



**AZIENDA SERVIZI ALLA PERSONA**  
**Istituzioni Assistenziali Riunite - Pavia**

**Amministrazione - Uffici Centrali**  
Sede Legale: V.le Matteotti, 63- 27100 PAVIA  
Uffici e Amministrazione: Via Emilia, 12  
Tel. 0382 -381399 Fax 0382 - 381301  
**IL DIRETTORE GENERALE**  
**Giancarlo Iannello**

## **Relazione Gestionale sul Bilancio Economico di Previsione 2022**

Si svolgono, con la presente relazione gestionale, le considerazioni più significative con l'evidenziazione di quegli sviluppi organizzativi e di quelle nuove attivazioni di servizi che si possono prevedere, secondo i principi di legittima attesa e prudente dimensionamento, negli aspetti economico-gestionale inserite nella previsione per l'esercizio 2022.

Si utilizza per lo svolgimento di detta relazione lo stesso schema già precedentemente utilizzato per i documenti di previsione.

### **a) Qualificazione dell'offerta.**

La pandemia da Covid - 19 negli anni 2020 e 2021 ha di fatto, quasi del tutto impedito la somministrazione dei questionari per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, proprio per le misure a contrasto della diffusione del contagio da virus. Anche Regione Lombardia ha interrotto la rilevazione del flusso della qualità, quale debito informativo. Essenzialmente nei periodi estivi sono stati raccolti alcuni modelli relativi agli encomi/reclami, ma tale raccolta non ha prodotto risultati significativi. La programmazione per l'anno 2022 ne prevede, almeno a livello aziendale, la piena ripresa. L'obiettivo rimane, d'intesa con i Responsabili di servizio, la realizzazione delle conseguenti azioni di miglioramento da intraprendere nelle procedure o nei fatti gestionali. Dovranno quindi consentire interventi sugli schemi gestionali anche apportando, ove occorresse, ulteriori modificazioni agli assetti interni.

Per l'intero esercizio rimarranno attivi i servizi accreditati nell'ambito dell'Istituto di Cura "S. Margherita" secondo le indicazioni del riordino regionale sulla riabilitazione con un finanziamento, che si ipotizza, nei limiti già fissati per l'anno 2021.

Si ritiene perciò possibile acquisire, per i servizi originariamente contrattualizzati, l'intero limite di spesa finanziato per i servizi residenziali e diurni riabilitativi pari a circa € 11.962.305,00.= annui così come già sostanzialmente previsto nel 2021 nell'attribuzione delle risorse da parte della Direzione Generale Famiglia e Solidarietà Sociale della Regione Lombardia e ciò ritenendo, in modo prudente, che non vi siano incrementi rispetto ai corrispettivi precedentemente previsti. Per il Reparto di ultima attivazione con letti solo autorizzati ma non contrattualizzati, si prevedono introiti che derivano dalla retta fissata con una previsione di saturazione del 75%.

Anche per quanto concerne l'Hospice, per l'anno 2022, si ritiene, in via prudenziale, di confermare gli stessi ricavi previsti per l'anno 2021 pari ad € 930.600,00. Occorre inoltre monitorare, anche per l'anno 2022, così come accaduto nel 2021, in modo compiuto il budget assegnato in quanto è opportuno evitare o limitare, per quanto possibile, scostamenti significativi anche se il possibile riconoscimento, in quota parte, di quanto ulteriormente prodotto suggerisce di evitare significative contrazioni oltre che, naturalmente una considerazione di carattere sociale che porta a riscontrare, per quanto possibile, le esigenze assistenziali che si pongono all'attenzione.

Inoltre si ritiene, sempre in via prudenziale, di non prevedere aumenti di finanziamento in favore dei servizi ambulatoriali già accreditati per € 570.000,00=. Oltre alla cifra che, quindi, si indicherà è prevedibile che detti

servizi garantiscano entrate, ulteriori con ricavi dovuti a titolo di compartecipazione pari a € 63.000,00=circa.

In merito al Centro Diurno Integrato di pertinenza dell'IDR si registra un aumento di presenze nel 2021 rispetto al 2020. Si possono prevedere nel 2022 introiti pari a circa € 145.000,00= e ciò pure sul presupposto di offrire servizi agli iscritti a detta Unità di Offerta pure da remoto.

Per quanto concerne il servizio Voucher si prevede di poter produrre ricavi per un importo pari a 170.000,00 Euro e pari ad Euro 339.000,00 per il Servizio da "RSA Aperta".

Con riferimento alla RSA Francesco Pertusati si ritiene che i ricavi per le prestazioni sanitarie siano pari al budget che si può prevedere assegnato e cioè ad € 4.190.000,00. All'interno di detta somma è ricompreso l'aumento del 3,7% stabilito da Regione Lombardia a far tempo dal 1° gennaio 2021.

Le rette a carico degli ospiti porteranno prevedibilmente introiti per circa € 4.937.000,00.

Ancora con riferimento alla RSA S. Croce si può ipotizzare una saturazione non completa della potenzialità recettiva e ciò in conseguenza dell'emergenza epidemiologica che ha reso sostanzialmente impossibile gli accessi.

Gli introiti si prevedono quindi pari a circa € 781.829,00.

Con riferimento al Centro Diurno Integrato della RSA Francesco Pertusati anch'esso dovrà essere oggetto di attenta valutazione e ciò pure considerando come alcune prestazioni possano essere anche fornite da remoto, si può prevedere che apporti ricavi nel 2022 pari ad € 100.100,00 circa e ciò anche grazie alla convenzione stipulata con il Comune di Pavia che si ritiene possa essere mantenuta a fronte del perdurare dell'emergenza epidemiologica.

Con riguardo al Centro Polivalente Gerolamo Emiliani si ipotizza che rimanga la piena saturazione con una contribuzione sul fronte sanitario da parte della Regione pari ad € 1.135.400,00 e si possono prevedere poi introiti a titolo di retta pari ad € 580.000,00 circa.

Nell'anno 2022 si provvederà a miglioramenti dei servizi di pertinenza presso il S.Margherita con ulteriori attività sia in ambito ambulatoriale che connesse alle prestazioni istituzionali della Sezione Universitaria convenzionata ivi comprendendo prevedibili ulteriori finanziamenti privati per lavori di ricerca, di analisi e di verifica su argomenti di reciproco interesse.

Sempre nel 2022 il Reparto per 19 posti letto di riabilitazione di mantenimento, per il quale il 16 ottobre 2012 si è presentata alla competente ATS la dovuta SCIA, oltre a n. 6 letti trasformati nell'ambito del precedente Day Hospital che procureranno introiti pari ad € 353.700,00 circa.

L'altro reparto dalla capacità ricettiva di 19 posti letto è stato assentito dalla Regione Lombardia come progetto sperimentale che ha avuto conclusione al 30 aprile 2015.

Si può stimare un introito per la gestione di detto reparto, consolidato a far tempo dal 1° maggio 2015 come a completo carico del SSR, pari ad € 737.600,00 circa per il 2022.

Altro ricavo proveniente da servizi che dovranno essere potenziati nel 2022 sono quelli derivanti dagli Appartamenti protetti per anziani allestiti all'interno della RSA Pertusati che sono inseriti a Bilancio con introiti pari ad euro 76.000,00 in ragione annua.

Per quanto concerne i costi si ritiene che gli acquisti di servizi sanitari siano nel 2022 in aumento rispetto al 2021 nell'ordine dell'1,50%.

In sintesi nell'esercizio 2022 si dovrà mantenere un equilibrio di bilancio considerando gli incrementi a valere sulla compartecipazione degli utenti al pagamento dei costi per i servizi richiesti.

D'altro canto si ipotizza di contenere i maggiori costi anche indotti dalla pandemia con una attenta, per quanto possibile, gestione che non intacchi però la qualità dei servizi da fornire.

Per quanto concerne le spese di personale si possono prevedere in misura inferiore rispetto a quelle del 2021 poiché pure a fronte degli incrementi contrattuali vi sarà una attenta analisi sulle esigenze assunzionali e non saranno sostituite con personale dipendente alcune figure dirigenziali cessate dal servizio nel corso del 2021.

#### **b) Ridefinizione della missione principale dell'Azienda.**

La complessità delle attività di pertinenza dell'IDR S. Margherita determina ancora più l'opportunità che per il 2022 siano controllate le liste di attesa e le modalità di accesso alle prestazioni attivando un controllo stringente in merito all'appropriatezza delle stesse dando, quindi, coerente dimensione gestionale e funzionale ai servizi e alle ulteriori prestazioni da fornirsi. Occorrerà, comunque, mantenere il coinvolgimento degli operatori medici ed infermieristici ai quali dovrà essere fornito ogni possibile supporto per riscontrare in modo efficace ed efficiente le domande e i bisogni espressi dall'utenza.

La procedura di accoglimento e di gestione dell'utente assume particolare rilievo in considerazione dell'avvenuto ampliamento della gamma dei servizi attivati e della maggiore appropriatezza attuabile e per l'anno 2022 sarà ancora determinata dalle procedure attivate a fronte dell'emergenza epidemiologica da

Covid-19 con quelle difficoltà e limitazioni che hanno determinato l'andamento del precedente esercizio.

Con riferimento al Centro Diurno Integrato accreditato presso l'Istituto di Cura "S. Margherita" per n° 30 posti si potrà, nell'anno 2022, aumentare e consolidare il livello di assistenza e di specificazione individuato nell'area delle patologie dementigene mentre con riferimento ad CDI presso la RSA Pertusati si ritiene possa essere confermata la convenzione in essere con il Comune di Pavia.

Con riguardo alla RSA Pertusati si proporrà in modo coerente, rispetto alle determinazioni precedenti, la vocazione all'assistenza preferibilmente a quei soggetti che richiedono maggiore impegno assistenziale e sanitario così come per la RSD di pertinenza del Centro Polivalente si dovrà avere attenzione all'appropriatezza dei ricoveri rispetto alle possibilità, anche strutturali, del Centro.

La RSA S. Croce, accreditata ma non contrattualizzata, sarà chiamata a riscontrare le esigenze di un'utenza meno impegnativa sotto l'aspetto sanitario rispetto a quella presente nella RSA F. Pertusati.

In ogni caso anche sulla gestione delle RSA e della RSD inciderà in modo significativo l'emergenza epidemiologica che interesserà presumibilmente l'intero esercizio.

Si è provveduto durante il 2021 e si proseguirà nel 2022 con i ricoveri c.d. osservazionali che hanno comportato la possibilità di decongestionare le Strutture Ospedaliere portando presso le R.S.A. i dimessi in regime di gratuità per i primi 30 giorni, lasciando poi che gli stessi o i congiunti o chi tenuto per legge stabilisse per il periodo successivo.

In una percentuale superiore al 50% coloro i quali hanno beneficiato del primo periodo gratuito hanno poi stabilito di restare presso le RSA con un contratto ordinario e quindi con il pagamento della retta stabilita.

Tale azione ha reso possibile l'occupazione di una percentuale di posti letto vacanti, con miglioramento della situazione economica già sul finire dell'esercizio 2021 e permettendo di avviare il 2022 con una presunzione di occupazione dei posti letto adeguata anche rispetto alla situazione pandemica.

Nell'ambito delle intese raggiunte con la locale ASST e la ATS di Pavia si attueranno quelle iniziative più adeguate riproponendo la messa a disposizione di locali così come per la campagna vaccinale antinfluenzale per l'esercizio 2021 e pure per la campagna di vaccinazioni a contrasto del Covid-19.

**c) Ristrutturazione dei servizi e dell'immagine dell'Ente**

Entro il 31 gennaio 2022 si dovranno ottemperare le linee guida Nazionali di AGID relative alla digitalizzazione dei processi aziendali l'obiettivo principale di semplificare l'accesso agli atti, la trasparenza e la conservazione informatica e digitale dei documenti.

Tale articolato processo ha preso già avvio nel 2017 a seguito sia del Decreto sulla Trasparenza che al successivo D.Lg.vo 97/16 che hanno reso obbligatori la predisposizione di un sito web strutturato e facilmente accessibile dall'esterno (FOIA), sia per gli obblighi previsti dal DPCM 3 dicembre 2013 che vuole la stesura del Manuale di Gestione del protocollo informatizzato. La prima versione del Manuale dovrà essere rivista ai sensi delle summenzionate linee guida e pubblicata sul sito aziendale ad opera dei Responsabili incaricati di tale compito.

Nel 2019 questa Direzione Generale ha provveduto ad identificare un unico ufficio dirigenziale, quello di UOFC, al quale attribuire la responsabilità della digitalizzazione della PA, i cui compiti sono ai sensi dell'art 17 del CAD quelli appresso:

- a) il coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi, di telecomunicazione e fonia, in modo da assicurare anche la coerenza con gli standard tecnici e organizzativi comuni;
- b) indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni che esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione;
- c) indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività, nel rispetto delle regole tecniche di cui all'articolo 51, comma 1;
- d) accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità anche in attuazione di quanto previsto dalla legge 9 gennaio 2004, n. 4;
- e) analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa;
- f) cooperazione alla revisione della riorganizzazione dell'amministrazione ai fini di cui alla lettera e);
- g) indirizzo, coordinamento e monitoraggio della pianificazione prevista per lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;

- h) progettazione e coordinamento delle iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini;
- i) pianificazione e coordinamento del processo di diffusione, all'interno dell'amministrazione, dei sistemi di posta elettronica, protocollo informatico, firma digitale o firma elettronica qualificata e mandato informatico, e delle norme in materia di accessibilità e fruibilità.

Il Responsabile dell'ufficio è dotato di adeguate competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali e risponde, con riferimento ai compiti relativi alla transizione e alla modalità digitale direttamente all'organo di vertice politico.

Durante il 2022 si darà seguito ad ogni adempimento previsto dal Codice Europeo sulla protezione dei dati e l'Amministrazione dovrà mantenere il sistema già impiantato per la tutela della Privacy dell'utenza e mantiene il data protection officer - DPO - o Responsabile del Trattamento dei dati, quale figura professionale dirigenziale o di alta professionalità, competente e qualificato in materia di privacy che riferisca esclusivamente dal Titolare del trattamento.

Ancora, sempre in funzione del DPCM 3 dicembre 2013 che ha già predeterminato la stesura del Manuale di Gestione del protocollo informatico, si dovrà procedere alla nomina del Responsabile della gestione documentale e della conservazione documentale, ai fini di rendere verificabile ogni procedura prevista, nel complesso processo di adeguamento alla digitalizzazione della PA, tutte le procedure previste dal DPCM medesimo.

Ancora, sempre ai sensi delle linee Guida AGID (Agenzia per l'Italia Digitale) è obbligatorio definire e realizzare le misure minime di sicurezza informatiche dell'Azienda.

Tutte queste innovazioni comportano oneri economici che dovranno essere attentamente valutati; oltre che un intenso impegno progettuale ed una trasformazione significativa delle modalità operative di ASP. Gli uffici amministrativi di ASP hanno valutato il processo di riprogettazione e pianificazione del percorso rete-dati redatto dai competenti uffici di ASP ha visto la messa a dominio di tutti i client dell'Istituto s. Margherita e il trasferimento dei diversi server su macchine adeguate e performanti che consentono il backup dei dati ai sensi delle normative vigenti. La rete LAN interna è stata ultimata in completa sicurezza e le comunicazioni si avvalgono della moderna tecnologia FTH (Fiber to Home per le strutture Pertusati e S. Margherita e FTC per il G. Emiliani). Per il 2022 è prevista la messa a dominio delle postazioni informatiche di lavoro presso la Sede Pertusati e G. Emiliani. Nel corso della ultima gestione si è provveduto ad implementare il software dedicato alla gestione della cartella

clinica informatizzata nelle seguenti Unità di offerta: RSA F. Pertusati, RSA S. Croce, CDI F. Pertusati, CDI S. Margherita avendo ormai ampiamente validato il software per l'assolvimento del Debito informativo. In queste Unità si sono raggiunti differenti livelli di utilizzo del sw da parte del personale socio sanitario coinvolti: le RSA F. Pertusati e S. Croce potrebbero essere pronte per il finale abbandono della documentazione clinica cartacea a seguito della redazione delle corrette procedure da seguire. Per il 2022 si prevede di coinvolgere il personale anche per i Centri Diurni affinché provveda alla compilazione di tutte le sezioni pertinenti ,

Per quanto riguarda il sistema informativo d'impiego per l'assolvimento del Debito Informativo, ASP è allineata alle richieste di Regione Lombardia grazie ad una proficua collaborazione tra i referenti aziendali interni e Lombardia Informatica.

L'ASP manterrà l'aggiornamento al sito secondo gli obblighi previsti dai decreti sulla Anticorruzione e sulla Trasparenza, tramite il link "Trasparenza" sul sito istituzionale ai sensi del D.L.vo 33/13 aggiornandone i contenuti previsti per legge.

Verrà aggiornato ed approvato il Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza a valere per il triennio 2022-2024.

Punto cardine della ristrutturazione dell'immagine aziendale è sempre la rilevazione della soddisfazione dell'utenza, effettuata secondo la distribuzione dei questionari appositamente predisposti, nonché dei modelli per i reclami/encomi.

La formazione e l'aggiornamento del personale sono da ASP curati in modo particolare mediante il Piano formativo aziendale che, per l'anno 2022, verrà redatto richiedendo la collaborazione dell'Università di Pavia che è in regime di convenzione con ASP per le branche specialistiche tematiche di Geriatria, Endocrinologia e Diabetologia e Nutrizione.

Sarà fondamentale prevedere nel piano di formazione, corsi specifici in merito alla trasformazione digitale imposta dalle attuali normative

Si promuoveranno, come di consueto, iniziative e celebrazioni per ricordare i Benefattori dell'ASP; la ricorrenza della giornata dedicata all'Ente; la memoria dei Fondatori.

Si sottolinea come anche per l'anno 2021 si siano avuti tangibili segni di apprezzamento per il lavoro svolto con l'offerta da parte di benefattori di ausili e di altri benefici in favore di ASP.

Per altro anche nel prossimo esercizio l'attività svolta dall'Ambulatorio Endocrino-Nutrizionale con le apparecchiature in dotazione potrà essere ulteriormente sviluppata producendo sia miglioramenti qualitativi che maggiori introiti derivanti dall'attività libero professionale in favore di utenti esterni. A questo proposito si ricorda come l'Azienda abbia partecipato anche nel 2021 alla Giornata Mondiale dell'Osteoporosi.

All'immagine aziendale si porrà la dovuta attenzione anche con quelle iniziative di monitoraggio e controllo di competenza dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico affidato ad un Funzionario della ASP.

Si continuerà, ove nulla osti, all'inserimento di idoneo soggetto collegato ad ASP tra coloro che possono essere destinatari del 5 per mille secondo quanto stabilito dall'art. 1 comma 337 della Legge Finanziaria per l'anno 2008 che, al momento, è confermata e ciò avendo avuto plurima notifica sull'impossibilità per ASP di essere titolata al riparto.

Ancora, si provvederà ad attivare iniziative tese a coinvolgere e a far compartecipare socialmente ed economicamente realtà esterne alla ASP, in una logica di ricerca sociale di fondi e di interazione con soggetti esterni per lo svolgimento di attività supplementari di supporto che in un momento di generale difficoltà considerato l'andamento epidemiologico sono particolarmente significative.

Si proporrà, pure per il 2022, l'intesa con le diverse Associazioni e quegli Enti con i quali si è instaurata, ormai da tempo, una proficua collaborazione particolarmente al fine di acconsentire all'utilizzo di quella gamma di servizi che, così come potenziata, permette di porre ASP come importante riferimento dell'ambito territoriale e non solo provinciale.

#### **d) Valorizzazione delle risorse umane.**

L'intendimento gestionale è, anche per l'anno 2021, di procedere con una particolare attenzione alle attività che costituiscono il momento centrale della missione aziendale provvedendo, quindi, per un'analisi comparativa sulla qualità e sui costi per il mantenimento di esternalizzazioni nel settore dell'igiene ambientale, dei servizi assistenziali, della logistica e della somministrazione dei pasti assegnata nella sua globalità a far tempo dal 1° ottobre 2020.

La durata di assegnazione dei contratti sarà prevista ordinariamente su più annualità e ciò sia per ottimizzare i costi dei processi amministrativi che per far sì che le procedure non siano da ripetersi con frequenza insostenibile, considerato

l'esiguo numero di operatori addetti al settore e ancora per dare modo agli assegnatari di poter svolgere investimenti da ammortizzare in tempi ragionevoli.

Dal 1° ottobre 2011 si è assegnato, coerentemente con le linee programmatiche del Consiglio, il service per l'attività del laboratorio di analisi di pertinenza dell'Istituto di Cura S. Margherita. L'attuale contratto avrà scadenza nel mese di dicembre 2021 ed essendo in attesa di nuove definizioni regionali in materia si proporrà pure per un rinnovo per l'esercizio 2022 anche considerando la convenienza delle attuali condizioni di contratto.

Nelle strutture si continuerà a monitorare il servizio al fine di garantire efficienza ed efficacia delle prestazioni. Nel corso dell'anno si dovrà procedere nell'assegnazione, tramite gara, del servizio socio sanitario e assistenziale, al fine di supportare il nuovo modello organizzativo previsto per la RSA F. Pertusati e per la RSA Santa Croce oltre che per la RSD Emiliani e ciò essendo il contratto in essere già in scadenza per il 28 febbraio 2022.

Oltre a ciò, sempre nell'ottica di una valorizzazione delle risorse interne, si è data attuazione a quegli istituti contrattuali attivabili nell'anno 2021, sia per il personale amministrativo che per il restante personale, nell'intendimento di responsabilizzare le professionalità più adeguate e attribuire, comunque, secondo criteri prestabiliti, i possibili riconoscimenti giuridico-economici che abbiano poi positivo riscontro nella rideterminazione organizzativa costituendone momento di ottimizzazione e qualificazione. Ad esempio si è mantenuta la Struttura di coordinamento in ambito infermieristico concentrandola per tutte le Strutture amministrative e per dare modo ai Responsabili di servizio di proporre in termini adeguati già per il 2022 anche considerando l'esperienza effettuata ed i miglioramenti apportabili.

Si è provveduto, nell'anno 2021 per l'inserimento di ulteriori figure mediche, infermieristiche e di riabilitazione, pur se con contratti libero professionali, nell'ambito dei Reparti e dei Servizi di pertinenza dell'IDR S. Margherita e della RSA Pertusati.

Si stabiliranno per l'esercizio 2022 quelle priorità di assunzione secondo le possibilità offerte dalla ricognizione sul fabbisogno del personale che verrà approvata dal Consiglio di Indirizzo e nei limiti consentiti dalle vigenti normative oltre che dalle compatibilità economiche aziendali.

E' in corso di svolgimento una procedura concorsuale per l'assunzione di n. 10 Infermieri che entreranno, quindi, in servizio già nel 2022, considerando auspicabilmente la possibilità quindi di dare stabilità alle figure assunte a tempo determinato e ad alcune figure operative con rapporto libero-professionale.

Nel 2022 si realizzerà un'ulteriore progettazione con sviluppo delle attività di formazione e qualificazione del personale con attività convegnistica sia per materie specialistiche che per argomentazioni di carattere generale e ciò compatibilmente ed in rapporto all'andamento emergenziale.

Si continuerà in accordo con l'Università degli Studi di Pavia per le attività di didattica e di tirocinio che caratterizzano i percorsi formativi degli studenti oltre che costituire occasione di aggiornamento per il personale dipendente e i collaboratori presenti in Azienda.

Occorrerà anche nel 2022 stabilire risorse per il mantenimento di un servizio di Guardia Medica notturna con soggetti esterni e ciò in modo parziale per la RSA Pertusati dove insisterà pure un servizio di reperibilità e totale per l'IDR Santa Margherita e ciò sino a diverse determinazioni che dovessero essere indotte da mutamenti organizzativi o dall'insufficienza di professionalità disponibili.

Si continuerà nel lavoro di supporto al Nucleo di Valutazione dell'ASP per la verifica, innanzitutto, delle attività dirigenziali e della gestione complessiva del personale, almeno nelle linee generali.

Per quanto possibile si comprenderanno sistemi valutativi omogenei a quelli previsti dal D.to Leg.vo 150/2009.

Si darà continuità, come per l'anno 2021, a quegli istituti informativi, comunicativi, procedurali e di controllo previsti nel modello organizzativo ex. D.to Leg.vo 231/2001 contenente pure il codice etico-comportamentale adottato dall'ASP con delibera 24 gennaio 2012 n. 2.

Si provvederà agli aggiornamenti del piano triennale della trasparenza e del piano triennale di prevenzione della corruzione secondo le indicazioni fornite dall'ANAC.

#### **e) Efficacia ed efficienza nella gestione economica**

Nell'anno 2022 si verificherà un aumento dei ricavi sulla base di un auspicabile superamento dell'emergenza epidemiologica in atto e pur avendo sostanzialmente confermato il livello delle rette di pertinenza delle varie U.d.O. nello stesso livello previsto per l'esercizio 2021.

A fronte dei ricavi vi è l'esigenza di mantenere e, per quanto possibile, migliorare il livello prestazionale che, in una ASP, può essere raggiunto utilizzando e gestendo le risorse professionali nella quantità e per le diverse qualifiche professionali a riscontro delle esigenze sempre più complesse che tendono ad impegnare la Struttura nella sua completa capacità di spesa.

Si dovrà, per altro, confermare e potenziare, anche nel 2022, quella rete di coordinamento dei servizi che tra le diverse strutture amministrative costituisce, di per sé, una garanzia di qualità, economicità ed adeguatezza che si potrà anche ulteriormente sviluppare.

Se per quanto riguarda il personale dipendente, libero professionista, fornito da soggetti esterni si è già avuto modo di argomentare, si vuole, comunque, ribadire l'obiettivo di uno sviluppo organizzativo finalizzato all'efficacia ed efficienza migliorando i servizi in particolare quelli a compendio di quelli assistenziali ed ottimizzando le risorse. Ad esempio, per quanto concerne i servizi amministrativi, si provvederà ancora per una migliore gestione dei fatti e dei dati di pertinenza dei vari uffici, cercando di recuperare risorse attualmente, a vario titolo, impiegate in detto o in altro settore. Si pensi alla costituzione durante il 2013, dell'Ufficio per la Qualità e la gestione del Modello Organizzativo 231/2001 con impiego di personale già presente nell'organico dell'ASP. Nel corso del 2020, con lo stesso criterio, si provvederà ad organizzare il coordinamento di attività amministrative articolate ed ora sottoposte a funzioni e gerarchie di diverso livello come ad esempio quelle a compendio dei servizi sanitari - riabilitativi e della Direzione medica di Presidio.

Il servizio amministrativo competente dovrà monitorare le scadenze degli appalti già in essere e predisporre per tempo quelli di sua competenza al fine di evitare il rinnovo anche parziale di contratti già scaduti se non per quei settori ove emerga una incontrovertibile esigenza di proroga oltre che di convenienza economica per ASP.

Come sempre si darà indicazione per uno stretto monitoraggio sugli acquisti di prestazioni, forniture e servizi sia sotto l'aspetto qualitativo che del costo, per permettere di acquisire solamente ciò che in termini di ausili, attrezzature sia qualificante per il funzionamento delle prestazioni.

La Direzione Generale, d'intesa con i competenti Uffici Amministrativi, continuerà nell'applicazione, fin dove possibile, delle normative di carattere generale come ad esempio quelle relative all'utilizzo di centrali uniche di acquisto, sia regionali quali ARIA Spa, che nazionali come CONSIP Spa, e ciò compatibilmente con le specifiche esigenze di ASP.

Si cercherà ancora di acquisire ogni più conveniente opportunità nell'approvvigionamento di beni e servizi anche confrontandosi con altri Enti del S.S.R. o strutture similari a questa ASP o privati che operino in detti settori.

**f) Valorizzazione del patrimonio dell'Azienda**

Il patrimonio dell'Azienda è stato nel corso degli anni e a seguito dei lavori finanziati anche con gli introiti derivanti dalla alienazione della precedente sede dell'IDR S. Margherita, non solo debitamente valorizzato ma anche reso produttivo con risultati positivi che saranno ulteriormente consolidati nel prossimo esercizio sia sotto il profilo dei ricavi che dell'offerta e della qualità dei servizi.

Si monitorerà sempre con riferimento all'edificio già sede dell'Istituto di Cura S. Margherita e per la residua proprietà della ASP pari a circa 218 mq. la procedura di alienazione conclusa con assegnazione a Soggetto con il quale si dovrà interloquire al fine di tutelare gli interessi aziendali.

Si potrà proporre un'ipotesi di alienazione o una richiesta di trasformazione d'uso per il terreno sito in località Montescano ed ora destinato completamente a funzioni agricole il cui contratto di locazione è in scadenza per la fine del 2022.

Si continuerà nel rinnovo, secondo il regolamento approvato dal Consiglio, di tutti i contratti di locazione in scadenza per gli immobili di proprietà e si ritiene, comunque, di poter introitare, a seguito di detti rinnovi, un importo complessivo almeno eguale ottenuto nell'anno 2021.

Si manterrà attivato inoltre in modo sistematico il monitoraggio del controllo sui pagamenti delle locazioni nonché il recupero dei crediti.

Per quanto concerne il programma degli investimenti triennali si rimanda alla relazione predisposta dal Responsabile dell'U.T. ed allegata al presente documento di previsione come parte integrante e sostanziale dello stesso. In particolare si provvederà nel 2022 per quelle opere ritenute indispensabili al fine di garantire la sicurezza degli edifici, delle attrezzature, la qualità prestazionale e le prescrizioni fornite dalle Autorità di Controllo.

**g) Collaborazione con l'Università di Pavia - le Strutture Sanitarie - le realtà del territorio.**

Dopo la sottoscrizione dell'accordo generale tra l'Università di Pavia e la ASP per l'utilizzo delle strutture sanitarie e la disciplina delle attività assistenziali finalizzate all'assolvimento dei compiti istituzionali principalmente della Facoltà di Medicina e Chirurgia, si è continuato nel confronto con i Dirigenti Medici dipendenti dall'Università degli Studi di Pavia. Nel 2022 si è inserirà un quarto Medico universitario nei ranghi di ASP provvedendo così alla sostituzione di altro Dirigente Medico dimessosi volontariamente

A quest'ultimo Dirigente Medico, dipendente dall'Università di Pavia, si affiderà la Struttura Complessa di Geriatria 2 riprendendo i Reparti (denominati di medicina) attualmente non supportati da un Responsabile di Struttura Complessa. Si dovranno rivedere, d'intesa con la Regione, le linee di indirizzo ed ordinamentali che consentano una gestione corretta dei settori e delle diverse fasi istituzionali. In particolare si dovrà riproporre la questione di un riconoscimento dei convenzionamenti con ASP con quei benefici che attualmente sono disposti solo per le strutture prettamente inquadrati nel sistema sanitario.

Si continuerà nel supporto alla Associazione di coordinamento tra le ASP della Regione Lombardia con la quale si dovranno sviluppare ulteriori iniziative di interesse comune così come si manterranno collegamenti con i competenti uffici della Regione Lombardia per un confronto ed una continua interlocuzione sugli argomenti di interesse.

Si potenzieranno i collegamenti con le altre strutture presenti sul territorio e con le quali sono già state attivate convenzioni per disciplinare le reciproche possibilità di collaborazione; in questo senso si pensi a quanto già stabilito con il Consorzio Sociale Pavese e con l'Amministrazione Comunale con la quale si sono stipulate due convenzioni una per l'utilizzo dei Centri Diurni Integrati e l'altra per servizi in favore di dipendenti del Comune di Pavia.

Si proporranno ancora ipotesi di collaborazione con le Associazioni di categoria e gli Enti presenti sul territorio, anche al fine di valutare possibilità di convenzionamento per i servizi di pertinenza ASP.

#### **h) Qualificazione ed adeguamento della gamma dei servizi erogati**

Nel panorama organizzativo dei servizi del sistema socio-sanitario ha avuto il suo ingresso innovativo quanto disciplinato dal PNRR.

Più volte nel corso del 2021 si è chiesto ai Soggetti istituzionalmente interessati, Comune di Pavia e ATS, di prevedere all'interno delle Strutture amministrate da ASP ed in particolare presso la RSA Pertusati, un Ospedale di Comunità e/o una Casa di Comunità.

Anche per il 2022 si riproporrà questo tema che porterebbe ad una qualificazione e ad un potenziamento dei servizi non solo per ASP ma per l'intero contesto territoriale ed innanzitutto per la città di Pavia.

A tacer d'altro si avrebbero dei servizi da erogare a titolo gratuito per l'utenza invece degli attuali resi a compartecipazione.

Inoltre sotto il profilo dell'adeguamento delle risposte territoriali ai bisogni di sanità, particolarmente acute nell'ambito dell'emergenza pandemica, la

realizzazione di detti servizi completerebbe la gamma delle risposte socio-sanitarie presenti sul territorio cittadino, bilanciando così l'adeguatezza dell'intervento ospedaliero con un supporto per la fase successiva del tutto appropriato.

La progressiva qualificazione dei servizi di ASP passa pure in modo decisivo attraverso il consolidamento dell'attività dei reparti di riabilitazione e di mantenimento all'interno dell'IDR.

Ancora, il corretto e puntuale funzionamento della RSA Santa Croce permetterà per il 2022 di rispondere con efficacia alle richieste di ospitalità che ad oggi, unitamente alla RSA Pertusati sono n 198 in netto calo rispetto all'anno precedente e ciò anche in connessione con l'emergenza epidemiologica.

Per l'anno 2022 saranno monitorati ulteriormente i lavori nel settore dell'impiantistica che dovranno garantire economicità gestionale e qualità di servizio nella consapevolezza di una sempre maggiore incidenza dei costi dell'energia e dell'esigenza di rispetto dell'ambiente.

Nella RSD Centro Polivalente Gerolamo Emiliani si darà continuità e si potenzieranno le iniziative quali l'arte terapia, l'orto terapia, il giardinaggio e le attività natatorie.

Ancora all'interno della RSA Pertusati potranno essere ricavati ulteriori posti per il servizio di APA consentendo anche un incremento degli introiti rispetto a quelli da ritenersi già in modo positivo ottenuti nell'esercizio 2021.

#### **i) Gestione di attività a prevalente contenuto sanitario**

Si pone per il 2022 l'obiettivo di potenziare l'attuale frequentazione dei servizi ambulatoriali e di ciclo diurno continuo dopo il fisiologico calo di frequenze registrato nell'esercizio 2021 a seguito dei contagi da Covid-19 che hanno di fatto obbligato ad una significativa riduzione della capacità ricettiva.

Nello stesso modo l'adeguatezza della struttura e i continui miglioramenti sotto il profilo dell'appropriatezza dei servizi fanno ritenere possibile un incremento delle richieste per l'anno 2022 per i servizi di ricovero residenziali e da Centro Diurno, anche questi sottoutilizzati per i noti problemi di contagio e di impedimento, per lunghi periodi, di ricoveri dal domicilio.

Si riproporrà alla Dirigenza Sanitaria un obiettivo di verifica e monitoraggio sull'adeguatezza delle prestazioni rispetto ai ricoveri.

Si ritiene, inoltre, che possano confermarsi i finanziamenti per i servizi ambulatoriali accreditati e contrattualizzati già presenti all'interno della ASP

(riabilitazione, laboratorio, ambulatori) che hanno riportato ottimi risultati prestazionali pur nella difficoltà dell'esercizio 2021 e che hanno saputo adeguare le prestazioni anche alle nuove esigenze come ad esempio quelle degli screening con tampone naso-faringeo antigenico.

Nello stesso modo si ritiene che nel prossimo esercizio si possano mantenere e potenziare le attività collegate al voucher così come quelle di pertinenza del Centro Diurno Integrato dell'Istituto di Cura "S. Margherita" che vanno a completare la gamma dei servizi offerti in favore degli anziani in generale e di quelli affetti da patologie dementigene in particolare. Di significato sarà per l'esercizio 2022 la possibilità di potenziare le prestazioni inserite a completamento della gamma dei servizi già erogati. Si ricorda ad esempio di come abbia avuto concreta e positiva attuazione l'ampliamento dei servizi in favore dei soggetti in eccesso di peso mantenendo pure la possibilità di ricovero in regime di riabilitazione nutrizionale.

I costi previsti per mantenere i livelli qualitativi particolarmente sotto il profilo della dovuta attenzione ai bisogni dell'utenza anche aumentati per il rinnovo contrattuale dei dipendenti pubblici e per i soggetti assegnatari di servizi esternalizzati, dovranno trovare il pareggio con una migliore redditività dei servizi e una attenta analisi dell'impatto gestionale e della sostenibilità degli stessi.

Si vuole, da ultimo, ricordare come, l'ambulatorio odontoiatrico, fornito e gestito grazie all'intervento dell'ACISMOM Delegazione della Lombardia e ad esclusivo servizio degli ospiti della RSA Francesco Pertusati sia stato solo per parte attivo durante il 2021 e ciò a causa dell'emergenza epidemiologica in atto.

Si ritiene che si possa pienamente riattivare nel corso del 2022.

## **I) Procedure di riordino amministrativo**

Durante l'esercizio a cui si riferisce la presente relazione si formalizzerà, da parte di questa Direzione Generale, la proposta di un Piano di Assunzione del personale secondo quelle priorità che si andranno ad enucleare all'interno del piano di fabbisogno del personale che sarà approvato dal Consiglio di Indirizzo, facendo ricorso alla programmazione triennale nel rispetto delle vigenti disposizioni di Legge e di contrattazione collettiva oltre che delle compatibilità economiche.

Nell'esercizio 2022 si prevede il mantenimento da parte della Regione Lombardia dell'esenzione del carico fiscale concernente l'IRAP come già accaduto per l'esercizio 2020 e precedenti, in coerenza rispetto alle reiterate osservazioni e

richieste in proposito, a suo tempo, formulate dall'Associazione Regionale delle ASP.

Sempre nel 2022 sarà ulteriormente integrato e partecipato il modello organizzativo ex D.to Leg.vo 231/2001.

Si darà attuazione a quelle modifiche, integrazioni e aggiornamenti del piano triennale di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza secondo le indicazioni fornite da ANAC. Sarà pubblicata la relazione annuale entro la data prevista da ANAC, così come si predisporrà per l'adozione del Piano Triennale della Trasparenza e dell'Integrità e del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione anche con quelle nuove impostazioni che sono in fase di predisposizione da parte di ANAC.

Si procederà per la trasmissione del precitato piano secondo le nuove modalità informatiche previste da ANAC, e si farà riferimento per la stesura dello stesso alle nuove indicazioni che saranno contenute nelle prossime determinazioni e delibere ANAC.

In ogni caso come stabilito in linea generale si dovrà dare ogni utile strumento al Consiglio di Indirizzo affinché possa proporre ai diversi livelli istituzionali una o più ipotesi di nuova configurazione giuridica dell'ASP che in questo momento non ha accesso ai benefici né del settore privato gestito, per la parte prevalente, con lo strumento giuridico della Fondazione, né del settore sanitario regionale in senso stretto al quale comunque è garantito il trasferimento di risorse adeguate al funzionamento. Al contrario le ASP devono recuperare dal proprio bilancio ogni risorsa tesa a coprire gli ulteriori costi tra l'altro non governati né direttamente né indirettamente dalle ASP stesse (come nel caso dei rinnovi di CCNL di lavoro).

Si proseguirà nell'analisi sulle opportunità che si possono concretamente individuare al fine poi di poter avviare il dovuto confronto con le competenti Autorità alle quali è affidato normativamente un diritto di consultazione e di decisione in merito.

Ritenendo di avere adempiuto rispetto agli obblighi indicati dalle vigenti normative e restando, comunque, a disposizione per gli ulteriori ragguagli ritenuti utili o necessari, si porgono distinti saluti.

Pavia, 23 dicembre 2021

Il Direttore Generale  
Giancarlo Vannello