



**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**

### **2025-2027**

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 2025-2027.

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

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

Proseguendo nella qualificazione dell'offerta anche per il prossimo triennio si utilizzeranno per il monitoraggio gli stessi questionari già in uso valutando il grado di soddisfazione dell'utenza. Per quanto attiene l'utilizzo dei modelli finalizzati alla segnalazione di reclami/encomi i modelli rimangono gli stessi e l'inoltro come in precedenza, verrà gestito dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, sia attraverso la deposizione in urne predisposte che mediante posta elettronica. Le segnalazioni possono essere ricevute anche telefonicamente seppur non registrate.

Le segnalazioni pervenute verranno 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 i Dirigenti medici di presidio, i Referenti del Consorzio Domicare affinché intraprendano le opportune, se necessarie, azioni migliorative nonché, se del caso, divulgative ed inoltre, per le situazioni più rilevanti, è informato il Consiglio di Indirizzo. 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 2025–2027 si prevede la continuità nel 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 il triennio, gli esercizi si prevede di mantenere attivi tutti i servizi accreditati e autorizzati nell'ambito dell'Istituto di Cura "S. Margherita" secondo le indicazioni del riordino regionale sulla riabilitazione con lo stesso finanziamento, che si ipotizza, dello stesso livello dell'esercizio 2024.

Per il Reparto i cui introiti vengono garantiti dalle rette a carico degli ospiti trattandosi di attività di sola solvenza senza alcun rimborso da parte del SSR, in quanto i 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 € 455.299,00 circa anche in considerazione dell'aumento previsto di € 1,00 a giornata.

Nello stesso modo gli introiti per i posti letto solventi nel Reparto B e G3 sono da prevedersi pari ad € 160.000,00 circa.

Per il 2026 e per il 2027, annualità per le quali si prevede un aumento di retta pari ad 1 euro per ciascuna delle stesse gli introiti passeranno nel Reparto D ad € 469.169,00 e quindi a 476.104,00.

Per i solventi dei Reparti B e G3 gli introiti saranno per il 2026 162.500,00 circa e per il 2027 165.000,00 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 2024. Si indica, pertanto, sul fronte dei ricavi la somma di € 982.362,50 per ciascuno dei tre anni di riferimento. Occorre inoltre monitorare, anche per il triennio, così come accaduto nel 2024, in modo compiuto il budget complessivo assegnato onde evitare o limitare, per quanto possibile, significativi scostamenti auspicando il riconoscimento, in quota parte, non storicizzato di quanto ulteriormente prodotto. La necessità è quindi di evitare 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.

Per quanto riguarda il finanziamento relativo ai servizi ambulatoriali già accreditati, nel triennio in via prudenziale, si prevede il mantenimento del valore riconosciuto nell'anno 2024 pari a € 542.693= . Per quanto riguarda il valore della compartecipazione alla spesa la stima è pari ad € 111.323,00 per ciascun esercizio.

In merito al Centro Diurno Integrato di pertinenza dell>IDR si registra un buon andamento di presenze e quindi la conferma degli introiti ottenuti nell'esercizio 2024. Si possono prevedere per il triennio introiti per lo meno pari a € 168.000,00.

Per quanto concerne il servizio Voucher si prevede di poter produrre ricavi per un importo pari ad € 181.622,00 e pari ad € 747.661,00 per il Servizio da "RSA Aperta". Si confermano le medesime somme anche per il 2026 e 2027.

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 più remunerative, anche nell'anno 2025, porti a conseguire il budget assegnato e cioè € 4.434.758,00. Si confermano le stesse somme previste come sopra per il 2026 e 2027.

Le rette a carico degli ospiti anche grazie all'aumento previsto di € 1,00 a giornata porteranno prevedibilmente introiti per circa €. 5.360.000,00 per il 2025; invece per il 2026 € 5.449.000,00 ed € 5.518.000,00 il 2027. Occorrerà, seppur oggi non previsto considerare la necessità di procedere negli anni a venire ad

adeguamenti tariffari coerenti con il costo della vita e gli aumenti che al momento non paiono subire inversioni.

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 2025 si prevedono introiti pari a € 1.085.299,00 in aumento rispetto al 2024 per l'aumento di € 1,00 della retta giornaliera. Nel 2026 la previsione è di € 1.100.559,00 e per il 2027 è di € 1.115.889,00

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 2025 pari ad € 82.377,00 circa così come per il 2026 e nel 2027.

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 € 1.293.205,00 e si possono prevedere poi introiti a titolo di retta pari ad € 617.000,00 per il 2025 e poi, sempre considerando l'aumento di 1 euro per ciascuna annualità € 628.000,00 per il 2026 ed € 640.000,00 per il 2027.

Nel triennio si provvederà, in continuità con l'attività sino ad oggi avviata a garantire ulteriori miglioramenti dei servizi di pertinenza del S. Margherita. L'avvio di ulteriori attività sia in ambito ambulatoriale che direttamente connesse alle prestazioni istituzionali della Sezione Universitaria convenzionata, comprendendo prevedibili ulteriori finanziamenti provenienti da privati finalizzati a 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.

Il 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 € 760.875,65 circa per il 2025, confermato poi per lo stesso importo nel 2026 e nel 2027.

Altro ricavo proveniente da servizi che dovranno essere potenziati nel 2025 è quello derivante dagli Appartamenti protetti per anziani allestiti all'interno della

RSA Pertusati che sono inseriti a Bilancio con introiti pari ad euro 81.457,00 in ragione annua per quanto riguarda il 2026 ed il 2027 si ipotizza di mantenere gli stessi introiti.

Per quanto concerne i costi si ritiene che gli acquisti di servizi sanitari siano pari nel 2025 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 beni e servizi oltre che del 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 2025 in misura di poco superiore a quelle del 2024 poiché pure a fronte degli incrementi contrattuali vi sarà una attenta analisi sulle esigenze assunzionali.

Nel 2026 e nel 2027 si dovrà registrare una inevitabile lievitazione dei costi a seguito dei rinnovi contrattuali che si deve già prevedere interverranno 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.**

Il mantenimento della complessità delle attività di pertinenza dell'IDR S. Margherita determina ancora di 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 2025, 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 2026 e 2027 dovrebbero rientrare, poi, vedere un potenziamento dei servizi sia in connessione il mantenimento, in continuità assistenziale 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 continuo 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, eventualmente, anche per altre nuove esigenze che interverranno durante l'arco del triennio di riferimento.

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

Prosegue e continuerà per il triennio l'articolato processo di adeguamento alle linee guida Nazionali 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 iniziato sin dal 2017 a seguito sia del Decreto sulla Trasparenza (DL 33/13) che al successivo D.Lg.vo 97/16, i quali hanno reso obbligatori la predisposizione di un sito web strutturato e facilmente accessibile dall'esterno (FOIA). Il prossimo passaggio prevede la rivisitazione del sito web in riferimento alle direttive delle Linee Guida AGID riguardanti i siti web delle Pubbliche Amministrazioni e più specificatamente ai contenuti dell'art.53, comma 1 ter. In base alle normative vigenti, il sito deve garantire maggiori caratteristiche di accessibilità, affidabilità, trasparenza e sicurezza, una interfaccia utente semplice da utilizzare da parte del cittadino e deve consentire il monitoraggio dei feedback degli utenti sui servizi e quale

ultimo step progettuale dovrà tendere a garantire la possibilità di effettuare anche i pagamenti on line adeguandosi al circuito PagoPA.

Fin dal 2019 la Direzione Generale ha provveduto ad identificare un unico ufficio dirigenziale, quello di UOFC, al quale attribuire la responsabilità della digitalizzazione della PA, a cui competono, ai sensi dell'art 17 del CAD, 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; la gestione dell'indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni che esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione; l'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, sono evasi e monitorati dal funzionario incaricato quale referente dei Sistemi Informativi Aziendali.

Per quanto riguarda i rimanenti punti 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 2025, così come per i due esercizi successivi, a garantire:

- a) accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità anche in attuazione di quanto previsto dalla legge 9 gennaio 2004, n. 4;
- b) 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;
- c) cooperazione alla revisione della riorganizzazione dell'amministrazione ai fini di cui alla lettera b);
- d) indirizzo, coordinamento e monitoraggio della pianificazione prevista per lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- e) progettazione e coordinamento delle iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini;
- f) 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.

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, nell'ormai trascorso 2024, 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 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). E' stata completata la prevista messa a dominio delle postazioni informatiche di lavoro presso le sede RSA Pertusati e RSD G. Emiliani.

Il 2024 ha visto l'adeguamento alle normative vigenti circa l'adesione al Centro Unico di Prenotazione Regionale, il Call Center Regionale CCR che ha visto, per quanto riguarda ASP, l'impegno sia economico per l'acquisto del nuovo software, che gestionale, per quanto riguarda gli operatori che ne hanno implementato l'utilizzo. Nel 2025, così come per i due esercizi successivi, si resterà aderenti e coordinati rispetto alle precitate normative.

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.

Le attività di cui sopra hanno evidenziato criticità informatiche ancora da risolvere che si affronteranno nel 2025, in relazione alle risorse disponibili. Tali criticità riguardano di fatto:

- l'installazione 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 son dotati e costituendo una falla nel sistema di sicurezza dei dati.



Nel triennio 2025–2027 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 ha operato e ottenuto, nel 2024 l'evoluzione dell'accreditamento del Servizio Voucher in Assistenza domiciliare Integrata, ai sensi dell'ultima normativa regionale in materia che ha previsto entro il 2024, l'adeguamento tecnologico e strutturale allo svolgimento di prestazioni assistenziali in telemedicina. Anche il triennio sarà impegnato del settore delle cure domiciliari con l'implementazione di un nuovo software che consente il caricamento del dato sanitario tramite App su dispositivi portatili e quindi direttamente al domicilio del paziente.

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 web istituzionale secondo gli obblighi previsti dai decreti sulla Anticorruzione e sulla Trasparenza, tramite il link "Amministrazione trasparente" ai sensi del D.L.vo 97/16 aggiornandone periodicamente i contenuti previsti per legge.

Verrà aggiornato come di prassi annualmente 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.

La formazione e l'aggiornamento del personale sono da ASP curati in modo particolare mediante il Piano formativo aziendale che, anche per il triennio 2025–2027, vedrà la collaborazione con l'Università di Pavia che è in regime di convenzione con ASP per le branche specialistiche tematiche di Geriatria e Scienza dell'Alimentazione così come con l'ausilio di soggetti terzi professionalmente dedicati alle attività formative ovvero a quelle di accreditamento degli eventi.

Sarà fondamentale prevedere nel piano di formazione triennale, corsi specifici in merito alla trasformazione digitale imposta dalle attuali normative, anche in collaborazione con il Centro di formazione LE VELE che partecipa al

progetto di Regione Lombardia “Digitare Facile” e che consente l’abilitazione di tutti gli operatori di ASP al portale dedicato per la formazione digitale in modo gratuito sia per quanto concerne l’Operatore che per ASP.

Ancora si promuoveranno, come per il 2024, 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 2024 si siano avuti tangibili segni di apprezzamento per il lavoro svolto con l’offerta da parte di benefattori di ausili, attrezzature, apparecchiature e di altri benefici in favore di ASP.

Per altro anche nel prossimo triennio 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 2024 alla Giornata Mondiale dell’Osteoporosi.

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

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

Ancora, si provvederà ad attivare iniziative tese a coinvolgere e a far 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 economica sono particolarmente significative.

Si proporrà, pure per il triennio, 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.

Da ultimo, ma non certo per importanza, occorre annoverare i Progetti di ASP e quelli in collaborazione con altri Enti insistenti sul territorio (Università, IRCCS Mondino, Domicare) tutt'ora in corso e che, se da un lato svolgono servizi di importante rilevanza nel settore dell'assistenza dei cittadini al loro domicilio (Progetto Ricor-Dare) e consistono nella vera presa in carico del paziente (ITACA), dall'altra pongono in evidenza la centralità di questa ASP a livello territoriale per la gestione della fragilità dell'anziano.

Ancora, è doveroso accennare al Progetto di housing "Trustinaging" che vedrà la realizzazione di una palazzina, di proprietà di ASP con appartamenti realizzati con tecnologie domotiche e dotati di ogni comfort atti ad ospitare anziani e a garantire loro la necessaria assistenza. Progetto innovativo, unico e vincitore di un consistente finanziamento presso il Ministero della Salute e che sarà, una volta ultimati, posto nelle competenze gestionali di ASP.

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

L'intendimento gestionale è, come avvenuto per l'anno 2024 si prevede la medesima metodologia anche per il triennio e cioè di procedere attenzionando tutte le attività centrali alla missione aziendale, provvedendo analisi comparative 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 pur considerando l'esigenza aziendale di mantenere una governance puntuale su ogni servizio espletato all'interno delle Unità di Offerta di pertinenza.

La necessità di procedere all'attivazioni di nuove gare la cui 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, ripercuotendosi poi detta possibilità in offerte più convenienti per ASP sotto l'aspetto qualitativo ed economico.

Nello stesso tempo proprio l'attuale momento economico, da considerarsi però straordinario, per alcuni servizi e/o forniture, può indurre a ritenere congruo un periodo di validità di alcune forniture molto contenuto e ciò per cercare di contrastare i picchi speculativi e quindi di aumento dei prezzi che in alcuni casi si sono registrati sia su prodotti utilizzati che per la gestione dei servizi indispensabili.

Si è assegnato, coerentemente con le linee programmatiche allora fornite dal Consiglio, il service per l'attività del laboratorio di analisi di pertinenza dell'Istituto di Cura S. Margherita. L'attuale contratto avrà scadenza nel mese di dicembre 2024 e sulla base delle nuove definizioni regionali in materia si dovrà proporre per un rinnovo pure del tutto diverso e contingente almeno per l'esercizio 2025, avendo poi sulla base delle nuove esperienze e eventuali novità normative la possibilità di definire nuovi assetti ed eventuali assegnazioni più confacenti alle esigenze di ASP. Infatti dal 1° gennaio 2025 non sarà più possibile effettuare esami di laboratorio all'interno di ASP avendo Regione Lombardia mutato il quadro delle regole con standard più stringenti sotto l'aspetto organizzativo e gestionale.

Nelle strutture si continuerà a monitorare il servizio al fine di garantire efficienza ed efficacia delle prestazioni. Nel corso del 2024 si è proceduto nell'avvio di una nuova gara per la fornitura di ossigeno medicale, cercando soluzioni più economiche rispetto a quelle praticate nel 2024.

Oltre a ciò, sempre nell'ottica di una valorizzazione delle risorse interne, si è data continuità a quegli istituti organizzativi attivati come ad esempio la Struttura di coordinamento in ambito infermieristico concentrandola per tutte le Strutture amministrate e per dare modo ai Responsabili di servizio di essere interscambiabili e di proporre unitariamente in modo adeguato anche considerando l'esperienza effettuata, i miglioramenti apportabili e le priorità concordemente definite.

Si è provveduto, nell'anno 2024 sia con assunzioni che con l'inserimento di ulteriori figure mediche, amministrative, infermieristiche e di riabilitazione, anche con contratti libero professionali, nell'ambito dei Reparti e dei Servizi di pertinenza dell'IOR S. Margherita e della RSA Pertusati.

Per il triennio verranno stabilite tutte le priorità di assunzione secondo le possibilità offerte dalla ricognizione sul fabbisogno del personale che è sarà approvata dal Consiglio di Indirizzo, nei limiti consentiti dalle vigenti normative oltre che dalle compatibilità economiche aziendali.

Nel triennio si continuerà nella realizzazione della progettazione con sviluppo delle attività di formazione e qualificazione del personale con convegnistica sia per materie specialistiche che per argomentazioni di carattere generale e ciò in rapporto alle esigenze anche richieste dalle norme sulla sicurezza.

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 prevedere risorse per il mantenimento di un servizio di Guardia Medica notturna con soggetti esterni presso l'IDR Santa Margherita e un servizio di reperibilità medica per le RSA e la RSD.

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

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

Si darà continuità, come per l'anno 2024, 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 da compartecipazione degli utenti ai costi e ciò in considerazione dell'aumento delle rette di pertinenza delle varie U.d.O. L'aumento dei ricavi da compartecipazione sarà quindi anche dovuto alla previsione di un maggior tasso di presenza di ospiti all'interno delle RSA oltre che al nuovo livello di retta previsto.

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

Si dovrà, per altro, confermare e potenziare anche nel triennio, quella rete di coordinamento dei servizi che tra le diverse strutture amministrate 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 e comunque si ribadisce 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 nei periodi precedenti, 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 214 mq. la fase della lavorazione avviata con l'assegnazione dell'immobile 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 e per l'alienazione degli immobili di proprietà siti in Pavia alla Piazza San Teodoro e ciò considerando gli onerosi interventi manutentivi che sarebbero necessari per la messa in sicurezza delle due unità immobiliari di cui si è proprietari.

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 2024 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 inquadrati nel sistema sanitario.

Si continuerà nel supporto alla Associazione di coordinamento tra le ASP della Regione Lombardia con la quale si dovranno sviluppare ulteriori iniziative di interesse comune così come si manterranno collegamenti con i competenti uffici della Regione Lombardia per un confronto ed una continua interlocuzione sugli argomenti di interesse e, nello specifico, sul riordino e sulla collocazione nella rete socio-sanitaria.



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

Il progetto Trustinaeaging è attualmente in piena attività e risulta nella fase di avvio della parte progettuale finalizzata poi all'apertura del cantiere e nell'arco del biennio 2025/ 2026 al completamento dei lavori e al passaggio della fase progettuale. Il progetto è stato presentato anche pubblicamente dal 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. L'immobile è di proprietà di ASP così come sarà di pertinenza ASP la successiva fase gestionale.

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

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

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 rispondere ancora con efficacia alle richieste di ospitalità che ad oggi, unitamente alla RSA Pertusati sono n 527 formando una lista d'attesa che

merita un commento. Intanto le richieste specifiche per la RSA Santa Croce sono solamente n. 4. Le domande di residenti in Pavia città per la RSA Pertusati sono circa 40. Le altre 480 richieste circa arrivano dalle Assistenti Sociali delle diverse Strutture ospedaliere che se per la gran parte sono della Provincia di Pavia risultano però per circa il 20% (circa 80 richieste) della Provincia di Milano e di Monza-Brianza. Questo sta a significare che gli ospedali devono gestire un flusso straordinario di persone anziane in condizione di fragilità. Per altro le domande dalla Provincia di Milano si ritiene abbiano una motivazione, anche, nei costi che le Strutture presentano e che risulta pari ad € 96,81 al giorno. Altre domande arrivano dalla Provincia di Monza-Brianza dove il costo medio delle RSA si attesta ad € 87,47. A maggiore ragione risulta quanto mai validato il progetto ITACA, cioè la presa in carico da parte di ASP della persona anziana in condizioni di fragilità dimessa dall'IDR Santa Margherita.

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 n. 60 domande costantemente presenti agli Uffici con un tasso di occupazione che si è mantenuto nei livelli massimi gestibili.

Per l'intero 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 sta predisponendo 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. 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 2024.

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 CARIPLO e vede come capofila l'IRCCS Mondino ma avrà sede, con un ufficio appositamente dedicato, presso l>IDR Santa Margherita, mentre per quanto riguarda il progetto ITACA lo stesso è stato oggetto di rendicontazione alla Fondazione del Monte di Lombardia spiegandone la finalità e gli ottimi risultati conseguiti nel 2024 proponendone una proroga.

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

Come per gli anni precedenti si pone anche per il 2025 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 e ambulatori) che hanno riportato ottimi risultati prestazionali pur nella difficoltà iniziali dell'esercizio 2024. Ciò nonostante non si potrà più procedere nelle attività, anch'esse contrattualizzate all'interno di un unico budget, per le attività del laboratorio di analisi che per le motivazioni prima esplicitate dovranno cessare il 31 dicembre 2024.

Nello stesso modo si ritiene che nel prossimo triennio 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 in un breve arco temporale, 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 2024.

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 il triennio a cui si riferisce la presente relazione si formalizzerà, da parte di questa Direzione Generale, di volta in volta, la proposta di un Piano di Assunzione del personale secondo quelle priorità che saranno enucleate all'interno del Piano di Fabbisogno del personale approvato dal Consiglio di Indirizzo: Ciò in coerenza con le previsioni della 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 2024 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, 14 dicembre 2024

Il Direttore Generale  
Avv. Maurizio Niutta

