

PIANO DELLA PERFORMANCE

2022-2024

**Ospedale del Cuore
di Massa**



**Ospedale San
Cataldo-CNR di Pisa**



INDICE

1 PREMESSA	6
2 LA FONDAZIONE TOSCANA “GABRIELE MONASTERIO”	7
2.1 ORGANIZZAZIONE	8
2.2 RISORSE UMANE	10
2.3 LE ATTIVITÀ	13
2.3.1 ATTIVITÀ SANITARIE	13
2.3.2 ATTIVITÀ DI RICERCA	19
2.3.3 INNOVAZIONE	20
2.3.4 FORMAZIONE	22
3. L’ANALISI DI CONTESTO	22
4. LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE OPERATIVA	25
5. OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI	26
a) Mantenimento dell’equilibrio economico	27
b) Risorse umane	28
c) Qualità ed esiti delle cure	30
d) Contenimento liste di attesa	31
e) Soddisfazione dell’utenza	33
f) Sviluppi ICT	34
g) Collaborazione con Università ed Enti di Ricerca	37
h) Consolidamento attività di ricerca ed innovazione	38
i) Prevenzione della corruzione e politiche di trasparenza	40
l) Comunicazione	41
m) Investimenti	42
6. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	44

1. PREMESSA

Il Piano della Performance per il triennio 2022-2024 è il riferimento programmatico dove sono esplicitati, per quanto attiene alla Fondazione “G. Monasterio”, gli indirizzi e gli obiettivi aziendali ed i relativi indicatori per la misurazione e la valutazione del perseguimento degli stessi.

Esso, in particolare, dà avvio all’intero ciclo di gestione della performance, articolato nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi, valori attesi e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra obiettivi ed assegnazione delle risorse;
- monitoraggio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati a organi di indirizzo politico-amministrativo, organi esterni, cittadini, utenti ecc.

Il Piano è, come di consueto, adottato in coerenza con il Piano Socio Sanitario Regionale e con gli obiettivi annualmente conferiti da parte della Regione Toscana (per il 2022, Delibera G.R. n. 327 del 21/03/2022) ed è coerente con le misure aziendali definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione.

Proprio in quanto atto di programmazione di medio periodo, il Piano è modificabile con cadenza annuale in relazione agli obiettivi definiti dalle autorità regolatorie, alle modifiche di contesto e ad eventuali variazioni nell’organizzazione e funzionamento dell’Ente. Proprio tenendo conto delle peculiarità della congiuntura storica in corso, il Piano potrà subire modificazioni in ragione, prevalentemente, dell’evoluzione della pandemia da COVID-19 e delle conseguenti indicazioni nazionali e/o regionali.

Il Piano, infine, viene pubblicato sul sito istituzionale (www.monasterio.it), nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

Si ritiene, inoltre, di dover far cenno al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), introdotto dal D.L. n. 80/2021 convertito con L. n. 113/2021 quale documento unico di programmazione e governance delle Pubbliche Amministrazioni, in sostituzione di alcuni dei documenti programmatici previsti, tra cui il Piano per l'Organizzazione del Lavoro Agile (POLA), il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, nonché il Piano della Formazione.

Allo stato è previsto un ulteriore rinvio del termine per la stesura del PIAO, cui si è affiancata una disposizione del Consiglio dell'ANAC che ha prorogato al 30 aprile il termine per la presentazione del Piano Triennale Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Quanto al POLA, stante il susseguirsi di normative inerenti il cosiddetto *smart working* semplificato, si ritiene di prorogare l'attuazione del POLA inserito nel Piano della Performance 2021-2023 - cui si fa rinvio -, fino alla piena definizione del quadro normativo tuttora, appunto, in evoluzione.

Si segnala, infine, che il Piano Annuale per la Formazione è stato regolarmente adottato e trasmesso al competente settore regionale, mentre per il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale si è in attesa di uno specifico provvedimento regionale che ne definisca le linee guida.

2. LA FONDAZIONE TOSCANA “GABRIELE MONASTERIO”

Costituita dal CNR e dalla Regione Toscana, la Fondazione Toscana “Gabriele Monasterio” per la Ricerca Medica e di Sanità Pubblica (di seguito Monasterio) costituisce Ente pubblico del Servizio Sanitario Regionale Toscano.

La L.R.T. n. 85/2009 qualifica la Monasterio quale “*presidio specialistico*” svolgente attività sanitarie specialistiche, “*attività di ricerca, sperimentazione e formazione in collaborazione con le università e le aziende ospedaliero-universitarie per il miglioramento e lo sviluppo dell'assistenza nel servizio sanitario regionale*”: si tratta, dunque, di una struttura di alta specialità che concentra le proprie attività cliniche e di ricerca nel settore delle malattie cardiovascolari e delle discipline affini.



L'Ente ha la propria sede legale in Pisa, via Trieste 41, mentre le sue sedi operative sono a Pisa (presso l'Area della Ricerca) ed a Massa, in località Montepepe.

Sono organi della Monasterio:

- il Direttore Generale, cui spettano tutti i poteri di gestione e la rappresentanza legale;
- il Consiglio di Amministrazione, che ha funzioni di indirizzo, programmazione e controllo con particolare riferimento alle attività di ricerca;
- il Presidente del Consiglio di Amministrazione, che convoca e presiede il Consiglio stesso;
- il Collegio dei Revisori dei Conti, che vigila sulla gestione finanziaria dell'Ente, accerta la regolare tenuta delle scritture contabili, esamina le proposte di bilancio preventivo e di esercizio.

La missione della Monasterio è orientata alla cura delle malattie cardiovascolari e correlate, dal neonato al grande anziano, e alla diagnostica avanzata e specialistica ed alla ricerca in tali ambiti.

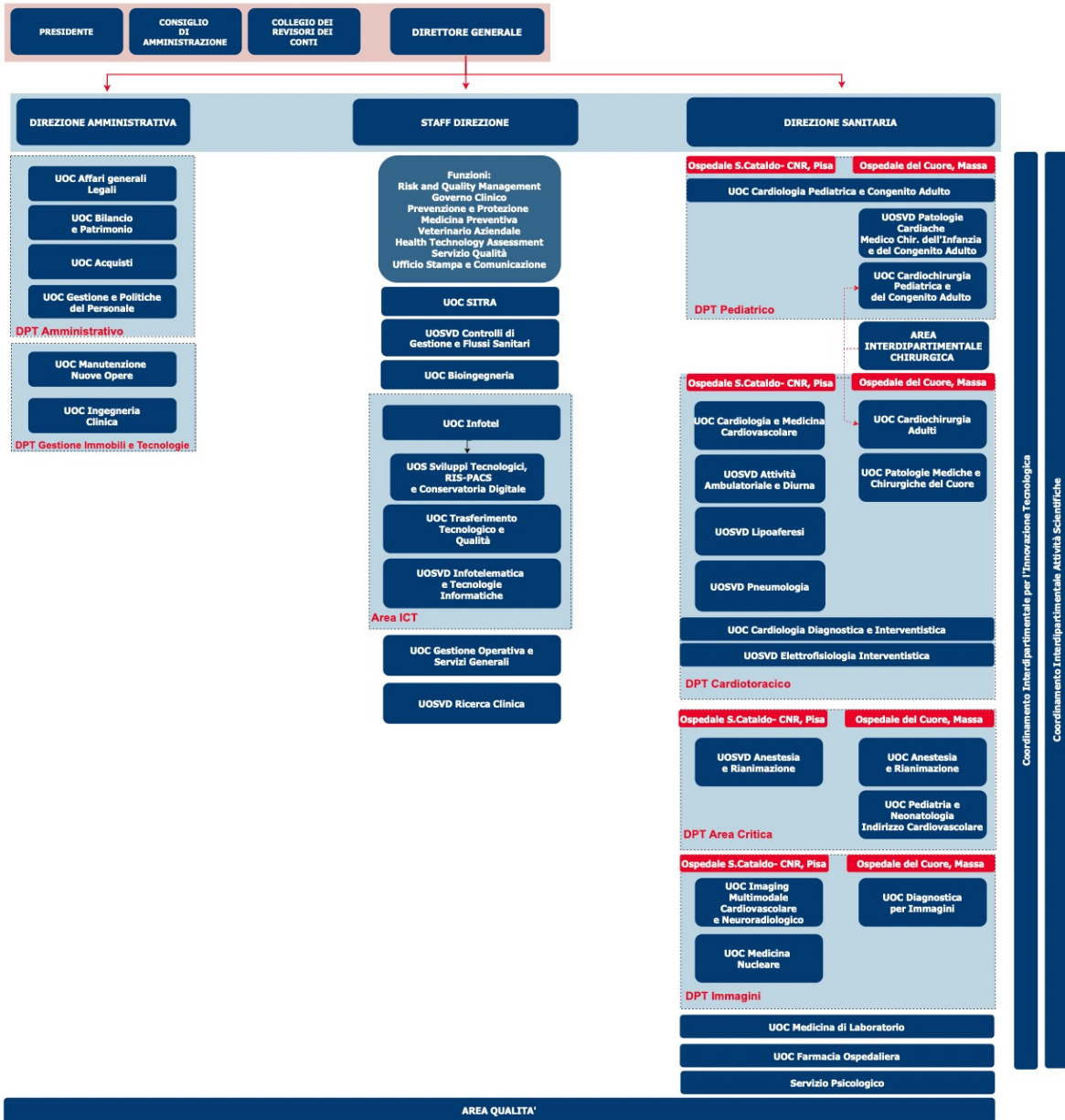
Quattro le articolazioni della missione istituzionale, fortemente interconnesse e interdipendenti tra di loro: Clinica, Ricerca, Innovazione, Formazione.

2.1 ORGANIZZAZIONE

All'interno della Monasterio, ogni articolazione operativa clinica, dipartimento od unità operativa, porta avanti al contempo la duplice missione di attività sanitaria specialistica e di ricerca ed innovazione e trae dall'esperienza dell'attività clinica spunti per l'investigazione di ricerca e, dalla ricerca e dall'innovazione, suggerimenti per il miglioramento della pratica clinica.

L'organizzazione dell'Ente è fondata su criteri di multidisciplinarietà e multiprofessionalità e mira al miglioramento delle competenze professionali, tecniche e scientifiche ed alla ricerca continua del miglioramento dei risultati assistenziali e di ricerca: alle varie unità operative in cui è articolato l'Ente sono assegnate le risorse materiali, umane, tecnologiche e strutturali, gestite in attuazione della programmazione aziendale e mediante lo strumento di budget.

Di seguito l'organigramma dell'Ente.



In attuazione dell'art. 5 del D.Lgs n. 150/2009, la definizione degli obiettivi avviene su due livelli:

1. primo livello - strategico aziendale: prevede la declinazione degli obiettivi aziendali sulla base degli indirizzi strategici regionali;

2. secondo livello - operativo di struttura: prevede, mediante il processo di budgeting, l'assegnazione di obiettivi operativi alle strutture aziendali definiti in modo coerente e coordinato con gli obiettivi di primo livello.

2.2 RISORSE UMANE

La Monasterio si avvale della collaborazione di 695 dipendenti la cui composizione è dettagliata nel prospetto di seguito riportato (dati Aggiornati al 31 dicembre 2021) in cui il personale è suddiviso per aree di appartenenza; a tale personale si aggiungono 7 dipendenti delle Università e del CNR.

<i>Tipologia Contrattuale</i>	<i>Stato Giuridico</i>	<i>N. Unità</i>
CONTRATTO AREA MEDICI E VETERINARI	A TEMPO DETERMINATO	2
	A TEMPO INDETERMINATO	132
Totale CONTRATTO AREA MEDICI E VETERINARI		134
CONTRATTO COMPARTO SANITA'	A TEMPO DETERMINATO	29
	A TEMPO INDETERMINATO	493
	ART.15 OCTIES D.LGS 502/92	8
Totale CONTRATTO COMPARTO SANITA'		530
CONTRATTO DIRIGENTI SANITARI P-T-A	A TEMPO INDETERMINATO	30
	DIRIG.ART.15 SEPTIES D.LGS 502/92 C.2	1
Totale CONTRATTO DIRIGENTI SANITARI P-T-A		31
Totale generale		695

2.3 LE ATTIVITÀ

2.3.1 ATTIVITÀ SANITARIE

La Monasterio è dotata di 123 posti letto ed eroga, in particolare, prestazioni di:

- cardiologia neonatale e pediatrica
- emodinamica diagnostica ed interventistica neonatale e pediatrica
- elettrofisiologia pediatrica
- cardiochirurgia neonatale e pediatrica
- cardiologia per adulti
- emodinamica diagnostica ed interventistica per adulti;
- elettrofisiologia per adulti
- cardiochirurgia per adulti- pneumologia
- rianimazione neonatale, pediatrica e per adulti
- endocrinologia e malattie del metabolismo
- ipercolesterolemie ed Idl-afèresi
- imaging avanzato (radiodiagnostica, medicina nucleare con PET, RMN)
- anestesia
- medicina di laboratorio.

Le attività sanitarie sono erogate in regime ambulatoriale e di ricovero (ordinario e D.H.). Nel suo complesso l'organizzazione delle attività è improntata a criteri di efficienza, efficacia, economicità e trasparenza garantendo il coinvolgimento dei professionisti nel processo gestionale.

Sul piano tecnologico è da rimarcare che la Monasterio si è dotata negli anni di un proprio sistema informatico che ne permea integralmente le attività cliniche, rendendo la struttura realmente "paperless".

E', inoltre, da evidenziare come negli anni il credito istituzionale della Monasterio si sia notevolmente accresciuto, come riscontrato dalle numerose testimonianze di apprezzamento, dai crescenti atti di generosità e di supporto alle attività dell'Ente ed

anche dall'incremento di collaborazioni con l'Industria nel settore dell'innovazione tecnologica, con particolare riferimento alle attività di bioingegneria e legate all'imaging avanzato.

La Monasterio, inoltre, costituisce:

- centro di riferimento regionale per le attività di cardiocirurgia pediatrica;
- centro di riferimento regionale per le attività di cardiologia interventistica pediatrica;
- centro di riferimento regionale per le attività di lipoaferesi;
- centro di riferimento regionale per l'ECMO cardiorespiratorio in età neonatale e pediatrica;
- centro di riferimento regionale per il percorso nascita integrato per le gravi cardiopatie congenite.

Stanti le caratteristiche di centro di alta specialità, ed a motivo della tradizionale vocazione alla collaborazione con altre Istituzioni, sono di particolare rilievo le collaborazioni che la Monasterio ha in essere con i vari Enti del SSN.

Tra esse si segnalano le seguenti collaborazioni:

- ASL Toscana Nord Ovest: rete Infarto Acuto per l'area apuo-versiliese, partecipazione al sistema di Emergenza Urgenza cardiologica dell'area pisana, gestione Area Nascita Integrata per gravidanze a rischio per cardiopatie del feto o della gestante, teleconsulto in cardiologia pediatrica, informatizzazione presidi ospedalieri, sviluppo di un progetto innovativo per l'introduzione di nuove processi per la prossimità delle cure nelle aree interne;
- Azienda Ospedaliero Universitaria di Pisa: nell'ambito della diagnostica specialistica con RMN, TAC, medicina nucleare e PET, della diagnostica prenatale, oltre al back-up per le attività di emodinamica, ed il ricovero di pazienti giunti nel P.S., ecc.;
- Azienda Ospedaliero Universitaria "Meyer": nell'ambito della cardiocirurgia e della cardiologia interventistica, dell'interventistica respiratoria, della diagnostica avanzata per l'epilessia infantile, della chirurgia generale, dell'informatizzazione clinica, ecc.;

- ASL Centro (teleconsulto cardiologico in età pediatrica, consulenza per ecocardiografia fetale, ecc.);
- ASL Sud Est: teleconsulto cardiologico in età pediatrica, consulenza per attività di ricerca sperimentale, ecc.;
- AOU Senese: percorso pazienti GUCH destinati a trapianto;
- strutture sanitarie di altre regioni (v. AOU di Cagliari, ASL “Spezzino”,) e di altri Paesi, con particolare riferimento alle attività in ambito pediatrico.

Sul piano più strettamente assistenziale, particolare attenzione è posta agli esiti clinici che rappresentano un sicuro punto di forza della struttura, come risulta evidente nelle valutazioni effettuate da Enti terzi.

In relazione alle indicazioni regionali ed alla peculiare configurazione e missione dell'Ente, gli obiettivi posti fanno riferimento in particolare a:

- appropriatezza nelle prestazioni ambulatoriali e di ricovero;
- qualificazione della posizione dell'Ente verso attività ad alta specializzazione;
- sviluppo di processi operativi e produttivi più sicuri efficaci ed efficienti.

I risultati raggiunti sono assolutamente in linea con gli obiettivi posti: la Monasterio ha mantenuto gli esiti di efficienza organizzativa, complessità del case-mix trattato ed eccellenza clinica come attestato da Enti terzi.

In particolare, il Programma Nazionale Esiti 2020 di Agenas qualifica i risultati di eccellenza della Monasterio, in termini di esiti clinici, come di seguito riepilogato:

<i>KPI</i>	<i>% Raw</i>	<i>% Adjusted</i>	<i>National Average</i>	<i>National Ranking</i>	<i>Regional Ranking</i>
Chirurgia Valvolare isolata Mortalità 30gg	1,69	1,75 p=0.292	2,28	#29	Best Practice
BPAC isolato Mortalità 30 gg	0,21	0,25 p=0.044	1,87	Best Practice	Best Practice
Scompenso cardiaco congestizio Mortalità 30 gg	2,82	4,19 p=0.007	10,15	#55	#5

Scompenso cardiaco Riammissioni 30gg	7,17	7,58 p=0.002	14,16	#20	Best Practice
Insufficienza renale cronica Mortalità 30gg	4,5	4,88 p=0.006	12,18	#60	#2
BPCO Riacutizzata Mortalità 30 giorni	1,89	3,05 p=0.245	9,67	#39	Best Practice
BPCO Riacutizzata Riammissioni 30 giorni	1,89	2,03 p=0.058	13,25	#2	Best Practice

La Monasterio nell'anno 2020 risulta, inoltre, essere il primo centro italiano per volumi di attività di emodinamica (**Fonte GISE-Società Italiana di Cardiologia Interventistica**) e, nel quinquennio precedente, è stata costantemente tra i primi tre centri a livello nazionale. Ed è ben noto, al riguardo, che l'alta numerosità della casistica trattata è condizione per un'elevata qualità, stante proprio l'esperienza acquisita dagli operatori. Si ritiene importante riportare, di seguito, gli esiti dell'attività della Monasterio certificati da ulteriori Enti terzi.

Il **Laboratorio MeS della Scuola Superiore "S. Anna"**, nell'ambito della Valutazione della Performance delle Aziende Sanitarie toscane, certifica il livello di complessità della casistica trattata dalla Monasterio, nell'esercizio 2020, come risultante dal livello del DRG (sistema di classificazione dei ricoveri in base alla complessità ed all'assorbimento di risorse). In particolare:

- il peso medio DRG (valore di riferimento per la valorizzazione della prestazione che tiene conto della complessità del livello assistenziale per il singolo paziente) risulta nettamente il più alto rispetto alle Aziende Ospedaliere Universitarie toscane, sia per quanto attiene ai DRG medici, sia per quanto attiene in particolare a quelli chirurgici;
- il peso medio dei DRG è 3,24 (+78% rispetto alla media delle AA.OO.UU toscane);
- il peso medio dei DRG chirurgici è 4,27 (+73% della media delle AA.OO.UU toscane);
- i DRG chirurgici di alta e altissima complessità costituiscono il 76% del totale.



L'Istituto "M. Negri" (progetto "Margherita" PRO-SAFE), conferma il livello di eccellenza clinica delle attività della Monasterio, ponendo la stessa ai vertici del panorama italiano, come testimoniato, tra gli altri, dai seguenti dati relativi all'anno 2020:

- mortalità notevolmente inferiore alla media dei centri partecipanti allo studio (i decessi sono stati oltre il 50% in meno di quanto atteso in base della specifica complessità dei pazienti);
- dimissioni direttamente a domicilio con incidenza superiore al doppio della media nazionale;
- consumo di sangue estremamente contenuto (75% in meno di pazienti trasfusi rispetto alla media nazionale).

Altrettanto eccellenti, i risultati delle attività di cardiocirurgia pediatrica, nel cui ambito la Monasterio nell'ultimo triennio ha registrato una mortalità a 30 giorni intorno all'1%.

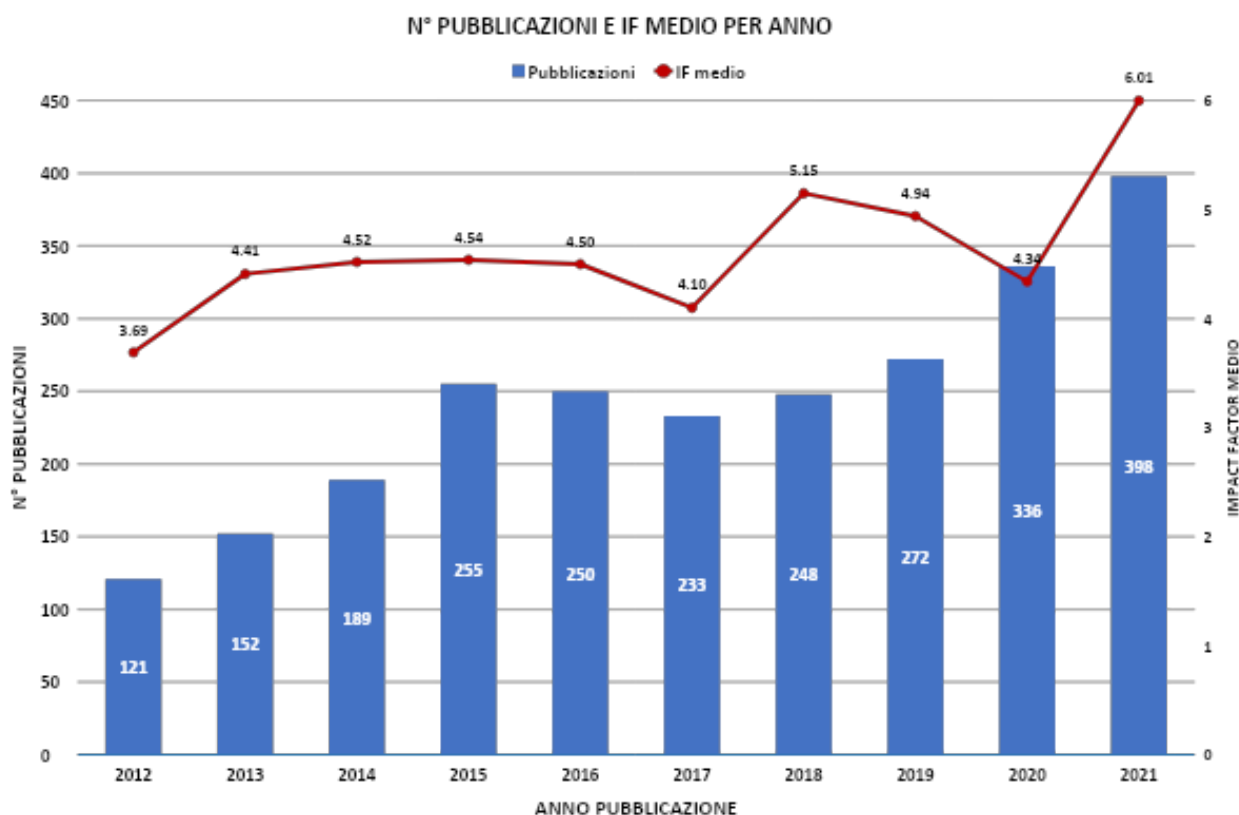
Merita evidenziare, inoltre, che con apposita Delibera di G.R. n. 1262/2021 è stato avviato il percorso per il riconoscimento della Monasterio quale Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico e, parallelamente, l'Ente ha intrapreso il processo per conseguire l'accreditamento Joint Commission International.

2.3.2 ATTIVITÀ DI RICERCA

La Monasterio, come detto, svolge istituzionalmente attività di ricerca in ambito sanitario e delle tecnologie applicate alla Sanità.

Molto rilevante la produzione scientifica: nel 2021, le pubblicazioni indicizzate prodotte dai ricercatori dell'Ente sono state 398 con un impact factor medio di 6.01.

Di seguito si riporta il trend delle pubblicazioni che conferma un andamento crescente che va consolidandosi al di sopra delle 300 annue.



Di particolare rilievo ed entità le collaborazioni con il CNR, e segnatamente con l'Istituto di Fisiologia Clinica, con cui sono stati realizzati vari progetti, alcuni dei quali finanziati nell'ambito di bandi nazionali ed internazionali, oltre all'attuazione di numerose iniziative e progetti di sviluppo congiunti; con detto Istituto - fra l'altro - si è dato luogo alla strutturazione di funzioni congiunte (v. ufficio grant e ufficio per la gestione delle sperimentazioni cliniche), oltre che a laboratori di ricerca congiunti (v. Laboratorio di Microneurografia e Microneurostimolazione) e sono in corso progetti di rilievo nell'ambito dell'imaging avanzato, anche grazie alla realizzazione di un'officina farmaceutica e di una radiofarmacia per lo sviluppo ed il test di traccianti innovativi.

Importanti anche le collaborazioni sviluppate con le Università e Scuole Superiori (ed *in primis* la Scuola Superiore "S. Anna" con cui esiste una collaborazione strutturata e formalizzata da tempo), ma anche con l'Industria (farmaceutica, informatica, delle biotecnologie, ecc.).



2.3.3 INNOVAZIONE

La Monasterio ha consolidato negli anni una forte componente bioingegneristica articolando i propri ambiti di interesse in più settori, fortemente integrati con la clinica, come di seguito sintetizzato:

- analisi statistica, modellistica e software in ambito RM cardiologico e neurologico.
- modellistica e software per la gestione e lo sviluppo dell'iperpolarizzatore e delle sequenze di MR 7T
- un gruppo omogeneo di ricerca, denominato Deep Health Unit (DHU), orientato allo sviluppo di modelli ed algoritmi di intelligenza artificiale per il supporto alla decisione in ambito clinico. Modelli probabilistici bayesiani, algoritmi di ensemble e reti neurali profonde sono studiati e sviluppati per l'analisi di dati multimodali (dati strutturati tabellari, immagini, testi non strutturati, serie temporali), anche in grandi quantità. La collaborazione tra il DHU ed il settore di Epidemiologia di IFC ha portato alla costituzione del laboratorio DataLearnLab (D2L).
- un gruppo omogeneo di ricerca, denominato BioCardioLab (BCL), orientato a supportare il training e la pianificazione degli interventi di emodinamica e cardiocirurgia, in ambito pediatrico e per adulti, utilizzando le simulazioni numeriche - metodo degli elementi finiti - e sviluppando simulatori fisici del circolo cardiovascolare. Essendo determinante, per le simulazioni numeriche, la ricostruzione 3D degli organi, l'attività del BCL si è allargata nel tempo dalla biomeccanica alle procedure di image processing, con l'obiettivo finale di sviluppare strumenti di realtà aumentata e virtuale.

Di particolare rilievo, l'attività svolta dal gruppo ICT della Monasterio.

L'Ente, negli anni, ha sviluppato un sistema di completa informatizzazione della gestione clinica: si tratta sicuramente di uno dei sistemi più avanzati a livello nazionale ed internazionale, come dimostrato dai riconoscimenti avuti a livello internazionale sulle classificazioni EMRAM, e dall'ottenimento di finanziamenti in bandi competitivi specifici per la ricerca in questo ambito.

In particolare, negli anni più recenti, si è realizzata una collaborazione con la ASL Toscana Nord Ovest e con l'AOU "Meyer" che ha visto il trasferimento del sistema informatico della Monasterio alle strutture di tali Aziende: oggi, nell'ambito della ASL TNO, il sistema permea tutte le attività degli ospedali di Massa, Lucca, Viareggio, Pontedera ed è in corso di implementazione nell'ospedale di Livorno.

Proprio in merito a questo trasferimento tecnologico, la Monasterio nel corso del 2018 ha conseguito presso il Politecnico di Milano il Premio Nazionale "Innovazione Digitale in Sanità", patrocinato dal Ministero della Salute.

Da segnalare che, nel corso del 2021, l'Ente ha conseguito la certificazione come Dispositivo Medico ai sensi della Direttiva 93/42/CE e della Direttiva 2007/47/CE del proprio software di cartella clinica elettronica.

2.3.4 FORMAZIONE

La Monasterio, da sempre, costituisce struttura della rete formativa delle Università toscane e di alcune Università di altre regioni per la formazione specialistica di medici e, più in generale, di personale sanitario.

Inoltre, da diversi anni, la Monasterio svolge in collaborazione con la Scuola "Sant'Anna" di Pisa, Master universitari di II livello nelle attività "core": scompenso cardiaco, cardiologia interventistica, cardiologia interventistica-strutturale, cardiocirurgia adulti mini-invasiva.

3. L'ANALISI DI CONTESTO

La programmazione aziendale si colloca all'interno di un quadro normativo e finanziario che ha prodotto negli anni recenti importanti riduzioni delle risorse complessivamente destinate al settore sanitario.

Nonostante la scarsità delle risorse finanziarie, in ogni caso, il Servizio Sanitario Toscano è riuscito a mantenere livelli di servizio eccellenti, come dimostrano le analisi del Ministero della Salute in merito agli indicatori di performance nei vari ambiti assistenziali. Il contesto attuale vede, oltre ad una ristrettezza dei finanziamenti erogati dal SSN, una contrazione dei finanziamenti da privati, e segnatamente dall'Industria: analoghe valutazioni sono da farsi anche per quanto attiene alla possibilità di attingere a finanziamenti nell'ambito di bandi regionali, nazionali ed internazionali nei quali la competizione è sempre più sostenuta.

Il quadro economico generale e normativo, nonché la ristrettezza delle risorse disponibili comportano, quindi, la costante ricerca del miglioramento dell'efficienza gestionale e dell'ottimizzazione dei risultati, in termini di appropriatezza, efficacia, efficienza, qualità e sicurezza dei servizi, a fronte di risorse sempre più limitate.

Negli anni, pertanto, la Monasterio ha progettato e attuato vari interventi volti alla razionalizzazione delle spese garantendo il mantenimento degli obiettivi economici regionali posti.

Pur in presenza di un contesto complesso e mutevole, la Monasterio è riuscita a mantenere le proprie peculiarità di struttura di punta nell'innovazione nella clinica e nella ricerca ed ha consolidato il proprio ruolo di centro specialistico concretizzando una serie di rapporti con varie strutture del SSRT divenendo spesso snodo privilegiato di reti nazionali ed interaziendali.

Si ricorda, ad esempio, il ruolo che la Monasterio ha nella rete regionale pediatrica di cui costituisce il riferimento per la cardiocirurgia e la cardiologia interventistica e nel cui ambito ha creato una rete di teleconsulto per le cardiopatie in età neonatale e pediatrica, oltre a costituire un riferimento per la diagnostica delle cardiopatie in età prenatale e per la gestione della gravidanza ed il parto nei casi in cui il feto o la gestante siano affetti da cardiopatie importanti.

Né si può dimenticare il ruolo di *hub* della rete per l'infarto acuto della provincia di Massa Carrara, della Versilia, nonché nell'area pisana, o - ancora - il ruolo di riferimento della rete MIOT per la diagnostica con RM per le talassemie, una rete di quasi 80 centri di cui la Monasterio è stata promotore, realizzando uno specifico database che è oggi

riconosciuto come uno dei più ampi e strutturati al mondo per la ricerca clinica in questo tipo di patologie.

Quanto al trasferimento tecnologico delle tecnologie applicate alla Sanità - come detto - l'Ente sta completando il processo di informatizzazione delle principali strutture ospedaliere dell'ASL Toscana Nord Ovest, nonché dell'Ospedale Pediatrico "A. Meyer" di Firenze.

A quanto sopra, deve essere tenuto in particolare considerazione l'effetto dell'emergenza pandemica per COVID-19, un'emergenza che ha iniziato a manifestarsi già dal mese di febbraio 2020, allorquando la Monasterio veniva individuata nel piano regionale di contrasto della pandemia, come struttura "no-covid", e che continua ancora a influenzare il servizio sanitario nazionale.

La Monasterio, stante il forte contenuto tecnologico che permea l'intera organizzazione, ha mostrato una fortissima resilienza fondata sulla capacità di adattamento molto rapida che ha consentito di far fronte all'imprevedibile, contenendo disservizi sulle attività e disagi per i pazienti.

La Monasterio, inoltre, ha dato prova di grande collaborazione con le altre strutture del SSN, sia supportando con proprio personale le attività connesse al fronteggiamento del COVID (supporto alle terapie intensive del Nuovo Ospedale delle Apuane, important partecipazione alle attività di vaccinazione in ambito adulto e pediatrico ed anche invio di proprio personale per le attività i drive through), sia ampliando la propria offerta di prestazioni ambulatoriali e di imaging in modo da supportare l'ATNO nel contenimento delle liste di attesa.

Si ritiene che anche per il 2022, l'attività di programmazione strategica e operativa, dovrà prevedere e tener conto della riorganizzazione complessiva delle attività e della rete dei servizi ospedalieri e territoriali a seguito dell'impatto e degli effetti della pandemia Covid-19 sui bisogni di salute della popolazione; rimane, inoltre, da considerare un margine di incertezza legato all'evoluzione della condizione pandemica in endemia.

Da ultimo, si dovrà tener conto dell'attuazione del percorso di riconoscimento della Monasterio quale IRCCS - avviato dalla Regione Toscana con Delibera di G.R. n.

1262/2021 - e che, una volta attuato, genererà una fase di riorganizzazione istituzionale che avrà impatto anche sulle attività di programmazione dell'Ente.

4. LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE OPERATIVA

La programmazione aziendale ha come cardine il sistema di budget che si caratterizza per i seguenti elementi:

- il processo di budget
- la scheda di budget
- la valutazione dei risultati.

In base agli obiettivi assegnati dalla Regione, si avvia il processo di budget, tenendo conto dell'andamento dell'Ente, degli indici di performance dell'anno in corso e dei precedenti, nonché delle indicazioni contenute nel Piano Sanitario Regionale e negli atti regionali di indirizzo. Il processo di budget si articola nelle seguenti fasi:

1. elaborazione della proposta di budget
2. negoziazione del budget
3. monitoraggio infrannuale del budget
4. verifica finale del budget: valutazione della performance organizzativa.

1. elaborazione della proposta di budget

La Direzione Aziendale, tenuto conto dei vincoli economici e normativi posti a livello nazionale e regionale, definisce le linee strategiche di programmazione e gli obiettivi strategici aziendali: su questa base sono definiti gli obiettivi operativi per ciascuna struttura, nonché i relativi indicatori, valori attesi e pesi, e vengono redatte le schede di budget sottoposte alla negoziazione con ciascun Direttore di Unità Operativa.

2. negoziazione del budget

Durante gli incontri di negoziazione, la Direzione si confronta con i Direttori di U.O. in merito agli obiettivi da raggiungere ed ai relativi indicatori, valori attesi e pesi: il processo di negoziazione termina con la sottoscrizione della scheda di budget da parte del Direttore Generale e di ciascun Direttore di U.O.; quest'ultimo è, poi, tenuto a portare a conoscenza del personale della struttura gli obiettivi assegnati.

3. monitoraggio infra-annuale del budget

Durante l'anno viene svolta una periodica attività di monitoraggio tesa a verificare, per ciascuna struttura, l'andamento rispetto agli obiettivi da raggiungere: ciò al fine di un confronto tra quanto negoziato e quanto realizzato con l'evidenziazione degli scostamenti, e la conseguente ricerca delle cause e l'individuazione di eventuali azioni correttive: nell'ambito di questo monitoraggio, la Direzione Aziendale può autorizzare modifiche agli obiettivi od indicatori, qualora siano intervenute rilevanti novità che incidono sulla definizione stessa dell'obiettivo.

4. verifica finale del budget: valutazione della performance organizzativa

Il processo di budget si conclude con la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi che consiste nel calcolo di tutti i valori raggiunti relativamente ai vari obiettivi inseriti nelle schede di budget delle varie UU.OO.: la sommatoria dei punteggi finali dei singoli obiettivi determina il grado di raggiungimento finale degli obiettivi (da 0% a 100%) da parte della struttura e rappresenta la performance della struttura stessa.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), poi, si occupa della valutazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi complessivi alla luce delle risultanze delle verifiche aziendali; ed è su queste basi che il Direttore Generale adotta gli atti di propria competenza e dispone la corresponsione al personale delle relative spettanze.

5. OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI

Per il triennio 2022-2024, sono definite alcune aree strategiche di intervento che coinvolgono le varie strutture organizzative aziendali, siano esse a carattere sanitario, amministrativo o tecnico: tali aree sono declinate in obiettivi operativi (annuali) che costituiscono riferimento per il processo di budget.

Nella definizione di tali obiettivi è necessario ricordare, in premessa, che nel 2022 verrà realizzato il percorso avviato dalla Regione Toscana con Delibera di G.R. n. 1262/2021 per il riconoscimento della Monasterio come Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico e delle attività già avviate dall'Ente per l'ottenimento dell'accreditamento istituzionale secondo gli *standard* internazionali *Joint Commission International (JCI)*.

a) Mantenimento dell'equilibrio economico

Gli obiettivi di efficienza sono comuni a tutte le strutture e servizi della Monasterio e sono pregnanti anche in relazione alla realizzazione della maggior parte degli altri obiettivi: il mantenimento dell'equilibrio economico permane, infatti, obiettivo prioritario per l'Ente.

I risultati gestionali conseguiti in questi anni sono senza dubbio frutto degli interventi di riorganizzazione attuati che hanno consentito una maggiore efficienza, senza peraltro penalizzare la qualificazione dell'Ente quale struttura all'avanguardia nell'utilizzo di tecniche e dispositivi innovativi, solitamente di elevato costo specifico.

Nonostante l'efficacia delle azioni adottate, l'attenzione a questo obiettivo viene mantenuta costante.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE
Conseguimento del pareggio di bilancio, o dell'obiettivo economico gestionale posto dalla Regione Toscana	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
Rispetto indicatori MeS specifici	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
Controllo dei costi	Rispetto indicazioni regionali	Rispetto indicazioni regionali	Rispetto indicazioni regionali

b) Risorse umane

Il clima collaborativo e la motivazione del personale all'interno dell'Ente costituiscono, insieme alle competenze professionali specifiche ed alla formazione, elementi che ne costituiscono uno dei principali fattori di successo.

Quest'anno, grazie alla realizzazione del percorso di riconoscimento IRCCS e di accreditamento JCI, citati in premessa, si prevede un forte coinvolgimento del personale con l'auspicio che, da tale coinvolgimento, possa rafforzarsi ulteriormente mediante la condivisione dei valori della Monasterio e la definizione di una *vision* comune.

Grande attenzione, inoltre, è posta alla relazione con i pazienti ed i loro familiari: in tal senso si sono sviluppati percorsi che in concreto hanno come punto di riferimento il paziente, nella sua interezza e complessità.

Anche la realizzazione di questo obiettivo passa evidentemente per la professionalità, le competenze, la capacità di operare in team e, anche qui, per la motivazione del personale e per il notevole senso di appartenenza alla struttura che - da sempre - costituisce elemento caratterizzante dell'Ente.

Fondamentale, poi, è la formazione professionale e scientifica delle risorse umane, cui l'Ente attribuisce notevole valore e dedica molte energie.

Nel 2022, si formalizza l'avvio del Comitato Unico di Garanzia che, si ritiene, oltre agli adempimenti normativi favorirà ulteriormente il cammino di coinvolgimento e di motivazione del personale della Monasterio.

L'esperienza dello *smart working* nella prima fase pandemica ha costituito per l'Ente un concreto banco di prova, con particolare riferimento all'area tecnico-amministrativa.

Ancora una volta si è potuto riscontrare come la Monasterio possa contare su un personale dotato di un alto senso di responsabilità; questo, unitamente all'elevato livello di digitalizzazione dei processi gestionali, ha consentito, infatti, il regolare svolgimento di tutte le attività, permettendo anche di realizzare gli interventi e le azioni necessarie nelle strutture sanitarie trovando con la massima rapidità le soluzioni operative e gestionali più opportune.

L'esperienza dello *smart working* semplificato è proseguita, poi, con gli adattamenti previsti dalle normative che si sono susseguite e si può senz'altro ritenere che - proprio l'esperienza avuta - la strutturazione dello *smart working*, in ambiti ed attività adeguati, possa costituire un elemento di reale innovazione e di ulteriore motivazione del personale, con evidenti ricadute positive per il benessere organizzativo.

Sinteticamente si riportano, di seguito, gli obiettivi posti.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE

Piano della formazione	Stesura ed attuazione	Stesura ed attuazione	Stesura ed attuazione
CUG	Costituzione e avvio piano di lavoro	Messa a regime dell'attività del comitato e verifica delle azioni adottate	Mantenimento
Piano Strategico	Adozione Piano Stati Generali	Stati Generali	Stati Generali
Comunicazione interna	Coinvolgimento del personale ed informazione in merito ai risultati aziendali e di settore	Coinvolgimento del personale ed informazione in merito ai risultati aziendali e di settore	Coinvolgimento del personale ed informazione in merito ai risultati aziendali e di settore
Sistema di valutazione del personale	Mantenimento ed eventuale aggiornamento	Mantenimento ed eventuale aggiornamento	Mantenimento ed eventuale aggiornamento
Valorizzazione professionalità e competenze	Assegnazione degli incarichi professionali della Dirigenza in base al nuovo Regolamento aziendale; Revisione del sistema degli incarichi di funzione per il personale del comparto; Verifica dell'attuazione degli obiettivi assegnati	Assegnazione di obiettivi Verifica dell'attuazione degli obiettivi assegnati	Assegnazione di obiettivi Verifica dell'attuazione degli obiettivi assegnati
Benessere del personale	Realizzazione Tranquillity Room nell'ambito del progetto Ospedale Virtuale Estensione presso la sede di Pisa di corsi	Consolidamento e valutazione	Consolidamento e valutazione

	interni Mindfulness based stress reduction (MBSR)		
Compilazione flusso RFC 180 sui centri di responsabilità	>70%	>70%	>70%
Monitoraggio regionale sulla consistenza del personale	Rispetto indicazioni e tempistica regionali	Rispetto indicazioni e tempistica regionali	Rispetto indicazioni e tempistica regionali

c) Qualità ed esiti delle cure

Alla luce delle indicazioni provenienti dalla Regione Toscana vengono fissati i seguenti obiettivi che verranno valutati sia a livello aziendale, sia a livello di Dipartimento/Struttura; in particolare:

- qualificazione della posizione dell'Ente verso attività ad alta specializzazione;
- appropriatezza nelle prestazioni ambulatoriali e di ricovero;
- sviluppo di processi operativi e produttivi più sicuri, efficaci ed efficienti.

Stanti i positivi risultati di sicura soddisfazione conseguiti dalla Monasterio per quanto attiene agli indicatori di efficienza, appropriatezza, qualità clinica e rischio clinico, l'Ente si pone l'obiettivo di mantenere i risultati raggiunti.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE
Degenza Media	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
Peso medio DRG	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
Percentuale di dimissioni volontarie di pazienti in regime di ricovero	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
Tasso di mortalità (Deceduti/Dimessi)	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
Riduzione delle infezioni correlate all'assistenza (ICA)	riduzione rispetto al 2020	riduzione rispetto al 2020	riduzione rispetto al 2020

Rinnovo del sistema di sorveglianza delle infezioni da enterobatteri resistenti ai carbapenemi (CRE, incluso NDM) come da circolare Ministero della Salute 1479-17/01/2020	Verifica aderenza sistema di sorveglianza	Mantenimento	Mantenimento
Controllo ICA attraverso appropriatezza nell'uso dei farmaci: Fluorochinoloni (ospedali e distretti), Carbapenemi (ospedali), Amoxicillina e ac. clavulanico (distretti)	Attuazione controllo	bilanci	bilanci

certificatod) Contenimento liste di attesa

La Monasterio, centro di alta specialità, di fatto si fa carico anche di fronteggiare una domanda di prestazioni di primo livello, sia per quanto attiene alla cardiologia ed alla pneumologia in età adulta, che per quanto attiene alla cardiologia pediatrica, oltre che – in parte – per l’imaging diagnostico.

Già nel corso degli anni precedenti si sono posti in essere interventi innovativi, quali il coinvolgimento dei medici di medicina generale e dei pediatri di libera scelta, fornendo riferimenti costanti per consulenze ed urgenze; inoltre, più recentemente, si è realizzata revisione complessiva dell’offerta ambulatoriale con la completa distinzione tra primi contatti e contatti successivi (per controlli o approfondimenti) prevedendo che, al termine del primo accesso, l’eventuale successiva visita od esame sia fissato direttamente in modo da evitare che l’utente debba nuovamente contattare la struttura.

Sempre in ambito ambulatoriale è stato realizzato un sistema di messaggistica che rammenta all’utenza la prenotazione effettuata pochi giorni prima della data prevista per l’accesso, in modo da ridurre sostanzialmente la presenza di slot rimasti non utilizzati: l’utente, con il memo inviato, viene infatti invitato ad effettuare la disdetta qualora per qualsiasi motivo non preveda di effettuare la prestazione prenotata e lo slot reso libero viene prontamente prenotato per altri pazienti.

È stata, inoltre, realizzata e diffusa una *app* aziendale per favorire le attività di prenotazione ma anche di gestione dei documenti, quali referti e impegnative al fine di ridurre i disagi per i pazienti e gli accessi non necessari alle strutture ospedaliere.

Nel 2022 l'Ente è chiamato a dare un ulteriore contributo al SSR in termini di offerta di primo livello, di implementazione delle attività ambulatoriale in tele-visita, ma anche di sviluppo di sistemi di refertazione remota.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE
Monitoraggio sistema di prenotazione	Mantenimento della distinzione tra percorso per accesso alle prime visite e per prenotazione dei controlli	Mantenimento della distinzione tra percorso per accesso alle prime visite e per prenotazione dei controlli	Mantenimento della distinzione tra percorso per accesso alle prime visite e per prenotazione dei controlli
Monitoraggio CUP	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
Rispetto tempi di attesa PRGLA (prime visite)	90%	90%	90%
Rispetto tempi di attesa PRGLA (diagnostica)	90%	90%	90%
Catchment index (prestazioni prenotate/prestazioni prescritte)	75%	75%	75%

e) Soddisfazione dell'utenza

La Monasterio è particolarmente attenta alla relazione con l'utenza e ad attuare tutte le iniziative di carattere organizzativo o logistico che possano migliorare la soddisfazione di coloro che si rivolgono alle proprie strutture ospedaliere per prestazioni in regime ambulatoriale o di ricovero.

I risultati fino ad oggi ottenuti sono sicuramente di grande soddisfazione, come testimoniato dalle periodiche indagini sul gradimento dei pazienti realizzate dal Laboratorio MeS della Scuola "S. Anna" per conto della Regione Toscana.

Da questo punto di vista, pertanto, ci si pone l'obiettivo di un complessivo mantenimento dei risultati raggiunti. Ciò non significa, peraltro, assenza di iniziative, bensì costante attenzione alle esigenze dell'utenza, alle sue proposte e segnalazioni: si riportano di seguito, pertanto, gli obiettivi posti per il triennio.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE
Monitoraggio dei reclami	Informativa alla Direzione sui singoli reclami e monitoraggio annuo	Informativa alla Direzione sui singoli reclami e monitoraggio annuo	Informativa alla Direzione sui singoli reclami e monitoraggio annuo
Possibilità di contatto ed accesso	Miglioramento dell'accessibilità alla prenotazione per pazienti e MMG e PLS	Miglioramento dell'accessibilità alla prenotazione per pazienti e MMG e PLS	Miglioramento dell'accessibilità alla prenotazione per pazienti e MMG e PLS
Accoglienza ed informazione	Consolidamento delle iniziative attuate per migliorare l'accoglienza e la prima informazione	Monitoraggio effetti delle iniziative attuate ed adozione correttivi migliorativi	Monitoraggio effetti delle iniziative attuate ed adozione correttivi migliorativi
Indagine PREMS del Laboratorio MeS	Consolidamento delle attività necessarie per il regolare svolgimento dell'indagine	Monitoraggio andamento indagine anche in termini di partecipazione dei pazienti	Monitoraggio andamento indagine anche in termini di partecipazione dei pazienti

f) Sviluppi ICT

La Monasterio - come detto - ha negli anni ha sviluppato un sistema di completa informatizzazione della gestione clinica: si tratta sicuramente di uno dei sistemi più avanzati a livello nazionale ed internazionale, come dimostrato dai riconoscimenti ottenuti.

Lo sviluppo e l'innovazione in questo campo sono naturalmente continui e particolarmente rapidi: in merito è in corso la definizione di un piano complessivo delle attività che consenta, da una parte la sicurezza dei sistemi (sistemi di disaster recovery, realizzazione di un nuovo CED presso lo Stabilimento di Pisa, ecc.) e dall'altra lo sviluppo di ulteriori software e progetti innovativi nell'ambito dell'ICT in sanità, anche a supporto alla decisione clinica.

Negli ultimi anni la Monasterio ha proceduto al trasferimento tecnologico del sistema realizzato presso numerose strutture sanitarie della Regione: in merito nel triennio si prevede, da un lato di portare a termine l'informatizzazione degli ospedali dell'Area Vasta Nord-Ovest e dell'AOU "Meyer" e, dall'altro, di definire un accordo con dette Aziende e con l'ESTAR per la manutenzione dei sistemi implementati e la progettazione di ulteriori sviluppi.

Tenuto conto di quanto sopra e dell'enorme diffusione della sperimentazione della cartella clinica della Monasterio, l'obiettivo è quello di consolidare ulteriormente il sistema qualità applicato all'ICT e di favorire l'ulteriore evoluzione di strumenti di sanità digitale.

Di seguito gli obiettivi posti.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE
Sviluppi: Sviluppo ed operatività della cartella clinica per terapia intensiva	Conclusione sperimentazione	Messa in produzione	Mantenimento
Sviluppi: Cartella Clinica Elettronica C8	Conclusione sperimentazione	Messa in produzione	Mantenimento
Sviluppi: <i>app</i> aziendale	Ulteriori sviluppi e consolidamento	Ulteriori sviluppi e consolidamento	Mantenimento
Trasferimento tecnologico	Prosecuzione nel trasferimento nell'am-	Prosecuzione nel trasferimento nell'am-	Prosecuzione nel trasferimento nell'ambito dell'Area Vasta

	bito dell'Area Vasta Nord-Ovest e presso l'AOU "Meyer"	bito dell'Area Vasta Nord-Ovest e presso l'AOU "Meyer"	Nord-Ovest e presso l'AOU "Meyer"
GDPR	Valutazione interna dei sistemi informativi e basi dati in ottica GDPR	Realizzazione test di vulnerabilità	Monitoraggio
Certificazione software	Mantenimento certificazioni; Conclusione certificazione marcatura CE per in classe IIa/IIb.	Mantenimento certificazioni; Mantenimento certificazione marcatura CE per in classe IIa/IIb	Mantenimento certificazioni
Sanità Digitale: allineamento anagrafico regionale	Definizione allineamento	Mantenimento	Mantenimento
Sanità Digitale: Adozione sistema regionale SAP Hana	Rispetto cronoprogramma regionale	Mantenimento	Mantenimento
Sanità Digitale: progetto regionale zero code (punti prelievi)	Messa a regime	Mantenimento	Mantenimento
Sanità Digitale: dematerializzata ed eprescription	Completezza RFC 231: 70% Qualità RFC 231: 70%	Mantenimento	Mantenimento
Sanità Digitale: Alimentazione del FSE con la lettera di dimissione ospedaliera RFC 250	100%	100%	100%
Sanità Digitale: Media pesata principali errori riscontrati sul totale schede inviate (elenco errori da note questionario)	<= 1,2	<= 1,2	<= 1,2

LEA)			
Sanità Digitale: % televisite in follow-up	Incremento attività televisite	Mantenimento	Mantenimento
Riorganizzazione per linee di attività: Ricerca e Innovazione	Ridefinizione dell'assetto organizzativo Definizione di un piano operativo	Sviluppo del piano operativo	Mantenimento

g) Collaborazione con Università ed Enti di Ricerca

Da sempre la Monasterio ha teso a sviluppare collaborazioni in ambito sanitario, formativo e di ricerca con soggetti pubblici e privati coerentemente con la missione dell'Ente che coniuga assistenza specialistica, attività di ricerca e sperimentazione ed alta formazione: da questo punto di vista, negli anni, il credito istituzionale e le collaborazioni realizzate sono costantemente cresciuti.

In particolare di notevole rilievo sono le collaborazioni con la Scuola Superiore "S. Anna" di Pisa, l'Università di Pisa, la Scuola Normale ed IMT, ma anche con numerose Università ed Enti di Ricerca nazionali ed esteri.

Particolarmente sviluppate sono le collaborazioni esistenti con il CNR, e segnatamente con l'Istituto di Fisiologia Clinica che costituisce partner privilegiato per tutte le attività di ricerca ed innovazione svolte dalla Monasterio.

Per il triennio in argomento, si prevede che il riconoscimento della Monasterio quale IRCCS promuoverà in maniera sostanziale il consolidamento con gli Enti della ricerca.

Di seguito gli obiettivi posti per il triennio 2022-2024.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE
Rapporti con Enti di Ricerca	Riprogettazione del rapporto con CNR, in virtù del consolidamento IRCCS	Mantenimento	Mantenimento

Collaborazioni con Università e Scuole Superiori	Riprogettazione del rapporto con UNIFI e Scuola Sant'Anna, in virtù del consolidamento IRCCS	Mantenimento	Mantenimento
Collaborazioni con Università e Scuole Superiori	Potenziamento dell'integrazione in relazione alle attività sperimentali e formative	Mantenimento	Mantenimento

h) Consolidamento attività di ricerca ed innovazione

Uno degli obiettivi trasversali alle varie strutture dell'Ente è senz'altro relativo alle attività di innovazione e ricerca.

Nel corso del biennio scorso, in merito, si è dato corso ad una serie di interventi volti ad incrementare le collaborazioni per attività di ricerca, in particolare con l'Istituto di Fisiologia Clinica CNR e con la Scuola Superiore "S. Anna", ed a realizzare strutture congiunte tese proprio al potenziamento delle attività scientifiche e dell'acquisizione di finanziamenti in tali ambiti (v. la costituzione di un ufficio congiunto per la gestione delle attività di ricerca, dallo scouting alla rendicontazione, e per le sperimentazioni cliniche e gli studi osservazionali).

Importante anche l'accordo di collaborazione con la Fondazione Toscana Life Sciences volto a favorire lo sviluppo, la promozione e la valorizzazione delle attività di sperimentazione clinica e di ricerca sperimentale, clinica e biomedica dell'Ente.

In relazione ai recenti interventi di riassetto organizzativo, nel prossimo triennio si intende dar corso ad un attento censimento degli ambiti di ricerca e di innovazione in cui i vari settori dell'Ente operano o collaborano ed ad un'analisi volta a realizzare sinergie ma, soprattutto, ad evidenziare e sviluppare potenzialità tuttora inespresse anche nella prospettiva dell'ottenimento del riconoscimento quale IRCCS.

Di seguito, pertanto, si riportano gli obiettivi posti.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE

IRCCS	Ottenimento riconoscimento	Trasformazione Ente e messa a regime	Mantenimento
Attività di ricerca	Sviluppo delle attività di analisi e di valutazione risultati della ricerca sia in termini di produzione scientifica che di partecipazione a bandi competitivi	Implementazione di un sistema di misurazione condiviso e di un piano di valorizzazione delle attività	Mantenimento
Attività di innovazione	- Revisione dell'assetto organizzativo sulla base della progettualità definita nel piano strategico.	- Puntuale analisi delle attività svolte e definizione di un progetto aziendale - Implementazione di un sistema di misurazione condiviso e di un piano di valorizzazione	Mantenimento
Sperimentazioni cliniche e studi osservazionali: revisione sistema di gestione	Evoluzione dell'attuale sistema di gestione, previa analisi dello stesso, anche alla luce delle nuove indicazioni regionali	Attuazione del nuovo sistema di gestione	Monitoraggio ed adeguamento modalità di gestione
Collaborazione con IFC-CNR per quanto attiene all'ufficio grant ed all'ufficio gestione sperimentazioni cliniche e studi osservazionali	Monitoraggio efficacia e mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
Field weighted citation impact (FWCI) per dirigenti	Valutazione > 3	Valutazione > 3	Valutazione > 3
% di dirigenti medici produttivi	Valutazione > 3	Valutazione > 3	Valutazione > 3
Caricamento studi in piattaforma CRMS della fattibilità locale	Valutazione > 3	Valutazione > 3	Valutazione > 3

<p>per il 100% degli studi e del contratto per il 100% degli studi che prevedono contratto.</p>			
<p>Scostamento del tempo medio rispetto ai 3 gg dall'espressione del parere del Comitato Etico competente previsti dalla norma (DM 08/02/2013 art. 2 punto 9) per la stipula dei contratti economici per studi profit farmacologici interventistici e osservazionali (al netto dei tempi dell'azienda farmaceutica).</p>	<p>Valutazione > 3</p>	<p>Valutazione > 3</p>	<p>Valutazione > 3</p>

i) Prevenzione della corruzione e politiche di trasparenza

La Monasterio persegue l'opera di attuare e mantenere un efficace sistema di prevenzione della corruzione, come previsto dalla L. 190/2012, dal D.lgs. n. 33/2013, dai Piani Nazionali Anticorruzione (in particolare, come prescritto dall'ANAC, dal PNA 2019-2021), oltre che dai provvedimenti emanati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

La politica di prevenzione della corruzione e di attuazione della trasparenza e integrità, prevista nel Piano triennale dell'Ente, è volta a consentire l'emersione delle attività a rischio di corruzione che viene presidiata mediante l'adozione o l'implementazione delle misure di prevenzione individuate.

L'Ente è, quindi, impegnato nel mantenimento e nell'attuazione delle principali misure di prevenzione previste nel proprio documento di programmazione, quali la formazione al

personale, la gestione dei conflitti di interessi e la piena attuazione della trasparenza, intesa come accessibilità totale a tutte le informazioni riguardanti le attività dell'Ente e l'impiego delle risorse.

Per quanto riguarda la trasparenza, si sottolinea come gli adempimenti informativi previsti siano stati, in larga misura, osservati e rispettati e che si prosegue nell'intento di mantenere il flusso informativo tra i responsabili delle articolazioni dell'Ente, rafforzando il monitoraggio sui dati, sui documenti e sulle informazioni pubblicate, al fine di assicurarne l'aggiornamento e l'allineamento con le disposizioni normative, attraverso la redazione di un *report* mensile.

Di seguito, nel dettaglio, gli obiettivi posti:

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE
Aggiornamento annuale del P.T.P.C. (inclusa la sezione trasparenza)	Mantenimento ed eventuale adeguamento	Mantenimento ed eventuale adeguamento	Mantenimento ed eventuale adeguamento
Gestione e monitoraggio sul conflitto di interessi e delle cause di inconferibilità ed incompatibilità	Mantenimento ed eventuale adeguamento	Mantenimento ed eventuale adeguamento	Mantenimento ed eventuale adeguamento
Monitoraggio sui dati pubblicati sul sito istituzionale	Mantenimento ed eventuale adeguamento	Mantenimento ed eventuale adeguamento	Mantenimento ed eventuale adeguamento
Gestione delle richieste di accesso civico	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
Formazione	Proseguimento nelle attività di formazione del personale	Revisione del fabbisogno formativo ed ulteriore sviluppo di interventi di formazione	Revisione del fabbisogno formativo ed ulteriore sviluppo di interventi di formazione

I) Comunicazione

La Monasterio ha avviato solo recentemente un sistema organizzato di comunicazione istituzionale.

Ciò nonostante il credito acquisito dall'Ente è cresciuto gradualmente, grazie ai risultati conseguiti in termini di qualità degli esiti, capacità di innovazione in ambito clinico e tecnologico e di soddisfazione dell'utenza e grazie anche ad uno sforzo di diffondere gli eventi organizzati ed i risultati delle attività cliniche e di innovazione e ricerca, sia all'interno che all'esterno della Monasterio.

Si ritiene, in ogni caso, assolutamente strategico per l'Ente dare corso alla realizzazione di un piano di comunicazione strategico e operativo che, oltre a consentire un rafforzamento dell'identità e dell'immagine dell'Ente possa contribuire a darne visibilità anche al di fuori dei confini regionali e nazionali, oltre che ad effettuare politiche di fund raising.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE
Realizzazione nuovo portale	Mantenimento ed eventuale adeguamento	Mantenimento ed eventuale adeguamento	Mantenimento ed eventuale adeguamento
Campagna comunicazione social	Consolidamento strategia multicanale	Sviluppo	Mantenimento ed eventuale adeguamento
Ufficio Stampa	Consolidamento	Consolidamento	Mantenimento ed eventuale adeguamento

m) Investimenti

In considerazione della particolare natura della Monasterio e della necessità di promuovere l'innovazione e l'ammodernamento delle tecnologie e delle strutture, l'Ente, in coerenza con le indicazioni e i finanziamenti regionali, ha attuato una politica di investimento volta a rafforzare il ruolo di centro specialistico di 3° livello nella cardiologia

interventistica e della cardiocirurgia, pediatrica ed adulti, e della diagnostica per immagini.

Da questo punto di vista sono in corso confronti a livello regionale tesi a definire l'entità dei finanziamenti in conto capitale per il prossimo triennio, sia in relazione al PNRR, che in attuazione dell'art. 20 della L. n. 67/88.

In particolare si riportano di seguito gli obiettivi strategici posti.

	2022	2023	2024
OBIETTIVO	INDICATORE	INDICATORE	INDICATORE
Realizzazione nuovo blocco operatorio c/o Ospedale del Cuore	Completamento e messa in funzione	Avvio attività	Consolidamento operativo delle attività
Realizzazione Radiofarmacia c/o Ospedale San Cataldo-CNR	Realizzazione e completamento	Avvio attività	Consolidamento operativo delle attività
Medicina nucleare digitale c/o Ospedale San Cataldo-CNR	Acquisto nuova PET	Potenziamento attività diagnostica e di ricerca nel settore	Potenziamento attività diagnostica e di ricerca nel settore
Biobanca c/o Ospedale del Cuore	Realizzazione e definizione di un piano di sviluppo	Messa in funzione e attuazione del piano di sviluppo	Sviluppo delle attività e delle collaborazioni scientifiche
Nuova Terapia Intensiva Adulti c/o Ospedale del Cuore	Avvio Progettazione	Indizione e completamento di procedure di affidamento	Realizzazione
Ampliamento Ospedale San Cataldo-CNR	Avvio Progettazione	Realizzazione	Inaugurazione spazi e ridefinizione aree di pertinenza dell'Ente e dell'IFC-CNR
Realizzazione di interventi di adeguamento antisismico e antincendio dell'Ospedale del Cuore	Affidamento e conclusione progettazione	Avvio lavori	Conclusione lavori

Realizzazione nuovo laboratorio TAC	Realizzazione spazio e installazione Tac Photon Counting	Consolidamento Attività clinica e di ricerca	Consolidamento Attività clinica e di ricerca
PNRR	Rispetto del piano regionale	Rispetto del piano regionale	

6. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

L'Ente, come detto, dispone di un sistema di completa informatizzazione clinica e gestionale che assicura un supporto di fondamentale importanza al sistema di governo rendendo disponibili in tempo reale le informazioni relative agli indicatori di efficienza, efficacia ed appropriatezza clinica nonché consentendo un costante monitoraggio dei principali indicatori economici relativi alle attività sanitarie erogate.

Il processo di budgeting nel tempo è stato affinato in modo da rendere il più possibile accessibili dati ed informazioni ai Responsabili di struttura e ciò ha fatto sì che i momenti di periodico monitoraggio costituiscano momenti di confronto e valutazione degli scostamenti sulla base di dati ed informazioni già noti.

Il sistema di valutazione adottato dall'Ente prevede:

- 1) la misurazione e valutazione della struttura organizzativa;
- 2) la misurazione e valutazione della prestazione individuale nelle sue due dimensioni:
 - obiettivi individuali
 - comportamenti e competenze individuali

In merito alla valutazione della performance individuale, l'Ente ha implementato un sistema, definitivamente entrato a regime dal 2014, in linea con le normative nazionali e degli indirizzi forniti in materia da parte della Regione Toscana.

Detto sistema è finalizzato alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate e tende a:

- supportare i singoli dipendenti nel miglioramento continuo della propria professionalità;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e dell'Ente nel suo insieme;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane, grazie al riconoscimento del merito.

Il sistema è ispirato ai principi di:

- trasparenza dei criteri utilizzati e dei risultati della valutazione
- informazione adeguata e partecipazione del valutato al procedimento
- elevato grado di oggettività della misurazione delle performance, soprattutto sulle componenti strettamente legate al trattamento accessorio individuale
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione di prima istanza
- garanzia di una valutazione di seconda istanza, su richiesta del valutato.