

***Un nuovo modo di pensare
Un nuovo modo di pianificare
Un nuovo modo di fare***

Queste sono le parole chiave che hanno spinto all'avvio dei lavori di Cantiere Sanità:

**L'esigenza di un cambio di paradigma per ridefinire il modo di generare
Valore nella Sanità pubblica**

Dr.ssa Maria Giovanna D'Amato – AD Innovazione e Sviluppo
ASL Toscana Sud Est

L'avvio di cantiere sanità: la leva motivazionale

“Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), uno dei primi al Mondo per qualità e sicurezza, istituito con la legge n. 833 del 1978, si basa, su tre principi fondamentali: **universalità, uguaglianza ed equità**.

Il perseguimento di questi principi richiede un rafforzamento della sua capacità di operare come un sistema vicino alla comunità, progettato **per le persone e con le persone**.”



Fra le categorie ospedale e territorio, nelle quali siamo abituati a suddividere le risorse dei servizi, **è indispensabile garantire continuità, integrazione**, un filo diretto che consenta alla persona di vivere il suo **percorso di cura senza strappi, interruzioni, o contraddizioni di sistema**.



La storia dell'Azienda USL Toscana sud est

2016

La nascita della nuova Azienda e il Progetto Reti Cliniche integrate e strutturate. L'Azienda *parla alle persone* a garanzia della creazione di un'identità aziendale

2019

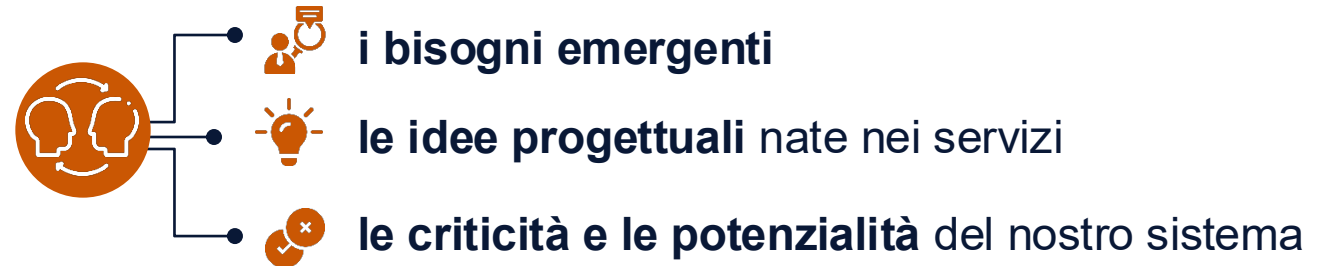
Il consolidamento dei risultati con un'azione di coinvolgimento *Centro verso Periferia*

2025

Il rilancio: *le persone parlano all'Azienda*

Verso il nuovo Piano Strategico: il valore dell'ascolto e della partecipazione

A 10 anni dalla nascita dell'Azienda, abbiamo avviato un **percorso di ascolto diffuso** per leggere in modo condiviso:



La Call for Ideas e la Survey ci hanno restituito la voce di chi lavora ogni giorno nell'Azienda:
una fotografia autentica della nostra realtà e dei cambiamenti necessari.

Questo è il primo passo di un processo più ampio, volto a definire il nuovo **Piano Strategico Aziendale** fondato su:

- 1** Valore per la persona (VBHC)
- 2** Partecipazione e governance inclusiva
- 3** Innovazione, dati e trasformazione digitale



**1.438 Idee tra contributi e progetti strutturati
(731 nelle Macroaree e 707 nelle survey)**

Dal confronto alla decisione: la costruzione del Piano Strategico

Le **idee raccolte** costituiscono una **base solida da cui partire**.

Ora è necessario **analizzarle a fondo, valutarne la coerenza con gli obiettivi aziendali e identificare quelle che possono generare il maggiore impatto** per l'Azienda e per le persone assistite.



Il percorso illustrato oggi segna l'avvio della fase decisiva:
la costruzione del Piano Strategico Aziendale, frutto dell'integrazione tra l'ascolto dal basso e gli indirizzi strategici della Direzione per orientare in modo condiviso le scelte dei prossimi anni.

Metodologia: Stato avanzamento lavori

Organizzazione del materiale

- Ricezione dei file
- Lettura campionaria delle descrizioni e dei documenti per comprendere tipologie e livelli di dettaglio

Obiettivo

- Strutturare in modo ordinato base documentale da analizzare



Revisione e classificazione

- Identificazione di categorie tematiche iniziali sulla base del contenuto
- Costruzione di una griglia di etichette standard come riferimento per l'analisi automatica

Obiettivo

- Definire un sistema di classificazione applicabile a tutti i progetti



Analisi e validazione

- Utilizzo di modelli linguistici (LLM) per attribuire etichette tematiche ai progetti
- Revisione manuale e validazione delle etichette per garantire coerenza semantica
- Uniformazione dei risultati per le successive analisi trasversali

Obiettivo

- Ottenere un dataset tematico interpretabile



Analisi integrata

- Clusterizzazione in tre tipologie di intervento
- Individuazione di temi trasversali emersi dai progetti proposti dal personale
- Analisi delle ricorrenze e interconnessioni fra macroaree

Obiettivo

- Evidenziare aree di convergenza e potenzialità di sviluppo comune



Metodologia: Stato avanzamento lavori

Clusterizzazione progetti

- **Espressione di un bisogno:** proposte che esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo
- **Miglioramento operativo:** i progetti che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento
- **Trasformazione strategica:** progetti a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale

26%

50%

22%

166

Progetti con
beneficiario
esterno

436

Progetti con
beneficiario
interno

129

Progetti con
beneficiario
misto



A ciascun progetto è stato assegnato un **ID univoco** composto da:

- **una lettera** che identifica la tematica di riferimento (es. Persone Assistite, Cittadinanza = A)
- **un numero progressivo**

Attraverso l'ID univoco, è possibile **individuare i progetti rientranti in ciascun cluster.**

Linee di intervento proposte



Centralità della persona: Garantire il rispetto della volontà, della dignità e dei diritti della persona



Relazione di cura umanizzata: Favorire accoglienza, ascolto attivo, empatia e una comunicazione efficace



Accessibilità e trasparenza: Assicurare l'accesso alle informazioni sui servizi e alla documentazione sanitaria



Personalizzazione dell'assistenza: Pianificare cure che rispondano ai bisogni specifici della persona, considerando genere, etnia, età, status socioeconomico e altre caratteristiche individuali



Spazi di cura accoglienti: Creare ambienti confortevoli che promuovano la socialità e rispettino la privacy

Mettere i bisogni del cittadino al centro delle proprie attività, prendendo in carico le fragilità esistenti

La "prossimità" dell'assistenza è la chiave di volta della sanità futura, specialmente in un territorio come quello della nostra Azienda

Implementazione di programmi di ascolto e partecipazione attiva degli utenti

Fonte: Survey

Linee di intervento proposte



Coinvolgimento dei caregiver: Consentire un supporto attivo del familiare nei momenti critici del percorso di cura



Gestione del dolore: Trattare il dolore come un diritto inalienabile della persona in ogni fase della cura



Benessere degli operatori sanitari: Sostenere la salute psicofisica del personale



Valorizzazione del rapporto medico-paziente: Promuovere un rapporto fiduciario basato sulla libera scelta del paziente



Umanizzazione degli spazi: anche attraverso l'uso della Realtà Virtuale per momenti di sollievo



Formazione degli operatori: Promuovere corsi di aggiornamento sulla comunicazione con pazienti e familiari

Sviluppo delle competenze del personale attraverso una mappatura dei bisogni formativi, piani di formazione mirati e differenziati

Creare iniziative per migliorare la qualità della vita dei dipendenti, come spazi di relax, pause attive, attività sportive o percorsi di formazione sul benessere

Integrare maggiormente nel sistema i Medici di Medicina Generale, punto nevralgico del sistema sanitario

Fonte: Survey

Linee di intervento proposte



Co-creazione con le persone, **equità**, **riduzione degli interventi non necessari**, definizione di **indicatori standardizzati** orientati al valore



Portale PREMS/PROMs: Raccogliere gli esiti riferiti dai pazienti in tutti i percorsi assistenziali



Proattività e Multidisciplinarietà: Rafforzare l'approccio proattivo e multidisciplinare, introducendo nuovi modelli organizzativi



Learning Communities: Spazi di confronto per favorire adozione, cultura VBHC e condivisione tra professionisti



Adozione di **soluzioni tecnologiche avanzate**, come **impianti di energia rinnovabile**, sistemi di **illuminazione e climatizzazione intelligenti**

Rendere partecipi le persone assistite nelle scelte terapeutiche e organizzative

Eliminare la carta e promuovere la politica del risparmio energetico in tutti gli ambiti aziendali

Coinvolgere attivamente pazienti e famiglie nelle decisioni, nella progettazione e nella creazione dei servizi

Rendere partecipi le persone assistite nelle scelte terapeutiche e organizzative

Fonte: Survey

Un nuovo modello di erogazione dei servizi

In tale ottica e contesto si inserisce il **Piano di Sviluppo dell'Azienda USL Toscana Sud Est**, che si pone l'obiettivo di **costruire un modello di erogazione dei servizi condiviso ed omogeneo sul territorio aziendale**.

Il modello organizzativo proposto è orientato al **patient-journey**, con l'obiettivo di garantire:

Accessibilità

Superare la logica "a silos" a favore della creazione di valore per il paziente

Sostenibilità

Garantire l'accesso equo e continuativo a servizi sanitari efficaci e di qualità, ottimizzando le risorse

Engagement

Favorire un contesto operativo che stimoli la collaborazione multidisciplinare

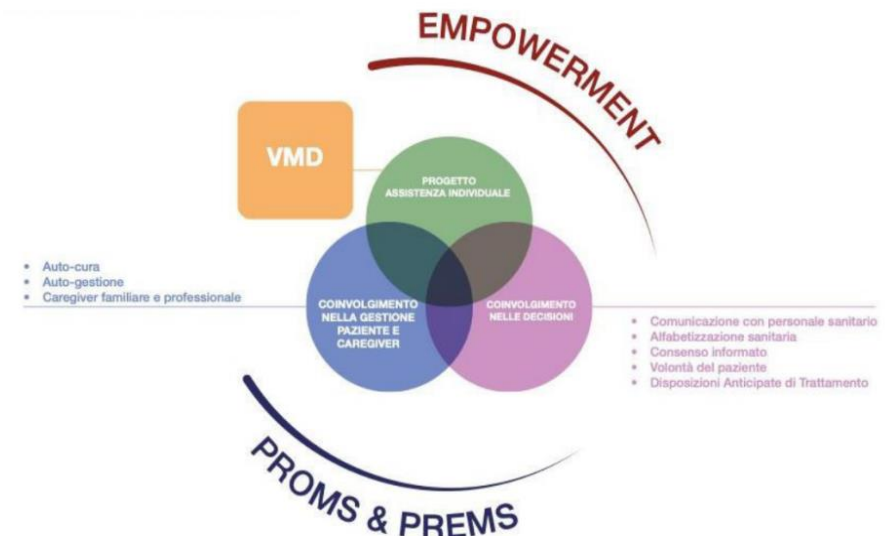
Edge tecnologico

Supportare una medicina innovativa e personalizzata, con integrazione di IA e dispositivi biomedicali

I pilastri del cambiamento: VBHC e presa in cura della persona con cronicità

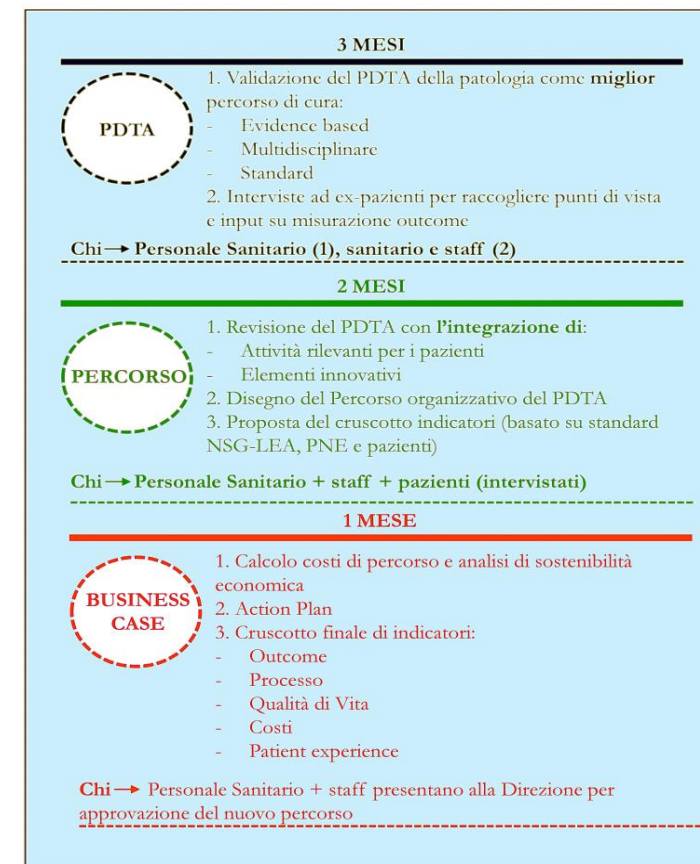
Per affrontare la complessità della multimorbidità, il Piano Nazionale della Cronicità e le Linee Guida Intersocietarie dell'ISS puntano su:

- **Presa in carico personalizzata**, basata su stratificazione del rischio, preferenze del paziente e coordinamento delle cure
- **Educazione del paziente e dei caregiver**, per migliorare l'uso dei farmaci e la gestione autonoma della terapia
- **Coordinamento tra operatori sanitari e sociali**, uso di tecnologie per la condivisione delle informazioni e promozione della formazione professionale



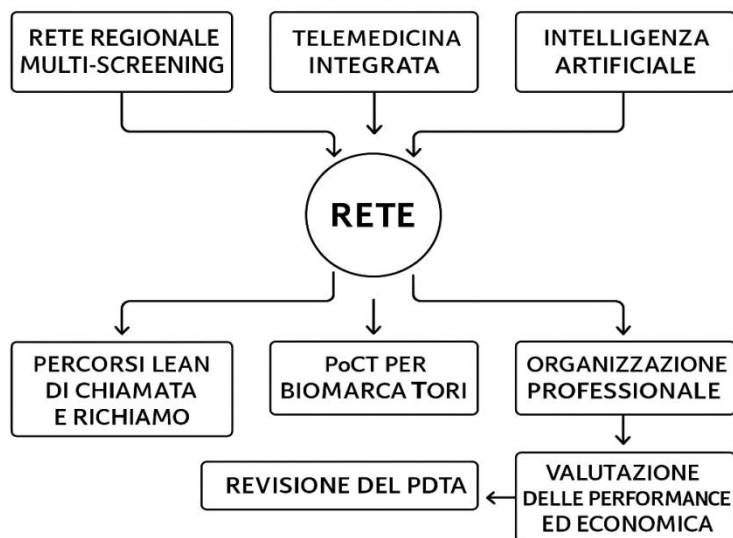
La revisione dei percorsi della cronicità in ottica VBHC

PDTA	Delibera
Diabete	Deliberazione Del Direttore Generale N° 974 Del 23/11/2017
Scompenso cardiaco	Deliberazione Del Direttore Generale N° 974 Del 23/11/2017
Ictus-TIA	Deliberazione Del Direttore Generale N° 974 Del 23/11/2017
BPCO	Deliberazione Del Direttore Generale N° 974 Del 23/11/2017
Malattia renale cronica	PDA-PCU-005 Percorso Diagnostico Terapeutico Assistenziale relativo a Malattia Renale Cronica Rev. n. 0 12/02/2018 Staff Direzione Sanitaria – AFD Prendersi cura
Sclerosi multipla	PDA-PCU-009 Percorso Diagnostico Terapeutico Assistenziale Sclerosi Multipla Rev. n. 1 29/11/2021 Staff Direzione Sanitaria – AFD Prendersi cura
Disturbi cognitivi e Demenze	PDA-PCUR-003 Percorso Diagnostico Terapeutico Assistenziale Disturbi Cognitivi e Demenze Rev. n. 0 08/11/2022 Staff Direzione Sanitaria – AFD Prendersi cura
Parkinson	PI -10 PDI-PCU-001 Percorso Diagnostico Terapeutico Assistenziale relativo alla Malattia di Parkinson Rev. n. 0 26/11/2018 Staff Direzione Sanitaria – AFD Prendersi cura



Un esempio: il diabete

PROGETTO DI SCREENING DELLE COMPLICANZE DEL DIABETE E FOLLOW-UP



1 Stratificazione della popolazione e identificazione precoce dei rischi

2 Sincronizzazione dei tre screening (retinopatia, piede, nefropatia) durante un unico accesso

2.1 Retinopatia diabetica

- Installazione di OCT e/o retinografi con lettura delle immagini supportata da IA

2.2 Piede diabetico

- Teleassistenza per pazienti non deambulanti;
- Invio rapido alla diabetologia per i casi di rischio medio-alto

2.3 Nefropatia diabetica

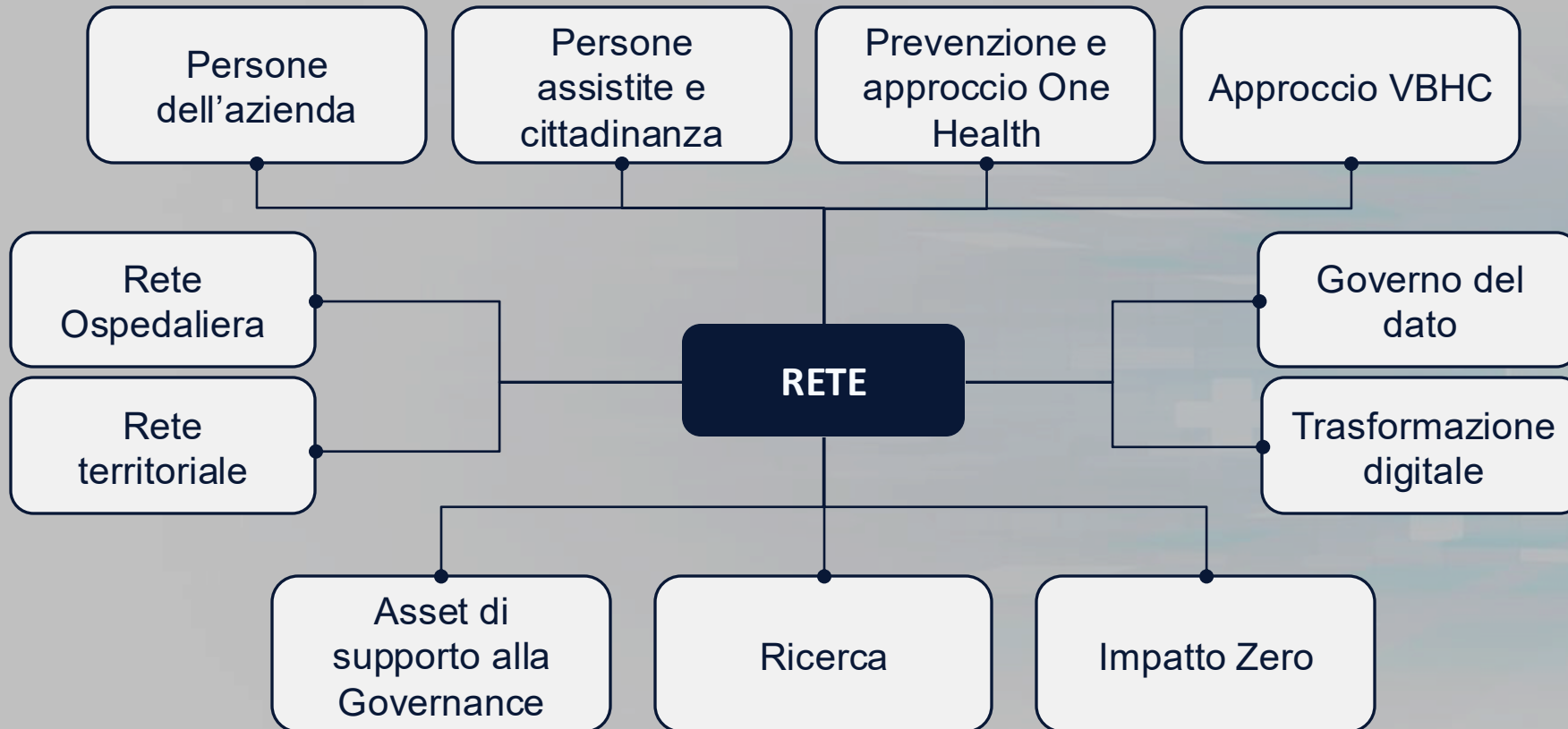
- Introduzione di **PoCT** per: microalbuminuria, creatinina, rapporto ACR
- Risultati immediati → decisione clinica nello stesso accesso

Ulteriori esempi

- **Laboratori virtuali** – zona distretto
- **COT e telemonitoraggio**
- **Life Pack nelle strutture territoriali:** monitor-defibrillatori in grado di rilevare e trasmettere ECG 12 derivazioni, PA, SpO₂ e FC in tempo reale
- **Teleriabilitazione:** neurotablet e strumenti digitali per supportare il percorso riabilitativo a distanza e rallentare il decadimento cognitivo
- **App per la comunicazione assistita (IA)** che permettono a persone con locked-in syndrome di comunicare attraverso micro-movimenti



Le 12 Macroaree



***“Non possiamo dirigere il vento,
ma possiamo orientare le vele”***

Seneca



Domande?



Le persone dell'Azienda

Domande?



Gruppo di lavoro: F. Appoloni, G. Baldoni, R. Bassi, V. Bastregghi, M. Cigliano, V. Doretti, B. Federici, V. Galeotti, M. Genovese, M. Leoni, A. Mattera, S. Mecheroni, V. Merlini, D. Pessina, C. Quercioli, S. Tanzini

Valorizzazione e riconoscimento del personale

Definire criteri chiari di riconoscimento e valorizzazione dei professionisti basati sull'effettivo contributo e sul valore che ciascuno porta all'organizzazione

Formazione, sensibilizzazione e sviluppo professionale

- Valutare il fabbisogno formativo del singolo
- Fornire percorsi di formazione meno generici
- Supportare la possibilità di frequentare corsi esterni all'azienda

Comunicazione e trasparenza

Creare canali in cui il personale possa esprimere bisogni, difficoltà o suggerimenti, assicurandosi che le richieste vengano considerate con serietà e trasparenza

Coinvolgimento del personale

Sentirsi considerati e riconosciuti aumenta la motivazione, stimola una collaborazione più efficace e incoraggia a investire nella propria crescita professionale



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~20% «Gestione del personale e organizzazione del lavoro»

~20% «Formazione e sviluppo delle competenze»

~15% «Welfare aziendale»

~10% «Benessere Psicologico e Prevenzione del Burnout del Personale»

~50% *Proposte esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo*



Priorità emerse

- **Migliorare la soddisfazione ed il benessere dei professionisti** (equilibrio tra vita privata e professionale, prendersi cura di chi cura)
- **Rafforzare la fiducia istituzionale e senso di appartenenza**
- **Sviluppo Leadership “gentile” e delle competenze manageriali**
- **Personalizzazione dei percorsi di sviluppo e di carriera**

~45% *Proposte che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Obiettivi

- **Creare una community aziendale** per garantire lo **scambio di informazioni** chiare, corrette ed accessibili, **condivisione delle buone pratiche, sinergia dei “saperi”** presenti in azienda
- **Promuovere la gender equality ed il benessere organizzativo**
- **Mappatura delle competenze e formazione personalizzata:** allineamento con i fabbisogni organizzativi aziendali

~5% *Proposte a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale*



Azioni ad alto valore

- **Open Innovation:** sviluppo dell’esperienza cantiere sanità – ascolto attivo, condivisione, progettazione condivisa
- **Modernizzazione dei canali di comunicazione, sviluppo delle competenze digitali** per garantire anche la sostenibilità dei servizi (nuovi ruoli e ridefinizione dei ruoli esistenti)



CALL IN ACTION

**Le
persone
dell’Azienda**



Persone assistite e cittadinanza

Domande?



Gruppo di lavoro:

Paolo Pajer, Stefania Massaini, Leopoldo Ghelardi, Angela Tozzi, Stefania Nencioni

#ForumRisk20

Incontri e consultazioni pubbliche

Costituire gruppi di lavoro composti da pazienti, familiari e professionisti sanitari per co-progettare interventi e valutare l'efficacia dei servizi

Comunicazione e trasparenza

Potenziamento di URP e Punti informazione, chiaramente individuabili dall'utenza e loro diffusione capillare nel territorio aziendale

Strumenti di feedback e valutazione dei servizi

Raccolta e analisi di dati esperienziali tramite strumenti come i PREMs per raccogliere informazioni dirette riguardo l'esperienza di cura e utilizzarle per migliorare i servizi

Educazione e alfabetizzazione sanitaria

Offrire programmi formativi che permettano ai pazienti di comprendere i loro diritti, i percorsi assistenziali e le modalità per partecipare attivamente alla gestione della loro salute



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~42%

«Inclusione e supporto sociale»

~24%

«Equità e accessibilità ai percorsi di cura»

~22%

«Educazione e coinvolgimento della comunità»

~60% *Proposte esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo*



Priorità emerse

- La maggior parte dei Progetti presentati hanno messo in luce la **necessità di favorire la conoscenza dei percorsi e dei servizi offerti dall'Azienda**
- Gli operatori hanno **consapevolezza di questo bisogno** e ne hanno tenuto conto nella redazione delle proposte

~35% *Proposte che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Obiettivi

- Sviluppare una **comunicazione chiara e vicina al cittadino**
- **Coinvolgere la cittadinanza** per aumentare la conoscenza del sistema sanitario
- Aiutare gli operatori a **comprendere il "sentito" del cittadino**

~5% *Proposte a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale*



Azioni ad alto valore

- **Aumentare le conoscenze dei percorsi e dei servizi** in un'organizzazione molto complessa (**linguaggio della salute e contenuti audiovisivi**)
- **Rafforzare il ruolo del Comitato di partecipazione** come ponte tra cittadino ed istituzioni
- **Sviluppare una piattaforma digitale partecipativa** che istituzionalizza un ecosistema stabile di ascolto attivo



«Una Sanità che ascolta diventa una Comunità che cresce»

Persone assistite e cittadinanza



La ricerca

Domande?



Gruppo di lavoro:

Stefania Polvani
Massimo Alessandri
Andrea Coratti
Ugo Limbruno
Mauro Mancuso
Federico Taddeini

Finanziamento e risorse per la ricerca

Favorire la partecipazione a bandi nazionali e internazionali; possibilità di accesso alla ricerca anche attraverso apposito spazio virtuale (intranet) per richiedere sostegno, anche di risorse

Coinvolgimento e partecipazione del personale

Promuovere una cultura della ricerca all'interno dell'organizzazione, incentivando la partecipazione dei professionisti e favorendo la collaborazione tra i diversi servizi

Collaborazione tra enti e università

Incentivare partnership con università, enti di ricerca e altre aziende sanitarie per condividere competenze e dati in modo sicuro e strutturato

Accesso, integrazione e gestione dei dati

Regolamentare la condivisione di protocolli di ricerca con l'AOU che implicino l'utilizzo comune di casistiche e dati nello sviluppo di progetti specifici



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~26% «Ecosistema Aziendale per la Ricerca Clinica»

~18% «Percorsi Clinici Integrati e Reti Specialistiche»

~15% «Innovazione Tecnologica Clinica»

~9% *Proposte esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo*



Priorità emerse

- Volontà di **rafforzare la ricerca**
- **Condividere e diffondere la ricerca scientifica** prodotta in Azienda
- Proporre **studi clinici potenzialmente traducibili in protocolli di ricerca**
- **Realizzare eventi formativi sulla metodologia clinica e della ricerca**
- **Ricerca finalizzata alla cura del paziente**

~47% *Proposte che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Obiettivi

- Costruzione di una **rete di ricerca clinica aziendale**
- **Sistema informativo unico per la ricerca** basato su piattaforme digitali integrate
- Attenzione alla **trasferibilità dei risultati scientifici** nella pratica clinica

~44% *Proposte a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale*



Azioni ad alto valore

- Creazione di **momenti di condivisione per favorire la contaminazione di idee e network tra professionisti**: «Giornata aziendale sulla ricerca» nel PAF 2026



La ricerca come miniera per generare valore scientifico e organizzativo, sempre nell'ottica del paziente

La ricerca



Prevenzione e Approccio One Health

Domande?



Gruppo di lavoro:

M.Castania, S.Limaj,
G.Briganti, N.Vigiani,
G.Redì,
G. Campanile, E.Rebora,
E.Ceriale, G.Monti,
V. Paolucci, M.Fratini

Incontri e Consultazioni Pubbliche

Organizzare momenti di incontro con la cittadinanza per dare spazio ai servizi che si occupano di one health, avendo prima condiviso tra professionisti, valore, ruolo e contenuto

Formazione, sensibilizzazione e sviluppo professionale

Offrire corsi sul concetto di One Health, sugli impatti ambientali e zoonotici, e sulle pratiche integrate tra ospedale e territorio

Collaborazione intersettoriale e interdisciplinare

Promuovere collaborazioni interdisciplinari (incontri periodici con servizi veterinari, prevenzione con i sanitari) tramite eventi formativi congiunti- video poster divulgativi

Comunicazione e trasparenza

Maggior condivisione tra diversi ruoli di quello che fanno i rispettivi colleghi e formazione condivisa sulle tematiche comuni



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~35%

«Promozione di Stili di Vita Sani e Prevenzione delle Malattie Croniche»

~20%

«Educazione Sanitaria e Coinvolgimento della Comunità»

~10%

«Modelli di salute integrata One Health»

~25% *Proposte esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo*



Priorità emerse

- Forte volontà di investire sulla **One Health come elemento di cultura aziendale**, sia nella formazione interna che esterna
- **Interdisciplinarietà/interprofessionalità** tra professionisti operanti nel settore
- Avere piattaforme integrate comunicanti tra loro (**dati interoperabili**)

~40% *Proposte che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Obiettivi

- **Coinvolgimento dei diversi ambiti Aziendali**
- **Coinvolgimento della comunità, enti locali, stakeholders con azioni di prevenzione e comunicazione** basate sulle evidenze dei bisogni di salute

~35% *Proposte a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale*



Azioni ad alto valore

- **Realizzazione di tavoli interprofessionali permanenti** (es. Case di Comunità) su tematiche di Prevenzione in ottica One Health
- **Unire progetti specifici** in un unico **macroprogetto multiprofessionale integrato**
- Realizzazione di una **piattaforma per scambio dati e protocolli operativi comuni** (es. zoonosi, AMR)



Integrare in modo stabile l'approccio ONE HEALTH nei processi aziendali, coordinando salute umana, veterinaria, ambiente e realtà sociale

Prevenzione e Approccio One Health



1. **Quale delle aree tematiche, a tuo avviso, ha le condizioni per essere realizzata e produrre i risultati e i cambiamenti attesi in un orizzonte temporale ravvicinato?**
2. **Quale delle aree tematiche presentate pensi sia oggi a un livello di maturità maggiore nell'Azienda USL?**
3. **Cosa ti ha colpito maggiormente delle presentazioni appena ascoltate?**



Join at menti.com | use code 1803 8132



Domande?



La rete ospedaliera

Domande?



Gruppo di lavoro:

M. Forti, A. Serafini,
L. Grechi, L. Dragoni,
C. Donnini, U. Limbruno,
A. Montagnani, D. Marietti,
G. Celano, S. Geraci,
R. Malatesti, I. Baldi
V. Lucarelli, G. Martone

Collaborazione intersettoriale e interdisciplinare

Team multidisciplinari (Medici Ospedalieri, di famiglia, Infermieri e Assistenti Sociali) e incontri periodici per facilitare la transizione del paziente dall'ospedale al territorio

Comunicazione e coordinamento tra ospedale e territorio

Digitalizzare e condividere le informazioni cliniche tra strutture ospedaliere e territoriali, evitando duplicazioni e ritardi

Accesso, continuità e qualità delle cure

Centralizzare le procedure ad alta complessità e elevato costo di gestione dagli Ospedali territoriali a quelli di I-II livello, mantenendo le capacità complessive di gestione dei pazienti nei territoriali

Potenziamento delle risorse umane e strutturali

Aumentare le risorse per l'assistenza domiciliare, sia in termini di personale che di tecnologie, per garantire un supporto più efficace ai pazienti dimessi e a quelli che necessitano di cure continuative a casa



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~26%

«Ottimizzazione dei Processi Clinico-Assistenziali e dei Percorsi di Cura»

~23%

«Integrazione Ospedale-Territorio e Gestione delle cronicità»

~21%

«Percorsi Clinici Integrati e Reti Specialistiche»

~10% *Proposte esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo*



Priorità emerse

- **Uniformare processi** all'interno dell'azienda
- **Mancanza di tecnologie** al servizio delle decisioni o del benessere del paziente
- **Difficoltà ad attrarre/mantenere personale**
- **Integrazione Ospedale/territorio**
- **Percorsi di cura più snelli** e vicini al paziente

~52% *Proposte che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Obiettivi

- **Valorizzazione a standard aziendale** di professionalità/percorsi/strutture chiave
- **Adozione di nuove tecnologie** per snellire i processi e supportare le decisioni
- **Favorire la fidelizzazione del personale**
- **Riduzione del livello di intensità/complessità**
- **Aumentare la sinergia tra Ospedale e Territorio** e tra strutture interne degli Ospedali

~19% *Proposte a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale*



Azioni ad alto valore

- **Identificare percorsi aziendali virtuosi** e renderli uno standard per tutta l'azienda
- **Introduzione dell'IA** nei processi decisionali e di **tecnologie come la VR** a servizio del paziente
- **Avvicinare i servizi al paziente** fino alla propria abitazione
- Progetti che sviluppino l'**interconnessione tra Ospedale e Territorio**

La rete ospedaliera



- **Snellire i processi sanitari mantenendo il paziente al centro**



- **Utilizzo di nuove tecnologie**



- **Sviluppo rete Ospedale-Territorio**
- **Percorsi di cura vicini al paziente**

La rete territoriale

Domande?



Gruppo di lavoro:

Beltrano A., Campolmi C.,
Cardelli D., D'Amato MG., Di
Piazza G., Galli G.,
Gennari MC.,
Giaccherini S.,
Facchi E., Leoncini F.,
Lorenzoni A., Nencioni S.,
Pianigiani L., Rocchi B.,
Taddei L., Taddeini F.

Formazione, sensibilizzazione e sviluppo professionale

Formazione continua del personale su temi come la comunicazione, la gestione del cambiamento e l'approccio centrato sulla persona, per migliorare la qualità dell'assistenza

Potenziamento delle risorse umane e strutturali

Potenziamento dei servizi territoriali basato sulla valutazione dell'organico delle diverse Strutture Territoriali per far fronte alle sempre maggiori richieste

Gestione e supporto delle cronicità e fragilità

Efficientare la gestione della cronicità ad eccezione di ambiti ultra specialistico sul territorio con percorsi chiari e di facile attivazione riservando all'ospedale le acuzie

Accesso, continuità e qualità delle cure

Espandere e rafforzare le Case della Comunità per garantire una presenza capillare di servizi sociosanitari di base



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~35%

«Integrazione Ospedale-Territorio e Gestione delle cronicità»

~12%

«Educazione Sanitaria e Coinvolgimento della Comunità»

~10%

«Percorsi Integrati di Salute Mentale e Interventi Psicosociali»

~43% *Proposte esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo*



Priorità emerse

- Informazione e comunicazione
- Semplificazione
- Coinvolgimento
- Continuità nel percorso di cura

~33% *Proposte che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Obiettivi

- Valorizzazione della Comunità
- Tecnologia e digitalizzazione
- Replicabilità
- Sostenibilità
- Ascolto permanente

~24% *Proposte a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale*



Azioni ad alto valore

- Proattività
- Prossimità
- Innovazione e IA
- Competenze e cultura
- One Health



Integrazione e partecipazione: la forza della Rete

**La rete
territoriale**





Forum Risk Management

obiettivo sanità salute

25-28 NOVEMBRE 2025
AREZZO FIERE E CONGRESSI



Value-Based Health Care

Domande?



Gruppo di lavoro:

Silvia Bellucci,
Stefania Bracciali,
Battista La Rocca,
Matteo Francardi,
Alessia Scatena

#ForumRisk20

Controllo e monitoraggio

Misurare periodicamente gli esiti dei progetti, raccogliere dati e feedback, e adattare le strategie in base ai risultati

Coinvolgimento degli Stakeholder

Progettare partendo dal paziente, non dai servizi. Il punto di partenza per ogni progetto non dovrebbe essere l'ospedale o il singolo servizio, ma il percorso del paziente

Coinvolgimento e partecipazione del personale

Creare team interfunzionali: coinvolgere fin dall'inizio tutte le figure professionali interessate, così da condividere obiettivi chiari e realizzabili

Valutazione degli esiti di salute

Definire indicatori di esito (outcome) chiari: gli esiti spesso non sono valutati, quindi l'impatto di un determinato servizio sulla qualità di vita della persona non è misurabile



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~25%

«Integrazione Ospedale-Territorio e Gestione delle cronicità»

~20%

«Percorsi Clinici Integrati e Reti Specialistiche»

~10%

«Qualità Assistenziale, Sicurezza del Paziente e Rischio Clinico»



www.forumriskmanagement.it

L'area VBHC mira a promuovere progetti capaci di generare valore per cittadini e professionisti, misurando i risultati in termini di salute e qualità della vita rispetto alle risorse impiegate

Valore = $\frac{\text{Esiti che contano per il paziente}}{\text{Risorse impiegate nel percorso del paziente}}$



Analogie

- Valore 1
- Sostenibilità 2
- Integrazione ospedale - territorio 3
- Multidisciplinarietà 4
- Innovazione continua 5
- Formazione su modelli VBHC e lean 6

Value-Based Health Care



Orientare i percorsi assistenziali verso l'esito e non solo sull'attività, sostenendo innovazione, sostenibilità e miglioramento continuo. Il contributo dell'area si inserisce nel quadro aziendale e regionale di sviluppo di un sistema sanitario più equo, integrato e centrato sulla persona, favorendo la diffusione di pratiche basate su dati, outcomes e co-creazione di valore tra utenti e operatori.

~5% *Proposte esprimono un **bisogno** o una **criticità** da cui partire per future azioni di sviluppo*



Punti di forza

- Sostenibilità
- Approccio multidisciplinare
- Replicabilità
- Misurazione **PREMs** e **PROMs**

~35% *Proposte che **rafforzano** processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Punti di debolezze

- Limiti tecnologici
- Carenze formative
- Carenze di risorse
- Carenze di reperimento del dato
- Frammentazione dei percorsi

~60% *Proposte a **carattere più trasformativo** o **strategico**, che introducono **elementi di cambiamento organizzativo** o gestionale*



Opportunità

- Potenziare l'**integrazione multiprofessionale**
- Rafforzare le **competenze** specifiche
- Promuovere una **regia trasversale tra le aree** per garantire continuità e valore ai percorsi assistenziali.

Value-Based Health Care



Da una gestione contingente a una gestione organica dell'assistenza basata sugli esiti (Value-Based Health Care)

1. **Quale delle aree tematiche, a tuo avviso, ha le condizioni per essere realizzata e produrre i risultati e i cambiamenti attesi in un orizzonte temporale ravvicinato?**
2. **Quale delle aree tematiche presentate pensi sia oggi a un livello di maturità maggiore nell'Azienda USL?**
3. **Cosa ti ha colpito maggiormente delle presentazioni appena ascoltate?**



Join at menti.com | use code 1803 8132



Mentimeter

Domande?



Trasformazione Digitale

Domande?



Gruppo di lavoro:
Slide dedicata

Telemedicina

Incentivare, là dove possibile e in base alle esigenze del servizio e del tipo di paziente, la telemedicina (tele-visita-consulento-monitoraggio)

Utilizzo dell'intelligenza artificiale per la gestione e analisi dei dati

Utilizzo dell'IA integrato nella cartella clinica CR1 per identificare eventuali errori terapeutici o facilitare il percorso diagnostico terapeutico

Formazione, sensibilizzazione e sviluppo professionale

Investire in corsi di formazione online e risorse digitali per migliorare le competenze digitali dei dipendenti, favorendo l'adozione di nuove tecnologie e l'innovazione

Integrazione e interoperabilità dei sistemi informatici

Sistemi integrati e user-friendly: avere software che parlano tra loro e sono facili da usare riduce errori e tempi di gestione



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~30%

«Telemedicina e Innovazione tecnologica clinica»

~25%

«Digitalizzazione dei Servizi, IA e Data Science»

~10%

«Alfabetizzazione digitale e Tecnologie Assistive»

~5% *Proposte esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo*



Priorità emerse

- Migliorare **comunicazione, collaborazione e condivisione di informazioni** tra dipendenti
- **Semplificare processi e procedure**, inclusa la frammentazione degli applicativi aziendali
- **Utilizzo telemedicina** in nuovi PDTA e servizi
- **Digitalizzazione dei processi** della «tecnostuttura aziendale»
- **Accompagnare stakeholders** interni ed esterni **nella transizione digitale**
- **Migliorare l'accesso dei cittadini** all'offerta dei servizi aziendali

~65% *Proposte che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Obiettivi

- **Consolidare tecnologie** post PNRR per completare la **digitalizzazione dei processi** e l'utilizzo dei dati
- **Utilizzo strategico del FSE**
- **Azioni informative e corsi di formazione sul digitale** per dipendenti e cittadini
- **Strumenti di condivisione interna** (community aziendale, wiki per dipendenti) abilitanti il modello flatter organization e la governance partecipativa
- Pagine tematiche informative e di **accompagnamento ai servizi aziendali**

~30% *Proposte a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale*



Azioni ad alto valore

- Introduzione dell'**Intelligenza Artificiale** come **supporto** nei processi amministrativi e sanitari
- **Costituzione AI Lab** aziendale
- **Integrazione** della **CCE ospedaliera** e del **software in uso sul territorio** abilitanti la continuità dei processi
- **Gestione evoluta delle identità e degli accessi**



Il digitale in sanità non è un progetto IT: è un nuovo modo di pensare i percorsi di salute, con il paziente al centro e i dati come fattore abilitante.

Trasformazione Digitale



Gruppo di lavoro:

Catia Donnini, Cinzia Zari, Mariano Genovese, Pietro Pantone, Chiara Barneschi, Susanna Spaghetti, Antonio Mancini, Giovanni Falsini, Patrizia Bobini, Giampiero Luatti, Francesco Carlini, Raffaella Pavani, Marco Lunghetti, Carla Campolmi, Roberto Montalbano, Alberto Moretti, Giuseppe Sestini, Giovanni Maria Rossi, Serena Fossoni, Alessandro Militello, Claudio Papei, Lucia Grazia Campanile, Corrado Tonelli, Marzia Sandroni, Adriano Turchi, Francesca Bacci, Antonio Serra, Martina Falsetti, Francesca Sibillo, Matteo Corsini, Gilberto Cristofolletti, Barbara Rocchi, Francesca Appolloni, Luigi Spanu, Maria Giovanna D'Amato.

Trasformazione
Digitale



Governo del dato: Azienda data driven

Domande?



Gruppo di lavoro:

L. Bechi, S. Spaghetti,
A. Serra, F. Bacci,
G. Autieri, M. Dentamaro,
S. Limai

Miglioramento delle infrastrutture di rete e hardware

Computer non idonei all'elaborazione di ingenti quantità di dati. I blocchi sull'installazione/aggiornamento dei software rendono impossibile utilizzare programmi avanzati di analisi

Integrazione e interoperabilità dei sistemi informatici

Sistemi informatici non sempre integrati, che rendono difficile avere tutte le informazioni disponibili in un unico punto

Accesso, integrazione e gestione dei dati

Limitazioni nell'accesso o nella condivisione dei dati tra reparti e servizi, che rallentano la collaborazione e la continuità assistenziale

Formazione, sensibilizzazione e sviluppo professionale

Mancanza di formazione specifica sul corretto utilizzo dei sistemi, che può portare a errori o inefficienze nella gestione delle informazioni.



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~40%

«Sistemi Informativi Integrati e Data Governance»

~20%

«Analisi e Valutazione delle Performance»

~15%

«AI e Data Science»

**Governo del
dato:
Azienda data
driven**



~80%

*Proposte che rafforzano processi
esistenti attraverso iniziative di
miglioramento operativo*



Priorità emerse

- **Interoperabilità** dei sistemi
- **Conoscenza** del dato
- **Formazione** all'utilizzo dei SW e dei sistemi di reportistica

~20%

*Proposte a carattere più trasformativo o
strategico, che introducono elementi di
cambiamento organizzativo o gestionale*



Obiettivi

- **Sviluppare funzionalità / campi aggiuntivi nei SW in uso** per migliorare i dati a disposizione e il processo di lavoro
- **Creazione di cruscotti e KPI** sempre più specifici
- Cogliere le opportunità offerte dall'**utilizzo dell'Intelligenza Artificiale**



Azioni ad alto valore

- Progettualità che si basano su **CR1** come fonte del Dato.
- Progettualità di sviluppo Cruscotti per la corretta **allocazione di risorse e miglioramento dei processi** (es. tempi di attesa, personale, etc.)



Dai milioni di Dati che produciamo, dobbiamo essere in grado di selezionare i più significativi e da questi produrre le Informazioni necessarie al governo dell'Azienda a tutti i livelli

Asset di supporto alla Governance

Domande?



Gruppo di lavoro:
Giovanni Scartoni,
Roberto Francini,
Alessio Cappetti,
Sonia Pierattelli

Tecnologia e Strumenti Digitali

- Utilizzare software condivisi e facilmente accessibili
- Strumenti digitali per la gestione documentale, le autorizzazioni, le richieste interne e i flussi di lavoro

Riduzione della burocrazia e semplificazione dei processi

Eliminare passaggi inutili, usare moduli chiari e aggiornati, digitalizzare tutto quello che si può, omogeneizzare le procedure

Integrazione e collaborazione interaziendale

Non staccare la parte amministrativa da quella sanitaria, nelle varie attività cliniche e assistenziali; avere un supporto amministrativo che conosce i servizi diventa utile e prezioso

Gestione delle risorse e dei carichi di lavoro

Rivedere l'organico facendo un bilancio delle competenze: il personale amministrativo è fondamentale nel supportare quello sanitario



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~40% «Modelli Organizzativi e Strutturali in Sanità»

~15% «Innovazione nei Processi Amministrativi e Contrattuali»

~10% «Sistemi Informativi Integrati e Data Governance»

~10% *Proposte esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo*



Priorità emerse

- Implementazione della **digitalizzazione**
- **Riorganizzazione/semplificazione** del repertorio delle **strutture tecnico - amministrative**
- **Trasparenza** nell'organizzazione
- **Lavoro in rete** di equipe multiprofessionali
- Promozione di forme di **sostenibilità ambientale**
- Attenzione al **benessere organizzativo**
- Nuova **policy del personale**

~60% *Proposte che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Obiettivi

- Iniziare un percorso di **graduale passaggio** da una dimensione burocratico- normativa ad una **prospettiva dinamica e gestionale**
- Intraprendere un **percorso di crescita professionale** che promuova forme di **leadership diffusa**
- Progettare strumenti e metodologie di lavoro per realizzare un'effettiva **programmazione delle attività** e un conseguente **miglioramento delle performance**

~30% *Proposte a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale*



Azioni ad alto valore

- **Semplificazione amministrativa**
- **Integrazione** dei diversi ruoli e profili professionali
- **Sostenibilità ambientale**
- **Benessere organizzativo**
- Attenzione alla **fidelizzazione del personale**



**Lavorare «insieme»
per un'Azienda più moderna e trasparente**

**Asset di
supporto alla
Governance**



Un'Azienda a impatto zero

Domande?



Gruppo di lavoro:
Daniele Giorni
Giampiero Luatti
Nicola Falco
Simone Gepponi
Giorgio Finardi

#ForumRisk20

Servizi di trasporto e mobilità sostenibile

Incentivi per l'uso di bici o mezzi pubblici, car pooling tra dipendenti, colonnine per la ricarica elettrica nei parcheggi aziendali

Efficienza energetica e utilizzo di energie rinnovabili

Introdurre una copertura con pannelli solari o pannelli fotovoltaici per i parcheggi dei dipendenti e degli utenti

Gestione e riduzione degli sprechi

Ridurre gli sprechi di carta utilizzando maggiormente il digitale, introdurre dispositivi a basso consumo, ottimizzare l'illuminazione e il riscaldamento

Raccolta differenziata e gestione dei rifiuti

Incentivare la differenziata e il riciclaggio dei materiali, come carta, plastica, vetro e metalli, e cercare di ridurre al minimo la produzione di rifiuti non riciclabili



Call for Ideas

Tematiche ricorrenti nelle proposte progettuali:

~46%

«Economia Circolare e Gestione Sostenibile delle Risorse»

~19%

«Miglioramento dell'Ambiente Ospedaliero»

~5%

«Digitalizzazione dei Servizi»

~11% *Proposte esprimono un bisogno o una criticità da cui partire per future azioni di sviluppo*



Priorità emerse

- Comunicare le azioni già messe in atto
- Integrare il Piano di Efficientamento Energetico con i nuovi contributi in tema di sostenibilità emersi dalla Call (gestione rifiuti, aree verdi, mobilità elettrica, uso di tecnologie e modifica dei processi di lavoro per ridurre l'uso di risorse)

~76% *Proposte che rafforzano processi esistenti attraverso iniziative di miglioramento operativo*



Obiettivi

- Aumentare la % di **energia autoprodotta in Azienda** (oggi al 34%)
- Migliorare la **gestione dei rifiuti**
- Migliorare la **mobilità elettrica** e la **riduzione dell'uso delle auto private**
- Usare le **nuove tecnologie** e la **modifica dei processi di lavoro** per **ridurre l'uso di risorse non rinnovabili**

~14% *Proposte a carattere più trasformativo o strategico, che introducono elementi di cambiamento organizzativo o gestionale*



Azioni ad alto valore

- Utilizzare **nuove forme innovative di contrattualistica** per rendere **sostenibile economicamente**, ed in un periodo di tempo predefinito, **l'ottenimento degli obiettivi**

Un'Azienda a impatto zero



La «Carbon Foot Print» dell'Azienda (**19.978,88 TEP e 52.087.280 Kg CO2**) è pari a quella di **27.408 famiglie**



1. **Quale delle aree tematiche, a tuo avviso, ha le condizioni per essere realizzata e produrre i risultati e i cambiamenti attesi in un orizzonte temporale ravvicinato?**
2. **Quale delle aree tematiche presentate pensi sia oggi a un livello di maturità maggiore nell'Azienda USL?**
3. **Cosa ti ha colpito maggiormente delle presentazioni appena ascoltate?**

1. **Quali tra le seguenti modalità operative ritieni più utili per supportare la realizzazione del Piano Strategico?**
2. **Sono motivato a contribuire all'implementazione delle attività previste**



Join at menti.com | use code 1803 8132

