



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA'  
E ORGANIZZAZIONE (PIAO)**

**2025 - 2027**

## INDICE

1. **PREMESSA GENERALE** pag. 4
  
2. **SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE** pag. 9
  - 2.1 *Da dove veniamo*
  - 2.2 *Chi siamo*
    - 2.2.1 *Mission*
    - 2.2.2 *Vision*
    - 2.2.3 *Assistenza*
    - 2.2.4 *Ricerca e Innovazione*
    - 2.2.5 *Didattica e Formazione*
  - 2.3 *L'Azienda in cifre*
  
3. **VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE** pag. 20
  - 3.1 *Quale valore pubblico*
  - 3.2 *Performance*
  - 3.3 *Rischi corruttivi e trasparenza*
    - 3.3.1 *Premessa*
    - 3.3.2 *Definizione di corruzione*
    - 3.3.3 *Contesto esterno*
    - 3.3.4 *Contesto interno*
    - 3.3.5 *Soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione aziendale*
    - 3.3.6 *Procedimento di formazione, predisposizione e adozione della Sottosezione*
    - 3.3.7 *Collegamento tra sistema di prevenzione e PNRR*
    - 3.3.8 *Obiettivi strategici specifici della prevenzione della corruzione e trasparenza*
    - 3.3.9 *Gestione del rischio corruzione e mappatura dei processi*
    - 3.3.10 *Programmazione dell'attuazione della trasparenza*
    - 3.3.11 *Monitoraggio, Relazione del Responsabile della prevenzione e note finali*
  
4. **ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO** pag. 57
  - 4.1 *Modello organizzativo dell'A.O.U. Meyer IRCCS*
  - 4.2 *Strumenti organizzativi*
  - 4.3 *Organigramma*
  - 4.4 *Piano dei fabbisogni del personale*
  - 4.5 *Organizzazione del lavoro agile*
    - 4.5.1 *Dalla fase emergenziale alla fase strutturale*
    - 4.5.2 *Principali riferimenti normativi*
    - 4.5.3 *Modalità attuative: le condizionalità e i fattori abilitanti*
    - 4.5.4 *Individuazione preliminare delle attività "smartabili"*
    - 4.5.5 *Competenze e soggetti coinvolti*

*4.5.6 Strumenti per l'attuazione del lavoro in modalità agile*

*4.5.7 Principi, obiettivi generali e collegamento con i sistemi di misurazione delle performance*

#### **4.6 Formazione del personale**

*4.6.1 Le linee di indirizzo regionali per la costruzione del PAF 2025*

*4.6.2 Obiettivi strategici aziendali*

*4.6.3 L'analisi dei fabbisogni*

*4.6.4 Progetti formativi*

*4.6.5 Il supporto alla progettazione e gestione degli eventi formativi: gli Animatori di Formazione*

*4.6.6 Il nuovo gestionale della formazione: WHR-Time*

*4.6.7 Albo docenti*

*4.6.8 Strumenti per la diffusione dell'offerta formativa*

## **5. MONITORAGGIO**

pag. 88

### ***Documentazione allegata***

*Allegato 1 - Metodologia di analisi del rischio \_Sottosezione rischi corruzione e trasparenza*

*Allegato 2 - Scheda Aree di rischio mappate \_Sottosezione rischi corruzione e trasparenza*

*Allegato 3 - Tabella trasparenza \_Sottosezione rischi corruzione e trasparenza*

## ***1. PREMESSA GENERALE***

Il Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113, è un documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale. Il PIAO rappresenta un documento unico di programmazione e governance che assorbe, in ottica di semplificazione e integrazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni ed in particolare, tra gli altri, il Piano della performance, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile – POLA, Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di promozione della Trasparenza, la Programmazione dei Fabbisogni Formativi, il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale.

Si inserisce tra le misure operative previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per accompagnare la riforma della Pubblica Amministrazione.

Il PIAO definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni del personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- 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, secondo quanto previsto dalla normativa vigente e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività, inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure, effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi (comma 2);
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza.

Si ricorda, come peraltro già specificato nei precedenti PIAO 2023 – 2025 e 2024-2026, che l'A.O.U. Meyer IRCCS è coinvolta in un processo di riorganizzazione fortemente impattante, conseguente al riconoscimento, ai sensi e per gli effetti dell'art. 13, comma 3, del D.Lgs. 288/2001, del carattere scientifico dell'A.O.U. Meyer per la disciplina di "Pediatria".

Tale percorso ha avuto origine da una precisa volontà della Regione Toscana che, in considerazione del progressivo rilievo del ruolo dell'A.O.U. Meyer sotto il profilo scientifico, ha ritenuto strategico per il sistema regionale avviare il percorso di riconoscimento ministeriale quale Istituto di Ricerca e Cure a Carattere Scientifico (IRCCS), come formalmente espressa con DGRT n. 1647 del 21/12/2020 (Avvio delle attività propedeutiche all'iter per il riconoscimento dell'A.O.U. Meyer quale Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico non trasformato in fondazione) e successivamente con DGRT n. 861 del 09/08/2021 (Istanza di riconoscimento dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Meyer quale nuovo istituto di ricovero e cura a carattere scientifico ex D.Lgs. 288/2003).

L'iter amministrativo si è concluso con l'emanazione del decreto del Ministero della Salute in data 02 agosto 2022 che ha ufficialmente riconosciuto il carattere scientifico dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer (pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del 27 agosto 2022).

Il raggiungimento di tale obiettivo assume pertanto rilevanza strategica sia a livello regionale che aziendale: il riconoscimento del Ministero della Salute del carattere scientifico del Meyer come realtà ospedaliera che tratta particolari patologie di rilievo nazionale, permetterà al pediatrico fiorentino di allinearsi con le altre strutture di eccellenza presenti sul territorio nazionale e consentirà al Meyer, di fruire di finanziamenti statali, che andranno ad aggiungersi a quelli regionali, finalizzati esclusivamente allo svolgimento della ricerca, permettendo così un ulteriore sviluppo delle attività scientifiche a beneficio di tutto il sistema regionale.

Nel precedente PIAO si prevedeva che nel corso del 2023 l'attività della Direzione Aziendale dell'A.O.U. Meyer IRCCS fosse finalizzata all'adeguamento dell'organizzazione aziendale alla normativa

specifica statale e regionale di riferimento ed alla prosecuzione nel percorso di ampliamento, come lo è stato negli anni, delle attività di ricerca in atto e di attivazione delle nuove, usufruendo anche dei finanziamenti statali che saranno specificatamente erogati dal Ministero della Salute.

Nel luglio 2023 si è concluso il percorso legislativo regionale di adeguamento della normativa regionale di riferimento (L.R. 20/07/2023 n. 29 di aggiornamento della L.R. 16/03/2023 n. 12) che ha introdotto nel sistema le norme in materia di istituti di ricovero e cura a carattere scientifico pubblici; nello specifico, oltre a recepire le previsioni normative nazionali in materia di organizzazione degli IRCCS pubblici, le disposizioni confermano che essi sono parte integrante del servizio sanitario regionale nel cui ambito svolgono funzioni di alta qualificazione relativamente alle attività assistenziali, di ricerca e di formazione, partecipando altresì al sistema della ricerca nazionale ed internazionale. L'art. 13 della citata Legge regionale prevede disposizioni transitorie per il passaggio del Meyer da Azienda Ospedaliero-Universitaria ad Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer IRCCS. Le modifiche apportate alla normativa regionale di riferimento ha consentito il concreto avvio del percorso di attuazione del nuovo assetto organizzativo dell'A.O.U. Meyer IRCCS formalizzato con deliberazione n. 653 del 14/12/2023 avente ad oggetto l'approvazione della proposta Regolamento di organizzazione e funzionamento, che andrà a sostituire lo Statuto Aziendale in vigore dal febbraio 2021. L'iter di adozione del citato Regolamento si è concluso con la Delibera DG AOU Meyer IRCCS n. 286 del 09/05/2024 avente ad oggetto "Adozione del regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer I.R.C.C.S. ai sensi dell'art. 50 novies della l.r.t. n. 40/2005 e s.m.i. a seguito pareri favorevoli di Giunta Regionale e Ministero della Salute".

A seguito di tale deliberazione, con delibera del DG AOU Meyer IRCCS n. 296 del 10/05/2024 è stato approvato l'organigramma aziendale e sono stati affidati gli incarichi correlati.

Altro passaggio cruciale per garantire la sussistenza dei principi generali e delle regole normativamente previste e caratterizzanti un IRCCS, è costituito dall'ampliamento della governance aziendale con due ulteriori organi, ossia il Comitato di valutazione ed indirizzo (individuato con Deliberazione DG AOU Meyer IRCCS n. 566 del 14/10/2024) ed il Responsabile Scientifico (conferimento di incarico temporaneo come da Deliberazione DG AOU Meyer n. 344 del 05/06/2024).

Si rende inoltre necessario conformare alla nuova natura giuridica dell'Azienda secondo la disciplina degli IRCCS pubblici, gli accordi con l'Università attuativi del Protocollo d'intesa sottoscritto dalla Regione Toscana e le Università di Firenze, Pisa e Siena nella stesura aggiornata con DGRT n. 2102 del 30/10/2017, dando al contempo atto delle esperienze in corso e degli strutturati ed esistenti rapporti di collaborazione al fine di ulteriormente valorizzarli verso le rispettive missioni: assistenziali e di ricerca per l'IRCCS, di formazione, ricerca, assistenza e terza missione per l'Università, mettendo a fattore comune la propensione all'innovazione ed al trasferimento tecnologico propria di ambedue le parti.

Con Deliberazione DG AOU Meyer IRCCS n. 221 del 29/03/2024, è stato approvato l'accordo quadro per l'istituzione presso l'IRCCS una *“Piattaforma congiunta integrata di ricerca e di ricerca traslazionale IRCCS – Università”* finalizzata a facilitare la collaborazione tra Università ed IRCCS in programmi congiunti di ricerca, rafforzando il coordinamento delle reciproche attività di ricerca, integrando competenze e risorse umane, sia in coerenza con la programmazione dell'IRCCS approvata dal Ministero della Salute, sia nel rispetto delle programmazioni di ricerca dell'Università. Lo specifico accordo è stato stipulato in data 14 maggio 2024 con l'Università degli Studi di Firenze e vede le parti impegnate:

- a) ad integrare competenze, tecnologie e risorse umane nell'ambito degli obiettivi prioritari del Piano Sanitario Nazionale, del Piano Nazionale della Ricerca, del Piano nazionale della Ricerca Sanitaria, nel rispetto dell'area di riconoscimento dell'IRCCS e delle relative linee di ricerca, rafforzando il coordinamento delle reciproche attività di ricerca;
- b) a sviluppare laboratori e facilities condivise;
- c) a svolgere attività di comune interesse, finalizzate a favorire l'interazione fra le parti per il conseguimento di una migliore qualità nell'attività di ricerca biomedica, traslazionale e clinica;
- d) ad attivare forme di collaborazione con lo scopo di promuovere ed implementare l'approccio traslazionale alla ricerca scientifica sperimentale, clinica e applicata ai percorsi formativi di competenza dell'Università.

Inoltre sono state attivate le procedure per la selezione del personale della “piramide della ricerca” (ricercatori sanitari e collaboratori professionali della ricerca sanitaria) a seguito del contributo ricevuto dal Ministero della Salute nel novembre 2023.

Per quanto attiene alla formalizzazione e approvazione di un Piano aggiornato del fabbisogno del personale, si segnala che è tuttora in vigore il Piano dei Fabbisogni di personale 2025-2027 adottato con DGRT n. 28 del 20.01.2025 ed è in corso di deliberazione il piano specifico della nostra Azienda.

Conseguentemente al quadro sopra descritto, questa Azienda ha ritenuto di adottare il PIAO aziendale alla data odierna offrendo una propria rappresentazione per sviluppare in modo dinamico un nuovo Piano con il consolidamento della istituenda nuova realtà; al contempo nella rappresentazione sono stati individuati molti dati qualitativi e quantitativi di riferimento, per quanto attiene la produzione aziendale, i fattori produttivi utilizzati, la pervasività regionale ed extraregionale.

Il presente documento integra lo stato dell'arte raggiunto e presenta le progettualità di sviluppo (passibili anche di sensibili variazioni nel tempo) con differenziazioni relative agli specifici contesti trattati.

Il presente Piano costituisce il frutto dell'integrazione di diverse sottosezioni che, a loro volta, trovano specificazione e dettaglio nella documentazione già resa disponibile attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale. I singoli ambiti di analisi, trattati nella loro completezza, prevedono al loro interno l'indicazione dei processi di attuazione degli obiettivi specifici e degli impegni assunti, nonché le correlate attività di monitoraggio volte a verificarne lo stato di raggiungimento.

## ***2. SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'AMMINISTRAZIONE***

### ***2.1 Da dove veniamo***

Nella città di Firenze, nel 1891, nasce una delle prime strutture che in Europa si dedica esclusivamente alla cura dei bambini. È l'ospedale pediatrico che il commendatore Giovanni Meyer dedica alla moglie Anna Meyer precocemente deceduta, donandolo poi alla città.

È in questa struttura, chiamata affettuosamente “ospedalino” dai fiorentini, che nasce la pediatria. Sino ad allora il “fanciullo” era considerato come un adulto e senza distinzione di ricovero. Ne è testimone Anna Meyer che ne rimane sconvolta. Per questo il marito fa costruire un edificio che anticipa l'evoluzione della medicina su scala sovranazionale, in linea con le migliori idee dei Paesi europei più avanzati.

Al Meyer, che ha come missione unica ed esclusiva quella di curare i bambini e gli adolescenti, si formano coloro che diverranno i padri della moderna pediatria come il professore Giuseppe Mya, con i suoi studi sulla TBC e Carlo Comba, famoso per le sue ricerche in campo neurologico infantile e per la diffusione della vaccinazione anti-difterica che dimezza la mortalità tra i bambini ricoverati. Nell'immediato dopoguerra il professore Cesare Cocchi contribuisce a vincere la meningite tubercolare rendendo molto noto il Meyer nel contesto mondiale.

Nel 1995 il Meyer ottiene il riconoscimento di ospedale di alta specializzazione e il 14 dicembre del 2007 si completa il trasferimento nella nuova e moderna sede di Villa Ognissanti, sulle colline fiorentine. Una struttura non solo avanzata ma rispettosa dell'ambiente in cui è inserito, attornata da un parco secolare e realizzata con materiali caldi e naturali.

In questo contesto il Meyer si sviluppa velocemente attestandosi come una delle più dinamiche realtà pediatriche in Europa. Oggi l'ospedale pediatrico di Firenze è un punto di riferimento italiano e internazionale per la cura, la ricerca e l'assistenza dei bambini, tenendo fede – a distanza di oltre centotrenta anni – a quell'atto altruistico da cui tutto ha avuto inizio in quel lontano 1891.

### ***2.2 Chi siamo***

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer IRCCS (IRCCS Meyer) è dotata di personalità giuridica pubblica ed autonomia imprenditoriale, organizzativa e contabile.

L'A.O.U. Meyer IRCCS fa parte del Servizio Sanitario Nazionale ed in particolare del Sistema Sanitario della Regione Toscana. L'Azienda è integrata con l'Università degli Studi di Firenze con la quale svolge, in maniera unitaria, funzioni di assistenza, didattica e ricerca. Si caratterizza per le attività di diagnosi, cura e riabilitazione rivolte ai piccoli pazienti sino al raggiungimento della loro maggiore età nel rispetto, comunque, del principio della continuità assistenziale.

Il Meyer è ospedale pediatrico di alta specializzazione e centro di riferimento nazionale per l'elevata complessità pediatrica. Dispone di 250 posti letto multi-specialistici ed è dotato di tutte le specialità pediatriche mediche e chirurgiche di area pediatrica.

Le moderne tecnologie si associano all'attività di ricerca e alle nuove terapie per il raggiungimento di alti livelli assistenziali in un contesto di umanizzazione e di servizi di accoglienza per le famiglie e i piccoli pazienti.

Grazie a un percorso durato tre anni, dopo un intenso procedimento di verifica, a dicembre del 2020, il Meyer ha ottenuto l'accreditamento internazionale dalla Joint Commission International (JCI) come Academic Medical Center Hospital. Un riconoscimento prestigioso che certifica lo standard di eccellenza raggiunto dall'ospedale pediatrico fiorentino e che lo proietta nel panorama delle realtà pediatriche più avanzate a livello nazionale e internazionale per il livello delle cure e della sicurezza garantiti ai piccoli pazienti. Nel mese di marzo 2025 è programmata una nuova verifica da parte della Commissione ai fini di confermare il riconoscimento ottenuto.

Ad oggi, infatti, l'accreditamento JCI rappresenta lo strumento più efficace ed esauriente al mondo per migliorare la sicurezza e la qualità in sanità.

La struttura è collocata ai piedi delle colline fiorentine e distribuita su 32.671 metri quadrati con 5 mila metri quadrati di giardini sulle terrazze e sul tetto, ed è attornata da un parco di 72 mila metri quadrati. Lavorano al Meyer circa 1.370 persone, compreso il personale universitario dedicato all'attività assistenziale.

L'Azienda ha la sua sede legale a Firenze in viale Gaetano Pieraccini, 24.

P. Iva e C.F.: 02175680483

Sito internet istituzionale: [www.meyer.it](http://www.meyer.it)

Pec Aziendale: [meyer@postacert.toscana.it](mailto:meyer@postacert.toscana.it)

Il logo dell'Azienda da inserire in tutti gli atti ufficiali è il seguente:



### 2.2.1 *Mission*

Le sue finalità istituzionali, come già espresse al precedente Art. 1, sono la cura e il benessere dei bambini, un'assistenza clinica integrata con la ricerca scientifica, la didattica, nonché l'erogazione delle attività formative necessarie al trasferimento delle competenze pediatriche a studenti, medici in formazione specialistica e operatori pediatrici in una logica di integrazione con l'Università degli Studi di Firenze.

La mission aziendale - costantemente orientata e impegnata a fornire le migliori cure possibili per il trattamento e la guarigione dei piccoli pazienti che provengono dall'Italia e da altri Paesi e, a completamento e parte della cura, ad accompagnare e sostenere le famiglie in tutto il percorso assistenziale - si è ampliata nel 2022 con il formale riconoscimento quale Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) pubblico da parte del Ministero della Salute.

È questo il nucleo essenziale e il significato profondo della mission aziendale che dà senso e motivazione a un team di professionisti e operatori orientato ad agire in maniera integrata e multidisciplinare volto a conseguire risultati clinici efficaci e un'esperienza positiva sia per i piccoli pazienti e le loro famiglie che per i professionisti stessi, anche grazie all'avanzamento delle frontiere della pediatria permesso dalle attività di ricerca e innovazione.

Una mission che punta sul rigore scientifico della ricerca e della cura, unitamente al valore delle relazioni umane ed esprime amorosa sollecitudine e senso del bene comune.

Un bene comune alimentato dalla collaborazione delle Associazioni di Volontariato e delle Associazioni dei Genitori che, insieme al ruolo speciale della Fondazione dell'Ospedale Pediatrico Anna Meyer Onlus, costituiscono un presidio fondamentale di accoglienza e ospitalità per i bambini e le loro famiglie.

L'IRCCS Meyer, nell'offrire tutte le discipline a indirizzo pediatrico, specialistiche, mediche e chirurgiche, intende rappresentare una struttura di riferimento a livello nazionale e internazionale per le patologie complesse e le malattie rare.

#### **Mission**

**Soddisfare i bisogni e le aspettative di salute dei cittadini minori e delle loro famiglie gestendo in modo efficiente ed efficace le risorse disponibili, attraverso l'investimento continuo e rigoroso sulla ricerca scientifica in campo pediatrico, mediante servizi sanitari di qualità e contribuendo alla realizzazione di un progetto sociale di salute globale e sostenibile.**

**Formare nuove generazioni di operatori ai bisogni di salute dei minori e delle loro famiglie.**

### 2.2.2 *Vision*

La vision che l'IRCCS Meyer promuove e si impegna a perseguire, si aggancia e trae alimento da ciò che è stata la storia e il continuo divenire dell'Ospedale, dalla sua fondazione ad oggi.

Il ritorno alle radici, il "back to the roots" è funzionale al recupero e al rilancio di una propensione al futuro necessaria e assimilabile a un organismo vivente che cresce in altezza ed estensione, che accoglie le innovazioni da un lato e richiede manutenzione dall'altro.

Una vision che opera per ottenere risultati positivi nel breve periodo ma non rinuncia alla progettazione strategica per raggiungere risultati di eccellenza clinica, organizzativa, di ricerca e di didattica nel medio e lungo andare.

Una vision che ha il suo fondamento nelle persone che lavorano nell'Ospedale e che si sostanzia in un patto forte per esprimere condivisione sugli indirizzi e sui cambiamenti per gli anni a venire.

Una vision ancorata alla nostra mission mirata a offrire le cure migliori possibili ai piccoli pazienti e sostegno alle famiglie contando sulla collaborazione del mondo del volontariato da sempre presente nell'Ospedale che confluisce e arricchisce la dimensione di "comunità".

L'IRCCS Meyer s'impegna a rafforzare il lavoro di cura come paradigma medico-terapeutico, inteso nella sua dimensione "salutogenica", come fattore protettivo e in ottica di sviluppo del benessere e promozione della salute, come indicato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità.

Questo approccio si lega necessariamente e coerentemente alla ricerca ed alla didattica, attività fondamentali e distintive dell'Azienda, che affiancano l'assistenza in maniera sinergica e richiedono attenzioni specifiche.

Frutto di un imprinting del management aziendale, la vision si armonizza con il sentire aziendale attraverso iniziative di ascolto che rendono possibile il formarsi di significati condivisi e di un modello di governance riconosciuta.

La vision è indissolubilmente agganciata alla sostenibilità di ruolo, funzioni e posizionamento di struttura pediatrica pubblica che opera, con logica di rete, nella cornice del Servizio Sanitario Nazionale e Regionale. Ciò impone di utilizzare le risorse in maniera rigorosa per continuare a offrire cure di qualità e di potenziare un'offerta attiva per le famiglie attraverso iniziative e occasioni volte a promuovere la salute dei nostri piccoli pazienti.

Un'organizzazione che si fa carico dei bisogni, che propone e pratica soluzioni, che si responsabilizza complessivamente e agisce quindi con un ruolo da protagonista sul piano nazionale e internazionale e che sviluppa il capitale sociale attraverso il lavoro di connessione e rete.

In tale senso l'IRCCS Meyer realizza sinergie e collaborazioni in ambito clinico e di ricerca con Ospedali ed Istituzioni caratterizzati da una specificità pediatrica sia nazionali che internazionali, attivamente impegnandosi alla creazione di reti che potenzino le competenze professionali per una ricerca translazionale e per innovativi piani terapeutici.

Pur nella doverosa distinzione di ruoli, la Fondazione Meyer si pone come alleato fondamentale e sinergico per sviluppare le attività di accoglienza, per sostenere i progetti di ricerca scientifica e accompagnare la crescita complessiva dell'Ospedale.

### *Vision*

**Sviluppare integrazioni ed alleanze sia all'interno dell'organizzazione sia all'esterno, nelle dimensioni regionale, nazionale ed internazionale, per arricchire il capitale umano e professionale al fine di promuovere la ricerca e di migliorare tempestivamente l'offerta dei servizi per la salute, in un'ottica di tensione continua al miglioramento dei prodotti e dei risultati.**

#### *2.2.3 Assistenza*

L'organizzazione dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer IRCCS è volta a garantire alti livelli qualitativi dell'assistenza ai pazienti in età pediatrica e alle loro famiglie.

L'IRCCS Meyer, per il conseguimento delle proprie finalità assistenziali, opera in base a piani, programmi e progetti, generali o parziali, annuali o pluriennali, volti a conseguire il costante miglioramento delle prestazioni e si organizza con metodi di funzionamento basati sul confronto permanente tra i risultati conseguiti e quelli programmati, al fine di pervenire ad un utilizzo ottimale delle risorse umane e materiali disponibili.

Cure tempestive, efficaci, sicure, sostenibili e accessibili sono assicurate grazie alla presenza di ottime competenze professionali, supportate da una continua innovazione tecnologica e organizzativa e sostenute da percorsi formativi di alto livello e dal continuo e strutturato confronto della pratica clinica con le migliori evidenze scientifiche, volto al conseguimento dell'eccellenza.

L'IRCCS Meyer persegue sempre l'obiettivo della totale presa in carico del minore e della sua famiglia, in tutte le fasi dalla prima diagnosi, alla cura, alla riabilitazione, nella gestione della cronicità e del fine vita. Il supporto psicologico è presente in tutte le fasi.

La predisposizione di percorsi di cura consente l'erogazione dell'assistenza articolata nei diversi setting assistenziali: ricovero ospedaliero a ciclo continuo e in regime diurno, attività di day service e ambulatoriale, televisita. Vengono così forniti gli interventi più efficaci rispetto alle caratteristiche del paziente, nel livello assistenziale più idoneo.

Viene posta particolare attenzione alla gestione dell'intero percorso del bambino, dal suo ingresso in ospedale fino alla dimissione e all'eventuale follow-up, prestando cura alla continuità dei processi, e tramite il lavoro in equipe multiprofessionali e multidisciplinari, in grado di assicurare in ogni fase del percorso le cure migliori, focalizzate sulle specifiche necessità dei singoli pazienti.

Grazie al livello di standardizzazione dei percorsi assistenziali, le equipe possono personalizzare le cure sulle specifiche esigenze dei bambini garantendo sicurezza e appropriatezza, e al tempo stesso umanizzazione dell'assistenza e comunicazione partecipata con i pazienti e le loro famiglie.

La piena realizzazione di questi obiettivi avviene ricercando la massima collaborazione e integrazione con le strutture territoriali di residenza e con gli altri centri della rete pediatrica regionale, con la finalità di fornire ad ogni piccolo paziente la migliore assistenza possibile nel luogo più vicino al proprio domicilio e ai propri affetti.

Altro requisito fondamentale per garantire percorsi di cura completi e volti all'eccellenza è la capacità concreta di trasferire nella pratica clinica i risultati delle innovazioni tecnologiche consentendo una rapida fruizione delle più recenti conoscenze scientifiche validate, in modo da costruire percorsi che consentano una diagnosi precoce e un trattamento tempestivo con la effettiva disponibilità delle migliori scelte terapeutiche anche per le patologie rare.

L'impegno nella ricerca tecnologica e nell'adozione di modelli organizzativi innovativi rappresenta la vocazione al miglioramento continuo per il perseguimento dell'eccellenza.

#### *2.2.4 Ricerca e Innovazione*

Il Meyer, per la sua vocazione nonché per la sua natura di Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), riconosce il valore strategico delle attività di ricerca e innovazione e la loro traduzione nella pratica clinica inscindibili dai compiti di assistenza, che costituiscono condizione essenziale per il compimento della propria missione anche nella logica di integrazione con l'Università degli Studi di Firenze. Dall'attività clinica la ricerca trae le informazioni e l'ispirazione per gli approfondimenti mediante elaborazione di dati, trials e studi funzionali di laboratorio e alla clinica mira a restituire risultati che generano diagnosi e cure migliori. L'Ospedale rappresenta infatti il luogo privilegiato per la realizzazione di attività scientifiche volte a sviluppare soluzioni innovative nella pratica clinico-assistenziale, diagnostica e terapeutica.

L'obiettivo primario dell'attività scientifica all'interno dell'Azienda è quello di generare nuove conoscenze, promuovere l'innovazione e contribuire al progresso della pediatria, nel rispetto dei principi etici, nonché degli standard e migliori pratiche a livello nazionale e internazionale.

L'IRCCS Meyer promuove ogni sforzo affinché le potenzialità del sistema di ricerca e innovazione possano essere realizzate appieno nell'ambito della propria organizzazione, stimolando la ricerca, accogliendo in modo tempestivo, efficace e compatibile le innovazioni e contribuendo, laddove possibile, a orientarne le applicazioni verso i bisogni assistenziali prioritari in un'ottica di sostenibilità del sistema sanitario stesso.

L'IRCCS Meyer fa riferimento alla normativa vigente in materia di ricerca, si adopera per salvaguardarne il rispetto anche in riferimento alla protezione delle informazioni personali, assicurando

la sicurezza e il benessere dei partecipanti durante lo svolgimento delle attività di ricerca e l'impegno dei ricercatori a conformarsi alla disciplina che regola la ricerca clinica. L'IRCCS è dotato di specifiche articolazioni organizzative volte a promuovere e facilitare la ricerca di qualità, a garantirne la conformità alle norme etiche e legali, a favorire la collaborazione tra i ricercatori e a costruire relazioni con istituzioni nazionali ed estere attive nella ricerca specialistica e di alto valore in pediatria.

L'IRCCS Meyer si impegna a fornire risorse e infrastrutture adeguate a sostenere la ricerca, compresi spazi di laboratorio, apparecchiature scientifiche, personale di supporto e finanziamenti; promuove la formazione continua dei ricercatori e favorisce la collaborazione e lo scambio di conoscenze tra i ricercatori interni ed esterni.

Le attività di ricerca e di innovazione potranno altresì essere sviluppate in complessi organizzati specificamente dedicati, realizzati dall'IRCCS Meyer e dotati di avanzate infrastrutture tecnologiche, gestite anche attraverso strumenti organizzativi dedicati.

L'Azienda promuove la divulgazione responsabile e trasparente dei risultati della ricerca, sia positivi che negativi. I ricercatori sono incoraggiati a pubblicare i loro risultati in riviste scientifiche peer-reviewed e a condividere le scoperte con la comunità scientifica attraverso conferenze e altri mezzi di comunicazione.

Le attività di ricerca clinica e di base dell'IRCCS Meyer rientrano nell'area tematica principale della "Pediatria", affiancata dalle patologie integrate e correlate dell'età evolutiva e oltre, in coerenza con l'attività assistenziale specifica, rivolta ai pazienti sino al raggiungimento della loro maggiore età nel rispetto, comunque, del principio della continuità assistenziale.

Le linee di ricerca corrente rappresentative dell'attività scientifica sono le seguenti:

1. Scienze pediatriche e perinatali;
2. Malattie del sistema nervoso, neurogenetiche e neurometaboliche;
3. Malattie immunomediate e malattie infettive;
4. Approcci diagnostici, terapeutici, assistenziali e organizzativi innovativi, oncologia e malattie rare.

### *2.2.5 Didattica e Formazione*

- Le risorse umane costituiscono il più importante patrimonio dell'IRCCS Meyer e, allo stesso tempo, l'elemento determinante per il successo di ogni organizzazione di qualità, dal momento che ogni funzione è presidiata dal fattore umano. La formazione è lo strumento d'eccellenza per accompagnare ogni processo di miglioramento, poiché integra fra loro i diversi strumenti di gestione (persone, mezzi, risorse) consentendo la diffusione dei valori aziendali e di comportamenti condivisi, offrendo opportunità al processo di crescita professionale continua che va presidiato in maniera puntuale e costante.

- In tal senso la formazione sanitaria deve svilupparsi oltre i livelli nozionistici e decontestualizzati nella considerazione della nuova concezione della malattia e del malato.
- La “complessità del malato” infatti, oggi implica la necessità che i ragionamenti scientifici siano arricchiti nella “complessità delle relazioni con il malato”. La personalizzazione del rapporto terapeutico, la centralità del malato, insieme alle linee guida e ai protocolli, sono strumenti utili a risolvere il problema della complessità, ma essi diventano deboli e insufficienti se non ampliati in una visione olistica della persona neonato, bambino, adolescente.
- Nella specificità dell’AOU Meyer IRCCS i processi didattici e formativi si connotano quale punto di riferimento globale di una medicina umanistica oltre che scientifica, nell’ottica di una pediatria che ripensa se stessa nella relazione e nella complessità dei soggetti e delle metodologie di cura.
- Il processo di formazione pertanto non può essere fine a sé stesso, settoriale, disancorato dalle finalità e dalla mission aziendale, anzi deve diventare uno strumento imprescindibile attraverso il quale esse si realizzano.
- L’IRCCS Meyer garantisce lo svolgimento delle attività formative programmate dalla Scuola di Scienze della Salute Umana dell’Università degli Studi di Firenze. Pur nella specificità dei ruoli, dei contenuti disciplinari e dei destinatari, l’IRCCS Meyer e l’Università, di concerto tra loro, definiscono il proprio piano annuale di formazione e di didattica in modo integrato, secondo quanto condiviso e sottoscritto con atto convenzionale, e condiviso anche con altre sedi di formazione pediatriche regionali, nazionali ed internazionali con i seguenti comuni obiettivi:
  - centralità del paziente nella cura;
  - programmazione didattica e piani formativi;
  - partecipazione dell’Università all’attività assistenziale;
  - rigore scientifico ed etico nella cura e nella ricerca pediatrica;
  - rispetto e difesa della dignità e dei diritti del paziente;
  - miglioramento qualitativo dell’assistenza e la tutela della dignità e del benessere dei caregivers;
  - aggiornamento e consolidamento in termini culturali della collaborazione interprofessionale e multidisciplinare.

### ***2.3 L’Azienda in cifre***

L’attività caratteristica dell’AOU Meyer si può affermare che sia tornata ai livelli pre pandemici per quanto riguarda l’attività di ricovero ordinario e diurno, e ne è dimostrazione l’ammontare dei ricavi della produzione 2024 che è ulteriormente incrementata rispetto al 2023 che aveva già superato la valorizzazione dell’anno 2019 (ad invarianza tariffaria).

Per quanto attiene alla linea produttiva ricovero ordinario si assiste ad una leggera riduzione rispetto all'anno 2023 (-20 dimessi) e sotto di 327 rispetto all'anno 2019, con un aumento della complessità della casistica dimessa di 0,03 punti DRG rispetto all'anno 2023 (con pesatura regionale, mentre la pesatura da DM 2008 vede un incremento di 0,02 punti DRG) pur attestandosi a -0,04 punti DRG rispetto all'anno 2019.

Per quanto riguarda l'utilizzo della risorsa "posto letto", dall'analisi della degenza media e del tasso di utilizzo si comprende l'attenzione che l'Azienda ha da sempre posto su questo fattore. Nel corso del 2024 abbiamo registrato un incremento della degenza media (+0,15 giorni rispetto al 2023) in coerenza con l'aumento della complessità della casistica dimessa, mentre per quanto attiene il tasso di utilizzo dei posti letto ordinari si rileva un incremento di valore pari al 85,20% nel 2024 rispetto al 82,07% del 2023, al 82,89% del 2022 ed il 78,74% del 2021. Risulta ancora lontano il valore del 88,94% dell'esercizio 2019.

Per quanto riguarda la linea produttiva Day Hospital, le giornate di DH hanno avuto un incremento di 1.045 giornate rispetto all'anno 2023. Questo valore rispetto all'anno 2019 risulta ancora sotto di circa 4,5 mila accessi day hospital.

Per quanto attiene la produzione chirurgica siamo passati dai 6.756 casi del 2019, ai 4.098 casi del 2020, ai 5.038 del 2021, ai 5.306 casi del 2022, ai 5.839 casi del 2023, ai 6.120 del 2024 con un incremento complessivo di 281 casi rispetto all'anno precedente.

La linea produttiva "specialistica ambulatoriale" ha registrato un notevole incremento quantitativo nell'anno 2024 passando dalle 800 mila prestazioni effettive del 2023 alle 866 mila del 2024, in particolare legate all'attività laboratoristiche.

La capacità di filtro del nostro pronto soccorso aziendale è tornato su valori al di sotto del 10% in particolare si è passati dal 6,58% del 2019, al 11,86% del 2020, al 10,66% del 2021, al 8,86% del 2022, al 8,82% del 2023, fino al valore del 2024 pari a 8,69%; dato strettamente correlato all'aumento degli accessi in PS passato dai 43.111 del 2019, ai 24.906 del 2020, ai 32.969 del 2021, ai 39.995 del 2022, ai 40.063 del 2023, ai 40.456 del 2024.

Infine, occorre ricordare il costante incremento dell'attrazione extraregionale che caratterizza da sempre l'AOU Meyer. Come è possibile analizzare sempre dalla tabella sopra, l'anno 2019 aveva fatto registrare una % media di attrazione extraregionale per i ricoveri (ordinari e DH) del 26,32% (composta dal 26,69% del ricovero ordinario e dal 26,15% del ricovero in day hospital) contro un valore del 23,06% dell'anno 2015 (composta dal 26,65% del ricovero ordinario e dal 21,86% del ricovero in day hospital). L'anno 2020 invece ha visto, nonostante il periodo emergenziale una tenuta di questo indicatore con una riduzione al 22,15% per gli ordinari e DH (composto da 25,98% dei ricoveri ordinari e 20,17% del DH, conseguenza del fatto che i la casistica complessa ha tenuto maggiormente). Per l'anno 2021 si rileva un dato complessivo relativo all'attrazione extraregionale pari al 22,41% (composto da un 24,71%

relativo al ricovero ordinario e da un 21,19% del DH). Per l'anno 2022 si rileva un dato complessivo pari al 23,15% (composto da un 25,92% relativo al ricovero ordinario e da un 21,54% del DH). Per l'anno 2022 si rileva un dato complessivo relativo all'attrazione extraregionale pari al 23,19% (composto da un 26,01% relativo al ricovero ordinario e da un 21,56% del DH). Per l'anno 2023 si rileva un dato complessivo pari al 22,78% (composto da un 25,26% relativo al ricovero ordinario e da un 21,31% del DH). Per l'anno 2024 si registra un valore complessivo del 23,85% (composto da un 27,48% relativo al ricovero ordinario valore più elevato dal 2015 ad oggi e da un 21,87% del DH).

Occorre sottolineare per l'anno 2024 il pieno riconoscimento economico dell'intera attività produttiva realizzata, a differenza di quanto accaduto per gli anni dal 2012 al 2016 nei quali la nostra Azienda si è vista applicare la logica dei c.d. "tetti di attività".

Sintesi Scheda di Budget											Controllo di Gestione
Indicatore	Consolidato 2014	Consolidato 2015	Consolidato 2016	Consolidato 2017	Consolidato 2018	Consolidato 2019	Consolidato 2020	Consolidato 2021	Consolidato 2022	Consolidato 2023	Pre Consuntivo 2024
N. Dimessi ordinari	8.898	8.675	8.762	8.652	9.029	9.094	6.866	8.060	8.308	8.787	8.767
Peso Medio DRG (dimessi ordinari)	1,48	1,46	1,45	0,99	0,97	0,94	0,95	0,90	0,88	0,87	0,90
Peso medio DM 2008 (dimessi ordinari)	1,18	1,16	1,19	1,17	1,15	1,12	1,14	1,08	1,05	1,06	1,08
Posti letto medi ricovero ordinario	167,07	163,57	167,53	170,80	172,60	171,00	160,64	164,52	169,04	175,81	173,82
Tasso Utilizzo posti letto ordinari %	91,38	90,89	92,15	92,20	88,34	88,94	75,77	78,74	82,89	82,07	85,20
Degenza Media dimessi ricovero ordinari	6,07	6,25	6,30	6,19	6,13	5,96	6,36	5,74	6,02	5,61	5,76
% attrazione extraregionale ricoveri ordinari	24,72	26,65	26,50	26,66	27,35	26,69	25,98	24,71	26,01	25,26	27,48
DH Giornate Cicli Aperti	38.458	39.176	38.558	40.089	37.848	39.214	28.914	34.954	34.322	33.675	34.720
% attrazione extraregionale ricoveri day hospital	20,04	21,86	22,67	23,94	24,34	26,15	20,17	21,19	21,56	21,31	21,87
Analisi % attrazione extraregionale ricoveri (Ordinari e DH)	21,34%	23,06%	23,65%	24,43%	25,20%	26,32%	22,15%	22,41%	23,19%	22,78%	23,85%
Casi Chirurgici Totali	6.082	6.078	6.151	6.369	6.717	6.756	4.098	5.203	5.306	5.839	6.120
Casi Chirurgici DH	2.558	2.607	2.620	2.733	2.994	3.056	1.434	2.036	2.202	2.331	2.674
Casi Chirurgici Ordinari	3.524	3.471	3.531	3.636	3.723	3.700	2.664	3.167	3.104	3.508	3.446
N. sale operatorie	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
N. trapianti	35	24	21	26	29	30	22	24	21	24	36
- di cui allogenici	12	11	9	11	15	19	15	10	15	13	19
- di cui autologi	23	13	12	15	14	11	7	14	6	11	17
N. accessi pronto soccorso	44.841	44.081	44.417	42.923	41.328	43.111	24.906	32.969	39.995	40.063	40.456
PS % esito ricovero	6,98	6,51	6,51	6,63	6,40	6,58	11,86	10,66	8,86	8,82	8,69%
N. prestazioni effettive totali erogate (q.tà) escluso Farmaci	609.588	655.499	690.338	701.896	730.073	768.258	647.111	798.314	773.285	800.440	865.999
N. dipendenti (tempo indeterminato e determinato)	999	1.030	1.068	1.156	1.158	1.206	1.284	1.317	1.295	1.281	1.262
Valore della produzione (comprensivo dei tetti di attività dall'anno 2012 al 2017 compreso) in migliaia di euro	108.300	116.785	118.759	125.854	131.061	138.608	158.253	150.874	160.110	164.579	nd
Costo della produzione (in migliaia di euro)	107.127	116.047	116.404	120.311	128.219	132.903	143.840	152.048	158.161	163.379	nd

Nella tabella sottostante vengono inoltre rappresentati i dati relativi all'attrazione extraregionale per linea produttiva per il periodo 2015-2024 (fonte Cruscotto Direzionale interno).

Sintesi Scheda di Budget						Controllo di Gestione				
Indicatore	Consolidato 2015	Consolidato 2016	Consolidato 2017	Consolidato 2018	Consolidato 2019	Consolidato 2020	Consolidato 2021	Consolidato 2022	Consolidato 2023	PreConsolidato 2024
% attrazione extraregionale ricoveri ordinari	26,65	26,50	26,66	27,35	26,69	25,98	24,71	26,01	25,26	27,48
% attrazione extraregionale ricoveri day hospital	21,86	22,67	23,94	24,34	26,15	20,17	21,19	21,56	21,31	21,87
Analisi % attrazione extraregionale ricoveri (Ordinari e DH)	23,06%	23,65%	24,43%	25,20%	26,32%	22,15%	22,41%	23,19%	22,78%	23,85%
% attrazione extraregionale specialistica ambulatoriale	12,33%	14,48%	16,05%	16,27%	15,59%	15,60%	13,73%	16,00%	15,59%	17,96%

Ulteriori dettagli possono essere riscontrati nella Relazione sanitaria 2020-2021 nella quale meglio si descrive l'attività sanitaria dei due anni di riferimento che costituiscono nel più breve futuro il punto di arrivo da cui ripartire per il nuovo sviluppo dell'IRCCS.

La relazione sanitaria è consultabile al seguente link:

<https://www.meyer.it/ospedale/chi-siamo/109-numeri-e-performance>

### **3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

#### **3.1 Quale valore pubblico**

Le “Linee di indirizzo per la promozione e il miglioramento della qualità, della sicurezza e dell’appropriatezza degli interventi assistenziali in area pediatrico – adolescenziale” del Ministero della Salute, anno 2017, ribadiscono quanto già espresso dalle Nazioni Unite: ***i bambini hanno diritto ad essere curati in un ambiente pediatrico, prevedendo spazi e tecnologie adeguati, personale dedicato ed un approccio multidisciplinare, in cui non solo il pediatra, ma tutti i professionisti sanitari coinvolti abbiano specifiche competenze pediatriche, sia dal punto di vista tecnico che relazionale.***

La Carta europea dei diritti dei bambini in ospedale riconosce che l’ospedalizzazione dei bambini e delle bambine e degli adolescenti hanno caratteristiche differenti da quelle degli adulti. Per questo è necessario combinare l’alta specializzazione medica, la ricerca e l’innovazione con la parte più umana dell’assistenza attraverso un approccio globale al paziente ed alla sua famiglia non solo incentrato sulla malattia.

L’A.O.U. Meyer IRCCS, nella consapevolezza del proprio ruolo di struttura pubblica pediatrica che opera, con logica di rete, nella cornice del Servizio Sanitario Regionale ed in un contesto socio-economico caratterizzata da un aumento della povertà dei bambini, si impegna ad offrire, mediante un utilizzo rigoroso delle risorse, cure di qualità e potenziare un’offerta attiva per le famiglie attraverso iniziative e occasioni volte a promuovere la salute dei piccoli pazienti.

Le nuove prospettive di cura offerte dal progresso scientifico e tecnologico in settori peculiari (neurochirurgia, chirurgia mini invasiva e robotica, grandi ustioni, oncologia, medicina perinatale, malattie rare, diagnostica, terapia intensiva), necessitano di strutture altamente specializzate dedicate alla pediatria, caratterizzate da un congruo rapporto tra competenze professionali, dotazioni tecnologiche e numerosità della casistica presa in carico.

La concentrazione e gestione delle patologie complesse nell’Ospedale pediatrico regionale garantisce standard qualitativi ottimali, non raggiungibili senza il necessario grado di specializzazione e consente inoltre l’ottimizzazione dell’utilizzo delle risorse, sia professionali che tecnologiche, offrendo al tempo stesso al bambino ed alla sua famiglia un approccio integrato a tutte le dimensioni di cura, compresi l’ambito psicologico, sociale ed educativo e all’accoglienza.

Si ritiene in via preliminare di ricordare come la realtà dell’A.O.U. Meyer IRCCS sia caratterizzata per l’evoluzione da tempo attivata ed ancora in atto, propedeutica alla realizzazione di linee strategiche ed indirizzi operativi definiti dalla Regione Toscana nel contesto della salute garantita all’infanzia e all’adolescenza.

In accordo con le strategie regionali di promozione e protezione del benessere e della salute dei bambini, la tutela delle discriminazioni dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, attraverso una rete integrata di servizi per un welfare di comunità, si riportano in estrema sintesi i principali strumenti strategico – operativi di indirizzo per la crescita dell'Azienda ed i relativi ambiti di azione.

## **A) OSPEDALE PEDIATRICO REGIONALE E SUO SVILUPPO**

L'attività dell'AOU Meyer IRCCS si caratterizza, ad eccezione del periodo pandemico, per un costante aumento della produzione e un innalzamento dei livelli di complessità delle prestazioni rese ai piccoli pazienti, a cui corrisponde - anche in risposta alla creazione di nuovi spazi e/o alla riorganizzazione dei setting già esistenti - un incremento delle risorse umane impiegate nella costante ricerca di equilibrio nel rapporto tra i due elementi.

Costituisce puntuale programma dell'Azienda perseguire il trend di crescita quali-quantitativo della produzione ed orientarlo al consolidamento ed incremento dei percorsi diagnostici e di cura in tutte le discipline a indirizzo pediatrico, specialistiche, mediche e chirurgiche, al fine di rappresentare una struttura di riferimento a livello nazionale ed internazionale per patologie complesse con approccio multidisciplinare e multiprofessionale.

Costituisce un esempio la deliberazione DG AOU Meyer IRCCS n. 679 del 02/12/2024 avente ad oggetto “Accordo quadro ESTAR “fornitura in noleggio di sistemi chirurgici robotici con il relativo materiale di consumo (n.1 lotto) per le AA.SS. della Regione Toscana” CIG 98417916DB - APPROVAZIONE ADESIONE” e la deliberazione DG AOU Meyer n. 518 del 13/09/2024 avente ad oggetto “Approvazione dello schema di convenzione da stipulare con l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Bologna I.R.C.C.S. per attività di collaborazione di chirurgia mini invasiva e robotica”, che rappresentano la linea strategica aziendale verso lo sviluppo della chirurgia robotica e mininvasiva.

Il crescente sviluppo delle competenze cliniche e della qualità della ricerca scientifica di base e applicata, gli standard assistenziali raggiunti e il ruolo di coordinamento della Rete Pediatrica Regionale, condurranno l'Azienda nel corso di validità del Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, ad un significativo incremento dei volumi di produzione e dell'attrazione extraregionale soprattutto per le attività di alta complessità.

Quanto rappresentato ha reso progressivamente evidente una serie di esigenze organizzative che si sono, in parte, concretizzate nella necessità di revisione degli spazi esistenti e, ove possibile, nella creazione di nuove volumetrie. Ha preso pertanto avvio il progetto “Meyer +”, il piano di sviluppo triennale che, attraverso un complesso di azioni strutturali, permetterà all'Azienda di completare il percorso di ulteriore crescita (tramite un ampliamento da 30.000 a 40.000 metri quadri), rendendo possibile la dislocazione di parte delle attività assistenziali in edifici adiacenti all'Ospedale, così da concentrare le attività di cura delle patologie ad alta complessità nell'attuale struttura ospedaliera.

Nella tabella di seguito si riportano, in estrema sintesi, i principali strumenti strategico – operativi di indirizzo per la crescita dell'azienda ed i relativi ambiti di azione:

<b>Strumenti strategico operativi di indirizzo</b>	<b>Realizzazione operativa degli indirizzi strategici</b>
Piano Socio Sanitario Integrato Regionale 2018-2020 approvato dal Consiglio Regionale in data 9.10.2019 (cfr. area “Dedicato ai Bambini” nella specifica sezione “L’ospedale pediatrico regionale ed il suo sviluppo”)	<p><b>Ospedale pediatrico regionale</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo di nuovi spazi per collocare le attività specialistiche ambulatoriali</li> <li>2. Incremento dotazione posti letto, sviluppo di nuove linee assistenziali e introduzione di approcci terapeutici innovativi</li> <li>3. Allargamento di attività didattica dedicata alla salute e alla cura del paziente pediatrico in un'area destinata alla formazione dei professionisti di settore; realizzazione di un contesto operativo organizzato, in collaborazione con la componente accademica, quale sede delle scuole di specializzazione dell'area pediatrica, dei centri di formazione delle professioni sanitarie e del network regionale di simulazione pediatrica</li> </ol>
DGRT 44 del 24.01.2017 Accordo di programma integrativo per il settore degli investimenti sanitari ex art. 20 legge 67/1988, sottoscritto dal Ministero della Salute, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, e dalla Regione Toscana in data 2 novembre 2016. Approvazione della Proposta di rimodulazione dell'Accordo da parte di alcune Aziende sanitarie del Servizio sanitario della Toscana.	<p>Finanziamento per:</p> <p><b>Parco della Salute:</b> Attrezzature necessarie alla completa fruizione dell'immobile Villanova</p> <p><b>Family Center:</b> Struttura per l'accoglienza (punto famiglia)</p>
DGRT 1510 del 27.12.2017 “DGR 199/2014 - Rete regionale cure palliative pediatriche: studio di fattibilità per la realizzazione di un Hospice pediatrico - mandato all'AOU Meyer”	RT dà mandato al Meyer per lo studio di fattibilità della proposta progettuale “Hospice Casa Marta” per la realizzazione di un Hospice Pediatrico e l'ampliamento dell'offerta residenziale e assistenziale del Centro regionale per le cure palliative in età pediatrica
Entrata in vigore dal 1.02.2021 del nuovo Atto Aziendale a seguito della Deliberazione del Direttore Generale n. 54 del 1.02.2021, d'intesa con l'Università degli Studi di Firenze e con l'approvazione di Regione Toscana	<p>Atto aziendale 2021</p> <p>Sistemizzazione assetto organizzativo: implementazione dell'offerta sanitaria attraverso nuove strutture.</p> <p>Implementazione attività formativa e di ricerca attraverso organizzazione del Meyer Health Campus: Campus per attività didattica e Meyer Research Institute per attività di ricerca.</p>
DGRT 420 del 16-04-2018 - Sistema Screening neonatale esteso toscano. Aggiornamento sulla base del Decreto del Ministero della Salute 13/10/2016 e L. 127/2016 in materia di accertamenti diagnostici per la prevenzione e la cura delle malattie metaboliche ereditarie.	AOU Meyer centro di coordinamento regionale del sistema screening neonatale. Le attività di screening neonatale per le malattie metaboliche, fenilchetonuria, fibrosi cistica e ipotiroidismo congenito vengono unificate presso A.O.U. Meyer.
DGRT 909 del 6.08.18 – estensione del programma di screening neonatale regionale di cui alla dgrt 420/2018 per alcune malattie lisosomiali e per immunodeficienze severe combinate	Si incrementa il panel delle patologie di cui alla DGR n. 420/2018, con le malattie da accumulo lisosomiale e con le immunodeficienze congenite severe (SCID)
DGRT 796 del 2.08.21 – Estensione del programma di screening neonatale di cui alla DGRT 420/2018 e 909/18 per l'atrofia muscolare spinale SMA	Si incrementa il panel delle patologie di cui alla DGRT n. 420/2018 con l'Atrofia muscolare spinale (SMA)
DGRT n. 1550 del 09/12/2019 “DGRT 1337/2018 “Rete regionale delle Cure Palliative – Incremento numero posti letto negli Hospice della Toscana	Incremento posti letto Hospice Pediatrico

Nuovi spazi costituiranno l'opportunità di ricollocare in un'area riservata le attività diurne quali principalmente le attività ambulatoriali specialistiche oltre alla neuropsichiatria infantile che registra, in linea con il trend nazionale ed internazionale, un netto incremento della casistica specialmente con l'avvento della pandemia da COVID-19 e con particolare riferimento ai disturbi del comportamento alimentare ed alle emergenze – urgenze psichiatriche.

Le nuove aree specificatamente riservate alle attività ambulatoriali consentiranno il recupero di spazi nella struttura ospedaliera centrale da destinarsi, con incremento della dotazione di posti letto, all'implementazione di prestazioni in regime di ricovero ad alta complessità pediatrica e chirurgica e per lo sviluppo di nuove linee assistenziali e l'introduzione di approcci terapeutici innovativi con il supporto operativo della radiologia interventistica pediatrica.

A seguire si esplicitano in forma sintetica le aree di crescita che nel presente e nel prossimo futuro si connotano per ampliamento e miglioramento dell'offerta clinico assistenziale, incremento delle attività di ricerca, strutturazione e consolidamento di percorsi già in sperimentazione ed innovazione, sempre sotto un attento monitoraggio in ordine al miglior utilizzo delle risorse impiegate anche valutando il tasso di attrattività extraregionale.

## **B) IRCCS**

Il Meyer ha ottenuto, nel agosto 2022<sup>1</sup>, il riconoscimento quale Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), che, pur lasciando intatta la sua funzione di Azienda Ospedaliera Universitaria del Servizio Sanitario Toscano (cfr. Atto di intesa recante: “Organizzazione, gestione e funzionamento degli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico non trasformati in Fondazioni”, di cui all'articolo 5 del decreto legislativo 16 ottobre 2003, n. 288), ha portato l'ospedale a compiere un ulteriore passo in avanti nell'assistenza a bambini e adolescenti, verso la piena integrazione tra la ricerca e la capacità di offrire cure sempre più efficaci e sicure alle malattie insorgenti in età pediatrica ed evolutiva.

Il riconoscimento del Ministero della Salute del carattere scientifico del Meyer per la disciplina di “Pediatria” permette all'ospedale di allinearsi con le altre strutture di eccellenza presenti sul territorio nazionale come il Bambino Gesù di Roma, il Burlo Garofalo di Trieste e il Gaslini di Genova, già riconosciuti come IRCCS e, soprattutto, consente, anche attraverso la proficua collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze, di compiere un salto di qualità sul fronte sempre più strategico della ricerca scientifica.

Nel triennio 2025 – 2027, i principali filoni di attività di ricerca riguarderanno tre linee di ricerca all'interno dell'Area tematica “Pediatria”:

---

<sup>1</sup> Ministero della Salute, Decreto 2 agosto 2022, “Riconoscimento del carattere scientifico dell'ente di diritto pubblico «Azienda ospedaliera-universitaria Meyer», in Firenze, nella disciplina di «pediatria». ([GU Serie Generale n.200 del 27-08-2022](#))

- Linea di ricerca n. 1: PEDIATRIA INTERNISTICA E DELL'EMERGENZA;
- Linea di ricerca n. 2: NEUROSCIENZE E GENETICA UMANA;
- Linea di ricerca n. 3: CHIRURGIA-ONCOEMATOLOGIA.

È di notevole importanza il finanziamento per la ricerca corrente garantito dal Ministero a tutti gli IRCCS, commisurato alla performance riconosciuta a ciascun ente, attraverso il quale possono essere acquisite figure professionali di ricercatori e personale di supporto alla ricerca. Tali finanziamenti si uniscono a quelli specificatamente ottenuti con la vincita di bandi competitivi grazie a progetti proposti dai ricercatori, nei quali si individua la necessità di acquisizione di professionisti dotati di peculiari competenze.

Si tiene a precisare come i finanziamenti ottenuti, ulteriori e diversi rispetto a quelli regionali volti a garantire l'attività assistenziale, consentono il precipuo sviluppo delle attività di ricerca e dell'adeguato supporto alla medesima.

### **C) AZIONI POSITIVE PER LA PARITÀ E LA NON DISCRIMINAZIONE**

L'Azienda con Delibera del Direttore Generale n. 629 del 30/11/2023 ha rinnovato il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), per il cui funzionamento e modalità di organizzazione nonché per le sue finalità è stato approvato apposito Regolamento in data 21/05/2019. In questo modo, l'AOU Meyer IRCCS garantisce la parità e pari opportunità per l'accesso al lavoro e per il trattamento sul lavoro, contrastando ogni forma di discriminazione per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di lavoro, adottando tutte le misure in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni ed alla violenza morale o psichica. Il CUG costituisce nell'AOU Meyer IRCCS l'organismo di natura propositiva, consultiva e di verifica finalizzato al raggiungimento degli scopi di cui al precedente capoverso. Gli obiettivi del CUG sono:

- assicurare nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta ed indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione ed alla lingua;
- favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dai principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale e psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici;
- razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della Pubblica Amministrazione anche in materia di pari opportunità e contrasto alle discriminazioni, tenendo conto delle novità

introdotte dal D. lgs. n. 150/2009 in materia di riforma della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

Al fine di realizzare gli scopi cui è preposto, il CUG riproduce nei suoi rapporti con le strutture organizzative aziendali la multidisciplinarietà che lo caratterizza al suo interno. Infatti, il predetto Comitato risulta essere un organismo paritetico composto da membri, di pari nomina aziendale e sindacale, inseriti all'interno di diversi servizi e strutture aziendali, quali l'Ufficio Formazione, la SOC Psicologia Clinica e il servizio di ascolto psicologico, vari servizi tecnici, sanitari e infermieristici. Per la sua natura trasversale, il CUG collabora con molteplici strutture dell'Ospedale tra le quali la SOC SPP, la SOC Benessere Organizzativo, la SOC Risorse Umane ecc. per iniziative di contrasto alle aggressioni al personale, per la gestione dello stress lavoro-correlato e la prevenzione del burnout, o più generalmente al fine di promuovere il benessere organizzativo e aver cura dei rapporti tra operatori e professionisti che condividono il medesimo luogo di lavoro.

A seguito della nuova costituzione del Comitato Unico di Garanzia, come da provvedimento del Direttore Generale n. 629/2023 sopracitato, lo stesso si è riunito con cadenza trimestrale. Dai primi incontri di carattere conoscitivo e ricognitivo, il CUG si è poi suddiviso in sottogruppi al fine di concretizzare parallelamente le iniziative individuate e condivise con la Direzione aziendale.

Nel corso del 2024 è stato realizzato un corso di formazione dal titolo "Stereotipi, molestie e violenza di genere" con l'obiettivo di far fronte a specifiche emergenze sanitarie. Inoltre, per tutto l'arco del 2024 il CUG ha raccolto e gestito le segnalazioni provenienti dal personale dipendente riguardo a condotte ritenute discriminatorie, fornendo consulenza per la risoluzione delle criticità emerse.

Dall'attività dei sottogruppi di cui sopra, è in atto una collaborazione con varie strutture organizzative e i responsabili al fine di attivare le seguenti iniziative per il prossimo triennio:

<b><u>SPORTELLO PER I DIRITTI DEI DIPENDENTI</u></b>	
<b>Obiettivo</b>	Facilitare la diffusione dei diritti del lavoratore. Da segnalazioni al CUG è emerso come i dipendenti non siano consapevoli ovvero pienamente a conoscenza dei propri diritti rispetto alle tematiche contrattuali e supporto alle azioni sul benessere organizzativo.
<b>Azioni</b>	Promuovere delle giornate di orientamento.
<b>Attori Coinvolti</b>	Si propone di coinvolgere l'ufficio del personale e i colleghi del gruppo di lavoro sul benessere organizzativo.

<b><u>CORSO DI FORMAZIONE "LINGUAGGIO DI GENERE"</u></b>	
<b>Obiettivo</b>	Organizzazione di un evento formativo sul linguaggio di genere.
<b>Azioni</b>	Giornata di formazione sul linguaggio e la cultura di genere.
<b>Attori Coinvolti</b>	Ufficio formazione e CUG.

<b><u>INIZIATIVE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE</u></b>	
<b>Obiettivo</b>	Organizzazione attività/iniziativa rivolte al benessere dei dipendenti.

<b>Azioni</b>	Creare uno “spazio di comunità” aziendale ricreativo (cinema e trekking).
<b>Attori Coinvolti</b>	Direzione Aziendale, ufficio personale e CUG.

### **3.2 Performance**

L'A.O.U. Meyer IRCCS ha definito il proprio piano strategico in relazione agli elementi costitutivi della mission aziendale integrati con le indicazioni programmatiche regionali (PSSIR triennale, Legge Regionale Toscana n. 84 del 28/12/2015 “Riordino dell’assetto istituzionale e organizzativo del Sistema Sanitario Regionale. Modifiche alla LR n. 40/2005 – avvenuta tramite L.R. n. 12 del 16 marzo 2023”), le linee guida emanate dalla Regione Toscana per la redazione dei Bilanci Annuali e Pluriennali di Previsione delle Aziende Sanitarie e le delibere regionali di assegnazione degli obiettivi alle aziende.

Le linee di indirizzo strategico costituiscono la riflessione di sistema che determina la scelta degli obiettivi e delle modalità con le quali l’Azienda intende perseguirli.

L’Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer IRCCS di Firenze si distingue come centro di eccellenza nel campo della pediatria, impegnata a garantire servizi sanitari di alta qualità per i bambini e le loro famiglie. Per il biennio 2025-2026, gli obiettivi strategici mirano a consolidare e innovare l’offerta assistenziale, con un approccio integrato tra ricerca, clinica e formazione, in linea con la missione istituzionale - definita nell’ambito della Legge Regionale Toscana n. 84 del 28/12/2015 che le attribuisce anche un ruolo strategico di coordinamento della Rete Pediatrica Regionale - e le esigenze del territorio secondo quanto previsto dal Piano Socio Sanitario Integrato Regionale triennale.

### **Obiettivi Strategici**

#### **1. Potenziamento dell’offerta assistenziale**

L’Azienda conferma la propria vocazione a svolgere attività di alta specializzazione con particolare riferimento alle discipline che l’hanno resa polo di attrazione nazionale per l’attività pediatrica.

Accanto al consolidamento di alcune aree quali le scienze pediatriche e perinatali, le malattie del sistema nervoso, neurogenetiche e neurometaboliche, la neurochirurgia, le malattie immunomediate, le malattie infettive, l’oncologia e le malattie rare in genere che hanno reso negli anni il Meyer un punto di riferimento indiscusso del Sistema Sanitario Nazionale, lo sforzo dell’Azienda è rivolto anche al potenziamento delle discipline chirurgiche – con particolare riguardo alla chirurgia robotica e alle nuove tecniche chirurgiche mininvasive – del segmento testa-collo, dell’ortopedia e della traumatologia.

In generale si conferma la propensione verso approcci diagnostici, terapeutici e organizzativi innovativi che possano migliorare le risposte di cura in termini di efficacia ed appropriatezza offrendo ai piccoli pazienti le migliori cure disponibili ed anticipare – attraverso il costante orientamento alla ricerca – le opzioni terapeutiche del futuro.

Si prevede inoltre una particolare attenzione orientata allo sviluppo e ottimizzazione dei percorsi di cura, attraverso l'introduzione di percorsi clinico-assistenziali personalizzati per migliorare la gestione delle patologie croniche e complesse. Sarà inoltre proseguito il percorso intrapreso finalizzato a consolidare l'attività di ricovero ordinario per il trattamento della casistica a media ed alta complessità con particolare riferimento alla casistica chirurgica e ricondurre l'attività a bassa complessità verso setting assistenziali più appropriati nell'ambito dell'ospedale e verso le altre Aziende Sanitarie afferenti alla Rete Pediatrica Regionale.

In linea con le indicazioni Ministeriali e Regionali, sarà proseguito il lavoro di potenziamento dell'attività finalizzato alla riduzione dei tempi di attesa. Questo risultato sarà raggiunto attraverso l'implementazione di nuove soluzioni organizzative e tecnologiche – in particolare la gestione più efficiente della fase di prenotazione (completamento della riorganizzazione agende di prenotazione, ottimizzazione indice di saturazione, ecc.) e l'allineamento dell'offerta alla domanda - per garantire un accesso tempestivo alle cure in linea con quanto previsto nel Nuovo Sistema di Garanzia.

## **2. Sviluppo dell'edilizia ospedaliera**

Per poter accompagnare il potenziamento dell'offerta ambulatoriale e di ricovero, nel prossimo triennio saranno centrali gli investimenti nell'ambito dell'edilizia ospedaliera dell'Azienda.

L'attuale ospedale, infatti, è stato inaugurato alla fine del 2007 e – alla luce della crescita esponenziale delle attività avuta negli ultimi anni – è stato oggetto di numerosi interventi che si sono succeduti nel tempo finalizzati ad individuare sempre più spazi da destinare all'attività sanitaria.

Una volta esaurito, però, lo spazio interno all'Ospedale, risulta pertanto fondamentale individuare nuove zone di espansione attraverso la realizzazione di interventi di edilizia ospedaliera siano essi di recupero di spazi sanitari collocati in edifici limitrofi attraverso l'accordo con altre Aziende Sanitarie della zona che attraverso nuove edificazioni.

In questa direzione, il primo intervento previsto è quello che porterà alla realizzazione di un nuovo polo ambulatoriale. Nella zona circostante il nostro Ospedale sono presenti alcuni edifici che attualmente accolgono l'attività sanitaria di altre Aziende. Attraverso l'accordo con queste, l'intento dell'Azienda è quello di acquisire nuovi spazi nei quali trasferire l'attività ambulatoriale rivolta a pazienti esterni che ad oggi occupa una quantità considerevole di locali dell'Ospedale principale. La realizzazione del nuovo polo ambulatoriale rappresenterà quindi il volano per il potenziamento dell'attività ambulatoriale istituzionale e per la realizzazione di un polo dedicato all'attività libero professionale.

Questo progetto porterà anche a recuperare una porzione considerevole dell'edificio principale di cui è costituito oggi l'Ospedale che sarà quindi oggetto di un progetto di riconversione. Dal recupero degli spazi dedicati all'attività ambulatoriale sarà possibile ottenere il potenziamento delle aree di ricovero

con la realizzazione di nuove zone di degenza con aumento del numero dei posti letti da destinare ad attività di ricovero ordinario e DH. Sarà inoltre possibile, nella zona attualmente chiamata degli “ambulatori ovali”, realizzare nuove aree di supporto (laboratori, officina sangue, ecc.). Di conseguenza sarà possibile ipotizzare anche l’espansione dell’area dedicata alle cure intensive oltre che l’espansione del Pronto Soccorso e delle relative degenze di Osservazione Breve Intensiva.

Per quanto riguarda le nuove edificazioni, nei prossimi anni sarà inoltre possibile realizzare un nuovo padiglione ospedaliero. La previsione urbanistica contenuta nel “Piano Unitario di Careggi 2020” recentemente confermata dal Comune di Firenze, prevede per l’Azienda Meyer la possibilità di realizzare un nuovo edificio dentro il confine del parco dell’ospedale nominato “Villa Pepi B”. Questo edificio di oltre 6000 mq di SUL permetterà di concretizzare un importante sviluppo edilizio permettendo la realizzazione di una nuova area di ricovero, un nuovo blocco operatorio e servizi di supporto.

Sempre nell’ottica del potenziamento dei servizi di supporto, trova la sua collocazione la realizzazione di nuovi laboratori presso il Meyer Health Campus. Questo progetto, già in fase di realizzazione permetterà di ricollocare alcuni servizi di laboratorio attualmente ospitati presso gli spazi dell’Università di Firenze e AOU Careggi presso spazi di proprietà Meyer. Oltre alla ricollocazione questo progetto permetterà anche un ampliamento degli stessi con la conseguenza di permettere anche nuovi investimenti tecnologici a supporto di laboratori di ricerca e di terapie d’avanguardia.

#### - **Investimenti strutturali e impiantistici**

La programmazione dell’Azienda Meyer dei prossimi 3 anni sarà principalmente orientata al consolidamento del ruolo di IRCCS. Lo scenario futuro vedrà infatti un forte incremento delle attività ad altissima intensità e componente tecnologica, quali quella chirurgica, di terapia intensiva e sub intensiva, di oncologia, di ricerca, di laboratorio. In questa direzione si pone il progetto per i nuovi laboratori presso il Meyer Health Campus, che permetterà di lasciare i locali ad oggi utilizzati in comodato presso l’Azienda di Careggi e di realizzare un’area di laboratorio totalmente interna alle proprietà aziendali. Per fare questo è in corso la progettazione che andrà a definire la ristrutturazione di una porzione del Campus di circa 600 mq disposta su tre livelli.

Oltre a questo importante intervento il 2025 vedrà una riorganizzazione dei percorsi chirurgici che saranno riuniti in un’unica area dell’ospedale per ottimizzare e rendere più efficace l’assistenza. In questa direzione si pone anche la nuova Recovery Room all’interno del blocco operatorio.

Saranno inoltre necessari significativi trasferimenti di attività che comporteranno adeguamenti e riqualificazioni di intere zone dell’ospedale da destinarsi ad altre funzioni.

Per potere disporre di nuovi spazi all'interno dell'attuale struttura la Direzione aziendale sta cercando di reperire aree prossime all'ospedale nelle quali trasferire le attività a minore intensità, con particolare riferimento al regime diurno. Ciò permetterà di liberare ulteriori spazi all'interno dell'ospedale con conseguente loro riqualificazione ad altro utilizzo sanitario.

### 3. **Qualità e sicurezza delle cure**

L'AOU Meyer IRCCS, oltre all'accreditamento istituzionale previsto dalla Regione Toscana, ha avviato negli ultimi anni il percorso di accreditamento con il metodo Joint Commission International (JCI) che è esitato nel riconoscimento dell'Accreditamento da parte del prestigioso Ente Internazionale nel 2020. Tale riconoscimento è stato ottenuto a seguito di un intenso e impegnativo lavoro che ha comportato la lettura dei processi dell'intera organizzazione (gestionali, clinico-assistenziali, tecnico-amministrativi) ponendo il focus sugli aspetti di qualità e sicurezza.

Nell'anno appena iniziato è previsto il rinnovo dell'accreditamento JCI per il triennio 2025-2028.

Nel prossimo triennio è previsto inoltre il potenziamento della rete aziendale dei facilitatori qualità e sicurezza, un lavoro intenso finalizzato alla prevenzione e contrasto alle ICA.

Sono inoltre previsti il rinnovo dei contratti di alcuni servizi ospedalieri strategici (gara pulizie, sterilizzazione, ristorazione, ecc.). La gestione di questi appalti sarà sempre orientata ad offrire la migliore qualità ai pazienti accolti al Meyer.

### 4. **Innovazione tecnologica e digitale**

L'AOU Meyer IRCCS prevede una serie di acquisizioni tecnologiche che supporteranno un marcato sviluppo di alcune specialità mediche e chirurgiche, consentendo la possibilità di offrire ai pazienti maggiori possibilità diagnostiche ed assistenziali aumentando nel contempo la sicurezza per pazienti ed operatori.

La previsione di sviluppo tecnologico dell'ospedale, frutto di un'attenta pianificazione degli investimenti basata sia sulla richiesta di innovazione per soddisfare le necessità della popolazione pediatrica sia sul governo dei processi che del controllo della spesa, riguarderà prioritariamente i settori della Diagnostica per Immagini, della Farmacia Ospedaliera e dei Laboratori generale e specialistici.

Nell'ambito di questo potenziamento del parco tecnologico troveranno collocazione il rinnovo delle apparecchiature per la diagnostica per immagini, un importante investimento tecnologico per lo sviluppo della chirurgia robotica appena avviata ed infine il potenziamento della termoterapia indotta da laser LITT in neurochirurgia.

Non solo nuove tecnologie ma anche digitalizzazione dei processi clinici. Nel prossimo anno sarà adottata la nuova versione cartella clinica elettronica. La Cartella Pediatrica Elettronica in uso al Meyer è

divenuta nel corso dell'ultimo anno cartella unica regionale. Questo importante risultato è stato il frutto di lunghi anni di sviluppi e ricerca nell'ambito della digitalizzazione della documentazione sanitaria.

La nuova versione della CPE porterà anche alla digitalizzazione integrale del percorso chirurgico. Questo processo sarà accompagnato dal miglioramento dell'interoperabilità dei sistemi informativi per una gestione più efficiente dei dati clinici e amministrativi.

Nei prossimi anni sarà centrale anche l'utilizzo dell'intelligenza artificiale (AI). Gli strumenti di AI sono ormai l'attualità della medicina in particolar modo per la diagnosi precoce delle malattie e il supporto decisionale clinico.

In seguito alla pandemia, la telemedicina e teleconsulto hanno trovato ampio impiego nel Sistema Sanitario Nazionale. Nei prossimi anni è prevista l'estensione dei servizi di teleassistenza per favorire il monitoraggio a distanza e la continuità delle cure, specialmente nelle aree rurali, periferiche e per i pazienti provenienti da lontano (in particolar modo i fuori Regione).

#### **- Digitalizzazione dei percorsi sanitari.**

Nell'ambito della nostra strategia di digitalizzazione, prevediamo di implementare un sistema informativo integrato per la gestione del percorso chirurgico. Questo consentirà di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, ridurre i tempi di attesa per gli interventi e migliorare la qualità assistenziale, posizionandoci come struttura di riferimento per l'eccellenza chirurgica.

Attualmente, molti processi legati al percorso chirurgico sono ancora gestiti con metodi tradizionali, spesso basati su supporti cartacei e comunicazioni frammentate. Questa situazione comporta diverse problematiche.

Particolare attenzione è rivolta alla cartella anestesiologicala che attualmente è cartacea.

La digitalizzazione della cartella anestesiologicala è un elemento chiave per la modernizzazione del percorso chirurgico. La sua integrazione in un sistema informativo completo porta benefici significativi in termini di sicurezza del paziente, efficienza operativa, qualità dell'assistenza e possibilità di ricerca e miglioramento continuo.

La cartella anestesiologicala si integrerà con il sistema di gestione delle sale operatorie, permettendo una pianificazione efficiente degli interventi e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse.

#### **- Sistema dossier sanitario regionale.**

Sarà implementato, in collaborazione con ESTAR, il nuovo sistema di dossier regionale che sarà integrato con i software sanitari Regionale. Questo consentirà un notevole miglioramento per i clinici in quanto ogni referto prodotto da ogni azienda sanitaria sarà visibile all'interno della cartella clinica.

Tale progetto prevede anche una dematerializzazione dei consensi.

## 5. Sviluppo attività scientifica e di ricerca

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer IRCCS, in seguito alla DGRT n. 1647 del 21/12/2020 che sottolineava il progressivo rilievo del ruolo dell'AOU Meyer sotto il profilo scientifico nell'ambito del Sistema Sanitario Regionale, ha avviato il percorso di riconoscimento ministeriale come Istituto Ricerca e Cure a carattere Scientifico (IRCCS).

Tale riconoscimento, ottenuto con il D.M. 2 agosto 2022, ha dato ulteriore impulso e rafforzato la vocazione dell'Ospedale a considerare l'attività scientifica e di ricerca come parte integrante della cura.

Nell'ultimo triennio i principali ambiti di attività di ricerca hanno riguardato le malattie rare, con particolare riferimento alla partecipazione alle European References Networks e alla conduzione di progetti di ricerca rivolte alla diagnosi e alla terapia. Sono stati inoltre svolti numerosi studi di fase 1 e studi pilota di popolazione per l'attività di screening neonatale continuando un percorso che ha consentito in Regione Toscana di inserire nei livelli essenziali di assistenza (LEA) lo screening neonatale per le malattie lisosomiali e lo screening neonatale per le immunodeficienze congenite severe combinate.

I principali ambiti di sviluppo per il prossimo triennio saranno le scienze pediatriche e perinatali, le malattie del sistema nervoso, neurogenetiche e neurometaboliche, malattie immunomediate e malattie infettive ed infine, oncologia e malattie rare.

Per quanto riguarda il focus sulle malattie rare, nel prossimo triennio sarà fondamentale proseguire nella promozione di progetti di ricerca dedicati alle malattie genetiche e rare, in sinergia con la rete IRCCS nazionale secondo le linee di indirizzo approvate dalla Direzione Scientifica dell'IRCCS.

Saranno inoltre proseguite ed individuate nuove collaborazioni internazionali. Attraverso il rafforzamento delle partnership con istituti di ricerca e università europei ed extra europei sarà perseguito lo sviluppo di studi clinici innovativi. Sarà inoltre consolidato il ruolo dell'ospedale nelle reti ERN e nella rete ECHO.

Come scritto sopra, il riconoscimento del Meyer come IRCCS, sprona l'Ospedale a proseguire il potenziamento degli studi clinici e della produzione scientifica. Attraverso la realizzazione di sempre più numerosi e qualitativamente rilevanti studi clinici e l'aumento produzione scientifica il nostro Ospedale si pone l'obiettivo di rafforzare il proprio ruolo di riferimento nelle scienze pediatriche a vantaggio di tutto il Sistema Sanitario Nazionale.

Un ulteriore risultato misurabile legato al potenziamento dell'attività scientifica sarà il trasferimento tecnologico. In questo senso, l'obiettivo dell'Azienda è quello della valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso brevetti e applicazioni cliniche.

## 6. Centralità del paziente e della famiglia

Il nostro ospedale cura una categoria di pazienti molto speciali: le bambine e i bambini. Per un'Azienda orientata all'erogazione di prestazioni pediatriche, la necessità di prendersi carico oltre che del piccolo paziente anche del resto della famiglia è parte imprescindibile della propria missione.

Per questo motivo nel prossimo triennio sarà proseguita l'attività di supporto psicologico e sociale: saranno potenziati i servizi di supporto alle famiglie, con particolare attenzione agli aspetti psicologici, educativi e sociali.

Un altro obiettivo che perseguiamo per migliorare l'esperienza dei pazienti presso il nostro ospedale è quello dell'umanizzazione dell'ambiente ospedaliero. Da sempre la nostra Azienda è attenta alla creazione di spazi sempre più inclusivi e a misura di bambino, a garantire servizi quali la "Scuola in Ospedale" a potenziare le attività quali la Ludoteca. Il tutto favorendo il benessere dei piccoli pazienti.

Sempre più rilevante sta diventando il servizio di continuità tra ospedale e territorio. Con l'aumento delle malattie croniche legato alle migliori chance terapeutiche è fondamentale rafforzare il dialogo con i servizi territoriali al fine di garantire continuità di cure tra l'ospedale e l'ambiente domestico del piccolo paziente. In quest'ottica proseguirà nel prossimo triennio il lavoro congiunto con le ASL finalizzato a strutturare percorsi verso il territorio di residenza dei pazienti.

Tutto ciò confermando la volontà dell'Azienda a garantire la partecipazione attiva. L'obiettivo che l'Ospedale intende confermare è quello di rafforzare il ruolo delle Associazioni di Volontariato e delle Associazioni/Fondazioni di genitori all'interno dell'Ospedale anche attraverso forme di collaborazione costanti e strutturate quali il Comitato di Partecipazione, il Coordinamento delle Associazioni dei Genitori e il Consiglio dei Ragazzi. Con questi strumenti sarà perseguito il coinvolgimento dei pazienti e delle famiglie nella progettazione e valutazione dei servizi sanitari.

## **7. Formazione e aggiornamento professionale**

Come Azienda Ospedaliera Universitaria e Istituto di Ricerca e Cura a Carattere Scientifico, il Meyer riconosce come centrale nei propri obiettivi istituzionali la formazione e l'aggiornamento continuo dei propri professionisti.

Inoltre, l'IRCCS Meyer fa parte integrante della rete formativa e garantisce lo svolgimento delle attività educative programmate dalla Scuola di Scienze della Salute Umana dell'Università degli Studi di Firenze.

Nel prossimo triennio, l'Azienda di pone come obiettivo quello di strutturare annualmente programmi di formazione continua. Centrale sarà l'implementazione di corsi di aggiornamento per il personale sanitario su temi emergenti come la medicina di precisione e le tecnologie digitali. Accanto a questi saranno consolidati i programmi di formazione professionale obbligatori previste dalle normative in vigore (sicurezza sul lavoro, antincendio, BLS etc.) con l'obiettivo strategico di raggiungere il 100% dei professionisti formati per quanto di propria competenza.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze pediatriche, saranno consolidati i programmi di specializzazione e master per medici, infermieri e altre figure sanitarie in ambito pediatrico.

Integrazione con l'università: Consolidamento della collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze per una formazione multidisciplinare e innovativa.

#### 8. **Sostenibilità e governance sanitaria**

Garantire la sostenibilità dell'Azienda è confermato essere un obiettivo centrale anche del prossimo triennio. A tal fine risulta di fondamentale importanza rafforzare la governance sanitaria attraverso gli strumenti del governo clinico.

Potenziamento strumenti di governo clinico: attraverso l'utilizzo dei flussi dati sanitari insieme agli strumenti di business intelligence e IA oggi è possibile raggiungere livelli di potenziamento del governo clinico di un Ospedale fino a ieri impensabili. Tali strumenti, oltre che garantire un controllo e una conoscenza sempre più puntuale e analitica dei processi ospedalieri, offrono grandi opportunità anche in termini di accountability e trasparenza nei confronti del sistema sanitario e dei pazienti. Nel prossimo triennio dunque è obiettivo dell'Azienda quello di dotarsi di strumenti sempre più sofisticati di analisi dei dati sanitari finalizzati al governo clinico, alla qualità e sicurezza delle cure, alla prevenzione delle malattie infettive oltre che a garantire l'accesso alle informazioni necessarie alla ricerca clinica.

Un ulteriore obiettivo è rappresentato dalla gestione sostenibile delle risorse. In quest'ottica sarà fondamentale l'ottimizzazione dei processi interni per ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza organizzativa.

Monitoraggio e valutazione: un ulteriore obiettivo sanitario del prossimo triennio è rappresentato dall'implementazione di sistemi di monitoraggio per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nella pianificazione strategica aziendale è necessario considerare gli obiettivi che la Regione Toscana assegna alle Aziende Sanitarie e che, pur variando annualmente in relazione alle azioni programmatiche regionali prioritarie, riguardano sostanzialmente aspetti correlati alle principali dimensioni di performance di un'Azienda Sanitaria. A questo scopo è stato elaborato a livello regionale, in collaborazione con Laboratorio Management e Sanità (MeS), un sistema di valutazione della performance costituito da un'ampia serie di indicatori che analizzano le attività clinico-assistenziali e che è stato integrato, dal 2019, con indicatori del Nuovo Sistema di Garanzia e della griglia LEA per rendere il sistema degli obiettivi a livello regionale ancor più aderente al quello nazionale. Un costante confronto e una analisi periodica dell'attività sanitaria alla luce di questo sistema di monitoraggio aiuterà l'Azienda a migliorare le proprie performance e offrire ai piccoli pazienti prestazioni di maggior qualità.

## 9. **Rete pediatrica**

L'art. 33 bis della Legge Regionale n. 40/2005, così come modificata dalla Legge Regionale n. 84/2015, attribuisce all'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer le funzioni di riorganizzazione e di coordinamento operativo della Rete Pediatrica Regionale, di concerto con i direttori generali delle aziende sanitarie.

Anche nel prossimo triennio l'AOU Meyer IRCCS rafforzerà ulteriormente l'impegno nei programmi avviati con l'obiettivo di fornire risposte omogenee ai bisogni di salute della popolazione pediatrica su tutto il territorio regionale e di favorire la cooperazione tra i professionisti pediatrici ospedalieri ed i pediatri di famiglia per assicurare percorsi clinico assistenziali integrati - ottimizzando il raccordo ospedale-territorio - oltre a elaborare programmi sul miglioramento dell'assistenza e sulla promozione della formazione e della ricerca.

In questa ottica, particolare rilievo, sarà rivestito dal consolidamento del sistema di teleconsulto: infatti l'operatività regionale, interaziendale e multidisciplinare richiedono nuove ed efficaci modalità di condivisione di conoscenze, competenze e informazioni capaci di supportare l'attività clinica, permettendo inoltre il consolidamento dei gruppi di lavoro della Rete. Lo sviluppo delle tecnologie informatiche, grazie ad un vero e proprio piano digitale, può rappresentare lo strumento che supporta e consente la realizzazione della rete: teleconsulto, telefermatazione e teleconsulenza contribuiscono a permettere un vero funzionamento integrato dei Servizi regionali, a indirizzare i pazienti attraverso i percorsi più appropriati, a facilitare il collegamento tra professionisti dei vari nodi della rete e quindi a favorire l'assistenza in prossimità del luogo di vita del paziente e della sua famiglia, realizzando un obiettivo primario della Rete pediatrica regionale.

## 10. **Percorsi integrati con ASL Toscana Centro e AOU Careggi**

L'AOU Meyer IRCCS ritiene fondamentale migliorare l'appropriatezza dei ricoveri e dell'attività ambulatoriale svolta presso il proprio Ospedale orientato all'alta complessità, contribuire a valorizzare i professionisti e le competenze presenti nell'intero Sistema Sanitario Regionale con particolare riferimento alle Aziende Territoriali e nel contempo favorire l'accesso alle cure per i pazienti e le loro famiglie nei presidi più prossimi.

A tal fine nel prossimo triennio saranno potenziati i percorsi integrati con le Aziende Sanitarie Locali, in particolar modo la ASL Toscana Centro che è l'azienda territoriale di primo riferimento in quanto ha competenza sul bacino di utenza della Piana Firenze-Prato-Pistoia e con la quale la collaborazione è stata avviata già nel corso del 2024 mostrando già i primi risultati positivi.

Tali percorsi, fondati sulla reciproca collaborazione tra il nostro Ospedale e i Presidi Ospedalieri della ASL Toscana Centro e i relativi professionisti, permettono infatti di intervenire con efficacia sul

miglioramento dei percorsi diagnostico-terapeutici, sulla riduzione delle liste di attesa e dei costi oltre che portare il paziente dove possa essere meglio curato.

I primi ambiti di sviluppo di questi percorsi integrati sono cinque e includono: interventi nell'aritmologia pediatrica (progetto APE), odontoiatria per bambini con disabilità o odontofobia, progetto materno-infantile, le cure palliative ed infine la chirurgia con ricovero di un solo giorno.

Già nel 2024, infatti, è iniziato il progetto che prevede lo svolgimento di attività chirurgica in 'day surgery' da parte del personale dell'ospedale pediatrico fiorentino presso i locali del presidio Piero Palagi. La procedura è stata pensata per abbattere le liste di attesa per tutti quegli interventi programmati considerati di minore complessità clinica. L'obiettivo prossimo dell'Azienda è quello di favorire l'attivazione di percorsi analoghi presso altri Presidi Ospedalieri dell'ASL Toscana Centro.

Un'altra realtà importante di integrazione è quella in fase di consolidamento con l'Azienda Ospedaliero-universitaria Careggi che riguarda i percorsi di passaggio dall'età pediatrica all'età adulta nelle malattie rare e croniche. In quest'ottica saranno avviati quattro centri inter-aziendali.

Il Centro interaziendale di cardiologia si occuperà di tutte quelle malformazioni congenite del muscolo cardiaco che possono insorgere negli anni dell'infanzia e dell'adolescenza ma che necessitano di cure anche in età adulta, favorendo il cosiddetto processo di 'transizione'. Un impegno importante sarà profuso sul fronte della ricerca genetica molecolare.

Il Centro interaziendale di urologia già esiste e consoliderà l'obiettivo di condividere competenze e attività di ricerca, tra cui la possibilità di utilizzare il robot chirurgico in tutti quegli interventi che ne richiedono l'impiego.

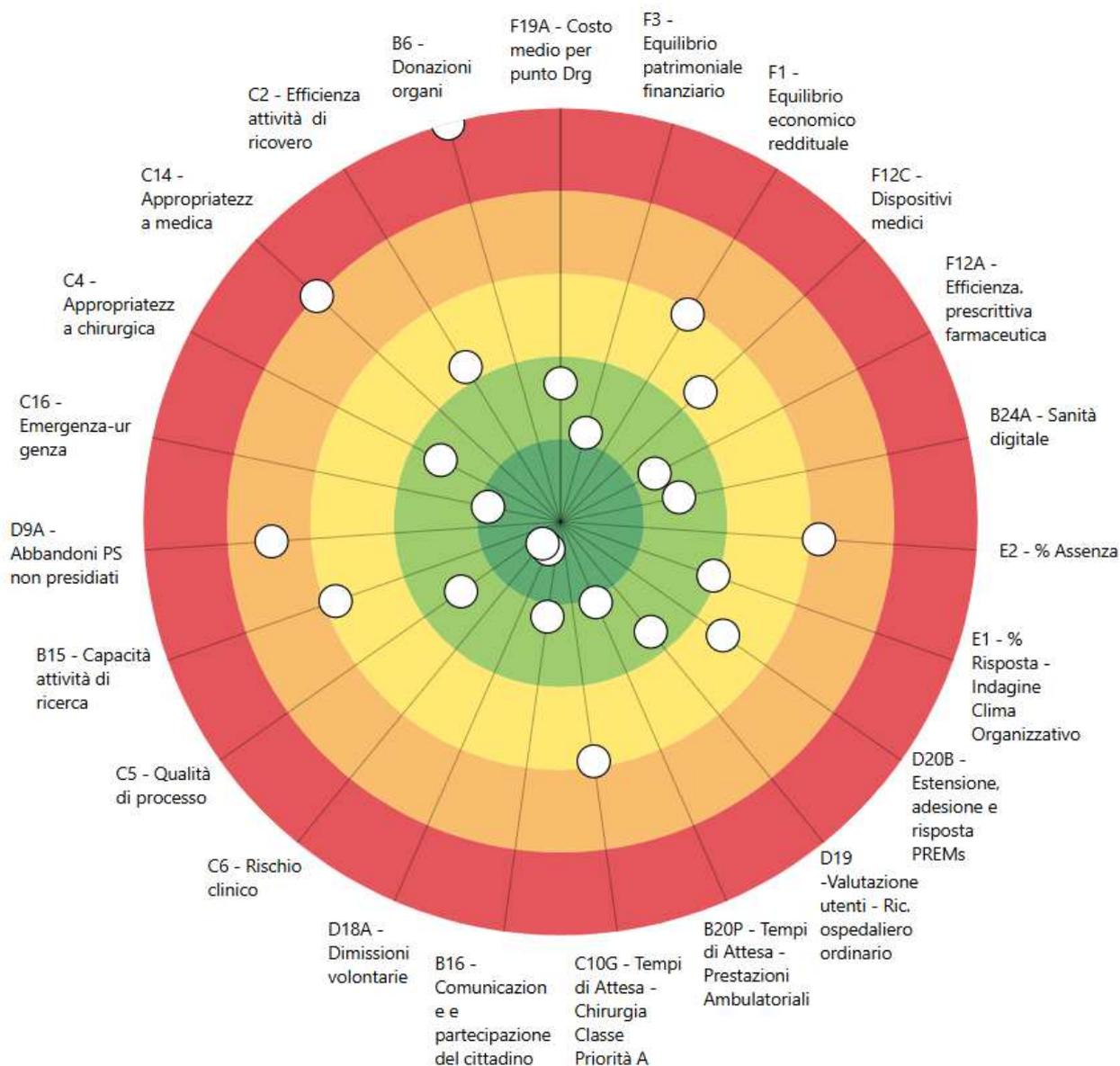
Il Centro interaziendale di radioterapia pediatrica accoglierà i bambini e gli adolescenti il cui piano terapeutico prevede la necessità di affrontare un trattamento radioterapico rafforzando la collaborazione già in essere tra le due Aziende nell'ambito dei percorsi oncologici.

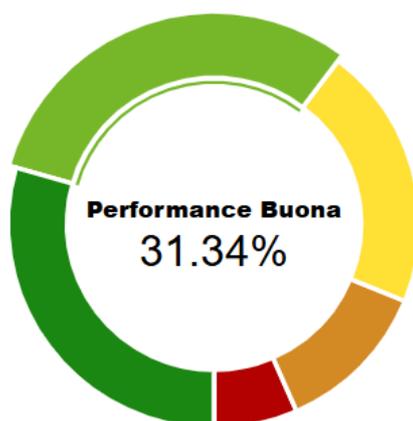
Il Centro interaziendale di nefrologia sarà il punto di riferimento per i piccoli pazienti affetti da malattie rare che riguardano i reni. I progressi compiuti dalla medicina hanno reso possibile convivere con molte di queste patologie, permettendo a bambini e adolescenti di diventare adulti: il centro sarà un punto di riferimento anche per loro, prendendosi cura della transizione.

Gli obiettivi strategici delineati per il biennio 2025-2026 rappresentano un impegno concreto verso l'eccellenza e l'innovazione, con un focus costante sulla qualità delle cure, della ricerca e sulla centralità del paziente. L'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer IRCCS di Firenze continuerà a consolidare il proprio ruolo quale punto di riferimento per la salute pediatrica, affrontando con determinazione le sfide del futuro consapevole anche del proprio ruolo nell'ambito del Sistema Sanitario Regionale e Nazionale pubblico rispetto alla crescita del quale vuol continuare a dare il proprio contributo a favore dei pazienti e del Paese.

Di seguito riportiamo il Bersaglio del Laboratorio MeS elaborato nell'ambito del sistema di valutazione delle Aziende Sanitarie Toscane per l'anno 2023 (in attesa dell'elaborazione per il 2024), attraverso il quale si dà una rappresentazione sintetica della buona performance della nostra Azienda che vede posizionati la quasi totalità degli indicatori oggetto del monitoraggio nella parte centrale del bersaglio:

## Bersaglio 2023 - Meyer





Distribuzione degli indicatori nelle diverse fasce di valutazione

Performance	Performance	Performance	Performance	Performance	Totale
Pessima	Scarsa	media	buona	Ottima	
4 (5.97%)	8 (11.94%)	14 (20.90%)	21 (31.34%)	20 (29.85%)	67

### 3.3 *Rischi corruttivi e trasparenza*

#### 3.3.1. *Premessa*

Ai sensi dell'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito con L. n. 113/2021, il presente documento, quale Sottosezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), costituisce l'atto di indirizzo per l'applicazione in Azienda della normativa in materia di anticorruzione e trasparenza.

La Sottosezione è predisposta dal Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza (RPTC) sulla base degli obiettivi strategici in materia, definiti dalla Direzione Aziendale, ai sensi della L. 190/2012.

Come previsto dall'articolo 1 c. 7 della L. 190/2012 si conferma per l'anno 2025 il dott. Gianfranco Spagnolo, Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza già individuato con Deliberazione aziendale n. 39/2017, riconfermandone altresì le motivazioni e la valutazione che ne hanno determinato la scelta negli anni precedenti.

Per un'analisi più approfondita sui risultati 2024 si rinvia alla Relazione Annuale del RPTC pubblicata nella relativa sezione di "amministrazione trasparente". In sintesi, il 2024, ha confermato lo sviluppo delle seguenti linee di attività: formazione e rischio corruzione; conflitto di interessi; codice di comportamento; trasparenza, whistleblowing. I risultati principali sono stati:

- 1) **Analisi e gestione del rischio corruzione:** il consolidamento della nuova metodologia di gestione del rischio corruzione adottata nel corso del 2022 che ha portato contestualmente all'analisi di attività a rischio su ulteriori processi inerenti alle aree della Ricerca scientifica e della gestione dei fondi PNRR;
- 2) **Formazione:** attività formativa specifica sulla rilevazione e la mappatura del rischio corruzione nei processi aziendali e sulla gestione del conflitto di interessi in ambito sanitario;
- 3) **Conflitto di interessi:** supporto nella gestione del conflitto di interessi su tutti gli ambiti normativi previsti (comunicazione e astensione, inconfiribilità ed incompatibilità, pantouflage, incarichi extra impiego e partecipazione come membri in commissioni di gara) attraverso l'utilizzo di una modulistica definita a livello regionale. La modulistica nel 2024 è stata aggiornata secondo le recenti modifiche in ordine all'ambito dei contratti pubblici e secondo le specifiche richieste dal contesto Aziendale;
- 4) **Trasparenza:** aggiornamento e monitoraggio continuo su “amministrazione trasparente” con particolare attenzione all'area dei bandi di gara e contratti (*vd. sezione specifica*);
- 5) **Wistleblowing:** Istituzione nel 2023 del canale interno per la segnalazione delle condotte illecite e relativa documentazione (indicazioni operative ed informativa privacy), in ottemperanza alle nuove disposizioni del D. Lgs. n. 24/2023, adottato con deliberazione n. 401 del 12.07.2023 e pubblicata al seguente link su amministrazione trasparente <https://www.meyer.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/4813-segnalazione-condotte-illecite-whistleblower>;
- 6) **Inconfiribilità ed incompatibilità dirigenza PTA:** In accordo con gli indirizzi regionali si è proceduto nel 2023 alla raccolta delle dichiarazioni di assenza di cause di inconfiribilità ed incompatibilità in relazione agli incarichi dirigenziali non sanitari. I modelli sono stati aggiornati nel corso del 2024 in occasione dei nuovi incarichi propri dalla nuova veste giuridica di IRCCS.

La seguente Sottosezione, quindi, in una logica di continuità con i Piani Triennali precedenti e con i più recenti PIAO, aggiorna e attualizza le azioni e le misure intraprese avendo come riferimento il PNA 2019, gli “orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022” Approvato dal Consiglio ANAC data 2 febbraio 2022 “sull'onda della semplificazione della trasparenza”, il PNA 2022 (Del. ANAC n. 7/2013) ed il relativo aggiornamento 2023 (Del. ANAC n. 605/2023), circoscritto alle modifiche della sezione speciale dei contratti pubblici 2022. Aggiornamento che riguarda sia nella gestione dei rischi corruzione che la digitalizzazione del sistema degli appalti in termini di trasparenza (comunicazione e pubblicazione).

Gli allegati richiamati nella presente sottosezione sono visionabili al seguente link:  
<https://www.meyer.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/352-prevenzione-della-corruzione>

### *3.3.2. Definizione di corruzione*

I Piani Nazionali Anticorruzione ed il PIAO confermano la nozione di corruzione dalla quale discendono le azioni e le misure anticorruzione. La nozione è volta a ricomprendere le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si rilevi l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui conferito, al fine di ottenere vantaggi privati. Al termine corruzione infatti è attribuito un significato più esteso di quello strettamente connesso con le fattispecie di reato disciplinare negli artt. 318, 319, 319ter del codice penale (ipotesi di corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per atto contrario ai doveri di ufficio, corruzione in atti giudiziari), tale da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione disciplinati dal Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche situazioni in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un malfunzionamento dell'azione amministrativa dall'esterno, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo.

Nel tempo tale approccio ha riguardato anche aspetti legati alla interferenza degli interessi privati nelle decisioni pubbliche (conflitto di interessi) e a decisioni che intaccano il principio di "imparzialità".

Partendo quindi dalla definizione di corruzione" la strategia preventiva è intesa come processo di lotta alla "maladministration", la cui attività è complessivamente volta a creare un contesto sfavorevole alla corruzione, ad aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione, a ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione. Da questo punto di vista la prevenzione della corruzione è dimensione e creazione di valore pubblico e mira a proteggerlo trasversalmente.

Destinatario della presente Sottosezione è tutto il personale dell'AOU Meyer IRCCS. La violazione da parte dei dipendenti delle disposizioni contenute nel presente documento costituisce illecito disciplinare ai sensi di quanto previsto dall'art. 1 comma 14 della Legge n. 190/2012.

### *3.3.3. Contesto esterno*

Il presente Piano si colloca in una fase di superamento della diffusione della pandemia da Covid-19 caratterizzato da impegni assunti a livello nazionale con il PNRR. La gestione si contraddistingue per gli ingenti afflussi di denaro e per interventi normativi volti alla realizzazione di opere in tempi ristretti rispetto alla progettualità ordinaria. Un fenomeno di questo tipo può creare ampi spazi per facilitare la diffusione di comportamenti non coerenti con i sistemi di prevenzione della corruzione anche in ambito del servizio sanitario. Il settore particolarmente coinvolto da tale innovazione organizzativa riguarda in particolare il settore dei contratti pubblici alla luce dell'emanazione del Nuovo Codice degli Appalti con D. Lgs n 36 del 2023. Settore che continuerà ad essere un ambito di intervento in termini di azioni anche per il 2025 sul versante della comunicazione e pubblicazione in materia di trasparenza amministrativa, considerato soprattutto la disciplina sulla digitalizzazione del sistema degli appalti e dei regolamenti adottati da ANAC nel 2023.

Più in generale al fine di identificare gli ambiti di rischio maggiormente rilevanti e conseguentemente orientare le azioni e le misure di questa Sottosezione, vengono richiamare alcuni risultati evidenziati in recenti studi sui fenomeni corruttivi in Italia pubblicati da ANAC e dalla stessa Regione Toscana.

Ai nostri fini ed in questa sede vengono evidenziati gli esisti e le informazioni riconducibili all'area geografica del Centro Italia e della Toscana ed al settore sanitario

Il primo lavoro si riferisce alla pubblicazione ANAC del 17 ottobre 2019 “La corruzione in Italia (2016-2019). Numeri, luoghi, contropartite del malaffare”. La pubblicazione presenta un'analisi quantitativa dei provvedimenti dell'Autorità Giudiziaria volta a misurare il malaffare in Italia e definire in prospettiva un set di indicatori in grado di individuare il rischio corruzione nella PA e le possibili misure preventive.

Su 152 episodi di corruzione analizzati nel periodo 2016-2019 il 3,9% si sono registrati in Regione Toscana. Gli ambiti oggettivi della corruzione hanno riguardato il 74% l'area degli appalti pubblici. In quest'area i settori più colpiti sono stati i lavori pubblici (40%), la sanità (13%) ed i rifiuti (22%). La tipologia di soggetti indagati ha riguardato i Dirigenti, i Funzionari ed i Dipendenti per un totale del 44%. Tra le amministrazioni coinvolte le Aziende sanitarie si collocano al terzo posto con l'11%. La contropartita in denaro (48%) è la più rilevate anche per importi bassi (50-100 Euro), seguono le assunzioni (13%), le prestazioni professionali (11%), le regalie (7%).

Il secondo lavoro richiamato è il 4° Rapporto Annuale sull'applicazione del whistleblowing di ANAC del 16 luglio 2019. Rapporto che contiene i numeri e le tipologie di segnalazioni pervenute ad ANAC nel 2018 e nel primo semestre 2019. Il Rapporto evidenzia l'aumento delle segnalazioni annuali ricevute (passano da 125 nel 2015 a 783 nel 2018); l'area geografica di provenienza delle segnalazioni (il Centro Italia si attesta al 22,9%); i soggetti segnalanti (dipendenti pubblici 52,4%), gli enti di appartenenza (Aziende del SSN 14,86%); i settori con condotte illecite segnalate (appalti illeciti 21,6%, corruzione e abuso di potere 24,1%, concorsi illeciti 15,2%, conflitto di interessi 6,8%). Il lavoro inoltre riporta le tipologie di segnalazioni pervenute di tre ASL, una del Sud, una del Centro ed una del Nord. Tra queste segnalazioni si rilevano ed esempio l'utilizzo improprio di beni aziendali, lo svolgimento di attività extraistituzionale, illegittime procedure concorsuali.

Il terzo lavoro è riferito ai Rapporti annuali sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana” a cura della Regione Toscana e della Scuola Normale Superiore di Pisa e giunti all'anno 2021. Nel 2020, le risultanze emerse dal Rapporto indicano il potenziale accrescimento del rischio corruzione legato all'esplosione della pandemia da Covid-19. Il settore sanitario è stato investito direttamente dalla crisi emergenziale rappresentando la prima sede di applicazione della regolamentazione normativa d'urgenza, fornendo il fianco al possibile propagarsi del fenomeno corruttivo a causa della sua vulnerabilità derivante da fattori quali ad esempi “grande ammontare di risorse, asimmetrie informative, molti attori, complessità e frammentazione, ecc.”.

In particolare, rileva il Rapporto, come “alcuni provvedimenti normativi legati alla gestione dell'emergenza, come il decreto semplificazioni del luglio 2020, introducendo un regime di gestione straordinaria degli appalti, con procedure accelerate e affidamenti diretti senza gara, abbiano accresciuto il rischio di abusi, cattiva collocazione delle risorse, corruzione”. Parallelamente sono state allocate le ingenti risorse previsti dai decreti “Rilancio e Ristori” come sostegno e sussidio anche ad attività economiche colpite dalla crisi e distribuite secondo criteri ad alto tasso di discrezionalità.

Tutti questi fenomeni, intersecati tra loro, convergono nel creare un terreno fertile alla corruzione permettendo a diversi attori pubblici operanti nel settore sanitario la possibilità di ottenere significativi vantaggi privati grazie all'esercizio dei poteri loro conferiti e all'utilizzo improprio delle risorse loro affidate.

Nello scenario prospettato va inoltre sempre ricordato che possono prevalere anche forme di retribuzione indiretta e differita, come finanziamenti alla ricerca, sponsorizzazioni, o finanziamenti di eventi, congressi, associazioni, nonché altri variegati benefit personali”. Il report regionale individua altresì alcuni indicatori qualitativi di rischio da monitorare legate a modalità indirette di attribuzione di vantaggi indebiti a decisori, quali gli affidamenti di incarichi di appaltatori o di fornitori a soggetti contigui al decisore quali coniugi, parenti, ecc..

Per una più approfondita ed aggiornata analisi e ricerca sui fenomeni corruttivi e criminalità organizzata in Toscana si rinvia al seguente link:

<https://www.regione.toscana.it/-/progetto-di-analisi-e-ricerca-sui-fenomeni-corruttivi-e-di-criminalita-organizzata-in-toscana>

Nell'ambito della non corretta gestione delle risorse, ad integrazione del punto precedente, in occasione della “Inaugurazione Anno Giudiziario, Firenze, 20 aprile 2020”, il Procuratore Regionale della Corte dei Conti della Toscana, nell'evidenziare come in ambito sanitario la “mala-amministrazione” può causare dei danni erariali spesso particolarmente gravi, ha confermato al tempo stesso, che il “Sistema Sanitario Toscano costituisce un centro di eccellenza, attrattivo anche per pazienti provenienti da altre regioni, ed i casi di mala sanità, oggetto di citazioni in giudizio e sentenze di condanna, rappresentano fenomeni eccezionali ed isolati...”. “La Toscana”, conclude il Procuratore, “ha gli anticorpi della giustizia e della legalità, ma è necessario rinforzarli e risvegliarli. Questo risultato si realizza con la prevenzione, partendo dall'educazione alla legalità dei giovani (...)”.

In sintesi, i risultati dei lavori se da un lato confermano che le aree a rischio sono quelle catalogate e mappate in questi anni dal sistema di prevenzione, ricomprese anche nei nostri Piani aziendali, dall'altro stimolano più puntuali approfondimenti in determinati settori soprattutto in relazione alla fase successiva alla gestione dell'emergenza pandemica con i finanziamenti legati al PNRR.

### 3.3.4. *Contesto interno*

In un'ottica di continuità rispetto ai cambiamenti affrontati durante il 2023 con il cambio di Direzione ed il riposizionamento degli obiettivi strategici, il 2024 per il Meyer si è caratterizzato principalmente per le modifiche introdotte con l'adozione del Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Azienda con Delibera DG n. 286 del 09 maggio 2024. Dal 1 luglio 2024 sono stati avviati rilevanti cambiamenti organizzativi sia sul versante sanitario che tecnico amministrativo e la conseguente ristrutturazione dell'Organigramma Aziendale.

Nell'ambito di tali cambiamenti facenti seguito alla nuova veste giuridica di IRCCS assunta dall'Azienda, si segnala anche la nomina del Direttore Scientifico f.f. avvenuta con Del. DG n. 344 del 5 giugno 2024 e la costituzione di nuovi organi di indirizzo e consultazione in ambito alla ricerca scientifica quali il Consiglio d'Indirizzo e Verifica ed il Comitato Tecnico Scientifico.

L'IRCCS Meyer si distingue per le attività di diagnosi, cura e riabilitazione di eccellenza rivolte a pazienti sino al raggiungimento della loro maggiore età nel rispetto, comunque, del principio della continuità assistenziale e per le attività di ricerca, prevalentemente clinica e traslazionale, nel campo biomedico ed in quello della organizzazione e gestione dei servizi sanitari, nonché nel campo della formazione medica, delle professioni sanitarie e delle specializzazioni.

Per quanto attiene l'analisi della struttura organizzativa e la descrizione dell'Azienda in termini di compiti, funzioni e di dati che ne individuano la dimensione della struttura, le posizioni organizzative e gestionali, a seguito dell'adozione del nuovo Regolamento, si rinvia alla sottosezione relativa alla performance e alla sezione organizzazione e capitale umano nonché al sito del Meyer dove sono rappresentate tutte le informazioni utili a rappresentare compiutamente l'Azienda quali l'organigramma, il funzionigramma, le responsabilità, la composizione quali-quantitativa del personale e dei bilanci, i processi gestionali e di rilevazione nonché i rapporti con i soggetti terzi (cittadini, associazioni, famiglie, ecc.).

Rispetto al primo ambito, in continuità con quanto espresso in premessa nel paragrafo sulla "Vision", si ribadisce come per il Meyer IRCCS la dimensione etica assuma un ruolo centrale per l'attuazione dei principi di legalità e trasparenza dell'azione pubblica, divenendo uno dei valori cardine dell'organizzazione, alla quale ciascun operatore, nell'esercizio delle proprie funzioni, deve ispirarsi. Partendo da questo valore centrale il Meyer IRCCS, attraverso un percorso formativo partecipato dai suoi operatori nel 2015, in occasione del corso sul codice di comportamento, ha individuato un insieme di valori condivisi divenuti la bussola per l'individuazione e l'attuazione delle azioni e degli obiettivi da intraprendere, indipendentemente dagli obiettivi specifici di ciascuna struttura o singolo professionista. Dal punto di vista valoriale il nuovo Regolamento conferma i valori del Codice Etico e di Comportamento Aziendale, come di seguito evidenziato (*La Carta dei valori completa, è pubblicata sul sito web del Meyer sezione "Amministrazione trasparente" – "Atti Generali"*):

- *tutela del bene comune*: la sensibilizzazione degli operatori all'uso responsabile e corretto del tempo e delle risorse disponibili costituisce valore fondamentale assieme al perseguimento dell'appropriatezza nell'approccio assistenziale. Il concetto di salute, intesa quale bene comune, da un lato esprime la necessità del mantenimento delle risorse da preservare, dall'altro, e soprattutto, richiede il coinvolgimento competente di tutti gli attori coinvolti, inclusi i piccoli pazienti, le loro famiglie e la Comunità tutta;

- *appartenenza e lealtà*: il lavoro di gruppo multidisciplinare, imprescindibile in Sanità, affinché non resti un assunto teorico, presuppone lealtà e appartenenza: favorire la visibilità del contributo di ogni operatore al raggiungimento degli obiettivi aziendali facilita il “sentirsi un NOI”;

- *fiducia e trasparenza*: centrale è il perseguimento della trasparenza, non solo nel suo versante più visibile di pubblicazione e condivisione di atti e documenti, da cui si evince l'operato del management, ma anche come cultura organizzativa, che contribuisce a porre le basi per un autentico sentimento di fiducia che accomuni tutti gli attori coinvolti nel processo di cura;

- *ascolto e apertura*: la realizzazione di tali valori consente di creare una reale personalizzazione delle cure basata sulla conoscenza della peculiarità dei piccoli pazienti e delle loro famiglie, un'integrazione autentica tra funzioni aziendali, ma anche tra l'Ospedale ed il territorio; l'ascolto e l'apertura debbono essere garantite intercettando un delicato e dinamico equilibrio tra la tutela della privacy e della fragilità ed il mantenimento di un costante dialogo con l'esterno, in termini spaziali, culturali e di confronto dialettico”

*Integrità della ricerca* - Il rispetto dei principi e degli standard di integrità della ricerca, nonché il rispetto delle persone coinvolte nei percorsi della ricerca, costituiscono garanzia della qualità della ricerca stessa e contribuisce ad amplificare la rilevanza della scienza e a rafforzare le aspettative riposte in essa da parte della società civile, con importanti ricadute sullo sviluppo scientifico nonché sul benessere della società. L'integrità è pertanto presupposto essenziale per la realizzazione di progetti di ricerca di alta qualità e coerenti con principi e valori etici, doveri deontologici e standard riconosciuti a livello nazionale ed internazionale.

Per ciò attiene invece lo specifico ambito finalizzato alla valutazione del rischio corruzione si evidenziano due dimensioni su cui orientare l'attività per il 2025. La prima è riconducibile agli incarichi legati al nuovo assetto organizzativo ed alle misure aziendali volte sia alla gestione del conflitto di interessi, delle inconferibilità ed incompatibilità, sia all'aggiornamento ed alla pubblicazione dei dati e delle informazioni in amministrazione trasparente; la seconda dimensione si riferisce alla mappatura del rischio corruzione in ambiti specifici come quello della “ricerca scientifica”. Ciò avverrà da un lato, ampliando l'insieme dei processi mappati grazie all'utilizzo di apposita metodologia adottata nel corso del 2022 e dall'altro continuando a promuovere la formazione specifica in materia.

Per ciò che attiene agli obiettivi su citati si richiamano i seguenti allegati:

- a) **Allegato 1:** dove viene descritta la nuova metodologia di analisi del rischio corruzione, messa a punto attraverso un percorso formativo ad hoc;
- b) **Allegato 2:** dove vengono elencate le aree, i processi e le attività sottoposte ad analisi di rischio secondo la nuova metodologia, di cui al punto precedente, e individuate le misure di contenimento.
- c) **Allegato 3:** Sezione “Amministrazione Trasparente” - Elenco degli obblighi di pubblicazione vigenti aggiornate con le modalità di pubblicazione della sezione “Bandi di Gara e Contratti” tenendo conto dapprima delle indicazioni di cui all’allegato 9 delle disposizioni ANAC e successivamente del processo di digitalizzazione e all’istituzione della nuova Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici in funzione dal 01 gennaio 2024.

### *3.3.5. Soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione aziendale*

#### **Gruppo per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza: funzioni e compiti.**

Per realizzare gli obiettivi descritti in questa Sottosezione, l’Azienda Meyer IRCCS conferma ed aggiorna, in relazione al nuovo assetto organizzativo, il Gruppo di lavoro per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, coordinato dallo stesso Responsabile RPCT, dr. Gianfranco Spagnolo. I riferimenti sono aggiornati alle determinazioni derivanti dal Nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento aziendale entrato in vigore a maggio del 2024.

Il Gruppo è costituito dalle seguenti figure professionali:

- Ilaria Lombardi, Responsabile della SOC Affari Legali, Afferenza assistenziale e Didattica
- Salvatore Iannucci, Responsabile SOC Risorse Umane;
- Mariangela Ferrigno, SOSD Convenzioni e Affari generali;
- Daniela Papini, SOC Comunicazione e Relazioni con l’Utenza
- Laura Belmonte – SOSD Rapporti Contrattuali e Smart Technology;
- Giovanni Grazi - Responsabile SOC Area Tecnica;
- Francesco Puggelli – Dirigente Medico, Direzione Sanitaria;
- Mirco Gregorini – Direttore Dipartimento delle Professioni Sanitarie;
- Donatella Accolla – Responsabile “Sviluppo Risorse Umane”;
- Referente della “ricerca scientifica”: in attesa di individuazione
- Bruno Manno – Supporto al gruppo, con funzioni di segreteria.

Il Gruppo è integrato per specifiche funzioni dalle seguenti figure professionali:

- Francesco Taiti – Responsabile SOC Gestione economico finanziaria e Controllo di gestione;

- Marco Curradi - Responsabile “Smart Technology Hospital”;
- Tiziana Romanelli - Referente “Formazione”;
- Antonietta Cucurachi – Responsabile dell’Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA);
- Stefania Gianassi – Responsabile SOS “Qualità ed Accreditamento”
- Simona Vergna – Responsabile SOS “Bed Management e Continuità Ospedale-Territorio;
- Luigi Rufo – Referente “Protezione dati personale e gestione riservatezza”.

Il Gruppo si avvale di Referenti interni ai diversi settori di attività, con particolare riferimento alla mappatura di processi rilevanti ed esposti a rischio corruzione ed agli obblighi legati agli “adempimenti trasparenza”. Relativamente ai compiti si richiamano quelli di:

- Determinare per ciascuna area di rischio, le esigenze di intervento utili a ridurre la probabilità che il rischio si verifichi, con l’indicazione delle modalità, dei responsabili, dei tempi di attuazione e degli indicatori. Le misure riguardano quelle obbligatorie, già individuate dalla norma, e quelle ulteriori individuate dal gruppo di lavoro;
- Individuare misure trasversali (trasparenza, informatizzazione dei processi, accesso telematico a documenti e procedimenti ed il loro riutilizzo, il monitoraggio sul rispetto dei termini procedurali);
- Individuare, per ciascuna misura, il responsabile, le risorse, i tempi e modi di attuazione, attenendo gli obiettivi in comune sia al ciclo della performance che alla Sottosezione prevenzione della corruzione e trasparenza;
- Individuare se necessario, per area di intervento, un referente per il coordinamento delle attività legate all’obiettivo, il quale si raccorderà con il Responsabile dell’area di intervento e avrà il compito di organizzare gli specifici incontri e rendicontare le attività;
- Individuare forme di consultazione per la elaborazione e/o di verifica e di aggiornamento annuale della Sottosezione al PIAO;
- Definire forme di monitoraggio dell’implementazione e sistema di reportistica sull’andamento dei lavori;
- Definire, in collaborazione con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, azioni e misure per rendere operativa la metodologia suggerita dal P.N.A. in merito alla “gestione del rischio” ed applicarla ai procedimenti amministrativi interni.

### **Coordinamento Regionale dei Responsabili Anticorruzione (C.R.R.A.)**

Un riferimento per lo sviluppo delle attività di questa Sottosezione è il **Coordinamento Regionale dei Responsabili Anticorruzione (C.R.R.A.) per il settore sanitario**, istituito con Delibera della Giunta n. 1069 del 02.11.2016 della Regione Toscana. Il C.R.R.A. è volto a promuovere e valorizzare l’integrità e l’esperienza pluriennale dei RR.P.C.T. del SSR. Le attività promosse del Gruppo sono quelle di:

- condividere metodi di mappatura e gestione dei rischi di corruzione;
- gestire in modo coordinato le misure trasversali obbligatorie imposte dalla legge;
- coordinare le azioni formative in materia di prevenzione della corruzione;
- gestire in modo integrato il “sistema trasparenza” del servizio sanitario toscano.

A tale Coordinamento partecipano insieme alle Aziende, gli Enti del sistema sanitario toscano ARS (in particolare l'Osservatorio per la Qualità e l'Equità), ESTAR, il Centro di riferimento regionale criticità relazionali e FORMAS (Centro di formazione regionale).

Per il 2025 sono confermati gli incontri mensili al fine di promuovere la collaborazione ed il confronto tra i vari RPCT operanti sul territorio regionale.

### *3.3.6. Procedimento di formazione, predisposizione e adozione della Sottosezione*

La predisposizione di questa Sottosezione è il risultato della valutazione con la Direzione della Relazione del RPTC 2024 (pubblicata nella apposita sezione “Amministrazione trasparente” entro il 31 gennaio 2025) dove si sono evidenziati i risultati raggiunti nel 2024, le soluzioni di miglioramento prospettate per le aree a rischio corruzione per il 2025-2027 e le priorità di intervento 2025.

La consultazione pubblica per acquisire proposte e/o osservazioni sulla Bozza della sottosezione "Rischi corruzione e trasparenza" del PIAO dell'AOU Meyer IRCCS per il triennio 2025-2027 è stata attiva dal 5 dicembre 2024 al 18 gennaio 2025. Non sono pervenute proposte o osservazioni in merito.

### *3.3.7 Collegamento tra sistema di prevenzione e PNRR*

L'adozione del presente PIAO avviene in un momento storico particolare caratterizzato da un forte cambiamento dovuto alle molte riforme connesse agli impegni assunti dall'Italia con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per superare il periodo di crisi.

Il flusso di denaro a disposizione e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità, richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione, soprattutto nel settore dei contratti pubblici, per evitare che i risultati attesi siano vanificati da eventi corruttivi.

L'Azienda, a seguito del riconoscimento quale Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) da parte del Ministero della Salute, ha ulteriormente rafforzato la sua capacità di svolgere un ruolo di leadership nella ricerca pediatrica. In quanto ente del Servizio Sanitario Regionale, è coinvolta nei progetti PNRR previsti nella “Missione 6 – Salute” ed in progetti legati alla ricerca finalizzata. Per un primo approfondimento si rinvia al seguente link: <https://www.meyer.it/index.php/ospedale/ufficio-stampa/9-news/4643-ricerca-e-innovazione-finanziati-quattro-progetti-guidati-dal-meyer>

L'efficace e tempestiva attuazione del PNRR richiede che siano attivati, da parte dell'Azienda, adeguati sistemi di gestione e controllo in grado di assicurare il corretto utilizzo delle risorse finanziarie assegnate e il soddisfacente raggiungimento degli obiettivi, entro le scadenze fissate nella decisione di approvazione dello stesso Piano da parte dell'U.E.

Nello specifico, ai sensi dell'art. 22 del Reg. (UE) 2021/241 che istituisce il "Dispositivo per la ripresa e la resilienza (RRF)", devono essere adottate opportune misure per tutelare gli interessi finanziari dell'Unione e per garantire che l'utilizzo dei fondi sia conforme al diritto dell'Unione e nazionale applicabile, con particolare attenzione alla prevenzione, individuazione e rettifica delle frodi, della corruzione, dei conflitti di interessi nonché del "doppio finanziamento". Al fine di dare attuazione al PNRR-Salute, il Ministero della Salute, in qualità di Soggetto Titolare, ha costituito il "Sistema di Gestione e Controllo (Si.Ge.Co.). Il sistema Si.Ge.Co. definisce i ruoli e le funzioni svolte dai principali attori della fase attuativa degli interventi PNRR, le procedure riguardanti la fase di selezione, monitoraggio e presidio degli interventi, le tipologie di circuito finanziario, nonché le caratteristiche del sistema informativo. Attraverso il sistema Si.Ge.Co. i diversi soggetti responsabili aziendali dei processi di attuazione del PNRR dovranno registrare e attestare (dandone evidenza documentale) gli esiti dei controlli effettuati anche in riferimento alle misure per la prevenzione, individuazione e rettifica delle frodi, della corruzione, dei conflitti di interessi nonché del "doppio finanziamento". Per quanto sopra riportato, come suggerito da ANAC, è opportuno che la Direzione, il RPCT ed i direttori/responsabili delle strutture aziendali coinvolte a vario titolo nei progetti, cooperino per garantire un efficace sistema di controllo per la prevenzione, l'individuazione e la rettifica delle frodi, dei casi di corruzione e dei conflitti di interessi. Tutti i dirigenti ed i responsabili che gestiscono processi rilevanti per l'attuazione degli obiettivi del PNRR e per la gestione dei fondi strutturali devono: 1. procedere all'aggiornamento/analisi dei suddetti processi in conformità a quanto previsto dalla presente sezione del PIAO, implementando le misure previste dal PNA 2022-2024, dalla Circolare MEF n. 30 del 11/08/2022 e dal relativo Allegato "Linee guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione degli interventi PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei soggetti attuatori, dalla Direttiva operativa MDS-UMPNRR-08-15/06/2022, da eventuali successive indicazioni provenienti dagli Enti competenti; 2. verificare la puntuale pubblicazione di tutti i dati, documenti e informazioni nella sezione Amministrazione Trasparente con particolare attenzione a quelli relativi ai processi che concorrono all'attuazione degli obiettivi del PNRR e alla gestione dei fondi strutturali; acquisire le dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà e di certificazione di assenza di conflitti di interesse, ai sensi del DPR n. 445/2000, sottoscritte dai soggetti interni o esterni all'Azienda che svolgono incarichi specifici nell'ambito di tutti i processi che concorrono all'attuazione degli obiettivi del PNRR (p.e. Responsabile unico del procedimento, membri delle Commissioni di gara, presidente di gara, RES, DEC, Collaudatori, Coordinatori e ogni altro soggetto richiamato dal PNA 2022-2024) ed a

carico dei partecipanti ai bandi di gara, in linea con la normativa vigente del codice dei contratti pubblici.

### 3.3.8 Obiettivi strategici specifici della prevenzione della corruzione e trasparenza

Dal punto di vista della prevenzione della corruzione sono confermati gli orientamenti strategici della L. n. 190/2012:

- Effettuare le opportune valutazioni del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione;
- Attuare le azioni individuate e le misure volte a prevenire il rischio di corruzione;
- Programmare interventi formativi e di sensibilizzazione sui temi della prevenzione della corruzione e dell'etica.

Tenuto conto della nuova veste giuridica del Meyer IRCCS e dei suoi riflessi organizzativi prospettati e degli sviluppi nel campo della ricerca scientifica, si ritiene utile aggiornare la presente sezione del PIAO attraverso la definizione delle seguenti azioni:

In merito alla gestione del rischio corruzione, anche per il 2025, si dà priorità al percorso formativo come indicato in seguito.

**Formazione:** sviluppo delle attività attraverso il seguente “PROGRAMMA FORMAZIONE MEYER IRCCS ANNO 2025”, PAF 2025:

Titolo Evento	Obiettivo Formativo	Trimestre	Target Utenza	Durata	Mod alità
Formazione Strutture Operative su metodologie e conoscenze in materia di analisi dei rischi corruzione	Acquisire strumenti metodologici per la mappatura del rischio corruzione all'interno dei procedimenti aziendali, partendo dall'analisi di processi specifici. Coordinamento scientifico a cura del Gruppo Ricerca	Ott/Nov/ Dic 2025	Medici, infermieri, tecnici, amministrativi	8 ore	Aula
Laboratorio per l'integrazione tra il "Codice di condotta per l'integrità della ricerca" ed "Il nuovo Codice di comportamento" nell'AOU Meyer IRCCS"	Argomenti di carattere generale e approfondimenti volti all'integrazione del Codice di Comportamento ed il Codice di condotta per l'integrità della ricerca	I semestre 2025	Soggetti nell'ambito delle attività inerenti alla ricerca scientifica	8 ore	Aula
Amministrazione Trasparente: nuovi obblighi e schemi di pubblicazione ANAC 2025	Argomenti di carattere generale in ambito a nuovi indirizzi e modalità di pubblicazione di cui alla Del. ANAC 495/2024	II semestre 2025	Area tecnico amministrativa e staff/Responsabili e referenti aziendali	Incontri periodici	SSR
Corso FAD Regionale base per dipendenti e neoassunti (Gruppo Regionale RPCT)	Argomenti di carattere generale Anticorruzione e Trasparenza	2025	Tutte gli operatori	4 ore	FAD

Prevenzione della corruzione e Codice di Comportamento: lo specifico ambito sanitario	Argomenti di carattere generale su aggiornamento Codice di Comportamento	Disponibili	Tutte le professioni	4 ore	FAD
Obblighi Antiriciclaggio in Sanità	Argomenti di carattere generale: novità normative relative alle tematiche della prevenzione del riciclaggio e del finanziamento al terrorismo, secondo quanto previsto dal DLgs 231/2007 e ss.mm.ii	Disponibili	Tutte le professioni	4 ore	FAD

**Stato dell'arte:** La Formazione, nel corso del 2024, si è focalizzata sulla mappatura del rischio corruzione e la gestione del conflitto di interessi in ambito sanitario.

Sotto il primo punto di vista, l'attenzione è stata rivolta ai processi inerenti all'area della Ricerca scientifica e alla gestione dei finanziamenti PNRR, affrontati grazie ad uno specifico Laboratorio in cui sono stati coinvolti direttamente i destinatari di ogni processo attenzionato, individuati dalla Struttura di competenza. I destinatari del corso hanno predisposto degli elaborati finali lavorando in gruppi di lavoro costituiti sia da componenti amministrativi che da componenti sanitari (*vedi elenco nel punto successivo*).

Sotto il profilo del conflitto di interessi, invece, è stata proposta e ultimata la III edizione del Webinar *"La gestione del conflitto di interessi in ambito sanitario: riconoscere, valutare e gestire il conflitto di interessi"*, destinato a tutti i dipendenti che non avevano partecipato a corsi in materia di anticorruzione negli ultimi 5 anni

Il percorso formativo è oggetto di conferma e ampliamento anche nel corso del 2025 con approfondimenti ulteriori sul tema della mappatura del rischio corruzione soprattutto nell'ambito delle attività legate alla ricerca scientifica (in collaborazione con il Gruppo "Ricerca") anche attraverso la formazione di un laboratorio per l'integrazione tra il "Codice di condotta per l'integrità della ricerca" ed "Il nuovo Codice di comportamento" adottato a dicembre del 2022. In tale occasione sarà valutata la possibilità di aggiornamento dello stesso Codice di Comportamento (*vd. tabella sopra per i dettagli*).

Si segnala inoltre, nell'ambito della programmazione regionale, la messa a punto del corso FAD sugli "Obblighi Antiriciclaggio in Sanità" che è rivolto a tutte le professioni ed è disponibile già a partire dal 2024. A tal proposito verranno coinvolte le strutture aziendali al fine di individuare i destinatari che dovranno partecipare al Corso FAD.

Infine, sempre nell'ambito della programmazione regionale, vi è anche stata la partecipazione attiva alla predisposizione del Corso FAD base in tema di anticorruzione e trasparenza diretto ai dipendenti ed ai neoassunti, disponibile dal 2025.

**Gestione del rischio corruzione:** L'applicazione della nuova metodologia ha portato a partire dal

2022 alla mappatura del rischio corruzione dei processi aziendali. Di questo si dà evidenza negli allegati 1 e 2 del presente PIAO. In questo paragrafo si elencano i Processi mappati nel corso della Formazione 2024:

- Acquisti software e hardware;
- Convenzionamento con Istituti e Scuole di specializzazione;
- Affidamento diretto lavori sotto soglia;
- Istruttoria valutazione studi clinici – CEP;
- Acquisizione beni e servizi innovativi per la ricerca – PNC;
- Database e Consulenza dati;
- Attivazione sperimentazione clinica no profit;
- Negoziazione del contratto in studio profit;
- Sottomissione progetti di ricerca;
- Valutazione funzionale varianti genetiche;
- Valutazione pubblicazioni scientifiche.

**Amministrazione trasparente:** continuo e tempestivo aggiornamento dell'apposita sezione sul sito internet aziendale, aggiornamento dei referenti e delle strutture deputate alla pubblicazione e monitoraggio straordinario. E' stata particolarmente attenzionata la nuova sezione "bandi di gara e contratti"/PNRR, seguendo le indicazioni ANAC e l'approfondimento fatto all'interno del Gruppo regionale RPCT. La sezione "Bandi di gara e contratti" è stata infatti oggetto di continuo aggiornamento dapprima in relazione alle indicazioni contenute nell'Allegato 9 ANAC per le procedure successive al 01 luglio 2023 e successivamente in occasione dell'avvio del funzionamento della Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici dal 01 gennaio del 2024. Pertanto l'AOU Meyer IRCCS ha recepito le nuove disposizioni sul tema ampliando l'apposita sezione sul proprio sito aziendale in "Amministrazione Trasparente" e sta continuando l'opera di aggiornando degli obblighi di pubblicazione nell'apposita tabella (vd. Allegato 3). Da ultimo ha infatti recepito le recenti indicazioni ANAC per la pubblicazione delle delibere a contrarre in caso di affidamenti diretti sotto soglia (non PNRR) derivanti dal Vademecum di ANAC del 30/07/2024 "*Vademecum informativo per gli affidamenti diretti di lavori di importo inferiore a 150.000,00 euro, e di forniture e servizi di importo inferiore a 140.000 euro*".

In relazione agli obblighi Trasparenza è da segnalare nel mese di ottobre 2024 l'avvio di un percorso condiviso a livello regionale con gli altri RPCT della regione toscana, volto a tentare di dare uniformità di pubblicazione alle informazioni di specifiche sotto sezioni in "Amministrazione Trasparente". Il lavoro congiunto ha portato ad attenzionare finora la sezione dei "Consulenti e Collaboratori" e del "Personale/Incarichi" sui dati relativi all'applicazione dell'art. 14 o 15 del D.Lgs. 33/2013.

Per la programmazione delle della attività da svolgere nel 2025 in relazione agli obblighi trasparenza, si rinvia al successivo punto *3.3.10 Programmazione dell'attuazione della Trasparenza*

Per quanto attiene gli obiettivi/attività specifiche delle singole strutture coinvolte nei processi di mappatura e gestione del rischio corruzione si fa riferimento all'Allegato 2 ed al PIAO 2024-2026.

In questa sede si dà evidenza dei seguenti aggiornamenti:

### **Struttura: Dipartimento delle professioni sanitarie**

Nell'ambito della gestione del rischio corruzione dell'area "attività assistenziale istituzionale", "conflitto di interessi", "formazione", vengono rinnovate le seguenti azioni/misure:

- E' iniziata la redazione e la formalizzazione ad opera dei referenti organizzativi nelle singole articolazioni aziendali di elenchi di operatori del dipartimento che possono essere individuati per la partecipazione a commissioni di concorso/selezioni interne ed esterne, commissioni di gara, gruppi di lavoro internazionali, nazionali, regionali, aziendali. Tale attività sarà continuata anche nel corso del 2025;
- Partecipazione di operatori del Dipartimento ai vari livelli di responsabilità e futuri corsi di formazione in materia di rischi corruttivi.

**Per tutte le strutture tecnico-amministrative** gli obiettivi assegnati sono:

- Formazione: partecipazione al Corso FAD base su piattaforma FORMAS per chi non ha la partecipato ai corsi in materia negli ultimi 5 anni;
- Formazione: partecipazione agli eventi formativi obbligatori in cui si è destinatari di corsi/webinar specifici;
- Amministrazione trasparente: aggiornamento dei referenti delle strutture la sottosezione coinvolti nelle attività di aggiornamento e pubblicazione dei dati.

### *3.3.9 Gestione del rischio corruzione e mappatura dei processi*

Fermo restando quanto già ampiamente evidenziato nel paragrafo dedicato alla Formazione anche nel 2025, in una logica di approccio graduale e mirato, continua il percorso formativo/risultato con la nuova metodologia di gestione del rischio corruzione di cui all'Allegato 1 della presente sottosezione.

Dall'elenco dei processi, definiti nel 2021 in coerenza con l'approccio qualitativo indicato da ANAC, tenuto conto dei fattori individuati per stimare il potenziale di rischio di ogni processo (il livello di interesse esterno; la rilevanza economica; il grado di discrezionalità del decisore) per il 2025 si confermano l'area di intervento della ricerca scientifica e dell'integrazione dei codici etici e comportamentali. Altre aree di intervento potranno essere individuate a seguito dei risultati emersi nel

corso degli eventi formativi e delle attività di mappatura già concluse.

Brevemente, la metodologia di cui all'Allegato 1 della presente sottosezione è volta:

- ad identificare e valutare i rischi corruttivi potenziali e concreti;
- a definire la sussistenza di fattori abilitanti interni ed esterni;
- a progettare misure organizzative fattibili per il trattamento del rischio, con particolare riferimento alle misure già esistenti e alla predisposizione di nuove quali ad esempio le misure di digitalizzazione;
- a definire tempi compatibili di attuazione e di monitoraggio;

L'utilizzo della nuova metodologia, integrata con percorsi formativi mirati, ha portato oggi all'analisi ed alla mappatura dei seguenti processi aziendali, suddivisi per area generale di riferimento ed in continuo ampliamento (*vd. allegato 2 alla Sottosezione del PLAO*):

*Area Amministrativa:*

- a) Convenzioni e contratti di acquisto e fornitura di servizi sanitari;
- b) Amministrazione del personale: assegnazione borse di studio;
- c) Avvio e gestione contratti di servizio;
- d) Donazioni;
- e) Sponsorizzazioni;
- f) Convenzionamento con Istituti e Scuole di specializzazione;
- g) Acquisti software e hardware;
- h) Affidamento diretto lavori sotto soglia;

*Area Sanitaria:*

- i) Approvvigionamento beni e servizi sanitari;
- j) Programmazione chirurgica e gestione liste di attesa;

*Area della Ricerca Scientifica:*

- k) Sperimentazione clinica;
- l) Studi osservazionali farmacologici;
- m) Valutazione studio clinico da parte del CE
- n) Istruttoria valutazione studi clinici – CEP;
- o) Acquisizione beni e servizi innovativi per la ricerca – PNC;
- p) Database e Consulenza dati;
- q) Attivazione sperimentazione clinica no profit;
- r) Negoziazione del contratto in studio profit;
- s) Sottomissione progetti di ricerca;

- t) Valutazione funzionale varianti genetiche;
- u) Valutazione pubblicazioni scientifiche.

La mappatura ed il monitoraggio dei processi aziendali mediante l'utilizzo della su descritta metodologia è tuttora in continua evoluzione. Pertanto, l'elenco delle aree attenzionate e dei processi mappati verrà costantemente ampliato. Restano comunque valide le azioni di monitoraggio e mappatura del rischio intraprese fin ora e rappresentate nelle schede di "Control Self Risk Assessment", consultabili nei precedenti PIAO e Piani Triennali al seguente link:

<https://www.meyer.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/352-prevenzione-della-corruzione>

### *3.3.10 Programmazione dell'attuazione della Trasparenza*

La trasparenza, secondo il dettato normativo di cui al D.Lgs n. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016, è intesa come "accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dall'Azienda, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrative, favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche" concorrendo alla realizzazione di una Amministrazione aperta ed al servizio del cittadino.

Le disposizioni in materia di trasparenza amministrativa "integrano l'individuazione del livello essenziale delle prestazioni a fini di trasparenza, prevenzione, contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione". La trasparenza con il PIAO acquisisce e concorre, inoltre, alla protezione e creazione del "valore pubblico".

La trasparenza ha dunque un ruolo di primo piano nel sistema di prevenzione alla corruzione. Costituisce la misura di prevenzione della corruzione volta a promuovere l'integrità e la cultura della legalità attraverso una ricerca continua della qualità delle informazioni pubblicate, del costante aggiornamento, completezza e tempestività. Da questo punto di vista la trasparenza amministrativa "concorre alla protezione e alla creazione del valore pubblico". Il sito web Meyer IRCCS, visto non solo dal punto di vista dell'applicazione del D.Lgs n. 33/2013 e s.m.i., presenta una comunicazione particolarmente orientata al cittadino che si caratterizza per una facilità di accesso e una semplicità di consultazione.

Per una sintesi delle specifiche indicazioni sugli obiettivi e sulle azioni in ambito agli adempimenti sulla trasparenza si veda l'**Allegato 3: Sezione "Amministrazione Trasparente" - Elenco degli obblighi di pubblicazione** che individua le strutture ed i nominativi a cui sono assegnati gli obiettivi organizzativi ed individuali. In tale allegato sono organizzati i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione, l'elaborazione, la

trasmissione e la pubblicazione di dati. Sono indicati inoltre i nominativi dei soggetti e gli Uffici responsabili di ognuna delle attività citate.

Sulla base di quanto premesso per il triennio 2025-2027 di norma i Responsabili ed i Referenti per l'attuazione delle misure di pubblicazione, aggiornano e monitorano i dati con il supporto e l'affiancamento del RPCT.

In questo ambito ed in collaborazione la SOSD Convenzioni e Affari Generali, viene prestata attenzione alle misure collegate al diritto di accesso civico semplice e generalizzato. Misure che riguardano la gestione delle istanze di accesso, il monitoraggio, la catalogazione delle richieste e la pubblicazione dei report informativi.

Più in generale, ai fini dell'assolvimento dell'obbligo di pubblicazione e tenuto conto delle proprie caratteristiche organizzative, i responsabili tenuti all'inoltro dei dati in "amministrazione trasparente" devono indicare correttamente la sezione di pubblicazione, garantire la completezza e l'aggiornamento secondo le specifiche dell'Allegato 3, utilizzare un formato aperto o elaborabile (es. ods, csv, pdf elaborabili).

Nel 2025 la griglia, di cui all'Allegato 3, riportante l'elenco degli obblighi di pubblicazione della sezione "amministrazione trasparente" è integrata con le informazioni sulle scadenze di pubblicazione e aggiornamento dei dati, con le specifiche legate alla titolarità della struttura e alla identificazione del responsabile per la pubblicazione e la trasmissione dei dati.

La griglia risentirà della nuova strutturazione della sezione "Bandi di gara e contratti" in Amministrazione Trasparente. L'aggiornamento è iniziato nel corso del 2023 seguendo le indicazioni dell'Allegato 9 del PNA 2022, in cui si elenca per ogni procedura contrattuale, dai primi atti all'esecuzione, gli obblighi di trasparenza in materia. Attività che ha già visto l'attivazione della nuova sezione "bandi di gara e contratti" organizzata per singola procedura di affidamento sino al 31.12.2023. Oggi lo scenario è nuovamente mutato in occasione dell'avvio del funzionamento della Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici dal 01 gennaio del 2024. Il processo di digitalizzazione ha quindi comportato un significativo cambiamento anche negli oneri di pubblicazione in capo alle Stazioni Appaltanti di cui alle delibere ANAC nn. 261 e 264 del 2023.

Infatti, tutte le stazioni appaltanti e gli enti concedenti sono tenuti, a partire dal 1 gennaio 2024, a trasmettere tempestivamente alla BDNCP, attraverso le piattaforme di approvvigionamento certificate, tutte le informazioni sul ciclo di vita del contratto di cui alla Delibera ANAC n. 261 del 20 giugno 2023. Tutte le informazioni residuali richieste dalla normativa e non inviate alla Banca Dati Nazionale saranno oggetto di pubblicazione obbligatoria nell'apposita sezione di Amministrazione Trasparente a cura delle Aziende.

La sezione "Bandi di gara e contratti" è stata pertanto ampliata prevedendo un'apposita sotto-sezione

destinata a tutte le procedure originate dopo il 01 gennaio del 2024 nel quale confluiranno tutte le informazioni richieste dalla nuova normativa in vigore (vd. Allegato 3).

Le attività di aggiornamento e di monitoraggio delle pubblicazioni dei dati in “Amministrazione Trasparente” costituiscono obiettivi ordinari di budget 2025 per le strutture ed i soggetti coinvolti. Tale coinvolgimento sarà misurato e valutato sulla base degli accordi sindacali in essere per l'erogazione del salario di risultato e dei processi di valutazione e certificazione degli organi di controllo quali il Collegio Sindacale e l'Organismo indipendente di valutazione.

Per la programmazione 2025 in tema di Amministrazione Trasparente, sarà approfondito il tema di cui alla Delibera ANAC n. 495 del 2024 “Approvazione di 3 schemi di pubblicazione ai sensi dell'art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto - Messa a disposizione di ulteriori schemi.”.

I nuovi schemi adottati da ANAC, allegati alla delibera, avranno ad oggetto gli obblighi di pubblicazione di cui agli artt. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche), 13 (organizzazione) e 31 (controlli su attività e organizzazione).

Le attività di coordinamento dell'RPCT saranno finalizzate all'attuazione del periodo sperimentale di utilizzo dei nuovi schemi di pubblicazione (12 mesi) e la messa a disposizione graduale di ulteriori schemi per il periodo futuro. Tale lavoro sarà integrato da uno specifico percorso formativo che vedrà coinvolte le varie Strutture di volta in volta chiamate ad adempiere alle nuove modalità di pubblicazione.

In ambito alle attività di monitoraggio legate agli obblighi Trasparenza è anche da segnalare l'istituzione di un **monitoraggio straordinario**, in aggiunta a quello ordinario, a cadenza mensile al fine di verificare che le pubblicazioni siano complete, esatte ed aggiornate.

L'assolvimento degli obblighi di pubblicazione anche sotto il profilo qualitativo del dato, è infatti attestato dall'OIV, il cui esito è pubblicato sul sito aziendale - sezione “Amministrazione trasparente – Controlli e rilievi sull'amministrazione”.

Per ciò che riguarda gli approfondimenti tematici sulle misure generali comuni si rinvia in questa sede a consultare il precedente Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025, con particolare evidenza all'Allegato 3 dedicato alle “Aree di intervento comuni e obbligatorie per tutti gli enti della pubblica amministrazione”. Nel succitato Allegato 3 sono presenti gli approfondimenti sullo stato dell'arte e sugli obiettivi generali perseguiti in relazione ad aree comuni quali ad esempio la gestione del conflitto di interessi, il Codice di Comportamento, il pantouflage, il whistleblowing, ecc.

### *3.3.11 Monitoraggio e riesame, Relazione del Responsabile della prevenzione e note finali*

Il monitoraggio consente di tener conto delle risultanze ottenute e apportare aggiustamenti alle strategie di prevenzione adottate.

Per ciò che attiene la gestione del rischio corruzione, l'attività di monitoraggio è insita nelle funzioni del responsabile dell'area a cui i processi si riferiscono che definiscono la frequenza dei controlli e dei riesami.

Il monitoraggio si conclude ogni anno con la richiesta del RPCT di indicare i risultati raggiunti, le criticità emerse e le eventuali misure da attuare. A fine anno ogni responsabile invia tali dati al RPCT attraverso una scheda di analisi sintetica della quale si dà evidenza nella relazione finale di cui all'art. 1 c. 14 della L. 190/2012.

In merito alla pubblicazione ed aggiornamento dei dati in "Amministrazione Trasparente", il monitoraggio avviene semestralmente ed in occasione della certificazione annuale dell'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base dei compiti ad esso assegnati dall'art. D.lgs 150/2009 e ss.mm.ii..

Il RPCT collabora con l'OIV ai fini della attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione che avviene di norma per il primo semestre di ogni anno, con verifica successiva al 30 novembre per superamento di eventuali criticità in termini di completezza e chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate. Lo stesso ha l'obbligo di segnalare i casi di mancato o ritardato adempimento. L'OIV, dal 2023, utilizza l'applicativo web fornito da ANAC per annotare gli esiti dell'attestazione e del monitoraggio.

Il Responsabile, ai sensi dell'art. 1 c. 14 della L. 190/2012, entro il 15 dicembre di ogni anno, salvo tempistiche diverse indicate da ANAC, redige la relazione annuale sull'efficacia delle misure di prevenzione da pubblicare sul sito istituzionale dell'Ente integrata con le indicazioni contenute dal format richiesto da ANAC annualmente. Tale relazione è poi pubblicata sul sito internet ufficiale.

Infine, la presente Sottosezione rinvia alla normativa ed alle Determine ANAC per quanto qui non contenuto, in particolare per gli approfondimenti sui profili disciplinari e sanzionatori del responsabile della prevenzione della corruzione, degli organi di vertice, dei dirigenti per l'omissione totale o parziale o per ritardi nelle pubblicazioni prescritte e dei dipendenti per la violazione delle misure di prevenzione previste.

## **4. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

### **4.1 Modello organizzativo dell'A.O.U. Meyer IRCCS**

L'organizzazione dell'A.O.U. Meyer IRCCS è attualmente disciplinata dal regolamento di organizzazione e funzionamento adottato, d'intesa con il Rettore dell'Università degli Studi di Firenze, con deliberazione del Direttore Generale n. 286 del 09 maggio 2024 avente ad oggetto “Adozione del regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer I.R.C.C.S. ai sensi dell'art. 50 novies della l.r.t. n. 40/2005 e s.m.i. a seguito pareri favorevoli di Giunta regionale e Ministero della Salute”, reperibile al seguente link: <https://www.meyer.it/images/pdf/statuto-aziendale/adozione-regolamento-organizzazione-funzionamento-2024.pdf>).

Sono Organi istituzionali dell'A.O.U. Meyer IRCCS il Direttore Generale, il Consiglio di Indirizzo e Verifica (CIV), il Direttore Scientifico, il Collegio Sindacale, il Collegio di Direzione.

La nomina, la durata in carica, le funzioni ed il compenso del Direttore Generale sono previsti e disciplinati dalle norme statali e regionali in vigore per le aziende del Servizio Sanitario Nazionale (D.Lgs. n. 171/2016, D.Lgs. n. 502/1992 e LRT n. 40/2005).

Il Direttore Generale è nominato dal Presidente della Giunta Regionale, sentito il Ministro della Salute, e acquisita l'intesa con il Rettore dell'Università degli Studi di Firenze, con le modalità di cui all'art. 2, commi 1 e 2 del D.Lgs. n. 171/2016, nel rispetto delle disposizioni di cui agli artt. 37, 38, 39 e 50 ter della LRT 40/2005. Il Direttore Generale deve essere in possesso dei requisiti di cui all'art. 11, comma 3 del D.Lgs. 288/2003 e ss.ii.mm. ed all'art. 1, comma 4, del D.Lgs. n. 171/2016 e ss.ii.mm.

L'incarico di Direttore Generale ha natura esclusiva, una durata non inferiore a tre e non superiore a cinque anni, rinnovabile, ed è disciplinato da apposito contratto di diritto privato stipulato in osservanza delle norme del titolo terzo del libro quinto del codice civile, secondo uno schema tipo approvato dalla Regione.

Ha la rappresentanza legale dell'IRCCS Meyer, ne assicura il perseguimento della missione, nonché la coerenza degli atti di gestione con gli indirizzi e con i programmi definiti dal Consiglio di Indirizzo e Verifica, avvalendosi degli strumenti organizzativi previsti dal presente Regolamento ed è responsabile della gestione complessiva, coadiuvato dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario.

Esercita i poteri organizzativi e gestionali attribuitigli dalle leggi coerentemente con i principi, gli obiettivi, gli indirizzi e le direttive definite dai diversi livelli di governo e di programmazione del Servizio Sanitario Toscano, del Ministero della Salute per gli ambiti della ricerca, e dell'Università degli Studi di Firenze per la didattica.

Presidia lo svolgimento delle funzioni necessarie alla direzione, all'organizzazione ed all'attuazione dei compiti di istituto nel rispetto dei principi di imparzialità e trasparenza, nonché dei criteri di efficacia, efficienza ed economicità della gestione, secondo le linee di indirizzo del Ministero per gli ambiti della ricerca e le linee programmatiche definite dall'Organo Paritetico nei rapporti ospedale-università.

Il Consiglio di Indirizzo e Verifica è nominato dal Presidente della Giunta regionale ed è composto da 5 membri, di cui:

- 2 direttamente individuati dal Presidente della Giunta;
- 1 individuato dal Rettore dell'Università degli Studi di Firenze;
- 2 individuati dal Ministero della Salute.

Il Presidente del Consiglio di Indirizzo e Verifica è individuato fra i componenti di nomina regionale.

I componenti del Consiglio di Indirizzo e Verifica devono essere scelti tra soggetti di provata competenza ed onorabilità, in possesso dei requisiti di cui all'articolo 6, comma 1 bis del d.lgs. 288/2003 e s.s.m.i., e durano in carica cinque anni.

I componenti del Consiglio di Indirizzo e Verifica devono possedere i requisiti previsti dalla normativa vigente, assicurando altresì l'assenza di conflitti di interesse.

Al Consiglio partecipano il Direttore Generale e il Direttore Scientifico senza diritto di voto, e, su invito, il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo e ogni altro esperto che il Consiglio intenda invitare.

Il Consiglio di Indirizzo e Verifica determina gli indirizzi e gli obiettivi dell'attività dell'Istituto su base annuale e pluriennale e verifica la corrispondenza degli stessi alle attività svolte ed ai risultati raggiunti con particolare riferimento alle scelte strategiche dell'ente ed alla gestione e valorizzazione del patrimonio, nonché alle funzioni ed alle attività di cui all'articolo 8 "Funzioni di ricerca e assistenza", commi 4, 5 e 6 e all'articolo 9 "Attività strumentali" del d.lgs. 288/2003 e s.s.m.i.

Esprime parere preventivo e obbligatorio in merito agli atti del Direttore Generale aventi ad oggetto:

- bilancio preventivo e bilancio di esercizio;
- modifiche al presente Regolamento;
- atti di alienazione del patrimonio;
- provvedimenti in materia di costituzione o partecipazione a società, consorzi con altri enti ed associazioni.

Il Consiglio di Indirizzo e Verifica nomina i componenti del Comitato Tecnico-Scientifico, su proposta del Direttore Scientifico.

Le modalità di funzionamento e organizzazione dell'organo sono quelle indicate negli artt. 9 "Consiglio di Indirizzo e Verifica" e 10 "Convocazione e quorum" dello schema tipo di regolamento di organizzazione e funzionamento degli IRCCS allegato all'Atto di Intesa della Conferenza permanente

per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano dell'1° luglio 2004 salvo che lo stesso proceda ad adottare un proprio regolamento.

Ai componenti del consiglio di indirizzo e verifica è attribuita una indennità pari al cinque per cento degli emolumenti del direttore generale dell'IRCCS. Agli stessi spetta il rimborso delle spese effettivamente sostenute nei limiti e secondo quanto previsto dalla normativa vigente per i dirigenti del servizio sanitario nazionale.

Il Direttore Scientifico è nominato dal Ministro della Salute, sentito il Presidente della Giunta regionale, nel rispetto delle disposizioni del regolamento emanato con decreto del Presidente della Repubblica 26 febbraio 2007, n. 42 (Regolamento recante disposizioni in materia di direttori scientifici degli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico - IRCCS).

Il Direttore Scientifico promuove e coordina l'attività scientifica e di ricerca e ne gestisce il budget concordato con il Direttore Generale, la cui entità non può essere inferiore ai finanziamenti destinati all'Istituto per l'attività di ricerca e, complessivamente, all'ammontare dei conferimenti specificatamente destinati all'Istituto, in ragione del carattere scientifico del medesimo. Il Direttore Scientifico individua i responsabili di ciascun progetto di ricerca, come formulato nel contesto della programmazione delle specifiche linee della ricerca corrente, assegna loro il relativo specifico budget e ne verifica l'impiego.

Il Direttore Scientifico è direttamente coinvolto nella direzione strategica dell'IRCCS Meyer, al fine di potersi confrontare con il Direttore Generale, Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo, nonché con i responsabili delle strutture aziendali.

Il Direttore Scientifico presiede il comitato tecnico-scientifico i cui componenti sono nominati dal CIV su sua proposta e si rapporta con il Direttore Generale ai fini dell'integrazione dell'attività di ricerca con l'attività assistenziale e di formazione ed esprime parere obbligatorio al direttore generale sulle determinazioni e sulle delibere relative alle attività cliniche e scientifiche, le assunzioni e l'utilizzo del personale medico e sanitario non medico.

Il Direttore Scientifico definisce, d'intesa con il Direttore Generale, i programmi annuali e pluriennali di ricerca che devono integrarsi con l'attività clinico/assistenziale e di formazione in particolare per quanto riguarda l'utilizzo ottimale delle risorse aziendali.

Il Collegio Sindacale è nominato dal Direttore Generale, dura in carica tre anni ed è composto, fermo restando l'Articolo 16 della Legge 31 dicembre 2009 n. 196, da 3 membri, di cui:

- 1 designato dal Presidente della Giunta Regionale, previa deliberazione del Consiglio Regionale;
- 1 designato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze;
- 1 designato dal Ministro della Salute.

I componenti del collegio sindacale sono scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori legali istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, ovvero fra i funzionari del Ministero stesso che abbiano esercitato per almeno tre anni le funzioni di revisori dei conti o di componenti di collegi sindacali.

Il Direttore Generale convoca i sindaci entro il termine massimo di dieci giorni dalla nomina; nella prima seduta il Collegio procede all'elezione del Presidente tra i propri componenti.

Il Collegio Sindacale, a norma dell'Art. 50 septies della LRT 40/2005:

- verifica l'amministrazione dell'azienda sotto il profilo economico;
- vigila sull'osservanza della legge;
- accerta la regolare tenuta della contabilità e la conformità del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili, ed effettua periodicamente verifiche di cassa.

Il Collegio Sindacale inoltre riferisce almeno trimestralmente alla Regione, al Ministero dell'Economia e delle Finanze e al Ministero della Salute, anche su loro specifica richiesta, sui risultati del riscontro eseguito, denunciando immediatamente i fatti se vi è fondato sospetto di gravi irregolarità.

Il Collegio di Direzione supporta la direzione aziendale nella programmazione e valutazione delle attività tecnico sanitarie e di quelle ad alta integrazione sanitaria, con particolare riferimento alla appropriatezza dei percorsi diagnostico-assistenziali; concorre alla formulazione dei programmi di formazione, di ricerca e di innovazione, delle soluzioni organizzative per lo svolgimento dell'attività libero professionale intra – muraria ed alla valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi clinici.

Il Collegio di Direzione è presieduto dal Direttore Sanitario, ed è composto in modo da garantire la partecipazione di tutte le figure professionali presenti nell'Azienda come individuate dall'art. 40 ter LRT 40/2005; atteso il modello organizzativo aziendale il collegio è integrato con i responsabili delle strutture funzionali di massima dimensione aziendale titolari di budget, ancorché non dipartimentale.

Il Collegio di Direzione è composto da:

- il Direttore Sanitario, che lo presiede;
- il Direttore Scientifico;
- i vice presidenti del Consiglio dei Sanitari;
- i Direttori dei Dipartimenti;

I membri (escluso il Direttore Sanitario e Scientifico) devono essere complessivamente in numero uguale per le componenti universitaria ed ospedaliera; a tal fine, ove si verificasse uno squilibrio tra le due componenti, il collegio di direzione è integrato dal numero di membri necessario per raggiungere la parità, designati dai dipartimenti tra i dirigenti laureati responsabili di strutture organizzative all'interno dei dipartimenti stessi.

Alle sedute del collegio di direzione partecipano altresì il Direttore Amministrativo, e il Direttore della farmacia ospedaliera.

Il Direttore Generale, il Direttore Scientifico, il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo compongono la Direzione Aziendale.

La Direzione Aziendale è la sede di governo ove sono definite le strategie e le politiche aziendali sulla base della pianificazione nazionale e regionale ed è verificato il corretto impiego delle risorse assegnate rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso lo svolgimento delle funzioni di indirizzo e controllo.

Tale ambito gestionale si caratterizza per la partecipazione e la collegialità nell'assunzione delle decisioni strategiche relativamente allo sviluppo dell'IRCCS Meyer e all'organizzazione dei servizi.

La Direzione Aziendale è supportata inoltre dall'Ufficio di Direzione.

#### ***4.2 Strumenti organizzativi***

L'A.O.U. Meyer IRCCS garantisce lo svolgimento dei suoi compiti istituzionali attraverso strumenti organizzativi volti a dare la migliore risposta alle esigenze di assistenza, di didattica e di ricerca; tali strumenti si concretizzano in articolazioni organizzative differenziate tra il macro-ambito di cura assistenziale ed il macro-ambito sanitario, amministrativo e tecnico-professionale.

Fermo restando le disposizioni di legge nazionale vigenti in materia di IRCCS e quanto contenuto nell'Atto di intesa Stato-regioni stipulato il 1° luglio 2004, l'IRCCS Meyer articola la propria organizzazione interna nel rispetto di quanto previsto dalla regione.

Il numero e la tipologia dei dipartimenti e delle unità operative complesse e semplici e la dotazione organica complessiva e specifica sono definite almeno ogni tre anni dal direttore generale con apposito atto di organizzazione. Nella definizione dell'assetto organizzativo, il direttore generale valuta espressamente le esigenze connesse all'attività di ricerca, alle collaborazioni in atto tra unità e tra laboratori, anche appartenenti a diverse unità operative e favorisce, su richiesta, la mobilità interna dei ricercatori. Sulle predette materie il direttore generale acquisisce il parere obbligatorio del direttore scientifico.

Il rapporto di lavoro del personale dell'IRCCS Meyer è disciplinato dalle disposizioni di cui al decreto legislativo n. 165/2001 e successive modifiche ed integrazioni, al decreto legislativo n. 502/1992 e successive modifiche ed integrazioni e dai CCNL di comparto vigenti.

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer IRCCS gestisce le attività di propria competenza attraverso strumenti organizzativi volti a dare la migliore risposta alle esigenze di assistenza, di ricerca e di didattica.

Le attività di cura e di supporto sono gestite attraverso le articolazioni organizzative differenziate nell'ambito assistenziale e nell'ambito delle professioni sanitarie, tecnico amministrative e professionali che di seguito sono declinate.

Per quanto attiene alle attività di ricerca e di didattica, l'integrazione con l'assistenza, necessaria per i migliori esiti della ricerca e della didattica stesse, richiede l'utilizzo dell'articolazione organizzativa meglio rispondente alle necessità di gestione. Si ritiene in tal senso dare atto di come la ricerca traslazionale trovi origine in strutture deputate alla cura, così come molte attività formative debbono anch'esse essere espletate in ambiti tipicamente assistenziali.

Le attività assistenziali/ricerca sono gestite attraverso le seguenti articolazioni organizzative:

1. Dipartimento ad Attività Integrata (DAI)
  - a. Struttura Organizzativa Complessa (SOC)
  - b. Struttura Organizzativa Semplice dipartimentale (SOSD)
  - c. Struttura Organizzativa Semplice (SOS)
  - d. Centro Specialistico
2. Incarico di programma
3. Area di Ricerca Avanzata (ARA)

L'organizzazione dipartimentale è il modello ordinario di organizzazione e gestione con cui si dà attuazione al principio di partecipazione dei professionisti al processo decisionale, secondo i rispettivi ambiti di responsabilità al fine di assicurare l'esercizio integrato delle attività assistenziali, didattiche, e di ricerca.

Il Dipartimento è una struttura aziendale, sovraordinata rispetto alla Struttura Organizzativa relativamente agli aspetti gestionali, ed è costituito da strutture omogenee, affini o complementari, comprensive delle proprie articolazioni organizzative e funzionali, che perseguono comuni finalità e sono quindi tra di loro interdipendenti, pur mantenendo la propria autonomia e responsabilità in ordine agli aspetti clinico-assistenziali.

Le attività esercitate dalle professioni sanitarie e le attività tecnico amministrative e professionali sono gestite attraverso le seguenti articolazioni organizzative:

- Dipartimento PTA
- Area
- Struttura Organizzativa Complessa (SOC)
- Struttura Organizzativa Semplice (SOS)
- Ufficio e Unità Professionale

- Incarico di funzione.

Il personale, sia del comparto che della dirigenza, a cui non sono assegnati incarichi di natura gestionale, partecipa attivamente, nell'ambito del proprio profilo e area di appartenenza, alla realizzazione della mission aziendale, ciascuno per le specifiche competenze, anche attraverso gli incarichi professionali previsti all'interno della normativa di settore e nei CCNL vigenti.

Attraverso i Dipartimenti ad Attività Integrata, l'Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer IRCCS garantisce nel suo complesso le funzioni assistenziali e di ricerca come richiamate nella mission aziendale.

I DAI presentano nella loro struttura organizzativa un'alta integrazione tra unità operative a direzione universitaria ed ospedaliera. Il Direttore del DAI è nominato dal Direttore Generale, su base fiduciaria, tra i Direttori di Struttura complessa. I DAI a direzione universitaria sono nominati dal Direttore Generale d'intesa con il Rettore fra i Responsabili di Struttura complessa, sempre su base fiduciaria. La nomina del Direttore del Dipartimento viene effettuata sulla base di requisiti di capacità gestionale ed organizzativa, esperienza professionale e curriculum scientifico, ai sensi della vigente normativa e del vigente protocollo di intesa.

Il DAI sviluppa al suo interno, attraverso le proprie articolazioni organizzative, in coerenza con le linee di indirizzo aziendali, la massima integrazione dei professionisti per la migliore erogazione delle prestazioni sanitarie direttamente rese nel presidio ospedaliero e di quelle gestite attraverso le reti pediatriche regionale ed italiana degli IRCCS, nonché con le aziende sanitarie con cui l'IRCCS Meyer intrattiene rapporti convenzionali.

Costituisce, altresì, la più idonea sede per promuovere l'adozione di modelli assistenziali innovativi secondo principi di appropriatezza organizzativa e clinica, tramite l'applicazione di linee guida tecnico-professionali, per garantire coerenza e tempestività nell'erogazione delle prestazioni diagnostiche, terapeutiche e riabilitative.

Rappresenta inoltre luogo nel quale deve essere sviluppata, in sinergia con il Direttore Scientifico la valorizzazione clinico-assistenziale della ricerca e della didattica.

Finalità e compiti dei dipartimenti sono i seguenti:

- favorire l'interdisciplinarietà e promuovere l'integrazione inter-professionale e il lavoro di gruppo;
- procedere alla definizione di standard di attività ed alla valutazione dei percorsi diagnostici - terapeutici in rapporto a linee guida predefinite;
- promuovere il reciproco scambio di competenze e professionalità nel rispetto dell'autonomia professionale;
- gestire le risorse assegnate in modo integrato con identificazione delle risorse comuni di dipartimento;

- definire i livelli di attività coerentemente agli indirizzi aziendali, alle risorse disponibili e negoziare il piano di budget;
- sviluppare e coordinare le attività di formazione continua del personale e promuovere l'accreditamento delle iniziative formative rivolte ad interni ed esterni;
- adottare, d'intesa con il Direttore Scientifico, tutti i provvedimenti necessari all'ottimale gestione ed integrazione dei piani di ricerca approvati ed in attuazione con le attività assistenziali e di didattica ed al trasferimento dei risultati della ricerca nella pratica clinica e assistenziale;
- realizzare programmi di promozione della salute rivolti agli operatori, agli utenti e ai loro familiari;
- individuare e promuovere innovazione in campo organizzativo, professionale e tecnologico, favorendo l'adozione di nuove modalità assistenziali, di nuovi modelli operativi e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
- promuovere e verificare periodicamente la qualità dell'assistenza fornita, sia in termini di qualità dei processi clinico-assistenziali e organizzativi sia in termini di risultati di efficacia, appropriatezza, efficienza, soddisfazione degli utenti e degli operatori;
- promuovere e garantire il rispetto dei requisiti di qualità procedurali ed organizzativi previsti a livello regionale, nazionale ed internazionale per l'Autorizzazione e l'Accreditamento ed i requisiti di sicurezza sul lavoro previsti dalla normativa vigente;
- promuovere e pubblicizzare le attività di pertinenza dei dipartimenti;
- favorire il collegamento con le relative attività extra-ospedaliere e l'eventuale proiezione sul territorio per assicurare la continuità assistenziale.

Le Strutture Organizzative Complesse (SOC) costituiscono le articolazioni organizzative di primo livello attraverso le quali si erogano al paziente le prestazioni di diagnosi, cura e riabilitazione. Esse rappresentano le strutture portanti di ciascun Dipartimento ed operano in piena autonomia per le specifiche competenze in campo clinico, assistenziale, scientifico, gestionale ed organizzativo, con responsabilità piena dell'utilizzo delle risorse assegnate e degli obiettivi stabiliti nel rispetto degli indirizzi aziendali e delle direttive dei Direttori DAI e di Area.

In particolare, le Strutture Organizzative Complesse si caratterizzano per:

- spiccata autonomia nella gestione della casistica assegnata caratterizzata da particolare complessità ed elevate soglie operative;
- rilevanza strategica delle attività di cura, di ricerca e didattiche svolte rispetto alla gestione aziendale complessiva anche in considerazione di obiettivi di particolare rilievo nella programmazione regionale;

- particolare idoneità nel soddisfacimento delle esigenze formative e professionalizzanti negli ambiti didattici che caratterizzano la mission aziendale, nonché la performance nella produzione scientifica;
- rapporti istituzionali ampiamente sviluppati con soggetti esterni anche a valenza nazionale ed internazionale.

Il dimensionamento delle SOC risponde a precisi parametri normativi caratterizzati da un bacino adeguato di popolazione di riferimento, adeguata casistica caratterizzante la specialità, numero di personale assegnato e tecnologia sanitaria gestita.

Attraverso le SOC sono gestite quindi le competenze professionali e tutte le risorse finalizzate ad assicurare le prestazioni sanitario/assistenziali da ricondursi a casistiche e patologie omogenee.

La programmazione periodica delle attività, mediante i piani di lavoro, è uno strumento indispensabile per ottimizzare le risorse e consentire la pianificazione dell'assistenza, della ricerca e della formazione.

Le Strutture Organizzative Semplici Dipartimentali (SOSD) rappresentano un dimensionamento dipartimentale relativo a settori di specializzazione di particolare valore aziendale, che non hanno un impatto di valenza di primo livello nell'assistenza pediatrica o rappresentano sistemi organizzativi meno complessi ma ugualmente significativi per l'IRCCS Meyer. Tale condizione può verificarsi sia per la cura di particolari condizioni patologiche complesse e rare, tecniche operatorie o di diagnosi rivolte anch'esse a casistica limitata ma di importante significato per l'assistenza e la ricerca. L'attivazione di una SOSD pertanto è sottodimensionata rispetto ad una SOC e deve comporsi di risorse professionali e strumentali assegnate e di un budget assegnato. Le competenze dei Responsabili di SOSD sono dettagliate nei rispettivi profili di ruolo e si differenziano da quelle di un Direttore di SOC per la minor complessità della struttura e le diverse condizioni giuridiche ed economiche dell'incarico, previste dalla normativa vigente.

L'articolazione della Struttura Organizzativa Semplice (SOS), ricompresa nella Struttura Organizzativa Complessa di riferimento, costituisce lo strumento di gestione di risorse professionali, strumentali ed economiche identificata dal Responsabile della SOC sovraordinata, ed affidate sotto la sua supervisione ad un professionista con specifiche competenze in ambito assistenziale, con la funzione di Responsabile, al fine di garantire specifiche attività cliniche assegnate, condividendo altresì le attività comuni di struttura complessa.

Il numero complessivo di SOC e SOSD soggiace a parametri normativi di riferimento nazionali, nonché ad una programmazione regionale.

Ai Direttori di SOC e ai Responsabili delle SOSD compete sia la gestione degli aspetti professionali specifici, sia la gestione delle risorse professionali e tecnologiche assegnate, sia il rispetto degli obiettivi concertati mediante il sistema budgettario.

I Centri Specialistici nascono quali strumenti organizzativi innovativi volti a dare il più ampio risalto, anche con finalità comunicative per l'utenza, alla presa in carico di pazienti affetti da patologie di particolare specificità e complessità.

I Centri Specialistici possono essere individuati quali centri di riferimento regionale, da parte della Regione Toscana. Essi rappresentano l'interfaccia specialistica con Centri di riferimento presso altri Ospedali pediatrici o Strutture specialistiche nazionali ed internazionali.

Nella dimensione dell'IRCCS Meyer, coinvolgono, ove necessario, specialisti di diverse discipline che garantiscono le attività cliniche di diagnostica, di cura e di riabilitazione della patologia di interesse, nonché la promozione di attività di prevenzione, di educazione sanitaria e di ricerca scientifica.

Tali centri possono avere una valenza organizzativa all'interno dell'IRCCS Meyer e in tal senso essere equiparati per il loro più corretto funzionamento alle strutture SOC, SOSD o SOS. Si diversificano per complessità, in relazione alla casistica attribuita, alle risorse assegnate, alla valenza strategica e autonomia. I centri possono altresì avere una valenza professionale di elevata specializzazione.

L'IRCCS Meyer può attivare una o più ARA in grado di garantire un accesso trasversale coordinato alle proprie facilities di biochimica clinica, medicina molecolare, riprogrammazione cellulare ed elettrofisiologia di base.

Esse rappresentano uno strumento innovativo dotato di autonomia gestionale, assimilabile a quella dell'AFO, all'interno del quale sono ampiamente sviluppate competenze multidisciplinari e multiprofessionali capaci di offrire livelli altamente qualificati di progettazione scientifica la cui priorità è di garantire una interfaccia funzionale altamente integrata fra diagnostica e sperimentazione. Questo approccio risponde ad esigenze prioritarie di medicina traslazionale e di precisione, soprattutto in un ambito, come quello pediatrico, in cui malattie rare e complesse sono cumulativamente predominanti e necessitano spesso di studi funzionali per la conferma di patogenicità dei dati prodotti dal laboratorio diagnostico. L'ARA può sviluppare l'attività svincolata dall'organizzazione assistenziale dei DAI e rispondere direttamente al Direttore Scientifico o essere incardinato all'interno di un DAI quando l'attività di ricerca sviluppata ha una spiccata valenza traslazionale in ambito clinico o diagnostico e quindi, per il raggiungimento dei propri obiettivi di ricerca, si integra pienamente con l'attività assistenziale del DAI di riferimento. Quindi trasformare i risultati ottenuti dalla ricerca di base in applicazioni cliniche (from bench to bedside) al fine di migliorare ed implementare i metodi di prevenzione, diagnosi e terapia con particolare riferimento a patologie e percorsi clinici ad elevata complessità, in ordine ai quali l'IRCCS Meyer ha costituito e consolidato standard di eccellenza.

La progettualità scientifica e di ricerca può riguardare la ricerca di base, lo sviluppo di linee di ricerca di laboratori e ricerca sperimentale, applicata e clinica.

Alle ARA sono pertanto assegnate le competenze professionali e tutte le risorse finalizzate ad assicurare le prestazioni/attività che ne costituiscono la specifica mission.

Possono comprendere al loro interno più Strutture Complesse e/o Semplici dipartimentali e Centri Specialistici attraverso i quali viene gestita la interdisciplinarietà, in coerenza con le linee di indirizzo aziendali e della Direzione Scientifica.

Così come le strutture afferenti al Dipartimento, anche le ARA si avvalgono di una verifica periodica delle attività, mediante i piani di lavoro, come uno strumento indispensabile per ottimizzare le risorse e verificare i risultati raggiunti. Le ARA possono essere:

- afferenti direttamente alla Direzione Scientifica. Le ARA hanno, quale linea gerarchica apicale, il Direttore Scientifico, responsabile dei progetti di ricerca e secondariamente ricercatori referenti di singole linee di ricerca che rispondono al Direttore Scientifico delle attività svolte e che potranno essere indistintamente dipendenti dell'IRCCS Meyer o dell'Università degli Studi di Firenze, nel rispetto delle norme nazionali vigenti ed applicate agli IRCCS.
- incardinate all'interno di un DAI dell'IRCCS Meyer. Il Direttore del DAI opera in stretto rapporto con il Direttore Scientifico per la massima integrazione tra ricerca ed assistenza ed in relazione agli obiettivi scientifici sottoscritti.

Il Direttore di ARA dura in carica 3 anni rinnovabile, salva la diversa articolazione organizzativa che l'IRCCS Meyer possa adottare con il piano annuale/triennale di attività.

In linea generale l'IRCCS Meyer ritiene prioritario promuovere, sviluppare e supportare una modalità di forte integrazione, evitando duplicazioni e favorendo la condivisione delle risorse umane, strutturali e tecnologiche. Tutto ciò deve avvenire nel pieno rispetto delle norme nazionali in tema di contratti di lavoro, fonti di finanziamento e regolamentazione degli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

Le ARA rappresentano inoltre un importante riferimento anche per la rete nazionale pediatrica degli IRCCS, quella di Neuroscienze e Centri di riferimento internazionali garantendo la costante partecipazione a linee di ricerca e la condivisione dei risultati ottenuti dalla ricerca corrente.

I direttori delle ARA, titolari di budget, partecipano all'Ufficio di Direzione.

L'incarico di programma costituisce uno strumento finalizzato a integrare le attività assistenziali, di ricerca e di didattica e con particolare riguardo alle innovazioni tecnologiche ed assistenziali, nonché al coordinamento delle attività sistematiche di revisione e valutazione della pratica clinica ed assistenziale.

Per favorire pertanto l'integrazione tra le varie componenti professionali e disciplinari, è prevista la facoltà di attivare il "Programma", inteso come complesso di attività che, attraverso idonee soluzioni organizzative, assicura l'unitarietà della programmazione, della organizzazione e della valutazione di

processi organizzativi o di percorsi assistenziali in ordine ad aree problematiche di interesse particolare che richiedono competenze specifiche appartenenti ad unità operative e dipartimenti diversi.

L'incarico di programma può essere attribuito indistintamente a personale dirigente sanitario del SSN ed universitario. Tale incarico può essere affidato ai professori ordinari dell'Università degli Studi di Firenze ai quali non sia stato conferito un incarico di direzione di struttura complessa o semplice, secondo le disposizioni di cui all'art. 5, comma 4, D. Lgs. 517/99 nonché, in relazione alla minore complessità e rilevanza degli stessi, anche ai professori associati ai quali non sia stato conferito un incarico di direzione semplice o complessa.

L'incarico di programma è assimilato all'incarico di struttura complessa o semplice autonoma in relazione alla complessità dei suoi contenuti e degli obiettivi assegnati.

### ***4.3 Organigramma***

Per l'analisi dell'organigramma si rimanda al seguente link: <https://www.meyer.it/ospedale/chissiamo/3461-organigramma>

### ***4.4 Piano triennale dei fabbisogni del personale***

Attraverso il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (PTFP), l'A.O.U. Meyer IRCCS esprime la programmazione triennale del fabbisogno delle risorse umane necessarie, in relazione agli obiettivi istituzionali e di performance organizzativi, secondo principi di efficienza ed economicità.

Il PTFP rappresenta il limite quantitativo della capacità assunzionale per ciascun anno, nel rispetto degli obiettivi finanziari imposti e del budget assegnato.

L'Azienda ha elaborato, nello scenario descritto in premessa, in relazione agli obiettivi quali-quantitativi definiti in accordo con Regione Toscana e nella consapevolezza dei limiti economici sulla spesa del personale, il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale per gli anni 2025-2027 le cui linee guida sono state individuate dalla Regione Toscana con la recente delibera di Giunta n. 1499 del 09/12/2024.

Il processo di determinazione del fabbisogno, anche per i futuri anni di riferimento, è stato condizionato, dal Piano di sviluppo dell'Ospedale che ha registrato la progressiva apertura di nuovi spazi (Campus fine 2022, riassetto delle attività di degenza della Psichiatria dell'Infanzia con spostamento nel plesso Ospedaliero 2023, Hospice Pediatrico 2025, ampliamento degli spazi ambulatoriali 2025) e dal percorso di riconoscimento del Meyer quale IRCCS, conclusosi con il Decreto del Ministero della Salute del 02/08/2022.

L'attività dell'AOU Meyer IRCCS continua ad essere caratterizzata infatti dal costante innalzamento dei livelli di complessità delle prestazioni rese ai piccoli pazienti, a cui corrisponde - anche in risposta alla

creazione di nuovi spazi e/o alla riorganizzazione dei setting già esistenti - un incremento delle risorse umane impiegate, nella costante ricerca di equilibrio nel rapporto tra i due elementi.

Costituisce puntuale programma dell'Azienda, perseguire tale trend e orientarlo al consolidamento e incremento dei percorsi diagnostici e di cura in tutte le discipline a indirizzo pediatrico, specialistiche, mediche e chirurgiche, al fine di rappresentare una struttura di riferimento a livello nazionale e internazionale per patologie complesse con approccio multidisciplinare e multiprofessionale.

Il crescente sviluppo delle competenze cliniche e della qualità della ricerca scientifica di base e applicata, gli standard assistenziali raggiunti e il ruolo di coordinamento della Rete Pediatrica Regionale, costituiscono solide basi finalizzate, nel corso di validità del Piano Triennale Fabbisogno Personale a perseguire un significativo incremento dei volumi di produzione e dell'attrazione extraregionale soprattutto per le attività di alta complessità.

Le strategie inerenti al completamento del fabbisogno organico correlato alle molteplici professionalità, sia dirigenziali che del comparto, necessarie allo sviluppo e consolidamento sopra descritto ed alla valorizzazione delle risorse umane, oltre a dover prevedere un incremento delle figure correlate alla ricerca acquisite sia come dipendenti che in forme atipiche, proseguiranno per tutto il 2025 con continuità rispetto alle politiche sulle risorse umane già in corso come descritte nel PTFP 2024-2026 a cui si aggiungono le risorse necessarie a potenziare e dare sviluppo alle linee di produzione oggetto di riconoscimento quale Istituto di Ricovero e Cura a carattere scientifico e di rafforzare l'infrastruttura della ricerca.

In particolare completerà il percorso la programmazione dei ruoli universitari da inserire in afferenza assistenziale se necessaria per potenziare alcuni ambiti strategici e per garantire la continuità nei settori in cui è indispensabile l'integrazione delle attività assistenziali con quelle didattiche e di ricerca.

Si prevede inoltre il completamento dell'assetto degli incarichi dirigenziali, mediante l'emissione di avvisi interni di selezione per i vari livelli organizzativi e di responsabilità declinati nello Statuto aziendale.

Relativamente invece al Personale del Comparto Sanità Triennio 2019-2021, siglato in data 2/11/2022, che ha previsto la possibilità di processi di valorizzazione del personale, nel corso del 2025 proseguiranno le azioni già attivate per l'assegnazione dei differenziali economici di professionalità e definite le regolamentazioni per la valorizzazione, mappatura ed assegnazione degli incarichi organizzativi nonché per le selezioni verticali/orizzontali. Il processo vedrà sviluppo mediante le necessarie operazioni di confronto con le parti sindacali coinvolte e pertanto si rinvierà per la quantificazione e qualificazione delle posizioni disponibili ai successivi aggiornamenti del Piano.

Sarà inoltre promossa la collaborazione con i Centri per l'Impiego per la programmazione della copertura della quota d'obbligo con riferimento alle categorie protette mediante stipula della nuova

convenzione e saranno adottate misure per l'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità.

Al momento, pertanto, il PTFP di riferimento per l'anno in corso, è stato approvato dalla Regione Toscana con Delibera della GRT n. 28 del 20/01/2025 che ha approvato il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2025 – 2027 dell'AOU Meyer IRCCS ed è in corso di adozione la delibera di recepimento dell'atto regionale da parte del Direttore Generale del Meyer.

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale 2025-2027 è consultabile al seguente link:

<https://www.meyer.it/images/pdf/piano-triennale-personale-2025-2027.pdf>

## ***4.5 Organizzazione del lavoro agile***

### ***4.5.1 Dalla fase emergenziale alla fase strutturale***

L'insorgenza dell'emergenza sanitaria del 2020 e la relativa esigenza di limitare il più possibile i contatti personali hanno reso necessario apportare profonde modifiche alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, al fine di garantire la tutela della salute dei cittadini e dei lavoratori. Questo ha comportato, per un limitato periodo di tempo, che il lavoro agile sia divenuto la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, con una disciplina in parte diversa da quella prevista dalla legge 81/2017, perché ispirata a principi diversi e principalmente riconducibili alla situazione emergenziale. Lo scopo era garantire il distanziamento sociale con la necessità di svolgere la prestazione direttamente presso la propria abitazione e non più la finalità di permettere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro con l'esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali dell'amministrazione.

In quest'ottica, nel mese di marzo 2020, nel rispetto della cornice normativa dettata dai vari Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) e decreti legge (DL), nonché dalle direttive e circolari ministeriali che si sono succedute in materia, con Deliberazione del Direttore Generale n. 136/2020 è stata introdotta l'attivazione in via sperimentale dello Smart Working, derivante dalle necessità dettate dalla dichiarazione dello stato di emergenza. Inizialmente sono stati interessati dalle disposizioni relative alle nuove modalità di esecuzione della prestazione lavorativa i dipendenti o portatori di patologie, i lavoratori utilizzatori dei servizi pubblici di trasporto e i lavoratori impegnati nella cura dei figli a seguito della contrazione dei servizi scolastici. Tuttavia, ben presto, misure di cautela sanitaria hanno determinato la necessità di estendere l'istituto anche a dipendenti che pur non rientranti nei tre casi su citati, riuscissero a garantire comunque le funzionalità organizzative necessarie.

Successivamente l'evolversi della situazione epidemiologica ha portato a valutare l'opportunità e la necessità di superare l'utilizzo del lavoro agile quale strumento di contrasto al fenomeno epidemiologico. A tal fine, è intervenuto il DPCM del 23 settembre 2021 (in G.U. 12 ottobre 2021, n. 244), decretando la cessazione del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione

lavorativa. In seguito con il decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 8 ottobre 2021 (in G.U. 13 ottobre 2021, n. 245) sono state disposte nuove misure organizzative volte a consentire il rientro in presenza di tutto il personale, nonché misure temporanee finalizzate all'autorizzazione al lavoro agile in attesa della definizione dell'istituto da parte della contrattazione collettiva e della individuazione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Pertanto, in ottemperanza alle sopracitate disposizioni, e tenuto conto altresì dello specifico contesto sanitario assistenziale in cui opera questa Azienda, a decorrere dal 15 ottobre 2021, lo svolgimento dell'attività lavorativa in presenza è divenuta nuovamente la modalità ordinaria di organizzazione del lavoro. Conseguentemente con specifiche circolari della Direzione Aziendale è stato affidato ai responsabili il compito di procedere ad una rimodulazione graduale dell'utilizzo dello strumento, anche attraverso una riduzione delle giornate programmate in lavoro agile, garantendo contemporaneamente il rispetto delle condizioni di sicurezza previste, avuto particolare riguardo alla costante evoluzione del contesto epidemiologico.

Con il superamento dello stato di emergenza, questa Amministrazione, in base alle più recenti disposizioni in materia, ha previsto l'accesso a tale modalità nel rispetto di una serie di condizionalità tra cui la stipula dell'accordo individuale, con previsione di procedere nei primi mesi del 2023, a seguito della sottoscrizione del nuovo CCNL Comparto Sanità 2019-2021 (02/11/2022) all'adozione di una specifica regolamentazione organica aziendale.

Con deliberazione DG AOU Meyer n. 163 del 16/03/2023 è stato adottato il regolamento aziendale in materia di lavoro agile. Il regolamento è consultabile al seguente link: <https://www.meyer.it/index.php/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/220-atti-general>

#### *4.5.2. Principali riferimenti normativi*

La Legge n. 81/2017 recante “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, ha introdotto per la prima volta una vera e propria disciplina del lavoro agile, inteso, ai sensi dell'art.18, come una “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

La pandemia da COVID-19 ha rappresentato una svolta decisiva nello sviluppo del lavoro agile all'interno delle pubbliche amministrazioni. Le esigenze di gestione e contenimento dell'emergenza

sanitaria hanno potenziato e, talvolta “imposto” il ricorso allo smartworking come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa anche in deroga alla disciplina degli accordi individuali e degli obblighi informativi sanciti dalla legge 81/2017. L'emergenza epidemiologica ha portato al superamento del regime sperimentale del lavoro agile nella pubblica amministrazione e all'introduzione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), previsto dalla legge 14, comma 1, delle Legge 124/2015, come modificato dall'art.263, comma 4 bis, del Decreto Legge 34/2020, convertito con modificazioni dalla Legge 77/2020.

Con il D.L. n. 80/2021 il POLA entra a far parte del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione).

In considerazione dell'evolversi della situazione pandemica il lavoro agile ha cessato di essere uno strumento di contrasto alla situazione epidemiologica. Sul punto, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è soltanto quella svolta in presenza. Con il successivo DM 8 ottobre 2021 recante “Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni” si torna al regime previgente all'epidemia pandemica, disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, recante “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, che prevede l'obbligo dell'accordo individuale per l'accesso al lavoro agile.

In questa fase di trasformazione, in attesa di una disciplina più compiuta da parte della contrattazione collettiva, il lavoro agile è previsto purchè nel rispetto delle condizioni esplicitamente individuate nello Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni.

Successivamente, la Circolare del 5 gennaio 2022 del Ministero della Pubblica Amministrazione stabilisce che “ogni amministrazione pertanto, può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile con ampia flessibilità, anche modulandolo, come necessario in questo particolare momento, sulla base dell'andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza indicata nelle linee guida potrà essere raggiunta anche nella media della programmazione plurimensile”. In un'ottica di flessibilità, le amministrazioni possono, dunque, equilibrare il rapporto lavoro agile-presenza secondo le proprie esigenze organizzative. Da ultimo, con il DL 24 del 24 marzo 2022 cd. “Decreto Riaperture” è cessato lo stato di emergenza al 31 marzo 2022. Il quadro sopra delineato sarà completato dalla disciplina in materia di lavoro agile che Aran e sindacati stanno elaborando nell'ambito del tavolo contrattuale in corso e che, al momento, vede aperto il confronto sui seguenti temi: la definizione di lavoro agile; l'accesso; l'accordo individuale; relazioni sindacali; fasce di contattabilità e disconnessione; trattamento economico.

#### *4.5.3 Modalità attuative: le condizionalità e i fattori abilitanti*

Ad oggi, sono destinatari del lavoro agile in via generale tutti i dipendenti in servizio presso l'Azienda, indipendentemente dalla tipologia di lavoro (a tempo indeterminato, a tempo determinato, con contratto di lavoro a tempo pieno o parziale), nel rispetto del principio di non discriminazione e di pari opportunità tra uomo e donna, laddove il tipo di attività svolta risulti compatibile ("smartabile").

L'accesso allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile è riconosciuta, su base volontaria, in via di principio a tutte le categorie previste dai CCNL, salvo le esclusioni individuate per attività non riconducibili ai parametri di smartabilità.

In particolare è escluso dal lavoro agile:

- il personale che svolge lavoro a turni;
- il personale che svolge attività di cura ed assistenza diretta;
- il personale che svolge attività per cui è necessario un contatto in presenza con il pubblico;
- il personale che utilizza strumentazioni non "remotizzabili".

Le linee guida, secondo quanto stabilito dalla legge 81/2017, prevedono che lo svolgimento del lavoro agile è rimesso all'accordo individuale con il lavoratore, in cui vengono definiti durata, modalità e obiettivi della prestazione.

Con la legge n. 14/23 (legge di conversione del c.d. decreto milleproroghe, pubblicata nella gazzetta ufficiale n. 49 del 27/02/2023) si è previsto che le misure a tutela dei lavoratori "fragili" sono prorogate al 30 giugno 2023. Pertanto sino a tale data, per i lavoratori dipendenti pubblici e privati affetti dalle patologie e condizioni individuate dal decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 17, comma 2, del decreto-legge 24 dicembre 2021, n. 221, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 febbraio 2022, n. 11, il datore di lavoro assicura lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile anche attraverso l'adibizione a diversa mansione compresa nella medesima categoria o area di inquadramento, come definite dai contratti collettivi di lavoro vigenti, senza alcuna decurtazione della retribuzione in godimento. Resta ferma l'applicazione delle disposizioni dei relativi contratti collettivi nazionali di lavoro, ove più favorevoli.

Questa Amministrazione, in base a quanto previsto dalle linee guida ministeriali e nel rispetto di quanto previsto dal CCNL vigente, relativamente alle condizioni necessarie perché la prestazione lavorativa possa essere resa in modalità agile, si impegna a garantire quanto segue:

##### **a) Invarianza dei servizi resi all'utenza**

Una delle principali caratteristiche della disciplina oggi vigente per il Lavoro agile è la flessibilità che si traduce in una massima libertà di organizzazione che tuttavia riesca comunque a garantire gli standard di efficienza e di efficacia nell'erogazione dei servizi.

**b) Adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza**

La programmazione del lavoro agile è demandata a ciascun responsabile, che potrà prevedere una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile, assicurando comunque per ciascun lavoratore la prevalenza del lavoro in presenza. Ciò consente di prevedere l'utilizzo dello smart working con ampia flessibilità, anche modulandolo, se necessario, sulla base dell'andamento dei contagi nel breve e nel medio periodo. (la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario)

**c) Adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile**

L'amministrazione deve garantire l'introduzione di apposite procedure, strumentazioni e informative adeguate ai dipendenti, atte a garantire l'inviolabilità dei dati e delle informazioni trattate.

In base a quanto previsto dalle disposizioni normative vigenti, l'azienda, quale titolare del trattamento, deve mettere in atto misure tecniche e organizzative, idonee a garantire un livello di sicurezza dei dati trattati adeguato al rischio e gravità per i diritti e le libertà delle persone fisiche, tenendo conto dello stato dell'arte, dei costi di attuazione e del contesto e delle finalità del trattamento. Durante lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile, il lavoratore dovrà osservare le vigenti disposizioni normative in materia di trattamento dei dati personali. Il lavoratore, a norma di legge e contratto, è tenuto alla riservatezza sui dati e sulle informazioni aziendali in proprio possesso e/o disponibili sul sistema informativo aziendale e deve adottare comportamenti operativi tali da impedirne l'acquisizione da parte di terzi, osservando con cura le direttive aziendali ricevute.

**d) Stipula dell'accordo individuale di cui all'art 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81**

L'accordo individuale, condiviso tra il Dipendente e il proprio Responsabile, redatto in forma scritta, eventualmente aggiornato in caso di introduzione di ulteriori e successive previsioni normative in materia, deve prevedere i seguenti elementi essenziali:

- durata e modalità di recesso, con indicazione di alcune ipotesi di giustificato motivo di recesso;
- modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
- gli specifici obiettivi della prestazione resa da ciascun dipendente in modalità agile;
- le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione medesima, le fasce di contattabilità - nel rispetto dei tempi di riposo e del diritto alla disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione lavorativa resa in modalità agile.

**e) Prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti.**

Al fine di garantire il presidio e il coordinamento costante delle funzioni direttive, per i soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, per i dirigenti e per i responsabili dei procedimenti amministrativi la prestazione deve essere svolta, in via prevalente, nella modalità in presenza.

**f) Rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario.**

L'amministrazione deve introdurre dei piani organizzativi adeguati al fine di consentire la rotazione del personale in presenza anche nel caso in cui insorga una nuova emergenza sanitaria.

#### *4.5.4 Individuazione preliminare delle attività "smartabili"*

È importante innanzitutto contestualizzare l'ambito organizzativo nel quale prevedere l'utilizzo del ricorso al lavoro agile. La sua applicazione in un'Azienda ospedaliera ha infatti caratteristiche inevitabilmente differenti rispetto ad altre Pubbliche Amministrazioni, in quanto la tipologia di attività nella stragrande maggioranza dei casi, richiede la presenza fisica dell'operatore sanitario, condizionandone pertanto l'applicazione. Solo una minima parte dei sanitari, infatti, può lavorare in tale modalità, mentre il personale addetto a funzioni non sanitarie è generalmente più facilitato. Peraltro in questa Azienda la fase emergenziale ha coinciso con la fase pilota del lavoro agile, non avendo in precedenza mai sperimentato tale opzione.

Le attività lavorative oggetto di lavoro agile sono preliminarmente oggetto di analisi e valutazione da parte del Responsabile della Struttura di appartenenza tenendo conto indicativamente dei seguenti parametri:

- a) Delocalizzazione dell'attività, almeno in parte, rispetto alla sede ordinaria di lavoro;
- b) Conduzione delle attività, almeno in parte, in autonomia;
- c) Efficace conduzione delle attività con il supporto delle strumentazioni tecnologiche;
- d) assenza del contatto con l'utenza o comunque contatto facilmente realizzabile con strumenti telematici;
- e) Contatto con i colleghi e i responsabili con strumenti telematici;
- f) Realizzazione obiettivi definiti e misurabili in relazione a quelli assegnati con il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (S.M.V.P);
- g) Presenza di autonomia decisionale e operativa;
- h) Elevata programmabilità dell'attività lavorativa;
- i) Mancato o ridotto uso di materiale cartaceo (atti e documenti) che per motivi di sicurezza/privacy non possono essere dislocati all'esterno dell'ufficio;
- j) Monitoraggio della prestazione e valutazione dei risultati conseguiti;

- k) Compatibilità delle attività condotte in modalità agile con le esigenze organizzative e gestionali di servizio della propria struttura.

Da una prima ricognizione effettuata, anche attraverso l'esame della modulistica relativa all'attivazione del lavoro agile durante la fase emergenziale in questa Azienda, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, si indicano di seguito le attività che possono essere eseguite in modalità di lavoro agile:

- attività di protocollazione;
- attività di trasmissione documenti in uscita (a mezzo PEC o a mezzo di posta ordinaria);
- attività di archiviazione elettronica di documenti e atti;
- attività di analisi, studio e ricerca;
- attività di modellazione dei dati e reportistica;
- attività di monitoraggio dati e documenti, pertinenti con le competenze delle strutture;
- redazione di atti giuridico-amministrativi e a contenuto tecnico-scientifico;
- provvedimenti amministrativi, pareri, atti normativi e circolari, verbali, procedure operative standard e revisioni delle stesse, presentazioni, dossier e note tematiche, working papers;
- gestione personale dipendente e non (reclutamento, giuridico, presenze/assenze, economico ecc);
- attività relative alla contabilità aziendale: fatturazione, autorizzazioni, ordinativi, liquidazioni;
- partecipazione a riunioni attraverso l'utilizzo delle tecnologie in uso;
- attività inerenti la gestione di banche dati;
- attività di valutazione della documentazione presentata a corredo dei procedimenti ad iniziativa d'ufficio e ad iniziativa di parte;
- partecipazione alle iniziative formative.

#### *4.5.5 Competenze e soggetti coinvolti*

Per arrivare ad una corretta ed efficace implementazione della modalità di lavoro agile a livello aziendale occorre che vi sia il coinvolgimento attivo di più soggetti ed organismi espressione di diverse competenze e sensibilità, che si riportano di seguito:

**Responsabile di struttura:** individua e propone le attività che possono essere gestite in lavoro agile. Valuta e valida le richieste del personale e le inoltra alla SOC Amministrazione del Personale.

**SOC Amministrazione del Personale:**

- riceve le richieste di smart working e provvede alla gestione dei conseguenti adempimenti amministrativi (debiti informativi, tenuta integrazione contratto individuale per lavoro agile).

- Supporta la direzione per l'implementazione del lavoro agile (piani e regolamentazioni necessarie).
- Attiva percorsi per il monitoraggio dell'implementazione del lavoro agile all'interno dell'azienda.

**Ufficio Smart Technology:** Provvede alla gestione degli adempimenti tecnologici conseguenti alle autorizzazioni del lavoro agile, supportando i dipendenti sia in fase di attivazione che a regime per eventuali problematiche di ordine tecnico relative all' utilizzo dei sistemi informatici. Definisce gli standard di sicurezza informatica.

**Ufficio Sviluppo Risorse Umane:** Supporta la Direzione nella definizione di obiettivi e indicatori di performance organizzativa e individuale in modalità di lavoro agile.

**Servizio Prevenzione e Protezione Aziendale:** Definisce gli aspetti della sicurezza sul lavoro in modalità agile.

**Comitato unico di garanzia (CUG):** Il CUG esprime pareri e formula contributi in merito alle politiche attuate per l'implementazione del lavoro agile ponendo particolare attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alla promozione della parità di genere e al benessere organizzativo.

**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV):** Contribuisce alla definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance, attività rilevante quando si deve implementare il lavoro agile. Valida il Piano Organizzativo del Lavoro Agile nell'ambito del PIAO verificando la congruità degli obiettivi e degli indicatori e la correttezza del processo di definizione.

**Singolo operatore:** chiede l'autorizzazione allo svolgimento del lavoro agile. È responsabilizzato nello svolgimento dell'attività nell'ottica del raggiungimento del risultato.

**Organismi paritetici:** esprimono pareri e formulano contributi in merito alle politiche attuate per l'implementazione del lavoro agile con particolare attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e al benessere organizzativo.

**Rappresentanze Sindacali:** l'implementazione del lavoro agile avviene mediante costante confronto con le organizzazioni sindacali, che vengono informate e formulano contributi in merito alle politiche attuate per lo sviluppo.

**Responsabile per la protezione dei dati:** definisce gli aspetti della sicurezza per la protezione dei dati in modalità agile e fornisce la relativa informativa.

#### *4.5.6 Strumenti per l'attuazione del lavoro in modalità agile*

L'Azienda ha predisposto diversi strumenti, sia organizzativi che informatici, per favorire l'attuazione del lavoro agile nella prospettiva di una progressiva strutturazione dell'istituto, anche nell'ottica di una sua compiuta regolamentazione. Per quanto riguarda le attività amministrative, vengono adottati

strumenti e modalità atte a supportare il repentino cambiamento, innanzitutto di mentalità e di organizzazione del lavoro. Infatti da un lato i collaboratori sono chiamati a una maggiore responsabilizzazione e a auto-organizzazione nella programmazione e svolgimento delle proprie attività in modo molto più indipendente, senza l'affiancamento costantemente in presenza del responsabile e colleghi, dall'altro i responsabili dovranno adottare non solo nuove modalità di lavoro, ma anche di coordinamento e collaborazione con il proprio staff a distanza, attraverso previsione/assegnazione/condivisione di obiettivi e verifica dei risultati nel rispetto delle tempistiche stabilite.

L'accesso al lavoro agile avviene su richiesta individuale del dipendente presentata attraverso la compilazione di un apposito format messo a disposizione dei dipendenti correlato dalle relative istruzioni operative, dall'informativa sui Rischi da Lavoro Agile rilasciata dal Servizio di Prevenzione e Protezione, nonché dall'informativa sul Trattamento dei dati personali.

L'autorizzazione all'esercizio del lavoro agile viene rilasciata dal responsabile della struttura di appartenenza e formalizzata attraverso la stipula dell'accordo individuale di cui all'art. 18, comma1, della L. n. 81/2017.

Al fine di consentire un costante monitoraggio delle prestazioni rese da parte dei dipendenti in relazione agli obiettivi fissati, viene messo a disposizione un format per la programmazione ed uno per la rendicontazione sintetica delle attività da presentare con cadenza periodica (settimanale, mensile ecc.). Viene sempre più incentivato l'utilizzo di una pluralità di strumenti di comunicazione diversi, anche in contemporanea (videoconferenze, posta elettronica, telefono ecc.), che, nel loro insieme, favoriscono il lavoro in team. Per evitare situazioni di isolamento e avere il polso di eventuali criticità o difficoltà, i responsabili sono invitati a programmare riunioni, anche in forma telematica, coinvolgendo tutto il personale afferente. Per le riunioni on line i dipendenti possono utilizzare Google Meet e Google Drive per la condivisione di lavoro dei documenti: utilities queste ultime esistenti ed utilizzabili anche in precedenza, che hanno avuto un utilizzo per la prima volta massivo da parte dei dipendenti proprio durante il periodo del lavoro agile emergenziale.

Per agevolare lo svolgimento delle attività sono state fornite le istruzioni per l'accesso alla rete dell'Azienda tramite VPN e per l'utilizzo degli applicativi in uso (portale Dedalus, protocollo informatico, programma inserimento atti etc.) tramite le consuete credenziali. La maggior parte delle applicazioni informatiche di lavoro utilizzate dai dipendenti dall'Amministrazione risultata accessibile da remoto e con il sistema della VPN è possibile per il personale connettersi alla rete e ai server dell'Azienda per lavorare con le consuete modalità.

A tal fine tutti i dipendenti, con rapporto di lavoro a tempo determinato o indeterminato, full time o part-time, ed i relativi Responsabili di Struttura, previa analisi e valutazione della compatibilità

dell'istituto rispetto all'attività lavorativa svolta, che hanno inteso avvalersi del lavoro agile, hanno sottoscritto lo specifico Accordo individuale.

A seguito dell'applicazione delle ultime disposizioni in materia di lavoro agile, si registrano, ad oggi, 71 dipendenti (compresi anche i lavoratori c.d. "fragili") formalmente autorizzati, su circa 1300 dipendenti. Di seguito si rappresenta la situazione relativa al personale ammesso alla modalità di lavoro agile, al 31 dicembre 2024 suddiviso per profilo:

<b>Ruolo</b>	<b>N. DIPENDENTI IN LAVORO AGILE</b>
Amministrativo - Comparto	41
Tecnico - Comparto	10
Sanitario - Comparto	9
Amministrativo - Dirigenza	1
Professionale – Dirigenza	0
Sanitario – Dirigenza Medica	4
Sanitario – Dirigenza non Medica	6
Totale dipendenti in lavoro agile	71

#### *4.5.7 Principi, obiettivi generali e collegamento con i sistemi di misurazione delle performance.*

Nel dare attuazione alle disposizioni richiamate in premessa, questa Azienda ha inteso ed intende ispirarsi ai seguenti principi generali:

- a) flessibilità e autonomia nell'organizzazione del lavoro;
- b) utilizzo di strumenti digitali;
- c) cultura organizzativa basata sulla collaborazione e ispirata al raggiungimento dei risultati;
- d) benessere dei dipendenti e l'utilità per l'amministrazione;
- e) riprogettazione e ottimizzazione degli spazi di lavoro.

Tali principi devono trovare la loro declinazione operativa nel sistema della misurazione e valutazione della performance che a tal proposito assume una valenza strategica per lo sviluppo del lavoro agile.

Lo stretto rapporto tra performance e lavoro agile impone comporta di procedere anche a una ricalibrazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, con l'individuazione degli indicatori di performance organizzativa (dell'ente e delle strutture) e individuale.

Il progetto di lavoro agile costituisce un documento di microprogrammazione, i cui contenuti e il cui livello di dettaglio possono variare in funzione delle attività svolte dal dipendente, ma anche dal rapporto di fiducia tra dirigente-dipendente, determinato dalle caratteristiche professionali e comportamentali del dipendente stesso, dal grado di affidabilità, etc. come determinato dalle pregresse esperienze lavorative e dai giudizi espressi attraverso le valutazioni del passato.

L'amministrazione procede all'adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile, rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi.

Pertanto il dirigente, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile:

- da un punto di vista sia quantitativo, sia qualitativo;
- secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente;
- in coerenza con i principi del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'amministrazione.

L'amministrazione, anche ai fini del monitoraggio, deve assicurare un'adeguata e periodica informazione sul lavoro agile. Infine deve essere garantita la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati agli utenti interni delle prestazioni rese.

In relazione e conseguentemente a quanto sopra riportato, per gli anni 2022-2024, a livello aziendale si definiscono i seguenti obiettivi:

<b>Obiettivi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Strumenti</b>	<b>Tempistica</b>
<b>a) Garantire una compiuta regolamentazione del lavoro agile</b>	Predisposizione strumenti volti a introdurre una regolamentazione aziendale di disciplina del lavoro agile.	Revisione e adeguamento continuo del percorso di attivazione relativi al lavoro agile introdotto in fase emergenziale in coerenza alle disposizioni normative vigenti	2022
		Regolamento aziendale lavoro agile	2023
<b>b) Realizzare una mappatura ( presso ciascuna struttura interessata) delle attività eseguibili in lavoro agile</b>	Ricognizione delle attività e dei processi, finalizzata a definire, l'attività "smartabile	Analisi attività (questionari; interviste)	2023
<b>c) Migliorare il benessere organizzativo attraverso la creazione di un sistema di monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile finalizzato</b>	Individuazione dei contributi al miglioramento delle performance in termini di efficienza ed efficacia	Indagine sul benessere organizzativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagine qualità percepita dal Responsabile</li> <li>• Indagine qualità percepita dal lavoratore</li> <li>• Indagine customer su utenza interna/esterna</li> </ul>	2025/2026

## Incarichi dirigenziali

L'Azienda, in conformità a quanto previsto dalla normativa contrattuale ed al fine di garantire la crescita professionale del proprio personale, ha adottato, per quanto riguarda il personale dirigenziale, un sistema di graduazione, a seguito del nuovo CCNL Dirigenza Sanitaria, in coerenza con il nuovo Organigramma (adottato nel luglio 2024), compatibilmente con le risorse disponibili, volto a individuare le posizioni dirigenziali aziendali necessarie allo svolgimento delle attività e a valorizzare i professionisti, accompagnandoli nei percorsi di carriera.

La graduazione degli incarichi dirigenziali valorizza la diversa rilevanza e responsabilità organizzativo-gestionale e/o professionale richiesta ai diversi ruoli organizzativi rispetto alle finalità aziendali, con scopi motivazionali a livello individuale ed equativi a livello aziendale. Alla graduazione delle posizioni è agganciata parte della retribuzione variabile riconosciuta ai dirigenti, che a fine incarico sono sottoposti a specifica valutazione professionale da parte del Collegio Tecnico.

#### ***4.6 Formazione del personale***

La formazione del personale assume un ruolo sempre più decisivo nelle strategie di cambiamento delle Aziende per conseguire qualità ed efficienza nell'attività delle Aziende attraverso la valorizzazione del personale. Lo stesso CCNL del comparto sanità recentemente concluso inquadra la formazione come "leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare impulso all'investimento in attività formative".

L'AOU Meyer si caratterizza per essere un'azienda in grande trasformazione e sviluppo attraverso l'implementazione di nuovi spazi, settori di cura e di ricerca con l'obiettivo di innalzare i livelli già eccellenti delle prestazioni erogate.

##### ***4.6.1 Le linee di indirizzo regionali per la costruzione del PAF 2025***

Il Piano della Formazione 2025, nell'ambito anche di quanto previsto dalla recente Direttiva del 14/01/2025 del Ministro della Pubblica Amministrazione, accoglie le priorità d'interesse regionale e nazionale comunicate con "Informativa per la redazione del Piano annuale di formazione 2025) inviata ai Provider regionali che si riferiscono agli adempimenti nazionali del PNRR e DM 77.

Le iniziative previste ed indicate nella nota di cui sopra sono:

- 1. Componente 2 - Investimento 2.2. Sviluppo delle competenze tecniche-professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario – Sub investimento 2.2 (b) Corso di formazione in infezioni ospedaliere.**

Per l'anno 2025 l'IRCCS Meyer dovrà formare 286 operatori sanitari. Il raggiungimento del numero dei formati è indicatore MES 2025. Per l'anno 2024, l'obiettivo di formazione previsto (308 operatori sanitari) è stato ampiamente raggiunto con un numero di formati pari a 412 operatori.

**2. Investimento 1.3.1- Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica del Fascicolo Sanitario Elettronico e degli strumenti per la raccolta, elaborazione, analisi dei dati e la simulazione - Piano operativo per l'incremento delle competenze digitali dei professionisti del sistema sanitario.**

Per l'anno 2025 è prevista la partenza del progetto con una formazione FAD rivolta al personale ospedaliero (personale sanitario, personale amministrativo del CUP ecc.). Al momento non sono stati comunicati target ed obiettivi specifici da raggiungere per Azienda.

**3. Salute, ambiente, biodiversità e clima. Investimento 1.3. formazione di livello universitario e programma nazionale di formazione continua in salute ambiente e clima.**

Sono previsti alcuni corsi FAD erogati dall'ISS per i professionisti sanitari. Le modalità di accesso saranno comunicate non appena le Aziende SSR riceveranno informazioni più dettagliate.

Il corso oltre a rispondere ad un obiettivo nazionale e regionale, intercetta uno specifico obiettivo aziendale legato anche alla certificazione JCI.

**4. Componente 2 - Investimento 2.2. Sviluppo delle competenze tecniche-professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario corso di formazione manageriale. Sub investimento C corso di formazione manageriale.**

Per l'Azienda Meyer il corso è stato previsto per 5 unità di personale individuato dalla Direzione Aziendale. Per l'anno 2024 due professionisti hanno partecipato al corso organizzato dal Sant'Anna di Pisa, per il 2025 parteciperanno i restanti professionisti.

**5. Formazione legata alla revisione dell'assistenza territoriale prevista al DM 77/2022 e dalla DGR 1508/2022 (tematica valorizzata 0,3 crediti ora dalla CNFC).**

Sarà inserito nel piano Formas 2025 una formazione generale in FAD sui contenuti delle norme e la Regione Toscana prevede di sviluppare una formazione specifica sull'infermiere di famiglia e comunità, nonché una formazione trasversale che aiuti a creare e rinforzare relazioni e reti sul territorio. L'IRCCS Meyer, seppur meno coinvolto considerato la sua natura ospedaliera, prevedrà la partecipazione del proprio personale laddove necessario per gli aspetti di raccordo con il territorio.

**6. Salute, ambiente, biodiversità e clima. Investimento 1.3. formazione di livello universitario**

## **e programma nazionale di formazione continua in salute ambiente e clima**

Il progetto è stato diffuso già a partire dall'annualità 2023 ed è rimasto e rimarrà disponibile come offerta formativa per l'AOU Meyer IRCCS anche per l'anno 2024 e 2025, per il personale sia amministrativo che sanitario.

### *4.6.2 Obiettivi strategici aziendali*

Lo Statuto Aziendale ha confermato i 4 capisaldi dell'IRCCS Meyer:

- Assistenza;
- ricerca e innovazione;
- didattica e formazione;
- accoglienza, partecipazione e promozione della salute.

Gli obiettivi strategici aziendali per l'anno 2025 insistono proprio su queste 4 dimensioni e nelle linee generali si confermano i 3 macro obiettivi come di seguito riportato:

- 1. Innovazione organizzativa, tecnologica e ricerca;**
- 2. Qualità, sicurezza e umanizzazione delle cure;**
- 3. Rete pediatrica regionale, la continuità assistenziale, il rapporto ospedale-territorio.**

I macro-obiettivi sono poi declinati più precisamente in sotto-obiettivi:

### **1. Innovazione organizzativa, tecnologica e ricerca**

- 1.1 Valorizzare il capitale umano in modo da offrire un sistema di alte competenze a garanzia dei diritti e dei bisogni di benessere della popolazione e dei professionisti;
- 1.2 Promuovere la ricerca clinica, sostenere l'attività scientifica e la produzione della ricerca traslazionale (IRCCS), produzione della ricerca traslazionale;
- 1.3 Supportare l'applicazione degli standard di accreditamento JCI (Joint Commission International) per il miglioramento della qualità e sicurezza dei servizi sanitari erogati;
- 1.4 Favorire l'attuazione delle politiche sulla trasparenza e anticorruzione;
- 1.5 Supportare l'innovazione organizzativa e tecnologica finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura;
- 1.6 Promuovere l'equità e la valorizzazione delle diversità, le pari opportunità per prevenire discriminazioni di genere all'interno dell'organizzazione aziendale in accordo con il piano delle azioni di miglioramento del Gender Equality Plan;
- 1.7 Sostenibilità ambientale.

## **2. Qualità, sicurezza e umanizzazione delle cure**

2.1 Promuovere la gestione del rischio clinico;

2.2 Promuovere la cultura della salute e sicurezza sul lavoro attraverso interventi di prevenzione e gestione dei rischi attuali, nuovi ed emergenti;

2.3 Sostenere e migliorare le competenze dei professionisti per garantire cure efficaci, tempestive e sicure;

2.4 Garantire l'appropriatezza e umanizzazione dell'assistenza.

## **3: Rete pediatrica regionale, la continuità assistenziale, il rapporto ospedale-territorio**

3.1 Favorire l'integrazione tra i professionisti dei poli pediatrici e i pediatri di famiglia per stabilire i percorsi assistenziali e ottimizzare il raccordo ospedale-territorio e ospedale-scuola;

3.2 Migliorare i percorsi di cura dei piccoli pazienti: dall'ingresso in ospedale fino alla dimissione e all'eventuale follow-up;

3.3 Facilitare le attività di telemedicina e teleconsulto.

### *4.6.3 L'analisi dei fabbisogni*

L'analisi del fabbisogno è il punto di partenza per la costruzione di un piano di formazione aziendale: è il momento in cui si indaga sulle conoscenze e capacità possedute dei professionisti e si verifica quali siano le conoscenze e capacità attese. Fine ultimo di questa analisi è quello di intercettare i *gap* di competenze che devono essere colmati con mirate attività di formazione.

L'Ufficio Formazione nella costruzione del presente Piano ha inteso avviare un approccio top-down, sia bottom-up al fine di incrociare i fabbisogni indicati dai Direttori di Dipartimento con le richieste provenienti dai singoli professionisti.

L'indagine dei fabbisogni formativi è stata condotta più livelli, coinvolgendo in riunioni ad hoc i singoli Direttori di Dipartimento o suoi delegati per valutare gli interventi formativi più appropriati per le strutture di riferimento. Inoltre il supporto degli AdF è stato fondamentale per raccogliere fabbisogni specifici dei setting assistenziali.

Parallelamente lo stesso Ufficio Formazione ha proposto a tutti i professionisti del IRCCS Meyer un sondaggio per indagare i fabbisogni formativi, allargando le domande di indagine anche ad alcuni aspetti legati al ricorso all'aggiornamento individuale esterno e valutare quanto i professionisti siano riusciti fino ad adesso a trovare soddisfacente l'offerta formativa aziendale.

Il Piano di Formazione aziendale 2025 è quindi il frutto delle iniziative proposte dai vari livelli aziendali.

### *4.6.4 Progetti formativi*

A seguito della presentazione delle proposte formative secondo le modalità e i tempi definite dalle procedure interne all'Ufficio Formazione, inserite nel Manuale della Qualità, sono state presentate ed approvate, **285 proposte formative**, oltre **n. 10 Dossier formativi di Gruppo (295 in totale)**.

Eventuali eventi formativi, non previsti nel presente PAF, potranno essere aggiunti anche nel corso della presente annualità, nel rispetto delle procedure aziendali.

#### *4.6.5 Il supporto alla progettazione e gestione degli eventi formativi: gli Animatori di Formazione*

Gli Animatori di Formazione aziendali rappresentano la figura di raccordo tra l'Ufficio Formazione e i dipartimenti aziendali e già nel 2024 sono state avviate azioni per consolidare il ruolo degli AdF, coinvolgendoli pienamente nell'analisi dei bisogni e nella condivisione degli obiettivi strategici aziendali.

Nel 2024 proprio con l'obiettivo di consolidare la relazione tra Ufficio Formazione e gli AdF è stata avviata una comunità di pratica/apprendimento per confrontarsi con gli AdF inseriti all'interno dell'Albo aziendale sulle novità del sistema ECM regionale, sul nuovo gestionale della Formazione WHR-Time ed in generale per rendere più efficaci e proficue le azioni intraprese.

Gli AdF hanno svolto anche nell'anno 2024 un ruolo fondamentale per la rilevazione del fabbisogno formativo e si sono messi a disposizione dei rispettivi Dipartimenti per l'inserimento delle proposte progettuali presenti in questo Piano.

L'Ufficio Formazione ha formato gli AdF all'utilizzo del gestionale WHR-Time proprio per consentire agli stessi di inserire le proposte per il PAF 2025.

Nel 2025 sarà effettuato dall'Ufficio Formazione il monitoraggio delle attività svolte da ogni singolo AdF iscritto all'Albo aziendale (pubblicato nella intranet) ed in conformità con il regolamento aziendale di gestione dell'Albo e la normativa regionale (rif. DGRT 616/2021) verificherà se confermare o meno l'AdF. A seguito di questa attività, l'Ufficio Formazione valuterà se integrare il numero di AdF con una nuova selezione interna e una successiva attività di formazione rivolta ai nuovi AdF.

#### *4.6.6 Il nuovo gestionale della formazione: WHR-Time*

Dal 1° gennaio 2025 è entrato in funzione il nuovo software Whr-Time che ha sostituito Sintef per la gestione della formazione.

Il gestionale, software unico regionale, garantisce le funzionalità essenziali per la formazione continua ECM e da aprile-maggio 2025 l'Anagrafe formativa aziendale, attualmente disponibile su Sintef, sarà trasferita sul nuovo sistema. Il gestionale è già stato utilizzato dagli AdF aziendali per l'immissione delle proposte da inserire nel PAF 2025, mentre per le funzionalità amministrative-gestionali di back-

office il personale dell'Ufficio Formazione è stato formato durante l'ultimo semestre all'utilizzo del Whr- Time.

L'avvio rappresenta un primo step nell'utilizzo del nuovo software che sarà progressivamente implementato con nuove funzionalità richieste dal gruppo regionale coinvolto nel progetto GRU modulo Formazione.

#### *4.6.7 Albo docenti*

Dal 2023 si è costituito l'Albo **docenti interni (sezione A) ed esterni (sezione B)**. L'Albo risponde all'obiettivo principale di disciplinare con finalità di trasparenza, rotazione, pari opportunità e massima accessibilità il conferimento degli incarichi di docenza.

Nel 2024 il Formas ha reso disponibili un elenco di formatori specificamente legato ai professionisti da coinvolgere per gli incarichi di docenza del percorso PNRR Infezioni correlate all'assistenza, riservato ai componenti dei Team AID aziendali.

La Regione Toscana, partendo da questa esperienza, intende estendere l'elenco per costituire un **elenco regionale dei formatori**. I criteri di permanenza nell'elenco regionale saranno definiti da Regione Toscana, Formas, in accordo con le Aziende del SSR.

L'elenco regionale sarà quindi messo a disposizione per tutte le Aziende del SSR per la creazione di appositi elenchi di formatori per i vari ambiti professionali di competenza. L'elenco regionale sarà avviato nel 2025 e dovrà poi essere consolidato ed andare quindi "a regime" nel 2026.

In considerazione di tale evoluzione, l'Ufficio Formazione trasferirà l'attuale Albo docenti aziendali nell'elenco che si costituirà in questo anno, comunicandone agli interessati tempi e modalità.

L'utilizzo di un software messo a disposizione delle Aziende per la gestione dell'elenco dei formatori faciliterà l'iscrizione dei professionisti, migliorerà la velocità di aggiornamento e garantirà una maggiore visibilità dei professionisti che potranno essere contattabili per incarichi di docenza, anche dalle altre Aziende del SSR.

#### *4.6.8 Strumenti per la diffusione dell'offerta formativa*

L'offerta formativa del PAF si rivolge ad un'utenza multiprofessionale affinché tutti i professionisti possano assolvere l'obbligo formativo ECM e risultare quindi certificabili nel triennio ECM.

L'offerta formativa è diretta quindi a tutte le professioni sanitarie, così come a tutti i professionisti del Meyer.

Il presente Piano sarà diffuso al personale con le seguenti modalità:

- Pagina Formazione all'interno del Meyer Informa;
- Sito web del Meyer Health Campus <https://campus.meyer.it>;
- Notizie nella Intranet aziendale nella sezione specifica dedicata alla Formazione;

- Prenotazioni online ai corsi attraverso il Portale Dipendente, previa autorizzazione del proprio Responsabile che dovrà validare la partecipazione direttamente da WHR-Time;
- Iscrizione diretta ai corsi da parte del proprio responsabile;
- Convocazione diretta del personale da parte dell'Ufficio Formazione per i corsi di formazione obbligatoria nelle quali esplicherà le modalità di accesso ai corsi e i relativi tempi entro cui effettuare i corsi.

L'attuale gestionale della formazione, entrato in funzione dal 1° gennaio 2025, prevede inoltre la possibilità di diffondere i propri eventi alle altre Aziende del SSR e al tempo stesso di essere informati e potersi iscrivere agli eventi che le altre Aziende del SSR vorranno rendere disponibili ai professionisti dell'IRCCS Meyer.

Indipendentemente dalle funzionalità tecniche, restano le procedure autorizzative attualmente in essere per l'aggiornamento esterno.

## **5. MONITORAGGIO**

Fermi restando i processi organizzativi in atto legati al nuovo assetto istituzionale derivanti dal riconoscimento IRCCS, l'attività di monitoraggio volta a verificare lo stato di raggiungimento degli obiettivi specifici e degli impegni assunti nell'ambito della pianificazione e programmazione strategica, continua a svilupparsi attraverso una serie di strumenti già attivi e normati dal livello regionale:

- scheda di budget;
- relazione della performance;
- report economico mensile e trimestrale;
- report periodici interni ai Centri di Responsabilità aziendali;
- scheda di valutazione individuale;
- relazione annuale dell'RPCT;
- autovalutazione periodica Centri di Responsabilità aziendali in tema di prevenzione e corruzione e trasparenza;
- monitoraggio e verifica a campione delle attività e degli adempimenti, a cura dell'RPCT, in tema di prevenzione e corruzione e trasparenza.

Tali strumenti di monitoraggio sono incardinati nei processi aziendali sopra definiti, ed in particolare nel ciclo della Performance e nel processo di Prevenzione alla Corruzione e Trasparenza.

In tal modo è possibile garantire una coerenza complessiva tra la programmazione ed il monitoraggio, assicurando però al sistema la necessaria flessibilità per tenere conto delle nuove esigenze o di aspetti specifici. La Scheda di budget viene utilizzata anche come strumento di monitoraggio interno: articolata in diverse sezioni, è riconducibile agli ambiti di valutazione di performance e di prevenzione alla corruzione e trasparenza. Gli obiettivi includono la declinazione operativa delle linee di indirizzo aziendali e le progettualità strategiche aziendali.

La performance viene monitorata durante l'anno mediante l'elaborazione di una reportistica periodica messa a disposizione della Direzione Aziendale e delle singole strutture per un confronto tra i servizi, i dipartimenti e la Direzione stessa. Questo consente di gestire in corso d'anno gli scostamenti da quanto programmato e, se necessario, di ridefinire il percorso per il perseguimento degli obiettivi. Altro importante strumento di monitoraggio aziendale è costituito dalla Relazione sulla Performance, prevista dal D.Lgs. 150/2009.

La Relazione sulla Performance è un documento annuale orientato sia verso l'esterno, per la rappresentazione ai diversi portatori di interesse dei risultati conseguiti in riferimento alle priorità strategiche (accountability) declinate nel Piano della performance, che verso l'interno, per rendere conto

ai vari livelli organizzativi dell'esito dell'attività gestionale orientata al raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente dalla Regione.

La Relazione sulla performance dà evidenza a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, del livello di raggiungimento degli obiettivi e degli indicatori definiti nel Piano della performance.

Per quanto riguarda la Sezione Prevenzione della corruzione, ad integrazione di quanto già evidenziato nel punto 3.3.11 del presente documento, si precisa che il sistema di monitoraggio periodico e annuale è volto alla verifica dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Nel corso del 2025, continua il processo di verifica sull'attuazione delle misure di prevenzione previste nel PIAO (*sottosezione rischi corruttivi e trasparenza*).

L'esito dell'attività di monitoraggio delle singole articolazioni organizzative costituisce un indicatore rispetto alla realizzazione di quanto programmato nella specifica sottosezione del PIAO in merito all'attuazione delle misure in atto e/o ulteriori inerenti la prevenzione del rischio per i processi mappati; alla verifica di tutte le misure di prevenzione della corruzione previste dal Piano; alla costante implementazione del sito Amministrazione Trasparente.

Inoltre, la Relazione annuale del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza, redatta sulla base delle indicazioni dell'ANAC, rappresenta un ulteriore importante strumento per il monitoraggio dell'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza attuate dall'Azienda.