



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

NOTA ILLUSTRATIVA

BILANCIO PLURIENNALE 2016-2018



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Il Bilancio Pluriennale di Previsione 2016-2018 è stato elaborato attenendosi ai criteri definiti dalla Regione Calabria, nell'ottica del raggiungimento di un elevato livello di qualità dei servizi attraverso un efficiente utilizzo delle risorse economiche.

Tenuto conto del quadro nazionale e regionale, tale bilancio è stato redatto a seguito di una prudente e rigorosa valutazione da parte della direzione aziendale, sia in ordine alle attività proposte e non ancora attuate, sia in ordine alla conferma di quelle già avviate ed in fase di rinnovo, tenuto conto delle indicazioni contenute nelle emanando documento.

Ogni posta di bilancio è stata attentamente valutata, sia con riferimento alla programmazione aziendale, sia in relazione alle azioni da attivare affinché i risultati della gestione siano compatibili con le risorse disponibili.

I criteri utilizzati nella formazione del conto economico sono costanti rispetto agli esercizi precedenti; la valutazione delle voci di bilancio è stata fatta ispirandosi ai principi generali della prudenza, della competenza e della continuità aziendale.

Nel corso dei vari esercizi saranno attivate politiche utili al perseguimento dell'equilibrio di bilancio.

Già nel corso dell'esercizio precedente questa Azienda ha avviato una serie di processi di valutazione e revisione della spesa volti a rispondere alle prescrizioni della L. 135/2012.

È doveroso precisare che già in passato è stata avviata una costante ed appropriata azione di razionalizzazione gestionale attraverso un costante monitoraggio dei costi. La puntuale traduzione del vincolo normativo previsto dalla L. 135/2012 potrebbe comportare una riduzione del livello di offerta dei servizi anche, in alcuni casi, al di sotto dei limiti soglia previsti dai LEA stabiliti.

Il Bilancio Pluriennale di Previsione 2016-2018 è stato redatto in conformità alle previsioni di cui alla L.R. n. 43/1996, nella forma dello Stato Patrimoniale, del Conto Economico e della presente Nota Integrativa, predisposta ai sensi dell'art. 2427 del C.C., che ne costituisce parte integrante e sostanziale.

I documenti che costituiscono e corredano il Bilancio Pluriennale di Previsione sono stati redatti secondo quanto previsto dalle linee guida interministeriali per il bilancio delle aziende sanitarie di cui all'art. 5 del D.lgs n. 502 del 30 dicembre 1992, della L.R. n. 43 /1996.

I criteri di valutazione adottati nella redazione del bilancio corrispondono a quelli adottati nel precedente esercizio; la valutazione delle voci di bilancio è stata effettuata in base ai criteri civilistici di prudenza e competenza nella prospettiva di continuità dell'attività.

Il bilancio è stato redatto nel rispetto delle direttive impartite dalla Regione Calabria e nel rispetto dei seguenti principi:

Principio della Annualità

I documenti del sistema di bilancio, sia di previsione sia di rendicontazione, sono predisposti con cadenza annuale e si riferiscono ad un periodo di gestione che coincide con l'anno solare.

Nella predisposizione dei documenti annuali di bilancio le previsioni per l'esercizio di riferimento sono elaborate sulla base di una programmazione di medio periodo con un orizzonte temporale triennale.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Principio della Unità

La singola amministrazione pubblica è un' entità unica e unitaria, pertanto, deve essere unico ed unitario sia il suo bilancio di previsione, sia il suo rendiconto e bilancio d'esercizio.

Principio della Universalità

Il sistema di bilancio ricomprende tutte le finalità e gli obiettivi di gestione, nonché i relativi valori finanziari, economici e patrimoniali riconducibili alla singola amministrazione pubblica, al fine di fornire una rappresentazione veritiera e corretta della complessa attività amministrativa svolta nell'esercizio e degli andamenti dell'amministrazione, anche nell'ottica degli equilibri economico-finanziari del sistema di bilancio.

Principio della Integrità

Nel bilancio di previsione e nei documenti di rendicontazione, le entrate devono essere iscritte al lordo delle spese sostenute per la riscossione e di altre eventuali spese ad esse connesse e, parimenti, le spese devono essere iscritte al lordo delle correlate entrate, senza compensazioni di partite.

Principio della veridicità, attendibilità, correttezza e comprensibilità

Il principio della veridicità fa esplicito riferimento al principio del true and fair view che ricerca nei dati contabili di bilancio la rappresentazione delle reali condizioni delle operazioni di gestione di natura economica, patrimoniale e finanziaria di esercizio.

Una corretta interpretazione del principio della veridicità richiede anche l'enunciazione degli altri postulati di bilancio (attendibilità, correttezza e comprensibilità).

Un'informazione contabile è attendibile se è scevra da errori e distorsioni rilevanti e se gli utilizzatori possono fare affidamento su di essa.

Il rispetto formale e sostanziale delle norme che disciplinano la redazione dei documenti contabili di programmazione e previsione, di gestione e controllo e di rendicontazione deve, inoltre, caratterizzare la formazione dei citati documenti (principio della correttezza).

Il sistema di bilancio deve essere comprensibile e deve, perciò presentare una chiara classificazione delle voci finanziarie, economiche e patrimoniali (principio della chiarezza e della comprensibilità).

Il principio della chiarezza o comprensibilità è rafforzativo del principio della veridicità.

Una qualità essenziale delle informazioni contenute nel sistema di bilancio è che esse siano prontamente comprensibili dagli utilizzatori e che abbiano la capacità di garantire sinteticità ed al tempo stesso analicità delle conoscenze.

Principio della significatività e rilevanza

Per essere utile un'informazione deve essere significativa per le esigenze informative connesse al processo decisionale degli utilizzatori. L'informazione è qualitativamente significativa quando è in grado di influenzare le decisioni degli utilizzatori aiutandoli a valutare gli eventi passati, presenti o futuri. Il procedimento di formazione del sistema di bilancio implica delle stime o previsioni.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Pertanto, la correttezza dei dati di bilancio non si riferisce soltanto alla correttezza aritmetica bensì alla ragionevolezza ed all'applicazione oculata e corretta dei procedimenti di valutazione adottati nella stesura del bilancio.

L'informazione è rilevante se la sua omissione o errata presentazione può influenzare decisioni degli utilizzatori prese sulla base del sistema di bilancio.

Principio della flessibilità

Nel sistema del bilancio di previsione i documenti non debbono essere interpretati come immodificabili perché questo comporterebbe una rigidità nella gestione che può rivelarsi controproducente. Il principio di flessibilità è volto a trovare all'interno dei documenti contabili di programmazione e previsione di bilancio la possibilità di fronteggiare gli effetti derivanti dalle circostanze imprevedibili e straordinarie che si possono manifestare durante la gestione.

Principio della congruità

La congruità consiste nella verifica dell'adeguatezza dei mezzi disponibili rispetto ai fini stabiliti. Il principio si collega a quello della coerenza, rafforzandone i contenuti di carattere finanziario, economico e patrimoniale.

Principio della prudenza

Il principio della prudenza si applica sia nei documenti contabili di programmazione e del bilancio di previsione, sia nel bilancio d'esercizio.

Nel bilancio di previsione devono essere iscritte solo le componenti positive che ragionevolmente saranno disponibili nel periodo amministrativo considerato, mentre le componenti negative saranno limitate alle sole voci degli impegni sostenibili. Il principio della prudenza comporta che le componenti positive non realizzate non devono essere contabilizzate mentre, tutte le componenti negative devono essere contabilizzate e quindi rendicontate anche se non sono definitivamente realizzate.

Principio della coerenza

Occorre assicurare un nesso logico e conseguente fra la programmazione, la previsione, gli atti di gestione e la rendicontazione generale. La coerenza implica che queste stesse funzioni ed i documenti contabili e non, ad esse collegati, siano strumentali al perseguimento dei medesimi obiettivi.

Principio della continuità e della costanza

La valutazione delle poste contabili di bilancio deve essere fatta nella prospettiva della continuazione delle attività istituzionali per le quali l'amministrazione pubblica è costituita.

Il principio della continuità si fonda sulla considerazione che ogni sistema aziendale deve rispondere alla caratteristica di essere atto a perdurare nel tempo.

Il principio si applica anche al fine di garantire equilibri economico-finanziari che siano salvaguardati e perdurino nel tempo. Il principio della continuità riguarda anche i dati contabili che nella successione del tempo devono essere rilevati e rappresentati con correttezza nelle situazioni contabili di chiusura e di riapertura dei conti e in tutti i documenti contabili.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Inoltre, la costanza di applicazione dei principi contabili generali e di quelli particolari di valutazione è uno dei cardini delle determinazioni finanziarie, economiche e patrimoniali dei bilanci di previsione, della gestione, del rendiconto e del bilancio d'esercizio (principio della costanza). Infatti, il principio della continuità e quello della costanza dei criteri applicati introducono le condizioni essenziali per la comparabilità delle valutazioni tra i documenti contabili del bilancio di previsione e della rendicontazione e delle singole e sintetiche valutazioni nel tempo, anche connesse con i processi gestionali.

Il principio della costanza risponde alla logica unitaria di rappresentare nel sistema di bilancio, mediante i diversi valori contabili di tipo finanziario, economico e patrimoniale, la coerenza, la chiarezza e la significatività delle scelte di programmazione, della gestione e delle risultanze finali di esercizio.

Principio della comparabilità e verificabilità

Gli utilizzatori delle informazioni di bilancio devono essere in grado di comparare nel tempo le informazioni, analitiche e sintetiche di singole o complessive poste economiche, finanziarie e patrimoniali del sistema di bilancio, al fine di identificarne gli andamenti tendenziali.

Le amministrazioni pubbliche devono conservare la necessaria documentazione probatoria secondo il principio della verificabilità. La verificabilità delle informazioni non riguarda solo la gestione e la rendicontazione ma anche il processo di programmazione e di bilancio per ricostruire adeguatamente e documentalmente il procedimento di valutazione che ha condotto alla formulazione delle previsioni e dei contenuti della programmazione e dei relativi obiettivi.

Principio di neutralità o imparzialità

La redazione dei documenti contabili deve fondarsi su principi contabili indipendenti ed imparziali verso tutti i destinatari, senza servire o favorire gli interessi o le esigenze di particolari gruppi.

Principio della pubblicità

Affinché i documenti contabili di previsione e di rendicontazione assumano a pieno la loro valenza politica, giuridica, economica e sociale devono essere resi pubblici secondo le norme vigenti.

Principio dell'equilibrio di bilancio

Le norme di contabilità pubblica pongono come vincolo del bilancio di previsione il pareggio finanziario.

Principio della competenza economica

Il principio della competenza economica rappresenta il criterio con il quale sono imputati gli effetti delle diverse operazioni ed attività amministrative che la singola amministrazione pubblica svolge durante ogni esercizio e mediante le quali si evidenziano utilità economiche cedute e/o acquisite anche se non direttamente collegate ai relativi movimenti finanziari.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

I componenti economici negativi devono essere correlati con i ricavi dell'esercizio o con le altre risorse rese disponibili per il regolare svolgimento delle attività istituzionali.

Principio della prevalenza della sostanza sulla forma

Se l'informazione contabile deve rappresentare fedelmente ed in modo veritiero le operazioni ed i fatti che sono accaduti durante l'esercizio, è necessario che essi siano rilevati contabilmente secondo la loro natura finanziaria, economica e patrimoniale in conformità alla loro sostanza effettiva e quindi alla realtà economica che li ha generati ed ai contenuti della stessa.

Il Bilancio preventivo costituisce uno degli atti fondamentali della programmazione economico-finanziaria dell'Azienda Ospedaliera e rappresenta lo strumento contabile di programmazione delle attività. Pertanto, il bilancio di previsione ed il programma di attività costituiscono, nel loro insieme, strumenti di programmazione dell'attività socio-sanitaria.

Per quanto attiene gli aspetti economici il bilancio pluriennale evidenzia, in collegamento con i documenti della programmazione ed i volumi di attività previsti, i costi dei fattori operativi di cui si prevede l'impegno nonché i ricavi ed i proventi previsti per ciascuno degli anni considerati.

Con riguardo agli aspetti finanziari e patrimoniali il bilancio pluriennale evidenzia per ciascuno degli anni considerati, il quadro di riferimento per la gestione futura indicando conseguentemente la previsione degli effetti finanziari e patrimoniali delle decisioni assunte consentendo una congrua e fedele proiezione della dinamica delle situazioni economiche e finanziarie allo scopo ultimo di prevenire, il più tempestivamente possibile, la formazione di situazioni di squilibrio.

Gli scopi cui devono rispondere le informazioni contabili sono in linea di massima di due ordini:

- Controllo (processo attraverso il quale ci si assicura che l'organizzazione aziendale opera in conformità alle politiche ed ai piani stabiliti);
- Programmazione (processo attraverso il quale si prendono decisioni sulle azioni da intraprendere in futuro).

Pertanto, il bilancio preventivo è strumento di comunicazione/informazione e strumento di motivazione per stabilire obiettivi nonché di valutazione dei risultati. Come strumento di pianificazione il bilancio ha a sua volta funzione di riferimento quale base di partenza per l'elaborazione dei programmi di adozione dell'azienda a medio termine. Evidentemente, le rilevazioni correnti della contabilità conducono allo stato patrimoniale ed al rendiconto economico.

Come è noto, lo Stato Patrimoniale espone i valori delle attività, delle passività e del capitale netto dell'Azienda alla fine d'esercizio. Di contro, il Conto Economico, attraverso i costi e i ricavi, mette in luce il risultato d'esercizio.

Gli aspetti di cui sopra costituiscono altrettanti strumenti, sia di controllo che pianificazione della gestione.

Il Bilancio Pluriennale 2016 -2018 è stato così predisposto:

- secondo le indicazioni regionali contenute nel programma di individuazione dei LEA



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

- secondo la declinazione degli obiettivi aziendali contenuti nella relazione tecnica del Direttore Generale;
- tenendo conto dei tetti di spesa determinati dalla Regione Calabria;
- sulla scorta dei nuovi modelli ministeriali NSIS;
- sulla scorta del finanziamento stabilito per l'anno 2015 (provvisorio per l'anno 2016) (DCA 129/2015) in quanto, ad oggi, non è stato ancora determinato il finanziamento definitivo per l'anno 2016.

Il risultato di esercizio previsto per ciascun anno è tale da consentire, nel quinquennio, il recupero delle perdite degli anni precedenti oltre che l'eventuale perdita dell'anno in corso.

L'Azienda Ospedaliera di Cosenza adotta i principi di programmazione orientati a concordare le attività e i connessi costi che si prevede di sostenere negli esercizi futuri.

I principi ed i sistemi di programmazione nascono con la precisa finalità di orientare i comportamenti degli operatori verso il perseguimento degli obiettivi (efficacia gestionale) mediante il miglior impiego possibile delle risorse a disposizione (efficienza).

L'Azienda redige il proprio bilancio pluriennale di previsione quale strumento di pianificazione partecipata e condivisa che offre un contributo di analisi e di proposte elaborate e discusse congiuntamente dai principali responsabili aziendali.

Il Bilancio riprende gli obiettivi assegnati al vertice aziendale e definisce le strategie per l'attuazione degli obiettivi.

Tali strategie riguardano:

- caratteristiche e tipologie delle prestazioni da erogare;
- risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi;
- priorità di intervento;
- modalità di attuazione dei servizi erogati;
- programmazione dei fabbisogni delle risorse umane;
- indicatori e parametri per la verifica.

Pur nella particolare situazione di difficoltà economica che vive la sanità calabrese sottoposta al rispetto del Piano di Rientro, occorre costruire un nuovo patto con i cittadini, con gli operatori e gli interlocutori nel rispetto dei valori etici della collettività.

Si intende perseguire un sistema sanitario integrato e specializzato che sappia rispondere in modo flessibile ed appropriato ai cambiamenti che interessano la popolazione.

Occorre sviluppare i punti di riferimento e i luoghi di eccellenza e di innovazione e realizzare una rete integrata di servizi clinici ed assistenziali, ricca di professionalità in cambiamento presenti sul territorio, capace di generare valore operando in una logica di complementarità per dare pari dignità a tutti i luoghi di cura ed unitarietà agli interventi di promozione della salute. Si tratta di costruire una relazione positiva e una comunicazione costante con i cittadini affinché riconoscano la loro Azienda per la salute e il benessere, capace di intercettare i bisogni e prevenire il manifestarsi.

Facendo leva sulla ricchezza del capitale umano, valorizzando gli operatori e offrendo agli stessi significative occasioni di crescita professionale ed una buona qualità del lavoro, gli individui aumenteranno il proprio senso di appartenenza.

Occorre rilevare gli elementi di particolare complessità, ai quali si rende necessario rispondere con le politiche ed i servizi:



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

- l'emergere di un quadro epidemiologico che registra il prevalere di patologie croniche o stabilizzate;
- la crescente segmentazione della società per ambiti di differenze culturali, condizioni socio economiche e stili di vita.
- costante crescita della mobilità dei cittadini nell'accesso alle cure sanitarie
- le mutate condizioni economico-finanziarie nazionali e regionali e le modificazioni del sistema complessivo del welfare.

Si tratta di ridisegnare le strategie aziendali partendo dai bisogni e dalla domanda identificando le patologie prevalenti ed i profili di salute critici cui occorrerà rispondere.

Nel nuovo quadro epidemiologico e sociale risulta particolarmente importante sostituire la medicina d'attesa con quella di iniziativa, basata su un approccio proattivo che cerchi di prevenire invece che curare classificando i cittadini in base alle categorie di rischio cercando di colmare le disparità di conoscenze nell'accesso ai servizi, andando a sollecitare la trasformazione del bisogno in domanda laddove vi siano meno risorse sociali.

Gli sforzi comuni sono finalizzati ad una migliore appropriatezza d'utilizzo del ricovero consentendo una progressiva deospedalizzazione dei ricoveri inappropriati.

Gli interventi che l'Azienda intende attivare nell'ambito dello sviluppo delle tecniche interventistiche e della qualità dei servizi, nel miglioramento della continuità assistenziale e nell'introduzione di percorsi assistenziali alternativi, miglioreranno l'appropriatezza dei ricoveri ospedalieri.

Il progressivo aumento dei costi, i vincoli posti dalla programmazione nazionale e regionale impongono l'adozione di nuovi modelli organizzativi che alzino i livelli qualitativi e producano nel contempo economie di scala. Occorre ridisegnare i processi di lavoro per rendere congruente ed ottimale l'utilizzo della risorsa umana, sostenere l'equipe medico-infermieristica per un approccio assistenziale efficiente ed efficace. Il modello si basa sulla definizione della valutazione dell'intensità di cura e/o del livello di complessità assistenziale infermieristica per definire la qualità e la quantità delle risorse necessarie per effettuare l'assistenza, secondo il criterio della personalizzazione, della competenza e del peso assistenziale.

Inoltre, la gestione integrata della qualità nei servizi sanitari prevede interventi di promozione di una cultura della sicurezza, di formazione interattiva, di adozione di procedure per specifici problemi clinico-assistenziali ed organizzativi.

Punto centrale del sistema è l'integrazione socio sanitaria che rappresenta l'elemento vincente di un sistema in grado di fornire risposte multiple riducendo il costo e aumentando la soddisfazione dei cittadini.

Il sistema di valutazione del personale viene incentrato sulla diffusione del principio della responsabilità e della trasparenza valutando posizioni, prestazioni e competenze. Saranno ridefiniti i criteri di valutazione delle strutture complesse e semplici.

Sulla formazione e lo sviluppo professionale l'indirizzo della formazione aziendale è legato alla promozione della crescita e del mantenimento delle competenze professionali presenti in azienda, anche la fine di ridurre il rischio professionale attraverso l'utilizzo di buone pratiche.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Il presente documento trova fondamento negli indirizzi programmatici della Regione Calabria in attuazione del Piano di Rientro e si traduce nella loro declinazione in obiettivi strategici ed azioni prioritarie:

- piena realizzazione delle misure previste dai Decreti del Commissario ad acta in ragione del governo della riduzione e razionalizzazione dei costi;
- completamento dell'assetto organizzativo aziendale;
- aumento dell'appropriatezza clinica ed organizzativa, migliorando l'orientamento dei pazienti lungo i percorsi assistenziali e modificando i modelli organizzativi;
- qualificazione dell'assistenza attraverso lo sviluppo qualitativo sei servizi territoriali a valenza individuale e collettiva secondo una logica di integrazione organizzativa ed istituzionale a garanzia della continuità assistenziale e di progetti assistenziali adeguati;
- semplificazione dell'accesso alla rete dei servizi e contenimento dei tempi di attesa;
- valorizzazione delle risorse umane;
- potenziamento degli strumenti di monitoraggio e controllo;
- miglioramento dei sistemi di valutazione delle performance e dei risultati.

Gli obiettivi e le principali azioni e progetti correlati ad ogni area strategica sono ispirati da un comune insieme di dimensioni ed obiettivi, considerati strategicamente rilevanti dall'Azienda perché espressione delle finalità istituzionali e coerenti con il quadro delle problematiche rilevate.

Si dovrà definire il posizionamento strategico della rete ospedaliera aziendale nel contesto competitivo regionale dando una risposta ai cambiamenti dei bisogni, dei comportamenti e delle attese dei cittadini sfruttando le innovazioni tecnologiche e trasformando modelli gestionali.

Si tratta di definire e specializzare le vocazioni dei singoli ospedali integrati tra di loro valutando l'impatto determinato dal flusso di utenza tra un presidio e l'altro nonché la sostenibilità della struttura tecnica e tecnologica di supporto per garantire la massimizzazione dell'eccellenza e del beneficio sociale dove il cittadino viene accompagnato all'ambito di cura più appropriato e coerente.

Gli ambiti prioritari di intervento riguardano:

- la riorganizzazione della rete ospedaliera costruendo una rete dell'offerta tra i presidi creando punti di eccellenza evitando duplicazioni e disservizi;
- riduzione del tasso di ospedalizzazione attraverso lo sviluppo di processi di maggiore appropriatezza e di qualità delle prestazioni;
- completamento ed evoluzione degli applicativi di area sanitaria con orientamento alla progressiva costruzione della cartella clinica informatizzata;
- riorganizzazione dei sistemi di prenotazione e abbattimento liste di attesa;
- l'applicazione di criteri di appropriatezza clinica ed organizzativa;
- riorganizzazione dei sistemi informativi e tecnologici aziendali che consentano lo sviluppo dell'automazione di processi sia nell'area amministrativa che sanitaria;
- adozione di sistemi di gestione del personale coerenti con una politica centrata sulle competenze;
- rispetto del blocco del turnover e delle limitazioni delle assunzioni;

Verranno attivati processi informativi di supporto alle decisioni per rendere note ai cittadini le alternative ed i diversi percorsi di fruizione disponibili sia in ambito ambulatoriale che di ricovero.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Dovranno migliorare le qualità tecniche e la sicurezza delle attività svolte in regime di ricovero, che dovrà essere sempre più breve, supportato da tecnologie avanzate e comprensibili al paziente.

Verranno sviluppati processi di continuità assistenziale riorganizzando gli accessi al Pronto Soccorso riducendone un uso improprio.

I processi di cambiamento gestionale in atto richiedono l'attivazione di nuovi processi interni di gestione che riguardano l'intera organizzazione e le attività.

Verrà, inoltre, garantito un costante monitoraggio dell'andamento delle attività poste in essere dall'azienda per la razionalizzazione della spesa farmaceutica.

Le azioni poste in essere si inseriscono nell'ambito di un progetto di razionalizzazione finalizzato al contenimento dei costi migliorando l'economicità e l'efficacia della gestione logistica dell'approvvigionamento, dello stoccaggio e della somministrazione dei prodotti farmaceutici e dei dispositivi medici.

Si intende sviluppare:

- il miglioramento qualitativo e quantitativo dell'offerta sanitaria;
- centralità del cittadino nella programmazione sanitaria;
- creazione identità professionale nei dipendenti;
- innovazione organizzativa e tecnologica.

Le priorità di intervento sono:

- la configurazione della rete di offerta assistenziale e gli stringenti indirizzi della politica sanitaria a livello regionale rendono necessaria una maggiore qualificazione dell'assistenza;
- allocazione delle risorse coerentemente con gli orientamenti dell'offerta e della domanda di assistenza e di salute;
- costruzione di una rete dell'offerta tra i presidi in grado di creare punti di eccellenza evitando duplicazioni e disservizi;

L'Azienda Ospedaliera si trova sempre più di fronte a meccanismi legati ai consumi sanitari e a comportamenti che influiranno sul benessere dei cittadini. Da un lato, si manifesta una crescente stratificazione per segmenti di competenze e comportamenti divergenti della popolazione, dall'altro, gli ambiti di intervento della sanità tendono a diventare sempre più aperti e incerti di fronte ad un progressivo invecchiamento ed aumento della cronicità.

In questo scenario la politica sanitaria che l'Azienda dovrà attivare riguarderà:

- la personalizzazione dei servizi a fronte di domande sempre più eterogenee tra loro in termini di necessità espresse, di competenze nei consumi sanitari senza perdere la dimensione dell'equità all'accesso;
- selezione degli ambiti di intervento o di governance ritenuti rilevanti ed influenzabili come determinanti effettivi della salute.

Si tratta di rafforzare la logica di un sistema complessivo che indirizzi i pazienti verso gli ambiti di cura più appropriati; ciò riguarda i meccanismi di accesso, la classificazione e l'invio dei pazienti nonché la distribuzione dei compiti tra le articolazioni produttive.

Il potenziamento della logica di rete verticale, su più livelli di specializzazione, e orizzontale, dove ogni ambito funge da centro di riferimento locale per le proprie eccellenze, è capace di contemperare la migliore ed equa offerta alla popolazione.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Tali azioni dovranno essere coerenti con gli obiettivi di compatibilità economica con progressivo riequilibrio tra costi e ricavi e prosecuzione dei successivi esercizi in situazione di pareggio di bilancio.

L'insieme dei provvedimenti di riduzione e contenimento dei costi deve tuttavia ottenere effetti di razionalizzazione e riqualificazione che tendano ad evitare il deterioramento qualitativo e quantitativo dei livelli assistenziali attraverso l'incremento dell'efficienza operativa dei percorsi clinici.

In conformità alle misure di razionalizzazione previste dal piano di rientro dal deficit sanitario, l'Azienda Ospedaliera pone quale programma di attività principale la realizzazione di un processo di integrazione recuperando il miglior livello di efficienza in relazione alle prestazioni effettuate al fine di ottimizzare il consumo dei beni sanitari in tal modo rendendo disponibili risorse per eventuali incrementi nella domanda di prestazioni.

A tale scopo la gestione aziendale punterà sui seguenti strumenti:

- controllo sistematico dei processi operativi e di spesa attraverso i meccanismi di budgetizzazione e di controllo di gestione;
- completamento dell'assetto organizzativo per il tramite del nuovo atto aziendale e del piano attuativo;
- rafforzamento degli strumenti di governo clinico orientati al miglioramento di qualità e sicurezza delle procedure con l'implementazione di azioni di risk management e di valutazione dell'uso delle tecnologie nonché dell'appropriatezza di percorsi e processi assistenziali ottenuta con il consolidamento dell'organizzazione dipartimentale.

Pertanto, gli obiettivi gestionali dovranno convergere su risultati concreti di contenimento delle risorse, mantenendo i volumi qualitativi e quantitativi nel pieno rispetto delle indicazioni del governo regionale e della mission aziendale.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

VALORE DELLA PRODUZIONE

Le azioni programmatiche aziendali tese al riequilibrio della gestione ed al recupero delle perdite pregresse, come illustrate nella Relazione Programmatica sugli obiettivi, determinano, nel medio-lungo termine un incremento nel valore della produzione così analizzato:

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
VALORE DELLA PRODUZIONE	191.168	191.258	191.019

Nello specifico:

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Contributi in c/ esercizio	88.598	88.598	88.598
Ricavi per prestazioni sanitarie e socio-sanitarie	96.894	96.894	96.894
Concorsi, recuperi e rimborsi per attività tipiche	360	318	318
Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie	2.167	2.167	2.167

Alla voce “contributi in conto esercizio” verranno iscritti i fondi che la Regione Calabria assegnerà a questa A.O. al fine dello svolgimento dell’attività ordinaria. Viene riportato il finanziamento di cui al DCA n. 129/2015 relativo all’assegnazione per garantire i LEA per l’anno 2015.

Rispetto alla deliberazione n. 308/2015, vengono iscritti tra i ricavi le quote del rimborso da aziende farmaceutiche per Pay Back fissato, dal DCA 129/2015, in Euro 299.696,66.

Tale finanziamento viene considerato anche per gli anni 2017 e 2018. Resta invariata la stima delle entrate proprie Euro 3.410,00 mgl.

Proventi e ricavi diversi

Comprendono le prestazioni sanitarie erogate ad altre Aziende Ospedaliere, gli introiti per l’attività libero-professionale nonché la compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie.

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
A.L.P.	2.097	2.097	2.097
Ticket	2.167	2.167	2.167



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

La Regione Calabria ha effettuato una stima delle entrate proprie di questa Azienda Ospedaliera pari ad Euro 3.410,00(in migliaia di Euro).

Tale stima, non essendoci un decreto di assegnazione del finanziamento, resta valida, allo stato attuale, sia per l'anno 2017 che per il 2018.

Costi Capitalizzati

Anche per gli esercizi 2016 e 2017 verranno iscritti costi capitalizzati relativi a costi non di competenza esclusiva degli esercizi 2016 e 2017; pertanto, gli stessi vengono portati all'attivo dello Stato Patrimoniale. Essendo costi di utilità pluriennali, vengono considerati di competenza di ciascun esercizio solo le quote di ammortamento.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

COSTI DELLA PRODUZIONE

Acquisti di beni sanitari

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Prodotti farmaceutici ed emoderivati	16.150	16.150	16.150
Prodotti dietetici	10	10	10
Materiali per la profilassi	1	1	1
Dispositivi medici	9.000	9.000	9.000
Dispositivi medici impiantabili attivi	4.750	4.750	4.750
Dispositivi medico diagnostici in vitro	5.140	5.140	5.140
Altri beni e prodotti sanitari	25	25	25
Sangue ed Emocomponenti	90	90	90
<i>ACQUISTI DI BENI SANITARI</i>	35.166	35.166	35.166

Acquisti di beni non sanitari

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Prodotti alimentari			
Materiale di guardaroba	2	2	2
Combustibili	18	18	18
Supporti informatici e cancelleria	80	80	80
Materiale per la manutenzione	55	55	55
Altri beni e prodotti non sanitari			
<i>TOTALE ACQUISTO BENI NON SANITARI</i>	155	155	155



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Acquisti di servizi

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Compartecipazione al personale per A.L.P.	1.732	1.732	1.732
Rimborsi, assegni e contributi sanitari			
Consulenze, Collaborazioni per prestazioni socio-sanitarie e sanitarie	6	6	6
Altri Servizi sanitari da privato	160	160	160

Prestazioni non sanitarie da privato

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Lavanderia	1.500	1.500	1.500
Pulizia	7.500	7.500	7.500
Mensa	2.300	2.300	2.300
Riscaldamento	1.800	1.800	1.800
Smaltimento Rifiuti	350	350	350
Utenze Telefoniche	500	500	500
Utenze Elettricità	1.500	1.500	1.500
Altre Utenze	300	300	300

Manutenzione e Riparazione

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Immobili	1.300	1.300	1.300
Impianti e macchinari			
Attrezzature Sanitarie e Scientifiche	2.500	2.500	2.500
Altre manutenzioni e riparazioni			



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

I documenti di programmazione sono stati redatti nel rispetto dei tetti di spesa di cui alla L. 135/2012 nonché nel rispetto del disposto di cui ai Decreti Regionali n.ri 182/2012 e 33/2014

TETTI DI SPESA Preventivo 2016		2016
BA007	<i>B.1.A.2) Sangue ed emocomponenti</i>	90.000,00
BA0210	<i>B.1.A.3) Dispositivi medici</i>	18.890.000,00
BA0250	<i>B.1.A.4) Prodotti dietetici</i>	10.000,00
BA0260	<i>B.1.A.5) Materiali per la profilassi (vaccini)</i>	1.000,00
BA0290	<i>B.1.A.8) Altri beni e prodotti sanitari</i>	25.000,00
BA0300	<i>B.1.A.9) Beni e prodotti sanitari da Aziende sanitarie pubbliche della Regione</i>	
BA0330	<i>B.1.B.2) Materiali di guardaroba, di pulizia e di convivenza in genere</i>	2.000,00
BA0340	<i>B.1.B.3) Combustibili, carburanti e lubrificanti</i>	18.000,00
BA0350	<i>B.1.B.4) Supporti informatici e cancelleria</i>	80.000,00
BA0360	<i>B.1.B.5) Materiale per la manutenzione</i>	30.000,00
BA0370	<i>B.1.B.6) Altri beni e prodotti non sanitari</i>	25.000,00
BA0380	<i>B.1.B.7) Beni e prodotti non sanitari da Aziende sanitarie pubbliche della Regione</i>	
BA1330	<i>B.2.A.14.5) Altri rimborsi, assegni e contributi</i>	0
BA1400	<i>B.2.A.15.3.B) Altre consulenze sanitarie e sociosanitarie da privato</i>	6.500,00
BA1440	<i>B.2.A.15.3.F) Altre collaborazioni e prestazioni di lavoro - area sanitaria</i>	0,00
BA1520	<i>B.2.A.16.3 Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico extraregione</i>	
BA1530	<i>B.2.A.16.4) Altri servizi sanitari da privato</i>	160.000,00
BA1580	<i>B.2.B.1.1) Lavanderia</i>	1.500.000,00
BA1590	<i>B.2.B.1.2) Pulizia</i>	7.500.000,00
BA1600	<i>B.2.B.1.3) Mensa</i>	2.300.000,00
BA1610	<i>B.2.B.1.4) Riscaldamento</i>	1.800.000,00
BA1620	<i>B.2.B.1.5) Servizi di assistenza informatica</i>	50.000,00
BA1630	<i>B.2.B.1.6) Servizi trasporti (non sanitari)</i>	
BA1640	<i>B.2.B.1.7) Smaltimento rifiuti</i>	350.000,00



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

BA1650	B.2.B.1.8) Utenze telefoniche	500.000,00
BA1660	B.2.B.1.9) Utenze elettricità	1.500.000,00
BA1670	B.2.B.1.10) Altre utenze	300.000,00
BA1680	B.2.B.1.11) Premi di assicurazione	3.000.000,00
BA1710	B.2.B.1.12) Altri servizi non sanitari	
BA1740	B.2.B.1.12.C) Altri servizi non sanitari da privato	1.500.000,00
BA1790	B.2.B.2.3.A) Consulenze non sanitarie da privato	20.000,00
BA1880	B.2.B.3) Formazione (esternalizzata e non)	30.000,00
BA1920	B.3.A) Manutenzione e riparazione ai fabbricati e loro pertinenze	1.300.000,00
BA1930	B.3.B) Manutenzione e riparazione agli impianti e macchinari	
BA1940	B.3.C) Manutenzione e riparazione alle attrezzature sanitarie e scientifiche	2.500.000,00
BA1960	B.3.E) Manutenzione e riparazione agli automezzi	0,00
BA1970	B.3.F) Altre manutenzioni e riparazioni	0,00
BA2000	B.4.A) Fitti passivi	-
BA2020	B.4.B.1) Canoni di noleggio - area sanitaria	300.000,00
BA2030	B.4.B.2) Canoni di noleggio - area non sanitaria	100.000,00
BA2540	B.9.C.1) Indennità, rimborso spese e oneri sociali per gli Organi Direttivi e Collegio Sindacale	214.500,00
BA2550	B.9.C.2) Altri oneri diversi di gestione	0,00
TOTALE TETTI		44.102.000,00

Godimento Beni di Terzi

Tale voce comprende i costi relativi ai fitti, ai canoni di noleggio area sanitaria e area non sanitaria.

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Fitti reali	-		
Canoni di noleggio	400	400	400



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

RISORSE UMANE

Ai sensi dei D.C.A. n.ri 17 e 87 del 2015 sono stati previsti piani di assunzione del personale; il primo decreto prevede che le spese derivanti dalle assunzioni verranno coperte dal collocamento a riposo dei dipendenti nel triennio 2015-2017, mentre il decreto 87/2015 prevede un fabbisogno pari ad euro 3.932,00 (mgl)

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
PERSONALE SANITARIO (TOTALE)	90.219	90.219	90.219
Dirigenza medica	48.481	48.481	48.481
Dirigenza non medica	2.099	2.099	2.099
Comparto	39.639	36.639	36.639

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
PERSONALE PROFESSIONALE (TOTALE)	384	384	384
Dirigenza	384	384	384
Comparto			

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
PERSONALE TECNICO (TOTALE)	7.482	7.482	7.482
Dirigenza			
Comparto	7.482	7.482	7.482

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
PERSONALE AMMINISTRATIVO (TOTALE)	6.112	6.112	6.112
Dirigenza	856	856	856
Comparto	5.256	5.256	5.256

Alla voce costi per il personale sono compresi tutti i costi per le competenze fisse, accessorie ed indennità varie nonché i relativi oneri sociali a carico dell'Azienda che maturano per competenza dell'esercizio.

Non si prevedono variazioni nei costi in riferimento ai due esercizi successivi il 2016.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

ONERI DIVERSI DI GESTIONE

Tale voce comprende i premi di assicurazione, le indennità, i rimborsi di spese e gli oneri sociali previsti per gli organi dell'Azienda (Direttore Generale, Amministrativo, Sanitario e Collegio Sindacale).

Il costo è aggiornato annualmente in misura pari alla variazione ISTAT dei prezzi al consumo.

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2018
ONERI DI GESTIONE			
Organi collegiali e collegio sindacale	214	214	214
Altri oneri di gestione	-		

ACCANTONAMENTI

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Accantonamenti dell'esercizio	13.544	13.544	13.544
Acc.ti contenzioso personale dip.	1.000	1.000	1.000
Acc.ti per oneri processuali	2.600	2.600	2.600
Acc.ti per autoassicurazione	3.000	3.000	3.000
Acc.ti per interessi di mora	500	500	500
Altri Acc.ti	3.991	3.991	3.991

Tra le voci di accantonamento vengono iscritti:

- Euro (mgl) 1.000,00 da destinarsi ai contenziosi riferiti al personale dipendente;
- Euro (mgl) 2.600,00 per quanto concerne cause civili ed oneri processuali (UOC Affari Generali per L.C.A. compagnia assicurativa ed Ufficio Legale)
- Euro 3.000,00 (mgl) per franchigia assicurativa (calcolata approssimativamente su circa 100.000,00 Euro a sinistro);
- Euro 500,00 (mgl) per interessi di mora per ritardato pagamento;
- Euro 2.452,00 (mgl) per quanto concerne la quota dell'esercizio per Obiettivi di Piano Sanitario per ciascun esercizio;
- Euro 3.991,00 (mgl) da destinarsi al piano di assunzioni per gli esercizi 2016/2018;

Le medesime voci sono iscritte anche nei Bilanci 2017 e 2018.

La misurazione e la valutazione dei costi dell'Azienda deve tenere conto delle risorse necessariamente impiegate per assicurare sia i livelli essenziali di assistenza sanitaria sia le



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

prestazioni aggiuntive previste dalla normativa provinciale, nonché dei costi necessari a produrli in condizioni di efficienza.

Il rispetto dei vincoli economici deve in ogni caso essere assicurato garantendo la centralità del cittadino, titolare del diritto alla salute.

Si prevede che tutte le scorte di magazzino verranno utilizzate nel corso di ciascun esercizio di riferimento.

RIMANENZE

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Variazione delle rimanenze sanitarie	0	0	0
Variazione delle rimanenze non sanitarie	0	0	0
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0

PROVENTI E ONERI FINANZIARI

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Interessi Attivi	-	-	-
Altri proventi	-	-	-
Altri oneri	-	-	-
Interessi Passivi	600	700	700

Alla voce interessi passivi vengono iscritti gli interessi sulle anticipazioni di Tesoreria. Tale importo è piuttosto consistente a causa della mancata aggiudicazione della gara di tesoreria andata deserta. Pertanto, ad oggi il servizio di tesoreria viene svolto in utile di gestione.

IMPOSTE E TASSE

	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	PREVENTIVO 2018
Irap	6.580	6.580	6.580

RISULTATO DI ESERCIZIO

Si prevede, nell'arco del triennio, un pareggio di bilancio, perseguibile anche in considerazione dei finanziamenti aggiuntivi annuali provenienti dal gettito fiscale.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

PIANI DI ATTIVITA'

Di seguito si riportano le procedure in corso di espletamento nonché la programmazione per gli acquisti di beni e servizi per approvvigionamenti.

U.O.GESTIONE RISORSE ECONOMICHE

• **Servizio di Lavano**

Nel corso degli anni la Direzione Medica del P.U. ha verificato la sottostima dei volumi contrattualizzati e si sono registrati conseguenti problemi ancora irrisolti. Si è provveduto a sensibilizzare il personale sanitario sul corretto utilizzo della biancheria piana e di forma razionalizzando l'apporto della biancheria pulita. Ciononostante, il personale sanitario, lamenta la scarsità dei prodotti.

• **Servizio di sterilizzazione**

Anche in questo caso i dati per la redazione del capitolato speciale d'appalto si sono rivelati inadeguati alle concrete necessità aziendali. Il volume del servizio erogato è ben superiore a quello contrattualizzato.

• **Servizio di ristorazione e mensa aziendale**

In questo caso, invece, si registra una riduzione dei consumi definita essenzialmente dal calo dei ricoveri inappropriati, in particolare alla graduale cessazione delle attività presso il P.O. S. Barbara. Laddove ciò dovesse verificarsi, occorrerà tenere in debito conto la presenza delle cucine e di ogni strumento ed attrezzatura utile all'erogazione del servizio, allocati proprio in quello stabilimento. L'adozione di un provvedimento riduttivo derivante dall'applicazione della spending review, dunque, comporterebbe una riduzione del volume di attività già non coerente con la natura del servizio, atteso che viene erogato un servizio "minimale", cioè colazione, pranzo e cena ai soli degenti e non viene fornita l'intera giornata alimentare nel caso di D.H. o nel caso di altre forme minori di accesso ai servizi sanitari.

U.O.C. AFFARI GENERALI

Polizza resp. Civ. verso terzi, R.C. verso gli operatori, R.C. per prestazioni professionali.	Da stipulare a seguito dell'espletamento gara ad evidenza pubblica da parte della S.U.A.	Stima ponderata sulla base dei precedenti esercizi. Premio anticipato annuale Euro 3.000.000,00 Franchigia annuale Euro 1.500.000,00
Polizza incendio fabbricati	Da stipulare a seguito di espletamento gara ad evidenza pubblica da parte dell'Azienda per il periodo 31/12/2014-	Previsione di spesa premio annuo Euro 80.000,00



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

	31/12/2018	
Polizza infortunio e kasko Dipendenti in missione	Contratto stipulato a seguito di espletamento gara ad evidenza pubblica da parte dell'Azienda per il periodo dal 31/12/2014 al 31/12/2017.	La riduzione di quanto dovuto può essere conseguente alla riduzione delle missioni autorizzate al personale
Polizza Responsabilità Civile Automezzi	Contratto stipulato a seguito di espletamento gara ad evidenza pubblica da parte dell'Azienda.	La riduzione di quanto dovuto può essere conseguente alla riduzione degli autoveicoli da assicurare
Accantonamento somma per risarcimenti non coperti da polizza ovvero compagnia posta in L.C.A.	Annualità 2015 Accantonamento annuo Euro 1.500.000,00	

Servizio di brokeraggio

Sarebbe opportuno portare a conclusione la gara, già indetta, per l'affidamento del servizio di brokeraggio; tale gara non comporta alcuna spesa per il bilancio aziendale.

Sistema informatico per la gestione dei sinistri

Per come già previsto dalle vigenti disposizioni emanate dalla Regione Calabria DPGR 11/2011, è utilizzato il sistema informatico per la gestione dei sinistri denunciati all'Azienda, che permette il collegamento e l'interazione fra la UOC Affari Generali – Rapporti Assicurativi, la UOS Gestione Rischio Clinico, la UOC Prevenzione e Protezione Ambientale. L'implementazione del sistema, realizzata nel corso dell'anno 2015 e da svilupparsi anche nel 2016, permette la redazione di report specifici.

Il pieno utilizzo dello scanner, la trasmissione dei documenti in via telematica e l'archiviazione informatizzata, rendere più facile e più veloce l'analisi degli eventi e, quindi, l'individuazione e la proposizione degli eventuali provvedimenti correttivi per evitare il riaccadimento dei sinistri. Sarà utilissimo per fornire ogni utile supporto ai legali incaricati della difesa dell'Azienda, all'attività di consulenza tecnica di parte, alla valutazione ponderata di eventuali transazioni con i reclamanti danneggiati.

Fornirà i dati statistici utili per definire indirizzi programmatici sia per la predisposizione dei bilanci e sia per la programmazione e lo sviluppo delle attività sanitarie.

Funzioni attinenti la gestione dei rapporti convenzionali:

Raccolta sacche di sangue umano ed emoderivati	Stipula e/rinnovo convenzioni in esecuzione delle Convenzioni stipulate	Costo annuo Euro 450.000,00	La riduzione della spesa può essere determinata da una riduzione della
--	---	-----------------------------	--



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

	dalla Regione Calabria con le associazioni di Volontariato		raccolta di sacche, con possibile ricaduta sui L.E.A.
Fornitura cornee e tessuti per trapianti	Stipula e/rinnovo convenzioni in esecuzione delle Convenzioni stipulate dalla Regione Calabria	Costo annuo 10.000,00	La riduzione della spesa può essere determinata da una riduzione della raccolta di sacche, con possibile ricaduta sui L.E.A.
Servizio assistenza contabile/informatica	Convenzione con A.S.P. Cosenza per elaborazione stipendi	Costo annuo 50.000,00	La riduzione può essere concordata dalle strutture interessate al servizio
Abbonamenti a riviste specializzate e giornali	Secondo le richieste autorizzate dalla direzione strategica	Euro 6.000,00	

Funzioni attinenti i Settori Protocollo Generale ed Archivio amministrativo-Segreteria Generale

Spese postali e di spedizione	Convenzione con Poste Italiane SPA Convenzione con ditta privata	Costo annuo Euro 34.200,00	
Gestione esternalizzata di documentazione di varie UU.OO.CC.	Contratti da stipularsi a seguito di espletamento gara per il periodo dal 01/01/2016 al 31/12/2018	Costo presunto annuo Euro 5.000,00	
Procedura per dotazione del sistema di conservazione della documentazione informatica	Attività da svolgersi mediante accordo di collaborazione con l'Università della Calabria	Costo complessivo Euro 25.000,00	

Attività da sviluppare

Sistema informatico gestione protocollo e flusso documentale

Sarebbe opportuno procedere all'implementazione del sistema informatico di gestione del protocollo generale, collegando al sistema in uso tutte le strutture aziendali. In tal modo, oltre a velocizzare l'attività di protocollazione in uscita, consentendo a ciascuna struttura di effettuare



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

direttamente le operazioni connesse, si renderebbe meno gravosa l'attività di protocollazione in entrata, che, al momento, non pare opportuno decentrare.

Il collegamento di tutte le strutture a tale sistema permetterebbe, inoltre, l'attivazione del flusso documentale informatizzato finalizzato alla velocizzazione e razionalizzazione della distribuzione della corrispondenza e, quindi, della predisposizione dei provvedimenti amministrativi conseguenti, con un notevole risparmio, tra l'altro, di carta e fotocopie. Il sistema prevede, infatti, l'utilizzo di scanner e la trasmissione in rete di documenti, atti e quant'altro.

Ovviamente tutto ciò richiede adeguate risorse finanziarie per acquisto dell'hardware dedicato (pc, stampanti per etichette, scanner) e per la formazione del personale.

Archivio amministrativo centrale

Al fine di evitare la fornitura di strutture di conservazione ed archiviazione con maggiori elementi di sicurezza, come gli armadi ignifughi scorrevoli su guida e chiusura codificata, per la custodia dei fascicoli del personale dipendente, nonché l'assegnazione di personale con mansioni di archivista. Sarebbe opportuno esternalizzare la gestione di parte della documentazione già custodita nei locali, ovvero da conferirsi in tali locali, carenti però di attrezzature (armadi, stigliature, ecc.) e di spazi adeguati.

Gestione ed archivio delibere

Sarebbe utile sviluppare il sistema informatico attualmente in uso, prevedendo la possibilità di archiviare le delibere adottate in originale in formato pdf. Ciò faciliterebbe la gestione e la tenuta dell'archivio informatizzato dei provvedimenti deliberativi/ordinanze con risparmio di tempo e di spazi e la possibilità di trasmissione, agli Uffici interni interessati ed alle istituzioni esterne, della documentazione in tempo reale. Soprattutto permetterebbe la pubblicazione dei provvedimenti integralmente in formato pdf sia sull'albo on line e sia sul sito di questa A.O.

Sistema di conservazione

Per come disposto dalla vigente normativa in materia, DPCM 03/12/2013 e D.Lgs n. 82/2005 è necessario sviluppare il sistema per la conservazione della documentazione e degli atti informatici.

Gestione portineria immobili direzionali

Per garantire un idoneo servizio di portierato per i due fabbricati di via San Martino, sede dell'azienda e degli uffici, è necessario disporre di un adeguato numero di dipendenti con la qualifica di portieri, almeno quattro. Inespugnabilmente la dotazione organica è stata ridotta ad 1 unità.

SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE

In un'organizzazione complessa come l'Azienda Ospedaliera di Cosenza è necessario progettare, pianificare, programmare, attuare e monitorare interventi mirati alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (che sono anche luoghi di cura) che ricadono senz'altro nell'ambito



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

della prevenzione e che richiedono un impegno non trascurabile e sempre crescente di risorse, alla luce delle prescrizioni legislative contenute nel D.lgs 81/08 e s.m.i.

Il sistema degli interventi mirati alla prevenzione potrebbe essere ricompreso, pertanto, nel piano di riparto, tra le prestazioni classificabili come “non tariffabili”.

Quanto sopra descritto trova piena applicazione nelle attività della U.O.C. di Prevenzione e Protezione: infatti, ogniqualvolta è necessario procedere ad attività di prevenzione e protezione collettiva, l'unità operativa di PPA viene coinvolta dovendo valutare, progettare collaborare con tutte le articolazioni aziendali, al fine di raggiungere l'obiettivo di migliorare la tutela dei lavoratori; durante tutte le emergenze sanitarie, ad esempio, si è intervenuti procedendo all'acquisto di dispositivi idonei.

Secondo la normativa vigente, la Valutazione dei rischi è un processo dinamico, che presuppone la conoscenza delle variazioni organizzative e strutturali aziendali. Vero è che ogni qualvolta si verifica una modifica all'interno dell'Azienda si è costretti ad integrare e modificare il DVR.

Inoltre, avendo prodotto il DUVRI, si è impegnati quotidianamente alla consultazione e redazione dei verbali di rischi interferenti con tutte le ditte appaltatrici che operano in azienda.

Non è possibile prevedere riduzioni di spesa in quanto il monitoraggio dei relativi parametri di rischio è obbligatorio per legge.

Per il triennio 2016-2018 sono previste azioni di prevenzione relative al monitoraggio degli inquinanti aero-dispersi nei laboratori di analisi chimiche, cliniche e microbiologiche; in particolare si dovrebbe stipulare una convenzione con ARPACAL per le attività di campionamento, analisi e relazione riguardo agli inquinanti aero-dispersi la cui puntuale definizione è in corso di valutazione da parte di questa UOC. Allo stato dell'arte, pertanto, non è possibile esprimere l'importo di tale azione che sarà ricompresa nelle attività del 2017.

ATTIVITA' TECNICHE E PATRIMONIO

Nel mese di Giugno 2016 scadrà l'affidamento del servizio di manutenzione degli impianti elevatori.

Nel 2016 dovrà essere affidato il servizio di manutenzione degli impianti e degli apprestamenti antincendio degli Stabilimenti Ospedalieri e degli Edifici Amministrativi; lo stesso avverrà per il contratto di manutenzione ed assistenza continua del tipo Full Risk per gli impianti di trattamento acqua dei Centri di Dialisi. Tali contratti in essere scadranno alla data del 31.12.2015.

Nel 2016 dovrà essere affidata la manutenzione generale edile correttiva, mentre, nel 2017, la manutenzione degli impianti e delle apparecchiature necessarie alla distribuzione dei gas medicali e tecnici.

Sempre nel 2016 dovranno essere affidati i servizi di manutenzione dei Gruppi elettrogeni e dei Gruppi di continuità, la manutenzione degli automatismi nonché delle condutture delle acque reflue, dovrà essere affidato anche il servizio di verifica degli impianti di messa a terra e di protezione contro le scariche atmosferiche; si dovrà, inoltre, procedere all'affidamento dei servizi di taratura e calibrazione degli impianti dei gas anestetici.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Nel 2016, inoltre, si procederà all'affidamento dell'approvvigionamento di materiale elettrico, di ferramenta e di vetri e cristalli.

Sono stati affidati, sino al 2018, i servizi di manutenzione software e licenze d'uso.

Nel 2017 si dovrà procedere all'affidamento della manutenzione correttiva dei piccoli frigoriferi e delle piccole apparecchiature.

Sono stati affidati i servizi di manutenzione ed assistenza riferiti alla fatturazione elettronica ed ai software di rilevazione presenze.

Proseguiranno i lavori finanziati con l'Emergenza Sanitaria OPCM 1215/ 2008 negli Stabilimenti del P.O. Annunziata.

Si prevede che nel mese di Giugno 2016 verranno ultimati i lavori di Ristrutturazione ed Adeguamento normativo degli edifici esistenti all'interno del P.O. Annunziata in Cosenza (Ordinanza 26/08 del Commissario per l'emergenza sanitaria).

Nel mese di Dicembre 2016 verranno ultimati i lavori di Ristrutturazione ed Adeguamento normativo degli edifici esistenti all'interno del P.O. Mariano Santo e potenziamento tecnologico.

Si prevede nel mese di Dicembre 2016 l'ultimazione dei lavori di Adeguamento statico, impiantistico e funzionale di alcuni edifici esistenti all'interno del P.O. Annunziata.

Entro l'anno 2016 verrà realizzata la nuova sede del Centro Trasfusionale.

Tra gli investimenti indispensabili si annoverano i seguenti:

- Rinnovo parco impianti elevatori (costo presunto Euro 150.000,00);
- Acquisto nuovo Gruppo di Continuità per Blocchi Operatori e Terapie Intensive (costo presunto Euro 15.000,00);
- Adeguamenti conseguenti all'attività di Amministratore di Sicurezza Aziendale (costo presunti Euro 100.000,00 annue);
- Adeguamento Infissi esterni P.O. Annunziata (costo presunto Euro 1.000.000,00 per ciascun esercizio);
- Adeguamenti vari di tipo edilizio (cornicioni, coperture, intonaci e tinteggiatura facciate, mura di recinzione), costo presunto Euro 1.000.000,00 annue;
- Fornitura e posa in opera di due Gruppi Elettrogeni a norma, a servizio del P.O. Mariano Santo (spesa presunta Euro 200.000,00 annuo);
- Rifacimento manti stradali dei Tre Presidi (spesa presunta Euro 350.000, annuo);
- Adeguamento locali per Attività Intramoenia (spesa presunta Euro 500.000,00 annuo);
- Adeguamenti vari sede Direzione Generale (spesa presunta Euro 300.000,00 annuo);
- Realizzazione rete wireless per il collegamento del Centro Trasfusionale ai reparti (spesa presunta Euro 200.000,00 annuo).



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

U.O. INGEGNERIA CLINICA

Il fabbisogno finanziario necessario per gli anni 2016-2018 per la gestione manutentiva delle apparecchiature elettromedicali è così determinato:

- Contratti di manutenzione per le apparecchiature elettromedicali Euro 2.000.000,00 annue;
- Interventi manutentivi con regime “a chiamata”, Euro 900.000,00 annue;
- Sostituzione tubi radiogeni TC Euro 300.000,00 annui;
- Spostamento Angiografo Euro 430.000,00;
- Aggiornamento Acceleratore Euro 500.000,00 annue;

- Aggiornamento Brachiterapia Euro 50.000,00 annue;
- Aggiornamento piani di trattamento Euro 50.000,00 annue;
- Imprevisti Euro 70.000,00 annui.

Per gli esercizi 2016 e 2017 si prevede un impegno di spesa pari ad Euro 3.270.000,00.

UFFICIO LEGALE

Questo Ufficio gestisce esclusivamente il settore del contenzioso aziendale, le cui necessità finanziarie si esplicitano nelle liquidazioni delle parcelle agli Avvocati difensori dell’Ente appartenenti al libero Foro e delle spese di soccombenza eventualmente poste a carico dell’Azienda da titoli giudiziari nonché, ove necessarie, in spese vive per la gestione dei giudizi in corso (iscrizioni a ruolo, notificazioni e quant’altro necessario).

U.O. FORMAZIONE

L’Azienda Ospedaliera di Cosenza attribuisce alla formazione un ruolo fondamentale per lo sviluppo professionale degli operatori sanitari e la valorizzazione delle potenzialità esistenti. La formazione e l’aggiornamento, pertanto, oltre ad essere considerati processi di acquisizione, sviluppo di abilità e competenze sono assunti dall’Azienda come strumento di ottimizzazione delle risorse umane e di cambiamento organizzativo.

L’impostazione che si intende dare alla formazione è quella di strumento capace di produrre cambiamenti non solo nell’operatore, ma anche nell’organizzazione che lo vede depositario di abilità tecniche, di competenze organizzative e relazionali.

Il Piano Annuale di Formazione 2016 rappresenta il documento di pianificazione delle attività formative orientato al raggiungimento degli obiettivi generali e specifici della programmazione sanitaria nazionale, regionale e aziendale in quanto l’attività formativa non può prescindere dall’analisi del contesto in cui il processo formativo si colloca.

L’esperienza formativa svolta negli anni precedenti nella nostra Azienda e le richieste emerse dalla rilevazione del fabbisogno formativo per l’anno 2016, hanno spinto la direzione aziendale ad attribuire ancora più rilevanza a tale attività, infatti è essenziale consolidare tra gli operatori sanitari la cultura della formazione continua, intesa come parte integrante della pratica professionale e programmare corsi e progetti formativi che, pur rispondendo al programma ECM, siano soprattutto in grado di sostenere e supportare il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo e miglioramento prefissati a livello aziendale.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

La rilevazione avviene attraverso riunioni che il referente tiene all'interno della UOC; successivamente viene compilata una scheda che viene consegnata al referente dipartimentale e tali schede vengono poi analizzate e negoziate mediante la predisposizione di un piano dipartimentale di formazione.

Per l'anno 2015 sono state individuate le seguenti aree di intervento formativo:

- La gestione del paziente critico nelle varie aree di competenza;
- Diagnosi e terapia della traumatologia del maxillo-facciale;
- BLSD;
- CVC;
- Percorsi formativi operatori medico infermieristici U.O. Ginecologia ed Ostetricia;
- Malformazioni ano-rettali;
- Morbo di Hirschsprung;
- Infezioni nosocomiali: Focus su strategie di prevenzione e di trattamento;
- Valutazione implementazione dell'algoritmo per la definizione del rischio tromboembolico nel pz. Ospedalizzato;
- Nutrizione parenterale ed enterale;
- Corso di Epidemiologia e metodologia della ricerca clinica;
- Le mille strade dello scompenso cardiaco;
- I disturbi del sonno: implicazioni terapeutiche nelle patologie interniste che;
- Arresto cardiaco intraospedaliero;
- Corso teorico pratico: addestramento nella diagnostica delle emergenze in Virologia;
- Salute e sicurezza sul posto di lavoro;
- Percorsi e procedure per l'appropriatezza, l'efficacia e la sicurezza trasfusionale;
- Dispositivi medici in ambito ospedaliero;
- La radioterapia conformazionale tridimensionale: aspetti tecnici e scientifici;
- Integrazione tra farmaci in Oncologia;
- ICA, sorveglianza ospedaliera e procedure assistenziali;
- Prevenzione e Protezione
- Metodi di analisi per la gestione del rischio clinico;
- Costruzione ed implementazione di un percorso diagnostico terapeutico;
- Comunicazione ed Umanizzazione delle cure;
- Valutazione in sanità: metodi, strumenti e strategie per il miglioramento continuo;
- Gli acquisti di beni e servizi sul mercato elettronico della pubblica amministrazione – MEPA;
- Sicurezza impianti elettrici/dispositivi medici e strutture sanitarie.

Gli obiettivi formativi

La formazione continua comprende due macroaree: aggiornamento professionale e formazione permanente. La prima si occupa di adeguare le diverse professionalità in funzione dell'evoluzione scientifica e tecnica. La seconda raggruppa le attività finalizzate a migliorare le competenze, le abilità tecniche, cliniche e manageriali ed i comportamenti degli operatori sanitari. Tutte queste azioni sono finalizzate a perseguire i principi di miglioramento della qualità dei servizi offerti. Le



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

indicazioni a livello nazionale e regionale ribadiscono che l'istituzione dell'ECM è finalizzata soprattutto al miglioramento dell'assistenza sanitaria, della qualità delle prestazioni erogate e della sicurezza degli operatori e dei cittadini. Per questo motivo la formazione rappresenta la leva strategica per aumentare la capacità di risposta ai bisogni dei cittadini ed è un percorso obbligato in quanto collegato alla crescita professionale degli operatori. La formazione in generale si pone gli obiettivi di :

- realizzare gli obiettivi definiti dagli atti di programmazione nazionale, regionale e aziendale attraverso una formazione rivolta a tutti gli operatori;
- consolidare e sviluppare le competenze professionali di ogni operatore, per garantire prestazioni efficaci ed efficienti al cittadino;

- promuovere la modificazione dei comportamenti professionali laddove sia necessario, per migliorare l'efficienza di un servizio, intesa come miglioramento delle relazioni tra cittadino e Azienda.

Per ottenere la condivisione degli obiettivi da parte degli operatori dell'Azienda Ospedaliera è necessario, attraverso la formazione, favorire processi di integrazione e armonizzazione per contribuire a costruire una cultura aziendale, sviluppare il senso di appartenenza all'Azienda e la comprensione e la condivisione degli obiettivi strategici della stessa.

Analisi dei fabbisogni formativi

Il Piano di Formazione necessita prioritariamente di un'analisi e diagnosi dei fabbisogni da compiere prestando attenzione contemporaneamente alle esigenze dei dipendenti e a quelle

dell'organizzazione. Tale analisi è un punto cruciale per realizzare formazione efficace, capace di soddisfare la richiesta evidenziata dall'analisi dei cambiamenti in atto nelle tecniche, nelle metodologie, nelle pratiche e negli strumenti di lavoro in generale. In questa circostanza è particolarmente importante il coinvolgimento da parte di tutte le parti interessate. La partecipazione attiva, infatti, e la motivazione di tutti i professionisti, sono presupposto indispensabile per cambiare i valori e le culture di riferimento, per aumentare le competenze tecnico specialistiche necessarie a qualificare il servizio offerto dall'utente.

La rilevazione e l'analisi dei bisogni formativi sono effettuati dalla rete aziendale dei referenti in collaborazione con l'U.O.S. Formazione.

Modalità di erogazione della formazione

La formazione viene erogata, per lo più, attraverso modalità residenziale di tipo obbligatorio o facoltativo all'interno dell'Azienda. Prioritariamente le attività formative sono di tipo obbligatorio e i partecipanti afferiscono ad esse in orario di servizio. La scelta della metodologia, nell'ambito della formazione degli adulti è operazione complessa e delicata, che comporta l'inevitabile connessione con la concezione di formazione, con quella di apprendimento e con gli obiettivi prefigurati. Il processo di apprendimento in un adulto si attiva utilizzando metodologie, che esse devono essere funzionali ai processi di apprendimento e coerenti con gli obiettivi prefigurati. Il processo di



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

apprendimento in un adulto si attiva utilizzando metodologie didattiche interattive, nelle quali la “lezione” dovrà essere concepita come uno dei momenti di raccolta e di confronto del sapere disponibile, consapevoli del fatto che l’ascolto prolungato, che è attività faticosa di per sé, è sicuramente inusuale per chi abitualmente svolge attività operative. Per questi motivi la metodologia didattica che l’Azienda utilizza per sostenere il proprio progetto di sviluppo delle competenze e conoscenze manageriali e gestionali, comunicativo relazionali e tecnico professionali del personale è di tipo partecipativo, centrata sul coinvolgimento diretto e attivo dei partecipanti attraverso l’utilizzo di specifiche tecniche formative, quali simulate, role playing, studi di casi, ecc. Particolare rilevanza assume in tale modello formativo il gruppo di lavoro ed il lavoro di gruppo.

Destinatari delle attività formative

La formazione aziendale è rivolta a tutte le figure professionali che operano nell’Azienda; l’offerta viene diversificata e mira a soddisfare i diversi bisogni di aggiornamento connessi alla crescita professionale di ogni operatore.

Le aree contrattuali cui è rivolta la formazione vengono così riassunte:

- Area della Dirigenza Medica
- Area della Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica e Amministrativa
- Area del Comparto

In particolare gli interventi formativi sono collegati con il programma di ECM. Il programma nazionale di ECM riguarda tutto il personale sanitario, medico e non medico, operante in sanità.

Diffusione delle informazioni

La diffusione delle informazioni inerenti il Piano viene garantita dalla UOS Formazione mediante la pubblicazione del documento deliberato dalla Direzione Aziendale sul sito web dell’Azienda e

mediante locandine affisse in punti strategici dei presidi ospedalieri per la visualizzazione da parte di tutti gli operatori di chiunque fosse interessato.

Orari e rilevazioni presenze

L’orario previsto dei corsi viene specificato per ogni singolo evento. La presenza in aula viene rilevata mediante timbratura del badge in entrata e in uscita e, inoltre, vengono raccolte le firme di presenza ai fini della consegna dell’attestato.

Sede

I corsi vengono di norma svolti presso la Biblioteca del P.O. Annunziata, la Biblioteca del P.O. Mariano Santo e la nuova sala Convegni di Via S. Martino.

Attestato

Ai partecipanti viene rilasciato un attestato di partecipazione con il numero dei crediti ECM acquisiti.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Valutazione della formazione

La valutazione dell'efficacia della formazione deve procedere parallelamente ed essere di supporto al processo formativo. Risulta, pertanto, fondamentale la valutazione dell'intervento formativo, in termini di individuazione dei cambiamenti che sono avvenuti nelle competenze e nelle performance dei partecipanti a seguito dell'iniziativa formativa, in modo da garantire coerenze e continuità tra i piani di formazione e i piani strategici e rispondenza tra obiettivi e prestazioni. Nei piani di formazione, causa carenza di risorse umane dedicate, sono attualmente presi in esame solo due dei tre step di misurazione e cioè gradimento dei discenti per tale intervento e apprendimento dei contenuti. Per quanto riguarda il terzo step di misurazione e cioè gradimento dei discenti per tale intervento e apprendimento dei contenuti. Per quanto riguarda il terzo step di misurazione e,

precisamente, l'impatto organizzativo l'obiettivo è quello di avvicinarsi al modello di valutazione più utilizzato: il modello di Kirkpatrick. Esso prevede che la valutazione dell'efficacia della formazione venga effettuata rispetto a 4 livelli: reazione, apprendimento trasferimento sul lavoro e impatto sull'organizzazione.

Reazione

Sono le reazioni dei destinatari della formazione, la loro percezione dell'attività formativa cui hanno partecipato. Vengono misurati attraverso sondaggi successivi all'attività, per identificare il livello di soddisfazione inerente gli aspetti organizzativi, logistici e sociali dell'esperienza formativa.

Apprendimento

A questo livello, oggetto di valutazione è l'ammontare del miglioramento delle competenze, abilità, capacità acquisite dopo l'attività formativa realizzata, cioè quali principi, tecniche, comportamenti sono stati capiti e assorbiti dai partecipanti all'iniziativa formativa. È considerato lo scopo principale della formazione.

Trasferimento

Vi si misurano i miglioramenti della performance lavorativa grazie all'applicazione sul lavoro di quanto si è appreso.

Risultati per l'Azienda

Vengono misurati i miglioramenti economici che il business riceve dall'attività formativa aziendale (riduzione dei costi, miglioramento della qualità, etc...)

Per ottenere informazioni su come i partecipanti valutano i singoli interventi formativi sono utilizzati i questionari di gradimento, allo scopo di comprendere la qualità dei contenuti oggetto del corso.

La fase di valutazione dell'impatto organizzativo dei corsi, per verificare che quanto appreso venga poi applicato nella quotidianità dell'ambiente di lavoro, soprattutto per quei corsi che propongono



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

forti innovazioni nelle pratiche lavorative, verrà sviluppata quando l'Azienda avrà ulteriori risorse umane anche adeguatamente preparate.

Criticità

Si riscontrano alcune criticità nel processo formativo che possono essere così definite:

- Mancanza di software per la gestione del processo formativo (anagrafica partecipanti, crediti ECM, tipologia partecipanti, report finali, monitoraggio attività formativa, etc...)
- Esiguità di risorse umane assegnate alla UOS Formazione rispetto al numero dei dipendenti da formare;
- Scarse risorse informatiche;
- Mancanza di un sistema audio nelle biblioteche;
- Scarse informazioni tra il centro e le periferie;
- Dotazione di personale dichiarata carente dai Direttori /Responsabili delle varie unità operative tale da non consentire la partecipazione di tutti gli individuati in quanto causerebbero disservizi, motivo per cui spesso le aule risultano carenti;
- Attribuzione di scarsa rilevanza alla educazione continua in medicina da parte di alcuni Dirigenti Medici, che preferiscono partecipare a corsi di formazione esterni attinenti la loro specialità a discapito dei corsi accreditati ECM programmati dall'Azienda in house.

Risorse umane ed organizzative

L'UOS Formazione ha il compito di:

- Stimolare il coinvolgimento del personale verso il raggiungimento di obiettivi aziendali, promuovendo la cultura della Formazione continua, l'aggiornamento professionale, la valorizzazione delle persone come fattore chiave per il successo;
- Investire sulla crescita delle risorse umane coinvolgendo il personale nel processo formativo non solo come discenti, ma anche come docenti, tutoring e facilitazione;
- Sostenere la qualità degli interventi formativi erogati attraverso il coinvolgimento interprofessionale e intersettoriale del personale, al fine di sviluppare il legame con il sistema organizzativo;
- Tenere sotto controllo l'intero processo formativo;
- Elaborare il programma annuale di formazione e aggiornamento interno ed esterno, coerente con gli obiettivi aziendali, indirizzi nazionali, regionali e le risorse economiche finalizzate alla formazione;
- Predisporre e divulgare il Piano Annuale delle Attività in base ai bisogni formativi raccolti;
- Gestire direttamente i momenti formativi strategici;
- Adottare strumenti di controllo e verifica dei risultati sui processi formativi;
- Attivare e coordinare momenti formativi in base alle indicazioni nazionali e regionali in merito all'ECM;
- Effettuare tutte le procedure di accreditamento e rendicontazione.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Elenco corsi di formazione per l'anno 2016

- La radioterapia in ambito ospedaliero;
- Nuove tecnologie di laboratorio ed interpretazione clinica dei dati;
- Appropriatelyzza d'uso degli antibiotici;
- La fase preanalitica del campione biologico;
- Sistema di telemedicina e videocontrollo in remoto;
- Malnutrizione: malattia nella malattia;
- La gestione dell'iperglicemia in ospedale;
- Nuove tecniche in senologia: intra beam;
- Problemi di nutrizione del bambino sano e malato;
- Degenza breve in ostetricia e ginecologia;
- Valutazione multidisciplinare dei tumori del colon retto;
- Emangiomi e malformazioni vascolari in età pediatrica;
- L'assistenza al paziente complesso;
- Donazione prelievo e trapianti d'organo;
- La statistica come strumento di gestione manageriale;
- Aggiornamento delle tecniche di elettroencefalografia;
- Aggiornamento delle tecniche di ecodoppler dei vasi epiaortici;
- Infezioni connesse a CVC;
- Ospedale senza dolore: gestione del dolore post operatorio;
- Partoanalgesia focus on;
- Corso di aggiornamento in farmacia oncologica;
- Appropriatelyzza della richiesta trasfusionale;
- Consenso informato ed accanimento terapeutico;
- Traumi cranici spinali e del sistema nervoso periferico;
- Nuove tecniche ventilatorie ed assistenziali;
- Gestione del paziente con osteonecrosi mandibolare;
- Lupus eritematoso;
- Corso teorico pratico in senologia;
- Gestione dell'insufficienza respiratoria;
- Gestione della NIV;
- Modelli di comunicazione nel team di lavoro interdisciplinare;
- ECM e sviluppo professionale ;
- Team work e leadership;
- Umanizzazione delle cure;
- Risk management e governo clinico nell'area materno-infantile;
- Progettazione degli impianti tecnici per il blocco operatorio;
- Regolazione degli impianti;
- Riforma del codice degli appalti;
- Split payment;
- Stage in fonoterapia;
- Stage in endoscopia toracica;



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

- Innovazione gestionale e sperimentazione dei nuovi modelli organizzativi e gestionali;
- Stage in Organizzazione Beast Unit.

U.O.C. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

Gli obiettivi da perseguire, per gli esercizi 2016-2018, sono i seguenti.

- Miglioramento della qualità delle attività delle specifiche prestazioni erogate o garantite;
- Garanzia dei processi valutativi, del sistema premiante, del supporto alla programmazione;
- Sviluppo delle risorse umane e delle relazioni sindacali;
- Controllo di gestione (contabilità aziendale, budget, reporting, analisi degli scostamenti);
- Rilevazione dati ed allestimento serie storiche.

Inoltre, con l'applicazione della legge 190/2012 l'Amministrazione ha provveduto con deliberazione n. 1171/2013 alla nomina del responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza e l'integrità.

Per ciò che concerne tali attività si è provveduto:

- all'approvazione del piano triennale per la trasparenza e l'integrità dell'A.O. per il triennio 2016.2018;
- all'approvazione del piano triennale sulla prevenzione della corruzione dell'A.O. per il triennio 2016.2018;
- all'approvazione della mappatura dei rischi inerenti le attività anti corruttive in capo alle Unità Operative;
- alla previsione della rotazione del personale dirigenziale e del personale ad alto rischio quale misura di prevenzione della corruzione;
- si è provveduto a tutti gli adempimenti relativi all'applicazione della suddetta legge e dei sopracitati atti quali la formazione, la divulgazione di tutti i modelli con lo scopo di monitorare tutti i procedimenti amministrativi e le dichiarazioni di inconferibilità, incompatibilità e conflitti di interesse al fine di consentire una maggiore trasparenza e una riduzione del rischio di corruzione.

Per ciò che concerne le attività connesse al Controllo di Gestione si provvederà:

- a collaborare attivamente con il NAVS per le varie problematiche di interesse;
- alla predisposizione delle schede di verifica delle Strutture Sanitarie relative all'anno 2016 fornendo ed analizzando dati di attività riguardanti le UU.OO. Sanitarie;
- alla predisposizione delle schede di verifica delle Strutture Amministrative relative all'anno 2016 fornendo ed analizzando dati di attività riguardanti le UU.OO. Amministrative;
- alla predisposizione delle schede di budget e della reportistica per la negoziazione con i Direttori delle Strutture Sanitarie.

Per ciò che concerne le attività connesse ai Processi valutativi e Sistema Premiante si provvederà:

- alla trasmissione delle schede di valutazione professionale comportamentale ai valutatori di prima istanza all'inizio dell'anno;
- predisposizione degli atti per la valutazione della Performance individuale;



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

- alla predisposizione degli atti deliberativi concernenti la costituzione dei Collegi Tecnici per la valutazione e verifica del personale dirigente al compimento del primo quinquennio e dei primi quindici anni di servizio ai fini della erogazione dell'indennità di esclusività;
- a supportare i Direttori di Dipartimento e di Struttura Complessa sull'assegnazione degli incarichi ai Dirigenti;
- a curare le relative verbalizzazioni dei Collegi Tecnici riguardanti la verifica degli incarichi provvedendo ai successivi connessi adempimenti;
- alla predisposizione degli atti per la verifica, alla scadenza quinquennale, degli incarichi di Direttori di Struttura Complessa in scadenza;
- alla predisposizione del Piano della Performance dell'Azienda Ospedaliera di Cosenza in applicazione delle disposizioni contenute nel Decreto Legislativo n. 150 del 2009, in coerenza con le indicazioni contenute nella delibera CIVIT n. 112/2010, alla conseguenziale adozione del relativo atto deliberativo ed all'inoltro del Piano di che trattasi alla CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche), al Ministero dell'Economia e delle Finanze, all'Assessorato della Salute, all'U.O.C. Comunicazione, Formazione e Qualità, per la pubblicazione sul sito aziendale, ed al Nucleo di Valutazione Strategica per come previsto dal suddetto decreto;
- studio e definizione, criteri generali per la graduazione e valorizzazione degli incarichi dirigenziali del personale medico e del ruolo sanitario;
- predisposizione del Piano della Performance;
- monitoraggio a rilevanza economica (Patto di Integrità) adempimenti connessi al rinnovo dei contratti ed attuazione del Progetto regionale Po FERS 2007/2013 "Sistema contabile integrato";
- adempimenti connessi al Conto Annuale con trasmissione a mezzo postazione NSIS al Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato a mezzo postazione SICO, Trasmissione al Ministero dell'Economia e delle Finanze del monitoraggio dei dati sull'andamento della spesa ed occupazione;
- alla predisposizione della relazione del Piano della Performance;
- studio e definizione, criteri generali per la graduazione e la valorizzazione degli incarichi dirigenziali del personale medico e del ruolo sanitario.

Per ciò che concerne le attività connesse alle Relazioni Sindacali si provvederà:

- a supportare le riunioni sindacali con il personale della Dirigenza Medica, S.P.T.A. e con il personale del comparto curando le relative verbalizzazioni.

Si provvederà:

- alla stesura dei Contratti Integrativi Aziendali per quanto concerne l'Area della Dirigenza Medica, l'Area della Dirigenza Sanitaria, l'Area della Dirigenza P.T.A. e l'Area del Comparto nonché alla compilazione delle schede illustrative ai sensi della circolare n.25 del 19.07.2012, art. 40, comma 3-sexies, del D.lgs n. 165/2011 della Dirigenza medica, sanitaria, PTA e del comparto.
- al monitoraggio mensile dei dati relativi all'andamento della spesa e dell'occupazione (assunzioni, cessazioni) nonché alle previste cadenze trimestrali, all'inoltro, a mezzo postazione SICO, al Ministero dell'Economia e delle Finanze, nei termini e modalità stabiliti dalle vigenti normative.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

- all'aggiornamento continuo della movimentazione del personale, a tempo determinato ed a tempo indeterminato, in servizio presso questa Azienda.

DIREZIONE SANITARIA P.O. ANNUNZIATA

Gli argomenti al momento più rilevanti riguardanti il buon andamento delle strutture ospedaliere possono essere così suddivisi:

- a) Clinical Competence (Governo Clinico) per fornire ai nostri cittadini le cure più appropriate. Tale problematica merita una maggiore attenzione al fine di fornire ai cittadini l'erogazione di cure più appropriate, tempestive, efficaci, tecnicamente qualificate, soddisfacenti, nella logica della continuità;
- b) Crisi dei sistemi di valutazione; gli incarichi dovrebbero essere affidati in base alle competenze ed alle capacità intervenendo su un sistema di valutazione che sproni il personale a garantire cure appropriate, tempestive, efficaci, soddisfacenti.
- c) Implementazione degli audit

La Direzione sanitaria si occupa delle seguenti attività:

- SSD Monitoraggio e controllo delle attività di ricovero;
- SSD CUP-TICKET ALPI, Poliambulatori e tempi di attesa: in proposito il sistema informatico della Ingeenering va integrato con nuovi elementi al fine di poter estrapolare i flussi informativi;
- SSD Rischio Clinico, edilizia impiantistica ed ospedaliera

Scopi e Obiettivi

- Maggiore ricorso ai metodi di valutazione secondo il Clinical Competenze, maggiori AUDIT da parte della Direzione Strategica
- maggiore conversione e sinergia tra collaboratori.

DIPARTIMENTI AMM.VI PRESIDIO UNICO

Ufficio Riscossione ticket pronto soccorso

Nel corso degli esercizi è stato evidenziato un incremento per il recupero del ticket in riferimento alle prestazioni dei codici Bianchi; allo stato attuale il processo di contabilizzazione avviene in modo cartaceo, pertanto, si propone di informatizzare l'intero processo al fine di ottimizzare i costi e recuperare gli importi dovuti dai pazienti.

Accettazione Amministrativa

L'accettazione amministrativa si occupa dell'assistenza e gestione dei ricoveri per gli stranieri nel rispetto delle normative vigenti imposte dal SSN.

L'intero processo è attualmente gestito in formato cartaceo, con tempi e modalità estremamente limitate. Si propone di informatizzare l'intero processo al fine di ottimizzare i costi ed i tempi nonché i controlli su tali attività.



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

Ufficio Stato civile-Centro Nascite

È piuttosto soddisfacente il rapporto di collaborazione tra il Comune ed il Centro Nascite: sono state adottate tutte le procedure degli atti inerenti la gestione dei servizi nonostante l'intero processo di espletamento ed archiviazione della pratica avvenga su supporto cartaceo.

Archivio documenti sanitari e altro del Presidio Unico

Allo stato attuale i Presidi Ospedalieri non posseggono un sistema unico di archiviazione dei vari documenti prodotti dalle UU.OO, perciò, ne deriva molta disorganizzazione, pregiudizievole per il normale svolgimento delle attività.

Ufficio Privacy

È stata garantita la puntuale applicazione del D.Lgs 196/03 in tema di tutela della Protezione dei dati personali, provvedendo ad aggiornare il DPS (Documento Programmatico della Sicurezza) che disciplina il trattamento dei dati personali mediante l'utilizzo delle misure minime di sicurezza, nonostante l'abolizione dell'art. 19 (redazione DPS).

Vengono garantiti i servizi di videosorveglianza e per la garanzia dei dati sensibili; si sta procedendo all'analisi del posizionamento delle telecamere interne per la sicurezza dei PP.OO.

Centralino Telefonico

Si evidenzia la grave carenza di personale.

È necessario prestare attenzione alle seguenti problematiche:

- sostenibilità economica del sistema sanitario regionale in relazione agli obblighi per la Regione Calabria derivanti dal rispetto del patto di stabilità mediante misure di contenimento per eliminare il disavanzo strutturale;
- elevato tasso di ospedalizzazione collegato ad una struttura di offerta sovradimensionata
- rilevante e costante quota di ricoveri effettuati fuori regione con conseguente riduzione di considerevoli risorse finanziarie
- livello della spesa farmaceutica superiore a quella prevista dalla programmazione nazionale
- quota di spesa correlata agli elevati e non sempre appropriati consumi di prestazioni.

L'obiettivo che si pone la Direzione strategica è quello di raggiungere un miglioramento dell'offerta sanitaria che sia in grado di produrre una positiva inversione di tendenza nel rapporto fra cittadini e

SSR. La ripartizione del F.S.R. tiene conto dei criteri definiti su base nazionale e riservano all'assistenza ospedaliera il 4% delle risorse complessive, oltre che della necessità di finanziamento delle Aziende Ospedaliere sia sulla base della remunerazione tariffaria delle prestazioni appropriate ed effettivamente erogate in regime di ricovero e di specialistica ambulatoriale per esterni, sia delle funzioni sanitarie non tariffabili, il tutto in considerazione delle stime provvisorie effettuate.

L'Amministrazione proseguirà nell'opera di ottimizzazione delle risorse nell'erogazione delle prestazioni.

La strada che intende perseguire la Direzione Aziendale, per affrontare le criticità e sostenere lo sviluppo aziendale, è quella di:



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

- proseguire nell'attività diretta a potenziare le diagnosi e cure delle patologie a media ed alta complessità proseguendo nell'opera di rilancio dell'attività di trapianto d'organi, e di chirurgia di elevata specialità (epato-bilio-pancreatica, neurochirurgica, vascolare, laparoscopica pediatrica);
- razionalizzare gli spazi per rimodulare l'offerta assistenziale con l'ottimizzazione delle risorse umane e strumentali disponibili ed in conformità ai dettami della più recente normativa in materia di edilizia e tecnica ospedaliera;
- implementare attività di alta complessità anche nel campo delle discipline mediche ed oncologiche;
- assicurare le prestazioni di emergenza-urgenza da DEA di II livello attivando a breve i nuovi locali;
- adeguare il parco tecnologico procedendo alla acquisizione di apparecchiature di elevata affidabilità e di ultima generazione;
- rimodulare i processi per ottimizzare il rapporto costo-beneficio;
- riorganizzare le azioni destinate al contenimento delle liste d'attesa per le diverse prestazioni erogabili, attraverso la prosecuzione della già avviata attività di ristrutturazione del CUP e dell'URP, che consideri il cittadino non solo quale utente o critico censore dell'attività, ma parte attiva nella programmazione attraverso una condivisione di scelte programmatiche;
- progettare, pianificare, programmare, attuare e monitorare interventi mirati alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (che sono anche luoghi di cura) che ricadono nell'ambito della prevenzione e che richiedono un impegno non trascurabile e sempre crescente di risorse.

Ogni processo strategico deve essere guidato dai valori base che sono i principi morali ed i convincimenti che stanno dietro la cultura aziendale e che costituiscono punto di riferimento per l'azione quotidiana e per la definizione dell'organizzazione aziendale.

L'Azienda Ospedaliera di Cosenza intende riaffermare e promuovere i valori che costituiscono un patrimonio consolidato che le hanno assicurato una indiscussa leadership regionale coniugando ad un elevato livello qualitativo diagnostica, cura e sperimentazione. La volontà di riaffermare la tradizione e di promuovere cultura e capacità professionali costituisce la chiave per il successo e passa per la capacità di anticipare le esigenze sempre più elevate e consapevoli, sia del paziente, con particolare riguardo al rispetto dei suoi diritti fondamentali, sia del personale, in quanto protagonista della riuscita delle strategie aziendali.

Le caratteristiche da perseguire in ogni specifica attività consistono:

- Efficacia
- Appropriatelyzza
- Affidabilità
- Qualità
- Rispetto della persona umana
- Condivisione di obiettivi e risorse
- Trasparenza delle scelte
- Senso di responsabilità

Per raggiungere questi obiettivi è necessario un forte spirito di condivisione.

L'Azienda, ottemperando alle indicazioni della pianificazione sanitaria regionale intende perseguire i seguenti obiettivi:



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

- migliorare i livelli di appropriatezza
- implementare le procedure diagnostiche e terapeutiche che possono essere gestite in Day Surgery, Day Hospital e Day Service;
- proseguire nella rielaborazione in chiave dipartimentale l'organizzazione al fine di un utilizzo completo, flessibile e integrato delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- razionalizzare, attraverso una revisione e aggiornamento dell'offerta dei servizi, la struttura produttiva degli stabilimenti ospedalieri per ottenere livelli più elevati di efficienza e contenimento dei costi;
- accelerare il completamento dei lavori di ristrutturazione e di costruzione già in corso in modo da adeguare le strutture agli standards previsti dalla normativa vigente ed offrire ai propri assistiti un migliore confort alberghiero;
- innovare e adeguare tecnologicamente l'Azienda Ospedaliera;
- sviluppare un sistema di comunicazione aziendale che garantisca omogeneità, coerenza, diffusione e correttezza dell'informazione sia verso l'esterno sia verso l'interno promuovendo l'attivazione di percorsi espliciti e procedure gestionali che favoriscano un utilizzo ottimale delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie;
- sviluppare il sistema informativo aziendale in coerenza con le indicazioni regionali;
- continuare il processo di gestione per centri di costo e responsabilità mediante il budgeting.

Per quanto riguarda il miglioramento dei livelli di appropriatezza, l'Azienda Ospedaliera intende operare mediante la diffusione di informazioni sull'efficacia degli interventi e l'introduzione di iniziative tese al cambiamento della pratica professionale adottando linee guida prodotte da organi istituzionali e professionali.

Rientrano in questa area le decisioni essenzialmente cliniche relative alla tipologia delle risposte assistenziali ai bisogni dell'utenza in un'ottica di gradualità dell'intensità delle cure e del ricorso ai farmaci generici. Nello specifico, si vuole tendere all'eccellenza qualitativa di ogni servizio, coerentemente con il bisogno assistenziale e le aspettative salutari dei cittadini, utilizzando con flessibilità le molteplici tipologie organizzative dell'offerta.

È stata avviata la lotta all'inappropriatezza che rappresenta un costo per le finanze regionali e un peggioramento della qualità della vita del paziente e dei suoi familiari ed è stato costituito un apposito gruppo di lavoro che utilizza come strumento di valutazione dell'appropriatezza/in appropriatezza dei ricoveri, la metodica PRUO, ampiamente valicata a livello nazionale ed internazionale. La costante azione di controllo e verifica consentirà in ottemperanza alle

disposizioni regionali, un contenimento dei ricoveri inappropriati, ricorrendo, con maggiore incisività, rispetto agli anni precedenti, a modalità di degenza e ciclo diurno (day Hospital e day Surgery) ed a sviluppare, nel contempo, le attività ambulatoriali, pur assicurando una migliore qualità della degenza a ciclo continuo.

L'innovazione e l'adeguamento tecnologico e strutturale dell'Azienda va inteso come attenzione all'evoluzione scientifica e al miglioramento dell'ambiente e della sicurezza nei luoghi dove si svolge l'attività dei servizi. Si tenta di perseguire una drastica riduzione delle liste d'attesa per prestazioni ambulatoriali provvedendo all'acquisizione di attrezzature nei settori e servizi di più avanzata obsolescenza al fine di risparmiare sui costi di manutenzione e riparazione. Si



REGIONE CALABRIA
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA DI COSENZA

continueranno ad effettuare opere di piccola manutenzione e di piccoli interventi di riqualificazione necessari a conferire capacità di accoglienza alle strutture edilizie. Inoltre, il procedimento di ammodernamento tecnologico consentirà la sostituzione di apparecchiature obsolete e, dunque, una riduzione dei costi di manutenzione. Verranno sviluppati percorsi formativi legati al governo clinico, al controllo dell'appropriatezza, qualità dell'assistenza, gestione del rischio, sicurezza dei luoghi di lavoro, responsabilità. Nell'ambito di informazione e comunicazione le principali attività saranno rivolte a privilegiare la realizzazione di azioni o iniziative di immediata utilità per i cittadini e per i professionisti dell'Azienda. Verrà ulteriormente implementata l'attività di comunicazione interna favorendo iniziative di incontri periodici tra Unità Operative al fine di creare reti atte a migliorare l'offerta ed a sviluppare il senso di appartenenza.

Sarà ulteriormente potenziata la rete intranet rendendo più veloci la trasmissione di dati e immagini rendendo più efficienti le strutture a partire dai collegamenti con i laboratori per la gestione delle attività ambulatoriali. È stata già definita la negoziazione del budget condotta dalla direzione strategica concludendo la sottoscrizione delle schede e l'assunzione dell'impegno formale da parte di tutti i Direttori delle U.O.C. all'effettuazione di quanto negoziato, oltreché alla divulgazione a tutto il personale delle strutture degli obiettivi per il corrente anno (da utilizzarsi anche per la corresponsione del premio di produttività e della retribuzione di risultato). Ulteriore fase del processo è la previsione di un'apposita informativa, relativa sia al piano di attività sia ai singoli obiettivi negoziati, destinata a tutte le organizzazioni sindacali per una gestione trasparente e condivisa.

Sarà intensificato il programma di gestione del rischio clinico avviato ed ulteriormente potenziato con l'elaborazione e la messa in atto degli strumenti e delle procedure più attuali e più appropriate per ridurre i rischi e per garantire sicurezza a pazienti e operatori.

In ottemperanza alle recenti disposizioni regionali, l'Azienda proseguirà nell'attività di distribuzione diretta del primo ciclo terapeutico di farmaci in favore dei pazienti dimessi e/o che hanno usufruito di prestazioni presso gli ambulatori aziendali.

L'obiettivo della riduzione del disavanzo, anche se in parte già realizzato, è strettamente legato alla razionalizzazione dei fattori produttivi che deve essere perseguita operando all'interno delle strutture con una corretta impostazione di tipo organizzativo.

Inoltre, s'intende perseguire una sempre maggiore soddisfazione dell'utenza incrementando i servizi offerti con la loro adeguatezza sia in termini di rapidità di risposta sia in termini di qualità, ponendo al centro la persona ed il suo diritto alla salute.

Il Direttore Generale
Dott. Achille Gentile