



A.O. SANTOBONO - PAUSILIPON

Azienda Ospedaliera di rilievo nazionale

Via della Croce Rossa, 8 - 80122 Napoli C.F./p. IVA 06854100630

Relazione del Direttore Generale al bilancio economico preventivo 2021

1. Politica gestionale aziendale per l'anno 2021

I. Premessa

L'Azienda Ospedaliera di Rilievo Nazionale (AORN) Santobono Pausilipon, unica azienda ospedaliera pediatrica del Sud Italia, costituisce uno dei principali poli nazionali di riferimento nell'assistenza pediatrica sia nei settori dell'emergenza-urgenza che dell'alta complessità e della riabilitazione intensiva.

L'AORN è dotata di oltre 400 posti letto, articolati in 22 differenti discipline esclusivamente dedicate alle cure del neonato e del bambino ed ha sviluppato, in un'ottica multiprofessionale, numerose linee di ricerca, intrinsecamente correlate alla pratica clinica, che hanno interessato trasversalmente tutti i settori medici e chirurgici dell'assistenza ospedaliera pediatrica, dall'emergenza all'elezione, dalla riabilitazione intensiva alle cure palliative.

Da tali attività sono scaturiti, nell'ultimo triennio, oltre 250 lavori scientifici pubblicati su riviste internazionali unitamente al coinvolgimento dell'AORN in numerosi studi e progetti di ricerca traslazionale, in collaborazione con istituti di ricerca italiani ed esteri, consentendo di presentare richiesta per il riconoscimento quale Istituto di Ricerca a Carattere Scientifico.

Attualmente la Regione Campania, avendo attestato, con DGRC n. 106 del 25/02/2020, la coerenza della candidatura dell'A.O.R.N. al riconoscimento come I.R.C.C.S., con la programmazione sanitaria regionale, ha dato avvio all'iter ministeriale previsto dalla normativa.

L'attuale assetto della Rete Ospedaliera Regionale, elaborato ai sensi del DM 70/2015, con attribuzione a questa AORN di nuove linee di attività, potenziamento di alcune già esistenti e differente distribuzione di posti letto per disciplina, ha ribadito il ruolo storicamente svolto dall'A.O. Santobono Pausilipon, di Centro Unico regionale per l'emergenza urgenza pediatrica, confermandola quale polo di riferimento per l'intera regione per l'erogazione di prestazioni assistenziali pediatriche complesse e di alta specialità.

Nello specifico, l'effettivo potenziamento dell'offerta assistenziale di questa Azienda, dettato dalla programmazione regionale (D.C.A. n.103 del 28/12/2018) ha riguardato, l'attivazione di posti letto di Neuropsichiatria infantile, di Riabilitazione Intensiva, dei Servizi di Osservazione Breve Intensiva, Cure palliative e Terapia del Dolore, nonché l'incremento di posti letto di Terapia sub intensiva (DGRC 16/06/2020).

Le funzioni e le attività che costituiscono i principali punti di forza dell'Azienda sono:

- Centro Regionale abilitato al Trapianto di midollo (allogenic ed autologo). Con oltre 200 trapianti complessivamente effettuati in 8 anni di attività; primo centro in Campania per numero di Trapianti allogenic, in grado di assicurare oltre il 50% delle necessità pediatriche della Regione;

- Centro Ba.S.C.O. – Banca di Sangue del Cordone Ombelicale – Unico Centro Pubblico in tutta la Regione che ha raggiunto, in pochi anni, eccellenti standard di qualità, conseguendo, con il Centro Trapianti di midollo, l’accreditamento ISO 9002 e l’EFI (European Federation Immunogenetics), nonché ha adottato un sistema di qualità, disciplinato dal JACIE Accreditation Comitee e recepito dal D.Lgs. 191/07;
- Centro Regionale per espanti d’organo – allocato presso la UO di Anestesia e Rianimazione;
- Centro Regionale per le emocoagulopatie, allocato presso il SIT del Presidio Pausilipon;
- Centro Unico Regionale per gli impianti Cocleari pediatrici: allocato presso la U.O.C. di ORL del Presidio Santobono vanta numerosi interventi di chirurgia otologica ed impiantologia di protesi cocleari a bambini affetti da sordità alla nascita;
- Centro Unico Regionale per la R.O.P. – centro di prevenzione della retinopatia del prematuro;
- U.O. di Neurochirurgia pediatrica, unica struttura specializzata di questo tipo nel Meridione d’Italia dotata di Neuronavigatore e TAC intraoperatoria. Tale struttura, prevalentemente dedicata al trattamento di patologie Neurochirurgiche su base traumatica e malformativa e Neuro-Oncologiche del bambino, effettua circa 190 craniotomie all’anno e si pone per complessità della casistica trattata, tra i più importanti centri di Neurochirurgia pediatrica europei;
- Polo unico regionale multispecialistico per la riabilitazione pediatrica in regime degenza ordinaria e diurna postacuzie, dotato di attrezzature robotiche all’avanguardia;
- U.O. Ortopedia e Traumatologia è il principale centro regionale specializzato per l’assistenza ortopedica infantile sia in emergenza che in elezione per un bacino di utenza di oltre 1.000.000 di bambini ed adolescenti e con oltre 16.000 prestazioni di Pronto Soccorso e 1.150 interventi chirurgici registrate in un anno;
- U.O. di Chirurgia Pediatrica e d’urgenza, specializzato per il trattamento chirurgico delle patologie Urologiche, Oncologiche e malformative neonatali;
- Centro di Riferimento Regionale per la N.A.D. -Nutrizione Artificiale Domiciliare;
- Centro unico regionale per lo screening neonatale delle malattie metaboliche;
- Centro di riferimento per la dialisi neonatale;
- Centro regionale per l’obesità infantile;
- Centro regionale per le malattie rare;
- Registro Tumori Infantili della Regione Campania;
- Servizio regionale di Trasporto di Emergenza Neonatale (STEN).

L'Azienda, al fianco di strutture quali il Gaslini, il Meyer ed il Bambino Gesù, aderisce all'Associazione degli Ospedali Pediatrici Italiani e in tale ambito concorre a promuovere il miglioramento della qualità ed a sviluppare a livello nazionale ed internazionale la formazione e la ricerca clinica, impegnandosi a sostenere le problematiche e le specifiche peculiarità correlate all'assistenza neonatale e pediatrica.

Quanto sopra rappresentato restituisce un quadro significativo del ruolo sostenuto dall'AORN nel panorama scientifico nazionale ed internazionale del settore della ricerca pediatrica che si estende dall'oncologia alle neuroscienze, dalla nefrologia alle chirurgie specialistiche, dalle malattie rare al recupero funzionale, dalla diagnostica alla sperimentazione di farmaci e presidi.

II. Contesto e criticità

L'attuale quadro normativo nazionale e regionale detta, come è noto, le linee di orientamento dei sistemi sanitari regionali che, se pur basate su criteri di garanzia dei livelli essenziali di assistenza, sono costantemente indirizzate verso obiettivi di riequilibrio economico, nell'ambito del patto di stabilità Stato-Regioni.

I principali fattori esterni che gravano sull'attività e sul bilancio dell'Azienda, tali da concorrere a generare l'ingente scostamento tra costi e ricavi di cui all'articolo 1, comma 528, della legge 28 dicembre 2015, n. 208, sono:

A. Fattori generali comuni agli Ospedali Pediatrici monospecialistici:

- La tariffazione, in particolar modo dei DRG Medici e, più in generale, la nomenclatura del sistema DRG, inadeguata a rappresentare la struttura dei costi per l'assistenza pediatrica;
- Le Aziende monospecialistiche pediatriche non possono giovare di un case-mix tale da compensare le tariffe pediatriche svantaggiose con altre tipologie di prestazioni più remunerative;
- Gli Ospedali Pediatrici nelle rispettive Regioni che ancora non hanno sviluppato reti territoriali strutturate, svolgono funzioni esclusive non sviluppabili da altri soggetti con impossibilità di selezionare una casistica di III Livello.

B. Fattori relativi al rapporto di committenza con la Regione:

- L'assenza di una rete pediatrica regionale obbliga l'Azienda a garantire con proprie risorse, al di fuori della propria mission di unico polo regionale per l'emergenza e centro per l'alta specialità, le seguenti attività/servizi, che vicariano funzioni territoriali carenti e presentano bassissima o nulla redditività:
 - ✓ Circa 100.000 accessi di Pronto Soccorso all'anno di cui oltre il 90% codici bianchi e verdi cui solo per il 7% segue ricovero (% inferiore alla media degli ospedali pediatrici);
 - ✓ Osservazione Breve Intensiva con oltre 3.000 prestazioni non seguite da ricovero (non valorizzate dalla Regione);

- ✓ Servizio regionale di Trasporto di Emergenza Neonatale-STEN (il cui costo è solo parzialmente finanziato dalla Regione);
- ✓ Erogazione di prestazioni di tipo territoriale quali: cure ortodontiche, cura dell'obesità, e salute del bambino immigrato, per garantire alla popolazione pediatrica l'erogazione di LEA non altrimenti assicurati dal SSR (ecc.);
- ✓ Parziale rimborso farmaci oncologici (*off label*) e farmaci malattie rare, o solo parziale (al 70%) per i Farmaci innovativi;
- Presenza di molteplici funzioni esclusive, assegnate dalla programmazione regionale per nulla o non adeguatamente remunerate, i cui costi non possono trovare copertura entro il limite fissato per il finanziamento per funzioni:
 - ✓ Banca regionale del sangue di cordone e criopreservazione;
 - ✓ Servizio di trasporto per l'Emergenza Neonatale (STEN);
 - ✓ Centro regionale di screening neonatale;
 - ✓ Centro di riferimento regionale per l'impianto di protesi cocleari e diagnostica audiologica;
 - ✓ Centro pediatrico per il Trapianto di midollo osseo, per cui non è riconosciuto un finanziamento regionale per funzioni nell'ambito Trapianti;
 - ✓ Centro di Riferimento Regionale per espunti d'organo, per cui non è riconosciuto un finanziamento regionale specifico;

C. Fattori relativi alla governance ad alla specifica struttura dell'Azienda:

- ✓ Effetti diretti ed indiretti sull'attività di governo aziendale determinati negli anni dal Piano di rientro a cui è sottoposta la Regione Campania;
- ✓ Diseconomie gestionali correlate alla strutturazione multipresidiale dell'azienda;
- ✓ Articolazione delle attività su più stabilimenti distanti tra loro;
- ✓ Presenza di personale con età media avanzata (oltre il 38% del personale ha una età anagrafica superiore ai 54 anni di età ed oltre il 65% con età superiore ai 50 anni) con conseguente massiccia presenza di esenzioni, minori aggravati, legge 104 (solo per quest'ultima ne usufruiscono 200 dipendenti su 1230);
- ✓ Indisponibilità degli spazi necessari per l'attivazione di tutti i PL, previsti dal D.C.A. n.103 del 28/12/2018, a cui si correla una mancata produttività, stimabile in 4 mln di euro.

In assenza di una rete pediatrica regionale e di un'offerta pediatrica specialistica territoriale adeguata, l'AORN, pur impegnata, per mission, ad assicurare prestazioni in emergenza di III livello e di alta complessità, di fatto garantisce alla popolazione pediatrica campana, anche una risposta ai bisogni di primo e secondo livello non altrimenti erogati.

L'assolvimento di tali funzioni, su cui il management porrà, anche per il prossimo anno, particolari attenzioni correttive, se da un lato testimonia l'alta attrattività dell'Azienda

per l'utenza locale e regionale, dall'altro evidenzia un forte dispendio di risorse economiche ed organizzative che vanno a cumularsi a quelle necessarie per lo sviluppo dei settori dell'alta complessità e specializzazione, che necessitano di importanti investimenti tecnologici, professionali e scientifici.

L'azione di contrasto al fenomeno dell'inappropriatezza della domanda, obiettivo centrale del quadro di programmazione regionale (dalla promulgazione della DGRC 1853/2007 fino ai più recenti provvedimenti regionali), costituirà anche per il prossimo esercizio una priorità per lo sviluppo dell'efficacia e dell'efficienza clinico-gestionale.

L'esercizio 2021 risulterà fortemente influenzato da importanti "fattori esterni", primo tra tutti, il protrarsi dello stato di emergenza nazionale per la pandemia da SARS-COV2, che ha direttamente interessato i consumi di risorse, l'assetto strutturale ed organizzativo dell'AORN in tutto il 2020. In particolare si evidenzia:

- a) Il riassetto organizzativo dell'assistenza e l'attivazione di Percorsi "Covid" per attività ambulatoriali, di pronto soccorso e di degenza, nel rispetto delle indicazioni regionali e nazionali in tema di distanziamento e screening per SARS-COV2;
- b) Il riassetto organizzativo delle attività necessario a garantire il recupero delle prestazioni chirurgiche in elezione e delle prestazioni ambulatoriali non urgenti, sospese durante tutta la fase di look down;
- c) l'adozione dei provvedimenti regionali e nazionali previsti in corso della pandemia per la riduzione del rischio biologico, con assegnazioni di inidoneità temporanee per lavoratori "FRAGILI" e, più complessivamente, delle misure di sorveglianza posta in essere quali azioni di contrasto alla trasmissione del SARSCOV-2;
- d) l'attivazione del laboratorio per la ricerca molecolare del SARS-COV2 (centro regionale rete Coronet-Lab) su tampone nasofaringeo;
- e) i reclutamenti di personale sanitario avvenuti e programmati per far fronte ai nuovi ed urgenti fabbisogni correlati alla pandemia in corso;
- f) gli approvvigionamenti di DPI, Reattivi ed altri presidi necessari per far fronte ai nuovi ed urgenti fabbisogni correlati alla pandemia in corso.

Tale situazione non potrà non manifestare riflessi economici anche nel corso del 2021, con incremento dei costi per acquisto dei beni sanitari e, parallela, flessione dei ricavi per prestazioni erogate a privati ed in regime di intramoenia.

A ciò va, infine, aggiunta la mancata cessione alla AORN, da parte della ASL Na1 Centro, di aree da destinare all'assistenza, già individuate nel DCA 28/2016, che ha generato forti criticità nella gestione dell'assistenza in corso di pandemia, per eccessivo concentrazione dei servizi presso i Presidi Santobono e Pausilipon e difficoltà nell'attivazione di tutti i PL previsti dal D.C.A. n.103 del 28/12/2018, con perdita netta di fatturato.

III. La politica gestionale e gli interventi di riassetto organizzativo

In un quadro normativo nazionale e regionale così fortemente orientato al controllo della spesa, l'Azienda, nonostante oltre un decennio di Piano di Rientro e blocco del turnover, che ha prodotto un progressivo depauperamento di risorse professionali, è stata sempre impegnata ad assicurare i livelli di assistenza ed a garantire l'accessibilità del cittadino alla struttura e, nel contempo, a perseguire e mantenere l'equilibrio economico finanziario.

Ciò è stato possibile anche grazie all'impiego di strumenti gestionali innovativi finalizzati all'acquisizione di risorse finanziarie integrative della quota del FSR, allo sviluppo di reti integrate e ad una politica gestionale che ha strategicamente indirizzato per obiettivi le attività amministrative e sanitarie favorendone una loro forte integrazione.

L'Azienda, inoltre, al fine di garantire alla popolazione pediatrica campana e delle altre Regioni del Centro Sud un profilo di offerta assistenziale multispecialistico, sia in regime di ricovero ordinario e diurno per acuti che in riabilitazione intensiva post acuzie, ha ridisegnato il proprio assetto organizzativo, prevedendo accorpamenti funzionali di UU.OO. omologhe per disciplina e/o livello di complessità assistenziale e, ove ritenuto efficace, la gestione dipartimentale ed interdipartimentale, di risorse mediche ed infermieristiche.

Così come atteso, tali trasformazioni hanno confermato il trend di decongestionamento della quota inappropriata di attività di degenza ordinaria, permettendo una maggiore selezione della casistica.

Il principio/criterio cardine che ha ispirato tali interventi continua ad essere l'appropriatezza nell'erogazione delle prestazioni ed il conseguente trasferimento delle stesse verso setting assistenziali di minore impegno economico.

Nel rispetto di tale vincolo, la rimodulazione dell'assetto organizzativo avviata dall'Azienda ha consentito di meglio orientare le risorse verso lo sviluppo dell'alta specializzazione diagnostico-terapeutica e riabilitativa, il potenziamento dei percorsi professionali ed il miglioramento della qualità assistenziale, tentando di ricondurre all'assistenza territoriale i pazienti inappropriatamente afferiti in Ospedale.

Tali azioni costituiscono una premessa indispensabile per selezionare ed attrarre casistica a maggiore complessità e ridurre l'erogazione di prestazioni nell'ambito di percorsi inappropriati.

In linea con gli indirizzi regionali in materia (Decreto Commissariale n. 5/2009) e in aderenza a criteri di maggiore appropriatezza dei percorsi assistenziali, efficienza organizzativa ed economicità di erogazione delle prestazioni, l'Azienda, attraverso opportune scelte strategiche, ha riportato, negli ultimi 7 anni, una forte riduzione dei ricoveri ordinari di breve durata (-30%) e contemporaneamente un significativo incremento (+10%) del rimborso medio per ricovero ordinario.

Tali risultati confermano lo sforzo organizzativo, condotto dall'Azienda, per garantire ai piccoli pazienti con bisogni di cure a minore complessità, il più appropriato setting assistenziale e il minor disagio possibile.

Nel rispetto di tale vincolo, la rimodulazione dell'assetto organizzativo avviata dall'Azienda è, dunque, finalizzata a garantire lo sviluppo dell'eccellenza e della qualità delle

cure nel settore dell'alta specializzazione, attraverso una costante attenzione all'adeguamento della dotazione tecnologica aziendale e alla formazione continua del personale.

Tra le priorità che in questi anni si è data l'Azienda, certamente sono da segnalare le numerose iniziative di umanizzazione delle cure, tese a garantire un ospedale amico e senza dolore, oltre che il massimo rispetto e supporto ai pazienti e ad i loro familiari, in delicati momenti di sofferenza.

L'Azienda, infine, per assolvere all'irrinunciabile funzione di riferimento, propria di un polo specialistico a valenza sovraregionale, intende implementare ulteriori azioni finalizzate allo sviluppo di reti interaziendali e al completamento di percorsi assistenziali multidisciplinari nel settore dell'alta specialità, assumendo, come proprio, l'obiettivo regionale di riduzione della migrazione extra regionale pediatrica.

Tali azioni, costituiscono una premessa indispensabile per garantire al settore dedicato all'assistenza in degenza ordinaria di selezionare ed attrarre casistica a maggiore complessità; il tutto con beneficio anche per le strutture di supporto diagnostico che, riducendo l'erogazione di prestazioni nell'ambito di percorsi inappropriati, potranno conseguire significative riduzioni dei costi.

IV. Risultati economico finanziari raggiunti

I dati complessivi di attività per l'anno 2019 dell'Azienda Ospedaliera sono rappresentati nella Tabella di seguito.

Dati di attività	2019	2018
n° dimessi ricoveri ordinari	14.025	13.772
giornate di degenza	78.240	76.368
ricoveri 0-1 giorno	2.070	1.945
degenza media ricoveri ordinari	5,6	5,55
peso medio ricoveri ordinari	0,86	0,84
fatturato ricoveri ordinari	€ 38.194.925	€ 37.011.435
n° dimessi day hospital	13.712	13.653
n° accessi	39.616	39.909
accessi medi	2,9	2,9
fatturato day hospital	€ 11.340.738	€ 11.049.716
n° prestazioni ambulatoriali	126.668	108.786
fatturato prestazioni ambulatoriali	€ 2.468.061	€ 2.174.239
n° DRG chirurgici	6.603	6.224
totale ricoveri	27.737	27.425
n° accessi pronto soccorso	98.339	98.713
Totale fatturato ricoveri, day hospital e prestazioni ambulatoriali	€ 52.003.724	€ 50.235.390

Di seguito si riportano anche gli ulteriori *dati aziendali di sintesi* emersi nell'anno 2019 e confrontati con il precedente esercizio.

Indicatori sintetici aziendali	2019	2018	Var. %
Personale dipendente in servizio al 31/12	1.185	1.127	4,89%
Valore della Produzione	146.389.677	144.715.455	1,43%
Contributo annuale regionale indistinto	85.337.959	79.767.707	6,52%
Ricavi per prestazioni in mobilità regionale	51.705.445	52.704.184	-1,93%
Ricavi per prestazioni in mobilità extraregionale	2.080.506	3.037.305	-45,99%
Costi della produzione	140.698.177	138.914.475	1,26%
Crediti operativi al 31/12	50.807.454	50.545.990	0,52%
Debiti operativi al 31/12	24.654.100	29.032.267	-17,75%
Disponibilità liquide	26.842.090	28.592.281	-6,52%

Si riportano inoltre in riferimento all'ultimo bilancio di esercizio adottato, alcuni *indicatori* che forniscono ulteriori elementi per un'analisi compiuta della situazione finanziaria e patrimoniale aziendale ed una maggiore visione d'insieme sul contenuto degli impieghi e delle fonti aziendali.

Indici	2019	2018	Var. %
Margine di struttura ¹	24.734.302	24.215.986	2,14%
Capitale circolante netto ²	59.940.750	57.835.164	3,64%
Margine di Tesoreria ³	2.187.991	-439.727	-597,60%
Indice di autocopertura del capitale fisso	1,51	1,53	-1,3%
Indice di disponibilità ⁴	3,43	2,99	14,71%
Indice di liquidità ⁵	3,15	2,73	15,38%
Indice di Tesoreria ⁶	1,09	0,98	11,22%

La totalità degli indici finanziari aziendali presenta, nel corso del 2019, valori positivi, migliorativi o confermativi rispetto a quelli determinati nell'anno precedente.

¹ Il margine di struttura, quale differenza tra il capitale netto e le immobilizzazioni nette, serve ad indicare la capacità di copertura con mezzi aziendali.

² Il capitale circolante netto, quale differenza tra il capitale finanziario lordo e le passività correnti, segnala la capacità o l'incapacità di far fronte ai propri impegni finanziari di breve periodo con le risorse della gestione corrente.

³ Il margine di tesoreria, quale differenza tra le liquidità e le passività correnti, segnala se negativo, presenza di tensioni finanziarie di breve periodo.

⁴ L'indice di disponibilità riflette ulteriormente uno squilibrio dell'Azienda sotto il profilo dell'attitudine della gestione a soddisfare gli impegni finanziari a breve.

⁵ L'indice di liquidità indica il complesso delle attività liquide immediate e differite a breve termine che sono destinate a soddisfare gli impegni finanziari legati al passivo corrente. In altri termini offre informazioni sulla capacità che i mezzi liquidi, o facilmente realizzabili, hanno di far fronte agli impegni scadenti entro l'esercizio.

⁶ L'indice di Tesoreria indica l'ammontare delle risorse immediatamente disponibili destinate a soddisfare i debiti del breve periodo.

L'azienda presenta una struttura finanziaria e patrimoniale molto equilibrata.

Anche il tendenziale per l'anno 2020 conferma che l'Azienda Santobono Pausilipon è un'azienda sana e ben equilibrata sia finanziariamente che patrimonialmente.

I risultati economici positivi dell'ultimo quinquennio, unitamente all'assenza di perdite di esercizio da ripianare, dimostrano ulteriormente il consolidamento anche di un sostanziale equilibrio economico seppure fondato sull'attuale ammontare di finanziamento che non può essere oggetto di riduzione.

Risultato di esercizio	Valori in migliaia di Euro
2015	55
2016	2.194
2017	2.346
2018	311
2019	740

Si evidenzia che l'ammontare dei debiti pregressi verso i fornitori si è ulteriormente ridotto per la prosecuzione della serrata attività di azzeramento delle partite debitorie pregresse già intrapresa negli esercizi precedenti. Ciò nonostante, l'indice di tempestività dei pagamenti aziendale, ormai, è consolidato ben al di sotto dei 60 giorni previsti dalla legge: risultato particolarmente significativo considerate le notevoli difficoltà operative dovute al passaggio, in data 02 gennaio 2019, al nuovo Sistema Informativo Amministrativo Contabile (SIAC), impostato sull'applicativo SAP, che ha, altresì, determinato un iniziale periodo di buio comportante un vero e proprio blocco delle attività per i primi due mesi dell'anno.

Di seguito l'indice di tempestività dei pagamenti dal 2015 al II trimestre 2020:

ITP anno 2015	ITP anno 2016	ITP anno 2017	ITP anno 2018	ITP anno 2019	ITP II trim 2020
33,87	32,88	5,90	-38,37	-18,42	-24,41

La lieve flessione registratasi nel corso del 2019, conseguenza delle citate difficoltà operative, è in corso di riassorbimento come chiaramente dimostrato dai dati dell'ITP del secondo trimestre dell'esercizio in corso.

V. Sviluppo linee progettuali

L'AORN, in continuità con le azioni già sviluppate in questo ultimo triennio, finalizzate alla piena realizzazione degli interventi previsti dalle linee progettuali di Piano 2014-16 e specificamente finanziati dalla Regione Campania (DD.CC.AA nn. 134 e 188/2016), è impegnata nell'avvio delle attività progettuali relative agli obiettivi di Piano Sanitario Nazionale per l'anno 2017, di cui al DCA N.43 del 7/06/2019. Sono previste le seguenti linee progettuali:

- Sviluppo di processi di umanizzazione

- Cure palliative e terapia del dolore
- Gestione delle cronicità
- Reti Oncologiche

Contestualmente è, altresì, impegnata al completamento delle linee progettuali precedenti ed all'utilizzo delle quote inutilizzate accantonate negli esercizi pregressi.

2. Prospettive e scelte strategiche

L'esercizio 2021, coerentemente con le azioni necessarie all'attuazione dell'Atto Aziendale si propone di perseguire obiettivi strategici:

- sviluppo delle azioni di miglioramento dell'appropriatezza gestionale e organizzativa e della relazione di efficienza (con particolare riferimento agli indicatori griglia LEA);
- incremento e corretta rappresentazione della Complessità della casistica trattata;
- facilitazione dell'accesso alle prestazioni e riduzione dei tempi di attesa;
- sviluppo delle best practice, della sicurezza delle cure;
- implementazione di modelli gestionali per la presa in carico di pazienti attraverso PDTA, reti cliniche intra e interaziendali per l'emergenza e l'alta specialità;
- sviluppo di azioni promuoventi l'umanizzazione, l'accoglienza, il comfort, l'informazione e la partecipazione alle cure da parte dei pazienti e dei loro familiari – con particolare riguardo al rispetto della carta dei diritti del bambino in ospedale;
- potenziamento delle iniziative tese a migliorare i percorsi di trasparenza ed integrità e dei processi di prevenzione alla corruzione;
- sviluppo di attività formative, di studio e ricerca scientifica per la promozione dell'alta specialità nonché di progetti di collaborazione interaziendali per la sperimentazione di modelli assistenziali integrati ed innovativi;
- miglioramento e perfezionamento dei processi di razionalizzazione ed informatizzazione delle procedure sanitarie, amministrative e contabili anche al fine del potenziamento delle attività di pianificazione e controllo direzionale.

A tal fine, il processo di riassetto organizzativo è stato strutturato secondo le seguenti linee strategiche:

- organizzazione dell'assistenza pediatrica e chirurgica per livelli di complessità clinico-assistenziale;
- potenziamento delle attività del polo oncologico da sviluppare in un'ottica di sistema di rete assistenziale con accreditamento del centro trapianti di midollo osseo per l'esecuzione di immunoterapie innovative (CAR-T);
- attivazione del centro trapianti rene;
- conduzione di studi di fase 1 in collaborazione con l'IRCCS Fondazione Pascale, con attivazione di una Unità clinica per le sperimentazioni di fase I;

- avvio del progetto esecutivo finanziato con fondi ex Art.20 per il potenziamento della degenza riabilitativa in postacuzie;
- implementazione di setting e percorsi assistenziali multidisciplinari nell'ambito delle neuroscienze con attivazione di un'area di degenza dedicata alle patologie neuropsichiatriche infantili scompensate, in fase acuta;
- potenziamento di servizi che assicurano assistenza medico- infermieristica direttamente a domicilio del bambino affetto da patologia cronica complessa:
- sviluppo di attività in televisita del paziente, tele-consulto e tele-refertazione finalizzate ad assicurare prestazioni ambulatoriali ultraspecialistiche non urgenti evitando il sovraffollamento e l'uso inappropriato dell'ospedale;
- attivazione del Comitato Tecnico Scientifico per la Ricerca e Innovazione finalizzata a favorire la ricerca traslazionale e lo scambio continuo di informazioni tra clinica e ricerca, a supporto del percorso intrapreso da questa AORN di riconoscimento in Istituto di Ricerca e Cura a Carattere Scientifico.

I recenti risultati aziendali tendono ad assestarsi su valori prossimi all'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale e comunque saldamente all'interno dei range di accettabilità prescritti dalla normativa regionale di rientro, grazie alle pregresse iniziative e attività di razionalizzazione economica che hanno frenato le dinamiche espansive dei costi, senza compromettere i livelli di erogazione di prestazioni sanitarie.

Tuttavia si è pervenuti ad un grado di rigidità nella struttura dei costi che non solo rischia di ostacolare ulteriori obiettivi di riduzione, ottenibili a prezzo di radicali revisioni delle procedure operative e con previsione di impiego straordinario di risorse umane e strumentali, ma soprattutto tende a rendere problematici i risultati economici e i livelli qualitativi e quantitativi delle prestazioni sanitarie erogate.

L'Azienda, ad ogni modo, intende continuare a perseguire valori quali la qualità, la trasparenza, l'accessibilità, l'affidabilità e la riduzione delle disuguaglianze ed a tal fine s'impegna a:

- sviluppare integrazioni ed alleanze con il contesto locale, regionale, nazionale ed internazionale, per arricchire il capitale umano e professionale con iniziative per migliorare – anche con la insostituibile risorsa del terzo settore - l'offerta dei servizi;
- migliorare la funzionalità dei reparti, l'accoglienza e l'umanizzazione, anche attraverso fonti aggiuntive di finanziamento (specifici finanziamenti per funzioni, fondi ex art. 8 del D.Lgs. 502/92 e s.i.m., fondi POR, ex art. 20 L67/1988, ulteriori risorse provenienti da enti privati, fondazioni ed associazioni di volontariato, ecc.);
- promuovere iniziative finalizzate alla diffusione della conoscenza dell'offerta aziendale, specie in direzione dei pediatri di famiglia, in modo da promuovere un più appropriato uso dei servizi ospedalieri;
- sviluppare accordi di collaborazione e protocolli d'intesa sia con Istituti e Strutture della Regionale, quali: Università, Aziende Ospedaliere, Policlinici ed ASL territoriali che con Istituzioni Pediatriche Nazionali ed Internazionali, finalizzati alla condivisione

di protocolli comuni, alla formalizzazione di percorsi-paziente, nonché all'avvio di progetti di formazione e ricerca comuni.

Per quanto concerne la politica del personale, l'Azienda proseguirà nelle assunzioni di personale sulla base del Piano Triennale di Fabbisogno per il triennio 2019-2021, adottato in via definitiva con Delibera del Commissario Straordinario n. 257 dell'08.04.2020, ai sensi dell'art. 6 comma 1 del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dal D.Lgs. n. 75/2017, con delibera n. 61 del 05/02/2019 ed approvato, con DGRG n. 138 del 17 03 2020, in ottemperanza alle linee di indirizzo di cui al D.M dell'8/5/18, dalla Regione Campania predisposto sulla base dei seguenti criteri:

- effettivo fabbisogno di personale necessario a garantire l'erogazione dei LEA con adeguati standard di appropriatezza, efficacia ed efficienza, nell'ambito del sistema regionale, ridisegnato a seguito del processo di rimodulazione della rete ospedaliera ed approvato con i DD.CC.AA. n. 33/2016 e n. 8/2018, sulla base degli standard del personale ospedaliero stabiliti dall'art 3 del D.M. del 13.09.1988 e tenuto conto dei "livelli di complessità assistenziale" e dei posti letto previsti dal nuovo Piano ospedaliero;
- compatibilità economica e finanziaria nel rispetto del tetto di spesa del personale stabilito dalla Legge n. 191/2009 (-1,4% della spesa del personale del 2004), tenuto conto delle annessioni negli anni 2010 e 2011 dei reparti di Chirurgia Pediatrica e di Pediatria dell'AORN Cardarelli e di parte delle attività e del personale del P.O. SS. Annunziata dell'ASL Na 1 Centro e dell'equilibrio economico-finanziario.

Ancora, nel corso del 2021, si proseguirà nell'attività di integrazione ed interazione dei diversi applicativi informatici ed al completamento delle procedure amministrativo/contabili, al fine della piena funzionalità dei procedimenti e processi aziendali.

In un'ottica strettamente finanziaria, il mantenimento e l'asestato consolidamento degli equilibri di bilancio anche per l'anno 2021, consentirà la ulteriore riduzione dei costi, eliminando o riducendo al minimo le diseconomie gestionali, quali gli oneri finanziari e straordinari, ed il conseguimento di migliori condizioni contrattuali da parte dei fornitori aziendali ai quali è assicurato un flusso costante e tempestivo dei pagamenti.

Le scelte strategiche aziendali sono indirizzate, dunque, sia al perseguimento degli obiettivi previsti, mirando alla riduzione delle diseconomie gestionali, sia alla strutturazione sempre più forte del ruolo di hub pediatrico nell'ambito della rete di assistenza ospedaliera, prevista per l'Azienda dalla recente programmazione regionale.

**Il Commissario Straordinario
Dott.ssa Anna Maria Minicucci**