

## RIESAME DI DIREZIONE DEL 07.11. 2023

Partecipanti al riesame: SLAVIERO Nevio, GASTALDI Diego, SECCO Laura, VITALIANI Laura, MELIS Micaela.

In data odierna è stato effettuato il riesame del sistema di gestione per la qualità UNI EN ISO 9001:2015 per Villa Serena Lonigo.

Scopo dell'attività è quella di effettuare la verifica del grado di adeguatezza, idoneità, dell'efficacia della politica aziendale per la qualità e dei risultati di performance rispetto ai requisiti previsti dalle corrispondenti norme, nella implementazione del sistema qualità del Villa Serena Lonigo.

La riunione inizia alle 09:00.

### ELEMENTI IN INGRESSO AL RIESAME

1. I risultati dell'Audit interno
2. Analisi degli indicatori utilizzati
3. Protocolli: adeguamenti anno 2022
4. Non conformità e azioni correttive
5. Analisi dei dati di soddisfazione degli Ospiti e dei loro Familiari
6. L'analisi dei rischi
7. Formazione del personale sul sistema di gestione per la qualità
8. Piano delle performance ed analisi del contesto
9. Obiettivi strategici ed operativi
10. Il processo del ciclo delle performance
11. Elementi in uscita del riesame

### 1. I risultati dell'AUDIT del 26 ottobre 2023

L'obiettivo dell'audit, svolto utilizzando il metodo del campionamento, è stato quello di verificare il grado di implementazione del sistema di gestione per la qualità di Villa Serena di Lonigo (VI), stato di attuazione delle osservazioni riportate sul verbale di audit IMQ.

Durante l'audit interno non sono state rilevate non conformità.

Vengono riportate sotto le attività effettuate a seguito delle osservazioni degli audit interni precedenti e le attività che si sono rese necessarie per dare maggiore efficacia ed efficienza al sistema di gestione:

- Approvvigionamento/gestione manutenzioni: aggiornata la procedura PQ.03 "Gestione delle risorse" in relazione all'utilizzo del nuovo software per la gestione delle attività di manutenzione.
- Approvvigionamento: Inserito riferimento all'interno della procedura PQ.06 che rimanda all'elenco fornitori presente in ufficio approvvigionamenti.

- Gestione Risorse Umane: inseriti sul portale formazione i documenti autorizzazione e rendiconto formazione
- Gestione Risorse Umane : inseriti alcuni indicatori per i processi di competenza
- Gestione Risorse Umane: aggiunta “data fine affiancamento” sul modulo di affiancamento (MPQ.01.03/1)
- Infermieristico: redatto protocollo gestione farmaci LASA;
- Infermieristico: aggiornato protocollo farmaci;

## 2. Indicatori e loro monitoraggio

Nel corso del 2023 sono stati monitorati in modo dettagliato gli indicatori di alcuni processi. Relativamente ad altri processi, sono stati individuati, raccolti e monitorati nuovi indicatori.

## 3. Protocolli – Adeguamenti anno 2023

Nel corso del 2023 è stato redatto il nuovo protocollo per la gestione dei farmaci LASA .

## 4. Non conformità e azioni correttive

Sono state rilevate 5 non conformità quattro delle quali sono state risolte.

## 5. Analisi dei dati di soddisfazione degli Ospiti, dei loro Familiari e dei dipendenti

Al momento del presente riesame, la rilevazione annuale della soddisfazione cliente è in fase di elaborazione.

## 6. Formazione al personale (Sistema di gestione per la qualità)

In data 6/6/2023 è stata erogata la formazione a tutte le “figure uniche”, a tutti i referenti di nucleo, di servizio e di uffici amministrativi. Numerosa è stata la partecipazione.

A fronte di tale attività si è potuto notare, a posteriori, la sua efficacia. Infatti, nel prosieguo dell’anno alcune figure professionali hanno autonomamente individuato nuovi indicatori.

## 7. L’analisi dei rischi

Vedasi allegato.

## 8. Il piano delle performance 2023 – 2025 con riferimento all’anno 2023:

Approvato con deliberazione n° 1 del 30 gennaio 2023, adeguato con deliberazione n° 21 del 30 maggio 2023, è un documento programmatico triennale.

Il Piano delle Performance, secondo quanto stabilito dall'art. 10, comma 1, lettera a), del decreto:

- è adottato in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e individua indirizzi e obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

In particolare, il ciclo di gestione della performance si avvale di quattro importanti strumenti integrati tra loro:

1. Il Piano e la relazione sulle performance;
2. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance;
3. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;
4. Gli standard di qualità/Carta dei Servizi.

In considerazione della sua articolazione strategico-operativa ed al suo arco temporale di riferimento (triennale), il Piano della Performance mantiene necessariamente un orizzonte programmatico di tipo pluriennale per gli obiettivi di carattere strategico ed un riferimento annuale per gli obiettivi ed attività strettamente interagenti con le risorse disponibili per il 2023.

La struttura del Piano è conforme alle indicazioni fornite dalla CIVIT e si basa sui principi di:

- a. Trasparenza, intesa come accessibilità totale. Ai sensi del c. 3, art. 11 D. Lgs. 150/09, le Amministrazioni garantiscono la massima trasparenza, in ogni fase della gestione della performance. Il Piano, pertanto, viene pubblicato sul sito istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e consultazione, denominata "Trasparenza, valutazione e merito".
- b. Immediata intelligibilità, intesa come comprensibilità e chiarezza. Il Piano viene predisposto con una parte principale ed alcuni allegati verificabili nei contenuti da parte dei soggetti interni ed esterni qualificati;
- c. Veridicità e verificabilità, intese come tracciabilità e specifica individuazione di frasi, tempi e modalità del processo di predisposizione del Piano (e della sua eventuale revisione), nonché gli attori coinvolti;
- d. Partecipazione, intesa come coinvolgimento del personale dell'Ente nella elaborazione del Piano e condivisione degli obiettivi;
- e. Coerenza interna ed esterna, intesa come coerenza anche con gli obiettivi previsti nei documenti di bilancio, con gli strumenti e le risorse assegnate e disponibili e le esigenze ed i bisogni espressi dal contesto esterno;
- f. Orizzonte pluriennale, inteso come arco temporale triennale con modulazione in obiettivi annuali raggiungibili progressivamente.

Il Piano è modificabile con cadenza annuale in relazione alle variazioni:

1. Del contesto interno e/o esterno
2. Dell'organizzazione
3. Degli obiettivi elaborati.

Il Piano descrive l'identità dell'Ente, nonché la sua attività nei molteplici ambiti di intervento, il contesto di riferimento in cui esso agisce, tiene conto delle caratteristiche dei servizi e della complessità amministrativa oltre che delle risorse disponibili.

Anche per l'anno 2023 il piano si arricchisce della parte relativa alla certificazione ISO 9001 2015, dedicando appunto un intero capitolo a tale tema. Questa scelta trova giustificazione nella volontà di armonizzare le performance e la GSQ in un unico documento, che sarà annualmente oggetto del riesame della direzione. In questo modo trova fondamento l'integrazione del piano e dei relativi processi gestionali, questi visti come mezzo organizzativo per raggiungere gli obiettivi a suggellare le performance.

## PRESENTAZIONE DELL'ENTE

L'Ospitale Saraceni o Casa di Ricovero, con sede nel Comune di Lonigo, sorge nel 1836, dietro approvazione governativa, su disposizione testamentaria di Camillo Saraceni di Badia e di Antonio Vela; viene eretta in Ente Morale in base alla legge Opere Pie del 3.8.1862 ed il suo primo Statuto viene approvato con R.D. 12.6.1881.

Con delibera consiliare del Comune di Lonigo datata 24.1.1868, la Casa di Ricovero e l'Ospedale Civile di Lonigo sono raggruppati nella Congregazione di Carità, pur conservando la propria personalità giuridica e separati patrimoni, inventari, bilanci e conti.

Con R.D. 18.4.1938 le predette istituzioni vengono decentrate dall'Ente Comunale di Assistenza, subentrato alla Congregazione di Carità per effetto della legge 3.6.1937 n° 847 e si amministrano per proprio conto sotto la denominazione di Istituti Pii.

A seguito della dichiarazione dell'Ospedale Civile in Ente Ospedaliero, ai sensi della legge 12.2.1968 n° 132, gli Istituti Pii vengono di fatto a cessare e con il giorno 27.5.1969 l'Ente Casa di Ricovero riprende una sua autonomia amministrativa e dispone di un proprio Consiglio di Amministrazione. Da tale data la Casa di Riposo ha avuto una propria Amministrazione autonoma ed ha conservato la natura giuridica pubblica di Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza (I.P.A.B.).

Nel 1974 viene realizzato, grazie anche al cospicuo lascito disposto dal benefattore G.B. Tomba di Lonigo, un nuovo e moderno complesso, che sostituisce la vecchia ed inadeguata sede e che consente di affrontare il problema dell'assistenza e della cura agli anziani secondo principi rispondenti alle realtà di quei tempi.

Nel 2001, anche grazie al contributo offerto dalle Sorelle Nensi, è completata la nuova ala che accoglie al piano terreno gli Uffici amministrativi, la lavanderia ed il guardaroba; al primo piano un Reparto destinato ad Ospiti con elevate esigenze di cure sanitarie.

Nel 2009, con i cospicui lasciti dei Sigg.ri Brendolan e dell'Ing. Zanetti, si completa un ulteriore nuovo ampliamento, destinato ad accogliere Ospiti deambulanti con Alzheimer e demenze gravi.

Dal 2019 è stata attivata presso la Sede dell'Ente una Residenza Socio Sanitaria Psichiatrica, che accoglie 20 Ospiti.

## ANALISI DEL CONTESTO

### Analisi del Contesto Esterno

Il modello Veneto di Welfare è fortemente orientato all'integrazione delle politiche sociali e sanitarie e all'integrazione tra l'offerta pubblica e privata di servizi. La Regione Veneto ha consolidato negli anni una propria strategia di integrazione, delegando una parte delle funzioni socio-sanitarie alle Aziende Ulss e lasciando ai Comuni la facoltà di ulteriori deleghe di gestione, fino al conferimento complessivo di tutte le attività di interesse sociale e sanitario. Con riferimento in particolare alle persone anziane, la Regione Veneto, per far fronte ai molteplici e complessi bisogni in campo, ha sviluppato un sistema organico di servizi. Il perno di questo sistema è appunto l'integrazione tra i servizi sociali e quelli sanitari nel quadro di precisi requisiti di accreditamento. Questo sistema integrato di servizi sociali e sanitari costituisce la Rete dei Servizi a favore delle persone anziane. Considerando l'importanza di mantenere l'anziano nel proprio ambiente familiare e nel proprio contesto abitativo e sociale, la tendenza diffusa delle famiglie ad accudire in casa i propri congiunti in condizione di non autosufficienza (vedi crescente ricorso alle "badanti"), nonché aspetti di ordine economico, da alcuni anni l'orientamento delle politiche regionali sta assecondando la permanenza della persona anziana nel proprio domicilio e sta riservando l'accoglienza residenziale alle persone non altrimenti assistibili, garantendo allo stesso tempo la qualità e l'appropriatezza degli interventi, nonché l'accessibilità e la sostenibilità economica dei servizi. Numerosi gli attori della rete d'offerta dei servizi domiciliari e residenziali: i Medici di medicina generale, i Servizi Sociali dei Comuni, i Distretti Socio Sanitari con le Unità Valutative Multidimensionali Distrettuali (UVMD), i Centri Servizio per Anziani, i Servizi Ospedalieri. Già da molti anni il settore dell'assistenza agli anziani soffre di una sempre maggiore richiesta di servizi a fronte di risorse sempre più scarse. Tale situazione si riversa negativamente sugli anziani e sulle loro famiglie, chiamate a sopportare costi di assistenza sempre maggiori, ed, inoltre, ha un impatto nefasto sul bilancio degli Enti erogatori di servizi, schiacciati tra una qualità dei servizi sempre più irrinunciabile da parte degli utenti ed entrate per contributi sanitari sempre più inadeguate e incerte. Ciò rende il raggiungimento degli obiettivi di qualità e, contemporaneamente, il raggiungimento del pareggio di bilancio una sfida permanente, che permea tutte le scelte di gestione. In particolare si segnala, negli ultimi anni, un aumento dei posti residenziali disponibili seguito da un aumento del numero delle

impegnative di residenzialità (assegnate al cittadino per il rimborso dei costi di rilievo sanitario) che compensa in modo parziale le esigenze degli Enti e degli Utenti. Per inciso, il valore in euro delle impegnative di residenzialità, pur cresciuto dal 2000 al 2010, è rimasto poi fermo ai valori del 2010, con conseguente impatto negativo sui bilanci dei Centri Servizi. La DGRV n° 996 del 9 agosto 2022 ha introdotto importanti novità in merito agli importi delle impegnative di residenzialità, cancellando di fatto la distinzione fra livello assistenziale medio (che riconosceva all’Ospite un contributo di € 56,00 pro capite pro die) e livello ridotto (che riconosceva all’Ospite un contributo di € 49,00 pro capite pro die). Il Centro Servizi Villa Serena Lonigo dispone di 132 posti letto destinati agli Ospiti non autosufficienti, suddivisi in 88 di primo livello e 44 di secondo livello. La DGR anzidetta ridefinisce dal 1° luglio 2022 in € 52,00 pro capite pro die il contributo da destinare ad ogni tipologia di Ospite non autosufficiente, a prescindere dalla tipologia di profilo allo stesso assegnata. Dal punto di vista economico, tale norma risulta nel breve favorevole all’Ente, in quanto i posti di secondo livello sono il 33% sul totale. Lo scorso anno si ipotizzava che, tenuto conto che la graduatoria unica dal 1° gennaio 2023 è indistinta, si poteva assolutamente ipotizzare che avremmo avuto molti ingressi di Ospiti gravi, che necessitano di maggiore assistenza. Per tale motivo, si prevedeva che, nel medio periodo, non avremmo avuto alcun beneficio da questa riorganizzazione. Purtroppo tali infauste previsioni si sono avvocate e gli Ospiti accolti sono sempre più gravi; inoltre, la disponibilità di impegnative di residenzialità offerte dall’ULSS 8 Berica si è estremamente ridotta, portando ulteriori diseconomie al già risicato bilancio dell’esercizio 2023. La scarsità di impegnative impone l’ingresso di Ospiti accolti in regime extra convenzione, con maggiori costi a carico del cittadino e minori ricavi per l’Ente. Infatti, l’attuale retta complessiva giornaliera con impegnativa è di € 108,50, corrisposta per € 56,50 dall’Ospite e per € 52,00 dalla Regione Veneto con l’impegnativa (gestita dall’ULSS 8). In caso di ingresso senza impegnativa (extra convenzione), la retta giornaliera è di € 86,40, totalmente a carico dell’Ospite. Tale retta è però inferiore del 25% rispetto a quella complessiva di 108,50 € con impegnativa e quindi porta minori ricavi all’Ente. La retta extra convenzione è stata pensata per consentire l’ingresso all’Ospite senza impegnativa con costi più ridotti ed è pensata per casi particolari. Purtroppo, in mancanza di impegnative, tale tipologia di retta, pressoché assente fino al mese di maggio dell’anno in corso, successivamente è utilizzata con crescente frequenza.

Si attende ancora l’attuazione completa della DGRV 996/2022, la quale prevede, fra l’altro, anche il case mix delle condizioni complessive di salute degli Ospiti accolti, al fine di identificare impegnative diversificate per importo sulla base della gravità complessiva della persona accolta.

## Il Piano Socio Sanitario 2019-2023

Il nuovo Piano Socio-Sanitario Regionale 2019-2023 è stato approvato con L.R. n. 48 del 28/12/2018. L'intervento persegue, tra l'altro, l'obiettivo di riqualificazione del posizionamento dei Centri di Servizi pubblici nella rete assistenziale al fine di aprirli al territorio integrandoli e rendendoli punto di riferimento della comunità locale nel settore dei servizi sociali, socio-sanitari e sanitari. Nell'ambito della programmazione locale dovrà essere considerata la possibilità di riconversione e diversificazione della gamma delle prestazioni da essi erogabili: dalla residenzialità alla domiciliarità, qualificando, in termini di resa in carico, l'attuale sistema delle impegnative di cura domiciliari con la possibilità di destinarle all'acquisto di prestazioni dai medesimi Centri di Servizi. Inoltre i Centri di Servizi pubblici attiveranno i corsi di formazione, il registro per l'utilizzo e la collocazione degli assistenti familiari presso le famiglie che ne facciano richiesta.

In tale contesto, il Piano riporta che assume valenza strategica la riforma del sistema delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (I.P.A.B.), mediante la loro trasformazione in Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona (A.P.S.P.), con le seguenti finalità, volte a garantire la modernizzazione, la riqualificazione, l'efficienza e la sostenibilità nel tempo dell'intero sistema delle nuove A.P.S.P.:

- prevedere la costituzione delle nuove A.P.S.P. mediante la fusione e/o l'aggregazione delle IPAB preesistenti su base distrettuale, anche mediante percorsi intermedi di adeguamento graduale al nuovo assetto organizzativo;
- riqualificare il ruolo tecnico dei Direttori degli enti, anche mediante la costituzione di elenchi di candidati professionalmente idonei a ricoprire tali incarichi;
- valorizzare il ruolo dei nuovi enti A.P.S.P. qualificandoli come soggetti della programmazione regionale e della programmazione locale ed identificandoli quali partner privilegiati nei processi di razionalizzazione dell'offerta sociale, socio-sanitaria e sanitaria;
- prevedere una gestione del patrimonio non strumentale, anche separata da quella relativa al core business, secondo criteri di massima redditività, nonché ai fini della costituzione di un fondo di garanzia, quale strumento per la riduzione dei costi di indebitamento e/o di ristrutturazione delle complessive esposizioni debitorie delle A.P.S.P., con criteri di accesso ai benefici del fondo rapportati ai conferimenti effettuati.

Il rapporto statistico regionale 2019 riporta che al 31 dicembre 2018 si stima che i residenti in Veneto siano 4.910.400, oltre 5mila persone in più rispetto all'anno precedente, pari a un tasso di 1,1 abitanti in più ogni mille. Dopo 3 anni di declino demografico, con una perdita complessiva di 22.559 abitanti, si affaccia un lieve recupero della popolazione, in controtendenza rispetto alla dinamica nazionale (-1,5 per mille).

Nel confronto europeo l'Italia detiene un altro primato demografico poco lusinghiero: oltre ad avere tra i più bassi livelli di fecondità si distingue per la più alta incidenza di popolazione anziana (22,6% vs il 19,4% in Europa), tanto che assieme alla Francia

detiene il record del maggior numero di ultracentenari. Lo squilibrio generazionale in Italia ha raggiunto dimensioni tali che per la prima volta il numero di nati è sceso sotto quello degli ottantenni. Il Veneto segue a ruota e le previsioni indicano un ulteriore inasprimento del processo di invecchiamento della popolazione per i prossimi decenni. Oggi, come a livello nazionale, il 22,6% della popolazione veneta ha più di 65 anni, ma si stima che la percentuale di anziani supererà il 30% già dal 2033. Gli 80enni sono 38.681, oltre 2mila in più dei nati e gli ultracentenari sono 1.196. L'invecchiamento complessivo della popolazione è dovuto all'effetto combinato dell'aumento della speranza di vita in un contesto di bassa natalità. La speranza di vita infatti continua a crescere: in Veneto nel 2017 è di 83,4 anni, mentre la media italiana è di 82,7 anni. Più che ai singoli contingenti di popolazione occorre, dunque, prestare attenzione soprattutto agli squilibri generazionali: la bassa natalità assottiglia le generazioni più giovani mentre la popolazione anziana ingrossa le sue fila. Lo squilibrio tra generazioni comporta serie criticità nella sostenibilità sociale ed economica. È quindi il rapporto tra queste due tendenze che occorre invertire, investendo in qualità di vita dei giovani e puntando a ristrutturare il loro futuro. La tendenza all'invecchiamento della popolazione, con il conseguente aumento della rilevanza delle patologie croniche, con particolare riferimento alle demenze, richiede di far fronte ai diversi bisogni di cura ed assistenza attraverso modelli di presa in carico che si devono confrontare non più con i luoghi di cura legati alla singola patologia, ma con la complessità della multimorbilità. Per questo il modello di presa in carico della cronicità per intensità di cura ed assistenza è finalizzato ad assicurare una presa in carico multiprofessionale ai pazienti con cronicità complessa ed avanzata, compresi i pazienti affetti da decadimento cognitivo associato a disturbi del comportamento. Sono pazienti per i quali ci si deve far carico in modo coordinato e continuativo e con appropriatezza. Il modello della rete di sostegno agli anziani con patologie croniche, declino cognitivo e demenze deve puntare al superamento della frammentarietà delle cure semplificando i percorsi e assicurando un accesso continuativo ai servizi. Occorre perciò evitare interventi basati sul bisogno emergente, e prevenire ricoveri ripetuti che si associano in questi pazienti a ulteriore perdita di autonomia. I pazienti affetti da demenza moderata-grave richiedono assistenza e sorveglianza continuativa, la comparsa dei disturbi del comportamento che si associano al decadimento cognitivo nel 50-75% dei casi, complicano ulteriormente la gestione e costituiscono la principale causa di burn-out del caregiver e la richiesta di istituzionalizzazione. Per tale ragione la Regione del Veneto ritiene opportuno potenziare la rete dei servizi territoriali per le demenze, nella quale vanno ricercate soluzioni intermedie tra la rete familiare e la residenzialità definitiva in struttura extraospedaliera, potenziando ed adattando alle esigenze delle famiglie una gamma di offerte complementari, "intermedie" ed integrate quali:

- definizione della figura del care manager,

- empowerment dei caregiver,
- condivisione di care giver familiari (badanti),
- centri sollievo (diurni),
- centri diurni sociosanitari,
- ospitalità residenziale per sollievo,
- residenzialità temporanea finalizzata alla gestione del disturbo del comportamento e alla gestione clinica della complessità della persona con demenza (SAPA o nuclei dedicati alle demenze all'interno dei Centri di servizi),
- gestione del fine vita delle persone con demenza,
- accoglienza residenziale di utenti con particolari complessità ed elevata intensità assistenziali (SVP, SLA e Sclerosi multipla).

Per quanto riguarda le caratteristiche demografiche del contesto territoriale di riferimento per il nostro Ente, ovvero quello dell'ULSS 8, sorta nel 2017 a seguito della fusione delle ex ULSS 5 (ora distretto Ovest) e ULSS 6 (ora distretto Est), si rileva, come peraltro a livello nazionale, un continuo processo di invecchiamento della popolazione. Guardando il piano di zona 2011 – 2015, prorogato fino al 31.12.2019 e con riferimento alla ripianificazione per l'anno 2019, il distretto Ovest dell'Azienda Ulss n. 8 – Ovest Vicentino ha un ambito territoriale costituito dai territori di 22 Comuni, con una popolazione stimata al 31 dicembre 2018 di 180.357 unità, mentre il distretto est conta 37 Comuni con una popolazione alla stessa data di 315.618 unità.

Rilevando, infine, l'indice di vecchiaia della popolazione, si legge il costante aumento della popolazione anziana e il correlato fenomeno di crescita della condizione di non autosufficienza che fa registrare un aumento di domanda di salute e di protezione sociale accompagnata da una maggiore richiesta qualitativa e quantitativa di servizi sociali, socio sanitari e sanitari, sia a carattere domiciliare che semiresidenziale e residenziale.

E' evidente che quanto maggiore è il valore dell'indice di vecchiaia, tanto più elevato è il grado di invecchiamento della popolazione considerata.

### Andamento della domanda e servizio offerto

Per quanto concerne l'andamento della domanda dei diversi servizi offerti, evidenziamo di seguito i dati relativi alle giornate di presenza del triennio 2021 – 2023:

Anno	Giornate di presenza previste a bilancio	Giornate a consuntivo	Differenza %
2021	62.050	54.358	-12,39%
2022	59.495	58.911	-0,98%
2023*	59.495	58.700	-1,33%

\*dato disponibile al 30.09.2023 proiettato al 31.12.2023

Come si può osservare le giornate di presenza riferite agli Ospiti accolti in regime residenziale previste nei budget degli anni di riferimento hanno avuto un calo importante nell'anno 2021, a causa del COVID 19, che ha pesantemente interessato Villa Serena nei primi mesi di detto anno. Successivamente, pur in presenza di alcuni focolai sia nel 2022 che nel 2023, l'organizzazione ha consentito una gestione più efficiente La proiezione al 31.12.2023 (con dati aggiornati al 30.09.2023) riporta un sostanziale raggiungimento del budget previsto, nonostante la presenza del COVID 19 negli ultimi mesi.

L'Unità di Offerta Centro Diurno ha sospeso le proprie attività già dalla fine di febbraio 2020 per ovvi motivi di sicurezza e, pertanto, le rette di frequenza del 2023 sono state azzerate.

Di seguito le giornate di presenza delle tre tipologie di Ospiti accolti presso Villa Serena Lonigo triennio 2021 – 2023:

Anno	Ospiti Autosufficienti	Ospiti Non auto privi di impegnativa	Ospiti Non auto con impegnativa	Totale giornate di presenza
2021	6.935	0	47.423	54.358
2022	5.681	0	53.230	58.911
2023*	4.757	242	53.701	58.700

\*Proiezione dei dati alla data del 30.09.2023

Altra importante novità già introdotta per l'anno 2018 e rinnovata dall'1.11.2021 fino al 31.10.2022 con Deliberazione n. 1906 del 28 ottobre 2021 del D.G. dell'A.ULSS 8, è l'accordo contrattuale con le strutture accreditate che erogano prestazioni sociali, sociosanitarie e sanitarie afferenti alle aree della salute mentale, anziani, disabilità, minori e dipendenze. Si rammenta che il provvedimento prevede alcune novità con diretti riflessi sull'attività e sul bilancio dell'Ente, ovvero:

l'art. 3 introduce il concetto di "numero massimo di giornate ospiti non autosufficienti titolari di impegnativa di residenzialità" da assegnare ad ogni Centro di Servizi, distinto per le specifiche U.D.O. accreditate presso il medesimo. I criteri per definire tale budget non sono ancora definiti e saranno oggetto del lavoro di uno specifico tavolo tecnico. L'applicazione di questo nuovo criterio potrebbe stravolgere i criteri per definire i futuri bilanci economici di previsione. Si attende ancora la definizione dell'accordo da parte del tavolo tecnico per valutare l'impatto sulla gestione che potrà produrre tale nuovo criterio di attribuzione delle risorse a copertura delle spese sanitarie. Purtroppo, alla data attuale nessuna pronuncia regionale è pervenuta.

Lo stesso art. 3 prevede che il rimborso della quota sanitaria per le assenze dovute a ricovero ospedaliero sia fissato nella misura del 50% della quota giornaliera, in luogo dell'attuale 75%.

Infine, il medesimo accordo contrattuale prevede che gli ausili in dotazione agli Ospiti non autosufficienti assegnatari di impegnativa di residenzialità siano posti a carico dell'Ente ospitante, con ulteriori aggravi di bilancio.

### Analisi del Contesto Interno

Dopo l'apertura, nel 2001, dell'ampliamento della Sede principale, con la realizzazione del Nucleo Abete, destinato ad accogliere 20 Ospiti non autosufficienti con importanti esigenze di cure sanitarie e, nel 2009, del secondo ampliamento, ovvero il Nucleo Ciliegio, che accoglie 20 Anziani deambulanti affetti da Alzheimer/ gravi demenze, l'assetto organizzativo dell'Ente si è sviluppato negli anni nel senso di una progressiva ottimizzazione e stabilizzazione del modello organizzativo, confermata e rafforzata dall'attivazione della R.S.S.P. avvenuta dal 1° aprile 2019.

La situazione di dipendenti e collaboratori al 30 settembre 2023 è la seguente:

87 dipendenti totali	Di cui 4 amministrativi
15 Collaboratori esterni	Compresi 3 Medici
52 dipendenti di Cooperativa	

Per l'anno 2023 è prevista la copertura del turn over del personale, dovuto soprattutto alle chiamate delle AA. ULSS, che assorbono con le loro graduatorie un numero sempre crescente di OSS e IP in servizio presso le IIPPAB, nonché della figura del Capo Manutentore e della Logopedista part time.

Si riporta di seguito il volume d'affari degli ultimi 5 anni:

	Valore produzione
Esercizio 2019	€ 5.962.008,55

Esercizio 2020	€ 5.945.018,46
Esercizio 2021	€ 5.424.854,84
Esercizio 2022	€ 6.201.071,59
Esercizio 2023* (a)	€ 6.368.432,00

\* (a) proiezione con dati al 30.09.2023

A seguire il risultato di gestione del medesimo periodo; si può notare l'andamento negativo dei bilanci interessati dalla presenza del COVID 19 Soprattutto il 2021 vede un sensibile calo di presenze degli Ospiti, dovuto principalmente ai lunghi periodi di blocco degli accessi a seguito di presenza di casi positivi.

	Valore produzione
Esercizio 2019	€ 5.867,27
Esercizio 2020	-€ 57.346,40
Esercizio 2021	-€ 378.263,95
Esercizio 2022	€ 292,27
Esercizio 2023* (b)	€ 22.761,50

\* (b) dato provvisorio in proiezione. Vedi nota (a).

Il 2023 ha visto un sostanziale rispetto delle previsioni delle presenze e dei ricavi, ma ad incidere sui maggiori costi sono soprattutto i costi dovuti alle sostituzioni delle maternità (sei dipendenti).

Nell'ottica del massimo impegno nel contenimento dei costi di gestione, il tasso di incremento delle rette di degenza dell'ultimo quinquennio risulta il seguente:

	2023	2022	2021	2020	2019	Media quinquennio
Tasso di incremento delle rette di degenza	6,5%	3%	0	0	0	1,90%

I maggiori costi dovuti soprattutto all'inflazione molto elevata hanno richiesto per l'anno 2023 un sostanziale adeguamento delle rette di degenza.

## IDENTITÀ

### L'Ente in cifre

La Sede dell'Ente è organizzata in otto nuclei funzionali ed omogenei; sei di essi accolgono Ospiti non autosufficienti, uno Ospiti Psichiatrici, mentre l'ottavo è ad uso di Anziani autosufficienti.

Oltre ai Nuclei anzidetti esistono anche due Centri Diurni, uno destinato ad Anziani non autosufficienti ed uno a Persone disabili (La Gramola). Le attività de "La Gramola" sono sospese per l'anno 2020 a causa mancanza Utenza da ULSS 8 ed anche le attività del Centro Diurno per Anziani sono sospese a tempo indeterminato, in quanto tale servizio è ubicato all'interno del nucleo residenziale e sarebbe fonte di alta probabilità di contagio.

Coerentemente con la programmazione locale in materia di residenzialità extraospedaliera, tali servizi sono autorizzati all'esercizio con Decreto del Direttore dell'Azienda Zero nr. 368 del 26 settembre 2019:

- per anziani non autosufficienti di primo livello assistenziale nr. 88 posti
- per anziani non autosufficienti di secondo livello assistenziale nr. 44 posti
- centro diurno per anziani non autosufficienti nr. 5 posti
- centro diurno per disabili nr. 5 posti

Con DD.G.R. Veneto n° 606 del 11 maggio 2021 e n° 15 del 7 gennaio 2020 gli stessi servizi sono stati accreditati.

Con provvedimento prot. n. 22427 del 20 agosto 2020 il Responsabile dello sportello unico Attività Produttive del Comune di Lonigo (VI) ha autorizzato all'esercizio nr. 14 posti del Servizio di Casa per Anziani Autosufficienti.

In data 22 settembre 2022 ha avuto luogo la visita di accreditamento della R.S.S.P., conclusa con esito positivo.

Complessivamente sono offerti servizi residenziali a 166 Ospiti e servizi semi residenziali a 10 Persone.

In convenzione con il Comune di Lonigo è attivo il servizio di confezionamento e consegna di pasti al domicilio di Persone segnalate dal Comune stesso.

#### La Mission

La Mission di Villa Serena è garantire, nel rispetto dell'individualità, della riservatezza e della dignità della persona, una qualità di vita il più possibile elevata all'anziano, autonomo o meno, considerandone i peculiari bisogni psichici, fisici e sociali, attraverso un'assistenza qualificata e continuativa, in stretta collaborazione con la famiglia ed i servizi del territorio.

Villa Serena Lonigo pone al centro della propria attività la Persona, operando nel rispetto dei principi di:

- personalizzazione dell'intervento
- trasparenza con l'Ospite e i familiari
- egualianza
- imparzialità
- continuità
- efficacia ed efficienza

### La Politica per la qualità

Dalla Mission di Villa Serena di Lonigo ne discende l'impegno a:

1. Definire e aggiornare, sulla base di valutazioni multiprofessionali, progetti di intervento personalizzati, individuali e/o di gruppo, anche attraverso l'ausilio di strumenti informatizzati che garantiscano il monitoraggio continuo dell'evoluzione socio-sanitaria del cliente; tale tipo di approccio ha portato ad una ridefinizione della metodologia lavorativa che non risulta più incentrata sull'organizzazione 'per mansioni' caratterizzata dall'approccio burocratico, bensì risulta legata ad una tipologia di organizzazione del lavoro volta al conseguimento di 'obiettivi e risultati'.
2. Perseguire livelli di salute ottimali, nell'ottica dell'approccio multidimensionale alla persona, conservando, ripristinando o sviluppando le capacità funzionali residue dell'anziano.
3. Garantire all'Ospite un'assistenza qualificata con interventi personalizzati, effettuando una formazione continua del personale al fine di sostenerne la motivazione e rivalutarne la preparazione professionale, in ragione del fatto che gli interventi di tutte le figure professionali sono finalizzati al soddisfacimento dei bisogni della persona anziana.
4. Collaborare per una maggior apertura al territorio, aumentando l'integrazione con l'Azienda ULSS e il Comune, promuovendo incontri per identificare obiettivi comuni e realizzando progetti di effettiva collaborazione traendo forza dal fatto che tale collaborazione è da ritenersi un investimento sociale per il miglioramento della vita del singolo e della collettività.
5. Razionalizzare le spese, attraverso un'analisi costante del processo di erogazione del servizio che tenga conto delle risorse disponibili e dei vincoli di bilancio.

Tale tipologia interventistica si fonda quindi oltre che sul miglioramento continuo delle prestazioni, anche sulla trasparenza dell'operato e dell'etica professionale. A tutto ciò si aggiunge la consapevolezza che per la soddisfazione ed un recupero ottimale dell'Ospite risulta fondamentale l'umanità, concetto chiave che, insieme a tutto il resto, contribuisce all'erogazione di un servizio di elevata qualità.

## Le aree strategiche

Questi 5 intenti sono a loro volta collegati a 8 Aree strategiche:

Area strategica 1 “Gestione e miglioramento dei servizi”: l’Ente intende tenere sotto controllo i processi aziendali intervenendo con azioni specifiche per garantire la continua conformità dei servizi, nella massima efficienza organizzativa, al fine di garantire il più elevato livello possibile di benessere e soddisfazione dell’ospite anziano in rapporto al livello di autonomia funzionale esistente, personalizzando gli interventi multiprofessionali e massimizzando la qualità dell’assistenza socio-sanitaria, anche nel rispetto dei requisiti di accreditamento previsti dalla normativa (PQ 1, 2 e 3). In questa area trova la sua naturale collocazione l’implementazione e lo sviluppo del SGQ ISO 9001 2015.

Area strategica 2 “Sviluppo dei servizi”: l’Ente si propone quale elemento rilevante nella rete dei servizi, allo scopo di dare adeguate risposte alla domanda con offerte di servizi adeguati ad essa, tenendo in considerazione il raggiungimento di economie di scala. (Q 4 e 5).

Area strategica 3 “Apertura al territorio”: l’Ente punta alla massima integrazione e collaborazione con le istituzioni sanitarie, sociali ed educative, al fine di minimizzare l’isolamento sociale degli Ospiti all’interno delle strutture e di promuovere il proprio ruolo di supporto, anche culturale, a favore dei cittadini della comunità locale (PQ 4).

Area strategica 4 “Informatizzazione”: l’impiego di tecnologia informatica facilita le comunicazioni interne ed esterne, tende a ridurre gli errori nelle attività, garantisce processi di monitoraggio e analisi più rapidi e precisi e, in ultima analisi, aumenta l’efficienza dell’organizzazione (PQ 5).

Area strategica 5 “Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane”: Villa Serena intende valorizzare il personale, sia in termini di aggiornamento professionale che di riconoscimento di percorsi di carriera, al fine di garantire un’assistenza il più possibile qualificata (PQ 3).

Area strategica 6 “Sviluppo organizzativo”: massima efficienza organizzativa, nel rispetto dei vincoli normativi e regolamentari, nell’ottica del miglioramento della performance (PQ 3 e 5).

Area strategica 7 “Economico-finanziaria”: la corretta gestione economico-finanziaria, ed un costante controllo di gestione, al fine di perseguire criteri di economicità e garantire il conseguimento degli obiettivi programmati. (PQ 5).

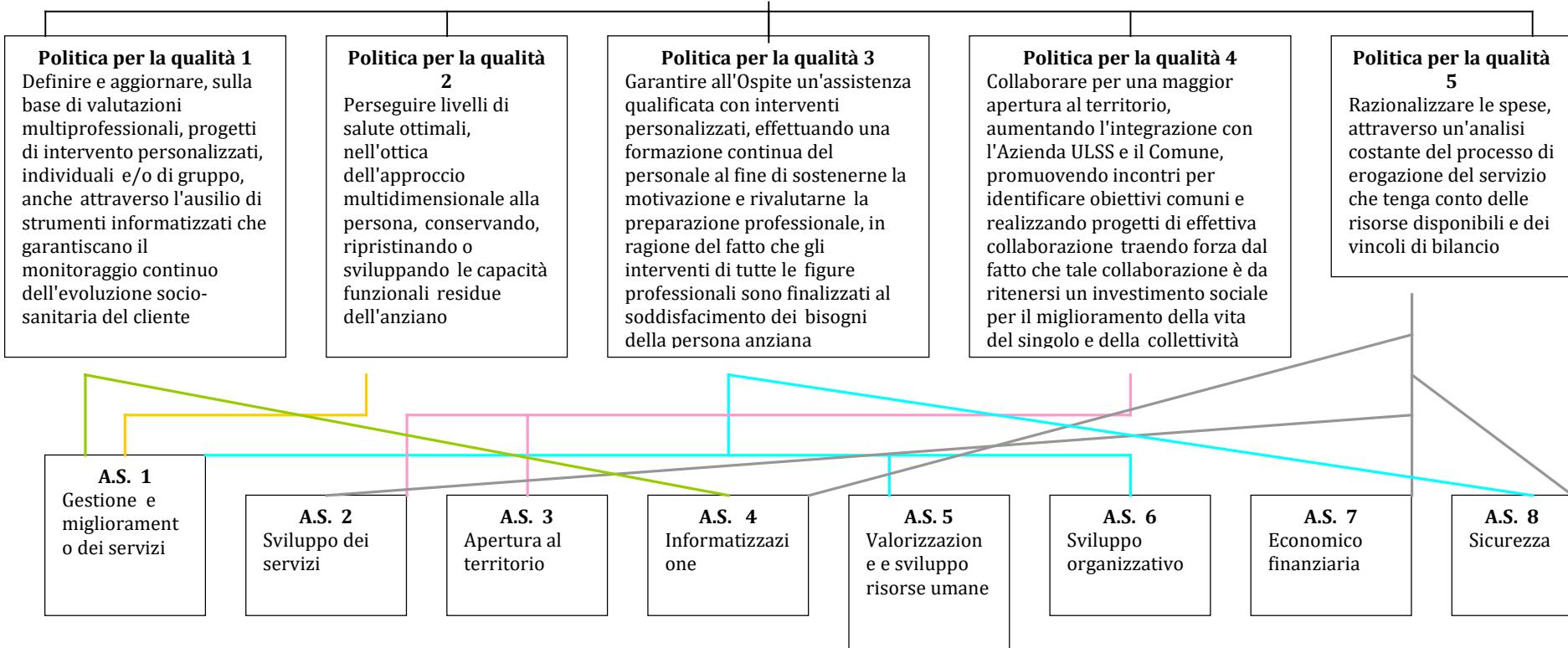
Area strategica 8 “Sicurezza”: l’Ente punta a massimizzare le condizioni di igiene e sicurezza e la protezione dei dati personali di ospiti e lavoratori, nonché a massimizzare il decoro e la salubrità di tutti gli ambienti (PQ 8).

### Albero delle performance

Graficamente possiamo rappresentare i legami fra la mission e la politica per la qualità, che danno vita quindi a loro volta a coerenti aree strategiche, come segue:

### Mission

Garantire, nel rispetto dell'individualità, della riservatezza e della dignità della persona, una qualità di vita il più possibile elevata all'anziano, autonomo o meno, considerandone i peculiari bisogni psichici, fisici e sociali, attraverso un'assistenza qualificata e continuativa, in stretta collaborazione con la famiglia ed i servizi del territorio. Villa Serena Lonigo pone al centro della propria attività la Persona, operando nel rispetto dei principi di personalizzazione dell'intervento, trasparenza con l'Ospite e i familiari, egualianza, imparzialità, continuità, efficacia ed efficienza



## 9. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI			
	Obiettivi strategici	Anno 2023 Obiettivi operativi	ANNO 2024 Obiettivi operativi	ANNO 2025 Obiettivi operativi
1.Gestione e miglioramento dei servizi	1.1 Azioni per il mantenimento e miglioramento del Sistema di Gestione della Qualità	1.1.1 Azioni per il mantenimento e miglioramento del SGQ: integrazione degli audit ISO 9001 con il piano delle performance	1.1.1 Azioni per il mantenimento e miglioramento del SGQ: integrazione degli audit ISO 9001 con il piano delle performance	1.1.1 Azioni per il mantenimento e miglioramento del SGQ: integrazione degli audit ISO 9001 con il piano delle performance
	1.2 Azioni miglioramento dei servizi	1.2.1 Iniziative volte ad aumentare la visibilità dei servizi offerti, il coinvolgimento dei familiari e il livello della qualità percepita dagli utenti e dalle famiglie	1.2.1 Iniziative volte ad aumentare la visibilità dei servizi offerti, il coinvolgimento dei familiari e il livello della qualità percepita dagli utenti e dalle famiglie	1.2.1 Iniziative volte ad aumentare la visibilità dei servizi offerti, il coinvolgimento dei familiari e il livello della qualità percepita dagli utenti e dalle famiglie
	1.3 Autorizzazione all'esercizio e accreditamento delle Unità di Offerta	1.3.1 Verifica delle autorizzazioni in scadenza	1.3.1 Verifica delle autorizzazioni in scadenza	1.3.1 Verifica delle autorizzazioni in scadenza
	1.4 Benessere degli Ospiti	1.4.1 Mantenere il bagno ogni 8 giorni		
	1.5 Collaborare con ULSS e Comuni per la programmazione dei servizi sul territorio	1.5.1 Partecipazione ai Piani di Zona (se attivati)	1.5.1 Partecipazione ai Piani di Zona (se attivati)	1.5.1 Partecipazione ai Piani di Zona (se attivati)
2. Sviluppo dei servizi	2.2 Impianti.	2.2.1 Lavori di adeguamento sistema riscaldamento e illuminazione. Realizzazione impianto fotovoltaico		
3. Apertura al territorio	3.1 Comunicazione istituzionale	3.1.1 Nuovo Sito dell'Ente e sistema di comunicazione		
	3.2 Convenzioni con Scuole ed Università	3.2.1 Sottoscrivere convenzioni per realizzazione tirocini e stages		
4. Informatizzazione	4.1 Comunicazioni e richieste del personale	4.1.1 Implementazione del sistema portale del personale		

5. Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	<p>5.1 Adozione piano annuale della formazione.</p> <p>5.2 Copertura turn over Infermieri</p> <p>5.3 Copertura turn over OSS</p>	<p>5.1.1 Stesura della programmazione del piano ed esecuzione dello stesso con riferimento alla rilevazione annuale del fabbisogno formativo</p> <p>5.2.1 Fare fronte al turn over dovuto alle massicce assunzioni in corso da parte delle ULSS</p> <p>5.3.1 Fare fronte al turn over dovuto alle massicche assunzioni in corso da parte delle ULSS</p>		
6. Sviluppo organizzativo	<p>6.1 Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)</p> <p>6.2 Revisione Regolamenti</p> <p>6.3 Realizzare collaborazioni con altre II.PP.A.B del Vicentino al fine di creare economie di scala e partecipare all'I.P.A., che consente di accedere ai Fondi Europei</p>	<p>6.1.1 Adozione entro i termini di legge del PIAO</p> <p>6.2.1 Revisione Regolamenti Privacy</p> <p>6.3.1 Partecipare a riunioni e promuovere tali collaborazioni.</p>		
7. Economico-finanziaria	7.1 Effettuazione gare d'appalto	<p>7.1.1 Fornitura alimenti in scatola 01.04.2023-30.06.2024</p> <p>7.1.2 Fornitura carni fresche e surgelate 01.03.2023 – 30.06.2024</p> <p>7.1.3 Concessione ristoro con distributori automatici 01.03.2023 – 28.02.2026</p>		

		<p>7.1.4 Verifica periodica ascensori</p> <p>7.1.5 Servizio trasporto ospiti</p> <p>01.03.2023 – 28.02.2025</p> <p>7.1.6 Manutenzioni attrezzature sanitarie</p> <p>01.05.2023 – 30.04.2026</p> <p>7.1.7 Servizio raccolta e smaltimento rifiuti speciali 01.07.2023 – 31.12.2024</p> <p>7.1.8 Servizio di noleggio, lavaggio e stiratura biancheria</p> <p>01.01.2024 – 31.12.2026</p> <p>7.1.9 Manutenzione carrozzine e deambulatori</p> <p>01.09.2023 – 31.08.2025</p> <p>7.1.10 Fornitura prodotti lattiero caseari 01.04.2023 – 30.06.2024</p> <p>7.1.11 Fornitura prodotti surgelati 01.04.2023- 30.06.2024</p> <p>7.1.12 Manutenzione gruppo elettrogeno</p> <p>01.02.2023- 31.12.2025</p> <p>7.1.13 Manutenzione impianto elettrico</p> <p>01.02.2023- 31.03.2026</p> <p>7.1.14 Manutenzione infissi e serramenti</p> <p>16.01.2023- 15.01.2025</p> <p>7.1.15 Materiale di consumo</p> <p>01.04.2023- 31.03.2025</p> <p>7.1.16 Materiale pulizia e igiene</p> <p>01.04.2023-</p>		
--	--	---	--	--

		31.03.2025 7.1.17 Fornitura gas naturale 01.12.2023 – 30.11.2024 7.1.18 Web 2 canali configurati con linea ISDN e internet 24 mesi 7.1.19 Servizio derattizzazione 01.03.2023 – 28.02.2025		
	7.2 Controllo di gestione	7.2.1 Monitoraggio dell'andamento dei parametri di gestione dell'azienda, con particolare riferimento agli scostamenti sul budget assegnato in sede di previsione esercizio 2023	7.2.1 Monitoraggio dell'andamento dei parametri di gestione dell'azienda, con particolare riferimento agli scostamenti sul budget assegnato in sede di previsione esercizio 202	7.2.1 Monitoraggio dell'andamento dei parametri di gestione dell'azienda, con particolare riferimento agli scostamenti sul budget assegnato in sede di previsione esercizio 2025
8. Ambiente e sicurezza	8.3 Prove di evacuazione	8.3.1 Prove di evacuazione in caso di incendio	8.3.1 Prove di evacuazione in caso di incendio	8.3.1 Prove di evacuazione in caso di incendio

Per quanto riguarda i criteri di valutazione degli obiettivi strategici, l'anno 2023 risulta ancora fortemente influenzato dall'inflazione e dai costi energetici molto elevati ed imprevedibili.

Si considerano prioritari i seguenti obiettivi strategici:

1.1 Azioni per il mantenimento e miglioramento del SGQ: ottenuta in data 3 dicembre 2021 la certificazione **ISO 9001:2015, valida fino al 15.12.2024. Entro il 31.12.2023 dovrà essere effettuata anche il l'AUDIT relativo al 2023.**

1.5 Benessere degli Ospiti: 1.5.1 Mantenere il bagno ogni 8 giorni, prevedendo all'occorrenza l'impiego di turni di supporto;

2 Sviluppo dei servizi: affidamento della progettazione degli interventi di efficientamento energetico definiti dal Consiglio di Amministrazione e relativa/e gara/e d'appalto.

7.1 Effettuazione gare d'appalto contratti in scadenza.

## OBIETTIVO DI BILANCIO

Con deliberazione n° 30 del 27 dicembre 2022 si approva il bilancio economico di previsione esercizio 2023 come previsto dalla DRG 780/2013. Tale bilancio prevede il pareggio di bilancio previo utilizzo della sterilizzazione degli ammortamenti; l'obiettivo da

assegnare al dirigente sarà il raggiungimento del pareggio di bilancio con l'ausilio della sterilizzazione degli ammortamenti prevista dal budget 2023.

## 10. IL PROCESSO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

### 10.1. Fasi, soggetti e tempi

Sulla base degli obiettivi strategici e operativi definiti nel Piano della Performance, il Direttore, entro 15 giorni dall'approvazione del medesimo, approva con proprio decreto gli obiettivi di competenza dei Capo Area, gli indicatori per la loro valutazione, i criteri di misura, i tempi (inizio e fine), i valori di pieno o parziale raggiungimento e le priorità da rispettare nel perseguitamento degli obiettivi (Piani Operativi). Trimestralmente il Direttore verifica insieme ai Responsabili di Area l'andamento dei Piani Operativi e discute i risultati del report economico-finanziario, che vengono portati all'attenzione del CDA appena disponibili.

### 10.2 Coerenza con il bilancio

#### 10.2.1 Direttive Generali

Al Dirigente spetta la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa del Bilancio economico di previsione annuale, compresa l'adozione di tutti gli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo (Art. 4, comma 2, del D.Lgs. 165/2001 – Statuto e Regolamento di Amministrazione). Il Dirigente è in particolar modo responsabile:

1. del risultato dell'attività svolta dai vari servizi dell'Ente ferma la responsabilità individuale di ogni singolo dipendente;

2. della realizzazione degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione come precedentemente individuati;

3. della gestione di tutto il personale sulla base della vigente dotazione organica compreso il personale assunto a tempo determinato o in convenzione.

Al Dirigente viene inoltre riconosciuta ampia autonomia di intervento in ordine a tutti gli aspetti legati alla sicurezza sui posti di lavoro essendo allo stesso stata attribuita la qualifica di "datore di lavoro" in conformità alle vigenti disposizioni di legge

#### 10.2.2 Assegnazione del budget

Per il perseguitamento degli obiettivi sin qui delineati vengono attribuite al Dirigente le sottoindicate quote di Bilancio per la gestione complessiva delle risorse durante l'anno 2023 (deliberazione n° 30 del 27 dicembre 2022):

€ 3.164.000,00=, per la gestione complessiva del personale dipendente e di agenzia interinale relativamente all'attività caratteristica dell'Ente. Il Dirigente è autorizzato a dar corso alle eventuali procedure concorsuali o a sottoscrivere eventuali convenzioni in conformità ai bisogni organizzativi ed assistenziali definiti dal successivo Piano Triennale dei Fabbisogni. Le spese del personale dipendente per il 2023 sono suddivise sulla base di centri di costo per singolo nucleo.

Il personale che verrà a cessare sarà regolarmente sostituito secondo le modalità previste per legge e nel rispetto del Regolamento per l'accesso ai posti e ai profili previsti dalla dotazione organica dell'Ente. Il ricorso ad assunzioni di personale straordinario a tempo determinato per le sostituzioni di malattie, maternità ed altro viene autorizzato nel limite delle necessità e delle disponibilità delle apposite voci di bilancio. Con riferimento alla formazione del personale, il Dirigente dovrà operare ponendo attenzione a ciò che di più significativo e competitivo offre il mercato nel settore, previa programmazione degli interventi formativi e con successiva verifica, ove possibile, del grado di efficacia della formazione. L'assegnazione tiene conto di un'ipotesi di aumento contrattuale su base annuale del 1,0% del costo del personale dipendente non dirigente

€ 2.504.400,00=, relativi ai costi per servizi, ivi comprese tutte le manutenzioni di immobili, attrezzature, arredi ed impianti dell'Ente; di questi ben € 1.665.000,00 sono relativi a servizi esternalizzati. Si segna l'incremento esponenziale delle Utenze elettrica e del gas metano, che richiedono € 313.000,00 rispetto agli € 166.000,00 del 2022.

€ 511.400,00=, per l'acquisto di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci attività caratteristica. In questo caso il Dirigente dovrà operare in conformità a quanto disposto dal Consiglio di Amministrazione e comunque nel rispetto dei regolamenti dell'Ente e delle vigenti disposizioni di legge in materia.

€ 17.500,00= per oneri diversi di gestione (soprattutto imposte e tasse).

€ 32.550,00= per servizi amministrativi Fond Farmacia Miotti. Servizio per l'intero anno 2023. Maggiore introito a seguito di convenzione, che consente un risparmio sui costi del personale amministrativo dell'Ente.

€ 241.440,00= per variazioni di rimanenze, accantonamenti diversi e quote di ammortamento.

#### 14.2.3 Obiettivi con impatto certo sul bilancio

Di seguito si indicano, distinti per aree, gli obiettivi dell'anno 2023 con impatto certo sul bilancio 2023, con indicazione dell'importo, della voce di spesa, oppure con indicazione che la spesa è imprevista e le modalità di copertura.

1.Gestione e miglioramento dei servizi	1.1 Mantenimento e miglioramento Servizio Gestione Qualità	Obiettivo 1.1.1 Azioni per il mantenimento SGQ	Consulenza per Audit e ispezione Ente certificatore, oltre a formazione responsabile qualità € 3.200,00 + IVA 22%. Spesa prevista al conto Consulenze tecniche del budget 2023 Costo già ricompreso nel conto relativo alle spese del personale budget 2023
	1.2 Copertura turn over Infermieri	1.2.1 Assunzione infermieri per sostituzione personale dimesso	Costo già ricompreso nel conto relativo alle spese del personale budget 2023
	1.3 Copertura turn over OSS	1.3.1 Assunzione OSS per sostituzione personale dimesso	Costo già ricompreso nel conto relativo alle spese del personale budget 2023
	1.4 Copertura turn over Istruttore Amministrativo	1.4.1 Assunzione Istruttore Amministrativo	Costo già ricompreso nel conto relativo alle spese

		con agenzia interinale per trasferimento c/o altro Ente del titolare	del personale budget 2023
2. Sviluppo dei servizi	2.1 Rapporti con ULSS e Comune per sviluppare i servizi	2.1.1 Convenzione con Comune di Lonigo e Fondazione Miotti per servizio riabilitativo domiciliare e iniettivo (servizio iniettivo sospeso)	Costo (e relativi ricavi) già ricompreso nel conto relativo alle spese del personale budget 2023
3. Apertura al territorio	3.1 Comunicazione istituzionale	3.1.1 Maggiore comunicazione attraverso sito WEB	Servizio comunicazione. Costo € 3.000,00 oltre IVA. Compreso canone annuo sito € 700,00 + IVA.
4. Informatizzazione	4.1 Adeguamento software cartella Socio Sanitaria	4.1.1 Completamento nuova versione del software cartella Socio Sanitaria, molto più completo ed efficiente	Il costo del software e della relativa formazione è già previsto nel budget 2023.
5. Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	5.1 Adozione piano annuale formazione	5.1.1 Formazione tecnica amministrativi e figure uniche  5.1.2 Formazione obbligatoria	Il piano è definito. Tutti i costi sono già quantificati nel budget 2023 nel conto 440 – Costi per servizi e, relativamente alle ore di frequenza, al relativo conto inerente le spese del personale.  Corsi formazione obbligatoria sicurezza – con risorse interne. Tutte le ore di formazione riconosciute al personale in orario di servizio sono già ricomprese nel budget del costo del personale
6. Sviluppo organizzativo	6.1 Prevenzione e revisione della corruzione e adempimenti in materia di trasparenza amministrativa  6.2 Revisione Regolamenti	6.1.1 Adozione del Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)  6.2.1 Revisione Regolamenti privacy	
7. Economico-finanziaria	7.1 Effettuazione gare d'appalto  Quota parte 2023	7.1.1 Elaborazione paghe 01.05.2022-30.04.2025  7.1.2 Energia elettrica 01.07.2022-31.12.2023  7.1.3 Fornitura alimenti in scatola 01.04.2022-31.03.2023  7.1.4 Fornitura carburanti 01/07/2022-30/06/2023	€ 6.700,00 + iva  € 56.500,00 + iva  € 36.000,00 + iva  € 2.000,00 + iva

		7.1.5 Fornitura carni fresche e surgelate 01.03.2022 – 31.03.2023 7.1.6 Fornitura prodotti lattiero caseari 01.03.2022 – 31.03.2023 7.1.7 Fornitura prodotti surgelati 01.04.2022-31.03.2023 7.1.8 Manutenzione gruppo elettrogeno 01.04.2022-31.03.2025 7.1.9 Manutenzione impianto elettrico 01.04.2022-31.03.2025 7.1.10 Manutenzione impianto idraulico 01.04.2022-31.03.2025 7.1.11 Manutenzione infissi e serramenti 01.07.2022-30.06.2024 7.1.12 Materiale ferramenta 01.08.2022-31.07.2024 7.1.13 Noleggio multifunzione infermieri 23.10.2022 – 22.10.2027 7.1.14 Certificato di prevenzione antincendio e scia 7.1.15 Fornitura gas naturale 01.12.2022 – 30.11.2023 7.1.16 Servizi socio assistenziali 01.05.2022 – 30.04.2024	€ 37.500,00 + iva € 37.500,00 + iva € 41.300,00 + iva € 520,00 + iva € 15.000,00 + iva € 20.000,00 + iva € 6.295,00 + iva € 1.500,00 + iva € 105,00 + iva € 330,00 + iva € 10.000,00 + iva € 1.920.000,00 + iva
8. Ambiente e sicurezza	8.3 Prove di evacuazione	8.3.1 Prove di evacuazione in caso di incendio (compatibilmente con l'evoluzione della pandemia).	Costo già previsto nel budget del personale

## 11. ELEMENTI IN USCITA AL RIESAME

### Obiettivi per il 2024

Cinque principali episodi caratterizzeranno la gestione di Villa Serena per l'anno 2024:

1. La presenza del COVID 19 non consente ancora una normale attività; si procede sempre "in difesa", senza poter accogliere in modo fluido gli Ospiti. Il Centro Diurno è chiuso per ragioni di sicurezza.
2. la disponibilità di impegnative di residenzialità offerte dall'ULSS 8 Berica si è estremamente ridotta, portando ulteriori diseconomie al già risicato bilancio dell'esercizio 2023. La scarsità di impegnative impone l'ingresso di Ospiti accolti in regime extra convenzione, con maggiori costi a carico del cittadino e minori ricavi per l'Ente. Infatti, l'attuale retta complessiva giornaliera con impegnativa è di € 108,50, corrisposta per € 56,50 dall'Ospite e per € 52,00 dalla Regione Veneto con l'impegnativa (gestita dall'ULSS 8). In caso di ingresso senza impegnativa (extra convenzione), la retta giornaliera è di € 86,40, totalmente a carico dell'Ospite. Tale retta è però inferiore del 25% rispetto a quella complessiva di 108,50 € con impegnativa e quindi porta minori ricavi all'Ente. La retta extra convenzione è stata pensata per consentire l'ingresso all'Ospite senza impegnativa con costi più ridotti ed è pensata per casi particolari. Purtroppo, in mancanza di impegnative, tale tipologia di retta, pressoché assente fino al mese di maggio dell'anno in corso, successivamente è utilizzata con crescente frequenza. Tale situazione sarà ancora presente anche nel 2024 e l'obiettivo è la copertura dei costi nel rispetto degli standard imposti dalla Regione del Veneto per i servizi residenziali. Si attende ancora l'attuazione completa della DGRV 996/2022, la quale prevede, fra l'altro, anche il case mix delle condizioni complessive di salute degli Ospiti accolti, al fine di identificare impegnative diversificate per importo sulla base della gravità complessiva della persona accolta.
3. Nell'ambito del sistema di gestione, obiettivo principale del 2024 è il completamento del cruscotto aziendale degli indicatori suddiviso per processi. Inizialmente sarà effettuata un'analisi che porterà all'individuazione dei processi (Processi obiettivo) e dei loro indicatori. Il progetto sarà sviluppato con il programma excel nel quale confluiranno dapprima gli indicatori già presenti a sistema e, successivamente, gli altri che man mano saranno individuati; la responsabilità del progetto sarà a carico dell'ufficio qualità; la verifica dell'avanzamento lavori sarà effettuata trimestralmente mediante indicatore (n° processi con cruscotto formalizzato e funzionante/n° processi obiettivo); la verifica e la validazione e successiva formazione sono previste entro il mese di ottobre 2024.
4. La Direzione conferma il campo di applicazione del Sistema Qualità e la Politica della Qualità.

La riunione termina alle ore 11,45.

Il Direttore Nevio Slaviero \_\_\_\_\_

Il Capo Area Servizi Socio Assistenziali Laura Secco \_\_\_\_\_

Il Capo Area Economico Finanziario Diego Gastaldi \_\_\_\_\_

L'Istruttore gestione Amm.va del Personale Laura Vitaliani \_\_\_\_\_

Il Responsabile per la qualità Istrut. Direttivo Melis Micaela \_\_\_\_\_