

**Servizio Sanitario Nazionale**

*Regione Piemonte*

**AZIENDA OSPEDALIERA  
ORDINE MAURIZIANO DI TORINO**



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA'  
ED ORGANIZZAZIONE  
(P.I.A.O.)**

**TRIENNIO 2025 - 2027**

# Sommario

INTRODUZIONE.....	5
1. SCHEDA ANAGRAFICA.....	8
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE ED ANTICORRUZIONE.....	10
2.1. VALORE PUBBLICO.....	10
2.1.1. QUALITA' ED APPROPRIATEZZA DELLE CURE.....	14
Implementazione dell'attuale attività del Day Service Medico.....	14
Aumento dell'offerta chirurgica ospedaliera e degli skills degli operatori, con attività chirurgica robotica.....	14
Ampliamento dell'organico dell'attuale Team Infettivologico aziendale.....	14
2.1.2. UMANIZZAZIONE DELLE CURE.....	14
Riduzione dei tempi di attesa alla visita medica presso il Pronto Soccorso.....	14
Progetto Nido Aziendale.....	14
Convenzione con Federalberghi.....	16
Customer Satisfaction.....	16
2.1.3 ACCESSIBILITA' ED EQUITA' DELLE CURE.....	17
Sostituzione sito Internet con implementazione di nuovi strumenti digitali.....	17
Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE).....	18
Misure di cybersicurezza.....	19
Parcheggi gratuiti per pazienti terapia oncologica.....	21
2.1.4. INTEGRAZIONE DELLE CURE E PRESA IN CARICO.....	21
Riapertura degli 8 posti letti in Recupero e Riabilitazione Funzionale (RRF).....	21
PoliNet "Progetto per l'ottimizzazione della gestione dei pazienti Politerapici attraverso lo sviluppo di Network multidisciplinare H-T e Tecnologie di sanità digitale (e-Health)".....	21
2.1.5. PROMOZIONE DELLA SALUTE E APERTURA AL TERRITORIO.....	22
Progetto "La storia che cura".....	22
Promozione della salute sul territorio.....	22
2.1.6. SOSTENIBILITA' PERSONALE E CLIMA ORGANIZZATIVO.....	25
Avviamento operativo "lavoro agile".....	25
Progetto Teatro Sociale – Gruppo Salutearte – Comitato Aziendale di Promozione della Salute.....	26

Progetto Rito Laico – Giardino Parlante.....	27
Gruppo di lavoro “Voler Viver Sani” .....	27
2.1.7. SOSTENIBILITA’ AMBIENTALE.....	30
Installazione di nuovo impianto di Trigenerazione presso l’Ospedale Mauriziano Umberto I di Torino.....	30
Piano degli Spostamenti Casa – Lavoro.....	31
2.1.8. ALTRE MISURE AZIENDALI.....	32
Piano delle Azioni Positive.....	32
2.2. PERFORMANCE.....	33
2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	36
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	40
3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	40
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE - POLA.....	43
3.3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE.....	44
3.3.1. FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	45
4. MONITORAGGIO.....	46
4.1. - 2. MONITORAGGIO VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE.....	46
4.3. MONITORAGGIO ANTICORRUZIONE.....	47
4.4. MONITORAGGIO ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	48

## **Elenco Allegati:**

### **Sezione 2.1.7 SOSTENIBILITA' AMBIENTALE**

- 2.1.7\_ Piano Spostamenti Casa\_Lavoro 2023.pdf

### **Sezione 2.1.8 ALTRE MISURE AZIENDALI**

- 2.1.8\_ Piano delle Azioni Positive 2025\_2027.pdf

### **Sezione 2.2 PERFORMANCE**

- 2.2\_ Piano della Performance 2024\_2026.pdf
- 2.2\_ Sintesi Piano Strategico 2023\_2025.pdf

### **Sezione 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA**

- 2.3\_ Piano triennale Prevenzione Corruzione 2025-2027.pdf
- 2.3\_ Allegato A\_ Misure\_Specifiche\_2025.pdf
- 2.3\_ Allegato B\_ Misure\_Generali\_2025.pdf
- 2.3\_ Allegato C\_ Misure di trasparenza.pdf
- 2.3\_ Allegato 1\_ modello organizzativo e soggetti interni.pdf
- 2.3\_ Allegato 2\_ mappatura dei processi.pdf
- 2.3\_ Allegato 3\_ valutazione del rischio.pdf

### **Sezione 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

- 3.1\_ Articolazione aziendale\_ Elenco strutture.pdf
- 3.1\_ Posti letto.pdf

### **Sezione 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE - POLA**

- 3.2\_ Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2025\_2027.pdf
- 3.2\_ POLA accordo individuale\_ schede progetto-verifica-report 2025.pdf

### **Sezione 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE**

- 3.3\_ Piano Triennale Fabbisogni del Personale\_2023\_2025.pdf
- 3.3\_ Dotazione organica al 31.12.2024.pdf

#### **Sezione 3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE**

- 3.3.1\_ Piano Formativo 2025.pdf

## INTRODUZIONE

Il decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021 *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), e per l’efficienza e la giustizia”* convertito, con modificazioni, in Legge n. 113 del 6 agosto 2021, ha introdotto nel nostro ordinamento il “Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO”, che deve essere adottato dalle pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, da pubblicarsi entro il 31 gennaio di ogni anno.

Con Decreto del Presidente della Repubblica n. 81 del 30 giugno 2022, rubricato *“Regolamento recante l’individuazione e l’abrogazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”*, si è data attuazione alle previsioni normative del D.L. 80/2021.

Il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione contiene una programmazione articolata sul triennio successivo, che viene aggiornata annualmente entro il 31 gennaio.

Tale strumento mira ad assicurare la trasparenza dell’attività amministrativa, nonché a migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedendo alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Per realizzare tutto ciò in un unico testo programmatico, il PIAO assorbe e declina in modo integrato e razionalizzato:

- il **Piano della Performance**, che individua gli obiettivi specifici ed annuali e definisce le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**, che individua le modalità attuative del lavoro agile e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, coinvolgendo inoltre i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative
- il **Piano della Formazione**, che individua gli obiettivi formativi annuali;

- il **Piano Triennale del Fabbisogno del Personale**, che definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse;
- il **Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)**, documento con cui ogni amministrazione o ente individua il proprio grado di esposizione al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi volti a prevenire il rischio.

Il presente Piano rappresenta, quindi, un testo unico di pianificazione che mira a creare interconnessioni tra i differenti atti di indirizzo precedentemente previsti. In tale prospettiva, i Piani non sono più documenti specifici con obiettivi propri, ma parti di un'unica programmazione nella quale si declinano i comuni obiettivi.

In particolare, il Piano definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- gli strumenti ed obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingenerizzare ogni anno;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Tutto ciò detto, risulta però necessario evidenziare, come già fatto negli anni precedenti, che il PIAO può trovare un limite nella stretta interdipendenza che esiste tra alcuni atti programmatici dell'Azienda e le indicazioni regionali sugli stessi, come per esempio avviene nel caso del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, che necessita a monte della fissazione del Tetto di spesa annuale per le risorse umane, o anche del Piano della Performance, che non può naturalmente prescindere dagli obiettivi annuali di attività assegnati ai Direttori Generali. Di fatto, quindi, la peculiare natura dell'Azienda Sanitaria si riflette sulla stessa politica di individuazione e

perseguimento del Valore Pubblico, che è solo parzialmente gestibile in modo autonomo dalla singola Azienda sanitaria.

Si ribadisce infine che alcuni connotati istituzionali dell'Azienda Sanitaria già comprendono in parte elementi e valori che assumono una certa rilevanza ai fini del PIAO: si pensi ad esempio all'Atto Aziendale in relazione agli obiettivi e alla *mission* aziendale o al Piano di Organizzazione in relazione alla struttura organizzativa dell'Azienda.

## 1. SCHEDA ANAGRAFICA

L'Azienda Sanitaria Ospedaliera (A.O.) denominata Ordine Mauriziano di Torino è stata istituita, ai sensi della Legge Regionale Piemontese n. 39 del 24 dicembre 2004, con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 5 del 24 gennaio 2005.

L'A.O. ha sede legale in via Magellano n. 1, 10128, Torino.

Il codice fiscale nonché Partita Iva dell'Azienda Sanitaria Ospedaliera è 09059340019.

I ruoli direttivi aziendali sono attualmente rivestiti come segue:

**Direttore Generale** – Dott.ssa Franca Dall'Occo

**Direttore Amministrativo** – Dott.ssa Ada Chiadò

**Direttore Sanitario** – Dott.ssa Maria Carmen Azzolina

All'Azienda Ospedaliera afferisce il presidio ospedaliero “Umberto I” di Torino.

Il logo aziendale è costituito dalla croce della “Sacra Religione ed Ordine Militare dei Santi Maurizio e Lazzaro”, ricevuta da Emanuele Filiberto di Savoia l'11 febbraio 1573, in attuazione della Bolla “Pro commissa nobis”, con la quale il Papa Gregorio XIII univa la “Milizia Spedaliera Gerosolimitana di San Lazzaro” alla “Religione di San Maurizio”.



Nel rispetto della peculiarità storico-sociale dell'Ordine Mauriziano, scopo e missione dell'Azienda Ospedaliera corrisponde alla presa in carico dei bisogni di salute in fase acuta, in fase cronica nonché delle “patologie inguaribili”, delle persone che si rivolgono al Presidio ospedaliero “Umberto I” di Torino. Nell'adempimento di quanto detto, l'Azienda si attiene alle conoscenze scientifiche costantemente aggiornate, ottimizzando le risorse disponibili, attraverso l'integrazione delle linee di comportamento comuni e condivise da tutte le strutture dell'Azienda tramite collaborazione con operatori sanitari del territorio, nel rispetto della programmazione sanitaria regionale.

L'Atto Aziendale dell'A.O. Ordine Mauriziano di Torino elenca in modo puntuale e preciso i principi su cui l'organizzazione aziendale è fondata, che sono in particolare:

- a) sviluppo del processo di aziendalizzazione, attraverso modelli organizzativi improntati a principi imprenditoriali attenti ai bisogni della popolazione ed al rispetto delle risorse economico-finanziarie disponibili;
- b) modelli organizzativi idonei a facilitare una diffusa pratica di clinical governance, anche attraverso la valorizzazione del Collegio di Direzione, dei Dipartimenti e di altri organismi consultivi e di proposta;
- c) flessibilità organizzativa, uso appropriato delle risorse disponibili, umanizzazione e personalizzazione dell'assistenza, miglioramento del livello di appropriatezza dei ricoveri, miglioramento dell'assistenza specialistica ambulatoriale, sviluppo day hospital e day surgery, razionale organizzazione dell'emergenza/urgenza;
- d) individuazione dei centri di autorità e delle corrispondenti linee di responsabilità; individuazione delle strutture organizzative e delle connesse dotazioni organiche sulla base dell'effettivo fabbisogno nonché delle eventuali prescrizioni normative di rilievo nazionale e regionale;
- e) valorizzazione delle risorse umane e professionali, attivazione di idonei percorsi formativi;
- f) garanzia della legittimità, imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa, tutela e partecipazione dei cittadini, delle loro organizzazioni, delle forze sociali e degli organismi di volontariato, esaustività, tempestività e diffusione dell'informazione e della comunicazione istituzionale;
- g) sviluppo della dipartimentalizzazione secondo le funzioni attribuite all'Azienda dalla programmazione regionale;
- h) programmazione degli acquisti con sviluppo di adeguati strumenti di rilevazione e controllo nell'utilizzo delle risorse;
- i) attuazione della distinzione tra potere di indirizzo, programmazione e controllo rispetto ai compiti e alle responsabilità proprie della dirigenza;
- j) sviluppo della comunicazione aziendale interna ed esterna anche al fine di facilitare il cittadino nel corretto utilizzo dei servizi.

Il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione, compreso il presente aggiornamento, è stato pertanto redatto nel rispetto dei principi aziendali elencati.

## **2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE ED ANTICORRUZIONE**

Il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione è uno strumento di programmazione strategica introdotto nel contesto delle pubbliche amministrazioni italiane per semplificare ed integrare la gestione delle attività, delle risorse umane e organizzative, promuovendo una visione unitaria e orientata al raggiungimento di obiettivi di valore pubblico (capacità delle pubbliche amministrazioni di generare benefici concreti e tangibili per i cittadini, le imprese e il territorio).

La presente Sezione è articolata in modo tale da descrivere le decisioni strategiche della Direzione dell'A.O. Ordine Mauriziano di Torino. Il capitolo 2.1 è incentrato sulle componenti di Valore Pubblico individuate come prioritarie dall'Azienda. Si prosegue con il capitolo 2.2, dedicato alla Performance, intrinsecamente legata alla realizzazione delle Azioni nelle quali le componenti di Valore Pubblico sono state declinate. Si conclude infine con il capitolo 2.3, rivolto alle misure di trasparenza e di contrasto alla corruzione, in cui la realizzazione delle Azioni programmate per il perseguimento delle componenti di Valore Pubblico selezionate si realizza nella salvaguardia dell'integrità pubblica.

### **2.1. VALORE PUBBLICO**

La creazione di valore pubblico è definita dalle Linee Guida del Dipartimento Funzione Pubblica del 2017 come *“miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio”*<sup>1</sup>.

L'accezione di creazione di Valore Pubblico ha in verità connotazioni più ampie, consistendo nell'incremento del livello di benessere economico, sociale, ambientale e sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto alle condizioni di partenza.

La Direzione Strategia dell'Azienda opera una selezione tra le varie componenti di Valori Pubblico, stabilendo la priorità tra le stesse. In secondo luogo, tali componenti vengono declinate nei vari Ambiti di applicazione, concretizzandosi in Azioni programmate dall'Azienda. In questo modo, le attività in cui vengono tradotte le componenti di Valore Pubblico diventano misurabili. Ciò permette quindi di verificarne un miglioramento durante un lasso di tempo prestabilito.

In particolare, le Azioni che si vanno ad illustrare sono da misurarsi nell'arco temporale del triennio 2025-2027, annualità cui il presente P.I.A.O. si riferisce.

---

<sup>1</sup> Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento di Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance – Linee guida per il Piano della performance – N. 1 Giugno 2017

Per favorire la rapidità di consultazione, viene riportata la tabella delle componenti di Valore Pubblico perseguite, con corrispondenti Ambiti in cui l’Azienda intende intervenire, Azioni programmate per la loro realizzazione, centri di Responsabilità per ogni attività, percentuale di attuazione dell’Azione per ogni annualità del triennio in esame e localizzazione di tale Azione del documento in consultazione.

Componenti di Valore Pubblico	Ambiti	Azioni	Responsabilità	Localizzazione nel P.I.A.O.
Qualità ed appropriatezza delle cure	Potenziamento strutturale	Implementazione dell’attuale attività del Day Service Medico	Dip. Area Medica	All. 2.2 Sintesi Piano Strategico 2023_2025.pdf
		Aumento dell’offerta chirurgica ospedaliera e degli skills degli operatori, con attività chirurgica robotica	Dip. Area Chirurgica	All. 2.2 Sintesi Piano Strategico 2023_2025.pdf
	Ampliamento del personale	Ampliamento dell’organico dell’attuale Team Infettivologico aziendale	Dip. Area Medica	All. 2.2 Sintesi Piano Strategico 2023_2025.pdf
Umanizzazione delle cure	Diminuzione tempi di attesa	Riduzione dei tempi di attesa alla visita medica presso il Pronto Soccorso	Dip. Emergenza e Accettazione – S.C. Me.C.A.U.	All. 2.2 Sintesi Piano Strategico 2023_2025.pdf
	Sostegno ai pazienti, alle loro famiglie e ai dipendenti	Progetto Nido Aziendale	S.C. Neonatologia e pediatria	Par. 2.1.2
		Convenzione con Federalberghi	Ufficio Comunicazione Interna	Par. 2.1.2
		Progetto Rito Laico – ora Progetto Giardino Parlante	Comitato Aziendale della Promozione della Salute	Par. 2.1.6
	Dialogo con l’utenza	Customer Satisfaction	QRRE	Par. 2.1.2
Accessibilità ed equità delle cure	Accessibilità digitale	Sostituzione sito Internet con implementazione nuovi strumenti digitali	S.C. Sistemi Informativi	Par. 2.1.3
Fascicolo Sanitario Elettronico – FSE 2.0		S.C. Sistemi Informativi	Par. 2.1.3	
Misure di cybersicurezza		S.C. Sistemi Informativi	Par. 2.1.3	
	Accessibilità fisica per soggetti fragili	Parcheggi gratuiti riservati a pazienti in terapia oncologica	Commissione Az. Parcheggi	Par. 2.1.3
Integrazione delle cure e presa in carico	Continuità assistenziale - Multidisciplinarietà	Riapertura degli 8 posti letti in Recupero e Riabilitazione Funzionale	Dip. Area Medica	All. 2.2 Sintesi Piano Strategico 2023_2025.pdf
		PoliNet “Progetto per l’ottimizzazione della gestione dei pazienti Politerapici attraverso lo sviluppo di Network multidisciplinare H-T e Tecnologie di sanità digitale (e-Health)”	S.C. Farmacia	All. 2.2 Sintesi Piano Strategico 2023_2025.pdf

Componenti di Valore Pubblico	Ambiti	Azioni	Responsabilità	Localizzazione nel P.I.A.O.
Promozione della salute e coinvolgimento del territorio	Promozione come coinvolgimento del personale	Progetto "La storia che cura"	Comitato Az. Promozione della Salute	Par. 2.1.5
	Promozione come coinvolgimento del territorio	Eventi di promozione della salute dedicati al territorio	Ufficio Comunicazione Interna	Par. 2.1.5
Sostenibilità personale e clima organizzativo	Miglioramento rapporto vita – lavoro	Avviamento operativo "lavoro agile"	S.C. Sistemi Informativi - S.S. Controllo di Gestione	All. 2.2 Sintesi Piano Strategico 2023_2025.pdf
	Salute fisica e mentale del personale	Teatro Sociale	Comitato Az. Promozione della Salute	2.1.6
		Gruppo aziendale "Voler Viver Sani"	Comitato Az. Promozione della Salute	2.1.6
Sostenibilità ambientale	Sostenibilità ambientale	Installazione nuovo impianto di Trigenerazione	S.C. Tecnico	2.1.7
		Piano Spostamenti Casa – Lavoro	Mobility Manager	All. 2.1.7_ Piano Spostamenti Casa_Lavoro 2023.pdf

Le Azioni programmate dall’Azienda sono spesso rivolte a differenti *stakeholders* e mirano alla realizzazione di diverse componenti di Valore Pubblico. Pertanto, collegare ogni Azione programmata ad un singolo componente di Valore Pubblico è estremamente limitante, oltre a non rispecchiare l’effettivo impatto della stessa. Segue dunque un’ulteriore tabella diversamente strutturata, in cui per ognuna delle Azioni programmate vi è l’indicazione di quali componenti di Valore Pubblico la stessa mira a soddisfare.

Componenti Di Valore Pubblico / AZIONI	Qualità ed appropriatezza delle cure	Umanizzazione delle cure	Accessibilità ed equità delle cure	Integrazione delle cure e presa in carico	Promozione della salute e coinvolgimento del territorio	Sostenibilità personale e clima organizzativo	Sostenibilità ambientale
Implementazione dell'attuale attività del Day Service Medico	✓	✓					
Aumento dell'offerta chirurgica ospedaliera e degli skills degli operatori, con attività chirurgica robotica	✓						
Ampliamento dell'organico dell'attuale Team Infettivologico aziendale	✓		✓				

Componenti Di Valore Pubblico AZIONI	Qualità ed appropriatezza delle cure	Umanizzazione delle cure	Accessibilità ed equità delle cure	Integrazione delle cure e presa in carico	Promozione della salute e coinvolgimento del territorio	Sostenibilità personale e clima organizzativo	Sostenibilità ambientale
Riduzione dei tempi di attesa alla visita medica presso il Pronto Soccorso	✓	✓	✓				
Progetto Nido Aziendale		✓	✓			✓	
Convenzione con Federalberghi		✓	✓				
Progetto Rito Laico – ora Progetto Giardino Parlante		✓			✓	✓	
Customer Satisfaction		✓			✓		
Sostituzione sito internet con implementazione nuovi strumenti digitali	✓		✓		✓		✓
Fascicolo Sanitario Elettronico – FSE 2.0	✓	✓	✓				✓
Misure di cybersicurezza		✓	✓				✓
Parcheggi gratuiti riservati a pazienti in terapia oncologica		✓	✓				
Riapertura 8 posti letto in Recupero e Riabilitazione Funzionale	✓			✓			
Progetto “PoliNet”	✓		✓	✓			
Progetto “La Storia che cura”		✓			✓	✓	
Eventi di promozione della salute dedicati al territorio			✓		✓		
Avviamento operativo “lavoro agile”						✓	✓
Progetto Teatro Sociale		✓				✓	
Gruppo aziendale “Voler Viver Sani”		✓			✓	✓	
Installazione nuovo impianto di Trigenerazione							✓
Piano Spostamenti Casa – Lavoro						✓	✓

Nei seguenti paragrafi si procede con una breve esposizione delle singole Azioni che l’A.O. Ordine Mauriziano di Torino intende realizzare nel triennio 2025 – 2027.

## **2.1.1. QUALITA' ED APPROPRIATEZZA DELLE CURE**

### **Implementazione dell'attuale attività del Day Service Medico**

Il fine è quello di offrire ai pazienti un'ampia gamma di servizi medici in un ambiente accogliente ed adeguato dal punto di vista logistico, di dotazione strumentale e di personale.

Consultabile in All. 2.2\_Sintesi Piano Strategico 2023\_2025.pdf, pag. 1.

### **Aumento dell'offerta chirurgica ospedaliera e degli skills degli operatori, con attività chirurgica robotica**

Consultabile in All. 2.2\_Sintesi Piano Strategico 2023\_2025.pdf,, pag. 8.

### **Ampliamento dell'organico dell'attuale Team Infettivologico aziendale.**

Utile a consentire una risposta adeguata alle richieste, in continuo aumento, di consulenza infettivologica delle SC dei Dipartimenti e delle UTI.

Consultabile in All. 2.2\_Sintesi Piano Strategico 2023\_2025.pdf, pag. 5.

## **2.1.2. UMANIZZAZIONE DELLE CURE**

### **Riduzione dei tempi di attesa alla visita medica presso il Pronto Soccorso**

Consultabile in All. 2.2\_Sintesi Piano Strategico 2023\_2025.pdf, pag. 19.

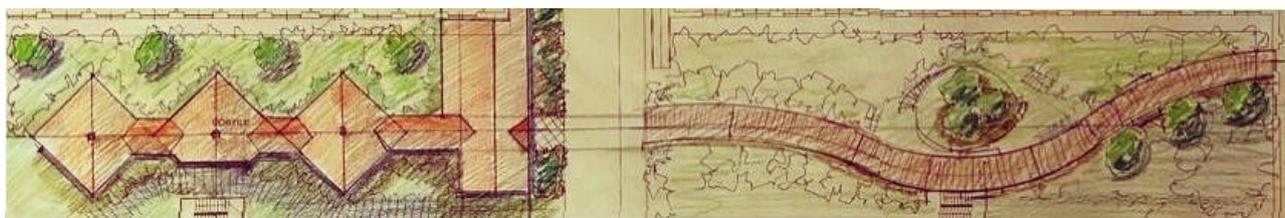
### **Progetto Nido Aziendale**

Con il progetto “L' Aquilone del Mauriziano: un servizio per i piccoli dedicato anche ai grandi”, l'Azienda Ospedaliera Ordine Mauriziano di Torino è risultata vincitrice del Bando per la realizzazione di un intervento di “Attivazione di servizi per la prima infanzia nel sistema sanitario piemontese” promosso dal Settore Politiche per le pari opportunità, diritti ed inclusione, progettazione ed innovazione sociale della Regione Piemonte.

La proposta progettuale nasce dalla necessità, da sempre molto sentita all'interno dell'Azienda, di attivare un asilo nido aziendale che permettesse ai dipendenti di conciliare meglio la vita familiare con quella lavorativa.

Il progetto si articola in tre punti principali, con l'ambizione di rappresentare un modello di integrazione tra i dipendenti, l'utenza afferente ai servizi sanitari e il territorio circostante:

- 1) la realizzazione di un servizio per la prima infanzia per i figli dei dipendenti sarà affiancata dalla disponibilità di un servizio protetto per i figli delle donne con patologia cronica (prevalentemente oncologica, immunologica/reumatologica e ginecologica), in ambiente specificamente progettato per prendersi cura dei lattanti e occupare con attività ludico-ricreative i bambini in età prescolare mentre le mamme sono occupate per l' esecuzione di visite ambulatoriali e/o terapie in regime di Day Hospital;
- 2) la realizzazione di un servizio di integrazione tra assistenza sanitaria e azioni di protezione sociale, in un'ottica di approccio specialistico multiprofessionale e al contempo personalizzato, oltre che *family centered* per i bambini con complessità medica/bisogni speciali (necessità di accesso frequente presso la struttura ospedaliera per accertamenti/visite mediche);
- 3) la riqualificazione di una significativa porzione di sedime all'interno dell'ospedale che verrà convertita in area verde, seguendo gli specifici criteri progettuali per la costituzione dei cosiddetti "healing Gardens", ovvero "giardini di cura", che sarà accessibile non solo all'utenza dell'ospedale ma anche ai cittadini.



Il progetto, come si vede dall'immagine soprastante, tratta dal primo bozzetto, si chiamerà L'Aquilone perché, oltre alla struttura dedicata alle attività ludico educative, è prevista la realizzazione di una lunga passerella (la coda dell'aquilone) all'interno di una porzione di cortile che verrà riqualificato e restituito alla sua originaria funzione di giardino.

Il progetto ha proprio l'ambizione di riportare all'attualità l'impostazione progettuale originaria dell'Ospedale Mauriziano che, a partire dalla sua realizzazione nel lontano 1881, ha visto il susseguirsi di svariate fasi tra costruzioni ed ampliamenti che si sono rese necessarie nell'ottica di un doveroso aggiornamento tecnico e assistenziale, ma che hanno sempre voluto tutelare l'identità architettonica e strutturale di un grande ospedale (primo complesso ospedaliero con tipologia "a padiglioni" del Regno d'Italia) in pieno centro cittadino, realizzato dall'Ordine Mauriziano secondo il progetto avanguardistico redatto dal Dott. Spantigati e dall'Arch. Ing. Perincioli, realizzato tra il 1881 ed il 1884.

### **Convenzione con Federalberghi**

In accordo con Federalberghi, l'A.O. Mauriziano di Torino ha stipulato una convenzione grazie alla quale ai parenti dei soggetti ricoverati nel Presidio Ospedaliero Umberto I di Torino è riservata una scontistica in fase di prenotazione presso le strutture ricettive che hanno aderito all'iniziativa.

Con la convenzione in commento, si mira a rendere più accessibile, per i parenti dei pazienti in cura, la permanenza nel capoluogo sabauda a fini di assistenza. In tale ottica, il paziente ha maggiore possibilità di ricevere sostegno e cura da parte di parenti o *caregivers* in genere.

### **Customer Satisfaction**

Per quanto attiene all'indagine sulla soddisfazione dell'utenza, l'A.O. Ordine Mauriziano di Torino ha istituito differenti strumenti. In particolare, vengono effettuate misurazioni del grado di soddisfazione dell'utenza, fondamentale strumento di verifica e di orientamento per la pianificazione di azioni di miglioramento continuo della qualità dei servizi forniti da parte dell'Azienda Sanitaria, in collaborazione con i dati periodici elaborati dal personale del servizio URP relativi alle segnalazioni, reclami ed elogi. Lo scopo dell'indagine è di:

- monitorare la qualità dell'assistenza erogata attraverso la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza dell'Ospedale rispetto alle diverse fasi del percorso assistenziale del servizio;
- effettuare un monitoraggio dell'andamento della qualità assistenziale che possa consentire alla Direzione dell'Ospedale e ai Responsabili delle U.U.O.O. di definire delle priorità in termini di possibili/eventuali azioni di miglioramento;
- promuovere una cultura della Qualità "partecipata" che coinvolga tutte le persone interessate nella produzione di un servizio di Qualità (Direzione, operatori, utenti).

A gennaio 2024 è iniziata una sperimentazione per validare il nuovo questionario, tale sperimentazione è stata condotta su 3 coorti differenti relative ai pazienti in ricovero ordinario, ambulatoriali e area materno – infantile. È stata eseguita una rivalutazione del questionario già in uso, che ha portato alla rimozione di alcuni elementi, alla riformulazione di alcune domande e all'inclusione di aspetti precedentemente ignorati. Il processo di validazione è stato condotto da un *team* multidisciplinare composto da Direzione Sanitaria, Direzione delle Professioni Sanitarie (Di.P.Sa), URP, Clinical Trial Unit, Funzione Qualità in collaborazione con il Dipartimento di Scienze della Sanità Pubblica e Pediatriche.

A partire dal 2025 il nuovo questionario sarà introdotto come parte integrante nella normale pratica di valutazione della *customer satisfaction*. Il questionario sarà compilabile dagli utenti mediante l'utilizzo di un QR CODE esposto nei locali comuni, inserito in una locandina, ove saranno riportate in breve le indicazioni alla sua compilazione. Il questionario è anonimo e i dati raccolti sono utilizzati solo in forma aggregata, ai sensi della normativa in materia di privacy, Regolamento UE 2016/679 del 27 aprile 2016.

Informativa completa reperibile all'indirizzo:

<https://www.mauriziano.it/informative-al-paziente/privacy> .

### 2.1.3 ACCESSIBILITA' ED EQUITA' DELLE CURE

#### **Sostituzione sito Internet con implementazione di nuovi strumenti digitali**

Gli obiettivi di accessibilità sono una serie di misure di natura tecnica e organizzativa che l'Azienda si prefigge di implementare per eliminare ogni forma di discriminazione nella fruizione dei servizi e delle informazioni. Potenziare l'accessibilità del paziente ai servizi che l'ospedale offre nel corso del triennio 2025-2027 potrà espletarsi con:

- La sostituzione del sito Internet che dovrà essere quanto più possibile aperto a tutti gli utenti-cittadini, inclusi coloro che a causa di una disabilità temporanea o permanente utilizzano tecnologie assistive per navigare sul web, come ad esempio gli *screen reader*. L'obiettivo è quello di dotarsi di un nuovo portale istituzionale, in linea con quanto previsto dalle indicazioni AGID presenti nelle Linee guida di design per i siti internet e i servizi digitali della PA e dagli obiettivi contenuti nelle misure PNRR collegate;
- Il potenziamento delle applicazioni di telemedicina per i pazienti che hanno impossibilità a muoversi dalla propria abitazione e/o a cui sono prescritti numerosi controlli. L'Azienda ha aderito al progetto regionale di Telemedicina. Nel corso del 2025 è previsto lo sviluppo di un'infrastruttura nazionale (Piattaforma Nazionale di Telemedicina – PNT) e di servizi regionali di telemedicina con l'obiettivo di assicurare che l'erogazione dei servizi attraverso la telemedicina avvenga in modo più equo e uniforme sul territorio nazionale. La procedura ha per oggetto quanto di seguito elencato:
  - Realizzazione dell'Infrastruttura Regionale di Telemedicina;

- Servizi di televisita: il professionista interagisce a distanza in tempo reale con il paziente, anche con il supporto di un *caregiver*, ma non costituisce mezzo esclusivo nella relazione medico-paziente;
- Teleassistenza: interazione a distanza tra il professionista sanitario e il paziente/*caregiver* per mezzo di una videochiamata alla quale si può, all'occorrenza, aggiungere la condivisione di dati, referti o immagini;
- Teleconsulto: il professionista interagisce a distanza con uno o più medici per dialogare, anche tramite una videochiamata, riguardo la situazione clinica di un paziente basandosi primariamente sulla condivisione telematica di dati clinici, di referti, di immagini e di documenti audiovideo riguardanti il caso specifico;
- Telemonitoraggio: viene tenuto sotto controllo medico il paziente classificato come a rischio di sviluppare determinate patologie oppure già affetto da patologie con significativo rischio di complicazioni rilevanti;
- Infrastruttura *cloud* basata su architettura *multi-tenant*.
- Il miglioramento/ottimizzazione della *form* di prenotazione per le prestazioni di Laboratorio Analisi eventualmente utilizzando algoritmi di Intelligenza Artificiale.

### **Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE)**

Il Fascicolo Sanitario Elettronico è un punto unico di accesso che raccoglie dati e documenti digitali di tipo sanitario e socio-sanitario generati da eventi clinici riguardanti l'assistito, riferiti a prestazioni erogate dal Servizio Sanitario Nazionale e da strutture sanitarie private.

In particolare, il FSE 2.0 diventerà:

- il punto unico ed esclusivo di accesso per tutti i cittadini ai servizi del SSN, indipendentemente dalla Regione di appartenenza;
- un ecosistema di servizi basati sui dati per consentire ai professionisti sanitari la diagnosi e la cura dei propri assistiti e per fornire un'assistenza sempre più personalizzata del paziente;
- uno strumento per le strutture e per le istituzioni sanitarie, le quali potranno utilizzare le informazioni cliniche per effettuare analisi di dati clinici e migliorare l'erogazione dei servizi sanitari.

Il Fascicolo Sanitario Elettronico 2.0 è integrato nell'Ecosistema dei Dati Sanitari (EDS), un'iniziativa volta ad unificare e valorizzare le informazioni sanitarie provenienti dalle diverse

regioni italiane. L'EDS, alimentato dai dati clinici digitali contenuti nei documenti HL7 CDA2 allegati o incapsulati all'interno di ciascun referto prodotto dalle Strutture Sanitarie, faciliterà la personalizzazione delle cure e rafforzerà la capacità predittiva per anticipare le future esigenze sanitarie.

Il FSE 2.0 genererà vantaggi sia per i cittadini che per i professionisti sanitari.

I Cittadini potranno:

- avere un accesso unico con la raccolta della propria storia clinica disponibile in formato digitale in ogni momento e in qualunque luogo;
- consentire un accesso rapido alle informazioni sul proprio stato di salute esprimendo il consenso alla consultazione del FSE da parte dei medici;
- evitare il ripetersi di analisi o altre prestazioni sanitarie già presenti e consultabili da più professionisti sanitari;
- aggiungere nel proprio taccuino tutte le informazioni assenti nella propria storia clinica, ma ritenute importanti, assicurando un quadro più esaustivo.

I Professionisti sanitari potranno:

- accedere, con il consenso dell'assistito e sempre nel rispetto del segreto professionale, salvo i casi di emergenza sanitaria, alla documentazione relativa alla sua storia clinica necessaria per l'anamnesi, migliorando così il servizio di assistenza sanitaria al cittadino;
- accedere alla documentazione sanitaria in caso di emergenza, anche senza il consenso dell'interessato, secondo specifiche modalità, per effettuare un corretto e tempestivo intervento;
- ridurre i tempi per formulare una diagnosi o fornire assistenza sanitaria potendo consultare, in un unico punto, la raccolta dei documenti digitali che descrivono la storia clinica dei propri assistiti.

L'A.O. Mauriziano già oggi invia al FSE 2.0 la maggior parte dei documenti sanitari; è previsto nel 2025 il completamento del progetto inviando anche i referti di Anatomia Patologica e il Consenso.

### **Misure di cybersicurezza**

A seguito del recepimento della Direttiva Europea NIS2 all'interno dell'ordinamento nazionale, l'A.O. Ordine Mauriziano di Torino ha identificato diverse iniziative volte a soddisfare i requisiti normativi e a garantire un adeguato livello di sicurezza e continuità dei servizi.

A tale scopo, nell'ambito dell'accordo quadro per l'affidamento di servizi di sicurezza da remoto, di *compliance* e controllo per le Pubbliche Amministrazioni (Sigef 2296, Lotto2), l'azienda ha acquisito mediante convenzione Consip la fornitura di alcuni servizi da parte della società Deloitte per attuare gli interventi volti ad innalzare il livello di maturità dell'Amministrazione in ambito *cyber*.

Nello specifico sono state previste attività di:

- valutazione del livello di *compliance* dell'Ente in vista del recepimento della Direttiva NIS2;
- stesura e/o revisione delle procedure interne all'Ente in ambito NIS2 con particolare riferimento a:
  - Politica generale di sicurezza delle informazioni dell'ente;
  - Procedura di gestione degli incidenti di sicurezza informativa;
  - Procedura di Access e Identity Management;
  - Manuale sul corretto uso delle risorse IT da parte degli utenti;
  - Procedura di Asset Management;
  - Linee guida sulla sicurezza nel procurement ICT.
- supporto nella valutazione e attuazione delle attività di rimedio da implementare.

Le attività, avviate nel 2024, continueranno nel 2025.

Per garantire un impatto concreto, è essenziale il coinvolgimento attivo di tutte le strutture aziendali, con particolare attenzione al ruolo di supervisione dei vertici nell'applicazione delle nuove procedure.

Inoltre, al fine di rafforzare la resilienza cibernetica dell'azienda e garantire la piena *compliance* alla normativa, sono previsti gli ulteriori interventi:

- Nomina del referente della cybersicurezza;
- Introduzione di sistema NAC (Network Access Control) per la protezione della rete fisica aziendale;
- Introduzione di un sistema di monitoraggio e protezione dei dispositivi medicali (Internet of Medical Things - IoMT);
- Rafforzamento delle *policy* di sicurezza di rete mediante ulteriori azioni di segmentazione delle sottoreti e filtraggio del traffico;
- Estensione di sistema MFA alla posta elettronica;
- Attivazione di strumenti per la simulazione di campagne di *phishing*;

- Previsione di attività formative obbligatorie in materia di sicurezza informatica per tutto il personale;
- Coinvolgimento attivo dei vertici aziendali nella definizione delle politiche di cybersicurezza, in linea con quanto previsto dalla normativa NIS2.

### **Parcheggi gratuiti per pazienti terapia oncologica**

I pazienti oncologici affrontano numerosi ostacoli durante il loro percorso di cura, e uno dei più significativi è la difficoltà di accedere ai luoghi di trattamento. La fatica, i costi elevati, la mancanza di mezzi di trasporto e l'impatto fisico ed emotivo della malattia possono rendere ancora più difficile il raggiungimento delle strutture sanitarie necessarie per il trattamento, compromettendo l'accesso alle cure e influenzando negativamente sul benessere del paziente.

L'A.O. Ordine Mauriziano di Torino ha pertanto elaborato un progetto dedicato all'accessibilità fisica alle cure per i pazienti oncologici, che permetta loro di raggiungere l'ospedale più agevolmente, oltre che riducendone i costi.

E' stato previsto di riservare gratuitamente una porzione di parcheggi esterni all'azienda – diversamente a pagamento - all'uso dei pazienti che si recano presso il nosocomio per effettuare cure oncologiche. In particolare, i parcheggi riservati si troveranno su via Magellano e ospiteranno n. 18 autovetture.

Il progetto, già in buona parte realizzato (13 posti), sarà concluso entro l'anno 2025.

## **2.1.4. INTEGRAZIONE DELLE CURE E PRESA IN CARICO**

### **Riapertura degli 8 posti letti in Recupero e Riabilitazione Funzionale (RRF)**

L'obiettivo persegue lo scopo di poter garantire un trattamento riabilitativo a pazienti che, per loro complessità cliniche/comorbidità, non vengono accettati nelle strutture riabilitative territoriali.

Consultabile in All. 2.2\_Sintesi Piano Strategico 2023\_2025.pdf, pag. 3.

### **PoliNet “Progetto per l'ottimizzazione della gestione dei pazienti Politerapici attraverso lo sviluppo di Network multidisciplinare H-T e Tecnologie di sanità digitale (e-Health)”**

Consultabile in All. 2.2\_Sintesi Piano Strategico 2023\_2025.pdf, pag. 13.

## 2.1.5. PROMOZIONE DELLA SALUTE E APERTURA AL TERRITORIO

### Progetto “La storia che cura”

Il progetto, in occasione degli anniversari che si festeggeranno nel 2025 – in particolare 140° dell’Ospedale Umberto I (1885) e 450° dell’Ordine Mauriziano (1575) – mira a valorizzare il patrimonio, artistico, culturale, umano e sociale, oltre che i valori di un luogo storico della cura (primo ospedale della città di Torino), bene comune e simbolico, della collettività. Tutto ciò avverrà tramite percorsi condivisi di attivazione, partecipazione e responsabilità che coinvolgano cittadini, giovani, associazioni, fondazioni, scuole, realtà artistiche, culturali ed istituzionali del territorio insieme a pazienti, *caregivers*, visitatori e ai dipendenti della struttura ospedaliera al fine di favorire, negli uni e negli altri, senso di appartenenza alla comunità. Le diverse azioni di progetto si svilupperanno attraverso forme diverse di convocazione/attivazione sociale che spazieranno dall’evento preformativo e festivo con l’utilizzo di linguaggi artistici diversi, a quelle del convegno e/o dell’assemblea pubblica. Alcune di queste azioni avranno come scenario il territorio, le piazze, le sale cinematografiche (è prevista la realizzazione di un docu-film), oltre che le scuole, mentre altre avverranno negli spazi ospedalieri mauriziani. L’Ospedale Umberto I, con questa occasione, intende promuovere la salute aprendo le sue porte ad esperienze ed eventi culturali, artistici, festivi, formativi ed educativi.

Attraverso questo progetto, l’Azienda intende ripartire dall’ascolto della Storia e in generale delle storie di ognuno, iniziando dall’attivazione delle comunità locali per ridefinire insieme percorsi ed identità comuni (Radici e Valori), nelle quali potersi riconoscere gli uni e gli altri (Identità).

Ri-significare il valore sociale di un luogo di cura come l’Umberto I attraverso processi di partecipazione può contribuire al “gioco” della coesione sociale nel segno dell’equità; farlo con i linguaggi dell’arte e della cultura può contribuire alla promozione della salute, quella salute che oggi riconosciamo come benessere fisico, psichico, sociale e spirituale. Questo il senso profondo della chiamata di cittadini, giovani ed istituzioni a conoscere e condividere la Storia, il Patrimonio Culturale, Artistico e i Valori che sottendono al primo ospedale della nostra città.

### Promozione della salute sul territorio

La promozione della salute in Azienda ospedaliera è un aspetto strategico che mira a migliorare il benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti, dei pazienti e della comunità circostante. Per questo motivo, l’A.O. Ordine Mauriziano intende continuare ad impiegare risorse in tale ambito, come avvenuto sinora. La promozione della salute si estende anche alla prevenzione di malattie, in

particolare per i pazienti. Attuare politiche preventive come *screening* regolari ed educazione sulla salute, aiuta a individuare precocemente le malattie, migliorando le probabilità di successo nel trattamento. Le principali attività promozionali svolte dall'A.O. Mauriziano di Torino nell'anno 2024 sono elencate di seguito:

- Apertura ambulatorio di Agopuntura. Si tratta di una metodica terapeutica nata in Cina oltre 3.000 anni fa che prevede l'infissione di aghi metallici sottilissimi in determinati punti cutanei. A differenza della terapia con i farmaci, che prevede l'assunzione di sostanze chimiche estranee al nostro corpo e non prive di effetti collaterali, l'agopuntura stimola le risorse naturali del nostro organismo. Grazie alla sua azione antinfiammatoria e decontratturante, l'agopuntura è indicata nei dolori osteoarticolari, nelle cefalee, nella nausea in gravidanza. Può inoltre ridurre i sintomi legati alla menopausa, al colon irritabile e alla stipsi. Può agire sull'ansia, la depressione e l'insonnia.
- Angioedema day. Il 18 maggio si è svolta la Giornata di sensibilizzazione contro l'Angioedema ereditario, con visite gratuite presso l'ospedale Umberto I di Torino. L'angioedema ereditario è una malattia poco conosciuta, quindi sottostimata e sotto diagnosticata, diffusa in modo uniforme tra uomini e donne, che compare in genere entro i primi venti anni di vita. Il ritardo diagnostico e terapeutico sono i principali responsabili dell'esito infausto della malattia.
- Giornata Mondiale per il Cuore – World Heart Day 2024. Creata dalla World Heart Federation, la Giornata mondiale per il Cuore informa le persone in tutto il mondo che le patologie cardiovascolari, tra cui malattie cardiache e ictus, sono le principali causa di morte e sottolinea le azioni che le persone possono intraprendere per prevenirle e controllarle. L'intento è quello di educare le persone al fatto che, controllando i fattori di rischio come il consumo di tabacco, la dieta non sana e l'inattività fisica, potrebbero essere evitati almeno l'80% dei decessi prematuri per malattie cardiache e ictus.

Lo spazio allestito per l'A.O. Mauriziano, in Piazza San Carlo a Torino, per le giornate di sabato 28 e domenica 29 settembre ha previsto: 2 postazioni per personale medico di Cardiologia, 1 postazione per il personale sanitario di Cardiologia, 1 postazione per il chirurgo vascolare (dedicata agli ecodoppler), 1 postazione per il personale di Dietologia per l'educazione alimentare, 1 postazione per il personale sanitario di Riabilitazione Funzionale per l'importanza dell'attività fisica e motoria.

- Apertura ambulatorio di Fibromialgia. La fibromialgia è una patologia reumatica non infiammatoria caratterizzata da dolore cronico diffuso che colpisce oltre due milioni di persone

in Italia, nella maggior parte dei casi donne in età adulta. Un ambulatorio multidisciplinare dedicato alla Fibromialgia, con visite specialistiche reumatologiche e di altre specialità, ha aperto presso l'ospedale Umberto I di Torino in data 21 ottobre 2024.

- Prevenzione Donna. Open Day presso l'ospedale Umberto I di Torino in data 18 aprile, giornata dedicata alla prevenzione femminile con gli specialisti di Ginecologia, Pediatria, Cardiologia e Dietologia del Mauriziano impegnati a illustrare le novità in tema di prevenzione e a rispondere alle domande del pubblico.
- Jazz Blitz. Lunedì 22 aprile l'atrio dell'ospedale Umberto I ha ospitato l'esibizione del JST Saxophone 4tet, che si è esibito in uno dei cosiddetti "Jazz Blitz", eventi tipici del "Torino Jazz Festival" che portano i musicisti ad esibirsi in luoghi insoliti della città, come luoghi di cura, assistenza, accoglienza e incontro.
- MiTo per la Città. Mercoledì 20 settembre il Giardino Rosselli ha ospitato il quartetto di sassofoni Kosobate Quartet, che si è esibito per dipendenti e pazienti in occasione della manifestazione MiTo, il Festival internazionale della musica, che mira a realizzare eventi nelle strutture sanitarie per integrare gli ospedali nel tessuto urbano e dare la possibilità a chi si trova negli ospedali di partecipare alla vita culturale della città.
- Giornata nazionale della Salute della Donna. In occasione di tale ricorrenza, gli ospedali con il Bollino Rosa hanno proposto servizi gratuiti dedicati alla salute della donna. L'ospedale Umberto I ha partecipato con l'organizzazione dell'Open Day ad ingresso libero e partecipazione gratuita per la data del 18 aprile, giorno in cui nel Corridoio Turati sono state allestite 5 stazioni dotate di video e gestite dai giovani medici di Ginecologia, Pediatria, Cardiologia e Dietologia che, a rotazione, hanno presentato dodici brevi relazioni incentrate sulle strategie di prevenzione più innovative e sulla segnalazione dei falsi miti esistenti in tema di prevenzione e benessere.
- Apertura ambulatorio per diagnosi e trattamento del lichen vulvare. Dalla promozione della S.C. Ostetricia e Ginecologia in collaborazione con la S.C. Chirurgia Plastica e Ricostruttiva, nasce il nuovo "Puntorosa Mauriziano", servizio ambulatoriale multidisciplinare in cui le pazienti possono essere seguite da un'équipe di esperti che conoscono e sanno trattare il lichen nei suoi diversi aspetti, attraverso un percorso in grado di mettere la paziente a proprio agio e con la certezza di essere seguite sempre dalla stessa équipe medica.
- Pagine in corsia. In occasione del Salone del Libro di Torino, il 14 maggio, nella Sala d'attesa del Day Hospital oncologico dell'ospedale Umberto I, i volontari delle Biblioteche civiche

torinesi hanno effettuato delle letture ad alta voce, esperienza che rientra nell'ambito del "Salone off", progetto nato per condividere l'esperienza del Salone del Libro con pazienti, accompagnatori e personale degli ospedali.

- Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne. In occasione della ricorrenza istituita dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite nel 1999, il gruppo multidisciplinare aziendale "Accoglienza vittime di violenza" dell'ospedale Umberto I ha messo a disposizione, nel corridoio Turati, professionisti per informazioni, consigli, consulenze, suggerimenti.
- Tennis & Friends – Salute e Sport. In occasione della *charity* ufficiale delle Nitto ATP Finals, per la prima volta l'evento che permette di effettuare *screening* gratuiti è stato allestito in Piazza Castello a Torino. L'A.O. Mauriziano di Torino è stata presente all'evento con 4 *stand* totali, relativi a patologie ginecologiche, patologie cardiovascolari e pediatria.

L'A.O. Mauriziano di Torino, per il triennio 2025-2027, intende mantenere il trend di eventi dedicati al territorio ora descritto.

## **2.1.6. SOSTENIBILITA' PERSONALE E CLIMA ORGANIZZATIVO**

### **Avviamento operativo "lavoro agile"**

Considerato che un buon rapporto vita-lavoro è essenziale per il benessere personale, la soddisfazione professionale e la produttività complessiva, l'A.O. Mauriziano di Torino promuove la diffusione del lavoro in modalità agile, ove la prestazione fornita dal dipendente risulti idonea.

In prima battuta, l'Azienda approva ed aggiorna annualmente il P.O.L.A. (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), documento programmatico che definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, coinvolgendo inoltre i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative (vedasi Sez. 3.2).

L'A.O. intende permettere a tutti i dipendenti – la cui tipologia di prestazione lo consenta – di accedere alla tipologia di lavoro agile, fornendo agli stessi la strumentazione necessaria. A questo tema è dedicato l'obiettivo "Avviamento operativo "lavoro agile"" è consultabile in All. 2.2\_Sintesi Piano Strategico 2023\_2025.pdf, pag. 29.

## **Progetto Teatro Sociale – Gruppo Salutearte – Comitato Aziendale di Promozione della Salute**

L’A.O. Ordine Mauriziano di Torino è impegnata da anni nella Promozione della Salute come membro della Rete HPH Piemontese, promuovendo il benessere organizzativo e riconoscendo allo stesso un ruolo strategico nel buon esito del processo di cura dei propri assistiti e dei lavoratori. Di recente, inoltre, è entrata a far parte della Task Force Internazionale della Rete HPH, come azienda capofila rispetto al tema “Cultura e Salute” .

Sulla stessa linea si pongono anche il sostegno e la collaborazione dell’Azienda al gruppo aziendale Salutearte, la cui costituzione informale avviene nel novembre 2017 su iniziativa di 150 dipendenti che si riuniscono sulla base dell’assunto per cui nessun sanitario possa assistere e curare i suoi pazienti se non sta bene. Sin dal primo progetto del gruppo Salutearte sono state coinvolte nel processo le maggiori realtà artistiche e culturali del territorio, a cominciare da DoRS- Regione Piemonte, l’Assessore alla Sanità, il Social Community Theatre Centre, Cittadinanza Attiva-Tribunale dei Diritti del Malato, Fondazione Medicina a Misura di Donna Onlus, Fondazione Specchio dei Tempi e la cittadinanza tutta, attraverso la pubblicizzazione a mezzo stampa dell’evento progettato e realizzato dal gruppo.

Nel 2019 viene riconosciuto formalmente il gruppo Salutearte, con delibera del Direttore Generale, individuato come risorsa per l’Azienda Ospedaliera nell’ambito delle attività di Promozione della Salute. Tra i progetti pluriennali: “Umanizzazione dei luoghi di cura”, “Curare i curanti”, “Rito laico Mauriziano”, il “Giardino parlante” come spazio pubblico di connessione e co-progettazione con il territorio.

La creazione di Valore Pubblico, in questo caso, è il risultato di un percorso che parte dall’obiettivo di preservare il benessere del personale dipendente e arriva fino al coinvolgimento del territorio e dell’utenza.

L’ospedale, infatti, si apre al territorio non solo metaforicamente ma anche fisicamente, riprogettando il proprio spazio verde (il c.d. “Giardino Parlante”) affinché sia uno spazio aperto alla cittadinanza per condividere eventi artistici, culturali, formativi, mostre, cinema, spettacoli teatrali e divenire al contempo una risorsa a disposizione dei dipendenti, uno spazio di sosta, di rigenerazione, di socializzazione. A tutto questo si aggiungono i tre laboratori di Teatro Sociale dedicati specificatamente alla formazione del personale sanitario particolarmente provato durante e dopo l’emergenza pandemica. L’esperienza formativa sul campo nella forma del laboratorio teatrale ha lo scopo di sviluppare nei sanitari quelle che vengono definite dall’OMS le *life skills*, con

riferimento particolare alla capacità di gestire gli eventi stressanti, le proprie emozioni, la consapevolezza di sé, l’empatia, il pensiero creativo e il lavoro in team.

La sempre maggiore importanza rivestita da questa tematica porta l’Azienda a decidere di dedicare una risorsa al lavorare *full time* all’attività progettuale di Salutearte (Dott. Pino Fiumanò, che riveste il ruolo di Coordinatore del Comitato Aziendale della Promozione della Salute e rappresenta l’azienda, in collaborazione con il Direttore Sanitario, all’interno del Gruppo HPH Piemontese), scelta che è valsa all’A.O. Mauriziano di Torino il **premio WELLIMPACT 2024**, assegnato nell’ambito della ricerca “Cultura, Salute, Ben-essere. Gli Enti e le pratiche di Nord Ovest di fronte alla nuova stagione del welfare culturale” realizzata nello stesso anno da CCW – Cultural Welfare Center – in collaborazione con DoRS Regione Piemonte ed Osservatorio Culturale del Piemonte – su incarico della Fondazione Compagnia di San Paolo.

### **Progetto Rito Laico – Giardino Parlante**

Il progetto pluriennale “Rito Laico” - ora “Giardino Parlante” nasce dalle riflessioni emerse in piena pandemia che hanno portato l’Azienda a sostenere il gruppo Salutearte nella costruzione di un’azione comunitaria e condivisa allo scopo di dare voce e significato al grande dolore dei pazienti, dei familiari e dei sanitari attraversati dall’esperienza pandemica. L’azienda convoca il territorio, incontra realtà istituzionali, associative, Università, scuole di ogni ordine e grado, il mondo dell’arte e della cultura con i quali attraverso un processo partecipativo si avvia un grande laboratorio per riflettere sul tema della cura. Ancora di più rispetto agli anni precedenti, attraverso questo progetto l’Azienda si apre al territorio, alla comunità.

### **Gruppo di lavoro “Voler Viver Sani”**

Il progetto in commento nasce come risposta a differenti fattori. In primo luogo, gli operatori sanitari affrontano carichi di lavoro intensi, i quali possono incidere sul loro benessere fisico e mentale. Si consideri anche la crescente frequenza di fenomeni di aggressione nei confronti del personale sanitario. In

secondo luogo, nel panorama legislativo italiano è stato introdotto l’obbligo di valutare i rischi da stress lavoro correlato (SLC) con il D.Lgs. 81/2008. In questo modo, l’Azienda è investita di un



ruolo attivo e proattivo nel percorso di miglioramento della resilienza allo stress del personale dipendente, nonché garante della sicurezza sul posto di lavoro.

L'A.O. Ordine Mauriziano aderisce, infine, alla Rete Internazionale degli Ospedali per la Promozione della Salute e dei Servizi Sanitari (HPH).

Il Gruppo di lavoro che promuove il progetto “Voler Vivere Sani” si inserisce pertanto nell’ambito del “Progetto di sviluppo delle attività correlate alla prevenzione, rilevazione e contenimento del rischio da stress lavoro correlato” attivo in Ospedale dal gennaio 2013, in sintonia con il “Piano nazionale della prevenzione 2020-2025” e con le linee guida INAIL 2017 (che indicano l’obbligo di monitoraggio e raccomandano attività a favore del benessere dei lavoratori).

Il gruppo si è formato a fine febbraio 2022 con il supporto della Direzione Sanitaria e del Di.P.Sa., su iniziativa di professionisti fisioterapisti e con il coinvolgimento dei servizi/settori di psicologia, dietologia, formazione, medicina preventiva, logopedia, ortottica, prevenzione e protezione, allo scopo di sensibilizzare gli operatori sanitari in merito alla relazione fra gli stili di vita e lo stress psicofisico. La costituzione formale del Gruppo è avvenuta con Delibera del Direttore Generale n. 179 del 26 febbraio 2024.

Il progetto per i dipendenti comprende la promozione di una vita attiva, il supporto psicologico alla consapevolezza del cambiamento, strategie per un corretto uso della voce, l'informazione per una sana alimentazione e la prevenzione per una sana funzione visiva.

**Attività:** formazione teorica e sul campo; laboratori di consapevolezza, movimento, voce, vista e alimentazione; settimane a tema; utilizzo della newsletter aziendale per la comunicazione.

**Destinatari:** i circa 1900 dipendenti dell’azienda con ruolo sanitario e tecnico-amministrativo.

Beneficiano inoltre dei risultati positivi indiretti: i nuclei familiari dei dipendenti (coinvolti negli interventi di sensibilizzazione e diffusione delle conoscenze) e i pazienti (che ricevono informazioni sulla promozione della salute da parte di personale sensibilizzato sul tema).

**Obiettivo generale:** aumentare l'*empowerment* dei dipendenti dell'A.O. Mauriziano nel prendersi cura della propria salute e favorire scelte di vita sana attraverso azioni complessive e integrate, che coinvolgano intersettorialmente tutti i soggetti interessati. (*Global action plan on physical activity 2018-2030: more active people for a healthier world*)

**Obiettivi specifici:**

- predisporre un gruppo di lavoro permanente;

- creare cultura e consapevolezza sulle strategie per l'approccio alla modifica degli stili di vita sani che diventino patrimonio durevole nel tempo, condiviso e sostenuto da iniziative diversificate;
- istituire un canale di comunicazione aziendale diretta attraverso l'indirizzo e-mail dedicato [volerviveresani@mauriziano.it](mailto:volerviveresani@mauriziano.it) ;
- effettuare eventi formativi per il personale;
- predisporre laboratori di sperimentazione di buone pratiche di promozione della salute sui 5 ambiti: consapevolezza, stile di vita attivo e conoscenza del movimento, buon uso della voce, buon uso della vista, alimentazione;
- diffusione capillare delle iniziative con il coinvolgimento del servizio della comunicazione interna aziendale.

### **Sostenibilità del progetto**

Il cambiamento dello stile di vita nasce da stimoli, interventi e iniziative, costanti e ripetuti nel tempo. Punto chiave del progetto è l'attenzione alla costante presenza motivazionale attraverso brevi comunicazioni, "pillole" di suggerimenti, da inserire nel quotidiano, rispettose delle difficoltà di tempo/famiglia/abitudini e per questo più facilmente attuabili senza costo per chi si mette in gioco: basta "Voler Vivere Sani".

Il tempo lavoro è riconosciuto dall'azienda, le attività sono rispettose degli orari istituzionali di servizio. I laboratori attuati, di breve durata (45 min./1 ora), hanno fornito strategie ripetibili quotidianamente da ognuno.

Di valore è l'approccio innovativo dato dalla conduzione diretta da parte dei professionisti sanitari in attività esperienziali, laboratori su temi diversi che integrano ad ampio raggio i bisogni di vita sana e trasferibili nelle comuni attività di vita quotidiana.

### **Metodi**

Tra le azioni messe in campo nel 2024 sono sicuramente degne di menzione le due edizioni della settimana del "Voler vivere sani", evento dedicato alla promozione dei corretti stili di vita e finalizzato al benessere dei lavoratori dell'Ospedale, in cui, attraverso una serie di appuntamenti quotidiani contemporanei in cinque differenti luoghi dell'Ospedale (2 reparti medici, 2 chirurgici, uffici amministrativi), si sono alternati operatori specializzati nei 5 ambiti oggetto dell'iniziativa (movimento, alimentazione, consapevolezza di sé, vista e uso della voce).

L'équipe ha visto la collaborazione di fisioterapisti, dietologi, dietisti, psicologi, ortottisti, logopedisti, in sinergia con la Direzione Sanitaria di Presidio Ospedaliero, l'Ufficio Formazione, la

Medicina del Lavoro, il Servizio di Prevenzione e Protezione e l'Ufficio Comunicazione Interna. Ogni esperto ha fornito ai partecipanti nozioni e tecniche utili da applicare durante il lavoro e nella vita quotidiana, oltre a materiale informativo. Al termine della settimana è stato proposto un questionario anonimo strutturato al fine indagare lo stato di salute psico-fisica percepito e la predisposizione al cambiamento.

### **Conclusioni**

Le “pillole” di salute psico-fisica fornite direttamente nei locali delle Unità Operative aziendali, si sono dimostrate essere uno strumento efficace in grado di guidare verso stili di vita più salutari e duraturi nel tempo. L'esperienza, con correttivi atti ad ottenere una sempre maggiore diffusione, sarà ripetuta periodicamente e integrata nei percorsi di promozione di benessere aziendale.

La programmazione nei prossimi anni richiederà l'effettuazione di riunioni organizzative periodiche del gruppo di lavoro e la distribuzione delle attività progettuali per ogni obiettivo:

- progressiva formazione specifica dei professionisti tramite partecipazione ai corsi regionali sul tema delle competenze trasversali nel supporto al cambiamento degli stili di vita;
- divulgazione capillare e trasversale in azienda dell'iniziativa, per ogni ambito di lavoro;
- realizzazione di incontri informativi in plenaria seguita da moduli esperienziali di laboratorio;
- partecipazione in occasione degli eventi natalizi Aziendali;
- realizzazione di momenti dedicati ai 5 ambiti come le settimane "VolerVivereSani" da svolgere presso le partizioni organizzative, “sul campo”;
- pubblicizzazione delle iniziative tramite cartellonistica e newsletter aziendale.

### **2.1.7. SOSTENIBILITA' AMBIENTALE**

#### **Installazione di nuovo impianto di Trigenerazione presso l'Ospedale Mauriziano Umberto I di Torino**

Quale concreta innovazione in fase di prossima attivazione funzionale, è stata realizzata una Centrale di Trigenerazione nei volumi in cui era presente una parte considerevole della Centrale Termica Ospedaliera e, nel caso specifico, dove erano installate ben 3 caldaie a gas per la produzione di vapore tecnico.

Va infatti rammentata l'origine storica, ed in parte ancora attuale, dell'impianto di riscaldamento del complesso ospedaliero Umberto I, strutturato proprio mediante l'utilizzo del vapore tecnico negli elementi radianti distribuiti sul presidio stesso.

L'innovazione tecnologica in oggetto invece è articolata su un sistema produttivo che, mediante l'utilizzo del gas metano, va a generare n. 3 nuove linee di fattori di energia, c.d. "trigenerazione":

1. In primis l'**energia elettrica**, che il cogeneratore, con la sua natura di motore endotermico a pistoni alimentato a gas metano, produce mediante l'ausilio di un alternatore, nella misura di 1000 KWe con trasformatore/elevatore da BT verso MT.
2. Quindi l'**acqua surriscaldata** (energia termica) pari a 7,5 GWh, di cui 3 GWh destinati alla produzione di acqua refrigerata mediante il gruppo frigo assorbitore.
3. Infine l'**acqua refrigerata**: la stessa viene prodotta mediante l'attivazione di un nuovo gruppo frigo ad assorbimento della potenza complessiva di 800 KWf e relativa nuova torre di raffreddamento dello stesso.

Si rimandano agli opportuni approfondimenti tutti gli aspetti più tecnologici e gestionali di questo nuovo sistema.

In sintesi è d'obbligo evidenziare la prioritaria finalità del risparmio energetico sulla quale è strutturata la natura tecnologica e funzionale del sistema della Trigenerazione in fase di avvio da parte della ditta EDISON (Convenzione CONSIP MIES 2).

Il risparmio energetico conseguibile sarà ovviamente quantificato sulla base dell'effettivo sfruttamento delle capacità prestazionali del sistema, unitamente alla puntuale gestione e controllo quotidiano delle condizioni funzionali del sistema e delle tempestive correzioni e/o ottimizzazioni eventualmente necessarie.

### **Piano degli Spostamenti Casa – Lavoro**

La riduzione degli spostamenti casa-lavoro è un argomento di sempre maggiore attenzione per l'Azienda, poiché comporta benefici che spaziano dal miglioramento della qualità della vita alla promozione della sostenibilità ambientale e personale.

L'A.O. Ordine Mauriziano di Torino, nella figura del *Mobility Manager* aziendale, ha redatto P.S.C.L. (Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro) perseguendo i valori appena citati.

Per la definizione delle proposte di azione sono stati utilizzati come riferimento i 10 pilastri del *mobility management*, così come definiti da EPOMM la piattaforma Europea del *Mobility Management*. Successivamente, per ognuno di questi pilastri, sono state elaborate una o più Azioni.

Il documento non ha subito variazioni, pertanto, pur trattandosi della stesura del 2023, è ancora rappresentativo della programmazione aziendale attuale in tema.

Allegati alla sezione:

- **2.1.7\_ Piano Spostamenti Casa\_Lavoro 2023.pdf**

## **2.1.8. ALTRE MISURE AZIENDALI**

### **Piano delle Azioni Positive**

Il Piano delle Azioni Positive riferito al triennio 2025-2027 adottato dall'A.O. Ordine Mauriziano di Torino è stato redatto dal Comitato Unico di Garanzia, nominato con Deliberazione del Commissario n. 818 del 31/10/2024.

In fase di redazione, il CUG aziendale è stato guidato dai i principi ispiratori introdotti con la Direttiva n. 2 del 2019 del Dipartimento Funzione Pubblica "*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche*", in particolare:

- prevenzione e rimozione delle discriminazioni in ambito lavorativo;
- rimozione di fattori che ostacolano le pari opportunità;
- garanzia del benessere organizzativo e dell'assenza di qualsiasi discriminazione, nonché della migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita;
- favorire la conoscenza, anche tramite il CUG, di percorsi informativi, formativi, strumenti e temi riguardanti la promozione delle pari opportunità e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, rivolti a tutti i livelli dell'amministrazione, inclusi i dirigenti.

Allegati alla sezione:

- **2.1.8\_ Piano delle Azioni Positive 2025\_2027.pdf**

## 2.2. PERFORMANCE

Come già rilevato negli anni recedenti, si deve ribadire che la tematica della *performance* è, con quella della programmazione dei fabbisogni del personale, quella che sconta le maggiori criticità dell'attuale impostazione del PIAO nei confronti delle aziende sanitarie, come la stessa Conferenza delle Regioni ha ben evidenziato, e precisamente:

“L'art.16 del D.Lgs. 150/2009 prevede infatti un'applicazione al settore sanitario della normativa sulla performance demandata alle Regioni in termini di adeguamento dei propri ordinamenti ai principi di alcuni articoli del decreto stesso. Questa previsione normativa ha consentito alle Regioni di definire per le Aziende sanitarie modalità applicative specifiche, che valorizzano alcuni elementi peculiari del settore e ben consolidati.

A livello nazionale, sono disponibili sistemi di misurazione e valutazione delle performance molto solidi e riconosciuti (NSG, PNE-Agenas, ecc.), ai quali i sistemi di pianificazione strategica e di medio-breve periodo delle Aziende sanitarie devono opportunamente far riferimento.

*A livello regionale, è presente un rapporto costante tra Regione ed Aziende per quanto attiene alla definizione degli obiettivi strategici (inseriti negli obiettivi di mandato assegnati ai Direttori Generali al momento della loro nomina) e degli obiettivi annuali (assegnati dalla Regione alle Aziende), oltre che alla correlata valutazione periodica dei risultati.*

*A livello di singola azienda, sono attivi strumenti strutturati di controllo di gestione e, soprattutto, sistemi di budget annuale, che consentono di orientare e governare le aziende stesse e di fissare anche gli obiettivi sia di carattere organizzativo che individuali; il budget non si limita infatti agli aspetti economico-finanziari, ma fissa soprattutto gli obiettivi quali-quantitativi da perseguire in corso d'anno; il Piano della performance si configura meglio come strumento di medio-lungo periodo, focalizzato sulla performance complessiva aziendale, mentre è il Budget a declinare annualmente gli specifici obiettivi in capo alle singole unità operative.”<sup>2</sup>*

Del resto, lo stesso legislatore ha stabilito (DL 80/2021, art. 6, co. 7 bis convertito con L. 113/2021, così come previsto dal DL 36/2022, art. 7, co. 1, lett. a) ) che le Regioni debbano adeguare i propri ordinamenti ai principi ed ai contenuti del PIAO, cosa alla data odierna ancora non realizzata.

In questo contesto, evidentemente incompleto nei suoi presupposti, vanno quindi valutati i contenuti della sezione Performance del presente documento, che declina l'orientamento programmatico

---

2 Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, 21/203/CU20/C1, “Posizione sullo schema di Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto di Piano Integrato di Attività e Organizzazione, di cui all'art. 6, co. 6, D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113”.

dell'Azienda in attesa delle indicazioni regionali. A tal fine si allega il Piano della Performance contenente gli obiettivi assegnati per l'anno 2024, nelle more della ridefinizione degli stessi, ad oggi in corso.

Ciò premesso, si sottolinea come la definizione di un piano strategico risponda a diverse esigenze dell'azienda, identificando in primo luogo la direzione da seguire nell'arco del triennio di riferimento, riducendo la complessità del contesto entro cui formulare le decisioni.

La realizzazione delle azioni pianificate consente una relazione tra le diverse componenti organizzative aziendali, in particolare tra i Dipartimenti medico e dell'Emergenza con quello dei Servizi che è trasversale alla azienda.

La stesura del piano ha previsto un'analisi di tipo SWOT che delinea i possibili scenari di riferimento (mantenimento o sviluppo/potenziamento) e rischi ad esso associati, e precisamente punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce. In particolare:

- **Punti di forza:** aumento dell'attrattività e della produttività; riorganizzazione di settori;
- **Punti di debolezza:** costi di adeguamento tecnologico e di incremento delle risorse umane; difficoltà di coordinamento con le strutture complesse trasversali;
- **Opportunità:** migliorare in termini quali-quantitativi la risposta; rafforzamento del ruolo di ospedale Hub all'interno della rete regionale, miglioramento della qualità dell'offerta chirurgica; possibilità di rispondere alle richieste regionali relative alle riduzioni delle liste di attesa per ricoveri ordinari;
- **Minacce:** uso improprio dei dispositivi, tecnologie e risorse umane; vincoli esterni.

Particolare rilevanza è stata data alla numerosità della popolazione comorbida e politerapica afferente presso l'azienda, che necessita di presa in carico per le attività di Ricognizione e Riconciliazione Terapeutica.

Degno di nota è il progetto di digitalizzazione della PA che rappresenta una delle principali sfide individuate dalle strategie di ripresa delineate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Tali interventi sono condensati nella prima componente della Missione 1 dedicata a "*Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA*" (M1C1) che si articola a sua volta in tre ambiti di intervento, il primo dei quali è dedicato in maniera specifica a "*Digitalizzazione PA*".

Da considerare inoltre:

- Adeguamento al Piano Triennale dell'Informatica Adeguamento al Regolamento Europeo sulla Privacy;

- Adeguamento al Decreto Legge 14 giugno 2021 n. 82 “*Disposizioni urgenti in materia di cybersicurezza*”;

- Messa in atto della Direttiva UE 2016/2102 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 ottobre 2016 relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici.

Il Piano Strategico Aziendale è integrato con il Piano della Performance con cui viene definita la pianificazione aziendale e la definizione dei programmi attuativi dello stesso piano strategico.

E', altresì, collegato al Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale che ottimizza l'impiego delle risorse pubbliche disponibili al fine di perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini.

In allegato si riporta, per esteso, la sintesi del Piano strategico 2023 – 2025.

Allegati alla sezione:

- **2.2\_Piano della Performance 2024\_2026.pdf**
- **2.2 \_Sintesi Piano Strategico 2023-2025.pdf**

### 2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Negli ultimi anni, il tema della corruzione si è indiscutibilmente imposto sempre più nello scenario internazionale, come fenomeno avvertito, anche da parte dei cittadini, nella sua gravità, per gli effetti negativi che determina sul tessuto sociale e sulla competitività del sistema economico ed in grado, altresì, di compromettere la legittimazione delle istituzioni democratiche.

Ciò nella crescente consapevolezza che la corruzione non è solo la violazione di disposizioni del codice penale ma è una dimensione più generale che coinvolge la *mala gestio*, la cattiva amministrazione, il cattivo governo. In un contesto caratterizzato dalla presenza di cattiva amministrazione e corruzione i diritti rischiano di diventare privilegi e la sfiducia nelle istituzioni pubbliche contribuisce alla diffusione della corruzione.

Per contrastare il fenomeno corruttivo, l'A.O. Ordine Mauriziano di Torino, in linea con quanto stabilito dalla Legge n. 190/2012, dal D.Lgs. n. 33/2013 (come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016), dalle Direttive dell'A.N.A.C. e dal D.P.R. n. 62/2013, ha adottato dal 2013 ad oggi 12 PTPC.

Gli Allegati A, B e C contengono rispettivamente, per l'anno 2025:

- Misure specifiche;
- Misure generali;
- Misure di Trasparenza.

Inoltre gli Allegati 1, 2 e 3 attengono rispettivamente, sempre in riferimento alla medesima annualità, a:

- Modello organizzativo e soggetti interni;
- Mappatura dei processi;
- Valutazione del rischio.

La sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO 2025 dell'A.O. Mauriziano si sviluppa secondo una logica sequenziale in cui le fasi centrali del sistema sono l'analisi del contesto (interno ed esterno), la valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio) e il trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure), a cui si affiancano ulteriori fasi trasversali (consultazione, comunicazione e monitoraggio). Sviluppandosi in maniera "ciclica", in ogni sua ripartenza il ciclo tiene conto, in un'ottica migliorativa, delle risultanze del ciclo precedente, utilizzando l'esperienza accumulata e adattandosi agli eventuali cambiamenti del contesto interno ed esterno.

L'obiettivo è analizzare tutta l'attività svolta, in particolare attraverso la mappatura dei processi organizzativi, al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi:

- ✓ Area 1. Contratti pubblici
- ✓ Area 2. Incarichi e nomine, acquisizione e progressione del personale
- ✓ Area 3. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio
- ✓ Area 4. Controlli, verifiche, contenzioso
- ✓ Area 5. Attività libero professionale e liste di attesa
- ✓ Area 6. Farmaceutica, dispositivi e altre tecnologie: ricerca, sperimentazioni e sponsorizzazioni
- ✓ Area 7. Attività conseguenti al decesso in ambito intraospedaliero
- ✓ Area 8. Gestione Risorse Umane

La mappatura dei processi è consistita nella individuazione e nell'analisi dei processi organizzativi: l'obiettivo è che l'intera attività svolta dall'amministrazione venga gradualmente esaminata al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi e formulare adeguate misure di prevenzione.

Alla fase di mappatura dei processi aziendali, è seguita quella di valutazione dei relativi rischi: l'identificazione degli eventi rischiosi ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo; l'analisi del rischio ha un duplice obiettivo, il primo è quello di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, il secondo è quello di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio (con un approccio di tipo qualitativo).

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. In tale fase, oltre alle misure generali, sono state previste misure specifiche e puntuali.

Le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano dunque per l'incidenza su problemi determinati. Pur traendo origine da presupposti diversi, sono entrambe altrettanto importanti e utili ai fini della definizione complessiva della strategia di prevenzione della corruzione dell'organizzazione.

Per ogni misura è indicata:

- ✓ l'area di rischio a cui si riferisce;
- ✓ il procedimento/processo a cui si riferisce;
- ✓ le misure adottate;
- ✓ la tipologia della misura individuata;
- ✓ gli indicatori di monitoraggio;
- ✓ i responsabili, cioè gli uffici destinati all'attuazione della misura, in un'ottica di responsabilizzazione di tutta la struttura organizzativa.

Le misure di carattere generale, in virtù della loro natura di strumenti trasversali ad applicazione generalizzata, si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione e rientrano, nella maggior parte dei casi, nella competenza di quasi tutte le Strutture.

In tema di misure per la prevenzione della corruzione di carattere generale, la loro idoneità e funzionalità all'applicazione in tutti i processi dell'Azienda implica una situazione di sostanziale continuità rispetto alla programmazione precedente:

- ✓ Rotazione ordinaria del personale
- ✓ Contrasto al riciclaggio e finanziamento del terrorismo
- ✓ Misure di prevenzione e doveri di Comportamento dei dipendenti
- ✓ Tutela del dipendente che segnala illeciti
- ✓ Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile
- ✓ Coordinamento con il piano della performance
- ✓ Formazione
- ✓ Conflitto di interessi
- ✓ Commissioni, assegnazioni uffici, conferimenti incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la P.A.
- ✓ Informatizzazione dei processi.

L'Azienda ha scelto di inserire tra le misure Generali anche l'Informatizzazione, perché costituisce una misura fondamentale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, in quanto è lo strumento che permette di ottemperare a quanto previsto dalla normativa vigente e quanto prescritto dall'Agenda Digitale in materia di tracciabilità e trasparenza di tutti i processi aziendali.

La Trasparenza costituisce un elemento imprescindibile per un buon funzionamento del servizio sanitario nel suo complesso; ciò in quanto l'esercizio trasparente delle funzioni svolte non solo consente di mettere in evidenza le criticità esistenti e permettere un'azione di controllo diffuso, ma

costituisce un indispensabile strumento di contrasto all'illegalità, alla corruzione e alle infiltrazioni criminali che hanno colpito anche il settore della sanità.

Sulla base di quanto stabilito dalla Legge n. 190/2012, dal D.Lgs. n. 33/2013 (come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016) e ribadito dall'art. 11, c. 1 del D.Lgs. n. 150/2009: *“La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 117, c. 2, lett. m) della Costituzione”*.

La trasparenza deve essere intesa, quindi, non come mera pubblicazione di atti e documenti secondo quanto previsto dalla normativa vigente, ma un approccio complessivo all'attività amministrativa, non più autoreferenziale, bensì aperta ai cittadini tanto che le visite al sito web istituzionale dell'Azienda, nell'anno 2024, sono state 678.028 (le statistiche degli accessi al sito sono messe a disposizione da AGID).

In allegato si riportano, per esteso, il PTPCT 2025 – 2027, corredato del Programma delle Misure generali e specifiche 2025 – 2027, degli adempimenti in materia di trasparenza e dei documenti specifici afferenti al modello organizzativo, la mappatura dei rischi e i livelli di rischio.

Allegati alla sezione:

- **2.3\_Piano triennale Prevenzione Corruzione 2025-2027.pdf**
- **2.3\_Allegato A\_ Misure\_Specifiche\_2025.pdf**
- **2.3\_Allegato B\_ Misure\_Generali\_2025.pdf**
- **2.3\_Allegato C\_Misure di trasparenza.pdf**
- **2.3\_Allegato 1\_modello organizzativo e soggetti interni.pdf**
- **2.3\_Allegato 2\_mappatura dei processi.pdf**
- **2.3\_Allegato 3\_valutazione del rischio.pdf**

### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa aziendale è definita, come da precise indicazioni regionali in materia (DGR 49 – 1921 del 27/7/2015), da uno specifico Piano di Organizzazione, che costituisce parte integrante dell'Atto Aziendale e che disciplina l'individuazione delle strutture organizzative nonché le declaratorie delle funzioni delle strutture aziendali.

In tal modo, sulla base di quanto previsto dall'Atto Aziendale in merito ai principi generali dell'organizzazione, viene descritto il modello organizzativo che l'A.O. Ordine Mauriziano di Torino assume in funzione dell'ottenimento della massima coerenza tra i principi generali che definiscono la *mission* istituzionale, i piani di attività definiti nell'ambito della programmazione regionale, le risorse assegnate.

In particolare, i principi che sono fondamento della struttura organizzativa dell'A.O. Ordine Mauriziano di Torino sono i seguenti:

- ✓ realizzazione di un'Azienda Ospedaliera di ampia competenza, dove sono presenti aree di altissima specializzazione, supportate da un'area di assistenza di base di grande professionalità e sono altresì ben rappresentate e sviluppate aree di assistenza dedicate alla tutela delle fragilità;
- ✓ valorizzazione delle elevatissime professionalità presenti in Azienda e della sperimentata collaborazione dei gruppi multidisciplinari e multiprofessionali, valore aggiunto di questa realtà ospedaliera, in un'ottica di effettivo governo clinico;
- ✓ attenzione alla sicurezza e allo sviluppo della *competence* di operatori e pazienti, mediante un modello organizzativo per intensità di cura e orientato al potenziamento dei meccanismi culturali e comportamentali di promozione ed educazione alla salute.

Per il raggiungimento degli obiettivi aziendali è stato individuato il modello dell'organizzazione dipartimentale, all'interno della quale i servizi sono destinati, in linea di massima, a trovare collocazione.

Premesso che il Dipartimento costituisce una struttura di direzione, coordinamento e gestione per lo svolgimento di funzioni complesse con compiti di orientamento, consulenza e supervisione per la funzione cui è preposto, all'interno dell'A.O. Ordine Mauriziano sono state distinte quattro aree di assistenza alle quali afferiscono i Dipartimenti: area di assistenza di base e di alta specializzazione

(Dipartimento Medico, Dipartimento Chirurgico); area dei servizi (Dipartimento della Diagnostica e dei Servizi); area dell'emergenza (Dipartimento funzionale di Emergenza e Accettazione).

Accanto all'organizzazione dipartimentale, il modello assistenziale dell'A.O. persegue altri profili direttamente finalizzati a migliorare la qualità dell'assistenza, quali:

- ✓ il Rapporto con i Medici di Medicina Generale, ritenuto fondamentale per lo sviluppo di appropriati percorsi clinico-assistenziali tra Ospedale e Territorio, in particolare per ciò che riguarda i pazienti portatori di patologia cronica. In tale ambito si intende migliorare le inter-relazioni tra Medici Ospedalieri e Medici di Medicina Generale, accrescendo la comunicazione, la reciprocità e lo sviluppo di protocolli condivisi di attività anche in occasione dei Tavoli Regionali.
- ✓ l'affermazione del modello dell' "ospedale senza dolore", prestando particolare attenzione ad una dimensione la cui presenza può risultare invalidante dal punto di vista fisico, sociale ed emozionale. Pertanto, non solo sono già stati approntati e applicati nel tempo diversi protocolli per la lotta al dolore, in tutte le sue dimensioni (post-operatorio, oncologico, ecc.), ma c'è l'impegno all'ulteriore approfondimento e ricerca di interventi, che possano essere introdotti nell'ambito dei servizi e della pratica assistenziale al fine di contrastare il dolore e le sofferenze evitabili.

L'organizzazione dipartimentale, per aree assistenziali, prevede:

- ✓ l'attribuzione di posti letto al dipartimento e non alle singole strutture complesse o semplici a valenza dipartimentale, individuando orientativamente il numero di posti letto che vengono utilizzati mediamente dalle singole strutture;
- ✓ l'organizzazione all'interno di ciascun dipartimento di aree assistenziali omogenee, graduate per intensità di assistenza;
- ✓ l'attribuzione delle risorse umane dell'area del comparto al Dipartimento, mentre le figure dirigenziali sono assegnate alle singole strutture complesse e alle strutture semplici a valenza dipartimentale;
- ✓ il mantenimento dell'autonomia specialistica e della responsabilità delle strutture afferenti al dipartimento, nell'ambito di un modello gestionale e organizzativo comune, volto a fornire una risposta unitaria, efficiente e completa alle richieste di prestazioni degli utenti interni ed esterni;

- ✓ l'utilizzazione ottimale e integrata degli spazi assistenziali e non assistenziali, del personale e delle apparecchiature, finalizzata alla migliore gestione delle risorse, alla massima efficacia delle prestazioni, nonché alla razionalizzazione dei costi;
- ✓ con il supporto della Direzione medica di Presidio, la costante valutazione e verifica della qualità dell'assistenza erogata, da effettuarsi utilizzando opportune metodiche, con particolare riguardo alla verifica dei risultati ottenuti, all'integrazione professionale, alla responsabilità diffusa, alla gestione sistemica dei percorsi assistenziali, all'apprendimento dall'errore e alla comunicazione-partecipazione con il paziente.

E' stata prevista un'Area di coordinamento Tecnico amministrativo che racchiude strutture non omogenee, interdisciplinari al fine di coordinare le seguenti aree di attività e le strutture complesse e semplici di seguito elencate:

- ✓ Area sviluppo organizzativo e delle risorse umane: si occupa della gestione delle risorse umane per quanto riguarda gli aspetti giuridici, economici e di sviluppo professionale;
- ✓ Area sistema di governo delle tecnologie dell'informazione delle tecnologie biomediche: assicura una visione unificata della dimensione gestionale e tecnologica dell'azienda, in cui la gestione dell'ICT funge da struttura di sostegno all'elaborazione dei dati aziendali e da motore di sviluppo della comunicazione digitale;
- ✓ Area Contabile, degli Approvvigionamenti e della Logistica: si occupa della gestione contabile nonché dell'acquisizione dei fattori produttivi, comprese le risorse umane in outsourcing, necessari per il funzionamento dell'azienda;
- ✓ Area gestione tecnica del patrimonio immobiliare: mantiene l'efficienza dell'intero immobiliare dell'azienda e ne persegue l'adeguamento alle normative in materia di sicurezza, accessibilità alle strutture ed ai principi di umanizzazione.

In allegato si riportano gli specifici elenchi dell'articolazione aziendale nonché la nomenclatura dei posti letto assegnati all'A.O. Ordine Mauriziano.

Allegati alla sezione:

- **3.1\_Articolazione aziendale\_Elenco strutture.pdf**
- **3.1\_Posti letto.pdf**

### **3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE - POLA**

Nel corso della pandemia da Covid-19 il ricorso al lavoro agile, ha permesso di realizzare la tutela della salute e di garantire la continuità dell'attività lavorativa, proprio a causa dei suoi tratti caratteristici, ovvero l'autonomia e la flessibilità, nonché l'organizzazione dell'attività attraverso obiettivi.

Anche nel periodo post pandemia le tipologie di modalità agili di svolgimento della prestazione lavorativa, organizzate per obiettivi, si confermano un'opportunità per migliorare l'attività amministrativa e i servizi offerti all'utenza.

Il quadro normativo si è ulteriormente arricchito tramite la sottoscrizione dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro relativi al Personale del Comparto Sanità e dell'Area Sanità Triennio 2019-2021 a mezzo dei quali è stato disciplinato per la prima volta il lavoro a distanza nelle due tipologie di lavoro agile, previsto dalla legge n. 81/2017 e lavoro da remoto.

In tale contesto, l'A.O. Ordine Mauriziano di Torino ha avviato, attraverso le forme di lavoro a distanza, pur con le caratteristiche peculiari proprie di un contesto ospedaliero, un sistema di flessibilità organizzativa che permette di realizzare una maggiore produttività attraverso l'incremento di autonomia e responsabilità dei dipendenti. Dall'avvio dei progetti di lavoro agile i Responsabili delle strutture interessate hanno rilevato un impatto generalmente positivo sull'organizzazione lavorativa. Il lavoro per obiettivi ha confermato un bilancio tendenzialmente positivo, come attestato dalle rilevazioni dei diversi Responsabili interessati che continuano a confermare un generale miglioramento, della produttività e della performance individuale, caratterizzato da progressiva responsabilizzazione e maggiore condivisione e collaborazione con colleghi e Responsabili.

Infine, stante il numero attuale delle Strutture e dei dipendenti coinvolti non si ravvisa la necessità, al momento, di rivedere l'odierna percentuale del 15 % quale limite massimo di dipendenti che possono svolgere contestualmente prestazione lavorativa esterna presso la medesima struttura.

Allegati alla sezione:

- **3.2\_Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2025\_2027.pdf**
- **3.2\_POLA accordo individuale\_schede progetto-verifica-report 2025.pdf**

### **3.3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE**

La programmazione del fabbisogno di personale aziendale è effettuata dall’A.O. Ordine Mauriziano in stretta osservanza delle indicazioni della Regione Piemonte, sia relativamente alla procedura da osservare che – soprattutto – rispetto alle risorse economiche effettivamente utilizzabili (“Tetto di Spesa”).

In particolare, con DGR 33 – 538 del 16.12.2024 la Regione Piemonte, oltre a confermare il Tetto di Spesa per gli anni 2023 e 2024 e a fissare i tetti di spesa per il 2025, ha fornito le indicazioni per la predisposizione dei piani di fabbisogno di personale (PTFP) da parte delle Aziende del Servizio Sanitario Regionale per il triennio 2023/2025, stabilendo il termine del 16 gennaio 2025 per la presentazione dei piani da parte delle diverse Aziende Sanitarie regionali.

Con la detta Delibera, la Regione Piemonte calendarizza inoltre l’adozione e la trasmissione, da parte delle ASR, i PTFP 2024-2026 e PTFP 2025-2027 entro, rispettivamente, il 31 marzo 2025 e 30 giugno 2025 nel rispetto delle indicazioni e dei tetti di spesa che saranno approvati con successivo provvedimento regionale.

Nel dettaglio, le prescrizioni fondamentali alle quali l’A.O. Ordine Mauriziano si è adeguato nella predisposizione dei propri fabbisogni di personale sono state le seguenti:

- a) valutazione delle assunzioni effettuate, a qualsiasi titolo, per la fase emergenziale con trascinarsi residuo nella fase postemergenziale;
- b) valutazione dei servizi oggetto di reinternalizzazione;
- c) valutazione del personale occorrente per l’erogazione di prestazioni ambulatoriali aggiuntive finalizzate alla riduzione dei tempi di attesa;
- d) valutazione dei costi onnicomprensivi per il personale di nuova assunzione destinato al fabbisogno incrementale nei limiti definiti dalla L. 234/2021 (“fondi Arcuri”) per le terapie intensive e subintensive.

A riscontro di tali prescrizioni, l’A.O. Ordine Mauriziano ha trasmesso il Piano dei fabbisogni di personale per il triennio 2023-2025 in data 16.01.2025.

Allegati alla sezione:

- **3.3\_Piano Triennale Fabbisogni del Personale\_2023\_2025.pdf**
- **3.3\_Dotazione organica al 31.12.2024.pdf**

### **3.3.1. FORMAZIONE DEL PERSONALE**

In allegato si riporta il Piano Formativo 2025, con il quale l'Azienda ha definito il proprio programma annuale delle attività di formazione, stabilendo le relative priorità ed allocando le corrispondenti risorse economiche.

In particolare, la redazione annuale del Piano Formativo aziendale è avvenuta in osservanza della specifica procedura interna approvata con deliberazione n. 519 del 2/8/2012, finalizzata a razionalizzare (ed adeguare rispetto alle indicazioni regionali in materia) le modalità di rilevazione del fabbisogno formativo per poter arrivare alla redazione dei Piani annuali e pluriennali di formazione aziendale.

In attuazione delle disposizioni della citata procedura ed in relazione alla programmazione formativa per l'anno 2025, è stata avviata la procedura relativa all'aggiornamento annuale del Programma Formativo, con il diretto coinvolgimento della Rete dei Referenti aziendali della Formazione, fino alla discussione e validazione finale dello stesso all'interno del Comitato Scientifico della Formazione avvenuta in data 12.12.2024.

Nel dettaglio, ai fini dell'elaborazione del Programma Formativo per il 2025, è stata data assoluta e prioritaria rilevanza alla formazione obbligatoria riguardante la sicurezza sul lavoro, che costituirà la parte preponderante del Piano annuale.

Il Programma Formativo 2025 è stato quindi trasmesso alle organizzazioni sindacali aziendali delle tre aree contrattuali (senza che siano state presentate osservazioni da parte dei soggetti sindacali) ed è stato approvato dal Collegio di Direzione nella seduta del 29.01.2025.

Allegati alla sezione:

- **3.3.1\_Piano Formativo 2025.pdf**

## **4. MONITORAGGIO**

### **4.1. - 2. MONITORAGGIO VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE**

Il monitoraggio della Sezione 2.1 e 2.2 (Valore pubblico e performance) avviene secondo le modalità stabilite dal D.Lgs. n. 150/2009 per il Piano della performance.

La valutazione della performance organizzativa implica l'adozione di idonei strumenti di misurazione quali-quantitativa, l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti, la motivazione delle relative cause e la disponibilità di una metodologia di sintesi.

L'amministrazione deve prevedere almeno un monitoraggio intermedio da svolgersi non oltre la metà del periodo di esercizio o a scadenze regolari distribuite proporzionalmente nell'arco dell'anno, sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera.

Nei momenti previsti per il monitoraggio l'Azienda misura i valori degli indicatori individuati per ciascuna azione; la valutazione deve integrare dati quantitativi e aspetti qualitativi del lavoro svolto. L'obiettivo di performance organizzativa si intende raggiunto quando i risultati riscontrati per ogni singola azione collegata all'obiettivo collimano con il target, secondo il sistema di pesature individuato in fase di programmazione.

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio o con l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), che potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali si ricordano, a titolo di esempio non esaustivo:

- il miglioramento organizzativo;
- la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione;
- la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

La rappresentazione della valutazione delle strutture è visibile sul "Portale della trasparenza" sezione "Performance" che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi raggiunti per ogni singola struttura complessa e semplice.

### **4.3. MONITORAGGIO ANTICORRUZIONE**

Il monitoraggio e il riesame periodico costituiscono una fase fondamentale del processo di gestione del rischio attraverso cui verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione nonché il complessivo funzionamento del processo stesso e consentire in tal modo di apportare tempestivamente le modifiche necessarie.

Risulta pertanto importante, dopo la fase di individuazione delle misure, una fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, perché il monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure individuate dal Piano triennale di prevenzione della corruzione è il vero obiettivo degli strumenti anticorruzione, in quanto evidenzia che cosa l'amministrazione sia concretamente in grado di attuare, in termini di prevenzione dei comportamenti corruttivi.

La verifica semestrale tende ad accertare la corretta applicazione delle misure predisposte, con le modalità e nei tempi previsti e la reale efficacia delle stesse in termini di prevenzione del rischio di fenomeni corruttivi o di mala gestione, attraverso l'attuazione di condizioni che ne rendono più difficile la realizzazione.

La responsabilità del monitoraggio è del RPCT.

Tuttavia, considerato l'elevato livello di complessità dell'Azienda e l'assenza di una struttura di supporto al RPCT e/o di altri organi con funzioni di controllo interno, il monitoraggio in capo al solo RPCT non è facilmente attuabile, anche in funzione della generalizzata numerosità degli elementi da monitorare.

Per tale ragione, è stato previsto un sistema di monitoraggio su 2 livelli, in cui il primo è in capo alla struttura organizzativa che è chiamata ad adottare le misure mentre il secondo livello è in capo al RPCT.

Il monitoraggio di primo livello è attuato in autovalutazione da parte dei responsabili degli uffici e dei servizi della struttura organizzativa che ha la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio. Anche se in autovalutazione, il responsabile del monitoraggio di primo livello è chiamato a fornire al RPCT evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura.

A supporto dell'attività di autoanalisi, nel Programma delle Misure allegato al PTPC, sono proposti alcuni indicatori contraddistinti da semplicità di calcolo e particolare valenza informativa, in modo da fotografare al meglio tutte le possibili specificità che la caratterizzano. Nel tempo, l'utilizzo costante degli indicatori, anche in funzione dell'organizzazione dei controlli interni, potrà fornire un quadro dinamico sull'andamento delle attività nell'area e sulla coerenza con il dettato normativo,

consentendo di studiare e implementare misure specifiche di intervento o prevenzione dei rischi di corruzione.

Si è provveduto, inoltre, ad effettuare un costante monitoraggio della sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale, volto a verificare la completezza, la chiarezza e l’aggiornamento delle informazioni pubblicate.

#### **4.4. MONITORAGGIO ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

In generale, secondo le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica, per quanto riguarda organizzazione e capitale umano il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale dall’Organismo Indipendente di Valutazione, secondo le modalità che saranno definite successivamente.

Per quanto concerne invece il dettaglio del monitoraggio relativo ai singoli atti programmatori concernenti le risorse umane, il panorama è il seguente:

- relativamente al POLA, tutte le singole posizioni di lavoro agile sono verificate dai rispettivi Responsabili con cadenza semestrale in riferimento agli specifici obiettivi che caratterizzano i singoli Progetti individuali; maggiore rilevanza in termini di impatto rispetto al concetto di Valore Pubblico, sarà peraltro assunta dalle Relazioni che gli stessi Responsabili formuleranno entro la fine del mese di dicembre di ciascun anno in merito ai complessivi risultati di carattere organizzativo derivanti dall’esperienza a regime del lavoro agile: la Direzione aziendale sarà quindi in grado di formulare un giudizio complessivo su questo tema a livello dell’intera Azienda, giudizio raffrontabile nel tempo con il proseguire della programmazione triennale
- relativamente al fabbisogno di personale, il monitoraggio annualmente garantito è quello riferito al rispetto del Tetto di Spesa stabilito dalla Regione, verifica che non si limita solo alla mera dimensione quantitativa ma si estende anche alla effettiva capacità di impiego di tutte le risorse disponibili; in ogni caso questo monitoraggio ha una valenza innanzitutto esterna, nel senso che la verifica del Tetto di Spesa annuale costituisce uno dei principali parametri di valutazione che la Regione Piemonte utilizza nei confronti delle Direzioni Generali di tutte le Aziende sanitarie
- relativamente alla formazione del personale, il monitoraggio viene regolarmente effettuato nell’ambito del Sistema ECM (Educazione Continua in Medicina), nel senso che è annualmente richiesta la predisposizione (entro il 28 febbraio dell’anno successivo) di una

specifica Relazione sull'attività formativa svolta dall'Azienda in quanto Provider regionale di formazione; il parametro principale che viene monitorato, anche al fine del mantenimento dell'accreditamento del Provider, è quello relativo all'avvenuto svolgimento di almeno il 50 per cento degli eventi formativi programmati per l'anno di riferimento.