



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
Maurizio Niutta

Relazione Gestionale

sul Bilancio Economico Pluriennale

2024-2026

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-gestionali da inserire nella previsione del bilancio pluriennale 2024-2026.

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

a) Qualificazione dell'offerta.

La qualificazione dell'offerta sarà anche nel triennio di riferimento monitorata dei questionari per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, secondo le procedure in uso in ASP. Sono inoltre messi a disposizione dell'utenza i modelli per le segnalazioni dei reclami/encomi che possono essere inviati all'Ufficio Relazioni con il Pubblico, sia attraverso la deposizione in urne predisposte che mediante posta elettronica. Le segnalazioni possono essere ricevute anche telefonicamente.

Le stesse sono immediatamente assegnate agli uffici preposti e responsabili ai fini di predisporre gli opportuni correttivi; I dati raccolti dai questionari invece, sono elaborati e sintetizzati in un prospetto che annualmente è trasmesso alla Direzione Generale che provvede ad informare il Consiglio di Indirizzo, i dirigenti medici di presidio e i referenti del Consorzio Domicare affinché intraprendano le opportune, se necessarie, azioni migliorative nonché, se del caso, divulgative. L'obiettivo è di realizzare, d'intesa con i Responsabili di servizio, quelle azioni sulle procedure e sui fatti gestionali che dovranno quindi consentire interventi sugli schemi organizzativi anche apportando, ove occorresse, modificazioni agli assetti interni.

Nel triennio 2024-2025 e 2026 la programmazione prevede la piena ripresa del monitoraggio del grado di soddisfazione degli utenti e dei familiari mediante consegna in tutte le Unità di Offerta amministrate e successivo esame degli appositi questionari di gradimento ricevuti.

Per gli esercizi di riferimento rimarranno attivi i servizi accreditati e autorizzati nell'ambito dell'Istituto di Cura "S. Margherita" secondo le indicazioni del riordino regionale sulla riabilitazione con un finanziamento, che si ipotizza, dello stesso livello dell'esercizio 2023.

Per il Reparto di ultima attivazione con letti solo autorizzati ma non contrattualizzati, si prevedono introiti che derivano dalla retta fissata e con una previsione di saturazione del 95% e quindi con ricavi per € 648.000,00 circa.

Anche per quanto concerne l'Hospice, per il triennio di riferimento, si ritiene, in via prudenziale, di confermare gli stessi ricavi previsti per l'anno 2023. Si indica, pertanto, sul fronte dei ricavi la somma di € 1.002.267,00. Occorre inoltre monitorare, anche per il triennio, così come accaduto nel 2023, in modo compiuto il budget assegnato in quanto è opportuno evitare o limitare, per ciò che è possibile, scostamenti significativi anche se l'auspicabile riconoscimento, in quota parte, di quanto ulteriormente prodotto suggerisce di evitare significative

contrazioni drastiche oltre che, naturalmente una considerazione di carattere sociale che porta a rispondere, per quanto possibile, alle esigenze assistenziali che si pongono all'attenzione e che si pongono all'attenzione delle diverse Unità di Offerta presenti.

Inoltre si ritiene, sempre in via prudenziale, di non prevedere per il triennio aumenti di finanziamento in favore dei servizi ambulatoriali già accreditati per € 506.148,00=. Oltre alla cifra che, quindi, si indica è prevedibile che detti servizi garantiscano entrate ulteriori con ricavi dovuti a titolo di compartecipazione pari ad € 100.000,00=circa.

In merito al Centro Diurno Integrato di pertinenza dell'IDR si registra un buon andamento di presenze e quindi di introiti per l'esercizio 2023. Si possono prevedere per il triennio introiti per lo meno pari a quelli del 2023, e cioè € 165.000,00 circa.

Per quanto concerne il servizio Voucher si prevede di poter produrre ricavi per un importo pari ad € 181.622,00 e pari ad € 541.000,00 per il Servizio da "RSA Aperta" per il 2024. Si confermano le stesse somme per il 2025 ed il 2026.

Con riferimento alla RSA Francesco Pertusati si ritiene che i ricavi per le prestazioni sanitarie, con il costante progressivo impegno ed il conseguente aumento delle classi SOSIA, anche nell'anno 2024, porti a conseguire il budget assegnato e cioè € 4.434.758,00. All'interno di detta somma è ricompreso l'aumento stabilito da Regione Lombardia già per l'esercizio 2022. Si confermano le stesse somme previste come sopra per il 2025 e 2026.

Le rette a carico degli ospiti porteranno prevedibilmente introiti per circa € 5.136.000,00 € per il 2024 e così pure per il 2025 ed il 2026.

Ancora con riferimento alla RSA S. Croce si può ipotizzare una saturazione al 95% della potenzialità recettiva e ciò in considerazione delle liste d'attesa al momento disponibili.

Per il 2024 si prevedono introiti pari a € 971.895,00

Con riferimento al Centro Diurno Integrato della RSA Francesco Pertusati anch'esso dovrà essere oggetto di attenta valutazione per un suo rilancio e ciò pure considerando come alcune prestazioni potrebbero essere convenzionate con il Piano di Zona o il Comune di Pavia.

Si può prevedere che apporti ricavi nel 2024 pari ad € 61.000,00€ circa così come per il 2025 e nel 2026.

Con riguardo al Centro Polivalente Gerolamo Emiliani può rimanere completata la saturazione della capacità ricettiva per l'intero triennio. Si ipotizza una contribuzione sul fronte sanitario da parte della Regione pari ad €

1.219.147,00 e si possono prevedere poi introiti a titolo di retta pari ad € 585.000,00 circa.

Le stesse cifre possono essere previste per gli esercizi 2025 e 2026.

Nel triennio 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.

Nello stesso modo si potranno cogliere quelle opportunità che Regione Lombardia nell'ambito della riorganizzazione dei Servizi Sanitari e Socio-sanitari sta man mano prefigurando anche in coerenza con le azioni previste dal PNRR..

Sempre nel 2024 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, procurerà introiti pari ad € 495.000,00 circa; ai quali si dovranno aggiungere € 152.000,00 per gli ulteriori 6 posti letto prima indicati. Dette somme per il 2025 ed il 2026 si presumono possano mantenersi costanti.

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 € 756.081,00 circa per il 2024, confermato poi per lo stesso importo nel 2025 e nel 2026.

Altro ricavo proveniente da servizi che dovranno essere potenziati nel 2024 è quello derivante dagli Appartamenti protetti per anziani allestiti all'interno della RSA Pertusati che sono inseriti a Bilancio con introiti pari ad euro 114.000,00 in ragione annua Per quanto riguarda il 2025 ed il 2026 si ipotizza di mantenere gli stessi introiti

Per quanto concerne i costi si ritiene che gli acquisti di servizi sanitari siano pari nel 2024 a quanto speso nell'esercizio precedente, mantenendo lo stesso livello poi nel biennio successivo.

In sintesi nel triennio si dovrà mantenere un equilibrio di bilancio con un controllo rigoroso dei costi, particolarmente quelli di personale, con successivi processi di ottimizzazione che riescano a coniugare sostenibilità unitamente ad appropriatezza prestazionale.

Per quanto concerne le spese di personale si possono prevedere nel 2024 in misura di poco superiore a quelle del 2023 poiché pure a fronte degli incrementi contrattuali vi sarà una attenta analisi sulle esigenze assunzionali.

Nel 2025 e nel 2026 si dovrà registrare una inevitabile lievitazione dei costi a seguito dei rinnovi contrattuali che si deve già prevedere intervengono se non riuscendo a contenere, con processi di riorganizzazione che consentano di ottimizzare i costi senza deprimere la qualità del servizio.

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 triennio 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 che per l’anno 2024, così come per i successivi di pertinenza potrebbe anche vedere un ampliamento e ciò sulla base delle indicazioni regionali in materia di riorganizzazione dei Servizi Socio-sanitari e Sanitari. Gli esercizi 2025 e 2026 dovrebbero rientrare, poi, vedere un potenziamento dei servizi sia in connessione dell’avvio del progetto “Ricor-dare” che per altre iniziative predisposte nell’ambito dell’attuazione di una organizzazione del sistema coerente con il Pnrr.

Con riferimento al Centro Diurno Integrato accreditato presso l’Istituto di Cura “S. Margherita” per n° 30 posti si potrà, nel triennio, 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 utile un confronto con il Piano di Zona o con il Comune di Pavia per riproporre un convenzionamento particolarmente nei periodi dell’anno più critici per condizioni ambientali e rischio di solitudine sociale.

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 nel triennio 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.

Nell'ambito delle intese in precedenza raggiunte con la locale ASST e la ATS di Pavia si offrirà la messa a disposizione di locali così come per la campagna vaccinale antinfluenzale per l'esercizio 2023 pure, eventualmente, per eventuali altre campagne di vaccinazione e così poi per eventuali nuove esigenze durante l'arco del triennio di riferimento.

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

E' tutt'ora in corso l'articolato processo di adeguamento alle linee guida Nazionali di AGID relative alla digitalizzazione dei processi aziendali con l'obiettivo principale di semplificare l'accesso agli atti, la trasparenza e la conservazione informatica e digitale dei documenti che ha preso avvio fin dal 2017 a seguito sia del Decreto sulla Trasparenza (DL 33/13) 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), e sia per gli obblighi previsti dal DPCM 3 dicembre 2013 che vuole la stesura del Manuale di Gestione del protocollo informatizzato.

Il Funzionario Responsabile della gestione e della conservazione documentale, titolare anche della responsabilità di gestione del Servizio Archivio/Protocollo, nominato nel corso del 2022, verifica ogni procedura prevista aggiornando il Manuale di gestione documentale.

Già nel 2019 la 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 funzionario incaricato da questa ASP quale referente per i sistemi informativi, ha provveduto in autonomia al perseguimento dei precitati punti da a) a d) e per quanto previsto al punto i), avvalendosi della collaborazione del personale tecnico consulente di ASP e partecipando ai corsi di Regione Lombardia per l'accesso all'utenza disabile (specificatamente sordo-muta) nel corso del 2024

Per quanto riguarda i punti da e) ad h) il Responsabile dell'ufficio per la transizione al digitale, dotato di adeguate competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali che risponde, con riferimento ai compiti relativi alla transizione e alla modalità digitale direttamente all'organo di vertice politico, provvederà nel corso del triennio.

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.

A questo scopo, il processo di riprogettazione e pianificazione del percorso rete-dati redatto dai competenti uffici di ASP negli anni trascorsi, ha permesso per il 2023 la messa a dominio di tutti i client dell'Istituto s. Margherita e il

trasferimento dei diversi applicativi su macchine virtuali gestite da un server fisico performante che consente 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 2024 è prevista la messa a dominio delle postazioni informatiche di lavoro presso le sedi Pertusati e G. Emiliani.

Le attività di cui sopra hanno evidenziato criticità ancora da risolvere che si affronteranno nel triennio in relazione alle risorse disponibili. Tali criticità riguardano di fatto:

- l'acquisto di un sw antivirus;
- l'aggiornamento dei pc-client aziendali, molti dei quali sono dotati ancora di sistemi operativi non più supportati e pertanto non in grado di dialogare con i sistemi aggiornati, bloccando pertanto l'attività dei servizi che ne sono dotati e costituendo una falla nel sistema di sicurezza dei dati;
- l'adeguamento strutturale del Centro Unico di prenotazione aziendale al Call Center Regionale come previsto dalle recenti Delibere Regionali, il che comporta l'acquisizione di strumentazione informatica (computer e applicativo adeguato).

Il software dedicato alla gestione della cartella clinica informatizzata (FASAS) è ormai in uso nelle seguenti Unità di offerta: RSA F. Pertusati, RSA S. Croce, CDI F. Pertusati, CDI S. Margherita e RSD G. Emiliani consentendone anche l'utilizzo per l'assolvimento del Debito informativo.

Anche durante il triennio di pertinenza 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 rinnoverà l'incarico al 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.

Nel perseguimento della missione aziendale e per dar concretezza al percorso della continuità della presa in carico del paziente, ASP si è adoperata per aggiornare, nel corso del 2023, l'accreditamento dell'Assistenza domiciliare Integrata, ai sensi dell'ultima normativa regionale in materia che prevede, proprio entro i primi mesi del 2024, l'adeguamento tecnologico e strutturale allo svolgimento di prestazioni assistenziali in telemedicina.

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 2024-2026.

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.

Nel corso del 2023 si è particolarmente ripresa l'attività di formazione e l'aggiornamento del personale

Si è già ripresa nel corso del 2023 e si incentiveranno nel triennio le 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 2023 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 2023 alla Giornata Mondiale dell'Osteoporosi, ed anche alla Giornata Mondiale dell'Alzheimer mediante organizzazione di un evento formativo accreditato ECM presso il Ministero della Salute.

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 partecipare 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 2024 e per gli esercizi successivi, 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, per l'intero triennio, 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 alla fine del mese di dicembre 2023 ed essendo in attesa di nuove definizioni regionali in materia si proporrà pure per un rinnovo per l'esercizio 2024 anche considerando la convenienza delle attuali condizioni di contratto.

Per il biennio successivo si dovranno valutare le ipotesi più convenienti per ASP anche inserite in una rete di servizi che si possono attivare d'intesa con le altre Strutture Sanitarie del territorio.

Nelle strutture si continuerà a monitorare il servizio al fine di garantire efficienza ed efficacia delle prestazioni. Nel corso dell'esercizio 2023 si è proceduto, tramite gara di durata triennale, all'assegnazione del servizio

sociosanitario 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 precedente contratto in essere già ampiamente scaduto.

Oltre a ciò, sempre nell'ottica di una valorizzazione delle risorse interne, si è data attuazione a quegli istituti contrattuali attivabili nell'esercizio 2023, 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 amministrate per dare modo ai Responsabili di servizio di proporre in termini adeguati già per il 2023 e comunque per l'intero triennio, anche considerando l'esperienza effettuata ed i miglioramenti apportabili.

Si è provveduto, nell'anno 2023 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 nel triennio quelle priorità di assunzione secondo le possibilità offerte dalla ricognizione sul fabbisogno del personale approvata dal Consiglio con delibera 5 dicembre 2023 e nei limiti consentiti dalle vigenti normative oltre che dalle compatibilità economiche aziendali.

E' in corso di svolgimento una procedura concorsuale per n. 3 O.S.S. che entreranno quindi in servizio già nel 2024 consolidando, auspicabilmente, le posizioni a compendio di quelle infermieristiche.

Nel triennio 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.

Si completerà, pure, il ciclo di formazione obbligatoria in materia di sicurezza per la gran parte effettuato nel corso del 2023.

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 triennio stabilire risorse per il mantenimento di un servizio di Guardia Medica notturna con soggetti esterni e ciò in modo parziale per la RSA Francesco Pertusati dove insisterà pure un servizio di reperibilità e totale, per l'IDR S. Margherita.

Si continuerà nel lavoro di supporto con 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 2023, 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

Nel triennio si verificherà un aumento dei ricavi sulla base del superamento dell'emergenza epidemiologica e pur avendo sostanzialmente confermato il livello delle rette di pertinenza delle varie U.d.O. nello stesso importo determinato per l'esercizio 2024.

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, nel triennio, 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 con particolare riferimento a quelli a compendio dell'assistenza ed ottimizzando le risorse da impiegarsi. 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 professionali 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 triennio, 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, del CUP 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 sia sotto il profilo dei ricavi che dell'offerta, che 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 è in scadenza per la fine del 2024.

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 superiore a quello ottenuto nell'anno 2023 e poi in aumento nei due esercizi successivi.

Si manterrà attivato, inoltre, 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 triennio 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.

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 inquadrate 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 e, nello specifico, sul riordino e sulla collocazione nella rete sociosanitaria.

Si dovranno definire le nuove dimensioni giuridico-istituzionale delle ASP all'interno della rete sociosanitaria delle ASP.

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.

Da ultimo si vuole citare il progetto Trustinaeaging presentato da un raggruppamento che vede come capofila l'Università degli Studi di Pavia per la realizzazione di alloggi per persone in condizioni di autosufficienza ma con difficoltà connesse all'età o a condizioni di fragilità.

Ove vi fossero le condizioni e si raggiungessero i dovuti accordi si potranno avviare i lavori su strutture di proprietà di ASP per la realizzazione di alloggi per 19 persone la cui gestione sarebbe poi di pertinenza ASP

h) Qualificazione ed adeguamento della gamma dei servizi erogati

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

Per quanto riguarda la posizione di ASP e dei servizi di pertinenza si ritiene possano avere una valenza strategica al fine di acquisire l'obiettivo di rafforzare la Medicina territoriale decongestionando le Strutture ospedaliere in particolare da prestazioni che possano trovare risposta e sviluppo in altro presidio.

Sotto il profilo dell'adeguamento delle risposte territoriali ai bisogni di sanità, particolarmente acute nell'ambito dell'emergenza pandemica, la realizzazione di nuovi servizi completerebbe la gamma delle risposte sociosanitarie presenti sul territorio cittadino, bilanciando così l'adeguatezza dell'intervento ospedaliero con un supporto per la fase successiva del tutto adeguato.

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 triennio di riferimento di rispondere ancora con efficacia alle richieste di ospitalità che ad oggi, unitamente alla RSA Pertusati sono n 95 in lista d'attesa.

Anche per quanto concerne i servizi di pertinenza dell'IDR Santa Margherita si vuole considerare come per tutto l'anno sia stata costante una pressione dalle strutture ospedaliere e dal domicilio con almeno 60 domande costantemente

presenti agli Uffici con un tasso di occupazione che si è mantenuto nei livelli massimi gestibili.

Nel triennio saranno monitorati ulteriormente i lavori nel settore dell'impiantistica che dovranno garantire economicità gestionale e qualità di servizio nella consapevolezza di una possibile maggiore incidenza dei costi dell'energia e dell'esigenza di rispetto dell'ambiente. Sotto questo aspetto si è predisposta una gara per mettere a disposizione ogni superficie utile al fine di poter produrre energia da fonti rinnovabili, ad esempio tramite pannelli fotovoltaici, e ciò senza gravare l'Ente né di spese progettuali, né di spese di realizzazione, né di spese di manutenzione. Il vantaggio immediato sarebbe quello di utilizzare direttamente l'energia prodotta ad un prezzo che si dovrebbe fissare in sede di gara che sarebbe assegnata a chi proporrà le soluzioni più convenienti per ASP oppure ottenendo una percentuale di energia rispetto a quella prodotta a titolo gratuito.

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 2023.

Si è avviato un progetto unitamente alla IRCCS Mondino e al Consorzio Domicare per la presa in carico, con attività di formazione, informazione, supporto e indicazione sui servizi più appropriati da fornire a soggetti affetti da patologie dementigene, in particolare Alzheimer, residenti nella Provincia di Pavia. Il Progetto è finanziato dalla Fondazione CARIPOLO e vede come capofila l'IRCCS Mondino ma avrà sede, con un ufficio appositamente dedicato, presso l'IDR Santa Margherita sviluppandosi nell'ambito dell'intero triennio.

i) Gestione di attività a prevalente contenuto sanitario

Si pone per il 2024 e per gli esercizi successivi l'obiettivo di potenziare l'attuale frequentazione dei servizi ambulatoriali e di ciclo diurno continuo. In particolare, per quanto riguarda gli ambulatori di specialistica dovranno rispondere alle esigenze di riduzione delle liste di attesa secondo i metodi e le procedure fissate da Regione Lombardia.

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 il triennio di riferimento per i servizi di ricovero

residenziali e da Centro Diurno. 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 iniziali dell'esercizio 2023.

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 il triennio di riferimento 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, dei soggetti assegnatari di servizi esternalizzati e per l'inflazione ancora a livelli preoccupanti; dovranno trovare il pareggio con una migliore redditività dei servizi e una attenta analisi dell'impatto gestionale e della sostenibilità degli stessi. Dovrà essere affrontato in sede regionale il tema di un ormai improcrastinabile riconoscimento, sotto le forme che si riterranno più opportune dei maggiori costi che le ASP devono obbligatoriamente sostenere.

A questo proposito si è avviata in sede regionale, e si auspica la conclusione nel 2024, una verifica sul posizionamento delle ASP e dei servizi forniti dalle stesse nell'ambito del PNRR e ciò proprio al fine di ridefinire e riqualificare la rete extra ospedaliera rendendo più appropriata l'offerta e più sostenibile l'intero sistema stressato da un andamento demografico che vede un inesorabile incremento dei soggetti geriatrici in condizione di fragilità.

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 attivo per tutto l'esercizio 2023.

Si ritiene che si possa pienamente mantenere in attività nel corso del triennio con un volontariato di grande qualità che consente una effettiva qualificazione e completamento dei servizi erogati.

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 sono enunciate all'interno del Piano di Fabbisogno del personale che è stato approvato dal Consiglio di Indirizzo con del 5 dicembre 2023 come prevede la Legge Regionale, art. 10 punto 2 L.R. n° 1/2003, facendo ricorso alla programmazione triennale nel rispetto delle vigenti disposizioni di Legge e di contrattazione collettiva oltre che delle compatibilità economiche così come per i due anni successivi.

Nel triennio si prevede il mantenimento da parte della Regione Lombardia dell'esenzione del carico fiscale concernente l'IRAP come già accaduto per l'esercizio 2023 e precedenti, in coerenza rispetto alle reiterate osservazioni e richieste in proposito, a suo tempo, formulate dall'Associazione Regionale delle ASP.

Sempre nel triennio 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 dovranno offrire gli strumenti al Consiglio di Indirizzo affinché si 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 che gestisce per la parte prevalente le strutture e i servizi con lo strumento giuridico della Fondazione, né del settore sanitario regionale in senso stretto al quale è garantito il trasferimento di risorse adeguate al funzionamento. Si proseguirà nell'analisi sulle opportunità che si possono concretamente individuare al fine poi di poter avviare il dovuto confronto con le competenti Autorità, innanzi tutto regionali e

comunali, alle quali è affidato normativamente, previa consultazione con i soggetti interessati, ogni decisione in merito.

A questo proposito si cercherà di dare impulso all'Associazione regionale tra le ASP per definire con i Direttori Generali delle stesse le posizioni tecnico-amministrative più idonee al riposizionamento delle ASP nel sistema e poi con i Presidenti e i Consigli di Indirizzo per le valutazioni più propriamente politico-istituzionali.

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, 15 dicembre 2023

Il Direttore Generale
Avv. Maurizio Niuitta



