



A.O. SANTOBONO - PAUSILIPON

Azienda Ospedaliera di rilievo nazionale

Via Teresa Ravaschieri, 8 - 80122 Napoli C.F./p. IVA 06854100630

Relazione del Direttore Generale al bilancio economico preventivo 2025

1. Politica gestionale aziendale per l'anno 2025

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, con particolare riferimento alle patologie che richiedono elevata specializzazione e forte investimento tecnologico.

La missione strategica dell'Azienda è soddisfare i bisogni assistenziali di tutti i cittadini in età pediatrica, garantendo prestazioni di prevenzione cura e riabilitazione efficaci, efficienti e tempestive, erogate nel rispetto della persona ed in condizioni di assoluta sicurezza.

In considerazione della peculiarità delle proprie attività, l'Azienda opera per la tutela della salute dei bambini della Regione Campania e di qualsiasi altro minore che ne abbia titolo e diritto.

Sono elementi specifici della missione aziendale:

- assicurare la risposta adeguata alle emergenze pediatriche complesse per l'intero bacino regionale di riferimento;
- offrire cure specialistiche in ambito pediatrico, promuovendo ed aggiornando le competenze e garantendo l'evoluzione dei servizi in coerenza con l'evoluzione scientifica e tecnologica.

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.

II. Contesto e criticità

L'AORN e la Programmazione regionale

Il Piano Regionale di programmazione della rete ospedaliera ai sensi del D.M. 70/2015 – D.C.A. n.103 del 28/12/2018, assegna a questa AORN il ruolo di

HUB regionale per le emergenze pediatriche complesse, nell'ambito del quale individua le seguenti attività Terapia Intensiva Pediatrica:

- Neurochirurgia pediatrica
- Ortopneumatologia complessa
- Emergenze nefrologiche, dialisi pediatrica e neonatale
- Chirurgia neonatale e malformativa complessa
- Emergenze cardio-pneumologiche complesse
- Emergenze oculistiche ed orl complesse
- Emergenze neurologiche complesse
- Emergenze ematologiche ed oncologiche
- Emergenze neuropsichiatriche infantili
- Inalazione di corpi estranei con rischio immediato per le funzioni vitali
- Ingestione di corpi estranei con rischio immediato per le funzioni vitali (anche come parte della rete emergenze gastroenteriche)
- Spoke dell'Hub regionale della A.O Cardarelli per le grandi ustioni ed i gravi avvelenamenti
- Spoke per le emergenze infettivologiche complesse e neuro-infettivologiche dell'Hub Regionale dell'Azienda Ospedaliera dei Colli

Il succitato decreto 103/2018 identifica inoltre la A.O.R.N. quale:

- Sede di TIN di Alta Specialità con posti letto dedicati ad alta specialità con bacino di utenza regionale ed extraregionale per l'assistenza al neonato chirurgico e patologie neonatali ultra-specialistiche presso le strutture Neurochirurgiche, Oculistiche e Nefro-Urologiche (fuori dal computo totale dei posti letto TIN con punti nascita) e annesso STEN per il territorio di Napoli e Provincia;
- Centro Regionale per le Emergenze Neuropsichiatriche Infantili;
- Centro Regionale di riferimento per la Oncologia Pediatrica;
- Presidio di Riferimento nell'ambito della rete regionale delle malattie rare;
- Nodo della rete regionale dell'alta specialità riabilitativa quale Hub pediatrico con individuazione di posti letto dedicati di Riabilitazione intensiva e Neuroriabilitazione;
- Centro regionale di Riabilitazione Nutrizionale e Disturbi del Comportamento Alimentare.

La Programmazione Sanitaria regionale con differenti e successivi provvedimenti ha affidato, inoltre, all'AORN le seguenti ulteriori funzioni:

- Centro di Riferimento Regionale per Fenilchetonuria;

- Nodo regionale della Rete di Genetica medica;
- Centro di Riferimento Regionale di Terapia del Dolore, Hospice e Cure Palliative Pediatriche;
- Centro Regionale pediatrico di Nutrizione Clinica, NAD e Dietetica;
- Unico Centro Regionale impianti cocleari;
- Unico Centro Regionale Retinopatia del pretermine;
- Centro della Rete Regionale OTI (Ossigeno terapia iperbarica);
- Centro di riferimento nazionale nel settore Rare Renal Disease ai fini della partecipazione alle reti di riferimento europee - European reference network (ERN) – (Direttiva 2011/24/UE - D.lgs 4 marzo 2014, n. 38);
- Centro regionale di cure intensive e sub intensive per l’assistenza ai bambini affetti da infezione da Sars-CoV-2;
- Registro tumori infantili della Regione Campania;
- Centro per la prescrizione e somministrazione delle terapie geniche CAR-T;
- abilitazione al Registro di monitoraggio AIFA Kymriah per il trattamento di pazienti pediatrici con leucemia linfoblastica acuta (LLA) a cellule B refrattaria, in recidiva post-trapianto o in seconda o ulteriore recidiva;
- Centro Regionale Terapia genica SMA;
- Centro trapianti di rene pediatrico.

Al fine di realizzare quanto dettato dalla Programmazione Regionale, relativamente a ruolo e funzioni attribuite all’AORN Santobono Pausilipon ed in dettaglio alla tipologia e dimensionamento dell’offerta assistenziale ad essa assegnata, questa Direzione, con successivi atti (Delibera N. 158 DEL 08.03.2021 - Delibera N. 227 DEL 04.04.2022) ha apportato variazioni ed integrazioni all’Atto Aziendale vigente di cui alla deliberazione n. 454 del 07.10.2016.

Tale riassetto, in considerazione del rilevante ruolo assegnato dalla programmazione regionale nell’ambito della rete dell’emergenza e dell’alta specialità pediatrica, ha previsto:

- la creazione di un Dipartimento funzione DEA e CTS con il coinvolgimento trasversale di tutti i dipartimenti di linee;
- l’attivazione, lo sviluppo ed il potenziamento di Unità Operative ultraspecialistiche (Gastroenterologia ed Epatologia, Neuro Oncologia, Ortopedia Funzionale, Genetica Medica, Malattie Metaboliche, ...);
- l’istituzione di dipartimenti medici e chirurgici specialistici;

- la centralizzazione in un unico dipartimento e Presidio delle UU.OO. di Pediatria, consentendo anche durante la pandemia una gestione efficiente e flessibile dei ricoveri;
- l'attivazione di un'area di staff a supporto della direzione strategica per lo sviluppo dei processi di innovazione organizzativa e tecnologica e delle attività di ricerca.

Nei limiti dettati dagli spazi assistenziali disponibili, ulteriormente ridotti a causa delle necessità dell'adeguamento dei percorsi correlato alla pandemia Covid19, questa Amministrazione ha garantito tale riassetto grazie a:

- un'attenta politica di reclutamento di risorse professionali;
- la realizzazione di lavori di ristrutturazione che hanno interessato entrambi i Presidi ed hanno consentito il recupero di efficienza degli spazi disponibili;
- la realizzazione di interventi di ammodernamento ed innovazione del parco tecnologico;
- la progettazione di nuovi modelli e metodologie con lo scopo di ottimizzare le performance aziendali e potenziare le attività di programmazione, pianificazione e controllo.

Il 14/02/2023 la Giunta Regionale della Regione Campania con delibera n. 62 *“Riorganizzazione dell'AORN Santobono-Pausilipon per la realizzazione del presidio ospedaliero pediatrico “Nuovo Santobono”*:

- preso atto della necessità e urgenza della realizzazione a Napoli del nuovo Polo Ospedaliero pediatrico e di opere di urbanizzazione primaria e secondaria, in considerazione delle attuali e significative carenze, in termini di spazi e di assetto logistico, dell'Azienda Ospedaliera “Santobono-Pausilipon”, alla quale riconosce carattere strategico e prioritario nell'ambito della programmazione sanitaria regionale;
- dato atto che con D.P.G.R. n. 115 del 30 agosto 2022 è stato approvato lo schema di Accordo di Programma per la realizzazione del Nuovo Polo Pediatrico “Nuovo Santobono”, redatto ai sensi dell'art. 34 del D.Lgs. 267/2000, dell'art. 12 della L.R. n. 16/2004 e dell'art. 5 del Regolamento regionale n. 5/2011 dell'Accordo di Programma per la realizzazione del Nuovo Polo Ospedaliero Pediatrico “Nuovo Santobono” promosso con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 123/2021.

stabilisce, a parziale modifica e aggiornamento del DCA 103/2018, di:

- centralizzare presso l'AORN Santobono Pausilipon, DEA pediatrico regionale, di discipline e servizi di alta complessità, (prevedendo, tra

l'altro, l'attivazione di nuove discipline ed un sostanziale incremento della dotazione complessiva di posti letto n.511);

- configurare il Presidio Ospedaliero Nuovo Santobono di Napoli dell'A.O.R.N. quale centro regionale pediatrico per le emergenze complesse, l'elezione medico-chirurgica specialistica ed ultra-specialistica, la ricerca clinica e traslazionale;
- programmare che tale trasformazione avrà attuazione progressiva e si completerà con la piena attivazione del presidio "Nuovo Santobono".

In conformità a quanto sopra disposto, l'AORN, con atto deliberativo n. 495 del 04.07.2023 ha adottato il nuovo Atto Aziendale dell'A.O.R.N. Santobono Pausilipon.

Tale Atto, confermando quanto già introdotto con i precedenti atti deliberativi di variazioni ed integrazioni del precedente Atto Aziendale, ha previsto, in applicazione della DGRC n.62/2023, una rideterminazione della dotazione di posti letto e delle correlate UU.OO., articolando l'assetto Aziendale in:

- **n. 3 aree di Staff**
 - Area Sanitaria
 - Area Amministrativa
 - Area Ricerca Innovazione e Sviluppo
- **n. 8 Dipartimenti Strutturali**
 - Dipartimento di Area Critica
 - Dipartimento di Pediatria Generale e D'urgenza
 - Dipartimento delle Specialità Pediatriche
 - Dipartimento di Chirurgia Pediatrica
 - Dipartimento delle Specialità Chirurgiche
 - Dipartimento di Neuroscienze e Riabilitazione
 - Dipartimento di Oncologia, Ematologia e Terapie Cellulari
 - Dipartimento dei Servizi Sanitari
- **n. 2 Dipartimenti Funzionali**
 - Emergenza Accettazione e CTS Pediatrico
 - Malattie croniche e rare della telemedicina e dell'assistenza domiciliare

La rimodulazione dell'assetto organizzativo avviata dall'Azienda, con attribuzione a questa AORN di nuove linee di attività, potenziamento di alcune già esistenti e differente distribuzione di posti letto per disciplina, nel rispetto dei principi criteri sopra indicati e del perseguimento dell'equilibrio di bilancio, ha consentito il miglioramento della qualità assistenziale consolidando 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.

Quanto sopra rappresentato restituisce un quadro significativo del ruolo sostenuto dall'AORN nel panorama scientifico nazionale ed internazionale nei settori dell'assistenza e 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.

L'AORN e la Rete Pediatrica regionale

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 dell'offerta, obiettivo centrale del quadro di programmazione, costituirà anche per il prossimo esercizio una priorità per liberare risorse sviluppo dell'efficacia e dell'efficienza clinico-gestionale.

Le 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 inappropriatezza ed 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:

- La mancata attivazione di rete ospedaliera pediatrica regionale obbliga l'Azienda a garantire con proprie risorse, al di là della propria mission di unico polo regionale pediatrico per l'emergenza e centro per l'alta specialità pediatrica, le seguenti attività/servizi a bassa complessità assistenziale, che vicariano funzioni territoriali:
 - ✓ Unico Pronto Soccorso pediatrico della Provincia con oltre 90.000 accessi l'anno di cui oltre il 90% codici bianchi e verdi e solo il 7% di esito in ricovero;
 - ✓ Osservazione Breve Intensiva (attività non valorizzata dalla Regione);
 - ✓ Erogazione di prestazioni di tipo territoriale quali: trattamento dell'obesità, salute del bambino immigrato, codici bianchi, autismo ecc., per garantire alla popolazione pediatrica l'erogazione di LEA non altrimenti assicurati dal SSR;
 - ✓ Parziale rimborso farmaci oncologici (*off label*).
- Presenza di molteplici funzioni esclusive, assegnate dalla programmazione regionale per nulla o non adeguatamente remunerate, i cui costi complessivi non possono trovare copertura entro il limite fissato per il finanziamento per funzioni:
 - ✓ Banca regionale del sangue di cordone e criopreservazione;

- ✓ Servizio regionale di Trasporto di Emergenza Neonatale-STEN (il cui costo è solo parzialmente finanziato dalla Regione);
- ✓ Centro regionale per l'assistenza intensiva e semi intensiva al paziente in età pediatrica affetto da COVID-19;
- ✓ 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;

C. Fattori correlati a peculiarità strutturali e di offerta a dell'Azienda:

- Diseconomie gestionali correlate alla strutturazione multipresidiale dell'azienda con articolazione delle attività su più stabilimenti distanti tra loro;
- 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;
- Difficoltà a reclutare professionalità con mansioni ultra-specialistiche in ambito pediatrico, che obbligano l'Azienda all'utilizzo di strumenti alternativi quali convenzioni passive con altre Aziende e ricorso, nei limiti previsti dalla normativa vigente, a prestazioni aggiuntive.

D. Fattori relativi all'avvio dei lavori di adeguamento antisismico

- L'esercizio 2025 risulterà fortemente influenzato dalla prosecuzione dei lavori di adeguamento strutturale ed antisismico riguardanti un'area del Padiglione Ravaschieri che del Padiglione Santobono, comprendente l'intero blocco operatorio (ex art. 20 L. 67/88 III Fase – I stralcio scheda n. 40).
- Al fine di garantire la continuità delle attività assistenziali direttamente o funzionalmente interessate dai lavori, fino a conclusione degli stessi, dato atto che nessuna delle Aziende Sanitarie insistenti nell'area cittadina ha fornito, utilmente, la propria disponibilità alla richiesta di cessione di spazi assistenziali idonei ad ospitare le su citate attività assistenziali, l'AORN ha proceduto a:
 - ✓ Acquisire ed avviare i lavori di installazione di n. 3 sale operatorie prefabbricate corredate di tutti i locali, gli impianti e le attrezzature

necessarie, unitamente al riutilizzo dei complessi operatori del Padiglione Santobono e del PO Pausilipon, per l'erogazione di tutti gli interventi chirurgici in urgenza (H24) e di quelli in elezione a maggiore complessità e rischio anestesilogico;

- ✓ avviare un'indagine esplorativa finalizzata all'acquisizione di manifestazione di interesse pubblico rivolto a strutture ospedaliere private autorizzate, insistenti nell'area del comune di Napoli, per la cessione in uso -per un periodo di n. 24/36 mesi- di un edificio indipendente, ad uso esclusivo, rispondente ai requisiti di legge ed alle necessità logistiche minime;
- ✓ prendere atto che la Commissione interna, allo scopo costituita, verificate le offerte pervenute ed accertata la sussistenza dei requisiti autorizzativi di cui alla DGRC 7301/01 ss.mm.ii. nonché di tutte le caratteristiche richieste nell'avviso, ha ritenuto idonea la manifestazione di interesse presentata dalla Società Pineta Grande S.p.A., titolare dell'immobile denominato "Casa di Cura Villa Bianca" sito in Napoli, alla Via Bernardo Cavallino, n. 102;
- ✓ condurre una Richiesta di Offerta (R.D.O.) sul Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MePA) volto alla predisposizione di una perizia di stima asseverata per la determinazione del valore immobiliare e del conseguente canone di locazione dell'immobile ad uso esclusivo con esclusione della stima relativa alle attrezzature e agli arredi presenti;
- ✓ ottenere parere di congruità della suddetta perizia dall'Agenzia del Demanio di Roma, ai sensi per gli effetti di quanto stabilito dall'art. 3, comma 4 del D.L. n. 95 del 6 luglio 2012 e ss.mm.ii.;
- ✓ concordare con la casa di cura individuata una stima del canone di locazione delle attrezzature e agli arredi presenti e disponibili da integrare al Canone immobiliare.
- Tale **processo di delocalizzazione** comporterà per tutta la durata dei lavori, una complessa rimodulazione dei percorsi assistenziali con **significativo impegno di costi e risorse professionali**

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 è stata sempre impegnata ad assicurare i livelli

di assistenza ed a garantire l'accessibilità del cittadino alla struttura e, nel contempo, a perseguire:

- appropriatezza dei percorsi assistenziali
- efficienza organizzativa
- economicità di erogazione delle prestazioni
- equilibrio economico finanziario

L'Azienda, inoltre, al fine di garantire alla popolazione pediatrica campana e delle altre Regioni del Centro Sud un profilo di offerta assistenziale multispecialistico di eccellenza, ha strategicamente indirizzato per obiettivi le attività amministrative e sanitarie, favorendone una loro forte integrazione introducendo strumenti gestionali innovativi finalizzati a:

- L'acquisizione di risorse finanziarie integrative della quota del FSR;
- La pianificazione del fabbisogno di personale mediante approfondita analisi per linea di attività, del fabbisogno di personale necessario a garantire l'erogazione dei LEA nel rispetto di adeguati standard di appropriatezza, efficacia ed efficienza e tenuto conto dei "livelli di complessità assistenziale", e dei vincoli nazionali e regionali (incluse le regole di programmazione regionale e di riordino della rete ospedaliera di cui al DCA n. 103/2019) e del limite di spesa stabilito dalla Legge n.191/2009 (-1,4% della spesa del personale del 2004) integrato dalla DGR n.546 del 25/10/2022.
- La riorganizzazione del proprio assetto organizzativo, provvedendo a realizzare:
 - ✓ accorpamenti funzionali di UU.OO. omologhe per disciplina e/o livello di complessità assistenziale, confermato il trend di decongestionamento della quota inappropriata di attività di degenza ordinaria, permettendo una maggiore selezione della casistica con conseguente trasferimento delle stesse verso setting assistenziali di minore impegno economico;
 - ✓ gestione dipartimentale ed interdipartimentale, di risorse mediche ed infermieristiche;
 - ✓ consolidamento del ruolo di polo pediatrico di riferimento del Meridione, registrando nell'ultimo biennio un incremento della percentuale di ricoveri di pazienti pediatrici provenienti da fuori Regione, rispetto al periodo pre-COVID.
 - ✓ abbattimento delle liste di attesa

- ✓ incremento dell'offerta di prestazione di assistenza specialistica ambulatoriale in applicazione alla DGRC n. 210/2022

Tali azioni hanno consentito:

- di 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;
- di attrarre casistica a maggiore complessità con un incremento, registrato nel 2022, del Peso medio DRG sia medico (+6,4%) che chirurgico (+9,3%) dei pazienti dimessi da regime di ricovero ordinario rispetto al 2019, anno pre-Covid;
- di ridurre l'erogazione di prestazioni nell'ambito di percorsi inappropriati, orientando le risorse verso lo sviluppo dell'alta specializzazione diagnostico-terapeutica e riabilitativa, il miglioramento della qualità assistenziale e contribuendo a ricondurre al più appropriato setting assistenziale e il minor disagio possibile i pazienti inappropriatamente afferiti in Ospedale.

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.

IV. Risultati economico finanziari raggiunti

I principali macrodati di attività assistenziali e i relativi ricavi registrati nel 2023, posti a confronto con quelli relativi agli esercizi 2022, 2021, 2020 e 2019 (anno pre - COVID), evidenziano **risultati di rilievo**, così sintetizzabili:

Sintesi attività assistenziali: 2019-2023

	Totale anno 2019 *	Totale anno 2020	Totale anno 2021	Totale anno 2022	Totale anno 2023
Numero casi ordinari	14.025	10.430	11.367	12.150	12.804
Numero casi DH-DS	13.712	8.868	10.497	11.168	10.228
Totale casi ordinari e diurni	27.737	19.298	21.864	23.318	23.032
variazione assoluta		-8.439	2.566	1.454	-286
variazione %		-30,4%	13,3%	6,7%	-1,2%
Ricavi da casi ordinari	€ 38.194.925	€ 32.904.478	€ 35.393.629	€ 36.975.583	€ 39.712.217
Ricavi da casi diurni	€ 11.340.738	€ 7.145.749	€ 9.336.242	€ 9.442.533	€ 9.254.219
Totale ricavi casi ordinari e diurni	€ 49.535.663	€ 40.050.227	€ 44.729.872	€ 46.418.116	€ 48.966.436
variazione assoluta		-€ 9.485.437	€ 4.679.645	€ 1.688.244	€ 2.548.321
variazione %		-19,1%	11,7%	3,8%	5,5%
Numero accessi PS	98.399	52.917	67.461	88.772	91.405
variazione assoluta		-45.482	14.544	21.311	2.633
variazione %		-46,2%	27,5%	31,6%	3,0%
Numero prestazioni ambulatoriali	126.673	82.812	108.186	134.936	169.968
variazione assoluta		-43.861	25.374	26.750	35.032
variazione %		-34,6%	30,6%	24,7%	26,0%
Valore prestazioni ambulatoriali	€ 2.468.306	€ 1.619.801	€ 2.117.062	€ 2.571.468	€ 2.996.428
variazione assoluta		-€ 848.505	€ 497.261	€ 454.406	€ 424.959
variazione %		-34,4%	30,7%	21,5%	16,5%
TOTALE FATTURATO	€ 52.003.969	€ 41.670.028	€ 46.846.934	€ 48.989.584	€ 51.962.864
variazione assoluta		-€ 10.333.942	€ 5.176.906	€ 2.142.650	€ 2.973.280
variazione %		-19,9%	12,4%	4,6%	6,1%

Si rileva un incremento del fatturato complessivo da attività sanitarie rispetto al precedente triennio con pieno recupero della produzione a valori pre-COVID:

- + € 5,2 milioni (+12,4 %) nel 2021 rispetto al 2020;
- + € 2,1 milioni (+4,6 %) nel 2022 rispetto al 2021;
- + € 2,9 milioni (+5,1%) nel 2023 rispetto al 2022.

Di seguito sono riportate le variazioni dei principali parametri considerati relativi al 2023 verso lo stesso periodo 2022. Sono, inoltre, presenti confronti dei parametri sopra menzionati del 2023 verso il 2019, anno Pre-COVID.

- **Valore medio del DRG dei pazienti dimessi**

- 2023 vs. 2022: si registra un incremento pari al +3,3% per i casi medici, mentre il valore per i casi chirurgici è sostanzialmente in linea (+1,2%);

- 2023 vs. 2019: si evidenzia un incremento del +12,9% per i casi medici e del +9,2% per i casi chirurgici

- **Peso medio DRG dei pazienti dimessi da regime di ricovero ordinario:**
 - 2023 vs. 2022: l'aumento è pari a +4,8% per i casi medici, mentre il peso per i casi chirurgici è sostanzialmente in linea (+1,2%);
 - 2023 vs. 2019: l'incremento registrato è pari a +11,4% per i casi medici e a +10,6% per i casi chirurgici

- **numero di ricoveri ordinari chirurgici**
 - 2023 vs. 2022: si registra un incremento pari al +2,9%;
 - 2023 vs. 2019: il n° di ricoveri ordinari chirurgici passa da 4.197 nel 2019 a 4.405 nel 2023 registrando un incremento pari al +5 %
 - ricavi relativi ai ricoveri ordinari dei casi chirurgici
 - 2023 vs. 2022: si registra un incremento pari al +4,1%;
 - 2023 vs. 2019: si evidenzia un incremento di 2,3 mln di euro pari al +14,7%

- **interventi di elezione ordinari**
 - 2023 vs. 2022: l'andamento dell'attività considerata è sostanzialmente in linea tra i due periodi
 - 2023 vs. 2019: si evidenzia un incremento pari al +12,9 %

- **ricoveri con DRG ad alta complessità**
 - 2023 vs. 2022: si registra un lieve incremento pari al +2%;
 - 2023 vs. 2019: tali ricoveri passano da 809 nel 2019 a 858 nel 2023 registrando un incremento pari al +6,1%

- **Pazienti provenienti da Fuori Regione e dimessi da regime di ricovero ordinario**
 - 2023 vs. 2022: si registra un incremento pari al +13,2%;
 - 2023 vs. 2019: tali ricoveri registrano un significativo incremento pari al +29,7%

Si evidenzia, inoltre, quanto di seguito registrato nel 2022-23, relativamente alle attività out- patient:

- **Pronto Soccorso**

Successivamente alla significativa contrazione degli accessi di Pronto soccorso avvenuta nel 2020 (da 98.399 accessi nel 2019 a 52.917 nel 2020), si è registrato un graduale recupero dell'attività. Confrontando i dati 2023 con il 2019 si evidenzia un ulteriore avvicinamento ai livelli pre-COVID.

- **Attività ambulatoriale**

Si registra un incremento del numero di prestazioni ambulatoriali del 2023 vs. lo stesso periodo del 2022 (+25,9%), e del fatturato del +16,5% pari a + 425 mila €. Si evidenzia, inoltre, un significativo incremento del N° di prestazioni 2023 vs. il 2019 (anno pre-COVID) pari al +34,2% con un aumento di fatturato pari a +528 mila € (+21,4%).

Di seguito si riportano anche gli ulteriori dati aziendali di sintesi emersi nell'anno 2023 e confrontati con il precedente esercizio.

Indicatori sintetici aziendali	2023	2022	Var. %
Personale dipendente in servi-	1.366	1.317	3,7
Valore della Produzione	192.916.326	174.748.129	10,4
Contributo annuale regionale	118.633.992	115.657.605	2,6
Ricavi per prestazioni in mobi-	50.246.780	47.931.964	4,8
Ricavi per prestazioni in mobi-	2.554.651	2.574.821	-0,8
Costi della produzione	187.018.672	170.143.367	9,9
Crediti operativi al 31/12	108.916.125	94.476.695	15,3
Debiti operativi al 31/12	26.086.272	37.381.952	-30,2
Disponibilità liquide	46.195.175	61.973.640	-25,5

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 di bilancio	2019	2020	2021	2022	2023
Margine di struttura	24.215.986	24.381.710	23.933.061	64.727.975	61.849.526
Capitale circolante netto	57.835.164	59.588.157	62.150.154	126.301.890	136.643.451
Margine di Tesoreria	-439.727	2.187.991	18.347.921	24.591.687	20.108.903
Indice di autocopertura del capitale fisso	1,53	1,50	1,47	2,04	1,82
Indice di disponibilità	2,99	3,42	2,99	4,38	6,24
Indice di liquidità	2,73	3,14	2,80	4,19	5,95
Indice di Tesoreria	0,98	1,09	1,59	1,66	1,77

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

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

Anche il tendenziale per l'anno 2025 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.

Anno	Risultato di esercizio
2017	2.346.033
2018	311.156
2019	740.014
2020	464.389
2021	32.045
2022	2.099
2023	1.678

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.

Di seguito l'indice di tempestività dei pagamenti dal 2017 al 2023:

ITP						
<u>anno</u> 2017	<u>anno</u> 2018	<u>anno</u> 2019	<u>anno</u> 2020	<u>anno</u> 2021	<u>anno</u> 2022	<u>anno</u> 2023
5,9	-38,37	-18,42	- 34,86	- 43,62	- 43,72	-47,27

V. Programmazione di attività correlate allo sviluppo dell'Area Ricerca clinica e traslazionale.

Anche per il 2025 l'Azienda procederà ad incrementare le attività di supporto allo sviluppo della ricerca clinica e traslazionale mediante la realizzazione di un programma d'interventi, già avviato nel precedente esercizio e riguardante i seguenti settori:

- Azioni di sostegno organizzativo e gestionale alle funzioni di ricerca;
- Sviluppo degli Accordi Interaziendali per la ricerca stipulati con Atenei ed Istituti di ricerca;
- Conduzione Progetti di Ricerca di Rilevanza Nazionale ammessi a finanziamento per oltre 3,5 mln di euro;
- Attivazione del Programma per gli studi clinici di fase 1;
- Progettazione-attivazione di laboratori per la ricerca biomedica e di una biobanca dedicata;
- Arruolamento di ricercatori e personale a supporto della ricerca.

Tali interventi, tutti finalizzati all'incremento della produzione scientifica ed a garantire ai piccoli pazienti i più avanzati ed efficaci percorsi di diagnosi e cura, avvantaggeranno l'AORN nel percorso avviato, unitamente alla Regione Campania, con Ministero della Salute per il riconoscimento dell'Azienda in Istituto di Ricerca e Cura a Carattere Scientifico (I.R.C.C.S.) per la disciplina Pediatria.

La costituzione di un I.R.C.C.S. in campo pediatrico nel Sud Italia presenta potenzialità di sviluppo futuro e ricadute sia in termini di miglioramento dell'assistenza sanitaria sia di rafforzamento del sistema sanitario a vantaggio del paziente, permettendo la realizzazione di attività di ricerca finalizzate alla produzione di innovazione e miglioramento nei processi di salute, anche attraverso la definizione di nuovi strumenti per la prevenzione, la diagnosi e cura o il loro aggiornamento.

2. Prospettive e scelte strategiche

L'esercizio 2025, coerentemente con le indicazioni dettate dalla programmazione regionale e dalle azioni previste dal PNRR, 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);
- facilitazione dell'accesso alle prestazioni e riduzione dei tempi di attesa;
- potenziamento dell'offerta "outpatient"
- 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 la qualità, l'umanizzazione, l'accoglienza, il comfort, l'informazione e la partecipazione alle cure da parte dei pazienti e dei loro familiari – orientate alla centralità del paziente pediatrico e della sua famiglia quale elemento identitario e fondante la Mission dell'A.O.R.N. Santobono Pausilipon;
- innovazione del "sistema ospedale" mediante l'utilizzo dei diversi Finanziamenti previsti (POR FESR, PNRR, PNC anche finalizzati a scopo di ricerca e dello sblocco dei fondi per Nuovi interventi ex art. 20 L. 67/88);
- ampliamento dell'offerta assistenziale, attraverso l'utilizzo di altra struttura, resi necessari a causa di lavori di adeguamento antisismico previsti per il Presidio Santobono (ex art. 20 L. 67/88 III Fase – I stralcio scheda n. 40). Tale delocalizzazione di attività avrà un impatto rilevante sull'organizzazione dell'A.O.R.N. e comporterà una complessa rimodulazione dei percorsi assistenziali con significativo impegno di risorse econoprofessionali, mediche ed infermieristiche;
- supporto alla progettazione del Nuovo Polo Ospedaliero Pediatrico "Nuovo Santobono" promosso con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 123/2021;
- 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 digitalizzazione delle procedure sanitarie, amministrative e contabili anche al fine del potenziamento delle attività di pianificazione e controllo direzionale.

Nel perseguimento di detti obiettivi, l'Azienda intende, tra l'altro, realizzare i seguenti Interventi specifici:

- potenziamento delle attività del polo oncologico finalizzate alla esecuzione di terapie cellulari innovative ed alla conduzione di sperimentazioni cliniche di fase 1;
- avvio delle attività di degenza del nuovo reparto assegnato al Centro Ustioni
- avvio delle attività del centro trapianti rene
- Incremento dell'offerta di prestazioni di specialistica ambulatoriale in recepimento della DGRC 420/2024
- potenziamento di servizi che assicurano al piccolo assistito:
 - assistenza medico-infermieristica anche da remoto a domicilio del bambino affetto da patologia cronica complessa e/o in ventilazione assistita
 - Terapia del Dolore
 - Cure Palliative
- sviluppo di attività in televisita del paziente, tele-consulto e tele-refertazione finalizzate ad assicurare prestazioni ultraspecialistiche non urgenti evitando il sovraffollamento e l'uso inappropriato dell'ospedale;

L'Azienda, inoltre, 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;
- 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 clinica e gestionale.

Per quanto concerne la politica del personale, l'Azienda proseguirà nelle assunzioni di personale sulla base del Piano Triennale di Fabbisogno di cui all'art. 6 comma 1 del D.Lgs. n. 165/2001 come modificato dal D.Lgs. n. 75/2017, approvato per il triennio 2023-2025 in relazione all'attuale assetto organizzativo aziendale ed alle emergenti esigenze e tenuto conto delle criticità rilevate nell'applicazione della metodologia indicata nella DGRC n. 190/2023 all'AORN Santobono - Pausilipon, unico ospedale mono specialistico pediatrico della Regione Campania, avendo riguardo ai seguenti criteri:

- effettivo fabbisogno di personale necessario a garantire l'erogazione dei LEA con adeguati standard di appropriatezza, efficacia ed efficienza e tenuto conto dei "livelli di complessità assistenziale";
- rispetto dei vincoli nazionali e regionali (incluse le regole di programmazione regionale e di riordino della rete ospedaliera di cui al DCA n. 103/2019), del limite di spesa stabilito dalla Legge n.191/2009 (-1,4% della spesa del personale del 2004) integrato dalla DGR n.546 del 25/10/2022 e successiva DGRC 148 del 03/04/2024.

Ancora, nel corso del 2025, 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 2025, 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 all'ottimizzazione delle risorse e dei processi, sia alla strutturazione sempre più forte del ruolo di hub pediatrico nell'ambito della rete ospedaliera, storicamente attribuito a questa Azienda dalla programmazione regionale.

**Il Direttore Generale
Dott. Rodolfo Conenna**