

Azienda di Servizi alla Persona



**ISTITUTI MILANESI
MARTINITT E STELLINE
E PIO ALBERGO TRIVULZIO**

Documento di programmazione economica triennale 2022-2024

**Approvato dal Consiglio di Indirizzo
nella seduta del 23.06.2022**

pag. 0

ASP IMMES E PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1
E-mail ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it
PEC ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it
Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966

1. Presupposti del Documento di Programmazione Economica 2021-2023 e della revisione per il triennio 2022-2024

1.1. Il precedente DPE e la sua valutazione alla luce del contesto pandemico

Il Documento di Programmazione Economica 2021-2023 fondava le riflessioni di carattere prospettico su tematiche di contenimento del rischio di contagio e adeguamento strutturale e gestionale alle nuove esigenze sia cliniche che tecnico-amministrative imposte dal contesto emergenziale.

Emergeva infatti, in modo stringente, l'esigenza di fattiva interlocuzione con Comune e Regione affinché, alla luce dei risultati di gestione dell'ASP in pendenza pandemica, si promuovessero soluzioni istituzionali per addivenire ad una remunerazione della gestione congrua all'impegno profuso e alle risorse impiegate. **Il risultato d'esercizio dell'anno 2021 evidenzia il significativo impatto provocato dagli effetti della pandemia sulla gestione caratteristica** in termini sia di diminuzione dei ricavi per rette e prestazioni sia di aumento esponenziale dei costi relativi all'approvvigionamento di DPI e alle necessità di sanificazione e disinfezione costante di tutta la Struttura.

L'analisi dei dati della capacità produttiva fino all'anno 2019, nell'ambito di contesti operativi di carattere ordinario, fornisce una chiara rappresentazione dei percorsi di miglioramento dell'efficienza posti in essere dall'ASP, anche in ottica evolutiva delle attività caratteristiche. Di seguito la sintesi dei dati.

1.2 La capacità produttiva dell'ASP prima della pandemia

Nel dettaglio, **la capacità produttiva dell'ASP prima della diffusione della pandemia è sintetizzabile nelle seguenti tabelle:** la prima raggruppa le sedi di Milano (Pio Albergo Trivulzio e l'RSA Principessa Jolanda), la seconda è relativa all'Istituto Frisia di Merate.

	CAPACITA' PRODUTTIVA	BUDGET 2019 INIZIALE	DIFFERENZA TRA BUDGET ATS E CAPACITA' PRODUTTIVA
MILANO			
CURE INTERMEDIE	24.850.000	24.244.918	605.082
RIA	4.500.000	4.390.049	109.951
RSA PAT	8.500.000	8.212.791	287.209
RSA PJ	1.400.000	1.295.748	104.252
HOSPICE	1.160.000	1.138.060	21.940
POST ACUTA	430.000	411.927	18.073
PRINGE	730.000	735.000	-5.000
AMBULATORI EX ART. 25	2.500.000	1.746.091	153.909
TOTALE	43.470.000	42.174.584	1.295.416

	CAPACITA' PRODUTTIVA	BUDGET 2019 INIZIALE	DIFFERENZA TRA BUDGET ATS E CAPACITA' PRODUTTIVA
MERATE			
CURE INTERMEDIE	2.730.000	2.554.999	175.001
RSA	3.140.000	3.135.338	4.662
POST ACUTA	420.000	396.913	11.034
TOTALE	6.290.000	6.087.250	202.750

ASP IMMES E PAT

La straordinarietà dell'emergenza sanitaria che, a far tempo dal febbraio 2020, ha interessato il territorio nazionale in conseguenza della diffusione pandemica del virus SARS-CoV-2, **ha inciso in modo rilevante sulla capacità produttiva aziendale, provocando una grave flessione del tasso di occupazione dei posti letto e un ridimensionamento complessivo, ormai a sistema, delle attività caratteristiche.**

Come rappresenta il grafico sottoriportato, l'annualità 2021 evidenzia un significativo peggioramento del risultato d'esercizio, segnando un inequivocabile disequilibrio nei fattori produttivi in conseguenza degli eventi emergenziali e non prevedibili verificatisi su scala globale.



La presa d'atto dell'impatto fortemente negativo che continua a caratterizzare il risultato della gestione in conseguenza della contrazione dei ricavi conferma la necessità di ridefinire, con la massima tempestività, un piano di rilancio strategico.

1.3 Il nuovo Documento di Programmazione triennale: il consolidamento della visione e della prospettiva di una progettualità di riforma strutturale

Le criticità di risultato dell'esercizio 2021, il perdurare di condizioni pandemiche che impongono il mantenimento di misure di gestione e contenimento della diffusione del virus SARS-Cov-2 anche in seguito alla cessazione al 31 marzo 2022 dello stato di emergenza sanitaria, nonché le incertezze che incombono sul contesto internazionale, non possono che condurre alla definizione di una matrice di programmazione economico finanziaria di periodo prioritariamente orientata al consolidamento ed all'ottimizzazione degli strumenti progettuali già definiti nell'ambito del precedente DPE 2021-2023, il cui approccio programmatico era, peraltro, già fondato su strumenti progettuali inediti e su una visione fortemente prospettica.

Ferma la sussistenza di variabili indipendenti atte a condizionare in modo significativo gli indirizzi in corso d'opera, rimane centrale il percorso riformatore di ampio respiro tracciato nella precedente matrice economico-finanziaria, laddove lo sviluppo novativo dei processi

gestionali ed organizzativi fondava la necessità di coniugare nuovi strumenti di pianificazione operativa con l'obiettivo di ottimizzazione delle performance economiche.

L'ASP, pertanto, con il presente documento si impegna prevalentemente **a definire azioni programmatiche di sviluppo che consolidano coerentemente le direttrici progettuali di riforma già avviate, promuovendo un progresso programmatico atto a frangere i miglioramenti organizzativi e il potenziamento dell'offerta all'interno del perimetro strategico delineato.**

Infatti, sebbene sia formalmente venuto meno lo stato di emergenza sanitaria, permane un contesto congiunturale afflitto da significativi elementi di incertezza, anche operativa, che impone la prosecuzione delle linee di governo avviate, ritenendo necessario rinviare l'eventuale novazione degli indirizzi strategici solo in esito al rischiararsi delle condizioni situazionali in cui l'Azienda si trova ad operare.

Del resto, la ricognizione dei risultati operativi continua a mostrare la gravosa incidenza delle oggettive circostanze congiunturali di sfavore connesse alla situazione di criticità sanitaria di natura pandemica ed all'aumento esponenziale dei prezzi delle materie prime, imponendo, con sempre maggiore enfasi, l'affermazione di una progettualità fondata sulla promozione di iniziative finalizzate ad assicurare effettivi principi di sostenibilità gestionale e ad assistere concretamente il vincolo normativo del pareggio di bilancio. Tale progettualità non può tuttavia non postulare l'affermazione di più ampie politiche di sistema indispensabili ad intervenire risolutivamente sulle disfunzioni strutturali connaturate allo *status* giuridico aziendale e che coinvolgono ontologicamente i fondamentali fattori di gestione, costituiti da costi e ricavi.

Il presente Documento di Programmazione **Economica mantiene pertanto l'architettura programmatica precedentemente definita, coniugando il consolidamento di alcune direttrici progettuali già intraprese con l'introduzione di nuove progettualità specificamente orientate al miglioramento delle performance economiche e gestionali, in un'ottica di innalzamento della qualità dei servizi erogati, nonché di implementazione degli strumenti di controllo e di monitoraggio dell'andamento d'esercizio.**

Le direttrici progettuali sono individuate come segue:

- 1. Inserimento nel sistema regionale** rivalutazione del ruolo dell'ASP IMMeS e PAT, in una prospettiva di valorizzazione degli asset strategici attraverso l'istituzionalizzazione dell'ingresso dell'ASP nel sistema sanitario regionale e la realizzazione di una riforma strutturale finalizzata alla costituzione di un polo geriatrico-riabilitativo, quale struttura di riferimento per l'intera area metropolitana di Milano (Legge Regionale n. 33/2009, come modificata dalla Legge Regionale n. 22/2021);
- 2. Consolidamento delle attività caratteristiche** verso l'utenza target, con una reingegnerizzazione dell'assetto accreditato finalizzata alla conversione dei posti letto da Residenziali verso il setting Cure Intermedie ed altri setting a vocazione sanitaria;
- 3. Ristrutturazione del modello gestionale delle Unità d'Offerta educative** afferente agli Istituti Milanesi Martinitt E Stelline, secondo principi orientati al massimo efficientamento gestionale ed al conseguimento di performance economiche in discontinuità con il trend negativo storicizzato.
- 4. Progettazione ed attuazione del piano formativo finalizzato al consolidamento di strumenti di conoscenza e formazione destinati a costituire un patrimonio stabile di know-**

how aziendale, nel contesto di un ampio disegno di alta specializzazione e qualificazione delle risorse umane aziendali, in una logica di ottimizzazione organizzativa e gestionale sul piano aziendale;

5. **Riqualificazione strutturale ed amministrativa del patrimonio da reddito** in funzione dell'esigenza di ottimizzare i parametri di redditività derivanti da rapporti di locazione e/o affitto nonché conseguire la massima plusvalenza dalle alienazioni pianificate in sede di programmazione, con definizione ed attuazione di partnership strategica con il mondo accademico (PoliMi – UniTN) per la prototipazione di un modello di analisi dei dati e di management orientato all'efficienza ed alla profittabilità;
6. **Programmazione di spesa per beni e servizi alla luce dell'attualizzazione dei fabbisogni** emersi in ambito pandemico e secondo strumenti di monitoraggio collegiale funzionali al costante presidio dei costi e dell'andamento del mercato in un contesto caratterizzato dall'inflazione e dal significativo aumento dei costi delle materie prime, degli approvvigionamenti energetici, dei beni primari.
7. **Verifica e monitoraggio degli accessi e dei percorsi degli ospiti e pazienti in struttura** in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti.

Tale approccio non può prescindere dall'adottare matrici prospettiche che **muovano nella direzione di prevedere un orizzonte di normalizzazione del contesto socio-economico che consenta la riattivazione dei parametri produttivi di settore.**

A ciò deve aggiungersi che la prospettiva riformatrice di carattere aziendale s'inserisce in un più alto contesto d'interventi straordinari di supporto all'economia nazionale, **il cui principale contenitore programmatico è costituito dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** finalizzato a rafforzare il sistema produttivo ed intensificare gli sforzi nel contrasto alla povertà, all'esclusione sociale e alle disuguaglianze, per riprendere un percorso di crescita economica sostenibile e duraturo attraverso la rimozione degli ostacoli che hanno bloccato la crescita italiana negli ultimi decenni.

La visione d'insieme del presente DPE rimane collocata, pertanto, anche in uno scenario di riforma sistemica e di eccezionalità congiunturale, in cui il settore sanitario è strategicamente individuato tra i pilastri della ripresa nazionale. Sul punto, sono *in fieri* le interlocuzioni interistituzionali per definire il ruolo dell'ASP negli interventi regionali definiti dal PNRR. Le linee programmatiche d'intervento sulla gestione caratteristica e sul profilo ontologico di ASP declinano coerentemente l'obiettivo nazionale **di allineare i servizi ai bisogni delle comunità attraverso lo sviluppo della rete territoriale d'assistenza sanitaria e l'individuazione di presidi intermedi extra-ospedalieri**, favorendo la pertinente allocazione delle risorse progettuali ed il raggiungimento dei target del Piano.

2. Le informazioni aziendali rilevanti per l'attualizzazione della programmazione

2.1. La capacità produttiva post-pandemica, le criticità strutturali che rallentano la ripresa e il rilancio dell'ASP all'interno del sistema socio-sanitario regionale

Con riferimento all'attività istituzionale dell'ASP IMMES e PAT relativa alle Unità d'Offerta socio-sanitaria si rileva come, nell'ambito delle necessarie ed inderogabili azioni di gestione e contenimento dell'infezione da Covid-19 nel contesto dello scenario pandemico, siano state

adottate determinazioni di sospensione dei servizi core e dei ricoveri presso i setting socio-sanitari caratteristici, cui è conseguito un inevitabile e significativo impatto in diminuzione delle voci di ricavo aziendale derivante dalla mancata percezione dei corrispettivi per le prestazioni ordinariamente rese.

Pur tenuto conto che, in forza delle disposizioni regolatorie di cui alle DD.GG.RR. n. XI/3115 del 7.05.2020, n. XI/3226 del 9.06.2020, **n. XI/5181 del 6.09.2021, n. XI/6082 del 10.03.2022**, sia stato avviato, a far data dal mese di giugno 2020, un percorso graduale di riattivazione incrementale delle attività caratteristiche di cui sopra, **permangono gravi criticità in termini di ipo-produzione e marginalizzazione dei ricavi, attesa l'ineludibile attuazione di misure organizzative di tutela sanitaria nell'ambito dell'erogazione dei servizi e la sussistenza di criticità strutturali, anche in materia di reclutamento di professionalità sanitarie, che rallentano il progressivo ritorno a criteri di ordinarietà gestionale ed operativa.**

Con la riapertura ad oggi si è raggiunta una media del tasso di occupazione dei posti letto di circa il 50%, tasso che nei prossimi mesi potrebbe raggiungere, salvo un'eventuale recrudescenza della diffusione del virus, il 70%-80% circa, con l'obiettivo di tornare progressivamente ad una occupazione del 100% **dei posti letto disponibili.**

Le caratteristiche dell'ASP, unitamente alle criticità sopra descritte in termini di sostenibilità della gestione, impongono - in risposta ad una non rinviabile esigenza d'intervento volto a garantire la valorizzazione e l'inclusione degli asset strategici dell'ASP nel contesto del Sistema Socio-sanitario regionale – **l'attuazione di un progetto di riforma strutturale e di riposizionamento dell'Azienda finalizzato a coniugare nuovi strumenti gestionali con le esigenze del contesto sociale e territoriale di riferimento.**

L'ASP IMMeS e PAT, infatti, per propria natura organizzativa ed istituzionale, è stata in grado, nell'ultimo quinquennio, di confermare la propria vocazione ad assumere un ruolo primario nell'ambito della rete assistenziale e sanitaria del sistema regionale, atteso che, in ragione della specificità delle articolazioni organizzative e dell'ampia gamma delle unità di offerta che ne definiscono il perimetro aziendale, l'ASP IMMeS e PAT rappresenta – già ora – un polo sistemico che, pur a vocazione elettivamente socio-sanitaria, ha una complessità equiparabile ad un presidio di natura ospedaliera di rilevanti dimensioni.

Infatti, ordinariamente l'ASP IMMeS e PAT gestisce oltre 1.200 posti letto suddivisi in diverse tipologie di setting residenziale (RSA) e sanitario e sociosanitario (intermedio, subacuto, postacuto, a media e bassa intensità), garantendo l'erogazione di servizi ambulatoriali e domiciliari a soddisfazione di un significativo fabbisogno territoriale.

Tuttavia, a fronte del posizionamento strategico dell'ASP nell'ambito dei nodi di rete e dell'oggettiva consistenza operativa ed erogativa nel contesto territoriale, l'attuale status dell'Azienda non consente di accedere ai modelli gestionali, organizzativi e finanziari propri degli enti sanitari che compongono il SIREG.

i dati di bilancio 2021 mostrano che, assunta la registrazione in contabilità del 90% dei ricavi riconosciuti da Regione Lombardia, il risultato d'esercizio, depurato dalle plusvalenze derivanti principalmente da alienazioni immobiliari, configurerebbe una perdita che supera i 10,8 milioni, con ciò evidenziando un risultato operativo afflitto da significative asimmetrie strutturali nel

rapporto tra voci di costo e di ricavo precipuamente allocate nel segmento della gestione caratteristica.

Le criticità che insistono sugli equilibri di gestione evidenziano obiettive disfunzioni di sistema connaturate allo status giuridico aziendale e che coinvolgono ontologicamente i fondamentali fattori di gestione, ricavi e costi, sui quali s'impongono azioni politico-istituzionali di correzione finalizzate ad assicurare effettivi principi di sostenibilità gestionale e ad assistere concretamente il vincolo normativo del pareggio di bilancio.

Quanto sopra testimonia come l'affermazione di un modello aziendale in grado di assicurare l'erogazione di servizi essenziali di natura socio-sanitaria a soddisfazione dei bisogni della cittadinanza elettivamente geriatrica in una dimensione di effettiva sostenibilità economica non possa più prescindere dall'adozione di misure strategiche e riformatrici di competenza istituzionale, atte ad incidere sugli specifici fattori di gestione di cui s'impone una coerente ricomposizione complessiva.

Per tale motivo, già nella precedente Programmazione Economico Finanziaria 2021-2023 si era prospettata la percorribilità di un'ipotesi di riconduzione dell'ASP, **in coerenza con le previsioni della L.R. 23/2015, allo status giuridico di ASST, con l'obiettivo di garantire la costituzione di un Polo di eccellenza geriatrico a carattere ospedaliero e riabilitativo (sanitario e sociosanitario), primo in Italia ed Europa, tanto per la dimensione clinico/assistenziale quanto per le soluzioni logistico/alberghiere, così come per la ricerca scientifica e la formazione universitaria specifica.**

Le prioritarie esigenze di definizione di un progetto di riforma "di ampio respiro" finalizzato al riposizionamento strategico dell'ASP in un contesto di sistema sono state recentemente colte dal Programmatore regionale nella DGR N° XI / 6387 del 16 maggio 2022, ad oggetto "Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione per l'anno 2022", laddove è stato previsto che:

"In considerazione della sempre crescente età della popolazione e della necessità di prevedere strutture dedicate alla cura delle patologie in età geriatrica con particolare riferimento alle persone affette da patologie croniche che vivono in aree metropolitane, nel 2022 sarà costituito un tavolo tecnico di lavoro per valutare, ai sensi di quanto previsto dall'art. 7, comma 19 della legge regionale n. 33/2009, un polo geriatrico-riabilitativo quale struttura di riferimento per l'intera area metropolitana di Milano".

2.2. Il nuovo assetto organizzativo e gestionale dei posti letto occupabili

L'applicazione della normativa nazionale e regionale in tema di contenimento e minimizzazione della diffusione del virus ha avuto sin dal marzo 2020 un impatto organizzativo e strutturale che ha modificato il potenziale d'offerta dell'ASP, comportando una significativa diminuzione dei posti letto occupabili a fronte dell'assetto dei posti letto accreditati.

La nuova ripartizione delle Sezioni tra i vari setting socio-sanitari e assistenziali, costruita in un'ottica di garanzia di segregazione tra nuclei dedicati alle RSA e nuclei dedicati alle Cure Intermedie, conferma ad oggi un calo dell'offerta di posti letto occupabili, rispetto al numero di posti letto accreditati da ATS.

L'obiettivo è quindi volto alla ottimizzazione dell'occupazione e si sviluppa secondo specifiche linee strategiche che modificano l'assetto di riferimento secondo le logiche di inserimento strategico all'interno del contesto sanitario regionale.

La programmazione delle riaperture ha quale obiettivo primario quello della "normalizzazione" delle attività dell'ASP, già in corso per l'anno 2022 con l'obiettivo di avviare l'anno 2023 a pieno regime, con l'operatività di tutti i reparti. L'obiettivo del raggiungimento della piena operatività nel corso del 2021 non è stato perseguibile a causa di fattori esogeni, quali le difficoltà di reperimento del personale e l'andamento della curva epidemiologica, che ha orientato l'Azienda a decisioni di sospensione degli accessi a garanzia della salute di ospiti, dei pazienti e dei lavoratori.

2.3. Le risorse umane: dalla programmazione del fabbisogno alle esigenze di formazione specifica

Al 31/12/2021 erano presenti n. 1.208 risorse. Di queste l'86,8 % risulta assunto con contratto di lavoro subordinato, l'1,7 % con contratto di somministrazione e l'11,5 % in regime libero professionale.

2021	Totale	% Totale
Dipendenti	1.048	86,8%
LP	139	11,5%
Somministrati	21	1,7%
Totale	1.208	100,0%

Considerata l'attuale consistenza d'organico, unitamente alle correlative esigenze di organizzazione e formazione, nonché di reclutamento di nuovo personale, anche in sostituzione, è previsto il consolidamento, nel corso dell'anno 2022, della specifica attività di raccolta e ricognizione dei fabbisogni che a far tempo dall'anno 2022 verrà effettuata in sede di formalizzazione del Piano dei fabbisogni di personale che costituirà una delle matrici strutturali del Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione ai sensi del D.l. 80/2021 conv. dalla L. n. 113/2021

Accanto a tale ambito d'intervento, **l'anno 2022, in materia di valorizzazione delle risorse umane, segna l'avvio di un importante percorso di reingegnerizzazione che interessa il modello formativo aziendale**, definendo un approccio progettuale volto alla valorizzazione del ruolo strategico dell'attività formativa per sostenere i processi di ottimizzazione e consolidamento delle *best practices*, per lo sviluppo della **qualità dell'organizzazione, della sua competitività e della sua capacità di garantire un ambiente di lavoro improntato a prospettive di progresso collettivo ed individuale**

2.4. I Consumi di beni e servizi in contesto pandemico e post-pandemico

Il **costo di mantenimento degli ospiti** risulta diminuito del 3,4%, pari ad una riduzione di 184 mila euro in conseguenza di una generale riduzione del numero di ospiti e degenti. Fanno eccezione

le voci relative al materiale sanitario (DPI per far fronte all'epidemia da Covid) e al materiale economale (per allestimento centri vaccini).

Come si può vedere in tabella i costi relativi alle voci maggiormente legate alla presenza effettiva dell'ospite/paziente si sono ridotti rispetto all'esercizio precedente: -17,3% per il vitto, -16,9% per i costi di lavanderia, -11,7% per i dispositivi di incontinenza.

Inoltre, relativamente al materiale sanitario, al fine di una gestione accorta e prudentiale dell'epidemia da Covid, in linea con quanto fatto nel 2020, sono state attuate politiche approvvigionamentali che, sulla base dei consumi settimanali, garantissero scorte di magazzino per almeno i 120 giorni successivi, relativamente a differenti tipologie di dispositivi di protezione individuali quali camici, cuffie, sovra scarpe, mascherine FFP2, mascherine chirurgiche, guanti in vinile e in nitrile.

	2020	2021	Delta	Delta %
Vitto	-1.705	-1.410	295	-17,3%
Lavanderia	-981	-816	166	-16,9%
Dispositivi per incontinenza	-257	-227	30	-11,7%
Materiale sanitario	-1.965	-2.194	-229	11,7%
Materiale economale	-427	-505	-78	18,3%
Totale costi di mantenimento ospiti	-5.336	-5.152	184	-3,4%

Confronto dei costi di mantenimento degli ospiti 2020 e 2021 espressi in migliaia di euro.

I **costi di assistenza sanitaria** nel 2021 hanno subito un calo del 25,0% rispetto al 2020 pari a circa 1 milione di euro, imputabile alla minore occupazione di posti letto (per circa 450 mila euro) e ad una differente registrazione dei costi di guardia medica che confluiscono nella voce del costo del personale. I costi di assistenza sanitaria comprendono gli importi dovuti sulla base dei ricavi conseguiti, a titolo di fee passive, confluiscono nella voce **Altri costi sanitari**.

Si è avuto un risparmio di circa 158 mila euro, nella voce **medicinali e reagenti**, come conseguenza della riduzione del numero di posti letto occupati.

La voce **Presidi**, che comprende i dispositivi medici, mostra una riduzione pari a 248 mila euro; anche la voce **Noleggio arredi e apparecchiature sanitarie** evidenzia una diminuzione (circa -33 mila euro).

La voce **Altri costi sanitari** comprende i costi per i servizi di diagnostica di laboratorio resi da ASST Fatebenefratelli Sacco, i costi per le fee passive per le prestazioni di Odontoiatria rese in convenzione con l'azienda Smart Dental Clinic (Gruppo San Donato), i costi per le fee passive per i servizi di diagnostica per immagini erogate dal Centro Radiologico Polispecialistico di Ternate ed i costi per le prestazioni per interni.

Le **Prestazioni diagnostiche** comprendono i costi per la Medicina Preventiva del Lavoro nella quale confluiscono i costi per gli esami di laboratorio per i dipendenti eseguiti dall'ASST Fatebenefratelli Sacco.

	2020	2021	Delta	Delta %
Medicinali e reagenti	-833	-675	158	-19,0%
Presidi	-851	-604	248	-29,1%
Noleggio arredi e app. sanitarie	-80	-47	33	-40,9%
Altri costi sanitari	-2.278	-1.679	600	-26,3%
Prestazioni diagnostiche	-38	-57	-19	50,6%
Totale costi di assistenza sanitaria	-4.080	-3.061	1.019	-25,0%

Confronto dei costi di assistenza sanitaria 2020 e 2021 espressi in migliaia di euro.

I **costi di funzionamento**, principalmente influenzati dagli appalti per la fornitura di calore, energia elettrica e del servizio di pulizia, hanno registrato una riduzione che, rispetto al 2020, complessivamente si attesta al 4,9 %.

La voce **Altri costi di funzionamento** ha subito la più rilevante riduzione rispetto al 2021 pari al 28,1% determinato da una riduzione dei costi, nello specifico: smaltimento rifiuti speciali (-64 mila euro), spese servizio di disinfezione (-102 mila euro, dovuto anche ad un nuovo affidamento con riduzione degli importi unitari rispetto al 2020) e servizi economali (-84 mila euro).

La gestione calore e condizionamento risulta essere la sola voce in aumento rispetto all'anno precedente (+4.2).

	2020	2021	Delta	Delta %
Gestione calore e condizionamento	-1.621	-1.689	-68	4,2%
Energia elettrica	-1.607	-1.539	68	-4,3%
Altre utenze	-727	-663	64	-8,8%
Pulizie	-2.449	-2.407	42	-1,7%
Altri costi di funzionamento	-901	-648	253	-28,1%
Totale costi di funzionamento	-7.306	-6.946	360	-4,9%

Confronto dei costi di funzionamento 2020 e 2021 espressi in migliaia di euro

Sebbene il dato storico evidenzia alcune contrazioni di spesa nell'anno 2020, l'analisi economica non può che registrare un sostanziale aumento degli oneri strumentali alla gestione, atteso che le diminuzioni osservate sono per lo più legate a proporzionali cali di produttività e di erogazione di servizi. **A parità di produzione, la proiezione approvvigionamentale assume un deciso aumento di consumi e di fabbisogni di natura emergenziale, cui si connette anche un potenziale fattore sperequativo dettato dall'aumento di domanda o dalle difficoltà contingenti del mercato.**

Per l'anno 2022, considerati altresì gli aumenti dei costi di beni primari ed energia, a causa della guerra in corso e della crescita dell'inflazione, l'Azienda si impegna ad un monitoraggio costante dei costi di tali beni e relativo presidio.

* * * * *

Le informazioni sopra descritte, e le azioni che si vogliono intraprendere per il prossimo triennio - che saranno descritte più nel dettaglio nella Sezione 3 del presente documento - hanno quale obiettivo l'intervento sui processi programmatori e di analisi presupposta del fabbisogno, avendo cura di migliorarne l'efficienza e perfezionando la pronta disponibilità di strumenti adeguati e funzionali sia al risultato atteso che al monitoraggio degli effetti più strettamente economici.

Il presente Documento di Programmazione Economica mantiene pertanto l'architettura programmatica precedentemente definita, **coniugando il consolidamento di alcune direttrici progettuali già intraprese attualizzate in considerazione degli accadimenti avvenuti anche a livello mondiale** per orientarle al miglioramento delle performance economiche e gestionali, in un'ottica di continuo miglioramento della qualità dei servizi erogati, nonché di implementazione degli strumenti di controllo e di monitoraggio dell'andamento d'esercizio.

3. Programmazione strategica di rilancio e sviluppo 2022-2024

- A. La valorizzazione strategica del ruolo dell'ASP IMMeS e PAT nel sistema socio-sanitario lombardo: il Polo di eccellenza geriatrico-riabilitativa secondo la DGR 6387/2022
- B. Piano di consolidamento gestionale dei setting di degenza 2022-2024
- C. Nuove progettualità Comunità Minori: l'ottimizzazione dei convenzionamenti in termini di remunerazione e servizi offerti
- D. La Formazione ad alta specializzazione e la collaborazione con l'Università degli studi per l'attivazione di posti da ricercatori in settori specifici
- E. Prosecuzione nell'attività di riqualificazione strutturale ed amministrativa del Patrimonio da Reddito, in compartecipazione con PoliMI e UniTN: piano manutenzioni, piano alienazioni, revisione completa contratti di locazione
- F. La valutazione del rischio nell'approvvigionamento e dell'aumento dei costi di energia e dei beni primari: strumenti di monitoraggio
- G. Nuovi strumenti di monitoraggio e di gestione del percorso integrato ospedale-territorio: il bed management e il cruscotto degli indicatori
- H.

A. LA VALORIZZAZIONE STRATEGICA DEL RUOLO DELL'ASP IMMES E PAT NEL SISTEMA SOCIO-SANITARIO LOMBARDO: IL POLO DI ECCELLENZA GERIATRICO-RIABILITATIVA SECONDO LA DGR 6387/2022

Descrizione azione

L'azione prevede la costituzione di un Polo di eccellenza riabilitativo-geriatrica (sanitario e sociosanitario), primo in Italia e in Europa, tanto per la dimensione clinico/assistenziale quanto per le soluzioni logistico/alberghiere, così come per la ricerca scientifica e la formazione universitaria in ambito geriatrico e individua quale interlocutore istituzionale Regione Lombardia, sia in qualità di legislatore che di programmatore.

Come anticipato, il Programmatore regionale nella DGR N° XI / 6387 del 16 maggio 2022, ad oggetto "Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione per l'anno 2022", ha posto le basi per l'avvio delle procedure prodromiche alla costituzione di un "Polo Geriatrico-Riabilitativo quale struttura di

ASP IMMES E PAT

riferimento per l'intera area metropolitana di Milano", in considerazione della sempre crescente età della popolazione e della necessità di prevedere strutture dedicate alla cura delle patologie in età geriatrica con particolare riferimento alle persone affette da patologie croniche che vivono in aree metropolitane.

Sulla scorta di tale matrice programmatoria, l'ASP, in forza del ruolo strategico ed elettivo riconosciuto in ambito metropolitano nello svolgimento delle attività caratteristiche di cui trattasi e consapevole della validità degli studi di fattibilità già condotti nel corso del 2021 su analoga progettualità, **ha manifestato, con nota del 24 maggio 2022, la propria disponibilità a promuovere l'attivazione del Tavolo Tecnico deputato alle valutazioni prodromiche alla costituzione di un polo geriatrico-riabilitativo nel contesto territoriale di riferimento.**

L'Azienda è pertanto pronta a farsi attore di primo piano nel confronto istituzionale sui principali elementi di vulnerabilità sistemica che affliggono l'ASP e sulle principali prospettive di evoluzione del suo ruolo all'interno del sistema socio-sanitario regionale, non potendo astenersi dal promuovere la propria piattaforma programmatica per l'adozione di tempestive riforme strutturali che assicurino il riequilibrio dei fattori di gestione in termini di effettiva sostenibilità.

Obiettivi

L'azione si prefigge il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ristrutturazione istituzionale e statutaria dell'ASP, con coerente riallocazione della gestione delle attività non caratteristiche, con conseguente sviluppo prospettico delle competenze sanitarie e valorizzazione delle gestioni no core attraverso strumenti organizzativi ad hoc.
- creazione/riconoscimento nel sistema regionale lombardo di una struttura d'eccellenza con più di 1000 posti letto complessivi, dedicata specificamente alle attività di riabilitazione (886 posti letto dedicati).
- valorizzazione dell'appropriatezza del ricovero ospedaliero e desaturazione della pressione sulle cure primarie presidiate dai Medici di Medicina Generale (MMG) in ragione della possibilità di fruire, nell'ambito della rete territoriale, di struttura ad alta specializzazione riabilitativa;
- ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane presenti e del know-how medico-sanitario, in funzione della possibilità di realizzare l'integrazione organica delle unità d'offerta riabilitative e sanitarie nel contesto del sistema sociosanitario lombardo;
- la lettura dei bisogni dell'utenza e l'organizzazione di una risposta integrata sanitaria, sociosanitaria e sociale, attraverso l'istituzionalizzazione di un hub specialistico - elettivamente geriatrico - collocato al centro del tessuto urbano, idoneo a sostenere globalmente la specifica domanda del territorio, attraverso un'organizzazione che si compone di setting socio-assistenziali e sanitari di carattere preventivo, diagnostico, terapeutico, assistenziale e riabilitativo;
- il miglioramento della gestione del percorso di cura garantendo continuità socio-sanitaria territoriale e servizi di prossimità;
- consolidamento del rapporto sinergico con le principali realtà accademiche della Città, secondo un sistema di partnership strutturata che favorisca processi d'interscambio di competenze finalizzati allo sviluppo di progettualità e know-how di alto profilo innovativo al servizio del sistema di cura e ricerca. E' prevista l'istituzionalizzazione della decennale collaborazione che caratterizza i rapporti tra l'ASP ed il mondo universitario attraverso la creazione stabile di strutture dipartimentali deputate ad attività di

didattica e di ricerca in campo medico-geriatrico, sia sotto il profilo clinico con l'Università degli Studi di Milano che sotto il profilo dell'innovazione tecnologica con il Politecnico di Milano

- istituzionalizzazione di attività di ricerca e sviluppo basate sull'impiego di nuovi strumenti IT e sull'esplorazione di nuove frontiere tecnologiche funzionali alla tutela della salute del paziente geriatrico ed al sensibile miglioramento delle condizioni di vita dell'utenza target, anche attraverso il consolidamento sistematico dei nuovi paradigmi della prestazione medica promossi dall'impiego di metodologie di contatto a distanza, quali la telemedicina e il telemonitoraggio, ovvero attraverso soluzioni strutturali di domotica per il controllo e la sicurezza di ambienti e degenti

Strumenti operativi / metodologia / fattori produttivi

1. Potenziamento del rapporto sinergico con le principali realtà accademiche della Città, secondo un sistema di partnership strutturata che favorisca processi d'interscambio di competenze finalizzati allo sviluppo di progettualità e *know-how* di alto profilo innovativo al servizio del sistema di cura e ricerca, anche attraverso l'istituzionalizzazione della decennale collaborazione che caratterizza i rapporti tra l'ASP ed il mondo universitario e la creazione stabile di strutture dipartimentali deputate ad attività di didattica e di ricerca in campo medico-geriatrico, sia sotto il profilo clinico con l'Università degli Studi di Milano che sotto il profilo dell'innovazione tecnologica con il Politecnico di Milano;
2. Affermazione di un centro di riferimento di profilo nazionale e sovranazionale, strutturato su una matrice multiprofessionale con competenze specifiche elevate e strettamente associata ad un'eccellenza di cura, assistenza e ricerca in ambito geriatrico, capace di coniugare i bisogni primari del territorio con un orizzonte scientifico a rilevanza internazionale,
3. Consolidamento della presenza, all'interno del sistema di welfare regionale, di un panel di prestazioni integrate di assistenza e cura a carattere altamente specialistico ed elettivamente settorializzato rivolto ad utenza caratteristica.
4. Valorizzazione del setting ambulatoriale dell'ASP IMMeS e PAT. L'attuale sistema poliambulatoriale aziendale garantisce l'erogazione di oltre n. 250.000 prestazioni/anno, suddivise in oltre 20 specialità, ivi compreso un ambulatorio di odontoiatria ed uno di radiologia gestiti in collaborazione con partnership esterne. Il progetto del Polo d'eccellenza riguarda la riqualificazione del Poliambulatorio del PAT secondo standard tecnologici d'avanguardia e disponibilità di professionalità mediche ad alta specializzazione, con la possibilità di consolidare un modello sanitario di assistenza e cura di massima integrazione tra la dimensione ospedaliera e quella ambulatoriale, attraverso il potenziamento dei sistemi di telemedicina e telemonitoraggio e la prototipazione di percorsi di gestione delle cronicità geriatriche ad ampio spettro multidisciplinare.
5. Affermazione di un nodo strategico nella rete di offerta del sistema socio-sanitario regionale, con lo scopo di promuovere la ricerca scientifica, la prevenzione e la salute dell'anziano attraverso il lavoro di un team di ricerca e di professionisti sanitari altamente qualificati.
6. Creazione di un centro di riferimento di profilo nazionale e sovranazionale, strutturato su una matrice multiprofessionale con competenze specifiche elevate e strettamente associata ad un'eccellenza di cura, assistenza e ricerca in ambito geriatrico.
7. Piano programma strutturale di adeguamento immobiliare del compendio di Via Trivulzio agli standard regionali delle Cure Intermedie - con un investimento di euro 60/150 mln da finanziare attraverso interventi specifici da condividere con l'Autorità regionale

ASP IMMES E PAT

Risultati economici attesi

La costituzione di un Polo di Eccellenza Geriatrico-riabilitativa e neuropsichiatrica, nel recuperare le attività socio-sanitarie attualmente gestite - a cui si affiancano le risposte in termini di assistenza anche domiciliare ai bisogni territoriali - in un'ottica di efficientamento e di ottimizzazione di mezzi e risorse, nonché di modifica e di ristrutturazione dell'assetto accreditato esistente, **mostra un conto economico capace di raggiungere il pareggio nell'arco di un quadriennio**, anche a seguito dell'apertura di una nuova palazzina dedicata esclusivamente all'attivazione di posti letto di post/sub acuta con ipotesi di tariffa giornaliera a carico regionale di circa 180 euro.

B. PIANO DI CONSOLIDAMENTO GESTIONALE DEI SETTING DI DEGENZA 2022-2024

Descrizione azione

L'azione prevede la progressiva ripresa del sistema di assistenza e cura, prospettandosi una riattivazione incrementale delle UdO sanitarie e socio-sanitarie, secondo criteri orientati alla saturazione dei P.L. disponibili e alla produzione sanitaria in misura almeno pari al budget ATS contrattualizzato.

Con l'obiettivo di ritornare a garantire a pieno regime l'ordinaria operatività delle UdO di quest'ASP in condizioni di massima sicurezza ed intervenire ad arginare il disavanzo economico creato dalla pandemia nei conti di gestione, quest'ASP ha profuso un costante impegno volto al continuo aggiornamento dinamico dei piani organizzativi e delle procedure interne di gestione e contenimento della diffusione del virus Sars-Cov-2, anche sulla base del vorticoso progredire delle conoscenze e degli approdi scientifici.

Le attuali condizioni organizzative e strutturali possono garantire l'attuazione di un progetto complessivo, che viene attualizzato trimestralmente, volto alla ripresa del proprio sistema di assistenza e cura, prospettando una ulteriore riattivazione incrementale delle UdO sanitarie e socio-sanitarie, secondo criteri orientati alla progressiva saturazione dei P.L. disponibili.

Obiettivi

L'obiettivo della programmazione contenuta nella presente azione è raggiungere:

- **per le Cure Intermedie un tasso di occupazione a fine anno 2022 del 95 % per i PL di generale geriatrica e del 100 % per i PL di specialistica riferito all'assetto attuale di riferimento, previa revisione e redistribuzione dei posti letto occupabili tra le differenti Unità di Offerta;**
- **per le RSA un tasso di occupazione a fine anno 2022 di circa il 90%**

Strumenti operativi / metodologia / fattori produttivi

- pianificazione dei processi organizzativi e degli interventi strutturali necessari ad assistere la riattivazione dei Nuclei sanitari e socio-sanitari, in condizioni di rigorosa adeguatezza strutturale e massima sicurezza
- preliminare ricognizione strutturale di ogni Nucleo e, ove occorre, messa in atto di interventi di adeguamento necessari al rispetto dei relativi requisiti di accreditamento.
- sopralluogo congiunto tecnico-sanitario per la verifica della regolarità strutturale e per l'effettuazione di valutazioni trasversali in ordine alla possibilità di conseguire un miglioramento delle dotazioni e del decoro, nei limiti di budget e secondo le tempistiche previste.

Gli interventi di maggiore incidenza riguardano la realizzazione delle stanze a c.d. pressione negativa.

Tale ultimo accorgimento strutturale garantisce i più alti standard organizzativi in materia di sicurezza sanitaria e di tutela delle condizioni interne, assicurando la possibilità di effettuare un'importante segregazione temporanea dei soggetti in fase di nuova ammissione in modo da scongiurare l'ingresso in Azienda di vettori virali, quando anche non immediatamente rilevabili in sede di screening diagnostico preventivo. Allo stato, **l'impianto a pressione negativa è presente nei Nuclei: Sanvito, Sa Carlo, Grossoni, Ronzoni, Piatti. Nel breve sarà attivato l'impianto anche presso il Nuclei di S. Andrea e Turolto.**

Le previsioni di apertura verranno tempestivamente segnalate all'Area Alberghiero-Economale e Provveditorato che, di concerto con il Dipartimento Socio-Sanitario, effettuerà **la ricognizione dei fabbisogni e darà seguito alle iniziative organizzative ed acquisitive di competenza, con particolare riferimento alle necessità di approvvigionamento di tutti i servizi e beni strumentali** (organizzazione servizi di ristorazione, di pulizia e sanificazione, di disinfezione e degli altri servizi funzionali, nonché fornitura di apparecchiature, immobili, dispositivi per incontinenza, DPI, farmaci e quant'altro necessario ad assistere l'attività caratteristica).

In tema di DPI, si conferma che il magazzino aziendale è rifornito costantemente in modo da garantire una giacenza idonea ad assicurare la fornitura di DPI completi per i successivi 120 giorni.

E' previsto il coinvolgimento del RSPP per la definizione di ogni profilo insistente in materia di salute e sicurezza ex D.Lgs. 81/2008 e delle relative misure di gestione e contenimento della diffusione del virus SARS-CoV-2 secondo procedure aziendali, ivi compresa l'individuazione dei percorsi di accesso, dei luoghi di vestizione/svestizione, dei percorsi pulito/sporco. Nell'ambito delle attività strumentali alla riapertura, verrà altresì definita, di concerto tra DSS e RSPP, una procedura operativa per la somministrazione del vaccino anti SARS-CoV-2 ai nuovi ospiti ed una time-line per la pianificazione delle attività periodiche di screening diagnostico.

La pianificazione organizzativa prevede inoltre un programma di attività di risanamento e disinfezione dei Nuclei, mediante l'impiego delle più efficaci tecnologie ambientali di atomizzazione di soluzioni disinfettanti a presidio-medico chirurgico, con altissima efficacia battericida, fungicida e virucida.

Risultati economici attesi

Nella presente sezione vengono riportate due tabelle sinottiche che illustrano la proiezione della produzione 2022 sulla base della progettualità di cui al presente piano, suddivisa per UdO accreditate, ed i parametri economici attesi recanti la concreta capacità produttiva di periodo ed il relativo budget ATS contrattualizzato.

In relazione alle UdO RSA è altresì indicata la quota di produzione attesa 2022, derivante dalle rette corrisposte dagli ospiti/Comune di Milano, e la quota di produzione effettiva del 2019.

La realizzazione del piano di consolidamento secondo la programmazione de qua è strettamente connessa all'esito positivo delle procedure di reclutamento previste per soddisfare il fabbisogno di risorse umane di profilo sanitario necessarie per garantire l'operatività dei setting, sulla base degli standard di accreditamento.

I dati sono dettagliati nella tabella che segue.

PRODUZIONE 2021 CURE INTERMEDIE MILANO			PRODUZIONE 2022 CURE INTERMEDIE MILANO			BUDGET ATS	PRODUZIONE alberghiera 2019	DELTA Prod. San. 21 - BDG ATS	DELTA Prod. Alb. 21 - Prod. Alb. 19
Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale	Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale				
10.708.368		10.708.368	13.968.934		13.968.934	24.244.918		- 10.275.984	
PRODUZIONE 2021 CURE INTERMEDIE FRISIA			PRODUZIONE 2022 CURE INTERMEDIE FRISIA			BUDGET ATS	PRODUZIONE alberghiera 2019	DELTA Prod. San. 21 - BDG ATS	DELTA Prod. Alb. 21 - Prod. Alb. 19
Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale	Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale				
1.925.502		1.925.502	2.059.342		2.059.342	2.555.002		- 495.661	
PRODUZIONE 2021 RSA PAT MILANO			PRODUZIONE 2022 RSA PAT MILANO			BUDGET ATS	PRODUZIONE alberghiera 2019	DELTA Prod. San. 21 - BDG ATS	DELTA Prod. Alb. 21 - Prod. Alb. 19
Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale	Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale				
5.595.598	7.577.865	13.173.463	4.157.135	6.745.804	10.902.939	9.314.636	14.273.489	- 5.157.501	-7.527.685
PRODUZIONE 2021 RSA FRISIA			PRODUZIONE 2022 RSA FRISIA			BUDGET ATS	PRODUZIONE alberghiera 2019	DELTA Prod. San. 21 - BDG ATS	DELTA Prod. Alb. 21 - Prod. Alb. 19
Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale	Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale				
2.373.258	3.537.193	5.910.451	2.498.109	3.692.385	6.190.493	3.428.253	5.124.478	- 930.144	-1.432.094
PRODUZIONE 2021 RSA PJ			PRODUZIONE 2022 RSA PJ			BUDGET ATS	PRODUZIONE alberghiera 2019	DELTA Prod. San. 21 - BDG ATS	DELTA Prod. Alb. 21 - Prod. Alb. 19
Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale	Totale sanitaria	Totale alberghiera	Totale				
785.312	1.435.657	2.220.969	625.532	1.176.465	1.801.997	1.390.824	2.741.823	- 765.292	-1.565.358

Per l'esercizio 2023, in ragione del consolidamento dell'assetto organizzativo che declina coerentemente il massimo potenziale produttivo in relazione ai posti letto occupabili nel rispetto delle limitazioni dovute alla pandemia, si osserva una significativa marginalizzazione del delta negativo rispetto al 2022. In particolare, l'UdO Cure Intermedie di Milano raggiungerebbe un risultato produttivo non lontano dal budget ATS e l'UdO Cure Intermedie di Merate raggiungerebbe la quasi saturazione del budget.

Le UdO RSA conseguono una riduzione dei delta negativi meno marcata, consolidando un trend favorevole su tutte le voci produttive di dettaglio.

C. NUOVE PROGETTUALITA' COMUNITA' MINORI: L'OTTIMIZZAZIONE DEI CONVENZIONAMENTI IN TERMINI DI REMUNERAZIONE E SERVIZI OFFERTI

Descrizione azione

Nel solco del percorso di ristrutturazione gestionale avviato nel precedente anno di programmazione, s'impone la più ampia definizione di un perimetro gestionale ed operativo orientato alla sostenibilità economica ed alla qualità dei servizi delle Comunità IMMeS, anche in un'ottica di ottimizzazione dei parametri organizzativi e di efficienza della gestione "in house".

Le risultanze del progetto pilota di esternalizzazione avviato nel corso del 2021 sulle Comunità P1, P2 e Linate stanno offrendo un importante feedback per proseguire nell'opera di riqualificazione del modello globale di gestione dell'IMMeS, rammostrando come sussistano, nel settore di riferimento, margini di ottimizzazione tariffaria contestualmente all'ampliamento della platea dei soggetti istituzionali inviati, con ciò suggerendo target d'intervento perseguibili anche in relazione alle UdO sociali direttamente gestite dall'Azienda.

I primi risultati conseguiti dall'ASP in relazione all'innalzamento delle performance tariffarie hanno interessato tutte le Comunità Educative IMMES e sono stati raggiunti proprio con il Comune di Milano che, in osservanza delle nuove linee di indirizzo e a conclusione dell'iter di convenzionamento delle UdO residenziali per minori, **ha disposto l'aumento delle tariffe massime (da circa 85 €/die) a € 93,00/die, con decorrenza dal 1.7.2022.**

L'Azienda ha altresì avviato una **Campagna finalizzata a promuovere il convenzionamento con altri Comuni o Ambiti Territoriali che raccolgono i fabbisogni di collocamento di minori di altre zone lombarde**, in modo che siano valutate nuove prospettive di accordi interistituzionali per l'aumento della remuneratività tariffaria e l'ampliamento del bacino territoriale d'intervento.

Obiettivi

1. Consolidare una forma di gestione più efficiente, ricorrendo allo sviluppo di strumenti manageriali che garantiscano l'equilibrio dei fattori gestionali, in una dimensione di tutela del valore storico e sociale delle attività core e di mantenimento della qualità del servizio.
2. Sviluppare nuove tipologie d'interventi in campo minorile in recepimento delle istanze di carattere territoriale, promuovendo interlocuzioni istituzionali volte alla definizione di condizioni tariffarie più performanti, anche attraverso nuovi profili di offerta integrata.
3. Addivenire ad una gestione economicamente sostenibile, secondo un percorso volto alla graduale marginalizzazione del deficit strutturale.

Strumenti operativi / metodologia / fattori produttivi

Controllo e monitoraggio dell'andamento del rapporto concessorio avente ad oggetto la gestione delle Comunità Pronto Intervento n. 1 e 2 e la Comunità di Linate, al fine di verificare la corretta esecuzione contrattuale e valutare azioni di miglioramento.

Sviluppo di un sistema di benchmark orientato ad una più estesa conoscenza dei parametri di remunerazione derivanti dal settore sociale di riferimento, con apertura della rete convenzionale ed ottimizzazione degli strumenti di negoziazione dei rapporti convenzionali.

La definizione e l'attuazione del più ampio piano di riforma strutturale - comprendente le Comunità nel loro complesso - ha come target il raggiungimento del pareggio di bilancio, prevedendo entro la fine del triennio una marginalizzazione delle perdite di gestione.

	2022	2023	2024
Tempistiche	<p>Gennaio: avvio iniziative per modifiche condizioni convenzionamento e attivazione nuove convenzioni</p> <p>Giugno: studio degli esiti delle iniziative avviate</p> <p>Ottobre: eventuale nuovo studio di fattibilità sulla base della rilevazione sugli esiti</p>	<p>Inizio anno: conclusione attività di valutazione per l'introduzione di nuovi strumenti manageriali, anche per la gestione "in house".</p> <p>Aprile: attuazione linee d'intervento orientate all'efficientamento gestionale ed al raggiungimento dei target attesi.</p>	<p>Consolidamento complessivo della matrice gestionale definita e dei risultati operativi conseguibili.</p>

ASP IMMES E PAT

	della sperimentazione del modello consorzio.		
Effetti economici	€ 100.000 (miglioramento risultato di gestione)	Da valutare in ordine alle scelte strategiche intervenute	Da valutare in ordine alle scelte strategiche intervenute

D. LA FORMAZIONE AD ALTA SPECIALIZZAZIONE E LA COLLABORAZIONE CON L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI PER L'ATTIVAZIONE DI POSTI DA RICERCATORI IN SETTORI SPECIFICI

Descrizione azione

Tenendo in considerazione il mutato contesto aziendale in ragione dell'evoluzione della diffusione del virus Sars-Cov2 a livello globale, la formazione si pone come obiettivo fondamentale in un'ottica sempre più stringente di valorizzazione delle risorse umane e della qualità dei processi assistenziali volti al miglioramento e allo sviluppo dell'organizzazione. Questo scenario ha imposto il ripensamento e la riorganizzazione di modelli formativi precedentemente consolidati, ma non applicabili né sostenibili nella nuova situazione.

A partire dall'anno 2022, l'Azienda ha avviato una politica progettuale volta alla valorizzazione dell'**attività formativa**, quale **asset strategico fondamentale** per sostenere i processi di ottimizzazione e consolidamento delle *best practices*, per lo sviluppo della qualità dell'organizzazione, della sua competitività e della sua capacità di garantire un ambiente di lavoro improntato a prospettive di **progresso collettivo ed individuale**.

Con Determinazione DG/28 del 26 aprile 2022 è stato approvato il Piano Formativo aziendale 2022-2023, che ha segnato l'avvio di un importante percorso di reingegnerizzazione che interessa il modello formativo aziendale, nel quale si afferma la costituzione di una piattaforma programmatica laddove contenuti altamente specialistici e proposte didattiche maggiormente trasversali concorrono a definire un **sistema integrato di saperi e conoscenze orientato alla massima fruibilità, attrattività e comprensività**.

In particolare, il **PFA 2022-2023** è stato articolato su una duplice matrice prospettica:

- da una parte, promuove il consolidamento delle competenze e del know-how specialistici sviluppati in contesto emergenziale, tanto nell'ambito delle pratiche cliniche ed assistenziali di cura quanto nelle misure di gestione e contenimento della diffusione dell'agente patogeno, valorizzando le competenze acquisite nello svolgimento dell'attività caratteristica e la diffusione dei più recenti approdi medico-scientifici in materia di lotta alla pandemia;
- da altra parte, incentiva il ritorno a principi di ordinarietà programmatoria nel settore formativo, rinnovando l'impegno verso una progettualità quanto più completa e trasversale, sia in campo sanitario che tecnico-amministrativo, capace di corrispondere, secondo principi di massima appropriatezza, all'esigenza delle diverse professionalità interne di accrescere le proprie conoscenze e competenze sia in termini qualitativi, che in termini quantitativi.

La proposta formativa 2022-2023 concilia gli obiettivi strategici dell'Azienda con l'esigenza di promuovere e supportare lo sviluppo formativo e professionale del personale, secondo un'architettura che muove da una fase di puntuale analisi dei fabbisogni e delinea perimetralmente un modello nel quale confluiscono e si equilibrano obiettivi individuali e di sistema.

Obiettivi

L'elaborazione della proposta formativa si fonda sulla necessità di conciliare gli obiettivi strategici dell'Azienda con l'esigenza di promuovere e supportare lo sviluppo formativo e professionale dei singoli lavoratori. L'unione dei due elementi costituisce il perno della progettualità, risultando fondamentale addivenire ad un corretto temperamento tra i bisogni formativi dell'impresa e dei discenti. Altrettanto fondamentale è l'obiettivo di riuscire a tradurre la formazione nella pratica dell'attività lavorativa, individuando aree e metodologie d'intervento che siano concretamente indirizzate allo sviluppo ed all'implementazione dei saperi e delle capacità individuali in coerente declinazione dei risultati aziendali attesi.

A tale riguardo, il target progettuale su cui è sviluppato il PFA dell'anno 2022, che trova prosecuzione anche sull'anno 2023, è mirato ad assicurare, in un contesto di sistema:

- l'efficienza gestionale attraverso interventi formativi tesi alla diffusione dei metodi di gestione delle risorse aziendali in chiave economico-organizzativa e a favorire l'acquisizione di strumenti di produttività individuale e di gruppo;
- la qualità assistenziale e di cura attraverso interventi formativi finalizzati alla creazione delle condizioni conoscitive e metodologiche necessarie a consolidare un sistema di erogazione delle attività core permeato su principi di appropriatezza ed efficienza, in una dimensione di coniugazione dei saperi medico-scientifici con la pratica clinico-assistenziale.

I target dell'attività formativa così delineati, che ricompongono l'architettura del modello aziendale nel quale confluiscono gli obiettivi della formazione continua (ECM) nazionale/regionale e quelli più specificamente aziendali, sono raggruppabili in tre macro-aree, come da normativa ECM, cui si aggiunge una quarta area che è stata introdotta per corrispondere alla particolare situazione di straordinarietà connessa all'insorgenza dell'emergenza sanitaria connessa alla diffusione del virus SARS-CoV-2.

Gli obiettivi dell'attività formativa sono, pertanto, raggruppabili in quattro aree:

- **obiettivi formativi tecnico-professionali:** finalizzati allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze tecnico-professionali individuali nel settore specifico di attività. Gli eventi che programmano il loro conseguimento sono specificatamente rivolti alla professione di appartenenza o alla disciplina;
- **obiettivi formativi di processo:** finalizzati allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza degli specifici processi di produzione delle attività sanitarie. Questi obiettivi si rivolgono ad operatori ed équipe che intervengono in un determinato segmento di produzione;
- **obiettivi formativi di sistema:** finalizzati allo sviluppo delle conoscenze e competenze nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza dei sistemi sanitari. Questi obiettivi si rivolgono, di norma, a tutti gli operatori avendo quindi caratteristiche interprofessionali.
- **obiettivi formativi straordinari - trasversali** derivanti dalla diffusione del virus Covid-19: il mutato contesto Aziendale derivante dall'insorgenza dell'epidemia da Covid-19 ha reso necessaria la previsione di un ulteriore fabbisogno formativo specifico riguardante tutte le unità di offerta

socio-sanitarie erogate dall'Azienda volto a sensibilizzare il personale in materia di contrasto alla diffusione della pandemia globale.

Strumenti operativi / metodologia / fattori produttivi

Il piano formativo 2022-2023, così come i successivi piani formativi del triennio, oltre a comprendere sezioni specifiche dedicate all' "Emergenza da diffusione SARS-COV-2" si propongono di:

- rispondere ad un fabbisogno formativo "trasversale ed esteso", con componenti e bisogni formativi multi-professionali e multidisciplinari, assumendo una configurazione organizzativa sempre più articolata, definita in un complessivo programma di investimento in diverse aree;
- rispondere, contestualmente ad un fabbisogno di specifica formazione del personale volto al contrasto dell'epidemia derivante dalla diffusione del Virus Sars COV-2, alla valorizzazione delle competenze tecniche e professionali del personale aziendale, in una logica di diretta strumentalità tra lo sviluppo ed il consolidamento delle conoscenze individuali e l'implementazione dell'Organizzazione.

L'alta specializzazione della formazione programmata implica, altresì, un naturale rapporto sinergico con le principali realtà accademiche della Città, secondo un sistema di partnership strutturata in grado di favorire i processi d'interscambio di competenze finalizzati allo sviluppo di progettualità e know-how di alto profilo innovativo al servizio del sistema di cura e ricerca.

E' prevista l'istituzionalizzazione della decennale collaborazione che caratterizza i rapporti tra l'ASP ed il mondo universitario anche attraverso investimenti in ambito formativo, tra i quali:

- **Progetto giovani Geriatri**, in collaborazione con il Prof. Trabucchi: incontri quindicinali al fine di sviluppare tematiche gerontologiche di presa in carico del paziente anziano con focus sul deterioramento cognitivo
- **Progetto mappatura dello stress lavoro correlato**, in collaborazione con la Prof.ssa Delle Fave, tramite somministrazione di questionario Espropat e successiva analisi dei dati al fine di identificare gli interventi volti alla promozione del benessere lavorativo e psicologico del personale
- **Convenzione con la Scuola di specialità in Geriatria e Medicina Riabilitativa**
- Nello sviluppo di un rapporto sinergico il mondo accademico collaboreranno con il PAT n. 4 ricercatori nelle aree: **Medicina Riabilitativa - Endocrinologia - Psicologia del lavoro - Geriatria**
- Nell'ottica di integrazione con la realtà universitaria, **programmazione di Congressi riguardanti temi di carattere sanitario e sociosanitario** quali: "La scuola del Pio Albergo Trivulzio per la Cura dell'anziano e della persona fragile" – 17 giugno 2022.

Le piattaforme istituzionali di collaborazione e i relativi percorsi formativi favoriscono la più ampia diffusione di strumenti qualificati di approfondimento e conoscenza delle materie nel contesto aziendale garantendo contributi partecipativi del personale sanitario e medico.

Inoltre, nell'ambito delle attività di sviluppo che interessano il sistema formativo aziendale a partire dall'anno 2022, è stato altresì implementato e valorizzato il sistema di **valutazione** della proposta formativa, sia perché questo risulta necessaria per descrivere gli esiti e gli impatti del processo formativo sia perché assiste il costante processo di apprendimento capace di migliorare i cicli e i progetti formativi.

Al fine di valutare la qualità e l'efficacia dell'offerta formativa, sono stati introdotti strumenti di valutazione sugli eventi previsti nel PFA e sulle ricadute sull'attività lavorativa.

Le attività formative saranno così valutate su vari livelli:

- valutazione dell'apprendimento, **se previsto, attraverso test di apprendimento o redazione di elaborati**;
- valutazione del gradimento **dei partecipanti (questionari di gradimento)**;
- valutazione di risultato **attraverso la stesura di una relazione al termine dell'attività formativa**;
- valutazione della ricaduta **sull'organizzazione, per alcuni progetti formativi, attraverso una raccolta e analisi di dati osservabili e misurabili nel post-formazione**.

Il sistema valutativo, oltre a costituire un importante elemento di immediato riscontro della programmazione effettuata e degli eventi svolti, assume ovviamente una fondamentale **valenza prospettica**, offrendo l'insieme delle evidenze necessarie alla futura pianificazione di periodo secondo criteri orientati ad ottimizzare la proposta formativa.

Su tali basi si procederà pertanto a sviluppare, in continuità con la progettualità dell'annualità 2022, la programmazione riferita ai successivi esercizi, laddove l'individuazione dei progetti formativi sarà definita attraverso un lavoro di analisi critica dei fabbisogni futuri che, unitamente all'eventuale recepimento di direttrici strategiche o tematiche sopravvenute, sarà prioritariamente fondata sulla valutazione delle attività di formazione effettuate nell'anno precedente e sugli obiettivi che esse sono state concretamente in grado di conseguire **in termini di appropriatezza, di attrattività e di capacità di incidere concretamente sul miglioramento delle competenze individuali e sul sistema produttivo aziendale**.

	2022	2023	2024
Tempistiche	<p>Dicembre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - verifica dello stato attuativo del Piano Formativo anno 2022-2023, con valutazione dell'impatto progettuale in termini di valore aggiunto sulla professionalità delle risorse umane coinvolte e sull'organizzazione complessiva - ottimizzazione della ricognizione del fabbisogno per l'anno 2023 attraverso l'analisi dell'esito dei processi di misurazione dei risultati dell'anno 2022. 	<p>Inizio anno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aggiornamento del Piano Formativo di periodo sulla base dell'intervenuta attualizzazione dei fabbisogni; - consolidamento e attivazione di tutte le iniziative formative di profilo accademico in partnership con le istituzioni universitarie <p>Giugno: individuazione di nuove forme di collaborazione di profilo accademico con definizione di moduli formativi settorializzati</p> <p>Dicembre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - verifica dello stato attuativo del Piano Formativo anno 2022-2023, con valutazione globale dell'impatto progettuale in termini di valore aggiunto sulla professionalità delle risorse umane coinvolte - 	<p>Inizio anno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aggiornamento del Piano Formativo di periodo sulla base dell'intervenuta attualizzazione dei fabbisogni; - consolidamento e attivazione di tutte le iniziative formative di profilo accademico in partnership con le istituzioni universitarie <p>Giugno: individuazione di nuove forme di collaborazione di profilo accademico con definizione di moduli formativi settorializzati</p> <p>Dicembre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - verifica dello stato attuativo del Piano Formativo anno 2024 con valutazione dell'impatto progettuale in termini di valore aggiunto sulla professionalità delle risorse umane coinvolte -

		ottimizzazione nell'analisi del fabbisogno per l'anno 2024	ottimizzazione nell'analisi del fabbisogno per l'anno 2025
--	--	--	--

E. PROSECUZIONE NELL'ATTIVITÀ DI RIQUALIFICAZIONE STRUTTURALE ED AMMINISTRATIVA DEL PATRIMONIO DA REDDITO: PIANO MANUTENZIONI, PIANO ALIENAZIONI, REVISIONE COMPLETA CONTRATTI DI LOCAZIONE

Descrizione azione

L'ampio progetto di riforma aziendale coinvolge in modo centrale la gestione del patrimonio da reddito, che rappresenta uno dei principali asset strategici su cui si articola la pianificazione economico-finanziaria di periodo, secondo iniziative di sistema volte a conseguire la massima razionalizzazione gestionale, con l'obiettivo di innalzare al più alto limite la profittabilità derivante dalle proprietà immobiliari. Infatti, il patrimonio costituisce elettivamente il valore da cui creare ulteriore valore.

In coerente attuazione di quanto disposto dal Consiglio d'Indirizzo di quest'ASP, giusta evidenza di verbale della Seduta Consiliare n. 7 del 12 luglio 2021, **è stata consolidata una collaborazione tecnico-scientifica di carattere accademico, anche a garanzia di alti profili di specializzazione ed indipendenza, avente ad oggetto lo sviluppo di strumenti e metodologie di analisi e verifica finalizzati a supportare la definizione di opzioni strategiche e gestionali inerenti il patrimonio immobiliare non strumentale all'attività istituzionale.**

L'ASP IMMeS e PAT, da una parte, il Politecnico di Milano - Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, e l'Università degli Studi di Trento - Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica, dall'altra, hanno pertanto individuato lo strumento dell'accordo di collaborazione scientifica al fine di sviluppare un progetto di interesse condiviso tra le Amministrazioni, perseguendo l'obiettivo comune di rilevanza pubblica di definire un progetto complessivo ed integrato di ricerca finalizzato allo sviluppo di strumenti e metodologie di analisi e verifica necessari alla conoscenza dello stato di fatto di patrimoni edilizi aziendali di natura pubblica ed alla definizione di linee guida per la gestione di asset immobiliari non strumentali all'attività istituzionale, con la definizione di criteri per la classificazione, monitoraggio, manutenzione, valorizzazione e gestione degli stessi.

Con determinazione DG/104 del 24 novembre 2021 è stata, pertanto, perfezionata l'approvazione dell'Accordo ex art. 15 della L. 241/1990 tra l'ASP e gli Atenei per la realizzazione di un **"Progetto di ricerca volto allo sviluppo di strumenti e metodologie di analisi e verifica necessari alla conoscenza dello stato di fatto di patrimoni edilizi aziendali di natura pubblica ed alla definizione di linee guida per la gestione di asset immobiliari non strumentali all'attività istituzionale", con durata prevista di mesi 12"**.

Tale progetto promuove una complessa opera di sistematizzazione ricognitoria del patrimonio da reddito, con l'obiettivo di traguardare una riqualificazione programmatica in grado di generare massima redditività dai rapporti di locazione ed assicurare l'ottimizzazione delle plusvalenze in sede di pianificazione ed attuazione del piano di dismissione immobiliare.

Obiettivi del progetto di ricerca

- ✓ Sistematizzazione ricognitoria degli asset immobiliari non strumentali attualmente nelle disponibilità dell'Ente dal punto di vista delle caratteristiche tecno-tipologiche, della destinazione d'uso e dell'età
- ✓ analisi degli strumenti utilizzati per la definizione del loro stato di fatto;

ASP IMMES E PAT

✓	analisi delle procedure e dei parametri utilizzati per la definizione e classificazione delle criticità riscontrate (per indici parziali e/o generali dell'edificio)
✓	analisi della classificazione "di stato" degli edifici e della correlata indicazione parametrica dei costi di recupero/ristrutturazione
✓	analisi dei criteri di valutazione utilizzati per la prima stima del piano di alienazione
✓	proposta di procedura di confronto dei valori di mercato "al nuovo" e "al vecchio" per immobili "tipo" non strumentali nelle disponibilità dell'Ente, in funzione, ad es., della localizzazione, della destinazione d'uso, della redditività e dei tempi di ritorno dell'investimento
✓	verifica di quanto analizzato, con conseguente definizione di linee guida e proposta di procedure di analisi dello stato di fatto di edifici finalizzate alla definizione delle priorità e/o opportunità di alienazione dei beni non strumentali di proprietà dell'Ente
✓	verifica di congruità di quanto proposto mediante applicazione a casi studio specifici, ad es. da applicare in prima battuta agli edifici ad oggi inseriti nella stima del piano di alienazione proposto dall'Ente.

Inoltre, nel periodo di riferimento sono in corso di attuazione ed implementazione gli investimenti di periodo destinati alla riqualificazione strutturale degli immobili, la cui pianificazione presuppone la capacità di remunerarsi nel medio termine e generare una redditività durevole nel medio-lungo termine, garantendo una riserva di risorse a supporto finanziario della gestione ordinaria e degli interventi strutturali e d'innovazione destinati alle attività istituzionali.

L'avvio dei cantieri in adesione alle iniziative legislative adottate dal Governo per incentivare interventi edili di ristrutturazione e di efficientamento energetico di cui al D.L. 19 maggio 2020 n. 34 ed al D.L. 31 maggio 2021 n. 77, rappresenta un'opportunità di investimento che garantisce la riqualificazione del patrimonio immobiliare attraverso i benefici fiscali ed economici previsti in sede di normazione straordinaria, supportando le specifiche direttrici del piano industriale di quest'ASP che presuppongono che il Patrimonio costituisca elettivamente il valore da cui creare ulteriore valore.

Obiettivi

La progettualità che insiste sull'azione di valorizzazione dell'asset patrimoniale si fonda su tre direttrici fondamentali:

- a) **Riqualificazione organizzativa ed amministrativa del Servizio Patrimonio da Reddito**
- b) **Prototipazione di linee guida per la gestione dell'asset immobiliare non istituzionale**
- c) **Pianificazione ed attuazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria**
- d) **Attualizzazione del Piano Alienazioni 2022-2023**

Strumenti operativi / metodologia / fattori produttivi

- a) Riqualificazione organizzativa ed amministrativa del Servizio Patrimonio da Reddito, attraverso investimenti in termini di professionalità e formazione specialistica degli Uffici (anche attraverso il supporto di partnership di alto profilo accademico), nonché attraverso implementazione degli strumenti informatici di lavoro ed ottimizzazione della rete degli applicativi gestionali, con l'obiettivo di creare filiere amministrative integrate, così da marginalizzare le disfunzioni sistemiche e favorire, attraverso la standardizzazione di una tempestiva ed efficace procedimentalizzazione, i risultati economici attesi.
- b) Prototipazione, nell'ambito della collaborazione scientifica con primarie realtà accademiche nazionali (POLIMI/UniTN), di linee guida per la gestione di asset immobiliari non strumentali

all'attività istituzionale, con la definizione di criteri per la classificazione, monitoraggio, manutenzione e gestione degli stessi;

- c) Pianificazione ed attuazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, secondo un piano programma finalizzato alla complessiva ed organica riqualificazione del patrimonio da reddito con la finalità di consolidare un nuovo assetto valoriale capace di ripagare gli investimenti e generare valore nel tempo, secondo i migliori parametri di redditività conseguibili da rapporti di locazione e/o affitto nei mercati settoriali e territoriali di riferimento.
- d) Attualizzazione del Piano Alienazioni 2022-2023, che attualmente prevede la realizzazione di un importo complessivo stimato di circa 30 milioni di euro, a supporto degli investimenti strutturali che interessano il piano di rilancio dell'ASP e di sviluppo delle attività caratteristiche di profilo istituzionale e volto al sostegno del piano delle manutenzioni, in un'ottica di massimo efficientamento della sicurezza e della redditività del patrimonio immobiliare

	2022	2023	2024
Tempistiche	Fine anno: - Verifica stato attuativo del Piano Alienazioni e dei risultati attesi; - Verifica stato attuativo dei processi di efficientamento del sistema delle locazioni e degli affitti ed analisi delle performance di redditività conseguite; - Verifica stato attuativo dei piani di manutenzione e ristrutturazione;	Fine anno: - Verifica e attualizzazione del Piano Alienazioni e dei risultati attesi; - Verifica stato attuativo dei processi di efficientamento del sistema delle locazioni e degli affitti ed analisi delle performance di redditività conseguite; - Verifica stato attuativo dei piani di manutenzione e ristrutturazione;	Fine anno: - Verifica e attualizzazione del Piano Alienazioni e dei risultati attesi; - Verifica stato attuativo dei processi di efficientamento del sistema delle locazioni e degli affitti ed analisi delle performance di redditività conseguite; - Verifica stato attuativo dei piani di manutenzione e ristrutturazione;
Effetti economici	Stima vendita per euro 30 milioni		

F. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO NELL'APPROVVIGIONAMENTO E DELL'AUMENTO DEI COSTI DI ENERGIA E DEI BENI PRIMARI: STRUMENTI DI MONITORAGGIO

Descrizione azione

L'Azienda si impegna a processare con estrema e analitica attenzione i dati di costo dei generi alimentari ed energetici con valutazione di potenziali rischi nel soddisfacimento dei bisogni aziendali ai fini di garantire la continuità del servizio in termini di sicurezza e qualità.

L'urgenza ed indifferibilità dei fabbisogni emersi in contesto pandemico hanno imposto la definizione di un sistema puntuale di monitoraggio degli stock a magazzino per forniture essenziali allo svolgimento dell'attività istituzionale di carattere socio-sanitario, contestualmente promuovendo una

programmazione degli approvvigionamenti in grado di garantire la disponibilità di giacenze a copertura delle esigenze aziendali entro un segmento temporale di sicurezza e massima autonomia.

La sistematizzazione degli strumenti e delle metodologie di monitoraggio dei consumi operata in ambito pandemico, trova ulteriore sviluppo in relazione alle circostanze congiunturali che insistono sui mercati nazionali ed internazionali, laddove è prevista, a livello aziendale, una costante attività del presidio dei costi e dell'andamento del mercato in funzione dell'inflazione e del significativo aumento dei costi delle materie prime, degli approvvigionamenti energetici, dei beni primari, anche in connessione con gli sviluppi della guerra in Ucraina.

Inoltre, al fine di procedere alla programmazione acquisitiva ed all'attuazione delle soluzioni negoziali in termini di massima efficacia, efficienza, economicità ed appropriatezza, l'Azienda mantiene un focus costante sugli indirizzi regionali in *subiecta materia*, promuovendo l'applicazione delle regole in materia di acquisti di cui alla DGR N° XI / 6387 del 16/05/2022 ad oggetto: "Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione per l'anno 2022".

Obiettivi

Gli obiettivi dell'azione rispondono all'esigenza di monitoraggio:

- dei bisogni energetici e di calore, ordinari e in proiezione stagionale e annuale, con focus su contratti CONSIP in essere e su attivazione della consulenza esterna;
- dei bisogni alimentari, con particolare riguardo alle affidabilità (in circostanza) delle convenzioni attive di fornitura e alle alternative sostenibili di dispense straordinarie.

Strumenti operativi / metodologia / fattori produttivi

Redazione di una programmazione delle forniture finalizzato a neutralizzare per tempo il rischio di mancanza di generi alimentari e altri beni primari di consumo, anche attivando canali alternativi alle aggiudicazioni da intraprendersi esclusivamente in fase di emergenza e urgenza.

Redazione di check list a cadenza mensile per verifica di volumi di approvvigionamento e di magazzino dedicato al monitoraggio della consistenza dei DPI, di generi alimentari e beni economici considerati di primaria necessità.

Redazione di apposita reportistica sui costi di approvvigionamento di energia e calore e monitoraggio andamento costi delle gare CONSIP.

G. NUOVI STRUMENTI DI MONITORAGGIO E DI GESTIONE DEL PERCORSO INTEGRATO OSPEDALE-TERRITORIO: IL BED MANAGEMENT E IL CRUSCOTTO DEGLI INDICATORI

Descrizione azione

Nel corso degli ultimi due anni la pandemia ha reso sempre più stringenti alcune necessità di controllo verifica e monitoraggio degli accessi e dei percorsi degli ospiti e pazienti in struttura, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti.

Il percorso di accesso e di ospitalità e ricovero si arricchisce oltre che di supporti professionali di elevata specializzazione e di una presa in carico multi-disciplinare, di un monitoraggio continuo di alcuni indicatori, anche a carattere sanitario, tramite un cruscotto aziendale a disposizione della Direzione,

dell'Unità di Coordinamento e del Collegio di Governance, orientato ad effettuare misure in ambito di qualità a carattere oggettivo quale base per successive decisioni clinico-strategiche che si fondano su dati di fatto accertati.

Ai due sistemi sarà possibile affiancare, in proiezione, un modello di rilevazione dei costi e dei ricavi aziendali al fine di valorizzare un conto economico di dettaglio completo che mostri la reale redditività dei reparti/servizi/uffici fino all'ultimo livello di analisi: il posto letto.

Obiettivi

Gli obiettivi del BED MANAGEMENT sono individuati nei seguenti: gestione efficiente della risorsa posti letto; individuazione dei pazienti in ingresso al fine di garantire appropriatezza nei setting adeguati e presa in carico del paziente durante tutto il percorso assistenziale; accompagnamento del paziente verso la prosecuzione dell'iter di cura anche dopo la dimissione, seguendo i principi fondamentali del discharge management.

Gli obiettivi del CRUSCOTTO aziendale, che sarà attivato entro la fine del mese di luglio con il caricamento degli indicatori a carattere sanitario e che sarà portato a compimento in modo progressivo con il monitoraggio a regime di circa 40 indicatori, ha quali obiettivi non solo il controllo gestionale dell'impresa ma si allarga anche agli aspetti clinici e strategici oltre che manageriali. Il cruscotto aziendale mette direttamente in correlazione la strategia aziendale ed i risultati oggettivi ottenuti: in fase di pianificazione strategica si determinano quei parametri sanitari, economici e strategici trasversali che saranno oggetto di analisi tramite il cruscotto, verificandone costantemente il raggiungimento. Il controllo periodico del cruscotto aziendale consente all'azienda di verificare lo scostamento da parametri prestabiliti, mettendo in allarme il management che sarà orientato ad approfondire le cause degli scostamenti per mettere in atto le azioni correttive a presidio. Tipologia di interventi, costo dei ricoveri, eventi organizzativi, sono solo alcuni degli indicatori da monitorare per impiegare meglio risorse, evitare sprechi e disservizi.

L'interazione tra i due sistemi, che tiene conto di tutte le informazioni contenute nella cartella clinica informatizzata consentirà in proiezione la rilevazione dei costi diretti al singolo posto letto principalmente in termini di consumi di farmaci e di presidi con l'implementazione di un sistema che rilevi i consumi puntuali direttamente dal magazzino di reparto fino al letto.

Strumenti operativi / metodologia / fattori produttivi

1. Costituzione di team dedicati BED MANAGEMENT: Medico, Infermieri, Fisioterapisti, Assistenti Sociali, Personale Amministrativo. TEAM DISCHARGE MANAGEMENT: Assistenti Sociali, Medico di reparto, Infermiere della PIC, MMG
2. Presa in carico del paziente da parte dell'equipe entro 72h dall'ingresso
3. A supporto delle attività, è stato sviluppato un nuovo portale, integrato con il FASAS elettronico, che consente di monitorare lo stato dei pazienti/ospiti: Situazione dei posti letto liberi/occupati nelle varie sezioni; Prospettiva di data e tipo di dimissione dei singoli pazienti verso i servizi territoriali e di presa in carico
4. Attivazione di cruscotto direzionale quale supporto del processo decisionale e di controllo strategico. che combina gli elementi base della raccolta di dati aziendali in un ambiente di sviluppo grafico, dotato

di alte funzionalità oltre che di un motore analitico che permette funzioni ed analisi sulle quali intervenire progressivamente a seconda delle necessità aziendali emergenti.

ASP IMMES E PAT

Via Marostica 8, 20146 Milano Tel. 02.4029.1
E-mail ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.it
PEC ufficio.protocollo@pioalbergotrivulzio.legalmail.it
Codice Fiscale/Partita IVA: 04137830966