



A.S.P. ISTITUZIONI ASSISTENZIALI RIUNITE DI PAVIA

RELAZIONE SULLA GESTIONE – ESERCIZIO 2025 –

(art. 33 Regolamento Regionale n° 11/2003)

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

L'Azienda di Servizi alla Persona (A.S.P.) Istituzioni Assistenziali Riunite di Pavia – Ente con personalità giuridica pubblica – è stata istituita con effetto dal 1 Dicembre 2003 in forza del Decreto Regione Lombardia n. 19851 del 20/11/2003 (pubblicato sul B.U.R.L. Serie Ordinaria n. 49 del 1/12/2003), in attuazione delle disposizioni di cui alla Legge Regionale 13/02/2003, n. 1 (Riordino della disciplina delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza operanti in Lombardia) e del relativo Regolamento Regionale di attuazione 04/06/2003, n. 11.

In conformità a quanto disposto dagli artt. 2 e 3 (Attività e Scopi in Generale e Finalità nel campo dell'assistenza agli anziani ed ai disabili) del vigente Statuto, l'A.S.P. svolge attività nel settore socio-sanitario e sanitario, proponendosi di provvedere all'assistenza, cura e riabilitazione di persone non solo anziane ma in generale a non autosufficienti, di qualunque condizione e qualunque sia la causa della non autosufficienza (fisica, psichica e sensoriale). L'A.S.P. persegue le finalità statutarie in ambito prevalentemente regionale.

L'A.S.P. adempie alle finalità statutarie attraverso:

l'istituzione e la gestione di presidi a carattere riabilitativo, di Residenze Sanitarie Assistenziali, strutture Protette, e, in genere di ogni altra struttura o servizio utile per rispondere ai bisogni delle persone anziane autosufficienti, parzialmente o totalmente non autosufficienti o persone, comunque, disabili;

l'organizzazione e l'erogazione di servizi e prestazioni di ricovero pieno, di ricovero diurno, di carattere ambulatoriale e domiciliare, sia di carattere sanitario che sociale.

Andamento della gestione

Andamento generale delle attività istituzionali

Con l'emanazione del Decreto Regione Lombardia n. 19851 del 20/11/2003 (pubblicato sul BU.R.L. Serie Ordinaria n. 49 del 1/12/2003) si è formalmente conclusa la procedura di trasformazione e di contestuale fusione delle ex II.PP.A.B. denominate "Casa di Riposo Francesco Pertusati", "Centro Polivalente Gerolamo Emiliani", "Istituto di Assistenza e Cura S. Margherita" e "Fondazione Peppino Franchi Maggi" di Pavia, già amministrate congiuntamente dal Consiglio di Amministrazione delle Istituzioni Assistenziali Riunite di Pavia, nell'Azienda di Servizi alla Persona denominata "Azienda di Servizi alla Persona Istituzioni Assistenziali Riunite di Pavia" ai sensi della Legge Regionale n. 1/2003 e del Regolamento Regionale di attuazione n. 11/2003.

L'anno 2025 rappresenta il ventiduesimo esercizio economico-finanziario dell'A.S.P. Azienda di Servizi alla Persona Istituzioni Assistenziali Riunite di Pavia che ha, conseguentemente, assunto la titolarità gestionale in luogo delle sopramenzionate II.PP. A e B.

In questo esercizio si è registrato un aumento delle spese per il personale complessivamente inteso con dipendenti, libero professionisti e soggetti esterni assegnatari di parte dei servizi socio-sanitari ed igiene ambientale. Infatti con riferimento sia al personale dipendente che ai soggetti esterni assegnatari di parte dei servizi si deve considerare il fisiologico aumento previsto dai contratti di lavoro che per i privati ha pure significato un incremento non ordinario con la finalità di far recuperare ai lavoratori il potere di acquisto eroso dalla spinta inflazionistica che ha contraddistinto ancora il 2024 che il 2025. Per quel che riguarda invece i libero professionisti si registra la difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro di determinate figure professionali quali infermieri, terapisti della riabilitazione ed altre che determina fisiologiche richieste di aumento dei corrispettivi. Si ribadisce quanto già menzionato nel corso dei precedenti esercizi e cioè che i costi relativi al personale rappresentano una criticità che deve essere riportata anche nelle dovute sedi istituzionali se non altro per rappresentare l'esigenza di adeguamento dei ricavi da prestazioni coerenti con la dinamica dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro per i dipendenti di ASP come per quelli dei soggetti esterni assegnatari di parte dei servizi di pertinenza, che per una legislazione sociale che tende ad aumentare il livello di protezione, i conseguenti costi, nel caso delle ASP, restano comunque completamente a carico dei bilanci e debbono pertanto trovare giusta, ma sempre più difficoltosa, compatibilità con il principio dell'equilibrio economico-gestionale.

Anche nel 2025 incidono ancora in aumento i costi delle forniture energetiche (pur avendo superato il picco speculativo del 2022) ed il tasso di inflazione applicato in modo piuttosto uniforme sulle forniture in generale. A questo proposito si annota di come le richieste da parte dei fornitori di un aumento dei corrispettivi a fronte di uno straordinario aumento dei costi continua ad essere accolto, se pur parzialmente, con disponibilità comunque a rivedere altri parametri contrattuali e ciò nella considerazione che le difficoltà economiche

siano di carattere generale e che trovano tutela per non incidere sul sinallagma contrattuale sia nelle costanti decisioni della giurisprudenza di merito che in autorevoli pareri delle Corti superiori.

Con riferimento esclusivo al lavoro dipendente si registra, quindi, un aumento rispetto all'esercizio precedente. I costi nell'anno 2025 sono pari ad euro 11.634.832,08 rispetto ad euro €10.918.893,21 del 2024, poi ulteriormente incrementati dalle spese per soggetti terzi assegnatari di parte dei servizi socio-sanitari in aumento da 11.630.313,59 euro nel 2024 a 11.659.290,87 nel 2025. Se i costi per il personale dipendente hanno avuto un deciso aumento nel 2025, si prospetta un aumento molto più contenuto nel 2026, avendo assorbito nell'anno precedente i maggiori costi di rinnovo contrattuale. Viceversa mentre nel 2025 l'aumento dei costi dei soggetti assegnatari di parte dei Servizi socio-sanitari ha inciso in modo limitato si ripercuoterà nell'esercizio 2026 l'importante incidenza dei rinnovi anche di tali contratti.

L'Istituto di Riabilitazione extra-ospedaliero (I.D.R.) ex art. 26 Legge n. 833/1978 Istituto di Assistenza e di Cura S. Margherita per il particolare tipo di prestazioni riabilitative erogate, soddisfa un bacino di utenza che copre l'intera Provincia di Pavia e, in qualche caso, anche oltre, pur sempre nell'ambito regionale. Offre prestazioni in regime di ricovero residenziale, ricovero diurno, in regime ambulatoriale e a far tempo dal 1° agosto 2012 anche di mantenimento con costi sostenuti dall'Ospite limitatamente a 25 posti letto.

Nel 2025 si è mantenuto un corretto adempimento degli obblighi di cui alla Dgr. 19883 del 16 dicembre 2004, sul riordino degli Istituti di Riabilitazione, che ha ridisegnato la distribuzione della degenza, articolata nei 3 blocchi strutturali dell'edificio come segue:

- 18 posti letto in regime di ricovero ordinario in area di riabilitazione specialistica retribuiti mediante il sistema di classificazione dei DRG riabilitativi;
- 156 posti letto in regime di ricovero ordinario in area generale e geriatrica;
- 18 posti letto in regime di ricovero ordinario in area di riabilitazione di mantenimento e di reinserimento;
- 15 posti in regime di ricovero diurno continuo;
- 28.780 prestazioni di riabilitazione in regime ambulatoriale
- 19 posti letto di mantenimento finanziati a seguito di un Progetto assentito e poi consolidato dalla Regione nell'ambito del ricovero per Cure Intermedie;
- 25 posti letto autorizzati, accreditati ma non finanziati dal SSR e quindi a pagamento diretto da parte dell'ospite che in ogni caso mantiene il diritto al MMG e alle prestazioni di farmaceutica.

A far tempo dal 1 maggio 2015 i 19 letti, di cui al progetto prima indicato sono stati consolidati come unità d'offerta per le cure intermedie prevedendo una tariffa, dal 2023, pari ad € 123,00 giornaliera.

Nel corso del 2025 la gestione sia in termini di prestazioni sanitarie che in termini di organizzazione amministrativa e di debito informativo è stata caratterizzata da efficienza operativa che ha comportato migliori condizioni organizzative tese a garantire una adeguatezza prestazionale con sostanziale saturazione della capacità ricettiva.

Al di fuori dei posti letto sopra citati vi è l'accreditamento per il servizio Hospice, in forza del decreto autorizzativo n° 541/599 del 24/12/2004, di 10 posti letto oltre a 10 accompagnatori,

riservati a ospiti terminali che ha mantenuto nel corso del 2024 un tasso di saturazione pari al 92% circa con ricavi per Euro 927.982,70.

Nel corso del 2025 si sono consolidati n. 2 progetti: Ricor-Dare e ITACA entrambi con un obiettivo comune e cioè quello di garantire continuità assistenziale e presa in carico dell'utenza fragile.

Il progetto **Ricor-dare** è svolto da ASP con il coordinamento dell'IRCCS Mondino quale ente capofila ed in collaborazione col Consorzio Privata Assistenza quale partner operativo ed ha l'obiettivo di integrare competenze e strutture per offrire risposte ai bisogni della cittadinanza e integrare percorsi sanitari, socio-sanitari, sociali implementando una Rete Integrata per la presa in carico e l'erogazione dei servizi sanitari, socio-sanitari e sociali mettendo in connessione gli enti del territorio che si prendono cura di anziani affetti da patologie dementigene.

Il Progetto triennale iniziato nel 2024 vedrà la conclusione nel luglio 2026 ed è cofinanziato da Fondazione Cariplo nell'ambito del bando "Welfare in Ageing". Ad ASP è attribuito, nel triennio un budget pari ad € 156.988,00 comprensivo di cofinanziamento pari ad € 46.200,00 corrispondente alle spese del personale strutturato.

Il Progetto ITACA, voluto ed ideato da ASP e gestito con la collaborazione del Consorzio Privata Assistenza nasce con lo scopo ben preciso di prendere in carico gli utenti del S. Margherita alla loro dimissione. *Nel delicato momento del rientro a domicilio, dopo un medio/lungo periodo di ricovero in struttura, l'utente e la famiglia possono ricevere un servizio di supporto presso la propria abitazione con un monitoraggio socio-sanitario e con la possibilità di raccordo più immediato con gli specialisti della struttura dimettente. Trattasi di un modello evoluto che risponde alla necessità di rafforzare le sinergie tra le strutture sanitarie, i servizi territoriali e le cure domiciliari, prendendo come riferimento il DM 77/2022 che definisce nuovi modelli e standard per l'assistenza sanitaria territoriale, riorganizzando i servizi per renderli più integrati, continui e vicini ai cittadini.*

La presa in carico è attivata da un infermiere esperto di assistenza domiciliare, che amplia le proprie competenze diventando Care Manager Territoriale ovvero riferimento per la famiglia sui servizi territoriali disponibili, favorendone l'accesso e il loro utilizzo e integrazione con il Medico di Medicina Generale e gli altri referenti del territorio (es. assistenti sociali, CPS, centri diurni, servizi specialistici ambulatoriali). In sintesi si prefigge di:

- Garantire la continuità di dialogo tra la struttura e il domicilio nel periodo post dimissione
- Permettere la continuità di cura e dare risposte a eventuali bisogni socio sanitari e preoccupazioni che emergono nel rientro a domicilio
- Fornire alle famiglie indicazioni e supporto per sviluppare autonomia nelle decisioni sanitarie e per conoscere la rete di supporto territoriale.
- Disponibilità di ricoveri di breve periodo con rapida presa in carico

La realizzazione del Progetto è garantita dal finanziamento della Fondazione Banca del Monte di Lombardia, pari ad € 50.000,00 a copertura delle spese sostenute. Si è comunque provveduto a richiedere proroga, in virtù degli esiti positivi del progetto stesso, ottenendo per il 2026 un ulteriore finanziamento per € 75.000,00.

L'attivazione del nuovo sistema organizzativo e di retribuzione ha avuto avvio con la sottoscrizione del contratto, con l'ATS di Pavia, il 6 settembre 2006. Nell'anno 2025 si sono ricavate prestazioni per i posti letto di riabilitazione del Santa Margherita e dei Servizi Ambulatoriali connessi pari ad euro € 12.524.942,00 che nel 2024 assommavano ad € 12.598.062,00.

Alla produzione indicata si deve aggiungere il ricavato dal reparto in solvenza la cui attività nel 2025 ha portato ad introiti pari ad **€ 657.000,00 circa (nel 2024 i ricavi sommano ad euro 644.000,00 circa)**.

Per quanto concerne il reparto di cure intermedie i ricavi sono stati pari ad Euro 833.325,00 in aumento rispetto all'anno precedente dove si è registrato un valore pari ad Euro 750.669,00.

Da ultimo l'attività da Centro Diurno Integrato per 30 ospiti, particolarmente dedicato agli affetti da patologia di Alzheimer, ha registrato ricavi pari ad € 112.108,92. Nel corso dell'esercizio si è raggiunto un tasso di occupazione medio del 30% per un totale di circa 2.000 presenze, dato questo che per il 2026 può essere migliorato con una serie di azioni che vedono il CDI componente essenziale di un progetto assistenziale completo da offrire all'utenza.

Si vuole notare di come in modo analogo rispetto al 2024 si sia registrata un'attività adeguata per ogni Unità di Offerta pure nell'esercizio di interesse. In più l'indicazione Regionale di autorizzare un contratto di filiera per le Unità di Offerta di pertinenza di ASP, ha comportato una saturazione, nella produzione, con conseguimento di attività la cui produzione supera il budget complessivamente assegnato, facendo registrare quindi un aumento di introiti rispetto all'atteso poiché Regione Lombardia anche nel 2025 ha riconosciuto e corrisposto quanto prodotto al di là del budget inizialmente stabilito. I posti letto accreditati ma non contrattualizzati e quindi con rette completamente a carico degli utenti hanno visto un aumento considerevole della produzione e quindi dell'equilibrio tra costi e ricavi.

Statistiche sull'utenza

Gli utenti ricoverati in regime residenziale assommano ad un totale nell'anno di 1709 (1386 nel 2024) con una degenza media di 54 giorni.

Provengono per circa l'87% dalla Provincia di Pavia e per l'12% extra Provincia e per l'1% da altre ATS Lombarde.

Il ricovero al S. Margherita avviene per il 50 % circa da trasferimenti ospedalieri per acuti, mentre il rimanente 50 % dal domicilio (lo stesso nel 2024), a seguito di richiesta di ricovero con impegnativa predisposta dal Medico di Medicina Generale.

Il budget discusso con la locale A.T.S. e stanziato per l'anno 2025 per l'area residenziale, di cui sopra ha visto poi il riconoscimento di prestazioni superiori al budget fissato; in sostanza, come prima detto, è stato riconosciuto ciò che si è prodotto. Le rette pagate in proprio degli Ospiti o da chi tenuto per legge che per il 2025 si sono registrate in aumento rispetto al 2024, oltre che per l'aumento di retta anche per l'impegno profuso dai responsabili dei vari servizi coordinando al meglio le fasi di dimissioni dall'IDR Santa Margherita con il possibile ingresso nelle RSA. L'impegno per l'anno 2026 dovrà essere quello di una organizzazione che permetta di rendere coerenti i costi rispetto ai ricavi ottenibili e raggiungere per quanto possibile ancora i maggiori tassi di saturazione dei posti disponibili.

Inoltre la questione non rinviabile, per evidenti motivi di piena legittimità della richiesta, è la previsione di ottenere il riconoscimento dei maggiori costi sostenuti e da sostenersi ancora più nei prossimi esercizi a motivo dei rinnovi di contratto. Anche per i Dirigenti Amministrativi si rinnovato il contratto come per il i Dipendenti del comparto ed è già in fase di contrattazione il triennio successivo che decorre dal 1° gennaio 2025.

La situazione dovrà essere affrontata, quindi, sia cercando di incrementare il fronte delle entrate che razionalizzando l'impiego del personale con i relativi costi in aumento e al momento non compatibili rispetto al principio che vuole per le ASP mantenuto il pareggio di bilancio.

Analizzando i ricoveri avvenuti nel periodo in esame, le classi di patologie più frequenti sono state quelle appresso specificate:

| Principale patologia | N° | % sul totale |
|-------------------------|-----|--------------|
| Cardiologiche/vascolari | 119 | 7,0 |
| Traumatologiche/Reum. | 780 | 45,6 |
| Neurodegenerative | 396 | 23,2 |
| Neurovascolari | 94 | 5,5 |
| Neoplastiche | 165 | 9,6 |
| Internistiche/Endocr. | 78 | 4,6 |
| Pneumologiche/ORL | 77 | 4,5 |

A fine anno, le ore lavorate dal personale dipendente in servizio e da quello libero professionale, hanno ampiamente superato le esigenze di standard prima richiamate, come si evince dalla tabella sotto riportata:

| TOTALI 2025 | | |
|---|--|---------------|
| Santa Margherita | | |
| Gruppo | Qualifica | Ore |
| Ass Sociale | ASSISTENTE SOCIALE | 870 |
| Personale Tecnico riabilitativo | COLLAB.PROF.SAN.-TEC.SAN.RADIOL.MEDICA | 1.904 |
| | DIETISTA | 5.894 |
| | TERAPISTA OCCUPAZIONALE | 3.706 |
| | EDUCATORE | 1.130 |
| Subtot Personale Tecnico Riabilitativo | | 13.504 |
| | FISIOTERAPISTA | 45.203 |
| Personale Medico | MEDICO SPECIALIZZANDO | 8.715 |
| | MEDICO NEUROLOGO | 902 |

| | | |
|----------------------------|--|----------------|
| | MEDICO GERIATRA | 21.664 |
| | DIRIG.MEDICO ESP.NUTRIZ. | 1.250 |
| | MEDICO FISIATRA | 3.302 |
| | DIRIGENTE MEDICO.-DIRIG.MEDICA Totale | 35.833 |
| Psicologo | PSICOLOGA | 222 |
| OSS/ASA/OTA | OPERATORE SOCIO SANITARIO (OSS) dip | 163.845 |
| | OPERATORE SOCIO SANITARIO (OSS) coop. | 1.395 |
| | AUSIL.SPEC.TO-REPARTI ASSISTENZA | 2.204 |
| Sub tot OSS/OTA/ASA | | 167.444 |
| INFERMIERI | INFERMIERE PROF.LE dip | 97.490 |
| | INFERMIERE PROF. coop | 644 |
| Sub tot INFERMIERI | | 98.134 |
| TOTALE ORE EROGATE | | 314.915 |

Il totale delle ore erogate è quindi nettamente superiore a quelle contrattualmente stabilite, pari ad 228.917 ore, ricomprendendo nelle ore erogate anche quelle per i servizi ambulatoriali.

Le prestazioni ambulatoriali, accreditate presso il SSR, sono le seguenti:

- Ambulatorio di Riabilitazione con annessa palestra in Viale Matteotti presso RSA Pertusati
- Ambulatorio di Riabilitazione con annessa palestra e, vasche per la riabilitazione in acqua, presso l'Istituto di Cura "S. Margherita"
- Ambulatori di Diabetologia, Geriatria ed Endocrinologia ed UVMD per le certificazioni necessarie alle richieste di invalidità presso l'Istituto "S. Margherita"
- CDCD presso il "S. Margherita" .

Gli accreditamenti degli ambulatori presso la sede dell'Istituto di Cura "S. Margherita" e in Viale Matteotti sono stati finanziati nel 2025 dalla locale ATS con una somma pari ad € 542.143 oltre i ricavi da compartecipazione, in misura pari ad € 95.932,44

Pur tenendo presente che le disposizioni regionali in materia di prestazioni specialistiche e diagnostiche ambulatoriali erogate dalle Strutture accreditate non consentono di ampliare l'offerta di prestazioni con l'attivazione di nuove specialità, va sottolineato l'impegno dell'A.S.P. nel garantire un servizio che riveste sicuramente primaria importanza per la collettività locale e per i Comuni limitrofi. Sempre a livello ambulatoriale si è avuta attenzione per la riduzione delle liste di attesa in tempi ragionevoli e comunque coerenti con le indicazioni regionali.

Complessivamente nell'anno 2025 sono state effettuate le seguenti prestazioni:

- *visite ambulatoriali* (geriatria, fisiatria, endocrinologia e diabetologia, UVMD) n° 8340 (nel 2024 erano n. 8.916);
- *interventi di fisioterapia* n.10.672 presso la palestra di V.le Matteotti (nel 2024 erano n.10.543);

Si fa presente l'ottimo risultato conseguito considerando che dal 1° gennaio 2025 non è più attivo il servizio di Laboratorio di Analisi, precedentemente accreditato e contrattualizzato la cui produzione era tradizionalmente superiore ad € 150.000,00 in ragione annua.

L' Azienda ha consolidato il servizio di "RSA Aperta" e quello di assistenza domiciliare Voucher con prestazioni fisioterapiche, infermieristiche e socio – assistenziali con prestazioni complessivamente pari ad € 810.239 con riferimento al servizio di RSA Aperta in aumento rispetto al 2024 ove si registravano entrate pari ad euro 612.925,50 ; mentre per quanto riguarda l'assistenza domiciliare tramite voucher l'introito per l'esercizio di riferimento è stato pari ad Euro 181.124,73 in aumento rispetto all'esercizio precedente ove si sono registrate entrate pari ad € 145.256,21.

La Residenza Sanitaria Assistenziale (R.S.A.) Francesco Pertusati è autorizzata al funzionamento con decreto n°69/V2000 del 9/11/2000 rilasciato dalla Provincia di Pavia per complessivi

- n. 246 posti letto per non autosufficienti di cui:
- Nucleo da 8 pl dedicato agli Stati vegetativi
- n. 238 accreditati presso il SSR
- n. 8 in regime di solvenza
- n. 12 posti in regime semiresidenziale per il Centro Diurno Integrato
- 10 posti in Appartamenti Protetti per Anziani

I 238 posti letto per non autosufficienti ricomprendono i 20 posti dedicati al Nucleo Alzheimer.

I ricavi sono stati complessivamente pari ad **Euro 10.530.446,45** con € 5.132.960,0 da corrispettivi ATS. Nel 2024 gli importi si fissarono in complessivi € 10.165.926,00 di cui 5.078.533,00 da privati e 4.884.686,00 da ATS, oltre a contributi dei Comuni pari ad € 202.686,00 nel 2024 ed € 176.063,00 per il 2025.

L'ala del corpo centrale dedicata in precedenza ad Uffici Amministrativi occupa i nuovi 8 posti letto accreditati ma non finanziati, per ospiti non autosufficienti. Perciò la situazione attuale prevede l'autorizzazione definitiva per 246 posti letto ed un accreditamento con contrattualizzazione per 238 posti.

Sulla base degli indirizzi contenuti nel Piano Socio-Sanitario Regionale, la Struttura R.S.A. fornisce risposte assistenziali alle esigenze espresse dagli utenti che non possono trovare soddisfacimento mediante forme di assistenza alternativa al ricovero (ADI, Voucher, Rsa

Aperta, CDI), dando prioritaria risposta ai bisogni espressi sulla base della maggior gravità delle condizioni di salute dell'utente, inserendo in struttura prioritariamente utenti di maggiore peso assistenziale, sulla base dei seguenti ulteriori criteri di priorità e modalità di gestione della lista di attesa stabiliti dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 Settembre 1999:

- priorità d'ingresso garantita ai residenti nel Comune di Pavia ove ha sede l'A.S.P. (in conformità a quanto disposto dal lascito testamentario del fondatore della RSA Mons. Francesco Pertusati);
- compatibilità del soggetto richiedente con il resto dell'utenza di nucleo/reparto, specie in ordine alla sussistenza di patologie psichiche e/o comportamentali;
- eventuali condizioni socio-familiari particolarmente gravi che possono determinare una particolare urgenza di ricovero, se esplicitamente segnalate dal Comune di residenza dell'utente.

È assicurata parità di trattamento per gli utenti provenienti da altre ATS lombarde.

Statistiche sull'utenza

Nel 2025 in RSA si sono verificati 103 accoglimenti e 107 dimissioni.

La DGR 1513/23 divenuta esecutiva nel corso del 2024 ha individuato parametri utili a riconoscere ospiti di RSA con maggiori complessità assistenziali, differenziandoli così nell'ambito delle stesse classi SOSIA, mediante l'acronimo ICA (Indice di complessità assistenziale) in virtù del quale Regione riconosce un contributo economico maggiorato. Segue la situazione per classe degli ospiti al 31/12 degli ultimi sei anni a confronto e con le specifiche classi ICA individuate nel corso del 2025:

| | Anno 2020 | | Anno 2021 | | Anno 2022 | | Anno 2023 | | Anno 2024 | | Anno 2025 | |
|-----------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|--------------|--------------|
| Tipologia | N° | % sul totale | N° | % sul totale | N° | % sul totale | N° | % sul totale | N° | % sul totale | N° | % sul totale |
| M1C1S1 | 126 | 59,4 | 140 | 59,07 | 157 | 66,5 | 128 | 55,0 | 146 | 63,20 | 2 ICA:175 | 71,42 |
| M1C1S2 | 2 | 4,24 | 7 | 2,95 | 6 | 8,5 | 8 | 3,0 | 1 | 0,43 | 0 ICA: 2 | 0,4 |
| M1C2S1 | 47 | 22,17 | 44 | 18,56 | 29 | 12,2 | 38 | 16 | 29 | 12,55 | 18 ICA: 3 | 8,57 |
| M1C2S2 | 4 | 8,48 | 5 | 2,1 | 6 | 2,5 | 7 | 3 | 2 | 0,87 | 4 ICA:0 | 1,63 |
| M2C1S1 | 3 | 6,36 | 3 | 1,26 | 1 | 0,4 | 1 | 0,4 | 4 | 1,73 | 0 ICA: 9 | 6,2 |
| M2C1S2 | 2 | 4,24 | 3 | 1,26 | 3 | 1,2 | 5 | 2 | 10 | 4,33 | 0 ICA: 1 | 0,4 |
| M2C2S1 | 4 | 8,48 | 8 | 3,37 | 9 | 3,8 | 15 | 6 | 7 | 3,03 | 4 | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------------|------|-------------|------|----|------------|------------|-----|------------|------|--------------|------|
| | | | | | | | | | | | ICA: 0 | 1.63 |
| M2C2S 2 | 2 | 4.24 | 3 | 1,26 | 5 | 2,11 | 9 | 4 | 11 | 4.76 | 1 ICA: 0 | 0.4 |
| ALZ | 17 | 8,01 | 21 | 8,86 | 20 | 8,4 | 20 | 9 | 20 | 8.66 | 5 ICA: 15 | 8.16 |
| SV | 3 | 6.36 | 3 | 1,26 | 1 | 0,4 | 1 | 0.4 | 1 | 0.43 | 1 | 0.4 |
| TOTAL E | 212 | | 237* | | | 236 | 232 | | 231 | | 245 | |

Presso il CDI nell'anno in corso sono stati accolti 3 utenti e 2 sono stati dimessi

I ricavi assommano ad euro **26.710,00** circa in diminuzione rispetto ai **52.313,50 euro** del 2024 e dovendosi perciò provvedere ad attivare una serie di azioni che permettano l'incremento del numero degli utenti di tale servizio con un miglioramento dei risultati economico-gestionali.

Gli APA hanno prodotto ricavi pari ad € **61.534,00** rispetto agli 81.556.00 euro del 2024..

Considerando che nel 2019 la RSA F. Pertusati ha convertito i 4 posti letto ad utenti in condizione patologica di Stato Vegetativo a 5 posti di Nucleo dedicato, le prestazioni assistenziali da erogare a tutti gli ospiti della RSA sono tornate ai 901 minuti/settimana/ospite mentre sono passate a 1.500 minuti/settimana/ospite quelli da erogare nel Nucleo.

Comunque, le diverse categorie professionali impiegate nella RSA Francesco Pertusati, hanno ampiamente superato i minuti di standard assistenziali richiesti dalla DGR 12618/2003, per 246 ospiti, comprendendo quindi anche i solventi,

| Pertusati | Totale erogate |
|------------------|-----------------------|
| Ass Sociale | 325 |
| Dietista | 148 |
| Fisio+ Masso | 5528 |
| IP | 34.693 |
| Medico | 7803.00 |
| OSS/ASA | 208.694,42 |
| Psico | 289 |
| Anim/Educ | 4085 |
| TOTALE | 272.675,74 |

Pure per la RSA Pertusati le ore erogate sono decisamente superiori a quelle stabilite dallo standard contrattuale e cioè 202.094,5 e questo è di attenzione alla qualità dei servizi erogati e alle esigenze degli ospiti.

La Residenza Sanitaria Assistenziale (R.S.A.) Santa Croce è stata attivata il 13 Settembre 2012 con il dovuto atto autorizzativo e di accreditamento (però non contrattualizzate).

I posti letto sono 42, tutti dedicati ad ospiti con un grado di non autosufficienza media/bassa e sono stati ricavati in seguito alla ristrutturazione dell'ex Reparto Albergo adiacente alla RSA F. Pertusati, in viale Matteotti.

Anche la RSA S. Croce, fornisce risposte assistenziali alle esigenze espresse dagli utenti che non possono trovare soddisfacimento mediante forme di assistenza alternativa al ricovero (ADI, Voucher, CDI, RSA Aperta), sulla base degli indirizzi contenuti nel Piano Socio-Sanitario Regionale, ma non essendo i posti letto contrattualizzati presso il SSR, è prevista una compartecipazione maggiore alla retta da parte degli utenti, rispetto alla RSA F. Pertusati, ed inoltre, l'assistenza sanitaria, rimane a carico del Medico di Medicina Generale curante.

La soddisfazione della domanda avviene mediante criteri di evidenza pubblica basati essenzialmente sulla data di presentazione della domanda e sulla compatibilità del soggetto richiedente con il resto dell'utenza di nucleo/reparto, specie in ordine alla sussistenza di patologie psichiche e/o comportamentali;

I ricoveri nella RSA S. Croce, non sono sostanzialmente vincolati alla residenzialità nel territorio pavese del richiedente anche se la residenza in comune di Pavia costituisce, come prima detto pure per la RSA Pertusati, elemento preferenziale.

I ricavi nel 2025 sono stati pari ad Euro 1.102.557,00 rispetto a Euro 1.073.075,00 del 2024.

Statistiche sull'utenza

Le prestazioni assistenziali erogate nella RSA S. Croce, nell'anno 2025 dalle diverse categorie professionali impiegate, hanno superato i 901' di standard assistenziali richiesti dalla DGR 12618/2003, per 42 ospiti,

Ore erogate nel 2025 RSA S. CROCE

| S. CROCE | Totale erogate |
|-----------------|-----------------------|
| Fisio+ Masso | 1591 |
| IP | 8.950 |
| Medico | 2.400 |

| | |
|---------------|---------------|
| OSS | 48.175.25 |
| Anim/Educ | 905 |
| TOTALE | 61.116 |

A fronte del tasso di occupazione del 2025, pari al 100% si sono registrati n° 21 accoglimenti e n° 21 dimissioni.

Il “**Centro Polivalente Gerolamo Emiliani**” è una Residenza Sanitaria per Disabili, autorizzata al funzionamento ed accreditata con DGR n° 3932 del 23/03/2001.

L'Ente ha sviluppato nel corso della sua storia, dall'origine ad oggi, attività istituzionali diverse e ciò in rapporto alle esigenze sociali che sono radicalmente mutate nel contesto pavese. Si origina dall'orfanotrofio maschile e femminile passando poi attraverso la fusione degli stessi nel “Convitto Pavese” e da ultimo cambiando denominazione in quella di “Centro Polivalente Gerolamo Emiliani” provvedendo quale suo fine principale - e secondo i proprio mezzi- all'erogazione di servizi in favore di portatori di handicap in particolare all'accoglimento, al mantenimento ed alla cura di persone disabili gravi, d'ambo i sessi, che risultino bisognevoli di tale specifica forma di assistenza. L'Ente ha realizzato la propria sede completandola nell'anno 2001 recependo pienamente gli standard dettati dalle disposizioni legislative o suggeriti dall'evoluzione tecnica.

I posti letto accreditati, in forza della DGR di cui sopra sono 30 completamente occupati da disabili fisici e psichici gravi.

I ricavi realizzati nell'anno 2025 sono stati pari ad **Euro 2.123.223,00** mentre nell'esercizio precedente erano fissati a € 2.010.972,05. I corrispettivi a carico del Servizio Sanitario Regionale sono stati completamente corrisposti per € 1.452.619,90 mentre nel 2024 sono stati 1.381.448,98 .

Statistiche sull'utenza

Nel 2025 presso la RSD sono stati effettuati 3 accoglimenti a fronte di 3 dimissioni.

Gli handicap degli ospiti sono principalmente gravi disabilità psico-sensoriali e fisiche. Essi sono principalmente originari dalla provincia di Pavia e arrivano alla RSD in seguito a dimissioni programmate dalla locale ATS territorialmente competente e concordate con il Responsabile medico del Centro G. Emiliani, da istituti di Riabilitazione regionali.

Gli standard delle prestazioni assistenziali richiesti dalle DGR 12620 e 14039 sono suddivisi sia per fascia professionale, come sotto riportato,

40% di personale ASA e OSS;

40% di personale appartenente alle figure professionali educative, riabilitative ed infermieristiche;

20% definito dalla struttura sulla base dei progetti individualizzati tra le figure professionali sopra indicate, con la concorrenza però anche del medico e dello psicologo (),

e che in base alla distribuzione delle Classe SIDI degli ospiti ricoverati in struttura che al 31 dicembre 2025 si presentava la seguente distribuzione:

Gerolamo Emiliani

| | |
|---|------------------|
| | TOT |
| erogate da ASP | 6.671,76 |
| erogate da cooperativa | 52.836,00 |
| Tot erogato | 59.507,76 |
| ORE per classe DA STD DA EROGARE al mese IN BASE ALLE REALI GG DI PRESENZA per classe: | |
| CL1 | 46.767,00 |
| CL2 | 10.548,16 |
| CL3 | 1.866,90 |
| CL4 | 260,26 |
| CL5 | 0,00 |
| SLA | |
| totale | 59.442,32 |

Nel 2025 le ore dovute da standard sono state superate dalle ore lavorate.

La Fondazione “Peppino Franchi Maggi” nasce dall'intento di onorare la memoria dell'ingegnere Peppino Franchi Maggi, caduto eroicamente per la Patria il 29 Settembre 1918. Lo scopo è stato quello di istituire borse di studio tramite la rendita annuale del patrimonio donato dal genitore dello scomparso ingegnere e costituito in fondazione di beneficenza intitolata al suo nome. La Fondazione è retta in corpo morale con R.D. 25/5/1919 ed amministrata e rappresentata dalle Opere Pie decentrate dall'ECA con R.D. 16/3/1939 e quindi successivamente dalle IIAARR. La gestione di detta fondazione era contabilizzata prima della costituzione dell'ASP all'interno del bilancio del Centro Polivalente Gerolamo Emiliani e ciò allo scopo di eliminare gli oneri concernenti la formazione del bilancio separato sproporzionato rispetto alla modesta entità delle entrate annuali di detta Fondazione e ciò come disposto con atto della Prefettura di Pavia il 25/6/1966. Nel corso del 2018 è stato richiesto all'Università degli Studi di Pavia di bandire l'assegnazione del premio di studio e ciò per commemorare il centenario della scomparsa dell'Ingegnere Peppino Franchi Maggi. La procedura si è completata con il conferimento del premio durante la celebrazione che l'Università dedica ai giovani ricercatori il 5 maggio 2020. Il premio è stato attribuito a giovane laureata della Facoltà di Medicina e Chirurgia su tesi attinente alle finalità istituzionali dell'ASP. Nel 2025 non vi sono stati accordi con l'Università per il conferimento del premio. Nel corrente esercizio, nell'ambito degli accordi con l'Università di Pavia, si potrà attivare nuovamente la procedura di conferimento della borsa di studio.

Adeguamento al GDPR (679/16) – Regolamento europeo

L'entrata in vigore del Regolamento Europeo per il Trattamento dei dati personali e sensibili (RE 679/16, GDPR), il 25 Maggio del 2018 ha determinato la partecipazione a corsi di preparazione e formazione di alcuni dirigenti e funzionari di ASP, al fine di intraprendere per

tempo tutte le iniziative volte all'adeguamento ai dettami previsti. Il regolamento Europeo (679/16).

Anche nel corso del 2025 si mantiene in vigore e si vigila sul sistema organizzativo gestionale Privacy, sospendendo il trattamento dei dati relativi al controllo del green pass ai sensi del DPCM 127/01. Quindi si è mantenuto il censimento delle banche dati sia cartacee che informatiche esistenti in ASP, il Registro dei Trattamenti previsto dall'Art. 30 del summenzionato GDPR ed il modello – organizzativo-procedurale per la gestione del sistema Privacy. Tale Registro dei trattamenti sostituisce integralmente il Documento Programmatico sulla sicurezza che ASP ha sempre allegato alla presente relazione nonostante il Decreto-Legge "Disposizioni urgenti in materia di semplificazione e sviluppo" del 03/02/2012, n.5, in attesa della piena adozione del nuovo regolamento europeo, avesse modificato l'art.34 e l'Allegato B del D.Lgs. 196/03, in materia di protezione dei dati personali, eliminandone l'obbligo di predisposizione e di aggiornamento.

Il registro dei trattamenti, come il DPS, costituisce traccia e base per l'analisi dei rischi, per la distribuzione dei compiti e delle responsabilità nell'ambito di ogni struttura e quindi non solo di quella preposta al trattamento dei dati stessi. L'elenco dei trattamenti dei dati personali contempla:

la distribuzione dei compiti e delle responsabilità nell'ambito delle strutture preposte al trattamento dei dati;

l'analisi dei rischi che incombono sui dati;

le misure da adottare per garantire l'integrità e la disponibilità dei dati, nonché la protezione delle aree e dei locali, rilevanti ai fini della loro custodia e accessibilità;

la descrizione dei criteri e delle modalità per il ripristino delle disponibilità dei dati in seguito a distruzione o danneggiamento;

la previsione di interventi formativi degli incaricati al trattamento, per renderli edotti dei rischi che incombono sui dati, delle misure disponibili per prevenire eventi dannosi, dei profili della disciplina sulla protezione dei dati personali più rilevanti in rapporto alle relative attività, così come riportato dal codice per il trattamento dei dati;

il regolamento informatico.

Nell'anno in esame, si è provveduto a migliorare la documentazione esistente aggiornandola e perfezionandola.

Tutto quanto sopra non prescinde, ma si interseca con gli adempimenti obbligatori determinati dall'entrata in vigore del D.L 138/24, cosiddetto decreto NIS, che riguarda la sicurezza informatica. Gli Uffici di ASP stanno adempiendo a tutte le scadenze obbligatorie per l'anno in corso, anche mediante il supporto di professionisti esterni per l'organizzazione dei corsi di formazione obbligatori per il personale, proprio in tema di comportamenti da attuare in caso di attacchi da Hackers informatici e, per la "gap Analisi" che sarà dirimente per l'individuazione di eventuali carenze nei sistemi di sicurezza alle quali si dovrà rimediare entro Ottobre 2026.

Sviluppo della domanda e andamento dell'offerta nell'ambito del bacino di utenza in cui opera l'A.S.P.

Il trasferimento nella nuova sede dell'Istituto di Riabilitazione S. Margherita nei primi mesi dell'anno 2004 (2-3 Aprile) continua a determinare una risposta adeguata all'incremento

della domanda di ricovero presso la suddetta struttura e si è mantenuto sugli stessi massimi livelli di saturazione anche nel 2025. L'attività di ricovero si svolge significativamente in collaborazione con il Sistema Ospedaliero Provinciale in particolare poi con il locale IRCCS "Policlinico S. Matteo" e pure con le altre strutture sanitarie Regione che possono utilizzare la piattaforma informatica per le richieste di ricovero di cui già si è detto in precedenza. Presso la RSA F. Pertusati, vi sono attualmente n° 315 nuove domande di ricovero e sono stati effettuati n. 103 accoglimenti.

Presso la RSA S. Croce al momento vi sono 4 domande di nuova ospitalità e sono stati effettuati n° 21 accoglimenti nel corso dell'esercizio.

Il ruolo dell'ASP si conferma particolarmente utile come erogatore di assistenza in favore di quei Pazienti affetti dalle principali patologie geriatriche di natura Neurodegenerativa, Ortopedica Traumatologica, Endocrinologica e Diabetologica, Nutrizionale e Dismetabolica e Cardiovascolare.

Comportamento delle strutture concorrenti

Nel contesto socio-economico generale e quindi anche a livello della provincia di Pavia si sta producendo una generale contrazione delle disponibilità all'ingresso e alla permanenza in RSA che porta nelle strutture all'aumento di posti letto non occupati da contrastare con un sempre più penetrante collegamento tra le Istituzioni e tra le stesse ed il territorio..

Nella zona del Pavese non ci sono altre strutture sostanzialmente concorrenti con l'IDR S. Margherita e con la RSD Gerolamo Emiliani.

Si pensi che, comunque, presso il Santa Margherita è giacente un numero significativo di domande. Ad oggi ad esempio sono n. 70 per i Reparti ordinari e n. 10 per il Reparto solventi che dimostra, pertanto, una rinnovata attrattività. Si registrano ad oggi 20 domande dal domicilio così come altre 50 sono presenti sulla piattaforma informatica denominata "Priamo" istituita nell'ambito dell'emergenza epidemiologica Covid-19 per meglio coordinare le strutture di cure intermedie con quelle ospedaliere in ambito regionale.

La situazione da monitorare è quella relativa alle dimissioni dovendosi registrare un aumento considerevole dei casi cosiddetti "sociali" che necessitano di procedure e cautele particolari.

Detti ricoveri quando raggiungono l' "oltre soglia" determinano una contrazione sul fronte dei ricavi che in particolare per l'esercizio 2026 dovrà essere limitata per quanto possibile proprio per riscontrare l'esigenza di rendere sempre più adeguate e sostenibili le prestazioni erogate.

Situazione sociale, politico e sindacale

La città di Pavia e la sua provincia sono caratterizzate da una presenza di strutture sanitarie di certa qualificazione e completa copertura specialistica.

E' quindi opportuno che la ASP operando in un settore, quello geriatrico, riabilitativo e della disabilità, che è complementare rispetto a quello sanitario, in senso stretto, attivi momenti di collaborazione che, da un lato, qualifichino le prestazioni e dall'altro, creino i presupposti

per la realizzazione di una rete di servizi che decongestionino le strutture sanitarie dedicate ad acuti. Questa caratteristica è ancora più enfatizzata dalla nuova Legge regionale in materia socio sanitaria che ha tra gli obiettivi principali quello di garantire una corretta presa in carico, continuità assistenziale ed in particolare un potenziamento della rete territoriale a garanzia di coloro i quali sono in condizioni di cronicità.

Infatti l'invecchiamento della popolazione e le più moderne esigenze e richieste di assistenza portano a ritenere essenziale la presenza e la appropriatezza delle istituzioni socio-sanitarie e di riabilitazione per uno specifico settore di intervento, come nel caso delle strutture gestite dalla ASP, in coerenza con la politica dei servizi determinata dalla Regione Lombardia e con la tradizione dell'integrazione dei servizi sanitari con quelli anche a contenuto sociale come da ultimo in attuazione delle linee guida contenute nel vigente Piano Socio Sanitario Regionale.

In particolare anche nel corso del 2025 la RSA Francesco Pertusati si è caratterizzata per l'inserimento di ospiti che presentano impegnative patologie e notevole carico assistenziale e per il significativo potenziamento dei servizi domiciliari mediante voucher, mettendo a disposizione la professionalità acquisita nel progetto, di risalto regionale, che tende a privilegiare la permanenza a domicilio dell'anziano.

L'Istituto di Cura "S. Margherita" nell'anno 2025, ha ulteriormente informato i soggetti che compongono la rete della possibilità di utilizzo dei propri servizi in una gamma così completa da risultare un "unicum" nel panorama socio-sanitario provinciale ancora di più in collegamento con la RSA, la RSD e i Servizi domiciliari.

A questo proposito si segnala l'elevato numero di ricoveri, pari a n. 1709 (1386 nel 2024) nell'esercizio di riferimento, che comprova periodi di degenza relativamente brevi e quindi appropriati.

Sotto l'aspetto sindacale si osservano le corrette relazioni che hanno prodotto, anche nell'esercizio in questione, importanti risultati sia con riguardo alle dinamiche contrattuali che ai processi riorganizzativi.

Si sono mantenute per l'intero esercizio 2025 le attribuzioni e gli incarichi della Dirigenza Medica, Amministrativa nonché delle Posizioni Organizzative e degli incarichi di responsabilità e coordinamento infermieristico e delle funzioni riabilitative.

Andamento della gestione nei settori in cui opera l'ASP

La gestione dei servizi di pertinenza ha beneficiato anche per l'anno 2025 del consolidamento dei servizi attivati nella nuova sede dell'Istituto di Cura "S. Margherita". Il tasso di occupazione dei 229 posti letto disponibili in accreditamento e a contratto è stato saturato in limiti considerevoli comprovati dalla produzione oltre il budget attribuito.

Il dato fornisce lo spunto per osservare come per i prossimi esercizi un equilibrio gestionale, a fronte degli aumenti dei costi che per le ASP incidono completamente sul bilancio aziendale, può essere garantito solo da correlati aumenti dei ricavi o, ancor di più, dagli adeguamenti delle contribuzioni sanitarie a titolo di corrispettivo per i servizi erogati.

Si ricorda, ad esempio, che per l'anno 2025 si devono registrare in modo analogo rispetto all'esercizio 2024, gli interi costi portati dai nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro.

Tali contratti hanno comunque decorrenza dal 1° gennaio 2022 e sino al 31 dicembre 2024. A significare che già con l'esercizio 2025 si è entrati nel regime contrattuale di un altro triennio e vale dire del periodo 2025-2027. Siamo pertanto in presenza della definizione della terza tornata contrattuale senza un riconoscimento accettabile del valore delle

prestazioni di pertinenza delle U.d.O. attive all'interno delle ASP. Basti pensare che i riconoscimenti per l'occupazione di posti da Generale geriatrica e Mantenimento all'interno dell'Idr Santa Margherita sono quelli fissati nell'anno 2006 e per questi, in particolare, si è chiesto a Regione Lombardia un adeguamento in linea con l'aumento, almeno parziale, dei costi gestionali.

Dal 1° gennaio 2016, ad aumentare in modo decisivo ulteriormente i costi, è stata inserita la previsione nell'ordinamento di un'aliquota IVA al 5% per le prestazioni delle Coop. Sociali. Nel caso non vi fossero adeguamenti economici e di corrispettivo adeguati si prospetterebbe la scelta di una contrazione delle prestazioni fornite dal personale nelle sue varie qualifiche e per le diverse attività di pertinenza ponendo a rischio i pur minimi schemi organizzativi che garantiscano adeguatezza prestazionale, ovvero un importante aumento dei costi da porre a carico dell'utenza.

Per quanto concerne i costi del personale si voglia considerare di come le attuali normative facciano registrare un cospicuo numero di giornate di assenza del personale retribuite e a completo carico, però, dell'Azienda. Mentre nel 2023 si sono registrate 18.840 giornate di assenza retribuite, nel 2024 si sono sommate 13.543 giornate di assenza e nel 2025, a 14.297. Con una valorizzazione pari ad € 1.318.800 euro per il 2023, ad € 1.354.300,00 nel 2024 e ad € 1.544.076,00 nel 2025. E si consideri a questo proposito però, di come i dipendenti siano passati da n. 295 al 31/12/2023 a 291 al 31/12/2024 a 283 al 31/12/2025. I dati forniti sono al netto delle ferie.

Le percentuali di assenza rispetto ai giorni ipoteticamente da rendere come prestazioni lavorative sono nel triennio costanti nell'ordine del 18,5% con la punta inferiore che si registra costantemente tra i Dipendenti degli Uffici Amministrativi.

I ricavi da prestazioni sono stati registrati per € 30.794.760,66 in aumento rispetto ai ricavi dell'anno precedente pari ad € 30.246.388,96.

Si vuole pure notare come i costi della produzione pari ad € 32.342.412,00 siano in aumento rispetto al valore complessivo dei costi della produzione per l'esercizio precedente che erano pari ad € 31.780.867,41.

La collaborazione tra le ASP della Regione Lombardia che ci vede attivi e partecipi ha prodotto iniziative di interesse e pertinenza. Tra l'altro le ASP hanno beneficiato anche per l'anno 2025 di benefici sotto l'aspetto fiscale e contributivo da parte di Regione Lombardia che ha di nuovo previsto con la legge finanziaria l'esenzione dall'IRAP anche per le ASP in analogia con quanto, in precedenza, previsto in favore delle Fondazioni ONLUS.

Sotto l'aspetto dei rapporti sindacali si vuole significare la definizione di ulteriori ipotesi organizzative tese a realizzare maggiore efficienza ed ottimizzazione delle risorse umane ed economiche disponibili pur nella salvaguardia di ogni diritto e contrattualmente e normativamente previsto.

Bilancio d'esercizio

I dati di bilancio dell'ASP al 31/12/2025 comparati con quelli dell'esercizio precedente chiudono con le risultanze riportate nei prospetti sotto indicate.

Si ricorda che fino al 31 dicembre 2003 le Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (I.P.A.B.): Casa di Riposo Francesco Pertusati, Istituto di Cura "S. Margherita" e Centro Polivalente Gerolamo Emiliani, raggruppate ora in ASP Istituzioni Assistenziali Riunite di Pavia, applicavano la contabilità finanziaria pubblica, presentando bilanci consuntivi autonomi ed indipendenti, mentre la contabilità economico-patrimoniale è stata adottata con decorrenza 1° gennaio 2004, come espressamente stabilito dall'art. 59 (Contabilità finanziaria) del Regolamento Regionale n. 11/2003.

ASP ISTITUZIONI ASSISTENZIALI RIUNITE DI PAVIA
BILANCIO DI ESERCIZIO AL 31/12/2025

STATO PATRIMONIALE

| | 2025 | 2024 |
|---|----------------------------|--------------------------|
| 1_ STATO PATRIMONIALE | | |
| 1 ATTIVO | 53.625.935,32 € | 54.795.582,71 € |
| 1.01 CREDITI PER INCREMENTO DEL PATRIMONIO | - € | - € |
| 1.01.10 PER FONDO DI DOTAZIONE | - € | - € |
| 1.01.20 PER CONTRIBUTO C/CAPITALE | - € | - € |
| 1.02 IMMOBILIZZAZIONI | 47.737.255,75 € | 47.995.192,48 € |
| 1.02.10 IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI | - € | - € |
| 1.02.20 IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI | 47.737.255,75 € | 47.995.192,48 € |
| 1.03 ATTIVO CIRCOLANTE | 5.887.832,57 € | 6.800.390,23 € |
| 1.03.10 RIMANENZE | 352.849,25 € | 311.631,70 € |
| 1.03.20 CREDITI | 5.089.995,58 € | 4.760.142,65 € |
| 1.03.40 DISPONIBILITA' LIQUIDE | 444.987,74 € | 1.728.615,88 € |
| 1.04 RATEI E RISCONTI ATTIVI | 847,00 € | - € |
| 1.04.10 RATEI ATTIVI | 847,00 € | - € |
| 2 PASSIVO E NETTO | - 53.619.513,05 € - | - 54.791.473,78 € |
| 2.01 PATRIMONIO NETTO | - 44.040.140,47 € - | - 43.925.362,54 € |
| 2.01.10 FONDO DI DOTAZIONE | - 24.292.592,04 € - | - 24.292.592,04 € |
| 2.01.20 CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE | - 10.552.497,04 € - | - 10.441.828,04 € |
| 2.01.30 RISERVA DI RIVALUTAZIONE | - 6.115.919,50 € - | - 6.115.919,50 € |
| 2.01.60 ALTRE RISERVE | - 4.366.612,80 € - | - 4.366.612,80 € |
| 2.01.70 UTILI(PERDITE) PORTATI A NUOVO | 1.287.480,91 € | 1.291.589,84 € |
| 2.01.80 UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO | - | - € |
| 2.03 FONDI RISCHI ED ONERI | - 1.374.046,86 € - | - 1.482.488,96 € |
| 2.03.10 FONDI RISCHI | - 317.212,13 € - | - 409.295,53 € |
| 2.03.20 FONDI PER IMPOSTE | - 48.540,00 € - | - 47.520,00 € |
| 2.03.30 ALTRI FONDI PER ONERI | - 1.008.294,73 € - | - 1.025.673,43 € |
| 2.05 DEBITI DI FINANZIAMENTO | - 31.391,26 € - | - 21.227,16 € |
| 2.05.10 FINANZIAMENTI A BREVE TERMINE | - 31.391,26 € - | - 21.227,16 € |
| 2.06 DEBITI DI FUNZIONAMENTO | - 6.149.769,02 € - | - 7.540.663,09 € |
| 2.06.10 DEBITI V/FORNITORI | - 5.884.275,63 € - | - 7.436.273,13 € |

| | | | | |
|---|---|-----------------|---|-----------------|
| 2.06.20 ALTRI DEBITI DI FUNZIONAMENTO | - | 265.493,39 € | - | 104.389,96 € |
| 2.07 DEBITI DIVERSI | - | 2.024.165,44 € | - | 1.821.732,03 € |
| 2.07.30 DEBITI TRIBUTARI | - | 563.895,45 € | - | 351.763,58 € |
| 2.07.40 DEBITI V/ISTITUTI DI PREVIDENZA | - | 492.127,47 € | - | 460.293,19 € |
| 2.07.50 ALTRI DEBITI | - | 968.142,52 € | - | 1.009.675,26 € |
| 2_ CONT ECONOMICO | | 2025 | | 2024 |
| 4 VALORE DELLA PRODUZIONE | | 32.344.361,50 € | | 31.732.804,25 € |
| 4.01 RICAVI DELLE PRESTAZIONI EROGATE | | 30.794.760,66 € | | 30.246.388,96 € |
| 4.01.10 RICAVI GESTIONE EX C.R.P | | 11.741.899,22 € | | 11.416.079,69 € |
| 4.01.20 RICAVI GESTIONE EX C.P.G.E. | | 2.123.223,26 € | | 2.010.972,05 € |
| 4.01.30 RICAVI GESTIONE EX. I.S.M. | | 15.678.776,02 € | | 15.817.672,19 € |
| 4.01.50 ALTRI RICAVI PER PREST. EROGATE | | 1.250.862,16 € | | 1.001.665,03 € |
| 4.02 PROVENTI E RICAVI DIVERSI | | 922.951,89 € | | 907.736,73 € |
| 4.02.10 PROVENTI DAL PATRIMONIO IMMOBILIARE | | 556.275,89 € | | 503.999,83 € |
| 4.02.20 RICAVI DIVERSI | | 366.676,00 € | | 403.736,90 € |
| 4.03 RIMBORSI PER ATTIVITA' TIPICHE | | 38.790,34 € | | 110.501,75 € |
| 4.03.10 RIMBORSI PER ATTIVITA' TIPICHE | | 16.217,91 € | | 25.508,75 € |
| 4.03.20 ALTRI RIMBORSI | | 22.572,43 € | | 84.993,00 € |
| 4.04 CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO | | 587.858,61 € | | 468.176,81 € |
| 4.04.10 CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO | | 587.858,61 € | | 468.176,81 € |
| 4.05 RIMANENZE FINALI | | - € | | - € |
| 4.05.10 RIMANENZE FINALI | | - € | | - € |
| 7 COSTI DELLA PRODUZIONE | - | 32.342.412,28 € | - | 31.780.867,41 € |
| 7.01 ACQUISTI DELL'ESERCIZIO | - | 1.342.763,12 € | - | 1.493.731,24 € |
| 7.01.10 ACQUISTI D'ESERC. MATERIALE SANITARIO | - | 1.062.608,76 € | - | 1.247.159,62 € |
| 7.01.20 ACQUISTO MAT. NON SANITARIO | - | 273.532,18 € | - | 245.392,28 € |
| 7.01.30 ACQUISTO ALTRI MATERIALI | - | 6.622,18 € | - | 1.179,34 € |
| 7.02 ACQUISTI DI SERVIZI | - | 11.997.480,03 € | - | 12.154.843,79 € |
| 7.02.10 ACQUISTO DI SERVIZI SANITARI | - | 11.997.480,03 € | - | 12.154.843,79 € |
| 7.05 COSTI PER SERVIZI NON SANITARI | - | 5.562.110,88 € | - | 5.392.719,35 € |
| 7.05.10 COSTI PER SERVIZI NON SANITARI | - | 5.562.110,88 € | - | 5.392.719,35 € |
| 7.06 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI | - | 386.535,14 € | - | 368.511,86 € |

Handwritten signature and the number 15.

| | | | | |
|--|---|-----------------|---|-----------------|
| 7.06.10 MANUTENZIONI SU IMMOBILIZZ. IMMATERIALI | - | 74.583,48 € | - | 61.359,02 € |
| 7.06.20 Manutenzione ord. su immobilizz. materia | - | 311.951,66 € | - | 307.152,84 € |
| 7.07 GODIMENTO BENI DI TERZI | - | 69.649,99 € | - | 21.233,40 € |
| 7.07.20 NOLEGGI | - | 69.649,99 € | - | 21.233,40 € |
| 7.08 COSTO DEL PERSONALE | - | 11.634.832,08 € | - | 10.918.893,21 € |
| 7.08.10 COSTO PERSONALE EX CRP | - | 552.390,76 € | - | 528.340,77 € |
| 7.08.20 COSTO DEL PERSONALE EX ISM | - | 9.638.082,48 € | - | 9.091.233,53 € |
| 7.08.30 COSTO DEL PERSONALE EX C.P.G. E | - | 71.160,72 € | - | 132.295,89 € |
| 7.08.40 COSTO DEL PERSONALE UFF. CENTRALI | - | 1.373.198,12 € | - | 1.167.023,02 € |
| 7.19 AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI | - | 419.648,01 € | - | 422.749,06 € |
| 7.19.10 AMMORTAMENTO IMMOBIL. IMMATERIALI | - | - € | - | 2.980,67 € |
| 7.19.20 AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI | - | 349.648,01 € | - | 419.768,39 € |
| 7.19.30 SVALUTAZIONE CREDITI | - | 70.000,00 € | - | - € |
| 7.20 ONERI DIVERSI DI GESTIONE | - | 221.713,58 € | - | 302.556,69 € |
| 7.20.10 CONTRIBUTI PASSIVE | - | 460,96 € | - | - € |
| 7.20.20 SPESE AMMINISTRATIVE | - | 139.423,58 € | - | 235.439,43 € |
| 7.20.30 ALTRI ONERI DI GESTIONE | - | 81.829,04 € | - | 67.117,26 € |
| 7.21 RIMANENZE INIZIALI | - | - € | - | - € |
| 7.21.10 RIMANENZE SANITARIE INIZIALI | - | - € | - | - € |
| 7.21.20 RIMANENZE INIZIALI NON SANITARIE | - | - € | - | - € |
| 7.22 VARIAZIONE RIMANENZE MATRIE PRIME | - | 41.217,55 € | - | 40.600,19 € |
| 7.22.10 VARIAZIONE RIMANENZE FARMACI | - | 90.240,58 € | - | 17.027,05 € |
| 7.22.20 VARIAZIONE RIMANENZE PRESIDI | - | 55.155,55 € | - | 42.528,65 € |
| 7.22.30 VARIAZIONE RIMANENZE PRODOTTI ECONOMICI | - | 6.132,52 € | - | 18.955,51 € |
| 7.25 ACCANTONAMENTI DELL'ESERCIZIO | - | 748.897,00 € | - | 746.229,00 € |
| 7.25.20 ACCANTONAMENTO F.DO RISCHI | - | - € | - | - € |
| 7.25.30 ACCANTONAMENTO ALTRI F.DO PER ONERI | - | 748.897,00 € | - | 746.229,00 € |
| 8 ALTRI PROVENTI ED ONERI | - | 4.473,05 € | - | 52.172,09 € |
| 8.01 PROVENTI ED ONERI FINANZIARI | - | - € | - | 31,74 € |
| 8.01.10 PROVENTI FINANZIARI | - | - € | - | - € |
| 8.01.30 ONERI FINANZIARI | - | - € | - | 31,74 € |
| 8.03 PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI | - | 53.013,05 € | - | 99.723,83 € |
| 8.03.10 ONERI STRAORDINARI | - | 334.809,47 € | - | 882.020,99 € |
| 8.03.20 PROVENTI STRAORDINARI | - | 387.822,52 € | - | 981.744,82 € |
| 8.04 IMPOSTE DELL'ESERCIZIO | - | 48.540,00 € | - | 47.520,00 € |
| 8.04.10 IMPOSTE SUL RISULTATO D'ESERCIZIO | - | 48.540,00 € | - | 47.520,00 € |
| 2 ECONOMICO (RISULTATO DI ESERCIZIO) | - | 6.422,27 € | - | 4.108,93 € |

Investimenti

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati investimenti nelle seguenti aree:

| Immobilizzazioni | Acquisizioni dell'esercizio |
|---|-----------------------------|
| Attrezzature sanitarie, altri mobili e arredi | € 90.500,00 |

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio (art. 33 - comma 2, lettera a) - Regolamento Regionale n. 11/2003)

Si menziona il consolidamento del Progetto Itaca avviato a far tempo dal 1° gennaio 2024. Detto Progetto è stato ulteriormente finanziato con € 75.000,00 dalla Fondazione Banca del

Monte di Lombardia e realizza il principio della presa in carico dell'anziano in condizioni di cronicità.

In fase di sviluppo e conclusione per il luglio 2026 il Progetto Ricordare cofinanziato dalla Fondazione Cariplo ad un raggruppamento che vede, oltre al Mondino e al Consorzio Domicare, la partecipazione attiva di ASP ed è rivolto a persone con patologie demenziali. La sede e la centrale operativa del progetto sono presso l'IDR Santa Margherita.

Si segnala di aver incardinato Ricorso per Cassazione nella causa contro gli Eredi Cappadona dopo che la Corte di Appello di Milano, ribaltando una sentenza del Tribunale di Pavia, ha condannato l'ASP a riconoscere ingenti risarcimenti sul presupposto di una responsabilità sanitaria nella gestione di un ricovero presso l'IDR Santa Margherita.

È stato assegnato, previa gara, il lavoro di formazione di campi fotovoltaici per la produzione di energia da fruire in autoconsumo. I lavori avranno inizio nel mese di giugno 2026 permettendo di avviare la produzione di energia almeno nel mese di giugno 2027.

L'energia prodotta sarà pari nel minimo, al 54% dell'energia consumata da ASP.

Evoluzione prevedibile della gestione, individuando programmi e prospettive per l'esercizio successivo

(art. 33 - comma 2, lettera b) - Regolamento Regionale n. 11/2003)

Per quanto concerne l'evoluzione della gestione ed i programmi e le prospettive per l'esercizio 2026 si fa espresso rinvio a quanto ampiamente illustrato nel "DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICA - TRIENNIO 2026/2028"

Fonti di finanziamento, loro natura e relativi impieghi

(art. 33 - comma 2, lettera c) - Regolamento Regionale 1/2003.

Non si sono avute fonti di finanziamento diverse rispetto all'esercizio precedente, se non il finanziamento del Progetto Itaca da parte della Fondazione Banca del Monte di Lombardia per € 75.000,00 per la gestione dello stesso.

Donazioni, contributi e liberalità ricevute nel corso dell'esercizio comprese le donazioni di beni in natura, valorizzate ai prezzi di mercato

(art. 33 - comma 2, lettera d) - Regolamento Regionale n° 11/2003

Nel corso dell'esercizio 2025 l'A.S.P ha beneficiato di donazioni, contributi e liberalità nei termini che appresso si specificano:

Riepilogo anno 2025

| | |
|---------------------------------------|---------------|
| - | |
| - arredi, attrezzature, ausili, ecc.: | € 27.645,00 = |
| | ----- |
| totale | € 27.645,00= |

Rendiconto dei contributi erogati nel corso dell'esercizio

(art. 33 - comma 2, lettera e) - Regolamento n. 11/2003)

Nel corso dell'esercizio 2025 non sono stati erogati contributi.

Cambiamenti strutturali prevedibili o ritenuti proficui per l'Ente

(art. 33 - comma 2, lettera f)

Per quanto concerne gli immobili di proprietà di Asp si è provveduto durante l'esercizio 2025 alla effettuazione di lavori di manutenzione al fine di garantire la conservazione ed il mantenimento del patrimonio immobiliare e ad eseguire, nelle sedi istituzionali, quei lavori anche a seguito di indicazioni da ATS al fine di offrire maggiore sicurezza e standards strutturali adeguati.

In generale rispetto agli anni precedenti si sono investite maggiori risorse nell'ambito delle manutenzioni su immobili o su attrezzature e apparecchiature. Si è pure provveduto all'organizzazione di corsi obbligatori per i dipendenti nell'ambito delle materie relative alla sicurezza dei dipendenti e all'igiene dei luoghi di lavoro.

Indicazioni ed approfondimenti in ordine ai rapporti con la comunità locale

(art. 33 - comma 3 - Regolamento Regionale n. 11/2003)

L'analisi sul bacino d'utenza, per quanto attualmente servito e per il prevedibile sviluppo delle esigenze della popolazione anziana della nostra città e della provincia di Pavia mantiene l'ASP come momento centrale per la definizione di una programmazione provinciale delle attività socio-sanitarie.

La stessa normativa regionale (L.R. 1/2003 e Reg. Reg. 11/2003) determina, per le ASP, un ruolo attivo nella valutazione delle esigenze che esprime il territorio e conseguentemente nella gestione degli stessi in coerenza con la propria missione istituzionale.

Nell'anno 2025 si sono mantenuti accordi operativi con altre strutture attive sul territorio nello stesso settore di pertinenza oltre che con l'Università degli Studi di Pavia e con i Comuni del Piano di Zona di cui è capofila quello di Pavia e con quest'ultimo con lo scopo di consolidare progetti assistenziali di reciproco interesse istituzionale.

Si sono riconfermati i rapporti convenzionali con l'Associazionismo che si è reso protagonista di numerose iniziative di liberalità nei confronti di ASP.

Con il Comune di Pavia si è pure convenzionato il CDI posto a compendio della RSA Pertusati per l'ospitalità di cittadini pavesi e con oneri a carico del Comune per quanto riguarda la parte alberghiera e ciò per il periodo estivo.

Si stanno mantenendo rapporti continuativi con Regione Lombardia per verificare i nuovi assetti giuridico-istituzionali che potranno essere proposti in sede regionale nell'ottica della rivisitazione della L.R. 23/2015 e per garantire al sistema ASP eque condizioni

operative con il riconoscimento di corrispettivi che permettono di coprire i maggiori inevitabili costi soprattutto collegati agli aumenti contrattuali e all'inflazione.

Attività dell'URP

(art. 33 - comma 4 - Regolamento Regionale n. 11/2003)

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico (U.R.P.) è stato istituito nell'ambito della Direzione Generale dell'A.S.P. in forza dell'art. 27 del vigente Statuto; le modalità di organizzazione e funzionamento sono disciplinate dal Titolo IV (artt. 29-32) del Regolamento di Organizzazione e Contabilità dell' A.S.P.

Come per gli esercizi precedenti, anche nel 2025 l'Ufficio ha ripresentato le procedure per la raccolta dei dati concernenti la soddisfazione dell'utenza. Lo strumento di indagine utilizzato per i servizi offerti in regime di lungodegenza non ha subito modifiche in quanto validato ed è il "Questionario sulla soddisfazione dell'Utenza" che si rifà alle linee guida regionali contenute nella DGR 8504 del 4/4/2002. E' un requisito di accreditamento e come tale va mantenuto.

L'URP continua la distribuzione per la somministrazione del "Questionario di gradimento dell'accessibilità ambulatoriale" ai sensi della DGR VII78504 del 22/03/2002 e succ. modifiche ed integrazioni.

Tale questionario in uso per la rilevazione della soddisfazione delle modalità di accesso e di prenotazione alle strutture sanitarie ambulatoriali non ha subito modifiche ed è l'unico che rientra obbligatoriamente nel debito informativo, ancorché sia sospeso l'invio dei report ai competenti settori di Regione Lombardia. Pertanto è proposto durante tutto l'anno e i dati raccolti, analizzati ed inviati all'ATS di competenza.

La rilevazione avviene in tutte le unità di offerta amministrate mediante distribuzione del questionario agli utenti al momento dell'ingresso e successivamente mediante analisi annuale degli stessi e formulazione di un apposito sintetico report informativo.

Anche la procedura per la raccolta e per l'evasione dei reclami verbali, scritti e nominali, mediante modelli consegnati parimenti al momento del ricovero, pur ripresa di fatto è esigua per il motivo di cui sopra.

La rilevazione della Customer Satisfaction è estesa anche al servizio di Assistenza Domiciliare Integrata (C-DOM) e RSA Aperta, nonché dei trattamenti riabilitativi domiciliari, essendo di fatto un requisito di accreditamento obbligatorio.

Come avviene anche per i risultati raccolti dai questionari per l'utenza, sono stati predisposti dei report di risultato per la Direzione Generale e per il Consiglio di Indirizzo. In ottemperanza a quanto richiesto dal D.lgs. 33/13 recante disposizioni sulla Trasparenza delle PA, sul sito, si è dato il debito spazio alle procedure di accesso civico agli atti, predisponendo la modulistica per le richieste nonché il regolamento, sempre a cura dell'URP, nonché il registro delle richieste di accesso agli atti.

Nel 2025 è stato pure organizzato un evento formativo in merito al ruolo dell'URP nell'ambito di un convegno aperto a tutte le professioni sanitarie (50 = crediti ECM): RIDEFINIZIONE DEL RUOLO STRATEGICO DELLE RSA NELLA GESTIONE DELLE COMPLESSITA' SOCIO ASSISTENZIALI DELL'ANZIANO 2° EDIZIONE PAVIA nelle seguenti date dal 08/05/2025 al 06/06/2025 Crediti ECM 50

Durante l'anno di riferimento si è programmata la sostituzione del sito web aziendale, riprogettandolo ai fini della completa adesione alle normative vigenti per la Trasparenza (DL:33/13) per quanto di competenza di ASP, che delle normative Agid e le specifiche Linee Guida Agid per i siti web delle PA, rendendolo completamente conforme, così come dichiarato anche sul portale Nazionale AGID.

Ancora, in collaborazione con il servizio Archivio e Protocollo e l'università Cattolica del Sacro Cuore di Milano ASP ha partecipato ad un Bando e vinto un finanziamento da Regione Lombardia – AMBITO B “MUSEI ARCHIVI BIBLIOTECHE E CATALOGAZIONE”

LINEA 3 – CATALOGAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE Settore” grazie al quale ha potuto sostenere parte delle spese relative al riordino di parte dell'Archivio storico di ASP. Tale progetto, denominato “Rivivere” ha consentito l'allestimento di una mostra dei documenti più significativi delle attività dell'ex IpAB nei secoli, anche a testimonianza del senso di appartenenza alla comunità, di sostegno e di solidarietà ai cittadini più abbisognavoli.

Si è dato pieno adempimento agli obblighi previsti dalle attuali normative in materia c.d. anticorruzione e di quei dettati esecutivi determinati dalla Autorità Nazionale Anticorruzione.

Destinazione del risultato d'esercizio

L'esercizio chiuso al 31/12/2025 riporta un risultato POSITIVO pari a Euro 6.422,27. Si propone al Consiglio di Indirizzo di destinare il suddetto risultato di esercizio come segue:

| Utile d'esercizio al 31/12/2025 | | |
|---------------------------------|-------------|-----------------|
| Utile da riportare a nuovo | Euro | 6.422,27 |

La presente relazione è predisposta ed elaborata dal Direttore Generale Avv. Maurizio Niutta che ha ripreso a svolgere le funzioni di Direttore Generale dal 1° marzo 2023.

Per quanto concerne l'evoluzione della gestione ed i programmi e le prospettive per l'esercizio 2026, si fa espresso rinvio a quanto ampiamente illustrato nel “Documento di Programmazione Economica – triennio 2026/2028”, approvato con deliberazione del C.d.I. n. 16/200 del 29 dicembre 2025 che rappresenta il documento di piano di base per l'annualità in corso e le due successive. Eventuali modifiche, aggiustamenti nonché azioni concretamente volte a modificare, aggiungere ed individuare aree di intervento ed azioni specifiche per l'annualità in corso e per quelle future, saranno oggetto di apposita elaborazione ed approvazione da parte del Direttore Generale in carica e del Consiglio di Indirizzo per quanto di rispettiva pertinenza.

Si ringrazia il Consiglio di Indirizzo per la fiducia accordata, invitandolo ad approvare il bilancio d'esercizio 2025 così come presentato.

Pavia,

Il Presidente
del Consiglio di Indirizzo
(Dr. Luca Semeraro)

Il Dirigente U.O.F.C.
(Dr. Tiziano Riccio)

Il Direttore Generale
(Avv. Maurizio Niutta)