



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

PIANO STRATEGICO PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' TRIENNIO 2024-2026

Premesse storiche

Casa per Anziani "Umberto I"

In data 7 luglio 1887, con regio decreto dell'allora sovrano Umberto I di Savoia, si approvò l'istituzione della Casa di Ricovero, che fu ufficialmente inaugurata il 5 agosto 1895. Quasi un secolo più tardi e dopo alterne vicende, nel 1975 si decise la radicale ristrutturazione del fabbricato di Piazza della Motta al fine di ricavare una moderna struttura per anziani non autosufficienti, concepita in forme di efficienza ed innovazione e operante nella zona più centrale di Pordenone, nel cuore stesso della Città. Casa Serena avviava le proprie attività nel 1962 per iniziativa dell'ONPI e veniva trasferita in proprietà al Comune di Pordenone nel 1980.

Casa Serena

Il 1° gennaio 2016 ha preso avvio da parte dell'ASP Umberto I la gestione di Casa Serena, la ex casa di riposo comunale, a seguito del completamento del processo di fusione delle due case di riposo cittadine, tramite l'istituto del trasferimento di ramo di azienda. L'unificazione delle due case di riposo, programmata e attuata dai due enti interessati (Comune di Pordenone e ASP Umberto I), ha inteso promuovere non solo la razionalizzazione e la co-gestione dei servizi delle due case di riposo, ma soprattutto riattivare la qualificazione e implementazione degli stessi.

Centro semiresidenziale di Porcia

Con il 1 gennaio 2020 l'ASP Umberto I, a seguito di convenzionamento con il Comune di Porcia, ne gestisce il Centro Diurno, con una capienza di 20 posti per anziani non autosufficienti.

Finalità generali dell'Azienda

La missione dell'ASP Umberto I è di garantire, nel rispetto dell'individualità, della riservatezza e della dignità della persona, la migliore qualità di vita possibile agli anziani che fruiscono dei suoi servizi e che vivono nel territorio di riferimento pordenonese, qualunque siano le loro condizioni di salute fisica e mentale. Inoltre, l'ASP Umberto I condivide e partecipa al progetto della rete dei servizi volto al mantenimento della persona anziana nel proprio ambiente di vita. In questo senso si propone come centro di servizi residenziali e semiresidenziali del territorio aperto al reciproco e mutuo scambio con altri servizi e in generale con i cittadini.

La salute della persona anziana viene considerata in senso globale e multidimensionale, ovvero tenendo conto di tutti gli aspetti fisici, mentali, sociali ed ambientali che entrano a definire il benessere soggettivo e oggettivo della persona, secondo una visione unitaria della persona.

Per tendere all'obiettivo di migliore qualità della vita possibile devono essere garantiti i massimi livelli di autonomia funzionale, mentale e sociale, condizione che permette alla persona diversi gradi di autodeterminazione e di soddisfacimento dei propri desideri e delle proprie volontà. È convinzione dell'ASP Umberto I che per ottenere un servizio di qualità è necessario che oltre alla competenza tecnica, le attività siano caratterizzate da un livello elevato di umanità.



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

Idee guida per il perseguimento delle Finalità Aziendali

L'ASP Umberto I, nel perseguire la sua mission, si ispira ai seguenti principi:

L'uguaglianza e l'imparzialità: l'ASP Umberto I eroga i propri servizi secondo regole uguali per tutti, senza discriminazione di età, sesso, lingua, religione, status sociale, opinioni politiche, forme di handicap. I servizi vengono comunque personalizzati, tenendo conto delle necessità della persona secondo criteri di imparzialità e obiettività.

La continuità: l'ASP Umberto I garantisce la continuità del servizio mediante la predisposizione di opportuni turni di lavoro, fornendo nelle 24 ore adeguati livelli di assistenza.

Il diritto di scelta: l'anziano e la sua famiglia hanno il diritto di manifestare le proprie scelte all'interno della struttura. Le stesse troveranno limiti solo nelle maggiori esigenze organizzative e funzionali che dovranno comunque essere comunicate.

La partecipazione e la trasparenza: l'ASP Umberto I garantisce la trasparenza della propria attività gestionale ed amministrativa garantendo il diritto alla corretta e tempestiva informazione e l'invito a formulare suggerimenti per il miglioramento dei servizi. In merito alla privacy, l'ASP Umberto I assicura la riservatezza dei dati sensibili.

L'efficacia e l'efficienza: l'ASP Umberto I si orienta al miglioramento continuo della qualità cercando di ottenere i massimi risultati di assistenza (efficacia) ottimizzando i servizi, le attività e le prestazioni fornite (efficienza).

Assetti Organizzativi

L'ASP Umberto I gestisce i seguenti servizi per perseguire le proprie finalità aziendali.

La struttura di Casa Serena (via Revedole) ha una capacità ricettiva massima di 271 posti letto autorizzati, di cui 243 sono dedicati all'accoglienza di anziani non autosufficienti, in base alla convenzione con l'Azienda Sanitaria, e 15 di anziani autosufficienti. Nel corso del 2018 si sono inoltre attivati 2 posti letto per persone non autosufficienti con disabilità, di cui in questo momento solo uno occupato.

La struttura della Casa per Anziani Umberto I (piazza della Motta) ha una capacità ricettiva di 110 anziani non autosufficienti, in base alla convenzione con l'Azienda Sanitaria, su un totale di 110 posti letto autorizzati. Può accogliere anche persone anziane in soggiorno temporaneo.

L'Azienda si pone l'obiettivo di attivare, all'interno delle suddette strutture, nuclei di accoglienza differenziati e dedicati a persone con lo stesso profilo di bisogno e con le stesse caratteristiche prevalenti, ovvero nuclei omogenei, al fine di evitare che persone con patologie dementigene e disturbi del comportamento possano vivere di fianco a persone lucide con bisogni di socialità, oppure persone con patologie sanitarie gravemente limitanti di fianco a persone con prospettiva di qualità di vita importanti.

La finalità dell'articolazione delle strutture per nuclei è principalmente la seguente:

- organizzare nuclei di accoglienza in cui lavorano squadre definite di operatori, con specializzazione in base alle persone accolte e con la possibilità di approfondire e stabilizzare le relazioni.
 - offrire alle persone gli spazi e i contesti di cui hanno bisogno (dal parco verde al centro città, dalla stanza singola agli spazi di socialità, dal piano terra al piano "alto")
 - modulare l'intervento di cura in funzione dei bisogni di vita, evitando interventi impropri, standardizzati o inadeguati;
-



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

Di seguito viene rappresentata l'articolazione delle strutture per nucleo.

Casa Serena si connota come una struttura protetta polifunzionale con i seguenti servizi erogati:

- n. 7 nuclei N3 (Castello, Corso, Cotonificio, Fiume, Campanile, Municipio, Ponte): 188 p.l. per non autosufficienti, destinati prevalentemente ad ingressi a tempo indeterminato, nel quale trovano collocazione anche persone anziane in soggiorno temporaneo (per un numero massimo di 56 p.l.);
- n. 1 nucleo N3 ad alta protezione Alzheimer (Parco): 23 p.l. per non autosufficienti;
- n. 1 nucleo N2 (Duomo): 32 p.l. per anziani parzialmente autosufficienti, a cui si aggiungono diversi posti letto destinati all'accoglimento di anziani autosufficienti (15) e 2 p.l. attivati sperimentalmente a favore di persone anziane con disabilità.
- n. 1 centro diurno per anziani non autosufficienti: 25 posti.
- n. 1 Servizio di Residenza Sanitaria Assistita per n. 30 posti letto in luogo del nucleo il Corso. Si tratta di un servizio autorizzato e accreditato dall'Amministrazione Regionale e convenzionato con la locale Azienda Sanitaria. Nel corso del 2024 il servizio, nel novembre dell'anno precedente, andrà a regime per la copertura di tutti i 30 posti letto.

La Casa per Anziani si connota come struttura protetta con i seguenti servizi erogati:

- n. 4 nuclei N3 di accoglienza a tempo indeterminato (Rosa, Arancione, Azzurro, Verde): 110 p.l. per non autosufficienti;
- n. 1 centro diurno per anziani autosufficienti: 10 posti.

In ultima analisi, pertanto, le due strutture aziendali hanno una capacità ricettiva di 354 p.l. per non autosufficienti (tutti convenzionati con l'Azienda Sanitaria, di cui n. 1 per una persona con disabilità), una quindicina di posti letto per autosufficienti e n. 30 posti letto per il servizio di RSA (convenzionata con l'Azienda Sanitaria).

Utenza di riferimento

La tipologia di ospiti è definita dalla normativa regionale sul funzionamento delle strutture residenziali per anziani non autosufficienti e si declina in funzione del grado di bisogno assistenziale.

I nostri servizi sono in grado di accogliere, anche grazie all'articolazione del servizio infermieristico sulle 24 ore, tutte le tipologie di utenza previste dalla normativa regionale. Gli ospiti, come sotto descritto, sono suddivisi per nuclei con omogeneità di profilo di bisogno, tecnicamente definito case mix.

Tuttavia nell'ultimo periodo, successivo all'evento pandemico, i segnali, che già si erano presentati nel corso del tempo, si sono maggiormente consolidati in trend, per cui oggi le graduatorie e le liste di attesa per l'ingresso in casa di riposo si popolano di domande di persone con profili di media/alta compromissione oppure di persone con problematiche dementigene, con conseguenti disturbi del comportamento. Le liste di attesa inoltre, rispetto al recente passato, sono molto lunghe, intorno alle duecento persone, per la nostra azienda. Appare evidente pertanto che i futuri investimenti gestionali andranno in tale direzione ovvero nell'organizzazione di reparti ad alta intensità di assistenza e di nuclei Alzheimer.

Poco utilizzate, a causa di scelte organizzative pregresse dell'Ambito socio assistenziale, risultano invece le funzioni respiro, a cui purtroppo le RSA riabilitative del territorio non riescono a fare fronte.

Generalmente si conferma una netta prevalenza di ospiti di genere femminile (75% circa) e prevalentemente residenti in città.

La maggior parte delle persone ospitate ha un'età superiore agli 85 anni e i centenari, seppur presenti e in aumento, rappresentano una percentuale molto bassa. Rimane inoltre sempre presente una percentuale di



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

persone con età inferiore ai 65 anni di età, prevalentemente inviate dai Servizi Sociali perché in stato di marginalità. Permane inoltre una presenza di persone molto giovani che sono accolte nelle nostre strutture a seguito di eventi traumatici, fortemente invalidate e con gravi traumi cerebrali.

Strategie operative nella gestione degli ospiti

Diversamente dal passato, quando le case di riposo erano ospizi nei quali le persone erano accolte secondo una logica di tipo custodienziale, l'orientamento attuale dell'ASP Umberto I è ispirato all'umanizzazione delle cure, ovvero alla centralità della persona anziana.

Ciò presuppone la presa in carico globale dell'anziano.

In tal senso è utile ricordare che l'anziano non è diviso in parte sanitaria, sociale, assistenziale o altro, ma si presenta come una persona completa, globale, unica nella sua complessità. Egli peraltro non pone problemi di competenze, di professionalità, di contratti, chiede solo di stare bene. Diventa allora fondamentale per l'organizzazione l'agire sinergico, ovvero l'agire legato ad un progetto unitario in grado di tenere conto, contemporaneamente, dei bisogni dei singoli anziani e delle condizioni organizzative, logistiche ed operative necessarie affinché detti bisogni trovino la migliore risposta possibile.

Gli strumenti organizzativi utili allo scopo sono:

- l'adozione di una metodologia di lavoro per progetti: si tratta di una modalità operativa, che vede l'organizzazione impegnata nella individuazione di obiettivi di salute e benessere per i residenti e nella valutazione dei risultati di salute e benessere effettivamente raggiunti;
- l'adozione di strumenti di valutazione multidimensionale volti ad accertare i bisogni di ogni singolo residente, eventualmente integrati da altre informazioni ritenute necessarie, per accertare la loro condizione fisica, psicologica e relazionale;
- l'attivazione di un lavoro di equipe (Unità Operativa Interna) a livello di nucleo, composta dalle varie figure professionali (Coordinatore di nucleo, medico, infermiere, operatore di assistenza, psicologo, animatore, ecc.) che definisce un Progetto di Assistenza Individuale (PAI) che dovrà essere realizzato dagli specifici servizi richiamati dal progetto;
- l'individuazione di figure di riferimento e di responsabilità per ogni nucleo della struttura, con compiti di governo, promozione e coordinamento degli interventi a favore delle persone anziane ospitate e di interlocuzione per le esigenze dei residenti e dei loro familiari (Referente assistenziale di nucleo e Coordinatore di nucleo).

Strategie operative nella gestione del personale

A partire dal 2016, con la fusione delle due case di riposo cittadine, si è adottata una nuova strategia gestionale dei servizi e per migliorare il governo delle strutture, in particolare modo trasferendo funzioni, un tempo appaltate, a operatori dipendenti: infermieri, fisioterapisti, animatori, coordinatori, caposala, operatori sociosanitari, manutentori, istruttori direttivi, geometra. L'ASP Umberto I in tal senso ha inteso implementare il proprio protagonismo nella gestione diretta degli interventi assistenziali e sanitari.

Nel panorama regionale l'ASP Umberto I è l'azienda che ha internalizzato il maggior numero di funzioni e compiti strategici, rispetto ad un contesto generale di strutture residenziali che spesso hanno appaltato il 90% dei servizi. L'internalizzazione risponde ad un disegno complessivo di governance aziendale, che prevede che le funzioni principali e strategiche siano interne e che intende affiancare a nuclei appaltati nuclei a gestione diretta, in una logica di dialettica competitiva e migliorativa per entrambi i contesti.

Aspetto da non trascurare è il fatto che le nuove assunzioni hanno abbassato l'età media del personale dipendente, introducendo pertanto nelle nostre case entusiasmo, energie e una mentalità aperta e vivace tipica delle nuove generazioni.



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

In generale nella gestione del personale l'Azienda mira alla valorizzazione da una parte delle competenze del singolo operatore e dall'altra della sua autonomia, al fine di creare le condizioni migliori affinché possa, nell'affrontare le problematiche quotidiane nel suo lavoro di cura, mettere in campo anche risorse personali, quali la creatività e la sensibilità. Particolare attenzione pertanto verrà riservata sia alla formazione tecnica quanto ai momenti di ascolto e di integrazione.

In particolare modo tutto il personale è chiamato a partecipare alle progettazioni sia aziendali che sul singolo ospite in un processo continuo di integrazione delle diverse culture assistenziali.

Infine va ricordato che il processo di internalizzazione, per quanto possa spingersi avanti, trova un limite fisiologico nel fatto che i costi delle malattie e delle maternità del personale sono a carico dell'Azienda, a differenza di quanto avviene nel settore privato.

Tuttavia va anche ricordato che una quota equilibrata di esternalizzazione permette all'Azienda di acquisire competenze e know how da soggetti esterni, vicini ai bisogni della popolazione, come ad esempio le cooperative sociali, in una logica di sussidiarietà.

Strategie operative nella differenziazione dei servizi

Storicamente l'Azienda ha approntato differenti servizi assistenziali all'interno delle sue case di riposo, in funzione delle esigenze della fascia di popolazione anziana di riferimento. Ciò ha comportato una maggiore attrattività dell'Azienda, rispetto ad altre, anche di recente introduzione nel mercato. Tale politica di differenziazione dei servizi andrà nel tempo ulteriormente rafforzata. La costruzione della nuova casa di riposo di Villanova si inserisce in tale prospettiva, con la previsione di due nuovi nuclei Alzheimer.

Altre iniziative sono state prese nell'ultimo periodo, come una maggiore attenzione alle persone con sofferenza psichiatrica, l'ingresso di un ospite con disabilità e il progetto rivolto alle persone a domicilio che assistono congiunti con problemi di demenza.

Infine l'attivazione di una RSA riabilitativa a gestione diretta all'interno di Casa Serena vuole articolare ulteriormente la gamma dei propri servizi.

Sicuramente andrà ripensato il servizio semiresidenziale di Casa Serena, chiuso durante il covid e ancora non riattivato a causa dei lavori in corso nella struttura. Tale servizio in futuro dovrà collocarsi come servizio specialistico, dedicato alle demenze.

In ultima analisi anche il tema dell'"abitare possibile" e delle politiche assistenziali a favore di persone parzialmente autosufficienti andrà affrontato, anche grazie all'interlocuzione con il Comune di Pordenone sul Centro Anziani di Torre e alla donazione di una abitazione in via Meschio a Pordenone.

Strategie operative nella definizione delle Tariffe

In qualità di Ente pubblico, con forti legami con le Amministrazioni Comunali di riferimento, da sempre l'Azienda ha mantenuto una politica tariffaria equilibrata. Infatti nel contesto regionale, ma anche nazionale, il listino tariffario aziendale si colloca in un livello medio, nonostante abbia sempre mantenuto minutaggi assistenziali oltre gli standard, non solo rispetto a quelli previsti dalla normativa, ma anche rispetto a quelli mediamente presenti e diffusi. Ciò ha permesso all'Azienda di mantenere nel mercato una posizione avanzata, con la copertura totale dei posti letto.

Tuttavia le recenti dinamiche inflazionistiche e il rinnovo contrattuale richiederanno in futuro di aggiornare la politica tariffaria. Si auspica nel frattempo che l'imminente riforma del sistema regionale di finanziamento delle case di riposo possa entrare in vigore e produrre gli effetti sperati. Il nuovo sistema favorirà realtà, come la nostra Azienda, che accolgono persone anziane con profili di bisogno più gravi,



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

riconoscendo finanziariamente tale impegno. Inoltre il nuovo sistema dovrà definire a livello regionale una retta di riferimento, su cui assestarsi, pena la perdita dell'accreditamento.

Strategie operative per il contenimento dei costi

Fin dal 2016 con la fusione delle due case di riposo cittadine, l'ottimizzazione dei costi ha caratterizzato una parte della gestione dell'Azienda. In particolare modo si è inteso "di due fare uno", centralizzando in un'unica piattaforma o in un unico processo i due servizi amministrativi, le due cucine, le due lavanderie, i due appalti di assistenza, etc.

Oggi le dinamiche inflazionistiche richiedono non solo di implementare l'impegno in questa direzione, ma anche di introdurre elementi meno grezzi per iniziative di cost management e benchmarking. E' presumibile infatti che all'interno dei servizi generali e alberghieri vi siano sensibili margini di miglioramento in termini di utilizzo delle risorse.

In tal senso va l'iniziativa di costituzione di un ufficio di controllo di gestione, per supportare sia la Direzione Generale che il Consiglio di Amministrazione nella programmazione degli interventi e nella sua eventuale revisione, grazie ad un flusso significativo e aggiornato di informazioni.

Programmazione delle attività e degli obiettivi per l'anno 2024

Si espongono di seguito le linee strategico programmatiche dell'azione amministrativa/gestionale per triennio 2024- 2026 dando, altresì, atto che le specifiche dei singoli obiettivi completi delle motivazioni, della tempistica e degli indicatori di efficacia sono rappresentati in apposite schede progetto allegate.

Convenzionamento con le ASP di Azzano X e Pasiano (scheda progetto n. 1)

L'ASP Umberto I, per fronteggiare la complessità degli elementi esterni e ambientali in una fase storica di alta turbolenza, ritiene necessario e opportuno adeguare la complessità e flessibilità della propria organizzazione, in particolare modo attraverso la promozione di interlocuzioni strutturate fra più enti che operano nello stesso ambito, al fine di implementare le proprie capacità di fronteggiare le sfide future.

In questa prospettiva pertanto dal 1 febbraio 2023 l'ASP Umberto ha ritenuto di attivare una fase sperimentale per approfondire eventuali forme di collaborazione e sinergie, durevoli nel tempo, che possano accrescere la qualità e la sostenibilità economica dei servizi erogati alle persone anziane non autosufficienti da parte dalle ASP coinvolte.

Dopo una fase sperimentale si ritiene opportuno e utili consolidare le sinergie attivate, rinnovando gli atti convenzionali e implementando le attività fra le diverse ASP.

Processo di accreditamento (scheda progetto n. 2)

Entro il 30/06/2023 è stata inoltrata all'Amministrazione Regionale un'istanza per ottenere l'accreditamento provvisorio dei nostri servizi residenziali (Casa Serena e Casa Anziani) e semiresidenziali (Porcia e Casa Serena).

L'istanza è stata corredata da una serie di documentazioni comprovanti la soddisfazione dei requisiti di accreditamento, così come previsto dal regolamento regionale in argomento, che hanno portato al rilascio dell'accreditamento provvisorio a fine 2023.



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

Nel corso del 2024 l'Amministrazione Regionale provvederà a verificare la soddisfazione dei requisiti richiesti tramite appositi sopralluoghi in struttura e a richiedere le eventuali prescrizioni. Alla fine del percorso dovrà rilasciare l'accreditamento definitivo.

Sarà necessario pertanto provvedere alla soddisfazione di tutti i requisiti previsti, anche mediante una serie di azioni formative e informative sul personale aziendale.

Consolidamento del controllo di gestione (scheda progetto n. 3)

Il consolidamento della contabilità economico patrimoniale ha portato l'Azienda ad avviare nel corso del 2023 un primo impianto di controllo di gestione al fine di supportare l'attività direzionale e del Consiglio di Amministrazione con flussi informativi significativi per la programmazione strategica delle linee aziendali. Dopo la fase sperimentale che ha riguardato gli ultimi 4 mesi dell'anno precedente, nel corso del 2024 il Controllo di gestione dovrà offrire una rappresentazione economico finanziaria e gestionale dei principali servizi/centri di attività nel corso dei 12 mesi, con step intermedi di rendicontazione ai principali organi politico amministrativi dell'Azienda.

Efficientamento energetico Casa Serena (scheda progetto n. 4)

L'efficientamento energetico di Casa Serena è collegato ad un finanziamento del PORFESR e ad un finanziamento del Comune di Pordenone. Nel corso del 2023 sono state portate a termine numerose opere, con particolare riguardo alla parte impiantistica. Nel corso del 2024 dovrà essere invece completata la parte dell'isolamento termico dell'edificio di Casa Serena.

Inoltre nel corso del 2024 sarà completato un impianto fotovoltaico che dovrà soddisfare quasi la metà del fabbisogno energetico della struttura di Casa Serena, grazie ad un contributo regionale finalizzato e a risorse proprie.

Consolidamento della RSA (schede progetto n. 5.1 - 5.2 - 5.3)

Nel novembre 2023 è stato avviato il servizio di RSA aziendale per n. 30 posti. Nel corso del 2024 il servizio verrà consolidato, entrando a regime con la copertura di tutti i posti letto e il completamento delle diverse equipe di cura. Verranno inoltre avviate specifiche attività formative sul personale e di digitalizzazione dei processi.

Nuovo Centro di Servizi di Villanova (scheda progetto n. 6)

Nel corso del 2024 si provvederà a concludere l'iter progettuale per la nuova casa di riposo di Villanova con la fase esecutiva. Successivamente verrà avviata la gara per l'appalto dei lavori e il completamento dei lavori pedepedeutici all'opera.
