnovo delle Convenzioni Uniche Nazionali (di seguito, per brevità, richiamate con l'acronimo CC.UU.NN.) con le previste tipologie di medici per lo stesso periodo.

Come ben sottolineato nella citata nota Protocollo n. AOOGRT_0097765_2024-02-09 del 09.02.2024, il decennio 2010-2020 è stato caratterizzato da un notevole "raffreddamento" della dinamica di crescita del F.S.N., dovuto ad una serie di manovre finanziarie nazionali che hanno frenato quello che dovrebbe essere il naturale incremento annuo delle risorse dedicate ad alimentare il F.S.N. stesso, per consentire alle Regioni di mantenere, quanto meno, la quantità e la qualità dei servizi erogati, tenuto conto che il tasso d'inflazione in ambito sanitario è, tradizionalmente, superiore a quello generale.

Nel 2020, a causa dell'emergenza COVID-19, le risorse destinate al finanziamento del S.S.N. sono state incrementate con alcuni decreti legge adottati nel 1° semestre dell'anno: in particolare il D. L. n. 18/2020 convertito nella L. n. 27/2020, ed il D. L. n. 34/2020, convertito nella legge n. 77/2020.

L'ultima di tali norme ha previsto, tra l'altro, maggiori risorse destinate a finanziare l'incremento del personale sanitario, non solo a valere sull'esercizio 2020 ma anche sul 2021.

A partire dal 2022, però, con la fine dello stato di emergenza, si è assistito ad un nuovo rallentamento nell'incremento annuo delle risorse destinate dallo Stato al S.S.N, che è stato confermato anche dal NADEF del settembre 2023, rallentamento che suscita preoccupazione in tutte le Regioni riguardo la sostenibilità economica dei rispettivi S.S.R., presente e futura, anche se, almeno per il 2024, l'incremento previsto per il F.S.N. è, almeno in termini nominali, piuttosto significativo.

Analizzando, quindi, l'andamento del Fondo Sanitario Nazionale (dati in milioni di euro) si evince che, per la prima volta, nel 2013 le risorse per il Servizio Sanitario Nazionale (107.004,50) sono diminuite rispetto alle disponibilità dell'esercizio precedente (107.960,68 - 0,89%), incrementano nel 2014 del 2,73% (109.928,00), decrescono nuovamente nel 2015 (109.710,00) per poi crescere del

1,17% nel 2016, del 1,42% nel 2017, del 0,73% nel 2018, del 0,94% nel 2019, del 5,31% nel 2020, del 1,84% nel 2021, del 2,95% nel 2022, del 2,03% nel 2023 e del 4,02% nel 2024 (133.361,00).

Sulla base dell'importo del FSN 2024 sopra riportato e della quota di FSN attribuita alla Regione Toscana per l'anno 2023, il Fondo sanitario regionale per l'anno 2024, in attesa di un accordo tra le Regioni e lo Stato per il riparto del Fondo Sanitario Nazionale per l'anno in questione, si può stimare in circa 8.250 mln, al netto del saldo della mobilità extraregionale (per la Regione Toscana tradizionalmente attivo, ma in fase di riduzione a causa dei tetti imposti alle case di cura private sull'attività a favore dei residenti al di fuori della Regione Toscana e dei conguagli negativi relativi alle annualità precedenti, pertanto stimabile, nel 2024, in circa 60 mln). Tale stima prefigura, quindi, per il 2024, un F.S.R. superiore di circa 310 mln al corrispondente valore finale determinato per il 2023. Prudenzialmente, però, nel bilancio di previsione 2024-2026, annualità 2024, della Regione Toscana, che è stato elaborato ed approvato prima della pubblicazione della Legge di bilancio statale 2024, si è tenuto conto solo parzialmente (mancando ancora un accordo in proposito tra le Regioni), della quota di incremento del F.S.N. che dovrebbe essere attribuita alla Regione Toscana.

Posta questa necessaria premessa, di seguito si illustrano le strategie aziendali per il triennio 2024-2026, articolate negli ambiti di seguito indicati:

1. Contrasto alla pandemia;
2. Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori;
3. Riqualficazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale;
4. Rinnovamento e potenziamento tecnologico;
5. Rafforzamento della governance aziendale;
6. Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti;
7. Valorizzazione delle risorse umane;
8. Comunicazione con gli stakeholders e accountability;
9. Partnership con le altre aziende;
10. Miglioramento delle performance aziendali e
11. Ricerca e didattica.

Si fa presente che, rispetto alle dieci macro-aree strategiche esplicitate nella Relazione al Bilancio Preventivo Economico Annuale 2023 e al Bilancio Pluriennale di previsione 2023-2025, per il triennio 2024-2026 è individuata una nuova macro-area dedicata ai processi di efficientamento energetico e sostenibilità (Capitolo 3 “Riqualificazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale”), in considerazione della loro rilevanza, impatto e livello di consolidamento nell’azione aziendale.

1. Contrasto alla pandemia

Nel triennio 2024-2026, l’Aou Senese continuerà a presidiare l’evoluzione della situazione pandemica assicurando prontezza di risposta alle emergenti domande di salute legate all’andamento epidemiologico dei contagi, attraverso le professionalità, le strategie multidisciplinari ed i modelli organizzativi sviluppati e consolidati.

Superate le fasi di recrudescenza pandemica, il principio di flessibilità organizzativa guiderà le scelte di organizzazione e gestione, in termini di spazi, risorse (umane e strumentali) e percorsi, in vista della continua espansione dell’offerta di prestazioni, anche per recuperare la casistica ordinaria persa, dell’incremento di efficienza e di produttività, della valorizzazione delle funzioni di alta specializzazione, al fine ultimo di raggiungere il più elevato livello di soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini.

- In relazione all’andamento pandemico, l’Azienda continuerà a ricorrere al modello c.d. “a fisarmonica”, improntato sulla **flessibilità e tempestività dell’azione organizzativa**, che disciplina, sul piano dell’allocazione e rotazione del personale, di impiego dei setting, di riorganizzazione delle attività, l’aumento e la riduzione della capacità ricettiva Covid e le contestuali misure di rimodulazione delle attività ordinarie chirurgiche e ambulatoriali.
- Nell’ambito del Piano di Riordino e Sviluppo (**Masterplan**) che individua l’insieme degli interventi di ristrutturazione, ammodernamento e nuove edificazioni per la realizzazione dell’ospedale del futuro (Capitolo 2 “Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori”), le **progettualità di rinnovamento**, anche in termini di configurazione degli spazi, **saranno volte ad accrescere la resilienza e la flessibilità organizzativa** per rendere l’Azienda pronta a fronteggiare future sfide legate a patologie pandemiche emergenti.
- Procederanno i lavori nel Lotto DEA per la manutenzione straordinaria ai fini **dell’adeguamento funzionale per 18 posti letto di terapia intensiva e 8 posti letto di sub-intensiva**, finanziati

nell'ambito delle risorse stanziato dall'**art. 2 del Decreto-Legge n. 34** "Riordino della rete ospedaliera in emergenza Covid-19" di cui l'Aou Senese è risultata beneficiaria.

2. Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori

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

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

Nel corso del triennio 2024-2026 verrà data continuità al processo di trasformazione dell'Azienda attraverso lo sviluppo di linee strategiche ed operative sul piano della ristrutturazione, dell'ammodernamento e della rifunzionalizzazione del presidio.

- Il **Masterplan**, approvato a marzo 2023 al termine di un processo partecipativo di discussione e confronto con i professionisti, le rappresentanze sindacali, il Comitato aziendale di Partecipazione, gli altri stakeholders interni ed esterni all'Azienda e presentato nel corso di un incontro pubblico di confronto con la cittadinanza tenutosi a settembre 2023, continuerà ad essere **oggetto di attuazione e sviluppo**. Il documento, che rappresenta il Piano di Riordino e Sviluppo 2030, individua il cronoprogramma delle progettazioni, dei lavori, degli interventi ed il quadro dei finanziamenti necessari per la realizzazione del riordino funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale, in vista sia della messa a norma complessiva della struttura, in termini di adeguamento antisismico e antincendio, sia della rifunzionalizzazione dell'intero presidio e delle aree limitrofe rispondente ai seguenti **principi organizzativi fondamentali**:
 - **Separazione dei percorsi interni da quelli esterni con la concentrazione dei laboratori in un'unica area di nuova realizzazione** e la collocazione del Punto Prelievi Unico in un'area adiacente agli stessi con accesso facilitato dall'esterno, la **concentrazione dell'attività ambulatoriale in un edificio distaccato** facilmente accessibile dall'esterno e che sarà collegato direttamente con il resto del presidio ospedaliero, la concentrazione della restante attività per esterni tra i piani 1S, 0 e 1 dei lotti 1, 2 e 3;

- **Razionalizzazione dei percorsi chirurgici** con la concentrazione nel nuovo lotto volano della chirurgia ad alta complessità (compresa tutta l'attività trapiantologica), la definizione dei flussi dell'attività programmata/programmabile e dell'attività in emergenza (quest'ultima gestita, per tutte le chirurgie, nel blocco operatorio del lotto DEA), l'attivazione di un nuovo blocco operatorio per la chirurgia ad alto volume di produzione (ambulatoriale, day surgery, one day surgery) e testa-collo;
 - **Centralizzazione dei setting intensivi;**
 - **Ottimizzazione dei percorsi tempo-dipendenti** (percorsi politrauma, stroke, infarto miocardico acuto - IMA);
 - **Espansione dell'area delle malattie infettive e previsione della stecca pandemica e dell'area per la gestione del maxi-afflusso;**
 - Centralizzazione degli spogliatoi nei lotti 1, 2 e 3.
- Il Masterplan definisce la programmazione degli interventi previsti per le **nuove edificazioni (nuovo edificio volano, nuovo edificio magazzino, nuovo edificio laboratori, nuovo parcheggio, nuova viabilità stradale e pedonale)** propedeutiche alla realizzazione delle opere di adeguamento antisismico ed antincendio del presidio oltre che alla sua rifunzionalizzazione complessiva; tali edificazioni, una volta esaurite le suddette funzioni, assumeranno un ruolo definitivo e strategico per l'Azienda secondo i principi organizzativi individuati. Per le nuove edificazioni, il Masterplan prevede, con riferimento alle aree di proprietà dell'Aou Senese oggetto di verifica della disponibilità di spazi edificabili anche grazie alla demolizione di attuali edifici, la realizzazione del nuovo edificio magazzino in sostituzione dell'ex forno inceneritore, del nuovo edificio volano al posto dell'ex farmacia-magazzino, del nuovo edificio laboratori in un volume aggiuntivo di collegamento tra il lotto 1 ed il lotto 5; inoltre, con riferimento alle aree adiacenti all'ospedale, oggetto nel 2023 di acquisizione di una parte dei terreni e di approvazione da parte del Comune dell'adozione della variante urbanistica al Piano Operativo Comunale, il Piano prevede la realizzazione dell'edificio ambulatori che avrà sin da subito la configurazione finale, del nuovo parcheggio e della nuova viabilità stradale e pedonale di accesso al presidio. Relativamente ai terreni, in parte ancora da acquisire, proseguirà la ricerca del raggiungimento di nuovi accordi, al fine di evitare procedure di esproprio che si caratterizzano per tempi più lunghi di realizzazione e maggior rischio di contenzioso; in caso di mancato raggiungimento delle intese, verranno attuate le procedure definite con l'Amministrazione Comunale e l'Amministrazione Provinciale per dar seguito agli espropri. Con riferimento al nuovo parcheggio, in attesa della realizzazione degli spazi

per la sosta individuati nel Piano, sarà prevista la disponibilità per i dipendenti di parcheggi provvisori adiacenti all'area di cantiere per la costruzione della palazzina ambulatoriale sul terreno divenuto di proprietà dell'Aou Senese; nelle more di quest'ultimo intervento, nel 2024, oltre all'introduzione di un servizio di navetta verso l'ospedale a partire da gennaio, proseguirà la convenzione con la Società dei Servizi del Comune, attivata il 1° dicembre del 2023, per ampliare temporaneamente la dotazione di parcheggi per i dipendenti, in un periodo caratterizzato dall'allestimento e dall'operatività dei cantieri nelle aree dell'ospedale (la convenzione sarà oggetto di valutazione periodica, con riferimento ai posti auto messi a disposizione, in funzione dell'andamento della realizzazione dei nuovi parcheggi provvisori sopracitata).

- **Nell'ambito della progettazione e sviluppo del Masterplan e delle opere propedeutiche alla sua realizzazione** continuerà ad essere ricercata la **cooperazione interaziendale con l'Azienda Usl Toscana Sud Est** per assicurare processi condivisi di configurazione strutturale ed organizzativa delle funzioni dell'Azienda territoriale presenti nell'Aou Senese. In rispondenza anche agli indirizzi di Programmazione di Area Vasta, il confronto all'interno di tavoli interaziendali, dopo aver consentito la progettazione dei lavori di adeguamento e riqualificazione dei locali esistenti del **Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura** (con avvio e termine previsti rispettivamente per gennaio e luglio 2024) ed al **Punto distribuzione farmaci** (conclusi il 2 dicembre 2023), sarà fondamentale ai fini dei processi che porteranno alla collocazione definitiva delle funzioni all'interno dell'Azienda sulla base dei principi organizzativi del Masterplan.
- Il **Masterplan sarà oggetto di un processo di aggiornamento** che vedrà, in particolare, integrazioni inerenti allo stato di attuazione del Piano per le opere e gli interventi previsti: nuovo edificio volano, nuovo edificio magazzino, nuovo edificio laboratori, variante al piano operativo e acquisizione dei terreni, nuovo edificio ambulatori, nuova area parcheggio, nuova viabilità e percorsi pedonali, adeguamento antisismico e antincendio, ristrutturazione degli edifici esistenti per l'attuazione del nuovo funzionigramma con la definizione del piano dei traslochi, interventi di efficientamento energetico con i relativi progetti, riqualificazione delle facciate con l'inserimento nei futuri Piani di Fattibilità Tecnico-Economica (PFTE) di ristrutturazione-adeguamento antincendio.
- Lo sviluppo del Masterplan non potrà prescindere dalle logiche di interlocuzione interistituzionali disciplinate da uno specifico Protocollo approvato nel 2023 che continuerà a rappresentare uno dei principali strumenti per la sua efficace attuazione. Il **“Protocollo d'Intesa interistituzionale per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica del Piano di Riordino e Sviluppo 2030 dell'Aou Senese”**, sottoscritto da Regione Toscana, Soprintendenza

Archeologia Belle Arti e Paesaggio delle Province di Siena, Grosseto e Arezzo, Aou Senese, Comune di Siena, Provincia di Siena e Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco - Comando VV.F. di Siena, disciplina la condivisione di intenti e l'assunzione di impegni per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica previsti nel Piano di Riordino e Sviluppo. Attraverso il Protocollo, inteso come evoluzione di quello sottoscritto nel 2022, in relazione agli sviluppi del Masterplan che prevedono l'aggiunta delle edificazioni ulteriori rispetto a quelle inizialmente previste (i.e. nuovi edifici ambulatori e laboratori, nuova viabilità stradale e pedonale che si aggiungono al nuovo lotto volano, nuovo magazzino, nuovo parcheggio), viene formalizzato l'impegno degli Enti firmatari a porre in essere, ciascuno per quanto di propria competenza, le azioni necessarie per procedere alla realizzazione delle opere secondo le tempistiche previste nei cronoprogrammi definiti. Sul piano operativo, sono stati **istituiti due Tavoli tecnici di confronto e monitoraggio**:

- **“Cabina di regia per la riqualificazione Aou Senese”** come strumento di coordinamento e monitoraggio a supporto del rispetto della programmazione; il Tavolo, coordinato dal Responsabile individuato dall'Aou Senese e composto da rappresentanti designati da ognuna delle Parti, è convocato mensilmente ed in via straordinaria;
 - **“Nucleo di regia per le nuove progettazioni in ambiente paesaggisticamente tutelato”** come strumento di coordinamento per la progettazione delle nuove realizzazioni di ambulatori, parcheggi, eventuali ulteriori trasformazioni e nuova viabilità; il Tavolo, coordinato dal Responsabile individuato dall'Aou Senese e composto da rappresentanti designati, è convocato mensilmente e in via straordinaria.
- A presidio del governo organico dei processi di ristrutturazione e ammodernamento dell'ospedale proseguirà il **monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per la progettazione e realizzazione delle opere e degli interventi**, sulla base del quale sarà prodotto un rendiconto annuale da inserire come sezione negli aggiornamenti del Masterplan.
 - L'Aou Senese dovrà, con il supporto della Regione Toscana, dare continuità all'attività di **individuazione delle fonti di finanziamento** per la realizzazione di tutti i lavori necessari per la completa ristrutturazione e rinnovamento dell'ospedale e delle altre opere a questo obiettivo funzionali. Al 2023 risultano finanziate come opere propedeutiche il lotto volano ed il magazzino, mentre continueranno ad essere ricercati finanziamenti per l'edificio laboratorio e per la nuova palazzina ambulatoriale, nonché per le altre opere che insistono sulla nuova area oggetto di variante urbanistica (nuova viabilità, nuovi parcheggi).

- Verrà attuato lo **strumento guida**, formalizzato attraverso una procedura aziendale adottata nel 2023, **per la gestione del percorso di progettazione dei lavori di ristrutturazione e manutenzione presso l'Azienda**, al fine di garantire la rispondenza del progetto alle esigenze sanitarie oltre che tecniche e normative, realizzare una progettazione condivisa con tutte le strutture aziendali interessate dall'intervento, evitare modifiche non indispensabili al progetto durante la realizzazione dei lavori.
- Si proseguirà con la **realizzazione dei lavori già avviati e di quelli la cui progettazione si è conclusa nel 2023 oppure è in fase di completamento**. Il processo di trasformazione dell'Azienda sarà alimentato non solo sul piano delle progettualità per le nuove edificazioni e azioni di ristrutturazione e ammodernamento, ma anche con riferimento al lavoro sui **cantieri già attivi e di nuova attivazione per la realizzazione di miglioramenti, con impatto nel breve termine**, nello svolgimento dei processi clinico-assistenziali e organizzativi.
- Continuerà ad essere applicata la **procedura aziendale per l'individuazione, analisi e gestione delle anomalie di destinazione d'uso degli spazi dell'Aou Senese**, adottata nel 2022, che disciplina la metodologia operativa di identificazione delle anomalie, e le conseguenti modalità di gestione, nelle attuali destinazioni d'uso degli spazi ospedalieri assegnati ai Direttori di Dipartimento ad Attività Integrata (DAI), al termine di una puntuale rilevazione dei luoghi e del censimento nella banca dati aziendale, denominata SPOT. L'introduzione e l'applicazione di un sistema di classificazione della destinazione d'uso dei locali e di verifica del rispetto della stessa nel tempo è volta ad incrementare ulteriormente il livello di sicurezza nei luoghi di lavoro.
- Nell'ambito del processo complessivo di trasformazione dell'ospedale guidato dal Masterplan, il **miglioramento continuo dei percorsi all'interno dell'ospedale per una migliore accessibilità fisica e fruibilità degli spazi** continuerà ad essere oggetto di progetti e specifiche azioni, tra cui il rifacimento dei percorsi di orientamento generale e della segnaletica all'interno ed all'esterno del presidio, l'operatività del servizio di accompagnamento con carrozzine elettriche, l'attuazione del **progetto LETISmart** per agevolare l'accessibilità degli utenti con disabilità e disfunzioni visive all'interno dell'ospedale tramite un sistema di "radiofari", installati lungo i percorsi di maggiore interesse, in grado di interagire con bastoni da ipovedenti predisposti all'uso di tale tecnologia (intervento di installazione ultimato a fine 2023).
- Si darà **attuazione al Protocollo d'intesa per la prevenzione e sicurezza sui cantieri negli appalti pubblici di edilizia ospedaliera** tra la Regione Toscana, le Aziende Sanitarie e Ospedaliere e le Confederazioni sindacali, oltre che **al Protocollo d'Intesa per la qualità del**

lavoro e la valorizzazione della buona impresa negli appalti di lavori, forniture e servizi tra l'Aou Senese, l'ESTAR (Ente di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale) e le Organizzazioni Sindacali Confederali territoriali, volto a promuovere e valorizzare il dialogo e il confronto per la conoscenza e la definizione congiunta di buone pratiche in materia di appalti di lavori, servizi e forniture, all'individuazione tempestiva di eventuali criticità, alla valutazione periodica sull'impatto lavorativo ambientale e di sicurezza.

- Proseguirà l'opera di **rafforzamento dell'assetto del Dipartimento Tecnico** dell'Aou Senese, sia in termini di articolazione organizzativa che di reclutamento di personale tecnico e amministrativo, per renderne l'organizzazione sempre più funzionale alla programmazione, gestione e controllo delle attività nell'ambito dei significativi progetti di ristrutturazione e ammodernamento dell'ospedale.

3. Riqualficazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale

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

Nel triennio 2024-2026 l'Aou Senese continuerà ad alimentare e consolidare il percorso avviato di ottimizzazione delle prestazioni energetiche e di riduzione dell'impronta ambientale della struttura, che si affianca a quello di ammodernamento e rifunzionalizzazione dell'intero presidio (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), con il proseguimento dei processi già in atto e lo sviluppo di nuove iniziative.

- **Entro il 2024 saranno completati gli interventi di riqualficazione ed efficientamento energetico di cui alla Convenzione** ("Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D. Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione di opere di riqualficazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura Ospedaliera "Santa Maria alle Scotte" - Azienda

Ospedaliera Universitaria Senese”) sottoscritta con **Renovit Public Solution S.p.a. (già Miecì S.p.a.)**, al termine del 2022. La **partnership pubblico-privata rappresenta l’elemento centrale e catalizzatore dell’impegno dell’Azienda verso il miglioramento dell’efficienza energetica ed il correlato contenimento delle emissioni** di sostanze inquinanti e di gas clima-alteranti in atmosfera. L’operazione di partenariato avviata nel gennaio 2023, che si avvale dello strumento del contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D.Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, ha ad oggetto l’affidamento in concessione dei servizi di gestione energetica dell’ospedale, insieme alle relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, e la realizzazione di **interventi di riqualificazione energetica e adeguamento impiantistico, tailored sulle specifiche esigenze di efficientamento, per un importo complessivo di oltre euro 20 mln interamente a carico dell’operatore privato**. In attuazione dei cronoprogrammi previsti per il 2024, verranno completati gli interventi già in corso e le nuove realizzazioni avviate, in particolare:

- Installazione di un nuovo impianto di trigenerazione con potenza elettrica di circa 1,5 MW per la produzione di energia elettrica, termica e frigorifera (euro mln 2,5);
- Trasformazione dell’impianto cogenerativo esistente di circa 1 MW in configurazione trigenerativa, tramite l’installazione di un gruppo frigorifero ad assorbimento (euro mln 0,5);
- Installazione di sistemi di Termoregolazione, Telegestione B.M.S. per il controllo e il monitoraggio di tutti gli impianti tecnologici e del microclima ambientale da remoto 24h/24h (euro mln 3,5);
- Installazione di impianti fotovoltaici per una potenza complessiva di 267 kW di picco (euro mln 0,5);
- Sostituzione di ca. 4000 corpi illuminanti a tecnologia tradizionale con lampade a LED (euro mln 0,8);
- Adeguamento della centrale termica con riqualificazione di tutte le linee di distribuzione dei fluidi termovettori, ripristino totale della coibentazione e verifica dello stato di ossidazione, della tenuta delle valvole e delle saracinesche (euro mln 1,2);
- Riqualificazione delle sotto centrali termiche grazie alla sostituzione di 108 pompe di spinta vetuste con nuovi gruppi integrati e sistema di alimentazione ad inverter (euro mln 0,6);
- Riqualificazione della centrale idrica con interventi di ottimizzazione del sistema di trattamento della riserva idrica e installazione di un sistema centralizzato di addolcimento dell’acqua,

riqualificazione dell'impianto di produzione e distribuzione dell'Acqua Calda Sanitaria con la realizzazione di 32 sottostazioni di termoregolazione, la sostituzione di 8 bollitori e delle apparecchiature di regolazione e controllo (euro mln 1);

- Sostituzione di circa 60 unità di trattamento aria (UTA) dell'intera struttura (euro mln 4,2);
- Riqualificazione e ottimizzazione degli impianti di distribuzione e regolazione di flussi d'aria, con ispezione, sigillatura e sanificazione di tutte le canalizzazioni oggetto di sostituzione delle unità ventilanti (euro mln 3,5);
- Installazione di 8 sistemi di prevenzione della Legionella Pneumofila e di altri agenti patogeni, basati sull'utilizzo della monoclorammina e/o biossido di cloro (euro mln 0,25).

Lo stato di avanzamento degli interventi continuerà ad essere oggetto di un **sistema di monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per l'attuazione degli investimenti** che vede **l'Azienda ed il partner privato coinvolti in una interazione costante e momenti di confronto mensili**. A conclusione della realizzazione delle opere, il contratto prevede **15 anni di gestione degli impianti da parte di Renovit Public Solution S.p.a. (già Miecì S.p.a.)**. La realizzazione e sostenibilità nel tempo degli interventi progettuali garantirà **benefici in termini di efficientamento energetico con riduzioni importanti dei consumi storici di baseline e risparmi di energia primaria** (pari a 23.897.420kWh che riferito al fabbisogno di energia primaria rappresenta il 29%). Il miglioramento continuo delle performance energetiche permetterà di conseguire significativi risultati sul piano dell'impronta energetica e ambientale dell'Azienda, con una **riduzione prevista di inquinanti in atmosfera pari a 2.054 TEP/anno e di emissioni di CO2 pari a 4.680 ton/anno** (i risparmi di CO2 equivarrebbero a 6.685 nuovi alberi piantati e a 3.500 auto utilitarie e 31 autoarticolati in meno in circolazione). La ricerca del risparmio energetico e della sostenibilità sia ambientale che economica, si aggiunge al **miglioramento delle condizioni di comfort, igienico-sanitarie e di vivibilità degli ambienti per pazienti, familiari, professionisti**, attraverso le azioni previste sul microclima ambientale, sulla qualità dell'aria e dell'acqua. Gli **impatti attesi** sulle dimensioni di efficientamento energetico, sostenibilità ambientale, vivibilità degli spazi ospedalieri saranno **oggetto di monitoraggio periodico**.

- L'Azienda, in collaborazione con il partner privato, continuerà a muoversi all'interno di un percorso di sostenibilità, in termini economici, sociali ed ecologici, con **molteplici interventi di sviluppo sostenibile**. In particolare, l'Azienda ha individuato nella **implementazione e nel mantenimento di un Sistema di Gestione dell'Energia, conforme alla norma "UNI EN ISO 50001:2018"** (standard internazionale per i Sistemi di Gestione dell'Energia), il cui processo di

acquisizione è stato avviato e concluso nel 2023, uno strumento a garanzia del proprio impegno strategico per l'efficienza energetica che si pone alla guida della gestione e del miglioramento delle prestazioni energetiche e dei relativi costi. Tale norma fornisce all'Azienda un quadro di riferimento per l'integrazione delle prestazioni energetiche nell'organizzazione quotidiana delle attività svolte ed è orientata alla promozione delle migliori pratiche di gestione dell'energia nel contesto dei progetti di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra. Le azioni previste dallo standard ISO 50001 possono essere realizzate grazie all'attività di un gruppo di lavoro multidisciplinare, i.e. **Energy Team**, costituito nel 2023, che vede la partecipazione di figure aziendali con un impatto sul Sistema di Gestione dell'Energia e si avvale del coordinamento costante con la Direzione aziendale imprescindibile per la condivisione degli esiti delle analisi condotte e l'individuazione, tra gli interventi proposti in sede di definizione delle strategie di miglioramento, delle linee di azione da inserire nella programmazione dei lavori. La guida per l'attuazione ed il miglioramento del Sistema di Gestione dell'Energia è rappresentata dal **“Documento di Politica del Sistema di Gestione dell'Energia dell'Aou Senese”**, approvato nel 2023 come parte integrante e sostanziale della norma UNI EN ISO 50001:2018, che rende disponibile uno schema di riferimento per l'azione e la determinazione degli obiettivi e dei traguardi energetici dell'Azienda. Nell'ambito del percorso di sostenibilità, rivestirà un ruolo fondamentale la progettazione di **iniziative di formazione/informazione per sensibilizzare e accrescere la consapevolezza dei dipendenti** sui temi del risparmio energetico, del rispetto ambientale e della gestione quotidiana dell'energia, anche attraverso la promozione della visibilità di strumenti di divulgazione, quali il vademecum di buone pratiche comportamentali (i.e. **“Codice di comportamento dei dipendenti dell'Aou Senese ai fini del risparmio energetico e dell'uso intelligente e razionale dell'energia”** già disponibile all'interno di una sezione dedicata della intranet aziendale). Attenzione sarà inoltre posta al tema delle emissioni in atmosfera attraverso la misurazione sistematica della **Carbon Footprint**, secondo la metodologia del Climate Impact Checkup, messa a disposizione dal Global Green and Healthy Hospital, che definisce il profilo emissivo della struttura e informa la formulazione, attuazione, monitoraggio di strategie di mitigazione delle emissioni di gas climalteranti in atmosfera, insieme al conseguente aggiornamento sistematico del piano di azioni miglioramento.

- Al termine della fase preliminare di concettualizzazione insieme al partner privato, prenderà avvio la progettazione e la successiva realizzazione di interventi per la **riqualificazione del tunnel di ingresso all'ospedale** che, oltre alla nuova configurazione degli spazi e dei percorsi di accesso, garantirà un miglioramento delle condizioni termoisometriche (relative a temperatura, umidità,

ventilazione) funzionale al raffrescamento degli ambienti nel periodo estivo ed alla loro mitigazione nel periodo invernale.

- A livello di sistema sanitario regionale, verrà garantito un costante **contributo alla realizzazione del monitoraggio dei consumi energetici e della spesa per l'approvvigionamento di energia termica ed elettrica delle Aziende sanitarie ed ospedaliere toscane**, anche attraverso la partecipazione al Tavolo di lavoro, presso la Regione Toscana, per un confronto sistematico su problematiche energetiche e relative azioni necessarie.
- Dopo fasi propedeutiche di studio e valutazione, verrà ricercato l'avvio sia del **processo di affidamento del servizio di progettazione per lavori di ampliamento e potenziamento del Centro di raccolta rifiuti differenziati** interno al presidio, cui seguirà l'esecuzione, sia dell'**estensione del Sistema di raccolta differenziata all'interno del presidio** mirata all'intercettazione di maggiori frazioni di rifiuti prodotti e differenziati per tipologia, con conseguente sottoscrizione di Accordo dedicato con il Gestore del Servizio di Igiene Urbana per il loro corretto smaltimento.
- In termini di mobilità sostenibile dei dipendenti in vista di minor emissioni di inquinanti conseguenti ai trasferimenti di coloro che di recano sul luogo di lavoro, continuerà ad essere operativo il **Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) - anni 2022-2026** approvato nel 2022, saranno sviluppate azioni per promuovere la visibilità delle iniziative e si procederà al sistematico monitoraggio dell'implementazione delle misure previste che produrrà risultati utili in vista della revisione e aggiornamento del Piano. Tra le iniziative per la mobilità sostenibile dei dipendenti, che verranno adeguatamente valorizzate all'interno dell'Azienda, si individua l'attivazione di una **Convenzione con il servizio di trasporto pubblico** per assicurare abbonamenti a tariffe agevolate e l'introduzione, nell'ambito delle progettualità con il partner privato per l'efficientamento energetico, dell'allestimento di rastrelliere per biciclette elettriche provviste di ricarica con fotovoltaico.
- Proseguirà il monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per il **rinnovo del parco auto con veicoli elettrici e ibridi**.

4. Rinnovamento e potenziamento tecnologico

Nell'ambito del processo di trasformazione dell'Azienda (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), al rinnovamento e potenziamento strutturale si

affianca ed integra quello tecnologico per il raggiungimento di standard sempre più elevati di qualità dei percorsi e dei servizi offerti all'utenza.

Il triennio 2024-2026 vedrà, oltre alla continuità delle azioni di governo dei processi tecnologici in sinergia con l'ESTAR, un forte impegno dell'Azienda nel potenziamento delle apparecchiature ad alta tecnologia e nell'innovazione continua dei processi ICT (Tecnologie Informatiche) e TLC (Telecomunicazioni), anche attraendo importanti risorse finanziarie a copertura degli investimenti, a partire dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con progettualità che si inseriranno nel processo complessivo di ristrutturazione, ammodernamento e rifunzionalizzazione del presidio disciplinato dal Piano di Riordino e Sviluppo (Masterplan).

- **L'applicazione delle procedure di governo aziendale** per la determinazione dei fabbisogni di "attrezzature elettromedicali", "attrezzature non sanitarie, arredi, beni economici inventariabili e servizi", "attrezzature e servizi in ambito ICT", adottate tra il 2021 ed il 2022, guiderà la **costruzione dei Piani contenenti le scelte programmatiche aziendali** e le correlate previsioni di spesa. Con riferimento alle attrezzature sanitarie, i Dipartimenti che formulano la propria richiesta di investimento, attraverso apposito modulo, sono chiamati a specificare sia le motivazioni della richiesta sia l'impatto previsto della nuova acquisizione sull'attività svolta, in particolare in termini di riduzione delle liste di attesa. Sulla base dell'esperienza maturata riguardo alle attrezzature sanitarie, sarà introdotta un'importante evoluzione della procedura in essere, con l'informatizzazione del processo di richiesta ed il potenziamento delle attività di analisi del fabbisogno, al fine di rafforzare ulteriormente la capacità di programmazione delle acquisizioni attraverso una previsione più puntuale degli effetti determinati dalle potenziali acquisizioni. Il processo di programmazione continuerà ad essere alimentato dalla partecipazione attiva dei Dipartimenti e dall'interazione con la Direzione aziendale (Capitolo 5 "Rafforzamento della governance aziendale") che presiederà la coerenza dei contenuti dei Piani con le linee di indirizzo ed azione previste dagli altri livelli di programmazione aziendali.
- L'Azienda proseguirà nell'impiego del nuovo strumento per il governo dei processi di innovazione, introdotto nel 2023, rappresentato dal **Piano Triennale ESTAR delle manutenzioni e degli investimenti ICT**, che contiene le previsioni di spesa relative a reti e sistemi ed a procedure e flussi per la parte delle tecnologie informatiche, per la manutenzione e assistenza sui contratti in essere nel triennio e per le nuove opere eventualmente rivedibili anche a seguito di novità definite dal PNRR. Il Piano, sviluppato in collaborazione con l'ESTAR, sarà **oggetto di revisione e aggiornamento per adeguarlo alle progettualità previste per il triennio 2024-2026 (valore euro 15 mln)**, oltre che di monitoraggio. Inoltre, verrà adottato il **Piano Triennale**

Aziendale delle manutenzioni e degli investimenti ICT e TLC 2024 relativo alle competenze specifiche dell’Azienda sia nell’ambito delle tecnologie informatiche che in quello delle telecomunicazioni (**valore euro 900 mila**).

- Le scelte di programmazione e governo delle tecnologie sanitarie saranno orientate a garantire la continuità del percorso di **rinnovamento del parco aziendale per ridurre costantemente il numero delle apparecchiature con più di dieci anni**. A tal fine, sono previsti interventi che porteranno, anche con le risorse messe a disposizione dal PNRR, a **rinnovare larga parte delle grandi apparecchiature** ed a **potenziare settori nevralgici**, come quello delle risonanze magnetiche, delle tomografie computerizzate (TC), dell’angiografia interventistica (sia vascolare che cardiologica). Nello specifico, a fine 2023 sono state completate le installazioni della nuova TC da 256 strati, con caratteristiche tecnologiche di ultima generazione, e del nuovo angiografo monopiano destinato alla radiologia interventistica, con un investimento complessivo di circa euro 3 mln. Nel 2024 verrà data attuazione agli **interventi finanziati dal PNRR**, con l’acquisizione delle tecnologie e l’avvio dei lavori propedeutici all’installazione per:

- **Un acceleratore lineare;**
- **Un angiografo vascolare monoplanare;**
- **Un angiografo biplanare;**
- **Una risonanza magnetica da 1.5 tesla;**
- **Due TC a 128 strati.**

Per tali installazioni saranno investiti complessivamente circa **euro 11 mln**. Nel 2024 verranno, inoltre, avviati i lavori per il potenziamento dell’area delle risonanze magnetiche, che consentirà di incrementare la dotazione tecnologica dell’Aou Senese con un’**ulteriore risonanza magnetica da 1.5 tesla** e una **nuova da 3 tesla** per un investimento di circa **euro 4 mln**, insieme agli interventi per l’installazione di **due nuovi angiografi** destinati all’elettrofisiologia e alla cardiologia interventistica, del valore di circa **euro 1,5 mln**. Infine, dal 2024 inizierà l’istruttoria delle procedure di gara che consentiranno, entro il triennio, l’acquisizione di una **nuova PET/TC** e la **realizzazione di due sale operatorie ibride**, per un importo di circa **euro 6 mln**, nel nuovo lotto volano dove verrà concentrata la chirurgia ad alta complessità (Capitolo 2 “Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori”).

La continua attenzione ai processi di rinnovamento e potenziamento tecnologico garantirà la **disponibilità di nuove attrezzature**, dalle quali sarà possibile attendersi una **maggiore capacità**

produttiva e, soprattutto, continuità operativa. Tali meccanismi, oltre ad alimentare i processi di miglioramento continuo dell'efficienza tecnica e della qualità delle prestazioni, contribuiranno a determinare incrementi di produttività ed i conseguenti potenziali impatti in termini di riduzione delle liste di attesa.

- Il rinnovamento tecnologico sarà accompagnato da **analisi puntuali sull'uso efficiente e razionale delle attrezzature sanitarie** grazie all'operatività di **cruscotti di Business Intelligence**, realizzati nel corso del 2023, per il monitoraggio dell'impiego delle principali tecnologie a più alto contenuto tecnologico. In particolare, sarà data attuazione al **cruscotto "Utilizzo apparecchiature RIS"** che, attraverso una rappresentazione sinottica per tutte le tecnologie e di dettaglio per la singola tecnologia, assicura una valutazione degli accessi effettuati alle apparecchiature a più alto contenuto tecnologico interfacciate con il Sistema Informativo Radiologico (RIS), fornendo così una misura di quanto le tecnologie sono utilizzate. La strutturazione di monitoraggi sull'impiego di tecnologie a maggior impatto si aggiunge ai **cruscotti attivi sui volumi produttivi e sulle relative liste di attesa associate alle singole prestazioni**, restituendo pertanto una importante **base informativa per valutazioni in merito alla correlazione tra le due dimensioni di performance**.
- Saranno **potenziati gli ambiti e le funzioni organizzative** che, sulla base delle indicazioni della Direzione aziendale, continueranno ad interfacciarsi sia con l'ESTAR che con i Dipartimenti aziendali **in tema di acquisizioni ed efficiente utilizzo di attrezzature sanitarie**.
- Sul piano degli **arredi**, proseguiranno i **processi di rinnovamento** connessi alle nuove opere, alla continuità delle attività clinico-organizzative ed alle sostituzioni per obsolescenza.
- In materia di salute e sicurezza sul lavoro, si promuoverà **l'attuazione della procedura**, adottata nel 2023, atta a disciplinare le **modalità di segnalazione e richiesta di interventi, da parte dei dipendenti, per guasti, rotture e problematiche che possono interessare l'ambiente di lavoro** (i.e. apparecchiature elettromedicali e di laboratorio; informatica e telecomunicazioni; attrezzature sanitarie non elettriche; attrezzature non sanitarie; impianti termici e di condizionamento, impianti elettrici e speciali, impianti idricosanitari, impianti e dispositivi antincendio, edilizia e serramenti, impianti elevatori; sanificazioni ambientale urgenti; problematiche su sicurezza e salute dei lavoratori; farmacovigilanza).
- Continuerà il **rinnovamento ed il potenziamento dei processi ICT e TLC**, guidati dalle attività dell'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC presso la Direzione Generale, con il duplice obiettivo, da un lato, di mantenere la continuità operativa dei sistemi e dei servizi aziendali e, dall'altro, di innovare i vari processi, tenendo sempre in considerazione l'importanza della

convergenza delle informazioni e della fruizione dei dati, in vista del buon funzionamento delle attività clinico-assistenziali, organizzative ed amministrative, e della creazione di valore per gli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti e dai professionisti. Le progettualità interesseranno molteplici ambiti tra cui: i **processi di innovazione infrastrutturale e applicativa; il governo dei fabbisogni di attrezzature e servizi e gestione del magazzino ICT; la gestione, controllo e ottimizzazione degli impianti e dei servizi di telefonia e rete dati**. In particolare, l'Azienda si doterà del CIS, il sistema informativo cardiologico, del nuovo software di personale, del nuovo CUP accettore di secondo livello, e di altri software e attività di knowledge management nell'ottica di **potenziamento dell'inter-operabilità degli applicativi**. L'**adesione a progettualità previste dal PNRR** continuerà a garantire **acquisizioni di dotazioni hardware e software** (es. Upgrade tecnologico ADT e Pronto Soccorso, Polo Endoscopico, Integrazioni su PACS/VNA ed altri verticali per AOUS, Inter-operabilità, Self Accettazione e IAM) e di **servizi e di infrastrutture per la connettività** (es. Nuova infrastruttura di rete apparati attivi, Wi-fi e sistemi di gestione, Adeguamento cablaggi) per un investimento pari a circa **euro 3 mln**, insieme alla **migrazione al Cloud per la PA come da Polo Strategico Nazionale** per un investimento di circa **euro 700 mila** (es. SISPC e eGIT proprio sul PSN, Protocollo, Gestione documentale, Software del personale, Rischio clinico, CRS, etc. su infrastruttura della PA adeguata - SCT).

- Lo sviluppo dell'innovazione tecnologica sarà ulteriormente orientato ad **innescare sinergie ed attrarre finanziamenti** anche nell'ambito di programmi internazionali. L'Azienda alimenterà la sua attività all'interno network europeo AIOTI (Alliance for IoT and Edge Computing Innovation), al quale ha aderito, che si occupa di Internet of Things (IoT) e di Edge Computing. Inoltre, saranno portate a termine, in collaborazione con il Dipartimento di Biotecnologie Mediche dell'Università di Siena, le attività del Progetto OHIO – Odin Hospital Indoor cOmpass, finanziato con il programma EU Horizon 2020, volte all'ampliamento delle funzionalità di SPOT, piattaforma in uso per la gestione degli spazi e degli asset, al fine sia di georeferenziare gli apparati elettromedicali per agevolare la manutenzione preventiva e correttiva, sia di sviluppare un'applicazione di infomobilità indoor. Proseguirà l'individuazione di opportunità di partecipazione a network per finalità di ricerca e sviluppo in molteplici ambiti, in vista dell'evoluzione dei servizi resi dall'Azienda avvalendosi del bacino di competenze degli attori aderenti.

5. Rafforzamento della governance aziendale

Il percorso di valorizzazione della governance aziendale basata sui Dipartimenti risponde all'obiettivo di dare piena attuazione all'assetto dipartimentale, individuato dal legislatore nazionale e regionale come modello ordinario per il governo operativo di tutte le attività delle Aziende sanitarie. All'interno di un'Azienda sanitaria, il Dipartimento rappresenta il livello organizzativo più idoneo per un'appropriata, efficace ed efficiente gestione della complessità dei processi sanitari, delle risorse, degli spazi, delle molteplici professionalità e competenze in un'ottica multidisciplinare, assicurando ai professionisti modalità sistematiche di partecipazione al funzionamento dell'Azienda. Il triennio 2024-2026 sarà caratterizzato dal continuo rafforzamento dell'approccio partecipativo fondato sul principio della governance dipartimentale, in applicazione del quale ogni Dipartimento, in quanto primo interlocutore della Direzione aziendale, deve assicurare all'interno della propria realtà organizzativa il passaggio e la condivisione di informazioni, insieme al coinvolgimento di tutti i professionisti nei principali processi di programmazione e organizzazione aziendali. Un'efficace applicazione del modello dipartimentale all'interno dell'Azienda alimenta, infatti, la valorizzazione della responsabilizzazione "a cascata" dei diversi livelli organizzativi (i.e. Direzione aziendale, Dipartimenti, Strutture) funzionale ad assicurare una partecipazione informata e consapevole dei dipendenti al funzionamento e al governo aziendale. Il rafforzamento della governance dipartimentale così intesa emerge tra i principali impegni e obiettivi perseguiti dall'Azienda all'interno del "Piano sul Benessere organizzativo dell'Aou Senese" (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane"), con l'obiettivo di rafforzare un insieme di azioni organiche per far fronte alle criticità evidenziate dagli esiti delle ultime indagini di clima organizzativo del Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (anni 2017, 2019, 2023), inerenti ad aspetti quali la mancata partecipazione e comunicazione delle scelte strategiche ed organizzative all'interno dell'Azienda. Il rafforzamento del ruolo dei Dipartimenti nei processi di governo aziendali sarà quindi ricercato attraverso iniziative, anche queste ricomprese nel succitato Piano, volte ad alimentare e rafforzare meccanismi per una governance aziendale sempre più allargata e condivisa, introdotte in particolare nell'ambito del funzionamento dell'Ufficio di Direzione e degli stessi Dipartimenti aziendali.

- Si proseguirà nella **definizione e continua applicazione delle procedure per il governo aziendale** che regolamentano, attraverso la responsabilizzazione dei Dipartimenti e la loro continua interazione con la Direzione aziendale, diversi ambiti di sviluppo organizzativo, dalla programmazione del fabbisogno di risorse umane agli investimenti in attrezzature elettromedicali. Nello svolgimento di questi processi saranno continuamente ricercate forme di coinvolgimento e condivisione, tra cui, in particolare, l'**estensione della partecipazione agli incontri annuali di**

Dipartimento con la Direzione aziendale, sulla programmazione e governo delle risorse, ai Direttori di struttura e al personale interessato, analogamente a quanto già accade per le riunioni di budget allargate; tali incontri dovranno sempre essere preceduti da discussioni intradipartimentali preliminari.

- Al fine di alimentare sempre di più l'operatività del modello dipartimentale, la Direzione aziendale continuerà ad assicurare una interazione costante con i Direttori di Dipartimento, attraverso la periodicità degli Uffici di Direzione, insieme al presidio dell'effettivo svolgimento dei processi di condivisione continua, all'interno dei singoli contesti organizzativi, di informazioni e decisioni assunte in sede collegiale. Con riferimento ai lavori dell'**Ufficio di Direzione**, ulteriori iniziative, coerenti con le previsioni dello Statuto aziendale, prevederanno l'**apertura degli incontri ai Direttori di struttura (strutture complesse - UOC e strutture semplici a valenza dipartimentale - UOSA) ed a tutti i responsabili di Unità Professionali (UOP)**, nei casi in cui si renda necessario garantire la partecipazione ed il coinvolgimento trasversale, di figure professionali e livelli organizzativi, nei processi decisionali di rilevanza strategica. Inoltre, **al termine degli incontri verranno introdotte delle sessioni in cui la Direzione aziendale potrà confrontarsi con tutti i coordinatori ed i relativi responsabili** su quanto discusso in sede di Ufficio di Direzione.
- Il forte impegno organizzativo sarà volto all'**identificazione e attuazione di forme per il coinvolgimento nei processi di governo aziendali di tutti i professionisti**, sia della dirigenza che del comparto, attraverso, ad esempio, la continuità di momenti di sistematico confronto con la Direzione aziendale volti ad illustrare le linee di indirizzo strategiche dell'Azienda e le performance realizzate, gli iter ampiamente partecipati caratterizzanti le fasi preliminari all'adozione dei principali atti di governo aziendale con la possibilità per tutti i dipendenti di consultare sulla intranet i documenti e di contribuire alla loro finalizzazione con proprie proposte, l'introduzione di iniziative formative sull'esercizio della leadership rivolte a tutta la filiera manageriale, la sperimentazione di forme di valutazione della performance individuale "dal basso" (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane").
- **L'operatività del modello dipartimentale continuerà ad essere oggetto di attenta supervisione e monitoraggio** con riferimento al rispetto delle previsioni del regolamento di Dipartimento in tema di governo partecipato delle attività dipartimentali. Proseguiranno gli incontri periodici, in sede di Comitato di Dipartimento, tra Direttori di Dipartimento e Responsabili di struttura su temi gestionali ed organizzativi relativi al funzionamento del Dipartimento, ad esempio per la realizzazione delle fasi preliminari alla negoziazione su obiettivi di budget ed il confronto sul

fabbisogno e sull'impiego delle risorse dipartimentali. In quest'ottica, si promuoveranno **ulteriori modalità di gestione partecipata** tese a potenziare il Dipartimento quale luogo di veicolazione verso i professionisti degli indirizzi della Direzione aziendale e di raccolta e sistematizzazione di istanze e proposte di miglioramento dall'operatività delle strutture, evitando la frammentazione degli interlocutori; tra queste, come sopra riportato, si ricordano gli incontri annuali di confronto tra i Dipartimenti e la Direzione aziendale, sulla programmazione e governo delle risorse, estesi ai Direttori di struttura ed al personale interessato. Allo stesso modo, nel corso del **processo annuale di budget**, continuerà ad essere garantita la **periodicità degli incontri della Direzione aziendale con i diversi Dipartimenti “allargati” alle figure dirigenziali e chiave del comparto**; nell'ambito dell'operatività dei Dipartimenti e delle strutture, l'attività di discussione e confronto collegiale tra i professionisti su obiettivi e valutazione dell'andamento budgetario è già inserita come obiettivo specifico nelle schede di budget di Dipartimento/struttura.

- Con l'obiettivo di consolidare ulteriormente il modello dipartimentale, all'interno delle **schede di budget** continueranno ad essere inoltre inseriti **obiettivi di miglioramento della performance organizzativa complessiva del Dipartimento**, su cui saranno valutate anche le singole strutture aziendali afferenti ad essi per la responsabilità condivisa nel raggiungimento di target comuni, in termini di performance realizzate nell'erogazione dell'attività clinico-assistenziale.
- La collaborazione tra le strutture di un Dipartimento o più Dipartimenti sarà ulteriormente valorizzata, anche nell'ambito dello stesso processo di budget con il ricorso alle **progettualità intra e interdipartimentali** all'interno delle schede delle strutture coinvolte (nel 2023 rispettivamente 8 e 28). La programmazione, l'attuazione ed il monitoraggio delle progettualità intra e interdipartimentali continueranno a garantire occasioni di condivisione e confronto fondamentali per il rafforzamento delle sinergie all'interno dei Dipartimenti e tra i Dipartimenti.
- Saranno potenziate le dinamiche di partecipazione e coinvolgimento in Azienda, a tutti i livelli organizzativi, con l'introduzione di una **programmazione periodica di giornate in cui la Direzione aziendale potrà visitare le singole strutture** per incontrare i professionisti che vi operano, sia della dirigenza che del comparto, e discutere di tematiche inerenti alle specificità dei contesti di appartenenza.
- La ricerca della trasversalità nelle scelte di progettazione dell'organizzazione è funzionale ad assicurare che le articolazioni organizzative e le relazioni siano definite funzionalmente alla tipologia e caratteristiche delle attività che devono essere svolte per rendere più efficace ed efficiente l'erogazione dei servizi ed agevolare il lavoro dei professionisti. Lo sviluppo della

governance dipartimentale passerà anche attraverso il processo continuo di riorganizzazione interna e di modifica dell'assetto organizzativo che persegue l'obiettivo di garantire, all'interno dei Dipartimenti, l'implementazione ed il consolidamento di modalità di svolgimento dei processi clinico-organizzativi e di organizzazione del lavoro sempre più performanti. L'azione della Direzione aziendale, a seguito dell'approvazione del nuovo Statuto Aziendale nel 2023 al termine del processo di revisione avviato nel 2022, continuerà a muoversi su diverse dimensioni **consolidando gli importanti riassetti organizzativi già realizzati** e valutando l'introduzione di ulteriori interventi volti a ricercare un sempre maggior livello di omogeneità all'interno dei Dipartimenti:

- **Valorizzazione dell'organizzazione per Aree**, individuate nello Statuto quali articolazioni organizzative che prevedono il coinvolgimento di almeno due strutture con funzioni omogenee, di norma collocate all'interno di Dipartimenti diversi ma per particolari esigenze organizzative anche nel medesimo Dipartimento, di cui presidiano il coordinamento trasversale delle attività. L'obiettivo è quello di favorire l'integrazione orizzontale di conoscenze e competenze multiprofessionali, la cultura della partecipazione, del confronto e della condivisione nonché una gestione sinergica e governata delle risorse (umane, tecnologiche, strutturali) nell'ambito dei percorsi diagnostico-terapeutico-assistenziali trasversali. In particolare, continuerà ad essere data attuazione al nuovo assetto delle Aree al fine di renderlo sempre più funzionale alla natura e tipologia delle attività clinico-assistenziali ed alla valorizzazione delle collaborazioni tra strutture, in vista dell'erogazione congiunta di servizi sempre più rispondenti ai fabbisogni degli utenti. Si proseguirà nel monitoraggio sistematico della funzionalità ed operatività delle Aree interdipartimentali "Anestesia e Rianimazione" e "Diagnostica per immagini e radiologia interventistica", quest'ultima istituita nel corso del 2022. In applicazione dello schema del nuovo Statuto Aziendale a conclusione dell'iter di modifica, i Responsabili di Area interdipartimentale partecipano ai lavori dell'Ufficio di Direzione nell'ottica di potenziare ulteriormente la valenza trasversale dell'azione organizzativa;
- Riorganizzazione dei DAI, attraverso il processo di **razionalizzazione del numero di UU.OO.** e la **ridefinizione degli assetti organizzativi** per rendere i Dipartimenti più omogenei in termini di discipline afferenti, configurandoli quali ambiti organizzativi dove la gestione delle risorse e delle relazioni intradipartimentali possa contribuire ancora di più al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei percorsi di cura;
- **Operatività del nuovo assetto del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche e del Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie e della Riabilitazione e**

della Prevenzione, avviato nel 2023 e basato sull'assegnazione funzionale delle risorse alle Aree e Piattaforme assistenziali, secondo quanto previsto nel testo del nuovo Statuto Aziendale, al fine di potenziare il presidio della dimensione gestionale e professionale dei percorsi in termini di chiarezza di ruoli, funzioni, relazioni organizzative, meccanismi di integrazione.

- Sarà oggetto di applicazione il **nuovo regolamento sul sistema di valutazione del personale della dirigenza** (medica, sanitaria, delle professioni sanitarie, professionale, tecnica ed amministrativa) titolare di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di programma e professionali, che affianca alla valutazione pluriennale una valutazione annuale basata su molteplici dimensioni di performance prestazionali, organizzative e comportamentali (Capitolo 7 “Valorizzazione delle risorse umane”). La sua applicazione contribuirà al consolidamento della governance ai diversi livelli organizzativi in quanto le risultanze saranno utili alla verifica dell'allineamento dell'azione individuale ai processi di programmazione e controllo aziendali ed all'individuazione di interventi correttivi per il miglioramento dell'assetto e dei processi organizzativi.
- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento e in funzione dei cambiamenti che potranno occorrere nella titolarità della direzione di Dipartimenti e UU.OO., proseguirà l'attività di realizzazione e monitoraggio del **sistema di deleghe e nomine in materia di salute e sicurezza**, ai sensi dell'art. 16 D.lgs. 81/2008, che a partire dai Direttori di Dipartimento definisce a cascata l'articolazione delle responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro ai diversi livelli organizzativi (i.e. conferimento di delega ai Direttori di Dipartimento e nomina di dirigenti e preposti all'interno delle varie strutture).
- Lo sviluppo di un **progetto di riorganizzazione delle risorse amministrative del DAI**, definito insieme all'Università di Siena, contribuirà a rafforzare il buon funzionamento dell'assetto dipartimentale. Il nuovo modello di organizzazione prevede l'istituzione presso i DAI di “Poli amministrativi” in cui confluirà tutto il personale amministrativo, ospedaliero e convenzionato, precedentemente assegnato alle segreterie di reparto/direzione. L'organizzazione e le funzioni dei Poli, oggetto di uno specifico regolamento condiviso tra l'Aou Senese e l'Università di Siena, andranno ad integrarsi con quelle degli altri livelli del nuovo modello rappresentati dai Responsabili Amministrativi di Dipartimento e dal Coordinamento di personale e attività amministrative a supporto dei percorsi sanitari. Verrà ricercato un presidio centralizzato di tutte le attività amministrative che interessano il Dipartimento e le sue strutture fondamentali, a supporto di un sempre più efficace svolgimento dei processi clinico-assistenziali, perseguendo molteplici obiettivi, tra cui: la razionalizzazione delle risorse dipartimentali, l'organizzazione del lavoro

funzionale al profilo professionale, il supporto alle Scuole di Specializzazione, la centralità dell'utenza esterna con particolare riferimento ai percorsi di accoglienza.

6. Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti

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

Per il triennio 2024-2026, sul piano dell'innovazione organizzativa per il miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti, l'Aou Senese continuerà a sviluppare le azioni già intraprese, affinché possano divenire consolidate ed adottate sistematicamente nelle pratiche operative aziendali, ed a definirne nuove da implementare. La dimensione interaziendale verrà continuamente valorizzata, a partire dalla rete di Area Vasta con lo sforzo sistematico di declinazione degli indirizzi individuati all'interno della Programmazione triennale integrata di Area Vasta Sud Est (Capitolo n. 9 "Partnership con le altre aziende") nell'azione organizzativa.

- Verrà garantita, attraverso la **funzione di gestione operativa** formalizzata nel 2021, la **continuità dei processi di programmazione, gestione e controllo a presidio dei percorsi ambulatoriali e chirurgici** per assicurare risposte sempre più appropriate e tempestive alla domanda di prestazioni da parte dei cittadini. L'Aou Senese sarà fortemente impegnata nella sistematizzazione delle suddette attività per il raggiungimento degli standard di efficienza e produttività definiti a livello Aziendale e Regionale nonché per il governo ed il monitoraggio informato delle liste di attesa. L'azione della gestione operativa aziendale si muove all'interno del quadro normativo regionale e del modello di governance delle liste di attesa per le prestazioni ambulatoriali e chirurgiche definito dalla DGRT n. 351/2023, il quale disciplina le funzioni e le interazioni tra diversi attori a livello Regionale, di Area Vasta e Aziendale (i.e. Comitato regionale di coordinamento della programmazione di Area Vasta, Coordinatore di Area Vasta, Coordinatore aziendale del governo delle prestazioni sanitarie, Nucleo tecnico regionale sui sistemi informativi di supporto al governo dell'intero processo). Si continuerà a garantire l'attuazione del Piano aziendale di miglioramento delle liste di attesa approvato nel 2023 recependo le DGRT nn. 349/2023 e 351/2023, con riferimento sia alla specialistica ambulatoriale (monitoraggi e azioni su: strutturazione delle agende

e percorso di prenotazione; governo della domanda e miglioramento dell'appropriatezza prescrittiva; gestione dell'offerta), sia all'attività chirurgica (monitoraggi e azioni su: pianificazione delle attività di sala operatoria; programmazione aziendale della lista di attesa; verifica delle procedure chirurgiche a bassa e media complessità, effettuabili con adeguati livelli di efficacia e sicurezza, in un contesto ambulatoriale, di day surgery o di week surgery; operatività degli Accordi interaziendali con l'Azienda UsI Toscana Sud Est per l'attività congiunta in ambito di chirurgia programmata e attività di anestesia e rianimazione, erogazione congiunta di prestazioni di chirurgia robotica, attivazione della rete della cardiologia interventistica strutturale). Inoltre, verranno definiti e attuati interventi orientati allo sviluppo del Progetto Clessidra, disciplinato dalla DGRT n. 1280/2023, per l'abbattimento delle liste di attesa nelle discipline particolarmente critiche (al momento attuabile per la disciplina di otorinolaringoiatria e, in previsione, estendibile alla cardiologia) e proseguirà l'operatività del progetto Help Desk, già attivo per l'Aou Senese e per l'Azienda UsI Toscana Sud Est, in applicazione di quanto disposto dalla DGRT n. 1347/2023.

Con riferimento ai **percorsi ambulatoriali**, l'azione organizzativa sarà orientata al perseguimento di **obiettivi di miglioramento continuo della "capacità di cattura" delle prescrizioni** nel sistema di prenotazione (i.e. catchment index almeno del 75%), **ottimizzazione dei processi e pieno rispetto dei tempi previsti per le prime visite**, attraverso:

- **L'applicazione continua dei sistemi di monitoraggio** già implementati (i.e. primi accessi in ambito di garanzia, silos aziendale dello stato di prenotazione delle agende di primo accesso, altri monitoraggi ad hoc) **e lo sviluppo di nuovi**, insieme alle azioni sull'organizzazione e governo delle diverse fasi dei percorsi ambulatoriali (ad esempio, sistema di prenotazione, rimodulazione degli slot, attivazione e revisione delle agende);
- **L'aggiornamento del regolamento aziendale per la gestione delle prestazioni specialistiche e ambulatoriali**, approvato nel 2022, con l'integrazione del monitoraggio della presa in carico delle visite di controllo;
- **Il perfezionamento del sistema informatizzato per il monitoraggio della presa in carico**, con trend dei volumi delle prescrizioni di controllo per Unità Operative e creazione dell'indicatore di presa in carico per il raggiungimento di target prescrittivi ottimali;
- **La revisione degli spazi ambulatoriali per una omogenizzazione dei percorsi** anche all'interno del processo di definizione e affinamento del Piano di Riordino e Sviluppo volto all'ammodernamento ed alla riqualificazione dell'intera struttura ospedaliera (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori");

- La prosecuzione dei **tavoli interaziendali con l'Azienda Usl Toscana Sud Est** alla luce delle linee strategiche inserite nella Programmazione triennale di Area Vasta (Capitolo 9 "Partnership con altre aziende"). In particolare, continuerà ad essere svolto un lavoro congiunto di approfondimento e miglioramento dell'**appropriatezza prescrittiva** agendo su diversi ambiti di intervento per omogeneizzare le modalità ed i criteri di prescrizione di visite specialistiche e di indagini diagnostiche (tra le iniziative previste, proseguirà il lavoro di produzione di procedure condivise per la definizione delle modalità operative ed il monitoraggio sull'attuazione delle procedure). L'azione organizzativa non può essere solo orientata all'incremento dell'offerta ma anche ad un approfondimento graduale sull'appropriatezza della domanda per garantire una migliore risposta ai bisogni di salute dei cittadini;
- L'**attivazione di un sistema di monitoraggio per le prestazioni di diagnostica strumentale** che consentirà di migliorare e ottimizzare gli spazi macchina tenuto conto dei percorsi per pazienti interni, esterni e da Pronto Soccorso, oltre che delle differenti tipologie di pazienti (oncologici e non oncologici).

Sul piano dei **percorsi chirurgici**, verrà ricercato il **continuo incremento dei volumi di attività**, in vista dell'effettuazione del maggior numero di interventi chirurgici rispetto all'anno 2023, insieme all'**abbattimento delle liste di attesa**, con particolare riferimento al rispetto dei tempi di attesa per almeno il 90% degli interventi chirurgici eseguiti per tumore maligno oggetto di monitoraggio regionale. Le leve di intervento interesseranno diverse dimensioni, tra le quali:

- L'**aggiornamento del regolamento del blocco operatorio** con la disciplina di sotto-articolazioni relative a specifici ambiti chirurgici (ad esempio, chirurgia robotica e pediatrica);
- Il **monitoraggio continuo delle attività di sala operatoria e delle performance dei percorsi chirurgici, insieme allo sviluppo di nuovi sistemi di valutazione**, con la produzione di reportistica periodica, e ad azioni di presidio sul campo da parte del team della Gestione Operativa;
- L'**ottimizzazione dell'utilizzo dei blocchi operatori** continuando ad incrementare le ore settimanali di sala operatoria;
- L'**attivazione di ulteriori aree di Recovery Room** per il monitoraggio prolungato post-operatorio. Nell'ambito dell'organizzazione degli spazi e dei percorsi, in vista dell'apertura nel 2024 del nuovo blocco operatorio di ortopedia e traumatologia, sarà prevista nel lay-out una recovery room attrezzata per il risveglio post-operatorio dei pazienti.

- Il ricorso al **sistema RFID** (Radio Frequency Identification) **in sala operatoria** per il tracciamento del percorso del paziente nonché dello strumentario chirurgico (la tecnologia verrà in primo luogo introdotta nelle sale operatorie di ortopedia e traumatologia di nuova apertura per finalità di tracciamento del paziente chirurgico e di corretta informazione ai parenti in attesa);
- Lo **sviluppo continuo dei percorsi interaziendali a livello di Area Vasta** previsti nell'ambito della Programmazione triennale integrata tra l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende");
- L'esercizio di funzioni di indirizzo dell'azione organizzativa attraverso i sistemi di programmazione e controllo ed in particolare il processo di budget, con l'**inserimento di specifici obiettivi all'interno delle schede di budget delle strutture chirurgiche** relativi a molteplici dimensioni (tra cui: volumi di attività, formazione on the job in termini di rotazione dei professionisti nell'attività di sala operatoria, compliance al buon funzionamento dei sistemi di monitoraggio con riferimento al livello di risposta dei Direttori delle strutture alle non conformità periodicamente segnalate).
- Si perseguirà il **potenziamento della chirurgia robotica** con l'identificazione di ulteriori specifiche azioni che delineeranno gli ambiti di rafforzamento dell'attività robotica in Azienda, sia in termini di nuove applicazioni cliniche che di utilizzo performante della piattaforma robotica. In particolare, verrà data continua attuazione al **progetto, realizzato in collaborazione con AB Medica Spa, di sviluppo del programma di chirurgia robotica in Aou Senese**, tramite percorsi formativi, analisi organizzative, individuazione e definizione di misure di miglioramento (tra cui: revisione dei lay-out di sala operatoria e protocolli dedicati per procedura), funzionali all'ottimizzazione dell'impiego della piattaforma robotica Da Vinci XI SI 4000 dual Console Intuitive Surgical, con l'**obiettivo di eseguire almeno 450-500 procedure robotiche/anno**. La progettualità individua molteplici specialità (i.e. urologia, chirurgia generale, chirurgia toracica, ginecologia, chirurgia bariatrica, chirurgia pediatrica, senologia, otorinolaringoiatria, chirurgia dei trapianti di rene) e, per ognuna di queste, procedure eseguibili tramite la tecnologia robotica in condizioni di efficacia clinica, appropriatezza e sostenibilità. Nell'ambito del progetto, continuerà ad essere valorizzata la formazione di tutti i chirurghi che presentano casistica di interventi robotici, insieme alla presentazione e condivisione, su base trimestrale, di metriche di attività per un miglioramento continuo. Inoltre, l'azione organizzativa sarà volta al consolidamento delle **logiche di rete in attuazione dei percorsi interaziendali, in particolare a livello di Area Vasta**, per l'erogazione di prestazioni di chirurgia robotica all'interno di equipe chirurgiche miste, sulla

base degli obiettivi di Programmazione triennale integrata di Area Vasta Sud Est (Capitolo 9 “Partnership con le altre aziende”). Verranno ricercate e formalizzate collaborazioni con altre realtà organizzative regionali e nazionali in ambito di gestione operativa per il governo dei percorsi e la gestione degli asset e delle risorse (tra cui: dispositivi medici).

- Sarà oggetto di attuazione e perfezionamento il **nuovo metodo per la preospedalizzazione** in base al quale l'attività del percorso viene programmata in funzione della programmazione delle sale operatorie. In termini operativi, tale modello rende gli slot da dedicare ai pazienti da preospedalizzare dinamici e guidati dall'inserimento in nota operatoria 15 giorni prima dell'intervento.
- A seguito della riattivazione nel 2023 della **Discharge Room** come strumento di potenziamento dell'organizzazione per agevolare i flussi in entrata e in uscita dall'ospedale, **verranno ricercate nuove modalità di utilizzo del setting che ne potranno estendere il funzionamento a ulteriori percorsi** ottimizzando l'impiego del personale assegnato, con particolare riferimento agli operatori socio-sanitari (tra gli ambiti oggetto di potenziale attivazione, si individua il trasporto dei pazienti esterni che devono eseguire un percorso ambulatoriale in ospedale articolato in un unico accesso).
- L'Aou Senese rappresenta un polo regionale per l'attività di trapianto, caratterizzandosi quale unico centro in Regione Toscana per il trapianto di cuore ed il trapianto di polmone, a cui si aggiungono le attività trapiantologiche di rene, cornea, banca della cute e midollo osseo. **Le azioni dei Programmi di trapianto dell'Aou Senese**, in linea con quanto previsto dai documenti programmatici aziendali e dalle linee di indirizzo regionali, **saranno volte a perseguire per il triennio 2024-2026 performance minime pari ad almeno i volumi realizzati nel 2023** (136 interventi di cui: 22 trapianti cuore/vad, 22 trapianti di polmone, 39 trapianti di rene, 53 trapianti di midollo - dati proiezione 2023), **migliorare l'utilizzo efficiente delle risorse e gli outcome, consolidare la dimensione interaziendale dei Centri in un'ottica di rafforzamento della rete trapiantologica regionale**, e si sostanzieranno:
 - Nella **continua definizione, aggiornamento e applicazione, in ambito di percorsi trapiantologici e di procurement, dei PDTA aziendali e interaziendali, dei Documenti strategici e organizzativi dei Centri Trapianto aziendali e della documentazione dei Programmi regionali di trapianto** per la valorizzazione continua delle reti regionali;
 - Nel **potenziamento e adeguamento dell'assetto organizzativo e delle specifiche responsabilità** nell'ambito di ogni Programma, in vista del raggiungimento di obiettivi di attività e di indicatori regionali;

- Nella **continuità delle attività del Coordinamento aziendale dei trapianti** con il confronto periodico interno all'Azienda per delineare strategie unitarie per il buon funzionamento dei programmi di trapianto aziendali e basate sulla programmazione e monitoraggio delle performance realizzate, sull'innovazione in ambito donativo e trapiantologico, sul confronto regionale e inter-regionale per il consolidamento delle dinamiche di rete, sulla formazione e sull'aggiornamento professionale continuo;
- Nella **valorizzazione dell'interazione multidisciplinare** tra i professionisti all'interno e all'esterno dell'Azienda;
- Nel **potenziamento delle risorse umane** per favorire piani di reintegro di personale qualificato anche attraverso Accordi con l'Università di Siena (Capitoli 7 "Valorizzazione delle risorse umane" e 11 "Ricerca e didattica");
- Nella **formazione in ambito trapiantologico e nei percorsi di procurement**;
- Nel **monitoraggio continuo dell'attività trapiantologica** con la produzione di reportistica messa a punto dalla UOC Controllo di Gestione che, tra le dimensioni oggetto di controllo, prevede il numero di organi accettati/rifiutati;
- Nel mantenimento del **coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato e delle associazioni di pazienti per la promozione di iniziative di informazione, consultazione e collaborazione** all'interno del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese" (Capitolo 8 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability");
- Nell'**ottimizzazione e razionalizzazione degli spazi e dell'uso delle tecnologie**, anche innovative, a supporto dei processi di cura;
- Nel monitoraggio delle attività relative al **mantenimento e al rinnovo delle Autorizzazioni regionali e dell'Accreditamento dei Centri trapianto**.

Nel corso del 2024, proseguirà l'**attuazione dei documenti strategici, di durata biennale, dei Centri Trapianto di polmone, cuore, rene, approvati nel 2022, a cui nel 2023 si sono aggiunti i documenti di procurement degli organi, centro conservazione cute e trapianto di cellule staminali**; le azioni realizzate saranno oggetto di un processo di continuo valutazione e verifica, con riferimento ai risultati conseguiti, che esiterà nella produzione di report annuali trasmessi anche al livello regionale.

- Verrà garantita la **continuità del progetto del Team misto medico-infermieristico per il prelievo di tessuto cutaneo** sul territorio regionale.
- Sarà ricercata l'implementazione di **percorsi formativi per l'acquisizione di skills in tema di case management** con l'obiettivo di orientare lo sviluppo delle competenze infermieristiche alla gestione ed al supporto dei percorsi multidisciplinari.
- Al fine di **ottimizzare l'appropriatezza prescrittiva farmaceutica** e di omogeneizzare le modalità ed i criteri prescrittivi per la razionalizzazione dei costi e delle risorse in vista della sostenibilità del sistema, si garantirà, in applicazione degli indirizzi programmatori triennali di Area Vasta (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende"), l'attuazione della procedura interaziendale per il governo della spesa farmaceutica prodotta nel 2023 e l'**attività sinergica all'interno di tavoli interaziendali multidisciplinari**, coordinati dai farmacisti delle due Aziende con la partecipazione di volta in volta di vari specialisti, per il monitoraggio continuo dei dati di spesa e consumo, l'analisi delle modalità prescrittive, la verifica dell'aderenza alle Linee guida e Protocolli Nazionali, Regionali e interaziendali, la definizione di azioni correttive in caso di disallineamenti in un'ottica di evidence-based medicine, in vista dello sviluppo di modalità di benchmarking e del miglioramento continuo della qualità assistenziale. Inoltre, continuerà ad essere valorizzato il ruolo strategico del **Dipartimento interaziendale del farmaco**, istituito nel 2023 in coerenza con le previsioni del legislatore regionale, come strumento per implementare ulteriormente e strutturalmente le azioni di governance sulla spesa farmaceutica e appropriatezza. Il Dipartimento, che si riunisce a cadenza periodica, è deputato al monitoraggio dell'andamento della spesa farmaceutica dell'Area Vasta rispetto al tetto unico assegnato dalla Regione Toscana, nonché all'elaborazione di strategie trasversali di razionalizzazione dei consumi relativi alle terapie farmacologiche, in considerazione di evidenze scientifiche, best practice e costi, e di nuove procedure applicabili a tutti i contesti in cui sono previste terapie farmacologiche; effettua anche, grazie alla cooperazione e integrazione multiprofessionale, un puntuale monitoraggio e rendicontazione della spesa legata ai farmaci innovativi, insieme all'analisi di tutte le richieste di approvvigionamento di nuovi farmaci non ricompresi in gare ESTAR con l'intento di unificare e armonizzare il percorso di valutazione che porta all'inserimento delle richieste di acquisto sulla piattaforma ESTAR.
- Nell'ambito del percorso continuo di efficientamento della governance farmaceutica avvalendosi anche di processi di benchmarking per l'individuazione di buone pratiche, sarà oggetto di definizione la progettualità aziendale volta a rafforzare il sistema di gestione intraospedaliera dei medicinali con l'**introduzione del farmacista di reparto**, mutuata da differenti esperienze

europee (in particolare inglesi). La nuova figura metterebbe a disposizione le sue conoscenze e capacità all'esterno della farmacia, ossia direttamente presso le varie strutture assistenziali ospedaliere nell'ambito della normale pratica clinica; il costante contatto diretto con i medici e gli infermieri all'interno del setting prescrittivo, oltre a rappresentare un'occasione di reciproco arricchimento professionale, consentirebbe di minimizzare l'insorgenza di eventuali errori di terapia e interazioni farmacologiche e di implementare sul campo (ex ante) le politiche di governo clinico in termini di sostenibilità attraverso, ad esempio, l'implementazione delle prescrizioni di terapie cost saving.

- In rispondenza al disegno dell'ordinamento del Servizio Sanitario Regionale, è previsto dalle linee programmatiche triennali di Area Vasta il **perseguimento della piena implementazione delle funzioni dell'Officina Trasfusionale** verso cui continuerà a confluire l'impegno sinergico dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), in vista del definitivo completamento del percorso di ricezione, produzione e validazione delle unità di emocomponenti raccolte nei servizi trasfusionali di tutto il territorio dell'Area Vasta (oltre che delle provincie di Siena e Grosseto, anche di Arezzo).
- Prenderà avvio il **progetto di riorganizzazione dei trasporti intraospedalieri** con lo scopo di ottimizzare il servizio sulla base della domanda e ridurre le uscite degli operatori assegnati ai setting assistenziali per il trasporto di cose o pazienti.
- In un'ottica di miglioramento continuo dei percorsi clinico-organizzativi, verrà sviluppato ulteriormente il **progetto di riorganizzazione delle terapie intensive a livello aziendale** che persegue l'obiettivo di rendere l'organizzazione dell'Area interdipartimentale, cui sono aggregate funzionalmente le UU.OO. di Anestesia e Rianimazione collocate nei singoli DAI, funzionale alla natura delle attività svolte che si connotano per una forte interdipendenza, flessibilità, modularità. Nel corso del triennio 2024-2026, all'applicazione delle iniziative sviluppate nel 2022 e 2023 (tra cui: l'organizzazione delle attività a 360° di tutte le UU.OO. dell'area che prevede sia la gestione di posti-letto di terapia intensiva sia lo svolgimento di attività anestesiológica; il continuo aggiornamento della definizione di percorsi e aree di degenza; il mantenimento dell'afferenza delle attività dei servizi di anestesia e terapia intensiva ai PDTA di trapianto di cuore, rene e polmone; lo sviluppo di competenze rianimatorie pediatriche con attività formative all'interno ed all'esterno dell'Azienda; la redazione di un PDTA "Gestione del bambino critico" per l'operatività di gruppi, caratterizzati dall'inserimento di professionisti con formazione e vocazione pediatrica, dedicati alla gestione delle emergenze pediatriche a presidio sia dei percorsi esterni - accesso da Pronto

Soccorso, sia interni - ricoveri presso setting ospedalieri), si aggiungeranno processi di elaborazione, valutazione e implementazione di ulteriori azioni:

- **L'attivazione della modularità assistenziale su due livelli con letti di alta intensità** e media intensità in tutte le terapie intensive;
 - L'operatività della "**cascata di attivazione anestesiológica**", oggetto di revisione con lo scopo di definire le modalità di attivazione della filiera professionale anestesiológica e rianimatoria in tutti i reparti dell'Azienda che ne hanno necessità sia dal punto di vista dell'assistenza chirurgica-interventistica che rianimatoria. La conoscenza diffusa e capillare in Azienda di tale modalità, con schemi rapidi di consultazione distinti per tipologia di intervento e per contesto assistenziale, facilita l'accesso ad una figura professionale la cui presenza è determinante in alcuni percorsi assistenziali;
 - Lo sviluppo di una progettualità, a livello di Area Vasta, per la **definizione e la programmazione dei processi di centralizzazione e di hand-over dei pazienti verso e dalle terapie intensive dell'Aou Senese**, inserita nelle linee di programmazione integrata con l'Azienda UsI Toscana Sud Est (Capitolo 9 "Partnership con altre aziende"). La definizione di una procedura interaziendale permetterà alle terapie intensive di lavorare in "rete" assicurando i livelli più appropriati di cura e utilizzando in modo integrato le risorse delle due Aziende. La **rete delle terapie intensive**, attraverso il continuo confronto tra professionisti, sarebbe funzionale a molteplici finalità, tra cui la strutturazione di percorsi di cura nell'alta complessità e nelle patologie tempo-dipendenti, la condivisione di procedure di Area Vasta su specifici percorsi come la gestione del "fine vita", il mantenimento e il procurement. La procedura interaziendale interesserà anche i **percorsi di hand-over verso il livello riabilitativo territoriale**.
- **Il percorso di riorganizzazione e miglioramento continuo delle attività di medicina di laboratorio in Azienda**, attraverso lo sviluppo di una specifica progettualità aziendale, continuerà ad essere alimentato in vista del perseguimento di obiettivi di efficacia clinica, efficienza gestionale e organizzativa, produttività, sviluppo tecnologico, integrazione di competenze. In particolare, nel corso del triennio 2024-2026 si procederà alla realizzazione dei seguenti punti programmatici:
 - **Riorganizzazione delle articolazioni operative**: la programmazione delle attività sarà diretta ad un percorso di rimodellamento e riorganizzazione dei processi interni finalizzato al miglioramento delle attività produttive e di interrelazione con gli stakeholders interni ed

- esterni, nel rispetto del turnover del personale sia specialista che tecnico-sanitario e dei percorsi di formazione ed addestramento correlati;
- **Riorganizzazione degli spazi interni:** il processo di riorganizzazione dell'attività di medicina di laboratorio comporta la necessità di rimodulare gli spazi interni dei laboratori con la finalità di migliorare sia i flussi di lavoro che la gestione delle postazioni di lavoro, in vista della conseguente ottimizzazione delle risorse del personale disponibile;
 - **Gestione dell'approvvigionamento dei reagenti:** la gestione just in time dell'approvvigionamento dei reagenti e del monitoraggio dei consumi sarà un obiettivo fondamentale per consentire la continuità di servizio e l'ottimizzazione dell'utilizzo dei materiali;
 - **Monitoraggio temperature controllate:** il sistema di monitoraggio delle apparecchiature a temperatura controllata in dotazione, a tutela della conservazione dei materiali diagnostici e dei materiali biologici, sarà ulteriormente migliorato attraverso l'intervento di Organismi certificati con l'indispensabile monitoraggio continuativo della temperatura degli ambienti lavorativi;
 - **Upgrade tecnologico LIS di Laboratorio:** il potenziamento della infrastruttura informatica, del software gestionale di laboratorio (LIS) e delle relative interconnessioni con la rete informatica ospedaliera (HIS), sebbene sia presente la prospettiva dell'implementazione del LIS unico regionale che sarà condotta con tempistiche a medio termine, procederà con un upgrade tecnologico del LIS attualmente in uso che verrà espletato entro marzo 2024. Contestualmente all'attivazione della nuova piattaforma LIS, si garantirà la gestione della firma digitale dei referti mediante l'utilizzo di un sistema di remotizzazione dei certificati che consenta la cessazione di utilizzo delle smart card;
 - **Riorganizzazione delle modalità di accettazione delle prestazioni e di emissione dei referti:** le linee di indirizzo per il miglioramento delle modalità di accettazione delle prestazioni e di emissione dei referti punteranno al totale allineamento con il nuovo catalogo nomenclatore della Regione Toscana in vigore da gennaio 2024. L'accettazione delle prestazioni sarà vincolata alla corretta parametrizzazione sui software gestionali amministrativi con la puntuale associazione a tempistiche di erogazione della prestazione. L'obiettivo è quello di definire una sorgente unica dei referti e un repository unico dei referti firmati digitalmente, dai quali sarà possibile attingere informaticamente al momento della consegna o della necessità di acquisizione, secondo tempistiche precedentemente definite;

- **Gestione della movimentazione dei campioni biologici:** le azioni sul processo di gestione e tracciabilità relativo alla movimentazione dei campioni biologici verranno garantite attraverso il rispetto delle specifiche definite all'interno del capitolato di gara per il vettore unico trasporti regionale, in coerenza con le linee guida specifiche di settore. In relazione alle modalità di movimentazione interne al presidio ospedaliero, sarà prevista la mappatura dei percorsi e delle tempistiche di ritiro dei materiali biologici in funzione del soddisfacimento delle specifiche di qualità preanalitiche;
- **Accreditamento ISO 15189:** con la finalità di adeguare le modalità di governo del Sistema Gestione Qualità agli standard professionali di settore, saranno intraprese le attività propedeutiche necessarie alla richiesta di accreditamento professionale secondo la normativa ISO 15189, da raggiungersi durante l'anno 2025;
- **Progetto appropriatezza prescrittiva:** il contenimento del fenomeno della inappropriata prescrittiva sia in eccesso che in difetto prevederà la definizione di un progetto organico basato sulla Evidence Based Medicine Laboratory, coordinato dalla figura del Responsabile dei percorsi di appropriatezza in medicina di laboratorio e condiviso con i clinici.
- Il **percorso di miglioramento continuo del Pronto Soccorso**, quale porta di accesso dell'ospedale, proseguirà con la **continuità delle progettualità già avviate e l'introduzione di nuove** all'interno delle seguenti dimensioni e aree di intervento:
 - **Spazi, tecnologie e organizzazione per l'ottimizzazione dei percorsi** (tra cui: gestione omogenea e continuativa del paziente pediatrico h24; percorsi fast track e see and treat; accoglienza e informazione all'utenza; gestione iper-afflussi);
 - **Sistemi di monitoraggio dei processi e delle attività** (tra cui: monitoraggio quotidiano del numero e della tipologia di accessi; monitoraggio quotidiano degli accessi dei mezzi di soccorso e delle loro attese);
 - **Rafforzamento della rete di emergenza-urgenza dell'Area Vasta**, in coerenza con quanto previsto dal Documento di Programmazione integrata (tra cui: ottimizzazione dei percorsi di centralizzazione e back-transfer; attuazione della procedura interaziendale di Area Vasta sui trasferimenti tra Presidi Ospedalieri territoriali e l'Aou Senese; condivisione di dati della rete ictus su percorsi stroke, tipologia, appropriatezza e back-transfer);
 - **Sviluppo dei rapporti con le organizzazioni di volontariato nella co-progettazione dei servizi** (tra cui: attuazione del Protocollo d'Intesa sottoscritto con le organizzazioni di volontariato dei trasporti nel 2022; adozione e continuo sviluppo di procedure organizzative

aziendali definite in collaborazione; promozione di ulteriori sinergie con il mondo del volontariato);

- **Valorizzazione dell'accoglienza e degli aspetti relazionali per una migliore fruizione dei servizi** (tra cui: formazione dedicata ai professionisti, attuazione della procedura sulla "Comunicazione in Pronto Soccorso").

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

- Si garantirà la **continuità del processo di riprogettazione e ridefinizione del disegno organizzativo** per assicurare una configurazione di strutture e relazioni omogenea all'interno dei Dipartimenti e funzionale alla tipologia ed alle caratteristiche delle attività che devono essere svolte, con l'obiettivo di rendere efficiente ed efficace l'erogazione dei servizi ed il lavoro dei professionisti. I processi di attuazione, sviluppo e consolidamento continueranno ad interessare le azioni intraprese in tali ambiti:
 - La **razionalizzazione del numero delle UU.OO.**, anche in applicazione di quanto previsto dal DM 70/2015 in merito all'ottimale numerosità rispetto a fabbisogni di cura ed al bacino di utenza;
 - L'applicazione della riconfigurazione di importanti articolazioni aziendali, con riferimento all'organizzazione delle relazioni intra-organizzative ed alle modalità di assegnazione delle risorse. A conclusione dell'iter di modifica dello Statuto Aziendale, è stata avviata l'**attuazione del nuovo assetto e modello organizzativo dei Dipartimenti delle Professioni** che prevede l'orientamento verso l'assegnazione funzionale delle risorse alle Aree o Piattaforme assistenziali (i.e. aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, e/o

intensità/complessità assistenziale). Con riferimento al Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche, saranno introdotte valutazioni periodiche degli indicatori di efficienza organizzativa conseguiti dalle piattaforme. Inoltre, continueranno ad essere valorizzate le interazioni e le sinergie tra le strutture di diagnostica per immagini e la radiologia interventistica all'interno dell'Area interdipartimentale istituita nel 2022;

- L'**aggiornamento delle declaratorie** di tutti i Dipartimenti e delle strutture afferenti, approvate nel 2022, che ne esplicitano competenze, attività e interdipendenze.
- Saranno **ulteriormente sviluppati i sistemi di programmazione, monitoraggio e controllo aziendali** in funzione dei risultati di performance realizzati, dei processi di valutazione a livello regionale e nazionale, dell'analisi del ruolo dell'Azienda in termini di offerta in risposta alla domanda di prestazioni nell'ambito Senese, di Area Vasta, Regionale, Extra-regione.
- Verrà ulteriormente **rafforzato l'approccio gestionale basato sulla Data Governance**, affinché la diffusione e la condivisione di dati aziendali rappresentino un elemento fondamentale del miglioramento dei servizi offerti e dell'intero sistema aziendale.
- Le **attività e le iniziative di revisione, redazione e attuazione di procedure organizzative e PDTA continueranno ad essere promosse**, valorizzando:
 - L'**approccio della medicina di genere** per una migliore personalizzazione delle cure;
 - **Gli aspetti relazionali e di umanizzazione dell'assistenza**;
 - La **dimensione interaziendale, a partire da quella di Area Vasta** sulla base delle linee strategiche individuate dalla Programmazione triennale di Area Vasta (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende");
 - Le **sinergie con il mondo del volontariato** in termini di co-partecipazione al disegno, erogazione e sviluppo dei percorsi e dei servizi, anche nell'ambito del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese" (Capitolo 8 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"). Attraverso l'applicazione di una specifica procedura aziendale adottata nel 2023, verrà promosso il coinvolgimento sistematico delle associazioni rappresentative dei pazienti e del Comitato aziendale di Partecipazione nello sviluppo dei PDTA aziendali e interaziendali, insieme alla loro diffusione e comunicazione finalizzata ad assicurare una sempre maggiore conoscenza dei percorsi clinico-assistenziali.

- Sarà oggetto di continua **attuazione e monitoraggio** il **Piano di Pronta Disponibilità e continuità assistenziale Dirigenza Area Sanità**, adottato nel 2023, che disciplina l'organizzazione delle guardie e delle pronte disponibilità della dirigenza dell'area sanità per assicurare la continuità assistenziale nei processi di erogazione delle prestazioni sanitarie.
- Il **miglioramento continuo dei servizi, dei processi e delle performance organizzative** nell'interesse dei pazienti e degli altri stakeholders aziendali sarà promosso anche attraverso la **sottoscrizione e l'attuazione di Protocolli d'intesa** con altre aziende sanitarie **per la condivisione di buone pratiche e lo sviluppo delle competenze dei professionisti** (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende").

7. Valorizzazione delle risorse umane

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

Nel corso del triennio 2024-2026 l'azione organizzativa sarà volta alla sistematizzazione dei processi di programmazione, gestione, tutela e sviluppo delle risorse umane, attraverso strumenti guida rappresentati da procedure e meccanismi operativi già implementati e di nuova introduzione a presidio di molteplici ambiti della dimensione professionale dell'organizzazione, dalla programmazione dei fabbisogni al benessere e alla crescita professionale continua. La direzione intrapresa è quella della premiazione del merito e del riconoscimento professionale, individuate quali leve di azione per realizzare processi di sviluppo aziendale e professionale caratterizzati da una sempre maggiore partecipazione e coinvolgimento nella vita dell'Azienda.

A gennaio 2024 è stato adottato il **Piano sul Benessere Organizzativo dell'Aou Senese** (Deliberazione aziendale n. 61/2024) quale strumento di indirizzo nell'ambito del percorso intrapreso di miglioramento continuo del benessere organizzativo in Azienda. Il Piano, la cui adozione è stata preceduta da un processo partecipativo con confronti interni all'Azienda e l'apertura alla consultazione da parte di tutti i dipendenti, offre una visione di insieme delle strategie di intervento per la tutela della salute psico-fisica dei professionisti, con riferimento sia a quelle già inserite nei documenti di programmazione aziendale relativi ai trienni 2022-2024 e 2023-2025, che saranno ulteriormente rafforzate e valorizzate, sia alle idee progettuali di nuova introduzione. Il Piano sarà sottoposto, alla

stregua degli altri principali documenti di programmazione e organizzazione, a revisione annuale fungendo così da riferimento per l'aggiornamento della presente sezione delle strategie aziendali dedicata alla valorizzazione delle risorse umane, in termini di continuità delle iniziative intraprese e di nuovi progetti. Il Piano ed i suoi aggiornamenti annuali terranno conto, nello sviluppo e articolazione dei loro contenuti, dei risultati delle indagini di clima organizzativo del Laboratorio Management e Sanità (MeS), Istituto di Management, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, i quali con riferimento alle ultime rilevazioni disponibili hanno evidenziato una valutazione complessiva aziendale sostanzialmente stabile con vari elementi di criticità (tra cui, la mancata conoscenza all'interno dell'organizzazione degli indirizzi strategici perseguiti dalla Direzione aziendale). Le iniziative inserite nel Piano, al quale si rimanda per acquisirne una visione completa ed esaustiva, caratterizzano i principali contenuti del presente Capitolo delle strategie aziendali e, coerentemente con la loro natura, sono riscontrabili come tematiche trasversali nei punti di altri Capitoli.

- Verrà data continuità all'**applicazione delle procedure aziendali**, adottate a partire dal 2021, **funzionali alla realizzazione dei processi di programmazione annuale dei fabbisogni di personale e di reclutamento**, con la partecipazione dei Dipartimenti, secondo i principi di governance dipartimentale, e delle Rappresentanze Sindacali nelle fasi di confronto preventivo. A conclusione del processo, è adottato il **Piano Triennale dei Fabbisogni di personale** che confluisce nell'aggiornamento annuale del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), ai sensi delle disposizioni del Decreto Legge n. 80 del 9 Giugno 2021, convertito nella Legge n. 113 del 6 Agosto 2021. Il Piano Triennale dei Fabbisogni, nei suoi aggiornamenti annuali, può essere oggetto di modifiche in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale, in quanto le scelte di programmazione inserite al suo interno sono definite nel rispetto dei vincoli finanziari nazionali e regionali ed in funzione degli obiettivi strategici aziendali e delle esigenze di continuità e sviluppo delle attività clinico-assistenziali. Con riferimento all'**operatività di tali procedure**, così come per tutte quelle inerenti alla programmazione e governo delle risorse aziendali, verranno **sviluppate continue forme di governance allargata con l'apertura della partecipazione agli incontri annuali di Dipartimento con la Direzione aziendale ai Direttori di struttura e al personale interessato**, analogamente a quanto avviene per le riunioni di budget allargate (Capitolo 5 "Rafforzamento della governance aziendale").
- All'interno del processo di programmazione dei fabbisogni, il potenziamento strategico e la continuità delle attività cliniche integrate alle attività di didattica e di ricerca costituiranno ambiti sistematicamente presidiati attraverso **l'attuazione e l'aggiornamento dell'Accordo con l'Università di Siena per la programmazione triennale dei posti e contratti di docenza di area**

sanitaria destinati all'attività assistenziale presso l'Aou Senese (Capitolo 11 "Ricerca e didattica").

- Proseguirà l'impegno nel tempestivo **completamento delle procedure di stabilizzazione per la dirigenza e per il comparto previste nell'aggiornamento annuale del Piano Triennale dei fabbisogni di personale**, ai sensi dell'art. 20 comma 2 del D.Lgs. 75/2017 e ss.mm.ii. e dell'art. 1 comma 268 lett. b della Legge n. 234/2021 come modificato dal D.L. n. 198/2022 convertito in Legge n. 14/2023.
- L'impatto della sistematica adozione delle procedure di programmazione dei processi di reclutamento sarà sottoposto a valutazione attraverso il **monitoraggio dell'andamento delle assunzioni nel rispetto della programmazione effettuata**.
- In coerenza con l'evoluzione della normativa contrattuale di riferimento e delle emergenti esigenze organizzative, gli **strumenti di regolamentazione dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane** saranno oggetto di continua applicazione, oltre che di costante confronto con le Rappresentanze Sindacali di categoria in vista della loro puntuale revisione e affinamento (regolamenti aziendali sulla **graduazione delle posizioni della dirigenza dell'area sanità e sui criteri per il conferimento, mutamento e revoca degli incarichi**; regolamento aziendale per l'**istituzione, la graduazione, il conferimento e la revoca degli incarichi di funzione del personale del comparto**; regolamento sui criteri per il **conferimento, modifica e revoca degli incarichi delle posizioni della dirigenza professionale, tecnica e amministrativa - PTA**).
- Per garantire processi di responsabilizzazione individuale e di rafforzamento dell'assetto organizzativo, nonché percorsi di crescita e carriera professionale, all'interno del Contratto Collettivo Integrativo Aziendale troveranno definizione i **nuovi criteri e procedure per le progressioni economiche all'interno delle aree**, adottati nel 2023, sulla base della disciplina introdotta con l'entrata in vigore del nuovo CCNL Area Comparto Sanità che ha reso necessario ridefinire non solo le regole relative al sistema degli incarichi del personale del comparto (i.e. regolamento per la graduazione, conferimento e revoca), ma anche quelle riferite alle progressioni di carriera ed ai passaggi di profilo.
- Correlata alla sistematica partecipazione dei professionisti a scelte e decisioni aziendali in relazione a specifici ambiti di responsabilità, sarà la continuità dei processi di **completamento dell'assetto degli incarichi dirigenziali** e, contestualmente, la programmazione dell'attività di verifica ad opera dei Collegi Tecnici con l'obiettivo di garantire la **tempestiva conclusione delle procedure di valutazione** entro la scadenza degli incarichi della dirigenza in essere o

immediatamente dopo il conseguimento dei requisiti di anzianità per il passaggio alla fascia superiore dell'esclusività, secondo quanto previsto dalle disposizioni contrattuali vigenti.

- **L'adozione del nuovo Statuto** nel 2023, a conclusione dell'iter di modifica, si è caratterizzata per un processo di riprogettazione dell'organizzazione e revisione dell'assetto organizzativo volto a rendere le strutture e le relazioni intra-organizzative sempre più funzionali alla natura e tipologia delle attività svolte e più omogenee in termini di discipline afferenti all'interno dei Dipartimenti, al fine ultimo di migliorare le condizioni lavorative ed i processi di lavoro, l'impiego efficiente e appropriato delle risorse per lo svolgimento dei percorsi clinico-assistenziali, le sinergie e le collaborazioni multi-professionali, l'integrazione orizzontale di competenze, la cultura delle condivisione e del confronto. In particolare, i nuovi assetti dei **Dipartimenti delle Professioni**, già operativi, hanno previsto il superamento di un modello di assegnazione "verticale" delle risorse alle strutture organizzative verso un modello di assegnazione funzionale ad aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, intensità, complessità assistenziale, denominati Aree o Piattaforme, incidendo sulla dimensione gestionale e professionale dei percorsi, per una sempre maggiore chiarezza di ruoli e funzioni organizzative e di coordinamento, responsabilizzazione del sistema di incarichi ai diversi livelli organizzativi, scelte informate di definizione del fabbisogno e impiego delle risorse, autonomia professionale e facilitazione delle relazioni funzionali con i ruoli clinici, potenziamento di meccanismi di integrazione e sinergia per lo sviluppo continuo delle competenze. Nel corso del triennio 2024-2026, sarà data **continua attuazione al modello organizzativo, introdotto nel 2023, assicurando l'operatività del nuovo assetto del personale del comparto** frutto di un processo di riconfigurazione complessiva del sistema degli incarichi di funzione.
- In funzione delle scelte di riorganizzazione e per garantire l'efficace e appropriato funzionamento dei nuovi assetti organizzativi, proseguirà il processo di **monitoraggio delle strutture/articolazioni aziendali vacanti**, coperte mediante incarichi di facente funzione o l'assegnazione di incarichi ad interim, **in vista di stabili assegnazioni degli incarichi di responsabilità gestionale** per assicurare l'unitarietà e la continuità degli indirizzi e dell'azione all'interno delle realtà organizzative nonché condizioni sempre più agevolanti il lavoro dei professionisti.
- Nell'ambito dei sistemi di controllo sui processi di governo delle risorse umane, anche al fine di promuovere la tutela della dimensione psico-fisica dei professionisti, si garantirà l'operatività del **monitoraggio sulle ferie ed ore accantonate**, introdotto a partire da luglio 2023, che produce report trimestrali trasmessi a ciascun responsabile di struttura per una appropriata ed informata

gestione dello smaltimento degli arretrati di ferie/ore, insieme alla programmazione di un piano di riduzione progressiva degli accantonamenti. Il rispetto della programmazione e l'effettiva riduzione degli accantonamenti è oggetto di verifica semestrale. Inoltre, verrà realizzato un progetto di **istituzione della banca delle ore** che prevede l'individuazione, in collaborazione con le Organizzazioni Sindacali, di modalità di compensazione dei debiti/crediti orari dei dipendenti e la valutazione di meccanismi di monetizzazione o recupero delle ore accantonate.

- Continuerà ad essere attuato il **regolamento sul sistema di valutazione del personale dirigente SSN ed universitario convenzionato in afferenza assistenziale presso l'Aou Senese**, approvato nel 2023, che ha introdotto, nell'ambito dei sistemi di valutazione aziendali, la valutazione della performance individuale dei dirigenti (titolari di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di Programma e professionali). In termini di funzionamento complessivo dell'organizzazione e di unitarietà dell'azione organizzativa, lo strumento concorre all'allineamento tra i sistemi di valutazione della performance aziendale, a partire da quella individuale, ed i processi di programmazione e controllo orientando quindi i comportamenti e le azioni verso gli obiettivi di programmazione definiti "a cascata" all'interno dell'organizzazione. La disciplina del processo di valutazione individuale, in quanto leva nell'ambito della gestione strategica e sviluppo delle risorse umane, intende agire sia sul piano della valorizzazione e consolidamento delle qualità professionali e comportamentali indirizzando i percorsi crescita professionale sia sul piano manageriale in vista delle scelte di miglioramento dell'assetto e dei processi organizzativi. Il nuovo sistema di valutazione si articola in due processi fra loro interconnessi:
 - La **valutazione annuale** volta a verificare, nell'ambito delle funzioni del professionista, le prestazioni ed i risultati conseguiti attraverso item relativi a molteplici dimensioni (i.e. contributo al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura, grado di raggiungimento degli obiettivi specifici dell'incarico, comportamenti e competenze sul piano dell'orientamento all'utente e della organizzazione/comunicazione). Questo primo livello di valutazione, rimesso in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato ed in seconda istanza all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), costituisce la base della retribuzione di risultato;
 - La **valutazione pluriennale** che si svolge alla scadenza degli incarichi professionali/gestionali attribuiti, demandata in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato e, in seconda istanza, al Collegio Tecnico. Le risultanze delle valutazioni annuali, di cui al punto sopra, concorrono al secondo livello di valutazione che interessa, allo stesso modo, più aree dimensionali (i.e. professionale, formativa, relazionale, organizzativa).

Tra le dimensioni di valutazione, l'orientamento all'utente e gli aspetti comunicativi rappresentano delle importanti leve di azione in vista del miglioramento continuo del clima organizzativo e della soddisfazione degli utenti. In particolare, gli item valorizzati per queste due dimensioni riguardano, per gli incarichi professionali, le capacità relazionali del professionista nei confronti degli utenti e di altri interlocutori (incluso il volontariato), le attitudini all'interazione con i colleghi per creare un clima di relazione collaborativa, la collaborazione con il responsabile della struttura, la propositività e l'autonomia decisionale, mentre, per gli incarichi di natura gestionale, la capacità di promuovere tra i collaboratori una cultura della relazione con gli utenti, di supportare i cambiamenti organizzativi e la realizzazione delle strategie aziendali, di lavorare in team a livello intradipartimentale, interdipartimentale e interaziendale, di orientare l'azione al risultato atteso, di alimentare un clima di collaborazione e rispetto reciproco, di valorizzare il personale assegnato e assicurarne lo sviluppo etico e professionale (in termini di acquisizione di competenze tecniche e professionali, lavoro in team, attitudine ad avanzare proposte ed iniziative). In considerazione della natura degli item di valutazione, i risultati delle analisi dei reclami pervenuti all'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) e delle indagini del MeS sul clima organizzativo potranno costituire elementi utili ai fini del processo valutativo.

- Verrà sperimentato una progettualità di integrazione dei criteri di valutazione della performance individuale della filiera manageriale, dal personale dirigente ai coordinatori/responsabili di piattaforma, con la **valutazione “dal basso” da parte dei dipendenti assegnati**, e con altri indicatori che misurano la capacità di sviluppare un modello partecipativo all'interno della propria realtà organizzativa.
- Proseguirà la sperimentazione, avviata il 1° novembre 2023, di una progettualità, sviluppata congiuntamente con l'Università di Siena, relativa alle **modalità di conferimento degli incarichi f.f. di Direttore di struttura**, a seguito della cessazione dal servizio del Direttore in carica, che si basa sull'applicazione del **principio di contendibilità** di tutti gli incarichi eliminando forme di automatismo e assicurando pari opportunità di partecipazione alle procedure comparative.
- Continuerà ad essere oggetto di applicazione operativa il **regolamento aziendale sullo smart working**, adottato nel 2022, che ha introdotto una disciplina omogenea dell'organizzazione e gestione del lavoro agile per l'accesso ad un nuovo modello di prestazione lavorativa volto al conseguimento di obiettivi di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, valorizzazione dei principi di flessibilità dei modelli organizzativi anche in termini di razionalizzazione e appropriatezza degli spazi di lavoro, responsabilizzazione sui risultati e autonomia professionale. L'operatività del lavoro agile, attraverso la realizzazione dei Piani specifici, sarà sottoposta ad un **continuo**

monitoraggio, sia in termini di sostenibilità organizzativa che di clima e benessere dei professionisti. Per favorire l'accesso al lavoro agile, la sua appropriata gestione ed integrazione nei processi organizzativi, verranno attivati all'interno dell'Azienda **percorsi di supporto e di formazione/informazione**.

- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento, è stato adottato nel 2022 il **Piano degli Spostamenti Casa Lavoro (PSCL)** - anni 2022-2026, in applicazione del quale si procederà a dare visibilità ed implementare le misure progettate per favorire la mobilità sostenibile dei dipendenti nel raggiungere la sede lavorativa, relative all'uso del trasporto pubblico ed alla mobilità ciclabile e/o la micromobilità, nell'ottica di migliorare la qualità della vita in Azienda e perseguire obiettivi sociali di sostenibilità ambientale (Capitolo 3 “Riqualficazione, efficientamento energetico e sostenibilità ambientale”). Attraverso l'operatività del Piano verrà ricercata l'integrazione della mobilità sostenibile aziendale con le politiche pubbliche in una logica di rete e di interconnessione. L'attuazione delle misure previste sarà oggetto di monitoraggio, le cui risultanze alimenteranno il processo di aggiornamento del Piano. Il percorso verso un ambiente di lavoro più sostenibile e responsabile vede l'Azienda impegnata nel consolidare e introdurre agevolazioni e servizi per i dipendenti che devono raggiungere il luogo di lavoro, come l'avvio di convenzioni con il Servizio del Trasporto pubblico per abbonamenti a tariffa agevolata e rateizzati sullo stipendio, oppure la continuità di un servizio di navetta verso l'ospedale, le cui informazioni su percorso e orari sono disponibili sulla intranet aziendale.
- Centrale nella valorizzazione delle risorse umane sarà l'attenzione continua alle politiche di genere di tutela dei lavoratori, di equità e di lotta alle discriminazioni, che si avvarrà anche del rafforzamento delle sinergie con l'Azienda UsI Toscana Sud Est, così come peraltro previsto dagli indirizzi di Programmazione di Area Vasta. Tra le linee di intervento, si rilevano:
 - **L'azione sinergica del Comitato Unico di Garanzia Aziendale (CUG) e del Centro di Coordinamento Aziendale per la Salute e Medicina di Genere;**
 - La redazione, implementazione e aggiornamento di due documenti programmatici fortemente integrati, il **Gender Equality Plan (Piano di Uguaglianza di Genere)** ed il **Piano Triennale delle Azioni Positive**. Il primo individua una serie di iniziative all'interno di specifiche macro-aree tematiche inerenti alla cultura dell'organizzazione, alle politiche di gestione delle risorse umane, ai processi di ricerca e formazione. Il secondo contiene le c.d. azioni positive, definite dal legislatore come misure dirette a rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro, per il perseguimento di specifici obiettivi, tra cui: lo sviluppo di

politiche per l'equità e contro le molestie e le discriminazioni, la promozione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, l'arricchimento della cultura organizzativa attraverso la leva della comunicazione e della formazione, la valorizzazione del benessere lavorativo organizzativo e individuale. Entrambi i Piani sono definiti a partire da un'attività conoscitiva e di analisi del contesto organizzativo, per essere poi oggetto di monitoraggio in merito all'attuazione delle iniziative ed ai risultati conseguiti.

- Sarà oggetto di costante attenzione il sistema di gestione di interventi di **promozione della salute dei dipendenti nei luoghi di lavoro**, relativa a differenti aspetti della vita e tesa a migliorare il loro benessere, allo scopo di sviluppare azioni preventive e correttive anche valorizzando la partecipazione a reti nazionali e internazionali.
- Tra le principali azioni nell'ambito della dimensione del benessere organizzativo e individuale, vi sono quelle rivolte all'ascolto dei dipendenti. Continuerà ad essere sviluppata la **funzione del Punto di Ascolto aziendale del Servizio Prevenzione e Protezione**, attivato a partire dal 2020 e volto ad offrire ascolto, orientamento, consulenza e sostegno ai professionisti per contrastare situazioni di malessere e disagio potenzialmente in grado di compromettere lo stato di salute ed il clima lavorativo con ricadute negative sulle attività quotidiane dei professionisti. Sul piano del funzionamento e della visibilità, saranno introdotti orari di apertura e definite modalità per accrescere all'interno dell'Azienda la conoscenza in merito ai suoi obiettivi e funzioni nonché ai percorsi di accesso al servizio. Il Punto di Ascolto sarà parte integrante di un **sistema di attori aziendali a presidio dei processi di rilevazione, gestione e monitoraggio del disagio e del clima organizzativo**, opportunamente **formalizzato con delibera aziendale**, che si compone inoltre del Comitato Unico di Garanzia, della Consigliera di fiducia (nominata nel 2023), del Medico competente, dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, della nuova figura dello psicologo del lavoro. Gli attori del sistema operano in costante raccordo con interlocuzioni periodiche per la valutazione dei casi trattati e le conseguenti decisioni in merito ai percorsi di presa in carico e agli interventi da realizzare. Sulla base degli elementi emersi dalla valutazione, le istruttorie dei casi più critici e complessi, per il loro potenziale impatto organizzativo o per la natura dell'azione correttiva da implementare, sono portate all'attenzione della Direzione aziendale (ogni due mesi, salvo urgenze, sono previsti incontri con la Direzione aziendale). Come anticipato, all'interno di questo modello opererà la **figura dello psicologo del lavoro, in corso di introduzione**, per assolvere funzioni determinanti a supporto della Direzione aziendale negli ambiti della misura della percezione dello stress dei lavoratori e della definizione dei correlati interventi per la promozione del benessere e della qualità delle relazioni umane.

- Saranno oggetto di valutazione **interventi sulla struttura organizzativa volti alla formalizzazione di responsabilità e funzioni a supporto della Direzione aziendale sulle tematiche del benessere e clima organizzativo** e sull'attuazione del "Piano sul Benessere organizzativo" (es. identificazione di una struttura aziendale che possa assolvere tali funzioni), al fine di riconoscerne il valore strategico per l'azione organizzativa.
- Saranno sviluppate **strategie per accrescere l'adesione al questionario MeS sul clima organizzativo**, definite e condivise nell'ambito del **confronto con le Organizzazioni Sindacali**, ai fini di una migliore rappresentatività del fenomeno e di una maggiore rilevanza informativa dei risultati emersi per le scelte del management aziendale nel percorso di miglioramento continuo del benessere organizzativo. Tra le iniziative, potranno essere realizzate campagne di informazione e sensibilizzazione per accrescere la consapevolezza diffusa dell'importanza dello strumento per il miglioramento continuo del funzionamento dell'Azienda. L'impegno dell'Azienda proseguirà nell'assicurare **processi partecipati di analisi dei risultati delle indagini e di formulazione delle necessarie azioni correttive**, con momenti di interazione con le Organizzazioni Sindacali e di condivisione all'interno dei singoli ambiti organizzativi.
- Con riferimento alla tutela dei lavoratori rispetto ai rischi psico-sociali, continueranno ad essere aggiornati i **lavori della Commissione stress-lavoro correlato dell'Aou Senese**, in rispondenza alle previsioni legislative e per far fronte all'accrescimento di stress psico-fisico dei professionisti riconducibile all'emergenza sanitaria da Covid-19. La Commissione, istituita nella nuova composizione ad Agosto 2022 e coordinata dal Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, si occupa dello sviluppo e dell'elaborazione della Valutazione del Rischio Stress Lavoro-Correlato nei diversi Dipartimenti aziendali seguendo la metodologia disciplinata dall'INAIL.
- In ambito di **prevenzione delle aggressioni e tutela del personale aggredito**, saranno introdotte nuove attività e potenziate quelle già messe in atto secondo quanto previsto dalla DGRT n. 1183/2023 che assegna fondi alle Aziende sanitarie e ospedaliere regionali per la realizzazione di misure prevenzionistiche di tipo tecnico-strutturale, per attività di comunicazione e sensibilizzazione sul fenomeno verso i cittadini e per attività formative rivolte al personale sanitario. Inoltre, come indicato dalla DGRT, verranno formalizzate apposite procedure, col coinvolgimento dell'Ufficio legale, atte a prevedere la presa in carico delle segnalazioni delle aggressioni al personale ai fini della valutazione sulla rilevanza penale dei fatti segnalati e, nel caso in cui il fatto non costituisca reato, azioni per l'applicazione delle previste sanzioni amministrative. Infine, si valuterà la costituzione di parte civile/parte offesa nel processo penale o in alternativa in

sede civile per il risarcimento del danno e la stipula di specifici protocolli con le Forze di polizia per garantire il loro tempestivo intervento.

- Sarà oggetto di continua attuazione la procedura interaziendale, sviluppata nel 2023 in sinergia con l'Azienda Usl Toscana Sud Est, che disciplina il **percorso di presa in carico dei pazienti con agitazione psicomotoria in Pronto Soccorso e le azioni di prevenzione delle aggressioni e degli episodi di violenza in Pronto Soccorso ed in tutti i setting di degenza**, attraverso anche l'attivazione dell'Istituto di Vigilanza e Prevenzione della Violenza dell'Aou Senese (servizio h24 operativo dal 1 novembre 2023), con l'obiettivo di assicurare condizioni di sicurezza per i pazienti e per gli operatori sanitari.
- L'Azienda proseguirà nel dare attuazione al **nuovo regolamento per l'applicazione della normativa sul divieto di fumo**, adottato nel 2023, allo scopo di accrescere il livello di salubrità e benessere ambientale, incentivare la prevenzione dei rischi per i lavoratori, ispirare corretti stili di vita, attraverso la realizzazione di programmi di informazione e sensibilizzazione rivolti al personale e l'applicazione delle disposizioni disciplinate in merito alle aree aziendali soggette a divieto, alle sanzioni, alla segnaletica, ai soggetti responsabili dell'attuazione della normativa ed a quelli preposti alla vigilanza.
- Sarà oggetto di continua operatività il **sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro inerente agli infortuni, ai "quasi infortuni"** ed a tutti i casi che possono rappresentare un rischio per i lavoratori, allo scopo di sviluppare azioni preventive e correttive e porre in atto un processo di miglioramento continuo.
- Una importante leva su cui agirà l'azione organizzativa, con il contributo delle Organizzazioni Sindacali, è rappresentata dalla **fidelizzazione dei dipendenti**, a partire dai neoassunti, per far fronte all'alto tasso di turnover del personale, in particolare appartenente al ruolo sanitario, fornendo strumenti utili a favorire ed incentivare la permanenza presso l'Aou Senese. Tra le iniziative nel corso dell'anno, oltre all'organizzazione di una **giornata di ringraziamento e saluto dei pensionati**, è prevista l'introduzione di una **giornata di benvenuto ufficiale per i neoassunti ed i neoconventionati**, da svolgersi con cadenza periodica, con l'obiettivo di accogliere e trasferire informazioni essenziali per un primo orientamento e inserimento nel contesto lavorativo dei professionisti (informazioni che completano quelle fornite con il corso del neoassunto e con l'introduzione di un vademecum contenente indicazioni utili per la vita in Azienda e nella città di Siena).

- Sempre nell'ambito delle **strategie di valorizzazione dei neoassunti**, crescente attenzione verrà posta alla **realizzazione di percorsi di affiancamento**, nelle diverse realtà organizzative, sempre più funzionali ad un efficace e appropriato inserimento dei professionisti all'interno del contesto lavorativo.
- Processi di continua promozione e sviluppo interesseranno il tema del **welfare aziendale** con la disciplina, in sede di contrattazione con le Organizzazioni Sindacali, dei benefici di natura sociale in favore dei dipendenti. Per sviluppare un consolidato sistema di welfare aziendale, verrà valutata, a seguito delle verifiche da parte degli uffici competenti, la possibilità di **avvio di convenzioni nell'area di Siena e provincia per lo svolgimento di attività sportive e ricreative** (es. terme, teatri, palestre, cinema, agenzie di viaggi). Con riferimento specifico al territorio, le iniziative promosse dall'Azienda potranno beneficiare di uno sviluppo ulteriori attraverso la partecipazione ad un tavolo di lavoro con altri stakeholders della provincia di Siena per la costruzione di una progettualità di **welfare aziendale "a filiera corta"** basata su processi di co-progettazione.
- Sarà rinnovato l'affidamento in concessione dei **servizi educativi per l'infanzia** ("Polo per l'infanzia", costituito dal nido d'infanzia, 50 posti per bambini dai 12 ai 36 mesi, e dalla scuola dell'infanzia, 48 posti per bambini da 3 a 6 anni), la cui gara è stata pubblicata a dicembre 2023. Sono previsti servizi di pre e post-scuola e servizi estivi complementari nei mesi di luglio e agosto, insieme ad un **progetto pedagogico ed educativo innovativo** che terrà conto dei cambiamenti normativi e culturali in atto, con particolare attenzione alla valorizzazione della continuità educativa e della diversità/pluralità, e dovrà promuovere lo sviluppo delle competenze e delle potenzialità dei bambini, assicurando contesti di esperienza ricchi dove sia accolto il desiderio di scoperta, di conoscenza e di relazione.
- Tra gli ambiti di attuazione dal Masterplan, strumento guida delle progettazioni, dei lavori, degli interventi e del quadro dei finanziamenti necessari per il riordino funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale (Capitolo 2 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e lavori), saranno definite e sviluppate **azioni di riorganizzazione e riqualificazione di spazi e ambienti di lavoro** volte a renderli più confortevoli e consoni allo svolgimento dell'attività lavorativa, sia di natura amministrativa che sanitaria, insieme a soluzioni in tema di **mobilità e migliore accessibilità al luogo di lavoro**, come l'ampliamento dell'attuale dotazione dei parcheggi.
- La valorizzazione delle risorse umane non può prescindere dall'offerta di **opportunità formative** che continueranno a garantire ai professionisti strumenti utili: alla loro crescita professionale, in termini di acquisizione di competenze cliniche, tecnico-amministrative ed organizzative, allo

sviluppo di azioni di miglioramento e riprogettazione organizzativa funzionali alla realizzazione degli indirizzi strategici aziendali, al mantenimento/miglioramento del benessere organizzativo, attraverso il rafforzamento di soft skills relazionali e comunicative per favorire un buon clima interno. Con riferimento a quest'ultima dimensione, nel corso del 2024, è prevista l'estensione di un corso sulla gestione della comunicazione, già fruito negli anni 2022-2023 dal personale del Pronto Soccorso, al Dipartimento della Donna e dei Bambini, oltre ad un altro evento, inizialmente all'interno dell'offerta formativa per i neoassunti, sulla relazione con l'utenza e nell'equipe. Inoltre, verranno introdotte iniziative formative relative all'esercizio della leadership rivolte a tutta la filiera manageriale, al team working per una appropriata gestione dei gruppi di professionisti, alla metodologia della ricerca scientifica per lo sviluppo di sinergie e integrazioni tra la componente ospedaliera e quella universitaria ai fini dello sviluppo integrato e coordinato della funzione di ricerca scientifica in Azienda. Ulteriori opportunità per i professionisti riguardano le iniziative volte a favorire l'acquisizione di skills individuali che possono essere traslate nella vita quotidiana, come l'aggiornamento linguistico (per il 2024 è stato confermato lo svolgimento di corsi in lingua, con quota di iscrizione a carico dell'Aou Senese, nell'ambito dell'Accordo con l'Università per Stranieri di Siena), insieme alle occasioni di scambio di conoscenze e buone pratiche, a partire dal livello di Area Vasta con eventi formativi co-progettati fino alle reti internazionali con le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale (Capitolo 9 "Partnership con altre aziende").

- Verranno sviluppate e consolidate le **attività di comunicazione organizzativa** finalizzate al miglioramento del clima interno e del benessere organizzativo:
 - Svolgimento, alla fine di ogni anno, della **settimana dedicata alla partecipazione e all'ascolto dei dipendenti**, istituita nel 2023, che prevede una serie di attività, tra cui: incontri di illustrazione dei risultati annuali raggiunti con le attività aziendali, delle linee di Programmazione strategica aziendali e di Area Vasta, del Piano del Benessere organizzativo (Focus Aou Senese - Speciale Professionisti); eventi di presentazione e discussione del Piano Annuale della Formazione, del Piano di Comunicazione aziendale, di molteplici percorsi inerenti al benessere organizzativo negli ambiti delle politiche del personale, delle politiche di genere, della prevenzione e sicurezza sul lavoro, delle figure preposte alla promozione del benessere dei dipendenti, di nuovi modelli organizzativi o di altre iniziative specifiche; spazi autogestiti dalle Organizzazioni Sindacali per la raccolta di proposte di miglioramento sul benessere organizzativo; eventi con la partecipazione di altre Aziende sanitarie per il confronto su buone pratiche in tema di benessere e clima organizzativo in sanità;

- Continuità del progetto di comunicazione denominato **Agorà Aou Senese** orientato alla promozione di iniziative culturali in Azienda e dei momenti di confronto “allargati” tra la Direzione aziendale ed i professionisti, alla presenza delle Istituzioni e dei principali stakeholders aziendali, sulle linee di programmazione strategiche triennali e sulle performance realizzate con riferimento al raggiungimento degli obiettivi individuati (**Focus Aou Senese**);
- Aggiornamento e adeguata visibilità della **sezione denominata “Benessere organizzativo”, attivata nella intranet aziendale nel 2023**, in cui sono resi fruibili i risultati delle ultime indagini di clima organizzativo del MeS, è consultabile il testo del Piano del Benessere Organizzativo e, nelle fasi preliminari alla sua adozione, è fruibile la bozza del documento da adottare rispetto alla quale i dipendenti possono presentare osservazioni e suggerimenti, anche in modalità anonima, attraverso una apposita sezione;
- **Interazione dei dipendenti con la Direzione aziendale avvalendosi del canale di comunicazione diretto in tema di benessere e clima organizzativo** introdotto nel 2023 con l’attivazione di un indirizzo di posta elettronica dedicato;
- Continuità delle attività e delle iniziative della Direzione aziendale, in occasioni pubbliche o all’interno di specifici contesti organizzativi, volte a dare visibilità a obiettivi programmatici, performance realizzate, riorganizzazioni, progettualità, per accrescere la **conoscenza, il coinvolgimento e la partecipazione dei professionisti nei processi di pianificazione strategica, programmazione e controllo, nello sviluppo organizzativo e nei prossimi impegni dell’Azienda. Iter ampliamenti partecipati**, con passaggi di informazione e presentazione con i principali attori collegiali interni ed esterni all’Azienda, continueranno a caratterizzare le fasi propedeutiche all’adozione dei principali atti di programmazione e organizzazione aziendali, oltre che il successivo monitoraggio sulla loro attuazione; inoltre, l’espletamento dell’iter di approvazione degli atti si continuerà a caratterizzare per la **possibilità, garantita a tutti i dipendenti a partire dal 2023, di consultare la bozza dei documenti sulla intranet aziendale e di contribuire alla loro finalizzazione con proprie proposte** (con riferimento specifico ai documenti di programmazione aziendali, è presente sulla intranet una sezione denominata “Documenti di rilevanza strategica”);
- Valorizzazione della **responsabilizzazione “a cascata”** (Capitolo 5 “Rafforzamento della governance aziendale”) dei diversi livelli organizzativi per garantire il coinvolgimento informato e consapevole dei dipendenti nel funzionamento e governo dell’Azienda, con riferimento a: definizione delle strategie aziendali, processo di budget e programmazione annuale degli obiettivi, altri processi di programmazione e governo delle risorse, analisi delle

performance aziendali in termini di andamento budgetario e posizionamento dell’Azienda rispetto agli indicatori di performance del PNE e del MeS, progettualità aziendali di particolare rilevanza strategica. Tra i principali strumenti introdotti per una governance aziendale sempre più estesa e condivisa nell’ambito dei processi di funzionamento aziendali, si ricorda in particolare l’avvio, a partire dal 2024, degli Uffici di Direzione “allargati” alla partecipazione dei Direttori di struttura (UOC e UOSA) e di tutti i responsabili di UOP, qualora si renda necessario un confronto su temi di rilevanza strategica, ai quali potranno seguire, al termine dei lavori, sessioni di incontro tra la Direzione aziendale ed i coordinatori, insieme ai relativi responsabili, per trattare quanto emerso in sede di Ufficio di Direzione.

- La **valorizzazione delle attività dei professionisti** nel miglioramento continuo dei servizi offerti all’utenza sarà ulteriormente perseguita attraverso l’individuazione e lo sviluppo di strumenti dedicati. Nell’ottica di assicurare ai professionisti momenti di riconoscimento dell’impegno profuso nello svolgimento di specifiche iniziative, proseguirà l’organizzazione nel corso dell’anno di eventi, aperti alla comunità di riferimento ed alla partecipazione dei principali stakeholders, finalizzati a dare visibilità alle buone pratiche aziendali. Ne sono un esempio le Giornate annuali del coinvolgimento dei pazienti e del volontariato, nell’ambito del progetto aziendale dedicato (Capitolo 8 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”), e della programmazione di Area Vasta (Capitolo 9 “Partnership con altre aziende”), le prime funzionali ad accrescere la consapevolezza dei professionisti dell’importanza di riconoscere e valorizzare nella pratica clinica quotidiana la centralità di pazienti, familiari e organizzazioni di volontariato durante le diverse fasi del percorso di cura, mentre le seconde a consolidare le sinergie interprofessionali esistenti ed a promuovere lo sviluppo di nuove a partire dai risultati raggiunti.
- Verrà promosso annualmente un **concorso di idee**, rivolto al personale aziendale, con l’obiettivo di incentivare la partecipazione ed il contributo dei professionisti al miglioramento continuo delle attività lavorative, del benessere organizzativo e della qualità dei servizi offerti agli utenti.
- Nell’ambito degli strumenti di governo delle risorse umane in vista di processi di valorizzazione e crescita professionale, l’Azienda proseguirà nella definizione di un progettualità per l’adozione di un **sistema di raccolta e mappatura delle competenze esteso a tutti i profili professionali**, nel perseguimento di obiettivi, quali: i) supportare la mobilità interna del personale tramite l’acquisizione di una base informativa utile alle scelte di allocazione delle risorse umane negli ambiti organizzativi più idonei tenendo conto delle aspettative e valorizzando le capacità e le esperienze acquisite; ii) seguire le fasi del processo di sviluppo professionale dei dipendenti valutandone il fabbisogno formativo ed esperienziale e progettando percorsi di

formazione/addestramento on the job. Utile all'attuazione del sistema di mappatura potranno essere le evidenze emerse dall'applicazione della Banca delle Competenze, una piattaforma utilizzata per l'inserimento e aggiornamento delle esperienze formative e professionali degli operatori.

- Anche in funzione delle previsioni del nuovo Statuto, **sarà aggiornato il regolamento relativo alla disciplina degli spostamenti interni** che, affiancando strumenti quali la mappatura delle competenze, garantisca scelte informate di allocazione delle risorse professionali nei contesti organizzativi assunte in coerenza con le aspettative individuali e le capacità e competenze acquisite, nell'ottica di percorsi di crescita professionale e migliori processi di erogazione dei servizi all'utenza.
- Nell'attuazione del progetto aziendale “Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese” (Capitolo 8 “Comunicazione con gli stakeholders e accountability”), saranno **valorizzati l'empowerment e la responsabilizzazione dei professionisti sull'importanza di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione sistematica dei pazienti**, dei familiari, dei soggetti che li rappresentano nella progettazione e svolgimento di tutte le fasi del percorso di cura.
- Nell'ottica di garantire una continua crescita della cultura organizzativa, verrà promosso ulteriormente lo scambio di **buone pratiche** tra Aziende sanitarie come metodologia per lo sviluppo di più efficaci e funzionali sistemi aziendali complessi e fortemente professionalizzanti. Lo strumento per la collaborazione interaziendale è rappresentato da **Protocolli d'Intesa sottoscritti con altre Aziende sanitarie** per la realizzazione di iniziative (formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche) che sono orientate alla **valorizzazione dei professionisti** attraverso l'accrescimento delle competenze e la costituzione di reti di relazioni professionali interaziendali stabili nel tempo.
- Proseguirà il processo di **riprogettazione e ristrutturazione della intranet aziendale** volto a favorire una più facilitata condivisione delle informazioni e delle progettualità con l'utenza interna e l'accessibilità a servizi aziendali, in vista di una migliore gestione della vita lavorativa. L'intranet aziendale è una piattaforma di carattere strategico che costituisce la porta di accesso, per i dipendenti e coloro che lavorano all'interno dell'Azienda, a servizi, applicativi, documenti e informazioni aziendali. Il processo di reingegnerizzazione coinvolge diverse basi dati informative, oltre che prevedere la possibilità di adottare un sistema di gestione documentale, al fine di ottimizzare l'organizzazione dei processi di stesura e pubblicazione. Il progetto, che nel 2023 ha già portato all'attivazione di un gruppo lavoro multiprofessionale e multidisciplinare coordinato

dall'Ufficio Innovazione in ambito ICT e TLC, alla rimozione di documenti obsoleti ed all'introduzione di nuove funzionalità, permetterà di migliorare sempre di più la fruibilità dei contenuti disponibili, clusterizzare le basi di conoscenza rendendole più facilmente accessibili, reingegnerizzare in ottica moderna i servizi. La nuova intranet continuerà ad essere introdotta gradualmente, con continuità di rilascio, attraverso l'azione su settori circostanziati al fine di minimizzare i potenziali disagi per gli utenti e interruzioni di servizio.

- Attraverso gli investimenti aziendali ed i fondi del PNRR, verrà portata avanti l'azione sinergica di **aggiornamento e sostituzione di applicativi sia in ambito sanitario che amministrativo per raggiungere un elevato livello di inter-operabilità** (Capitolo 4 “Rinnovamento e potenziamento tecnologico”), al fine di garantire processi di lavoro e di svolgimento delle attività per i professionisti sempre più agevoli e snelli. Il processo di sviluppo della progettualità sarà integrato dallo svolgimento di focus group con i professionisti che permetterà di acquisire elementi utili per le diverse fasi progettuali.
- Per **agevolare i percorsi di accesso e di inserimento nell'attività lavorativa delle persone con disabilità e/o invalidità psico-fisica**, sarà ulteriormente sviluppata la **collaborazione con i Centri per l'Impiego** per la programmazione della quota d'obbligo con riferimento alle **categorie protette**, attraverso l'attuazione della nuova convenzione stipulata, e si adotteranno misure per l'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità, anche mediante l'individuazione della figura del “Responsabile dei processi di inserimento”, al fine di garantire il rispetto del principio di parità di trattamento.
- La **partecipazione delle Rappresentazione Sindacali** nei processi di programmazione, gestione, valutazione e tutela delle risorse umane continuerà ad essere promossa e valorizzata. Nelle fasi che precederanno l'approvazione del Piano assunzioni, sono previsti **momenti di incontro** finalizzati ad un confronto preventivo rispetto alle decisioni da adottare relativamente ai vari ambiti organizzativi, anche esaminando indicatori costituenti una proxy della sofferenza organizzativa. Annualmente viene definita la calendarizzazione dei Tavoli di delegazione trattante, a cui si aggiungono gli incontri dei Tavoli Tecnici attivati di volta in volta in relazione alle materie oggetto di discussione. Il coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali nelle valutazioni del clima interno per l'individuazione di situazioni di sofferenza organizzativa e la definizione delle opportune soluzioni di miglioramento sarà ulteriormente valorizzato, così come la loro partecipazione nelle fasi che precedono l'adozione degli atti strategici aziendali (oltre ai principali documenti di programmazione e organizzazione già interessati da momenti di presentazione e incontro con le

Organizzazioni Sindacali, nel 2024 è prevista l'apertura al confronto anche sui contenuti del Piano della Comunicazione Aziendale).

8. Comunicazione con gli stakeholders e accountability

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

Le linee di sviluppo per il triennio 2024-2026 sul piano della comunicazione e dell'accountability aziendale continueranno ad essere improntate sulla valorizzazione di logiche di rete per orientare sempre di più l'azione organizzativa verso obiettivi di trasparenza, partecipazione, diffusione e condivisione di informazioni, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. L'intento è proseguire nella ricerca sistematica del rafforzamento delle relazioni con gli stakeholders aziendali, a partire dagli stessi cittadini, alimentando percorsi condivisi e partecipativi.

- Continuerà ad essere valorizzato lo strumento aziendale che delinea, su base annuale, il programma organico delle attività di informazione e comunicazione, i.e. **Piano di Comunicazione Aziendale**, che verrà **aggiornato annualmente e attuato** attraverso l'applicazione della procedura aziendale che ne disciplina la modalità di redazione, monitoraggio, verifica e aggiornamento. Le attività di informazione e comunicazione dell'Aou Senese sono oggetto di specifica disciplina sul piano della programmazione degli obiettivi da realizzare e dell'organizzazione ed operatività per il loro perseguimento, in vista dello sviluppo di un'efficace comunicazione aziendale e del miglioramento continuo delle relazioni e del dialogo dentro e fuori l'organizzazione. **Tra i passaggi di condivisione del Piano preliminari alla sua adozione, verrà previsto il confronto con le Organizzazioni Sindacali** sui contenuti che attengono agli aspetti propri della comunicazione e informazione aziendale e si procederà ad aggiornare, di conseguenza, la succitata procedura che disciplina il processo di redazione, aggiornamento e verifica del Piano.
- Verrà data **continuità alle attività di comunicazione web e social media** ricercando:
 - **L'ulteriore potenziamento dei profili social aziendali: X (ex Twitter), Instagram e YouTube;**

- **La revisione ed il continuo aggiornamento del regolamento aziendale sulla Social Media Policy, interna ed esterna**, adottato nel 2022, che disciplina l'uso consapevole da parte degli utenti e dei professionisti dei social network. Mentre la Social Media Policy esterna si riferisce all'interazione degli utenti con il profilo social dell'Aou Senese, quella interna è rivolta ai professionisti dell'Aou Senese che accedono ai social network con i propri profili social personali.
- Saranno oggetto di continuo sviluppo le azioni organizzative orientate all'**accessibilità digitale**, in termini sia di **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei servizi** che di **incremento dei servizi digitali**:
 - La **manutenzione evolutiva del sito web istituzionale**, pubblicato nel 2022, con continui aggiornamenti e l'introduzione di ulteriori funzionalità, anche in relazione alle evoluzioni degli applicativi aziendali, in vista del suo progressivo sviluppo verso un erogatore unico di informazioni e servizi (aziendali, regionali, nazionali) fruibili da un punto di accesso riconosciuto, semplice ed immediato. Saranno oggetto di sistematico aggiornamento le sezioni ed i servizi introdotti nel 2023 per promuovere nella comunità di riferimento informazioni sulle attività e sul funzionamento dell'Azienda, anche nell'ottica di maggiore accountability aziendale; in particolare, si fa riferimento alle sezioni: "Azienda in cifre" che rende fruibili i principali dati di attività aziendali aggiornati all'ultimo periodo disponibile, insieme a quelli delle annualità 2021-2022-2023; "performance aziendali" e "riconoscimenti ottenuti" direttamente accessibili dalla homepage ("Valutazione multidimensionale delle Aziende ospedaliere" – Agenas, "Indagine sulla qualità percepita dai pazienti" - Osservatorio Patient Reported Experience Measures (PREMs) - Laboratorio MeS, "Smart Hospital Award"); "atti di governo aziendali" che raccoglie i principali atti e documenti aziendali di programmazione, funzionamento e organizzazione dei processi intra e interaziendali; "Dicono di Noi" con uno spazio dedicato a pensieri e riflessioni degli utenti sull'assistenza ricevuta. In termini di nuovi sviluppi, è in corso la realizzazione di un progetto nell'ambito della patologia clinica volto ad offrire agli utenti uno strumento utile a visualizzare tutti i dettagli relativi alle analisi di laboratorio (es. tempistiche, valori), insieme allo sviluppo di una nuova sezione che renderà fruibili monitoraggi periodici sull'andamento temporale dei principali dati di attività aziendali. Ancora con riferimento alla fruibilità di informazioni sulle performance aziendali in un'ottica di trasparenza dell'azione aziendale, continuerà ad essere attiva e aggiornata nei suoi contenuti la sotto-sezione "Liste di Attesa" all'interno della sezione "Servizi erogati" in "Amministrazione Trasparente";

- La sistematica applicazione delle iniziative già in essere, insieme all'avvio di nuove, nel **percorso di rinnovamento, integrazione, sviluppo di software e altri strumenti di supporto all'erogazione delle prestazioni ed alla migliore fruizione dei servizi** (ad esempio, l'adozione di suite di strumenti idonei alla continuità operativa ed al knowledge management; la sostituzione del Cup locale con quello regionale e lo sviluppo dei servizi annessi, quali la self-accettazione che consentirà di snellire il processo di fruizione delle prestazioni);
- Con riferimento ai processi di **implementazione del nuovo software del Pronto Soccorso**, prevista a partire dal 2024 nell'ambito dei finanziamenti PNRR, lo **sviluppo graduale di servizi dedicati ad una più efficace comunicazione** con gli accompagnatori dei pazienti presi in carico all'interno della struttura;
- L'**operatività del servizio di sms alert implementato per il trasfusionale** per l'effettuazione di campagne mirate di comunicazione di emergenza sangue per gruppo sanguigno, tramite l'invio di un sms a tutti i donatori non iscritti ad alcuna associazione, oltre a reminder sulla possibilità di poter nuovamente donare essendo trascorso il tempo previsto dall'ultima donazione;
- L'**estensione dell'impiego della piattaforma sondaggi online open-source**, funzionale a raggiungere in maniera intuitiva ed efficace un gran numero di partecipanti, per il perseguimento di ulteriori finalità legate alle attività ed al funzionamento dell'organizzazione ed al coinvolgimento degli stakeholders nei processi di governo aziendale.
- Si continuerà a **promuovere e valorizzare le attività di comunicazione istituzionale, di comunicazione media, di comunicazione sociale, di produzione editoriale** per una sempre maggiore partecipazione degli stakeholders esterni alla vita dell'Azienda, la diffusione della conoscenza su tematiche di salute e sociali ed il miglioramento continuo dei percorsi di accesso e presa in carico dei pazienti.
- La dimensione comunicativa con l'esterno verrà ulteriormente potenziata attraverso il **continuo aggiornamento dello spazio attivato nel 2023 sul sito web istituzionale, i.e. "Podcast e documenti degli eventi"**, dedicato agli eventi aziendali realizzati nel corso dell'anno che si caratterizzano per il confronto con altre realtà organizzative per il miglioramento continuo delle pratiche aziendali. Gli utenti possono agevolmente fruire di informazioni e di materiali multimediali relativi allo svolgimento di ogni evento (tra cui: programma, documenti, presentazioni, foto, video).

- L'Aou Senese continuerà ad investire su **umanizzazione, accoglienza e progetti di coinvolgimento di pazienti e volontariato**. In particolare, la dimensione dell'accoglienza, fortemente correlata ai processi aziendali di comunicazione e parte integrante della qualità dei servizi offerti sia dal punto di vista relazionale che ambientale e logistico, sarà sempre di più interessata da azioni strategiche di potenziamento relative, in particolare, alla **piena operatività delle attività di informazione e orientamento all'utenza nei servizi di accoglienza centrale e di Pronto Soccorso**; inoltre, verrà ulteriormente sviluppata la **rete di ospitalità afferente all'ospedale** per dare sostegno alle famiglie e ai caregiver dei pazienti ricoverati, non residenti nel territorio e che necessitano di particolari forme di assistenza ad elevata specializzazione, a cui viene offerta la possibilità di risiedere in strutture messe a disposizione dal volontariato, in collaborazione con l'Azienda. Relativamente alla dimensione dell'**accoglienza relazionale**, sarà promossa nel sito web istituzionale una specifica sezione dedicata alla presentazione delle attività di accoglienza rivolte agli utenti.
- Sarà oggetto di attuazione, aggiornamento e sviluppo il **progetto di “Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese”** che rappresenta la cornice unitaria delle iniziative di coinvolgimento aziendali proposte sia dalla Direzione Aziendale per consolidare la partecipazione degli stakeholders al governo dell'Azienda, sia dai professionisti e dal volontariato nell'ottica di miglioramento continuo dei processi di cura e di informazione sull'accessibilità e funzionamento dei servizi, al fine ultimo di co-creare valore. Annualmente verrà condotto il monitoraggio sullo stato di realizzazione e sull'impatto organizzativo delle iniziative inserite nel progetto che alimenterà i suoi aggiornamenti annuali. Proseguiranno le azioni volte al consolidamento dell'attenzione ai temi del coinvolgimento e della co-progettazione dei servizi attraverso lo sviluppo continuo del progetto anche in termini di numerosità delle iniziative proposte (per l'anno 2024 inserite 35 iniziative di coinvolgimento).
- **Verrà realizzata ogni anno**, in occasione della Giornata Mondiale del Malato, la **“Giornata del Coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura”**, istituita nel 2022. I lavori della giornata, aperti alla partecipazione di tutta la cittadinanza, saranno orientati al perseguimento dei seguenti obiettivi:
 - Promuovere la conoscenza, l'attenzione e l'interesse all'interno dell'Azienda e nella comunità di riferimento nei confronti delle iniziative di coinvolgimento realizzate in Aou Senese nell'ambito del progetto aziendale di cui al punto precedente;

- Rafforzare l'interazione con i pazienti ed il volontariato per il miglioramento continuo dei percorsi di cura, dei processi organizzativi aziendali e dei servizi erogati;
 - Valorizzare l'attenzione agli aspetti relazionali e comunicativi per un miglior esito dei percorsi di cura;
 - Garantire occasioni di confronto e scambio di esperienze con altre realtà aziendali impegnate nello sviluppo di progettualità volte al coinvolgimento ed alla partecipazione dei pazienti e del volontariato nella vita dell'Azienda.
- Con riferimento alle iniziative all'interno del progetto aziendale dedicato al coinvolgimento, si consoliderà sempre di più l'**attuazione dei Protocolli di intesa sottoscritti nel 2022 con il mondo del volontariato in ambito di trasporti sanitari e donazioni di sangue** e si continuerà nella ricerca del coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato e tutela e delle associazioni di promozione sociale operanti nel settore sanitario e socio-sanitario all'interno dei processi di co-creazione del valore per il miglioramento dei servizi. Con riferimento alla collaborazione sulle donazioni di sangue, proseguiranno le iniziative condivise nell'ambito del Tavolo permanente di confronto, tra cui le aperture straordinarie del Centro emotrasfusionale e gli eventi a tema; inoltre, continuerà ad essere intrapreso il percorso di formalizzazione e attuazione di Protocolli interistituzionali, avviato nel 2023, che vede coinvolti l'Aou Senese e le Istituzioni civili e militari/Enti/Organi/Istituti e Aziende anche di natura privata del territorio senese, insieme alle organizzazioni di volontariato, con l'obiettivo di svolgere azioni coordinate mirate a favorire la diffusione della cultura della donazione e la promozione delle donazioni di sangue da parte della popolazione, con percorsi ad hoc dedicati ai lavoratori, in vista del potenziamento della responsabilità sociale dei soggetti coinvolti. Allo stesso modo, la sinergia tra l'Azienda e le organizzazioni di volontariato in ambito di trasporti sanitari continuerà a caratterizzare i lavori del Tavolo permanente di confronto per il miglioramento continuo dei processi di erogazione dei servizi ed il rafforzamento della collaborazione a più livelli, tra la Direzione aziendale ed i referenti delle organizzazioni e tra i professionisti e i volontari.
 - Sempre sul piano della funzione di sensibilizzazione e informazione, **iniziative specifiche saranno consolidate e sviluppate sul tema della donazione di organi e tessuti** all'interno della comunità scolastica e lavorativa, ricercando il coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato.
 - Per alimentare gli **approcci partecipativi** ai processi di governo aziendale, si proseguirà nella **realizzazione di occasioni pubbliche di incontro con gli stakeholders esterni all'Azienda**, in alcuni casi istituzionalizzate, su strategie, politiche e risultati perseguiti dall'azione organizzativa,

anche con riferimento alla dimensione interaziendale (es. la programmazione di Area Vasta) e su specifiche progettualità o iniziative (es. il progetto di coinvolgimento dei pazienti e del volontariato).

- Diverse azioni, nell'ambito del processo di rafforzamento della dimensione internazionale dell'ospedale, saranno orientate al miglioramento dei servizi di accoglienza attraverso l'attuazione del Protocollo d'Intesa stipulato all'inizio del 2023 con l'Università per Stranieri di Siena (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende"); quest'ultimo prevede lo sviluppo di **progetti di collaborazione per la promozione della formazione linguistica e culturale dei professionisti aziendali e di mediatori linguistico-culturali che operano a contatto con l'utenza internazionale** della struttura ospedaliera.
- Sul piano della **comunicazione interna rivolta ai professionisti**, che rappresenta una leva di azione fondamentale nel percorso intrapreso dall'Azienda di valorizzazione del benessere organizzativo aziendale, proseguiranno le azioni di informazione tramite la mailing list aziendale, la progettualità di reingegnerizzazione della intranet attraverso le attività di un gruppo di lavoro multi-professionale, l'organizzazione di eventi e incontri informativi nel corso dell'anno aperti alla partecipazione del personale aziendale, l'introduzione sistematica della consultazione da parte dei dipendenti dei principali documenti di programmazione e organizzazione aziendali nelle fasi preliminari alla loro adozione, l'operatività degli incontri "allargati" nell'ambito dello svolgimento dei lavori dell'Ufficio di Direzione e dei Dipartimenti (Capitoli 5 "Rafforzamento della governance aziendale" e 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Saranno sempre di più **coinvolte le Organizzazioni Sindacali nella riflessione tesa ad identificare ulteriori modalità di rafforzamento e miglioramento delle relazioni sindacali**. Il sistematico confronto continuerà a rappresentare un passaggio fondamentale all'interno degli iter procedurali di approvazione di documenti programmatici ed organizzativi, di raggiungimento di specifici accordi per la valorizzazione della dimensione professionale, o di sviluppo di iniziative e progettualità in ambito di clima e benessere organizzativo volte ad alimentare il Piano del benessere organizzativo aziendale (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane"). Si procederà, pertanto, con la valutazione e sistematizzazione delle informazioni disponibili indicative del clima interno e delle situazioni di sofferenza organizzativa così da poter definire e mettere in atto, con il contributo delle Organizzazioni Sindacali, le opportune strategie per perseguire il benessere in Azienda e il miglior impiego del personale.

- **I reclami pervenuti all’Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) saranno oggetto di costante monitoraggio, classificazione per tipologia e servizio interessato, valutazioni e analisi sistematiche** per la individuazione di iniziative da intraprendere al fine di superare le principali criticità segnalate. Dall’analisi puntuale e finalizzata dei reclami è possibile acquisire un set informativo utile ad indirizzare azioni di miglioramento della qualità dei servizi offerti ma anche funzionale ai processi di valutazione del personale dirigente, con riferimento alla dimensione valutativa “orientamento agli utenti” che è volta alla rilevazione delle capacità relazionali dei professionisti (Capitolo 7 “Valorizzazione delle risorse umane”).
- Continuerà ad essere **promosso il coinvolgimento degli utenti che usufruiscono dei servizi ospedalieri nella valutazione dell’esperienza e della qualità percepita** presidiando, anche attraverso specifiche iniziative di formazione/informazione rivolte ai professionisti coinvolti nel processo, la partecipazione alle indagini di rilevazione condotte dal Laboratorio di Management e Sanità (MeS) ai fini della valutazione delle performance delle aziende sanitarie, dai cui risultati si possono acquisire evidenze utili al miglioramento continuo dei servizi offerti. In un’ottica di accountability aziendale, come anticipato, sono consultabili dalla homepage del sito web istituzionale i risultati aggiornati delle ultime indagini dell’Osservatorio PREMs – Laboratorio MeS sulla qualità dell’assistenza percepita dei pazienti.
- **Il ruolo del Comitato aziendale di Partecipazione** (istituito ai sensi dell’art. 16 della RT 40/2005 e ss.mm.ii.) nei processi di governo e funzionamento dell’Azienda sarà ulteriormente valorizzato anche in considerazione del nuovo Statuto aziendale, adottato nel 2023, che lo ha inserito tra gli organismi collegiali dell’Azienda (Titolo IV) al fine di legittimare l’importanza del coinvolgimento e della partecipazione di pazienti e volontariato nella vita e governo dell’Azienda. Il Comitato aziendale di Partecipazione continuerà ad operare all’interno dell’Azienda con funzioni di consultazione e proposta a supporto della Direzione aziendale in merito alla qualità, equità di accesso e fruibilità dei servizi erogati, nonché ai processi programmatori e di valutazione delle performance aziendali.

9. Partnership con le altre aziende

Il percorso di valorizzazione e consolidamento delle reti interaziendali, che ha sempre di più impegnato l’Aou Senese sin dal 2021, è stato orientato al raggiungimento di obiettivi di: produttività ed efficienza, legati all’incremento dei volumi di prestazioni e all’uso razionale delle risorse disponibili; circolarità di conoscenze e competenze per lo sviluppo professionale; sviluppo di approcci

alla pratica clinica multidisciplinari e multiprofessionali; collaborazione in ambito di ricerca scientifica e formazione dei giovani professionisti; appropriatezza, tempestività, omogeneità ed equità di accesso a elevati standard di cura sul territorio; continuità della presa in carico dei pazienti; diffusione di buone pratiche e procedure innovative.

Nel triennio 2024-2026, l'Aou Senese continuerà a volgere l'azione organizzativa verso il consolidamento delle partnership già avviate e la ricerca di nuove opportunità di collaborazione, ponendo particolare attenzione all'esigenza di sistematizzare le progettualità a valenza interaziendale attraverso strumenti di programmazione utili ad assicurarne uno sviluppo governato secondo indirizzi strategici e meccanismi di monitoraggio e controllo unitari condivisi dalle Aziende interessate. Diverse saranno le iniziative e le progettualità interaziendali che l'Aou Senese metterà in campo, sempre assicurando processi partecipativi per alimentare il continuo potenziamento delle dinamiche di rete, in ambito di Area Vasta, Regionale, Nazionale.

- Si proseguirà nell'**attuazione delle intese sottoscritte a partire dal 2021 che sarà oggetto di monitoraggio e rendicontazione annuale** rispetto agli obiettivi perseguiti ed ai risultati raggiunti (tra cui: Fondazione Monasterio per la realizzazione di un programma congiunto di trapianto cardiaco nei pazienti affetti da cardiomiopatie congenite; Aou Careggi e Aou Pisana per attività chirurgica di trapianto di polmone e trapianto di rene; Aou Meyer per attività chirurgica pediatrica; Azienda UsI Toscana Sud Est per progettualità inserite nelle linee di Programmazione triennali di Area Vasta; Aou Padova per percorsi di trapianto di cuore e polmone; Asl 4 Liguria per la condivisione di buone pratiche). Sulla base delle risultanze del monitoraggio, potranno essere definite e implementate azioni correttive volte al miglioramento continuo dei percorsi interaziendali disciplinati dalla specifica intesa.
- Le prassi di collaborazione interaziendale continueranno ad essere valorizzate attraverso opportunità di scambio di conoscenze ed esperienze anche finalizzate all'attività di ricerca, formazione e divulgazione, momenti di condivisione e confronto su iniziative e progettualità relative a molteplici ambiti di funzionamento dell'Azienda (es. benessere organizzativo, coinvolgimento dei pazienti e del volontariato, attività trapiantologica), incontri tra Direzioni aziendali e tra professionisti per la definizione e l'attuazione di strategie congiunte di miglioramento organizzativo. Nell'ottica di **sviluppo continuo di reti a livello regionale e nazionale**, verrà consolidata l'opportunità di **instaurare rapporti di collaborazione**, formalizzati mediante la sottoscrizione di Protocolli d'Intesa, **con altre Aziende sanitarie per la condivisione di buone pratiche** al duplice fine di promuovere il miglioramento delle performance organizzative nell'interesse degli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti, e di valorizzare lo sviluppo

professionale. Tra gli ambiti di collaborazione si evidenziano: formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche.

- Al termine di passaggi preparatori partecipati e condivisi dall'Aou Senese e dall'Azienda Usl Toscana Sud Est, in collaborazione con l'ESTAR per le materie di competenza, e di momenti di presentazione ai diversi stakeholders aziendali, inclusi eventi aperti alla partecipazione della comunità di riferimento, continuerà ad essere adottato, con delibera aziendale, il **documento triennale di Programmazione integrata di Area Vasta** che individua i livelli di programmazione congiunta delle due Aziende. Ogni anno il processo di programmazione integrata aggiornerà, a scorrimento annuale, il documento triennale muovendo dalla **valorizzazione e consolidamento dell'offerta di percorsi e progetti interaziendali già in essere per arrivare a delineare macro aree strategiche**, insieme alle relative linee di azione, nell'ambito delle quali l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est agiscono. Gli indirizzi strategici di Area Vasta, attraverso i quali viene ricercata l'armonizzazione e l'integrazione dei livelli di programmazione dell'Aou Senese e dell'Azienda Usl Toscana Sud Est in coerenza con i processi programmatori regionali, rappresentano il riferimento per lo svolgimento della funzione di pianificazione strategica delle due Aziende e quindi per i cicli di programmazione aziendali ed i processi di budget. Lo stato di attuazione delle strategie di Area Vasta in termini di azioni ed iniziative congiunte sviluppate nelle macro aree strategiche sarà oggetto di un continuo processo di monitoraggio e controllo. Le risultanze di tale processo saranno fondamentali ai fini dell'aggiornamento annuale, a scorrimento, del documento triennale di Programmazione integrata di Area Vasta. Nello svolgimento dei processi continui di aggiornamento sarà sempre di più ricercata e valorizzata la propositività dei professionisti nell'avanzamento di proposte di nuove iniziative e di miglioramento di quelle esistenti.
- Nell'ottica di alimentare azioni programmatiche e attuative coordinate e sinergiche, sarà data operatività al **Coordinamento interaziendale per l'attuazione, monitoraggio e aggiornamento delle strategie di Area Vasta** e verranno realizzate una o più **giornate, aperte alla comunità, dedicate alla presentazione del documento di Programmazione triennale e dei risultati annuali** da prevedersi entro il primo trimestre di ogni anno alla presenza dei principali stakeholders aziendali, compreso il livello regionale. Inoltre, verrà introdotta l'organizzazione con cadenza periodica di eventi informativi e divulgativi volti a dare sistematica visibilità, all'interno della comunità di riferimento (i.e. pazienti, volontariato, cittadinanza), alle iniziative interaziendali inserite nella programmazione di Area Vasta.

- **Gli incontri periodici con l’Azienda Usl Toscana Sud Est, a cadenza generalmente mensile**, proseguiranno e, nell’ambito del processo di programmazione di Area Vasta, garantiranno il confronto continuo tra le Direzioni aziendali in vista della individuazione di nuove iniziative interaziendali da sviluppare su specifici percorsi (anche per far fronte ad esigenze emergenti) e del consolidamento di quelle in atto. Il confronto verrà ulteriormente alimentato attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholders aziendali, in particolare le rappresentanze sindacali, e di altri attori dell’Area Vasta, quali le Società della Salute e l’ESTAR, per il miglioramento sia dell’organizzazione a rete dei percorsi clinico-assistenziali e dei servizi sia dell’integrazione ospedale-territorio.
- **Ai Direttori di Dipartimento e di UU.OO. continueranno ad essere assegnati obiettivi di budget a valenza interaziendale**, con particolare riferimento alle progettualità di Area Vasta anche in attuazione delle linee strategiche di governance interaziendale inserite nel succitato documento di Programmazione integrata.
- Verrà garantita continuità alle iniziative messe in campo per **accrescere e strutturare le occasioni ed i momenti di confronto tra professionisti agendo sulla leva della formazione**. La dimensione interaziendale (a partire dalle collaborazioni con l’ESTAR e l’Azienda Usl Toscana Sud Est) continuerà ad essere ricercata nell’ambito del processo di programmazione annuale delle attività formative aziendali, attraverso:
 - L’inserimento nel Piano Annuale della Formazione di eventi ed iniziative co-progettate con altre Aziende o Enti del Servizio Sanitario Regionale;
 - L’offerta formativa resa disponibile, a titolo gratuito, ai dipendenti di altre Aziende o Enti del Servizio Sanitario Regionale.

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

- Sarà posta sempre maggiore attenzione alla collaborazione con le Istituzioni, gli Ordini Professionali, le Associazioni e le Organizzazioni di volontariato, l’Azienda Usl Toscana Sud Est per organizzare eventi rivolti ai professionisti e/o alla cittadinanza, al fine di **diffondere la conoscenza delle tematiche di salute con prospettiva di genere**; contestualmente, si ricercherà l’ampliamento della **partecipazione a vari Organismi e Gruppi di lavoro, locali, regionali e**

nazionali, che si occupano di promuovere l'applicazione del Piano Nazionale sulla Medicina di Genere.

- Nella promozione continua della dimensione internazionale dell'Azienda rivestono un ruolo centrale le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale formalizzate all'interno del **Piano Triennale 2023-2025 delle Relazioni Internazionali e Cooperazione Internazionale** che sarà oggetto di continuo aggiornamento. Il Piano individua le linee di sviluppo delle progettualità gestite dall'Ufficio per il biennio 2023-2025, con riferimento sia ai programmi di formazione rivolti a personale medico straniero, sia a nuove progettualità che offrono opportunità di crescita e condivisione, tra cui: collaborazione con altri Uffici Rapporti Internazionali presenti nelle realtà aziendali sanitarie a livello nazionale ed internazionale e consolidamento dei rapporti con Uffici Affari Internazionali di altri Enti/Istituzioni; sostegno e rafforzamento delle attività in ambito di cooperazione internazionale; attività in coordinamento con l'Ufficio della Regione Toscana a Bruxelles nell'ambito di network europei di Aziende sanitarie per la realizzazione di eventi a carattere internazionale, lo scambio di buone pratiche e la ricerca di partnership bilaterali con altri ospedali universitari europei. In particolare, verrà programmata **la mobilità internazionale in ingresso e la mobilità in uscita** dei professionisti dell'Aou Senese verso realtà organizzative nazionali ed internazionali, al fine di accrescere le opportunità di scambio professionale e culturale; tali percorsi saranno oggetto di intesa con la Regione Toscana e l'Università di Siena. Si garantirà **l'operatività degli Accordi siglati con tre Ospedali e Assessorati cinesi** (nello specifico con l'Health Commission of Gansu Province, il Ningbo n. 2 Hospital e l'Affiliated Hospital of Nantong University), insieme allo svolgimento nel 2024 del corso di lingua e cultura cinese, organizzato con la UOC Formazione, aperto alla partecipazione dei dipendenti al fine di garantire opportunità di conoscere aspetti linguistici e culturali della Repubblica Popolare Cinese, Paese con cui l'Azienda vanta una collaborazione decennale.
- Proseguirà la **collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena, formalizzata attraverso la stipula di un Protocollo d'intesa** nel 2023, per lo sviluppo di forme di cooperazione interistituzionali volte allo svolgimento di azioni congiunte in diversi ambiti, tra cui: la formazione e l'aggiornamento linguistico del personale dell'Aou Senese, la creazione di percorsi di accoglienza destinati ai pazienti internazionali o con background linguistico non italofono, la ricerca e la sperimentazione di strumenti e materiali didattici per pazienti ospedalizzati, lo sviluppo di progetti di cooperazione universitaria promossi da Ministeri ed altri Enti nazionali e sovranazionali, la condivisione di delegazioni internazionali in visita presso le due Istituzioni in vista di collaborazioni accademiche e scientifiche. In collaborazione con l'Università per Stranieri

di Siena, oltre al primo corso di lingua tedesca base avviato per i dipendenti dell'Aou Senese, si svolgeranno a partire da gennaio 2024 un altro corso di tedesco base, due corsi di spagnolo base, due corsi di lingua inglese B1 e un corso di inglese scientifico. In considerazione del forte interesse dimostrato dai dipendenti nell'adesione ai corsi, saranno previste ulteriori iniziative per le annualità 2024-2025 rivolte ai professionisti che hanno inviato la loro manifestazione di interesse e non sono rientrati nelle graduatorie dei corsi già organizzati.

- Verrà sviluppata la **collaborazione con l'Università di Siena - Ufficio Divisione Relazioni Internazionali**, oggetto di sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa nel 2023, in vista dello svolgimento di programmi di interesse comune con primario e non esclusivo riferimento alle seguenti attività: organizzazione congiunta di accoglienza di delegazioni provenienti da ospedali e strutture sanitarie estere; sviluppo di accordi di collaborazione internazionale e interscambio formativo con strutture sanitarie estere e attività di accoglienza di delegazioni straniere.
- L'attenzione al tema delle Infezioni Correlate all'Assistenza (ICA) per il miglioramento continuo della qualità e sicurezza delle cure sarà ulteriormente promossa anche attraverso l'**adesione all'iniziativa "Carta della qualità e della sicurezza delle cure"** che garantirà il confronto con altre realtà regionali ed extra regionali impegnate nel perseguimento dei medesimi obiettivi. All'interno della Carta sono valorizzate le priorità di intervento, le azioni e le misure, già previste e consolidate dalla normativa vigente, per garantire standard minimi di qualità e sicurezza delle cure, con particolare riferimento alle attività di prevenzione/gestione delle ICA e di contenimento del fenomeno dell'antibiotico resistenza.

10. Miglioramento delle performance aziendali

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

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

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

Obiettivo del triennio risulta quello di un generale miglioramento degli indicatori di performance aziendale riportati all'interno del Nuovo Sistema di Garanzia (NSG), finalizzato al monitoraggio

da parte del Ministero della Salute del rispetto degli adempimenti LEA da parte dei singoli Sistemi Sanitari Regionali.

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

Anche per il triennio 2024-2026 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo del mantenimento e (se possibile) **ulteriore miglioramento degli Indicatori di Esito**, facendo riferimento in modo particolare agli indicatori di volume e di esito presenti all'interno del Piano Nazionale Esiti (PNE).

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

- **Oncologia**

L'Aou Senese si prefigge l'obiettivo dello sviluppo di tale attività dal punto di vista dei volumi di attività chirurgica svolta, impegnandosi a proseguire il processo aziendale di consolidamento dei percorsi chirurgici oncologici con classe di priorità "A" già realizzato nel triennio 2021-2023 rispetto all'anno 2019.

Per tale categoria di interventi (con classe di priorità "A"), i quali dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di programmazione dell'intervento (che avviene con l'inserimento del paziente all'interno della lista operatoria), l'Aou Senese si prefigge per l'anno 2024 di superare la **soglia del 90%** dei casi in cui viene effettuato l'intervento entro i 30 giorni previsti, ovvero (facendo riferimento ai volumi 2023) almeno 705 interventi su 785 totali annui.

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

Anche per il triennio 2024-2026 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo di rispettare i tempi di attesa previsti dalla normativa di riferimento, così come definito nel Piano Regionale Governo delle Liste di Attesa (PRGLA), individuando ulteriori ambiti di riorganizzazione interna relativamente alle attività ambulatoriali e diagnostiche, sempre con la finalità di allineare i volumi di prestazioni erogati tra la domanda dei cittadini e l'offerta aziendale.

Un ulteriore obiettivo aziendale per l'anno 2024 è quello di raggiungere la soglia almeno del **75% del rapporto tra le prestazioni prenotate e le prestazioni prescritte** (catchment index).

- **Monitoraggio della spesa farmaceutica**

Per quanto riguarda il tema del corretto utilizzo delle risorse disponibili, ed in modo particolare quelle relative ai farmaci ed ai materiali sanitari, l'Aou Senese anche **per il triennio 2024-2026**

effettuerà un **attento monitoraggio sia dell'appropriatezza prescrittiva dei farmaci** da parte dei professionisti aziendali (con l'obiettivo di rispettare le direttive emanate dalla Regione Toscana in materia di specifiche molecole da utilizzare), **sia dell'andamento della spesa farmaceutica** (per farmaci e materiali sanitari).

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

In ambito interaziendale, a livello di Area Vasta, Regionale ed Extra-regionale, si continueranno a ricercare sinergie collaborative per lo sviluppo di buone pratiche per il miglioramento dei livelli di appropriatezza prescrittiva e di razionalizzazione della spesa farmaceutica, in vista della sostenibilità complessiva del sistema. A livello dell'Area Vasta Toscana Sud Est, anche tramite il Dipartimento Interaziendale del Farmaco (DIF), nell'anno 2024 si svilupperà ulteriormente l'attività di programmazione integrata e di monitoraggio congiunto interaziendale dell'appropriatezza farmaceutica tra l'Aou Senese e l'Azienda Usl Toscana Sud Est, con anche la finalità di monitorare le attività prescrittive dei medici specialisti, le modalità di erogazione dei medicinali prescritti e l'andamento prescrittivo a livello regionale, oltre a mettere in atto strategie congiunte finalizzate al raggiungimento di un ottimale impiego di risorse, a parità di sicurezza ed efficacia delle cure.

- **Potenziamento dell'attività chirurgica e recupero delle attività aziendali (chirurgiche e mediche) in relazione all'andamento della pandemia**

Per il triennio 2024-2026 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo di consolidare e, se possibile, potenziare ulteriormente le attività chirurgiche, in modo da effettuare un maggior numero di interventi chirurgici rispetto all'anno 2023 (circa 14.000 annui), che sono risultati superiori anche ai volumi effettuati dall'Aou Senese nell'anno 2019, ultimo anno pre-pandemico.

Anche per l'anno 2024 l'Aou Senese cercherà di adottare al meglio il modello organizzativo "a fisarmonica", che dovrebbe consentire all'Azienda di agire con flessibilità e tempestività nella destinazione e nell'utilizzo delle risorse a propria disposizione, in modo da ridurre o potenziare le attività ordinarie di ricovero ed ambulatoriali in relazione all'andamento crescente o meno della pandemia da Covid-19.

- **Sanità digitale**

Anche per il triennio 2024-2026 l'Aou Senese si prefigge di raggiungere ulteriori miglioramenti in questo ambito, ed in modo particolare in termini di un maggiore utilizzo dello strumento della "prescrizione elettronica" delle prestazioni e dei farmaci da parte dei professionisti aziendali, di un utilizzo appropriato dello strumento della telemedicina e del teleconsulto, di una ulteriore progressiva informatizzazione dei documenti sanitari e di una maggiore alimentazione del Fascicolo Sanitario Elettronico dei pazienti, estendendo l'informatizzazione ai reparti che ancora non sono integrati con il Sistema Informativo Ospedaliero.

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

Anche per il triennio 2024-2026 l'Aou Senese si prefigge di confermare i dati molto positivi già perseguiti nell'anno 2023 e, se possibile, di migliorare ulteriormente in questo ambito, ed in modo particolare in termini della elevata percentuale di pazienti dell'Aou Senese che, tramite il questionario somministrato dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (osservatorio PREMs), abbia espresso una valutazione positiva (ottima o buona) dell'assistenza di ricovero ricevuta.

- **Equilibrio economico aziendale**

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

Ulteriori intendimenti aziendali sono quelli di proseguire nel processo di efficientamento di tutti i fattori produttivi, di innalzamento dei volumi di attività e dei livelli di produttività e di contrasto alla pandemia, anche attraverso l'applicazione del modello cosiddetto "a fisarmonica".

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

Al fine di favorire il perseguimento dell'obiettivo del pareggio di bilancio nel prossimo triennio 2024-2026, l'Azienda ha inoltre predisposto e messo a punto un piano strutturale di risparmi che riguarda i seguenti ambiti:

- **Efficientamento energetico**, attraverso investimenti specifici (anche con la modalità del project financing) in cogeneratori e fonti energetiche rinnovabili. In particolare, si darà attuazione alla Convenzione sottoscritta con Renovit Public Solution S.p.a. (già Mieci S.p.a.) per la "Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione

straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D.Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione delle opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura ospedaliera “Santa Maria alle Scotte” - Azienda Ospedaliera Universitaria Senese” (Capitolo 2 “Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori”);

- **Riorganizzazione delle strutture organizzative aziendali**, come da disposizioni del DM 70/2015 in materia di definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all’assistenza ospedaliera;
- **Riorganizzazione delle attività diagnostiche di laboratorio**, attraverso l’accorpamento di specifiche attività in appositi poli laboratoristici;
- **Monitoraggio stringente del tetto di spesa del personale imposto dalla norma nazionale**;
- **Adozione di misure di razionalizzazione delle risorse farmaceutiche**, anche attraverso azioni congiunte a livello di Area Vasta tra l’Aou Senese e l’Azienda Usl Toscana Sud Est, tramite le attività svolte nell’ambito del Dipartimento Interaziendale del Farmaco;
- **Innalzamento della capacità aziendale di copertura del fabbisogno di salute** (espresso in domanda di prestazioni sanitarie di ricovero ed ambulatoriali) della popolazione di riferimento e conseguente contenimento del fenomeno delle “fughe” (ovvero la mobilità sanitaria passiva verso altri Presidi Ospedalieri);
- **Incremento dei ricavi aziendali**, tramite l’innalzamento (ove possibile) dei volumi di attività e dei livelli di produttività;
- **Trasformazione in variabili** (ove possibile) **dei costi aziendali sostenuti per l’emergenza Covid-19**, in modo da riuscire a ridurre i costi aziendali in corrispondenza di una flessione (prima) e superamento (poi) della pandemia.

11. Ricerca e didattica

L’azione organizzativa si caratterizza per lo svolgimento integrato e coordinato delle funzioni di assistenza, di didattica e di ricerca che concorrono alla realizzazione delle mission aziendali individuata dallo Statuto, ovvero il raggiungimento del più elevato livello di risposta alla domanda di salute dei cittadini. Mentre l’attività didattica rappresenta lo strumento di costruzione delle competenze scientifiche, cliniche e organizzative, l’attività di ricerca ne assicura il costante progresso per lo

sviluppo di innovative procedure diagnostiche e terapeutiche funzionali al processo continuo di valutazione, revisione e miglioramento della pratica clinica e assistenziale. Le finalità didattiche e di ricerca sono condivise con il sistema universitario, pertanto la coerenza della loro programmazione con quella generale dell'attività assistenziale dell'Azienda è centrale nell'ambito dei rapporti tra l'Aou Senese e l'Università. Nel corso del 2024-2026, le sinergie con l'Università di Siena continueranno ad essere valorizzate e sviluppate nell'ottica di continua integrazione delle attività didattiche e di ricerca con la pratica assistenziale.

- Sul piano della formazione universitaria, proseguiranno le attività di monitoraggio dei percorsi formativi e di **ampliamento dell'offerta formativa** attraverso molteplici azioni, tra cui il **recupero e la conferma di alcune Scuole di Specializzazione** nell'ambito di un processo comune avviato in vista del miglioramento continuo degli standard clinico-assistenziali in risposta ai bisogni di salute, anche emergenti, dei cittadini e del consolidamento del ruolo dell'Azienda all'interno delle reti di Area Vasta e Regionali.
- Con riferimento ai **processi programmatori di risorse umane condivisi e coordinati** tra l'Aou Senese e l'Università di Siena per far fronte alle esigenze integrate di didattica e di ricerca (dell'Università) e assistenziali (dell'Aou Senese) per le aree di attività maggiormente strategiche, si darà **attuazione all'Accordo interistituzionale per la programmazione triennale dei posti e contratti di docenza di area sanitaria** destinati all'attività assistenziale presso l'Aou Senese. L'operatività dell'Accordo continuerà ad essere funzionale anche ai fini del processo comune di recupero o conferma delle Scuole di Specializzazione, indicato al punto precedente, che vede l'impegno congiunto dell'Università di Siena e dell'Aou Senese nei reclutamenti del personale docente universitario necessario a soddisfare i requisiti minimi di docenza.
- Per il perseguimento degli indirizzi contenuti nel documento di Programmazione di Area Vasta (Capitolo 9 "Partnership con le altre aziende"), continuerà ad essere **svilupata e consolidata la rete formativa universitaria di Area Vasta**, costituita dalla sede centrale (Siena) e dalle sedi periferiche (in particolare, Grosseto e Arezzo), per la creazione di professionalità sul territorio specializzate in diversi settori e l'ampliamento dell'accesso alle opportunità formative.
- La responsabilizzazione sull'integrazione e coordinamento delle attività cliniche, didattiche e di ricerca in vista del processo sistematico di valutazione, revisione e miglioramento continuo della pratica clinico-assistenziale, verrà sempre di più presidiata e formalizzata nel disegno dell'organizzazione, anche avvalendosi di alcuni strumenti guida, quale **l'adozione di uno specifico regolamento che disciplini il conferimento degli incarichi di Programma ai docenti**

universitari, Professori di prima o seconda fascia. Al suo interno potranno essere definiti: la tipologia di incarichi (i.e. interdipartimentali, infradipartimentali, infra struttura complessa); il processo di istituzione e conferimento con le diverse responsabilità coinvolte; la struttura della scheda di istituzione contenente la descrizione del programma, gli obiettivi assegnati e gli indicatori di verifica; i parametri per la graduazione dell'incarico (i.e. valenza strategica, ambito operativo di svolgimento, complessità organizzativa e di gestione); le fasi di valutazione, annuale e pluriennale, degli incarichi conferiti secondo le modalità previste dal regolamento vigente sulla valutazione degli incarichi dirigenziali.

- **Il settore della promozione, coordinamento e supporto della ricerca e sperimentazione clinica sarà interessato dalla valorizzazione e rafforzamento della dimensione professionale** che opera a presidio dei diversi ambiti di competenza, da quello dei processi aziendali di autorizzazione e svolgimento degli studi sperimentali caratterizzato dalle attività del Clinical Trial Office (CTO), allo sviluppo di partenariati e partecipazioni congiunte a progetti e iniziative con riferimento a Bandi di ricerca Regionali, Nazionali ed Internazionali.
- Le azioni di potenziamento del governo del settore della ricerca saranno volte a **consolidare e sistematicamente migliorare le relative performance aziendali, in termini di produttività scientifica dei professionisti e di attività di ricerca clinica e sperimentale.** Con riferimento a quest'ultima dimensione, specifica attenzione continuerà ad essere posta allo **sviluppo continuo dell'attività di sperimentazione clinica** che, oltre a caratterizzarsi per un rilevante valore economico dell'attività di ricerca, determina un maggiore impegno delle strutture in termini di gestione e coordinamento delle fasi del processo. Nell'ambito degli strumenti da sviluppare per il suo appropriato governo, verrà definita ed adottata una procedura avente ad oggetto la disciplina della ripartizione, tra l'Aou Senese e l'Università di Siena, dei proventi legati alle sperimentazioni cliniche.
- Continuerà ad essere posta attenzione all'individuazione di modalità di interazione tra la componente ospedaliera e quella universitaria per lo sviluppo di collaborazioni volte allo svolgimento integrato e coordinato della funzione di ricerca scientifica in Azienda. Per favorire le sinergie tra professionisti nelle attività di ricerca, oltre allo sviluppo di iniziative formative aziendali sul tema (Capitolo 7 "Valorizzazione delle risorse umane"), verrà **pubblicata sul sito web istituzionale una bacheca con la funzione di diffondere, a livello aziendale e interaziendale, le opportunità di collaborazione scientifica,** con particolare riferimento alla costituzione di partenariati per la partecipazione a Bandi Regionali, Nazionali ed Internazionali

contribuendo a creare ulteriori possibilità di attrarre finanziamenti volti allo sviluppo dei molteplici settori clinico-organizzativi.

- Alla promozione delle partecipazioni congiunte a progetti e iniziative in aree di ricerca innovative e strategiche per l'Azienda, si affiancherà **l'avvio e/o la continuità delle attività, in qualità di capofila o partner, di realizzazione dei progetti finanziati nell'ambito di Bandi Regionali, Nazionali e Internazionali**, tra cui: European Joint Programme on Rare Disease (EJP RD) 2021 e 2022, Piano Operativo Salute (POS), Ricerca Finalizzata 2019 e 2021, Ricerca Salute 2018, Ricerca COVID-19 Toscana, ERA-PerMED 2022, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari (PNC), Joint Healthcare of the future - Joint Transnational Call 2023.
- La collaborazione con l'Università di Siena sarà orientata anche alla definizione di nuovi modelli organizzativi di gestione delle risorse umane. In particolare, proseguirà il lavoro di sviluppo della progettualità di riorganizzazione del personale amministrativo del DAI, ospedaliero e convenzionato, con **l'istituzione di Poli Amministrativi**, in cui confluirà tutto il personale amministrativo, ospedaliero e convenzionato, precedentemente assegnato alle segreterie di Reparto/Direzione. Il nuovo modello consentirà una gestione centralizzata, all'interno dei Poli, di tutte le funzioni amministrative dei Dipartimenti e delle loro strutture, a supporto dell'attività assistenziale ma anche di formazione, in relazione alla presenza delle Scuole di specializzazione, e di ricerca. Funzionale alla sua operatività, l'Aou Senese e l'Università di Siena condurranno una rilevazione delle unità di personale amministrativo presente nei Dipartimenti, quantificheranno la dotazione di personale per ciascuno dei Poli sulla base di specifici criteri, ne definiranno le funzioni e le relazioni con i Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD) di riferimento individuati quali coordinatori dei Poli. La disciplina sul funzionamento dei Poli sarà oggetto di un apposito regolamento sviluppato a livello interistituzionale.
- Con l'obiettivo di valorizzare il ruolo centrale dei percorsi formativi nel miglioramento continuo della pratica clinica, l'Aou Senese continuerà ad essere presente alle iniziative promosse dall'Università di Siena volte a **dare visibilità alle attività ed al ruolo degli specializzandi di area sanitaria**, offrendo loro opportunità di continuo accrescimento e sviluppo delle conoscenze mediche e delle attitudini professionali e scientifiche.
- Nell'ottica di **crescita e consolidamento delle reti interaziendali anche al fine di promuovere la collaborazione in ambito di ricerca scientifica e di formazione dei giovani professionisti**, sarà data continuità alle intese e alle convenzioni avviate, a livello regionale e nazionale (ad esempio,

con la Fondazione Monasterio per attività cardiocirurgica e con l'Aou Padova per attività chirurgica nell'ambito del trapianto di cuore e polmone), funzionali ai percorsi di sviluppo professionale e scientifico che si basano sulla circolarità di conoscenze, competenze, esperienze (Capitolo 9 "Partnership con altre Aziende").

- Sempre sul piano delle opportunità di crescita professionale dei medici in formazione specialistica, verrà attivato un **rapporto di collaborazione con il Centro Nazionale Trapianti che vedrà coinvolta la Scuola di Specializzazione di Anestesia e Rianimazione dell'Università di Siena**, insieme a quelle di altri atenei italiani, in un **progetto di formazione sul percorso di donazione e prelievo degli organi e dei tessuti a scopo di trapianto**, strutturato in più moduli con formazione pratica/simulazione on site, residenziale e on-line.
- Sarà ulteriormente oggetto di attuazione e sviluppo, per gli operatori sanitari ed i medici in formazione specialistica, la **disciplina della formazione in simulazione** regolamentata nel 2022 dall'Aou Senese e dall'Università di Siena attraverso una Convenzione sull'utilizzo di spazi (predisposte due aule per la simulazione clinica presso l'attuale lotto Didattico) e attrezzature per lo svolgimento delle attività formative in simulazione, e sulla condivisione dei criteri di programmazione annuale delle iniziative.
- Con l'obiettivo di promuovere continue occasioni professionalizzanti nell'ambito del percorso di formazione specialistica dei giovani medici, **gli specializzandi continueranno ad usufruire delle opportunità di partecipazione ai corsi di formazione aziendale inseriti nel Piano Annuale della Formazione**, in funzione di specifiche esigenze formative e compatibilmente con la disponibilità dei posti. Inoltre, per alimentare processi di pratica clinica, di studio e di ricerca sempre più partecipati e trasversali, sono aperti alla consultazione di tutto il personale sanitario, compresi gli specializzandi, gli strumenti di supporto alle decisioni evidence-based acquisiti dall'Aou Senese, i.e. UpToDate e Lexicomp.
- Si darà attuazione al nuovo *Accordo interistituzionale* che ha revisionato, nel corso del 2023, le **modalità operative per lo svolgimento delle attività assistenziali degli specializzandi**, funzionali alla progressiva acquisizione delle competenze previste dagli specifici obiettivi formativi.
- La collaborazione tra l'Aou Senese e l'Università di Siena per la **continua valorizzazione degli specializzandi** potrà prevedere ulteriori iniziative, tra cui a titolo esemplificativo: la promozione dei momenti di ascolto congiunti alla base della realizzazione di progettualità condivise da far confluire in un Piano dedicato; il rafforzamento, con il contributo dell'Azienda, delle giornate di

presentazione delle Scuole di Specializzazione; la predisposizione di un calendario condiviso di azioni da realizzare e sostenere congiuntamente per gratificare gli specializzandi; l'attivazione di nuovi servizi e agevolazioni supportati dall'Azienda e dall'Università. Nel corso dell'anno, i processi partecipativi saranno alimentati attraverso la previsione di almeno una seduta della **Consulta dei rappresentanti degli specializzandi** mentre quelli di indirizzo dagli **incontri di coordinamento dei Direttori delle Scuole di Specializzazione**.

- **Proseguirà il coinvolgimento ed il contributo dell'Azienda al funzionamento dei corsi di studio di primo e di secondo livello afferenti all'area delle Scienze Biomediche e Mediche**, come disciplinato da apposita Convenzione interistituzionale approvata nel 2022, mettendo a disposizione proprie risorse professionali con funzioni di supporto all'attività di didattica e di tirocinio.
- Sarà garantita continuità all'applicazione di specifici Accordi tra l'Aou Senese e l'Università di Siena che assicurano il **contributo dei dipendenti dell'Azienda, in termini di competenze e background professionale, alla valorizzazione delle attività di docenza nei corsi di Laurea delle professioni sanitarie e delle Scuole di Specializzazione**, per le quali sono emessi avvisi interni rivolti al personale ospedaliero.
- Con riferimento alle attività dell'Università di Siena di promozione dei tirocini curriculari di formazione e orientamento (master universitari), la nuova Convenzione interistituzionale, approvata nel 2023, sarà oggetto di applicazione per continuare a disciplinare i **percorsi di accoglienza presso le strutture dell'Azienda degli studenti in tirocinio**, insieme all'assolvimento dei relativi processi amministrativi.
- La partnership con l'Università di Siena per lo **sviluppo dell'attività brevettuale e di trasferimento tecnologico con applicazioni in ambito medico**, sarà ulteriormente rafforzata anche attraverso congiunte iniziative interistituzionali. Con l'obiettivo di istituzionalizzare questi ambiti di collaborazione, a seguito del processo di revisione dello Statuto Aziendale, verrà disciplinata l'azione dei Centri di Ricerca e Sperimentazione. La nuova forma organizzativa contribuirà a promuovere l'integrazione dell'attività di ricerca e sperimentazione tra l'ambito medico e le altre aree scientifiche sostenendo l'innovazione nei vari campi di applicazione clinici in vista del miglioramento delle condizioni di vita e di salute dei pazienti. Ai Centri potranno afferire strutture e/o professionisti dell'Aou Senese e ricercatori e/o Dipartimenti dell'Università di Siena e/o di altri Atenei e Enti di ricerca pubblici.

- L'azione coordinata con l'Università di Siena sarà orientata anche a **promuovere e sostenere l'insegnamento della rilevanza di genere come determinante di salute** nell'ambito sia della formazione universitaria di area medico-sanitaria che dell'aggiornamento continuo del personale medico e sanitario. Inoltre, tali tematiche continueranno ad essere oggetto di ricerca e divulgazione scientifica.
- Proseguirà l'intento, condiviso con l'Università di Siena, di valorizzare i prodotti delle attività di ricerca, di didattica e di assistenza all'interno della comunità di riferimento attraverso il confronto ed il coinvolgimento dei principali stakeholders. Con riferimento a questa **funzione di public engagement**, continueranno ad essere promosse le iniziative di carattere culturale, educativo, sociale per accrescere il benessere socio-sanitario dei cittadini, anche nell'ambito del progetto aziendale sul coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 8 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").
- In tema di **rinnovamento strutturale** (Capitolo 2 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori") e **tecnologico** (Capitolo 4 "Rinnovamento e potenziamento tecnologico") che alimenta il processo di trasformazione dell'Aou Senese, continuerà ad essere ricercato il confronto con l'Università di Siena in vista del raggiungimento di risultati, sul piano della qualità degli spazi e degli ambienti, che impatteranno sulle condizioni di svolgimento delle attività clinico-assistenziali ma anche dei processi di didattica e di ricerca dell'area delle Scienze Biomediche e Mediche dell'Università di Siena.
- In tema di edilizia universitaria, con riferimento al programma di operazioni e investimenti previsti dall'Università di Siena, procederà il processo volto alla **costruzione del Nuovo Complesso Didattico** che si caratterizza per un valore complessivo dell'investimento di oltre euro 37 mln. In attesa della sua realizzazione, proseguirà da parte dell'Università di Siena l'utilizzo degli spazi del Complesso Didattico oggetto di acquisizione, a giugno 2022, di piena proprietà da parte dell'Aou Senese, in applicazione della Convenzione interistituzionale sottoscritta, a seguito dell'avvenuta compravendita, con l'obiettivo di disciplinare le modalità di gestione e ripartizione dei costi di funzionamento e uso degli spazi della struttura.

Siena, 8 marzo 2024

IL DIRETTORE GENERALE
Prof. Antonio Davide Barretta



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena

C.F. e P. I. 00388300527

Allegato 2)

Piano degli investimenti 2024-2026

Piano delle alienazioni

Flussi di cassa

Piano Investimenti Aziendale Analitico 2024-2026

codifica regionale	codice presidio ospedaliero (vedi allegato 3bis)	comune	descrizione intervento	importo complessivo dell'investimento	importo già realizzato al 31/12/2023	PREVISIONE FLUSSI				CONTRIBUTI IN C/CAPITALE DALLO STATO									
						flussi 2024	flussi 2025	flussi 2026	flussi oltre 2026	Accordo di programma 16/04/2009 (art. 20/2007)	Accordo di Programma 08/03/2013 (art. 20/2006)	Accordo di Programma 08/09/2013 (art. 20/2008) integrazione 2019 2019	Accordo di programma 23 GIUGNO 2022 (riparto 2019 I branche) DGR n. 965/2021	Accordo di programma in corso di sottoscrizione (riparto 2019 II branche) DGR n. 704/2022	Risorse ex art. 7, comma 13, D.L. n. 34/2020	Risorse PNRR MEC1 (EGAC-MEC-CO1)	Risorse PNRR MEC2 (Adeguamento sismico ospedali)	Altri finanziamenti Stato	
											Indicare fonte di finanziamento		Indicare importo						
AS.E001.068	902		Ristrutturazione broncoscopia e emodinamica	1.143.560,85	1.105.552,29	38.108,62				855.000,00									
AS.E003.1193	902		PO Le scotte Adeguamento antincendio Fase A	3.799.726,00	2.445.755,32	700.000,00	653.970,68			2.793.163,00							FSC	700.000,00	
AS.E001.1799	902		Settore attività diagnostiche -ristrutturazione radiologia e realizzazione endoscopia (Ristrutturazione dei locali 6° piano, lotto 1 da adibire a reparto di Endoscopia)	2.585.886,86	2.500.353,61	85.533,25				2.375.000,00									
AS.E001.1857	902		Realizzazione day surgery e chirurgia ambulatoriale (Ristrutturazione locali ex Blocco Operatorio Ortopedia da adibire a Day Surgery e Chirurgia Ambulatoriale)	3.042.165,03	1.837.732,88	1.204.432,13				1.900.000,00							FSC	1.000.000,00	
AS.E001.2291	902		Realizzazione reparto emodinamica (completamento lavori di ristrutturazione cardiologie)	4.695.000,00	106.181,11	1.800.000,00	2.788.818,89				2.375.000,00						FSC	820.000,00	
AS.E001.2292	902		Lavori di ristrutturazione delle Degenze Lotto 1	8.023.476,65	7.882.749,43	140.727,22													
AS.E006.1330	902		Adeguamento rete elettrica	660.000,00	0,00	90.000,00	570.000,00												
AS.E003.1294	902		PO Le scotte - Adeguamento Antincendio FASE B	1.824.800,00	20.343,75	0,00	1.804.456,25			1.644.337,00									
SUDOV AS.E006.2301	902		Adeguamento sismico - ANTISSIMICA	41.460.213,82	362.760,96	161.292,29	0,00	0,00	40.936.160,57									art. 1 c.99 L. 145/2018 DGR 1335/2021	30.000.000,00
AS.P001.1418	902		Strada Dea "Percorso pedonale coperto 1 fase" (nuova denominazione ps-accessibilità e grandi emergenze)	77.633,29	47.633,29	30.000,00													
NUOVO	902		Opere propeuteiche e indistete edificio volano	247.477,30	247.477,30	0,00													
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 1	23.185.262,00	701.396,52	8.993.546,27	8.993.546,27	4.496.775,14									20.034.026,00	FOI	3.151.236,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 2	17.908.140,00	559.793,19	7.737.818,00	7.737.818,00	1.877.710,81									15.444.800,00	FOI	2.463.340,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 3	10.000.000,00	349.163,07	1.934.362,00	5.000.000,00	2.716.474,93				8.318.000,00							
NUOVO	902		Realizzazione Nuovo Magazzino	13.314.725,00	102.551,16	263.898,50	3.000.000,00	6.000.000,00	3.948.275,34			12.648.988,75							
NUOVO	902		Realizzazione Piastra angiografica	2.347.875,61	142.993,09	1.800.000,00	404.882,52					1.712.736,69							
NUOVO	902		Realizzazione Laboratori Galenici e sorveglianza sanitaria	3.391.253,05	2.753.369,51	637.883,54													
NUOVO	902		Adeguamento normativo antincendio	10.000.000,00	332.891,72	200.000,00	2.500.000,00	3.500.000,00	3.467.108,28			9.500.000,00							
NUOVO	902		Impianto rilevazione fumi	5.000.000,00	166.768,74	100.000,00	1.200.000,00	1.800.000,00	1.733.233,26			4.750.000,00							
NUOVO	902		Adeguamento sicurezza (DVR)	800.000,00	0,00	100.000,00	200.000,00	200.000,00	300.000,00			760.000,00							
NUOVO	902		Impianti meccanici elettrici e gas medicali	5.421.434,65	0,00	2.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.421.434,65			5.150.362,92							
NUOVO	902		Linee di Media tensione	1.336.330,66	1.227.562,98	108.767,68													
NUOVO	902		Ampliamento SPDC	594.840,40	8.147,51	191.852,49	394.840,40												
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - Manutenzione straordinaria per adeguamento funzionale per n. 18 pl di Terapia Intensiva e n. 8 pl di Sub-Intensiva c/o lotto DEA piano 2S	8.844.989,99	4.525.135,58	1.208.714,41	3.111.140,00						5.733.849,99						
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - Manutenzione straordinaria per adeguamento funzionale per n. 3 pl di Terapia Intensiva c/o lotto DEA piano 2s	359.906,70	359.906,70	0,00									359.906,70				
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - ristrutturazione dei locali di Pronto Soccorso c/o lotto DEA piano 4s	2.130.811,85	2.086.641,89	44.169,96								2.077.900,50					
AS.TE01.1826	902		Acquisto (ed installazione) RMN S1 (lotto 1)	3.772.195,78	294.790,76	623.265,41	2.824.139,61			2.375.000,00									
AS.TE01.2309	902		Forniture di attrezzature e servizi (Lotto 2 installazione RMN 1.5T)	2.449.000,00	336.281,67	500.000,00	1.612.718,33										FSC	600.000,00	
AS.TE03.2308	902		Fornitura attrezzature e servizi (Attrezzature sanitarie)	1.719.223,16	667.642,39		1.051.580,77			1.633.262,00									

Azienda Ospedaliero-Universitaria Senese

	902		acquisizione TC 256 Slices	1.743.220,40	50,00	1.743.170,40											FSC	1.300.000,00	
	902		Angiografo	700.000,00	0,00		700.000,00										FSC	600.000,00	
	902		Attrezzature sanitarie, arredi e ict	481.089,03	0,00	481.089,03													
ASAC03.2313	902		Arredi tecnici per Endoscopia, Officina Trasfusionale e Anatomia Patologica	400.000,00	267.896,58	132.113,42													
	902		TAC A 128 STRATI	523.000,00	0,00		523.000,00								523.000,00				
	902		TAC A 128 STRATI	523.000,00	0,00	523.000,00									523.000,00				
	902		RMN A 1,5 T	703.912,00	0,00	703.912,00									703.912,00				
	902		Acceleratori Lineari	2.295.000,00	0,00	2.295.000,00									2.295.000,00				
	902		Angiografi	589.260,00	0,00		589.260,00								589.260,00				
	902		Angiografi	1.500.000,00	0,00	1.500.000,00									1.500.000,00				
	902		Sistemi Radiologici Fissi	195.200,00	0,00	195.200,00									195.200,00				
	902		Ecotomografi	82.000,00	24.832,50	57.167,50									82.000,00				
	902		Ecotomografi	82.000,00	24.832,50	57.167,50									82.000,00				
	902		Arredi per nuovi locali in ristrutturazione	1.200.000,00	0,00		1.200.000,00												
	902		Sostituzione arredi per sicurezza ed obsolescenza	1.300.000,00	0,00		1.300.000,00												
	902		Rinnovo attrezzature obsolete e per nuove attività	11.000.000,00	0,00		11.000.000,00												
	902		ICT e altri beni	1.500.000,00	0,00		1.500.000,00												
				204.953.710,08	31.489.135,74	38.382.191,64	61.690.211,72	21.585.958,88	51.806.212,10	5.292.500,00	5.908.262,00	4.750.000,00	42.840.088,36	0,00	8.171.657,19	6.493.372,00	35.478.826,00	0,00	40.634.576,00

Piano Investimenti Aziendale Analitico 2024-2026

codifica regionale	codice presidio ospedaliero (vedi allegato 3bis)	comune	descrizione intervento	CONTRIBUTI IN C/CAPITALE DALLA REGIONE										RISORSE AZIENDALI						Altri contributi in c/capitale (comprensivi di eventuale contributo privato)	Fabbisogno non coperto (dal 2025)	
				Contributi Regionali DGR 648/2008 e DGR 802/2008 indicare l'importo	Contributi Regionali 2011-2013 (LR 65/2016)		Contributi Regionali 2014-2015			Contributi Regionali 2019-22			Altri finanziamenti Regionali		Auto finanziamento Anni Precedenti	Mutui contratti	Mutui da contrarre Gara già richiesta ad Estar	Mutui da contrarre	Alienazioni / Fondo Anticipazioni			Altri finanziamenti Aziendali
					Indicare atto regionale	Indicare importo	Indicare annualità	Indicare atto regionale	Indicare importo	Indicare annualità	Indicare atto regionale	Indicare importo	Indicare annualità	Indicare importo								
AS.E001.1066	902		Ristrutturazione: brancoscopia e emodinamica	DGR 1056/2011	70.000,00				2021	DGR 1366/2021	180.552,23										38.308,62	0,00
AS.E003.1193	902		PO Le scotte Adeguamento antincendio Fase A	DGR 1056/2011	306.563,00																0,00	0,00
AS.E001.1799	902		Settore attività diagnostiche -ristrutturazione radiologia e realizzazione endoscopia (Ristrutturazione dei locali E' piano, lotto 1 da adibire a reparto di Endoscopia)			2015	DGR 42/2015 rimod DGR 771/2020	125.000,00							353,61						85.533,25	0,00
AS.E001.1857	902		Realizzazione day surgery e chirurgia ambulatoriale (Ristrutturazione locali ex Blocco Operatore Ortopedia da adibire a Day Surgery e Chirurgia Ambulatoriale)	100.000,00											42.165,03						0,00	0,00
AS.E001.2291	902		Realizzazione reparto emodinamica (completamento lavori di ristrutturazione cardiologie)						2021	DGR 1061/2020	1.000.000,00	DGR 1651/2020	500.000,00								0,00	0,00
AS.E001.2292	902		Lavori di ristrutturazione delle Degener Lotto 1			2015	DGR 42/2015 rimod DGR 771/2020	2.300.000,00	2019 - 2020	DGR 1313/2019-DD 10706/2020	1.411.947,58		2.667.330,72	1.030.663,09							612.535,26	0,00
AS.E006.1330	902		Adeguamento rete elettrica						2020	DGR 1061/2020	400.000,00										260.000,00	0,00
AS.E003.1294	902		PO Le Scotte - Adeguamento Antincendio FASE B	DGR 1056/2011	180.463,00																0,00	0,00
SUDOV AS.E006.2011	902		Adeguamento sismico - ANTISISMICA																		0,00	11.460.213,82
AS.P501.1418	902		Strada Dea "Percorso pedonale coperto I fase" (nuova denominazione ps-accessibilità e grandi emergenze)	DGR 1056/2011	30.000,00																47.633,29	0,00
NUOVO	902		Opere propedeutiche e indiritte edificio volano																		247.477,30	0,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 1																		0,00	20.034.026,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 2																		0,00	15.444.800,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 3							DGR 1651/2020	1.493.000,00	DGR 1482/2023	189.000,00								0,00	0,00
NUOVO	902		Realizzazione Nuovo Magazzino	65.000,00											0,00						0,00	600.736,25
NUOVO	902		Realizzazione Piastra angiografica							DGR 1061/2020	300.000,00	DGR 1651/2020	7.000,00								328.138,92	0,00
NUOVO	902		Realizzazione Laboratori Galenici e sorveglianza sanitaria									DGR 1482/2023	2.640.591,61								750.662,44	0,00
NUOVO	902		Adeguamento normativo antincendio									DGR 1482/2023	205.880,01								294.119,99	0,00
NUOVO	902		Impianto rilevazione fumi									DGR 1482/2023	152.637,49								0,00	97.362,51
NUOVO	902		Adeguamento sicurezza (DVR)																		0,00	40.000,00
NUOVO	902		Impianti meccanici elettrici e gas medicali																		271.071,73	0,00
NUOVO	902		Linee di Media tensione									DGR 1482/2023	1.227.562,98								108.767,68	0,00
NUOVO	902		Ampliamento SPDC																		200.000,00	394.840,40
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - Manutenzione straordinaria per adeguamento funzionale per n. 18 pl di Terapia Intensiva e n. 8 pl di Sub Intensiva c/o lotto DEA piano 2s																		0,00	3.111.140,00
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - Manutenzione straordinaria per adeguamento funzionale per n. 3 pl di Terapia Intensiva c/o lotto DEA piano 2s																		0,00	0,00
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - ristrutturazione dei locali di Pronto Soccorso c/o lotto DEA piano 4s																		52.951,35	0,00
AS.TE01.1826	902		Acquisto (ed installazione) RWN 3T (lotto 1)									DGR 1482/2023	174.436,46								1.222.759,30	0,00
AS.TE01.2309	902		Forniture di attrezzature e servizi (lotto 2 installazione RWN 1,3T)	20.119,10					2020	DGR 1061/2020	1.300.000,00										528.880,90	0,00
AS.TE03.2308	902		Fornitura attrezzature e servizi (Attrezzature sanitarie)	54.880,90										11.961,16							19.118,10	0,00

Piano Investimenti Aziendale Sintetico 2024-2026

Azienda: Ospedaliero-Universitaria Senese

▪ INVESTIMENTI	2024	2025	2026	Totale
a. Fabbricati;	29.571.106,38	39.359.473,01	21.585.958,88	90.516.538,27
b. Attrezzature sanitarie;	8.678.971,84	19.830.738,71	-	28.509.710,55
c. Altri beni (mobili, arredi, HW, SW , automezzi etc)	132.113,42	2.500.000,00	-	2.632.113,42
Totale	38.382.191,64	61.690.211,72	21.585.958,88	121.658.362,24
▪ COPERTURE				
a. Autofinanziamento (contributi in c/esercizio);	2.082.933,82	1.297.179,61		3.380.113,43
b. Mutui;				-
c. Contributi in c/capitale dallo Stato;	28.517.527,86	38.172.255,73	21.585.958,88	88.275.742,47
d. Contributi in c/capitale dalla Regione;	4.781.729,96	1.694.795,98		6.476.525,94
e. Altri contributi in c/capitale;	3.000.000,00	2.020.000,00		5.020.000,00
f. Alienazioni;				-
g. Fabbisogno non coperto parziale.		18.505.980,40		18.505.980,40
Totale	38.382.191,64	61.690.211,72	21.585.958,88	121.658.362,24

Fabbisogno di investimento interamente privo di copertura finanziaria

descrizione intervento	importo complessivo dell'investimento	PREVISIONE FLUSSI		
		Flussi 2025	Flussi 2026	flussi oltre 2026
Lavori per sostituzione TC Neuroimmagini acquisita con finanziamento PNRR	200.000,00 €	200.000,00 €		
Lavori per trasferimento TC 4° Lotto	622.147,91 €	622.147,91 €		
Lavori per sostituzione TC DEA acquistata con finanziamento PNRR	200.000,00 €	200.000,00 €		
Lavori per sostituzione Acceleratore lineare acquisito con finanziamento PNRR	411.269,44 €	411.269,44 €		
Acquisto terreni Terreni	764.210,32 €	764.210,32 €		
Lavori di manutenzione straordinaria DH Oncologia Medica lotto 3 piano 0	223.984,00 €	223.984,00 €		
Lavori di manutenzione straordinaria presso Obitorio	491.529,41 €	491.529,41 €		
Nuova centrale gas medicali	1.500.000,00 €	1.000.000,00 €	500.000,00 €	
Nuovo Parcheggio temporaneo adiacente palazzina	3.375.000,00 €	3.375.000,00 €		
Nuovo edificio Ambulatori, viabilità e parcheggi	49.800.400,00 €	5.576.297,94 €	16.000.000,00 €	28.224.102,06 €
Nuovo edificio Laboratori	21.302.190,00 €	2.853.327,80 €	8.000.000,00 €	10.448.862,20 €
Realizzazione Nuovo ingresso AOUS	1.200.000,00 €	1.200.000,00 €		
Realizzazione scale di sicurezza ed ascensore a seguito di contratto UNISI-AOUS	200.000,00 €	200.000,00 €		
Lavori di Degenze CSE	2.935.138,81 €		1.000.000,00 €	1.935.138,81 €
Accordi Quadro ponte Manutenzione Edile	650.000,00 €	650.000,00 €		
Accordi Quadro Manutenzione Edile	5.400.000,00 €	1.350.000,00 €	1.350.000,00 €	2.700.000,00 €
Trasferimento PMA	2.000.000,00 €	1.000.000,00 €	1.000.000,00 €	
Lavori di ristrutturazione aula didattica e spazi medici in formazione in radiodiagnostica	210.000,00	210.000,00		
Adeguamento antincendio Medicina Nucleare e Radioterapia	1.500.000,00	1.000.000,00	500.000,00	

Piano delle alienazioni

Indirizzo	Comune	Funzione	Valore in bilancio
Via della Sapienza, 30	Siena	Fondo commerciale	21.858,16

Tab. A)		ANNO 2024																											
AOU SENESE		ENTRATE										USCITE										TESORERIA							
MENSILITA'	Entrate da Regione										Pagamenti ai fornitori										Tesoriera								
	Quota ordinaria (rendita di riferimento)	Quota ordinaria (rendita anticipata del mese successivo)	Quota fondi finalizzati	Quota capitale	Quota ripiano perdite	Quota straordinaria (negativa)	Entrate proprie	Altre entrate	TOTALE ENTRATE	Pagamenti indovinati (personale, contributi, ecc.)	Quota Esar	Quota capitale	Quota Altri fornitori	Altre uscite	TOTALE USCITE	Tasso interessi su anticipazione	Massima anticipazione scolta	Quota riservata (IMM, pignoramenti, ecc.)	Anticipazione massima consentita	Saldo iniziale	Fabbisogno di periodo	Liquidità disponibile	Liquidità ancora disponibile in anticipazione	Fabbisogno da coprire	Massima anticipazione utilizzata nel mese di riferimento	% Utilizzo (90%)	Gorni in anticipazione sulla media di riferimento	valore medio di anticipazione in cassa nel mese di riferimento	% valore medio anticipazione su massima anticipazione consentita (70%)
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	U1	U2	U3	U4	U5	U6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
GENNAIO	19.463					2.258		21.721	16.975	295	1.509	9.182	565	28.839	Eurobar 3 m + 1.50	-27.987	639	-27.348	4.640	-2.578	0	24.770	0	10.709	39.16%	14	6.719	24.87%	
FEBBRAIO	19.203		118	7.873		8.073		39.839	17.632	1	1.729	5.470	7.758	32.679	Eurobar 3 m + 1.50	-27.987	1.278	-26.709	-2.578	4.752	4.752	26.709	0	2.411	9.03%	5	2.132	7.98%	
MARZO	19.211		10			2.532		21.743	13.916	987	7.530	7.511	2.121	32.679	Eurobar 3 m + 1.50	-27.987	78	-27.911	4.752	-5.577	-5.577	22.334	0	10.150	36.96%	17	5.402	19.35%	
APRILE	18.798		180			1.760		20.718	13.990	973	850	3.471	377	19.669	Eurobar 3 m + 1.50	-27.987	101	-27.888	-5.577	-4.528	-4.528	23.358	0	8.473	30.41%	13	4.463	16.00%	
MAGGIO	18.886			11.300		3.716		33.798	13.830	540	503	5.088	247	20.823	Eurobar 3 m + 1.50	-27.987	128	-27.859	-4.528	8.578	8.578	27.861	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
GIUGNO	18.907		82			2.879		21.848	13.961	598	1.052	5.429	724	21.724	Eurobar 3 m + 1.50	-27.987	181	-27.838	8.578	8.702	8.702	27.838	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
LUGLIO	12.700		388	1.210		2.192		16.810	14.220	682	1.122	5.911	508	22.444	Eurobar 3 m + 1.50	-27.987	25	-27.962	8.702	2.788	2.788	27.962	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
AGOSTO	16.589					4.071	2.192	22.868	13.707	534	954	8.811	228	24.238	Eurobar 3 m + 1.50	-29.061	50	-29.011	2.788	1.388	1.388	29.011	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
SETTEMBRE	17.117		140	1.907		1.810		21.824	13.794	812	887	5.978	194	21.788	Eurobar 3 m + 1.50	-29.061	70	-28.998	1.388	694	694	28.998	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
OTTOBRE	14.127			880		7.328	1.943	24.254	13.800	651	834	9.378	305	24.869	Eurobar 3 m + 1.50	-29.061	101	-28.968	654	53	53	28.968	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
NOVEMBRE	16.221		60			2.223		18.504	13.899	733	588	5.923	815	21.717	Eurobar 3 m + 1.50	-29.061	128	-28.889	53	-3.158	-3.158	28.932	0	9.944	32.97%	12	5.981	21.96%	
DICEMBRE	17.850				8.000	11.750	2.403	46.003	25.242	640	280	8.163	688	36.871	Eurobar 3 m + 1.50	-29.061	191	-28.912	-3.158	1.834	1.834	28.910	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
TOTALE GENERALE	209.089	0	948	23.819	8.000	31.210	30.968	302.839	184.709	7.483	18.782	80.318	14.400	306.645		-341.214	2.309	-338.914	1.834	12.888	16.464	328.631	0	41.289	12.20%	67	24.894	7.26%	