FONDAZIONE PUBBLICHE ASSISTENZE

BILANCIO SOCIALE

Anno 2022

Fondazione Pubbliche Assistenze

Impresa sociale

Indice

Introduzione del presidente

1. Metodologia adottata
2. Identità
3. Struttura e Governo
4. Risorse umane
5. Obiettivi
6. Situazione economica e finanziaria

Introduzione del Presidente

Era l'agosto del 2012 quando l'Humanitas Scandicci e l'Humanitas Firenze decisero di fare, ancora una volta, la loro parte: "spogliarsi dei loro ambulatori sul territorio" per dare vita ad un nuovo soggetto no profit, la Fondazione delle Pubbliche Assistenze, capace di progettare e realizzare servizi sanitari e assistenziali di qualità integrati con il sistema sanitario pubblico, mantenendo intatta la mutualità tipica delle organizzazioni di volontariato e con lo scopo di garantire alla cittadinanza non solo singole prestazioni sanitarie, ma anche veri e propri percorsi di cura interdisciplinare.

Allora i dipendenti erano 60, gli elettromedicali 300 circa, i medici 80 e le prestazioni mensili erogate circa 5.000.

Da quell'estate ad oggi, molto è cambiato: l'attività sanitaria, erogata attraverso il marchio Rete PAS, viene svolta attualmente in 10 presidi dislocati su 6 comuni dell'area metropolitana fiorentina, grazie all'adesione, nel corso degli anni, oltre che delle due fondatrici, la Pubblica Assistenza Humanitas di Scandicci e la Pubblica Assistenza Humanitas di Firenze, anche della Pubblica Assistenza Humanitas Firenze Nord, della S.M.S. Croce Azzurra Pontassieve, dell'Associazione Volontariato Grevigiano, della Pubblica Assistenza Croce D'Oro Montespertoli e della Fratellanza Popolare di San Donnino. I dipendenti poi sono diventati oltre 160, gli elettromedicali circa 1200, i medici circa 220 e le prestazioni mensili erogate in tutte le discipline cliniche, diagnostiche (rx, rmn, tac, ecografia) e riabilitative, anche a domicilio, oltre **20.000**. Che si aggiungono ai servizi svolti nel settore delle Onoranze funebri.

Molto, ma non tutto è cambiato: Fondazione Pas, dieci anni dopo, continua ad erogare servizi secondo i principi della mutualità e della sussidiarietà, ponendo particolare attenzione alle esigenze delle fasce più fragili della popolazione – mediante l'applicazione di tariffe sociali – e ai bisogni inespressi della comunità, intercettati grazie ad un radicamento territoriale molto forte.

Inoltre, continuiamo a sostenere con sempre maggiore forza e sempre maggiori risorse le attività delle Pubbliche Assistenze aderenti, che oggi possono contare su 2.900 volontari e 150 automezzi per lo svolgimento di trasporto socio-sanitario, emergenza sanitaria e protezione civile, sorveglianza attiva degli anziani, sostegno scolastico per studenti in condizioni di fragilità sociale o personale, gestione di centri di socializzazione, supporto alla disabilità e gestione di strutture protette e assistenza domiciliare. Parliamo di circa 260.000 ore gratuite di volontariato l'anno in attività a favore della collettività e del bene comune.

Una vocazione e una *mission* che non solo abbiamo mantenuto costante nel tempo, ma che oggi abbiamo deciso di rendere ancora più marcata, netta e inconfondibile, **facendo diventare formalmente Fondazione PAS un'impresa sociale a tutti gli effetti di legge.**

La redazione di questo nostro primo Bilancio Sociale rappresenta uno dei tanti stimoli che questa nuova veste ci fornisce. Uno strumento di confronto e di crescita importante, che ci permette di andare oltre i meri numeri di un consueto Bilancio Economico e discutere su ciò che è stato fatto sul raggiungimento degli obiettivi prefissati e sulle linee strategiche che hanno guidato la Fondazione PAS negli ultimi anni.

Non solo. C'è un secondo e fondamentale obiettivo che questo Bilancio Sociale punta a raggiungere: comunicare ciò che è stato fatto. Comunicare per far comprendere l'importanza del nostro operato.

I risultati raggiunti e quelli futuri passano infatti dalla nostra capacità di essere e rimanere soggetto centrale nella comunità. Il Bilancio Sociale ha anche questa funzione: far "pesare le nostre opere". Far sì che si possa far comprendere l'importanza del nostro ruolo nell'erogazione di servizi fondamentali per il territorio ad integrazione e a supporto del sistema pubblico.

La presenza diffusa degli ambulatori Rete PAS genera infatti un significativo impatto sociale a favore della collettività. Ad esempio:

- I nostri ambulatori sono presenti in territori decentrati e poco attrattivi per i grandi gruppi della sanità privata a scopo di lucro, con l'obiettivo di favorire la facilità d'accesso alle prestazioni sanitarie, anche in

convenzione con il Sistema Sanitario, e garantire una riduzione significativa dei km percorsi per raggiungere l'offerta sanitaria;

- La presenza continuativa di medici specialisti in tutte le discipline, un forte investimento sulla facilità di accesso con la conseguente possibilità di effettuare prestazioni sanitarie anche nella stessa giornata, garantisce l'intercettazione di accessi impropri al Pronto Soccorso;
- Rete PAS assicura tariffe fortemente contenute anche sulla linea privata e garantisce soprattutto un'offerta di servizi integrata con le Associazioni di Volontariato dedicando particolari condizioni di favore alle fasce svantaggiate;
- Rete PAS promuove campagne per la prevenzione e educazione sanitaria che fanno leva sul sentimento di appartenenza dei soci delle nostre Pubbliche Assistenze e quindi favoriscono l'appropriatezza nell'uso delle risorse e l'accettazione dei livelli di servizio;
- Gli utili di Rete PAS non sono né possono essere distribuiti ma, per obbligo di legge, sono reinvestiti in nuovi servizi ambulatoriali e in sostegno ai progetti di utilità sociale di Fondazione e di altri Enti del Terzo Settore, ad esclusivo beneficio del territorio e dei residenti, con particolare riferimento alle categorie più fragili;

Sono elementi che innegabilmente costituiscono una risorsa per la collettività intera. Elementi che pesano sulla socialità e che rendono Fondazione PAS un soggetto centrale del territorio, che intende rivendicare un ruolo di interlocutore privilegiato con le istituzioni, soprattutto in vista del processo di riorganizzazione del sistema sanitario regionale previsto dal PNRR, consapevoli che per garantire un sempre più equo accesso ai servizi e dare risposte efficaci ai crescenti bisogni del territorio, risulta assolutamente imprescindibile la valorizzazione delle risorse territoriali e del Terzo Settore in particolare.

Il Presidente
Mario Pacinotti

1. Metodologia Adottata

1.1 Nota metodologica

La redazione di questo primo Bilancio Sociale di *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* risponde ai requisiti e ai principi previsti e indicati dalle "Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore" emanate con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019 in attuazione del Decreto Legislativo n. 117/2017. Ma soprattutto risponde alla necessità di fornire al territorio una visione di sintesi delle scelte operate in aderenza ai nostri valori fondanti e alla loro applicazione nell'erogazione dei servizi offerti alla collettività.

Il Bilancio Sociale rappresenta infatti uno strumento poderoso per la rendicontazione integrata dei risultati economici con le attività etiche, sociali ed ambientali svolte e le responsabilità territoriali in capo alla nostra organizzazione, al fine di offrire a tutti gli *stakeholder* le informazioni non solo monetarie, ma anche qualitative e descrittive, in un quadro chiaro, completo e approfondito sulla coerenza degli obiettivi raggiunti rispetto alla nostra *mission*. Uno strumento che ci consente di effettuare in modo periodico e strutturato un'analisi della propria identità promuovendo, in tal modo, processi di miglioramento organizzativo.

Il Bilancio Sociale favorisce una migliore conoscenza e condivisione del lavoro svolto, identifica la cornice all'interno della quale proiettare i nostri prossimi obiettivi strategici e rende note le modalità di gestione dei servizi, di coinvolgimento dei nostri dipendenti e delle Pubbliche Assistenze aderenti.

L'arco temporale di rendicontazione è relativo alle attività, ai servizi e ai progetti sviluppati e realizzati nell'anno solare 2022 che coincide con il periodo del bilancio di esercizio: il Bilancio Sociale accompagna e completa quindi, senza sostituirlo, il Bilancio Economico, in ossequio ai principi di rilevanza, trasparenza, neutralità, competenza di periodo, comparabilità, chiarezza, veridicità e verificabilità, attendibilità e autonomia delle terze parti, previsti dalle Linee Guida Ministeriali.

Il documento è stato redatto da un gruppo di lavoro afferente all'Ufficio Qualità e Progettazione, coordinato dalla Direzione e dalla Presidenza. Le informazioni quantitative e finanziarie sono state estratte dal sistema informativo interno, mentre quelle qualitative sono state raccolte con il contributo dei dirigenti di area.

Il Bilancio Sociale è stato approvato dal Consiglio D'Amministrazione di *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale,* pubblicato sul sito istituzionale dell'ente e inviato ai principali stakeholder. La comunicazione sulla disponibilità del documento on line viene pubblicizzata sui social media, attraverso i quali sarà possibile formulare osservazioni, richiedere chiarimenti o apportare informazioni integrative.

1.2 Obiettivi di miglioramento per la successiva edizione

Per la prossima edizione *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale,* con lo scopo di accrescere e migliorare la completezza, l'accuratezza e la chiarezza della rendicontazione, si propone di:

- Prevedere un maggior coinvolgimento attivo e strutturato degli stakeholder e di tutti i soggetti interessati nel processo di elaborazione del documento;
- Prevedere un maggior coinvolgimento attivo del personale dipendente;
- Prevedere un maggior coinvolgimento degli utenti dei servizi erogati, tramite somministrazione di appositi questionari di gradimento;
- Implementare un sistema di valutazione di impatto sociale.

2. Identità

2.1 Informazioni generali sull'ente

Fondazione Pubbliche Assistenze - Impresa Sociale (PAS) ha sede legale a Scandicci (FI) in Via G. Bessi n. 2, Codice Fiscale 94212240488 e Partiva IVA 06261980483.
È iscritta al registro delle Imprese con Numero REA: FI-615686.
Il sito web istituzionale è consultabile al seguente indirizzo: www.fondazionepas.it
Il sito web relativo all'attività ambulatoriale è invece consultabile al seguente indirizzo www.retepas.com
Il sito web relativo all'attività di onoranze funebri è infine consultabile all'indirizzo www.humanitas-onoranzefunebri.it
L'indirizzo di posta elettronica certificata è fondazionepas@registerpec.it

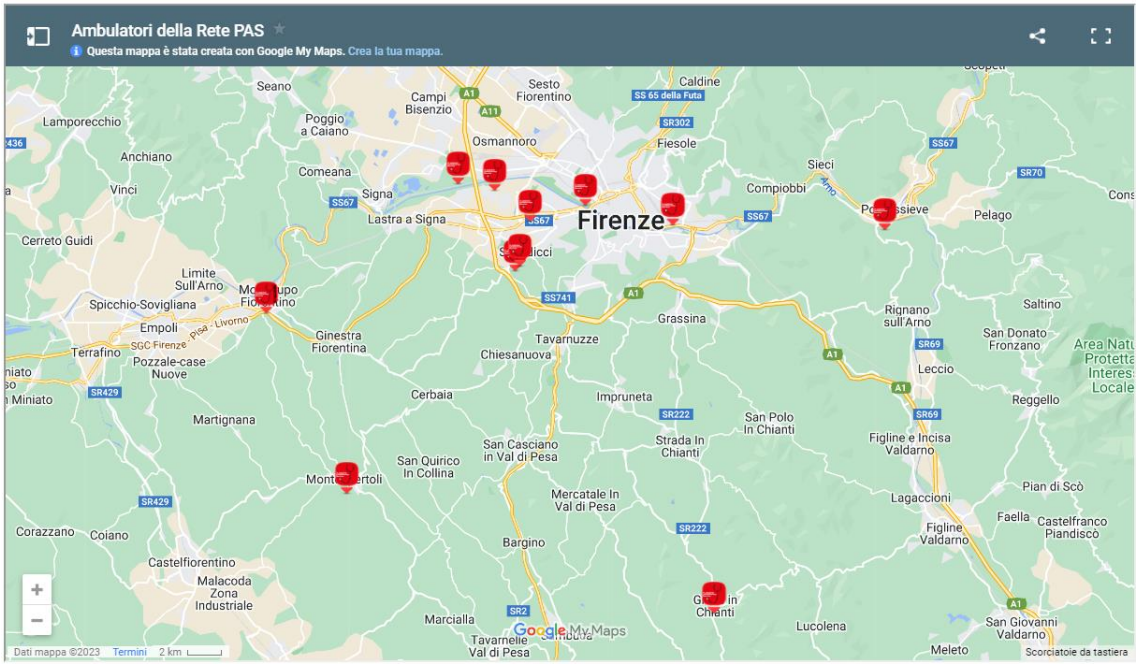
2.2 Le nostre sedi

Ambulatori

- **Firenze - Campo di Marte** via Arrigo da Settimello 5C
- **Firenze - Le Piagge** via Lazio 10
- **Firenze - Isolotto** via San Bartolo a Cintoia 20H
- **Firenze** - **Ponte alle Mosse** via Ponte alle Mosse 179/F
- **Greve in Chianti** - via delle Pace 8 (all'interno della sede dell'AVG Greve)
- **Pontassieve -** via di Rosano 17
- **Campi-Signa -** via delle Molina 56/B
- **Scandicci -** via G. Bessi 2
- **Centro Fisioterapia Scandicci -** via Aleardi 2 (angolo via G. Leopardi, sopra la Coop)
- **Montespertoli -** viale Risorgimento 46

Agenzie Humanitas Onoranze Funebri

- **Scandicci** - piazza Cioppi, 5 (attivo h 24)
- **Firenze** - viale Talenti, 160 (attivo h 24)



2.3 Missione e visione dell'ente

La *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* si impegna ed opera quotidianamente per la promozione dei valori dell'associazionismo democratico e basa la sua attività sui principi della mutualità e della sussidiarietà, sull'attenzione alle fasce fragili e deboli della popolazione e sull'intercettazione dei bisogni inespressi grazie ad un radicamento territoriale molto forte e profondo.

Questi valori sono alla base del modello prescelto dalla Fondazione per l'erogazione dei servizi, che privilegia i principi dell'efficienza, dell'appropriatezza e della congruità, anche sul piano economico grazie alle tariffe sociali, tutto in un'ottica solidaristica, che rafforza ulteriormente la natura no profit dell'ente.

Per questi motivi *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* si propone di implementare progetti, azioni e strategie di pubblica utilità nel settore dei servizi sociali, dell'attività assistenziale, dell'attività sociale, dell'attività sanitaria e socio-sanitaria, del soccorso, della prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione della persona e in tutte le attività correlate al sostegno, all'assistenza e ai servizi alla persona fino al momento della morte.

Così come si propone di adoperarsi costantemente e in sinergia con le associazioni partner e aderenti per la costruzione di una comunità solidale e coesa, per l'individuazione di risposte concrete ai bisogni crescenti del territorio, per la promozione di politiche e azioni di cambiamento sociale soprattutto in ambito socio-sanitario e sociale e per la promozione e la creazione di reti di solidarietà.

2.4 Oggetto Sociale

Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale trae origine dal vasto Movimento delle Pubbliche Assistenze, di cui condivide i principi ispiratori improntati al Mutuo Soccorso e alla solidarietà tra i cittadini, erogando, sul territorio delle Associazioni che vi partecipano, servizi sanitari di qualità a costi calmierati, con l'obiettivo di contribuire all'affermarsi di un modello di cittadinanza attiva e partecipata per il bene comune. L'erogazione dei servizi avviene nel rispetto dei seguenti principi:

- *Eguaglianza*: i servizi sono erogati secondo regole uguali per tutti, senza distinzione di razza, lingua, ceto sociale, religione e opinione politica;
- *Imparzialità*: i servizi sono erogati adottando verso gli utenti comportamenti equi ed imparziali;
- *Diritto di scelta*: l'utente ha diritto di scegliere il professionista erogatore nell'ambito e nei limiti della propria organizzazione;
- *Partecipazione e diritto ad esprimere reclami e suggerimenti*: l'utente ha diritto di accesso alle informazioni che lo riguardano secondo modalità disciplinate dalla L. 7/08/90 n. 241;
- *Efficienza ed efficacia*: il servizio è impegnato a garantire che le prestazioni erogate rispondano a criteri di efficienza e di efficacia;
- *Cortesia e assistenza*: il comportamento degli operatori è incentrato a stabilire un rapporto di fiducia, rispetto e collaborazione con gli utenti, prestando adeguata attenzione alle richieste di ciascuno, dando spiegazioni utili per l'orientamento dell'utente adottando linguaggio chiaro e comprensibile sia nella redazione di testi scritti che in tutte le altre comunicazioni;
- *Identificazione degli operatori*: gli operatori sono identificabili attraverso il cartellino di riconoscimento e gli utenti hanno il diritto di esigere nominativo e posizione funzionale degli operatori anche nelle comunicazioni telefoniche.

2.5 Le attività

Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale è un ente no-profit che eroga servizi di onoranze funebri, servizi sanitari e socio-sanitari, in particolare prestazioni mediche specialistiche di diagnostica e prestazioni socio-sanitarie ed infermieristiche, anche domiciliari, sia per i singoli cittadini sia per le aziende.

- Attraverso il marchio ***RETE PAS – centri medici del no-profit*,** offre servizi sanitari di qualità, in un'ottica di assistenza presente e puntuale ma soprattutto accessibile a chiunque.

L'attività sanitaria, per oltre 20.000 prestazioni al mese, viene svolta attualmente in 12 presidi dislocati su 7 comuni dell'area metropolitana, dove oltre 220 professionisti offrono consulenze specialistiche altamente qualificate, a tariffe sociali e tempi di attesa estremamente ridotti.

L'accesso dell'utente comincia con la prenotazione della prestazione, fino all'erogazione del servizio e termina con la consegna dei referti, anche on line. Le prestazioni sono rivolte principalmente ai Soci delle associazioni fondatrici e aderenti a Fondazione Pas e ciò ha favorito la nascita di un profondo e strategico legame tra i soci delle Pubbliche Assistenze e la Fondazione stessa. Legame cementificato anche dalle risposte puntali offerte per servizi a bassa intensità che il Servizio Sanitario Nazionale a volte fatica a mantenere.

L'attività sanitaria che offre Rete Pas è così articolata:

- ✓ *Diagnostica per immagini*, grazie ad una strumentazione moderna e completa, come ad esempio le tre tipologie di risonanza magnetica (chiusa ad alto campo, aperta e articolare), moc, mammografia, tac, RX, tac dentale ed endorale;
- ✓ *Visite specialistiche*, in tutte le discipline mediche;
- ✓ *Riabilitazione e fisioterapia*.

- Attraverso il marchio ***PAS Welfare,*** nato insieme alle associazioni del territorio, Fondazione offre un'ampia scelta di servizi socio-sanitari a domicilio pensati per i bisogni delle persone più fragili e più anziane in condizione di parziale o totale non autosufficienza fisica e/o psichica. Le attività che compongono il servizio Pas Welfare sono:
  - *Assistenza infermieristica*: con infermieri professionisti che eseguono prestazioni come la medicazione semplice o complessa, la rimozione dei punti di sutura, il prelievo venoso, la terapia endovenosa, la rilevazione dei parametri vitali e glicemia, l'elettrocardiogramma, la gestione del catetere vescicale, il drenaggio e molto altro ancora;
  - *Fisioterapia a domicilio*: con servizi di linfodrenaggio manuale, rieducazione ortopedica, neuromotoria, post-chirurgica e posturale, visite fisiatriche, elettroterapia, ultrasuoni, logopedia e tanto altro.
- Attraverso il marchio ***Humanitas Onoranze Funebri***, Fondazione PAS mette a disposizione l'esperienza decennale di solidarietà e prossimità del movimento delle Pubbliche Assistenze nell'intera organizzazione del servizio funebre. Garantisce la presa in carico del servizio funebre dal primo intervento, sino alla sepoltura, la pubblicazione di necrologi su tutte le testate locali e nazionali, la gestione delle procedure di cremazione e di ogni altra pratica amministrativa connessa.

  Dal 2016 la Fondazione gestisce il *Cimitero agli Allori*, immerso nel verde tra Firenze e il Galluzzo, in via Senese 184 e membro dell'Associazione europea dei cimiteri storici.

2.6 I numeri

2.6.1 Gli accessi negli ambulatori Rete Pas

Il numero degli accessi complessi all'interno degli ambulatori Rete Pas ha registrato un costante e continuo trend crescente. Come dimostra il grafico rappresentato in *Figura 1*, se nel 2013 il numero di accessi registrato è stato di 92.500, nel 2022 il numero complessivo si è attestato a 208.500, con un aumento percentuale del +125,41% in 10 anni.

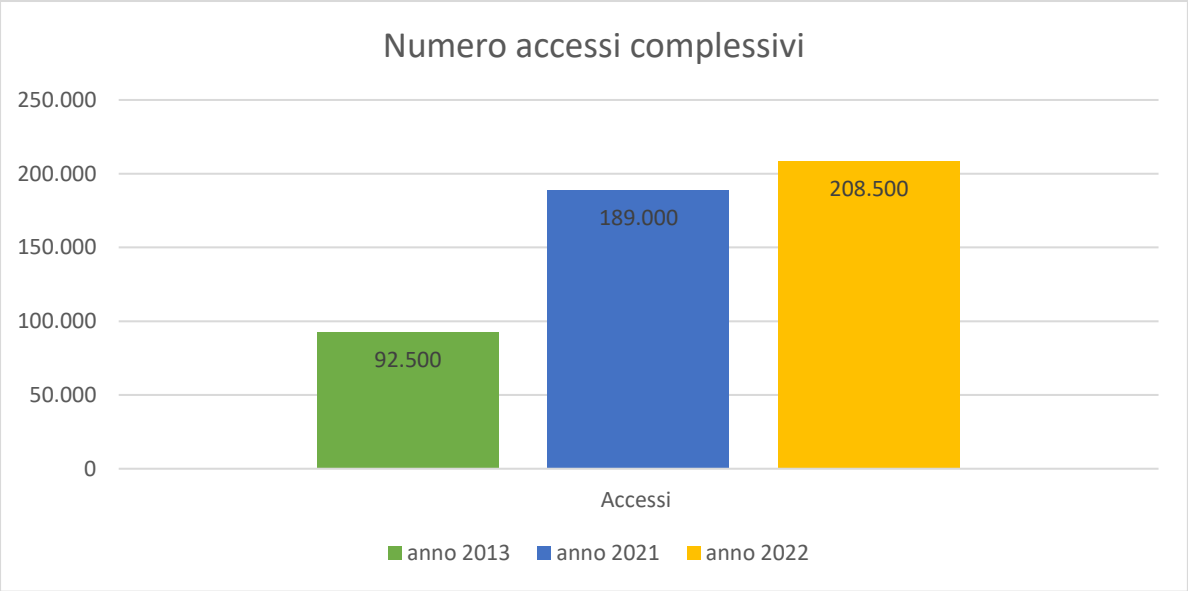


Figura 1

Come rappresentato nel grafico in *Figura 2,* il 72% degli accessi complessivi fa riferimento agli ambulatori Rete Pas dislocati nell'area Nord-Ovest della città metropolitana di Firenze: Scandicci, Firenze Isolotto, Firenze Le Piagge, Campi/Signa. Il 15% invece è gestito dagli ambulatori presenti nell'area Centro (Firenze Campo di Marte e Firenze Ponte alle Mosse), mentre l'11% nell'area Sud-Est (Greve in Chianti e Pontassieve). Il rimanente 2% infine fa riferimento alla zona Empolese (Montespertoli).

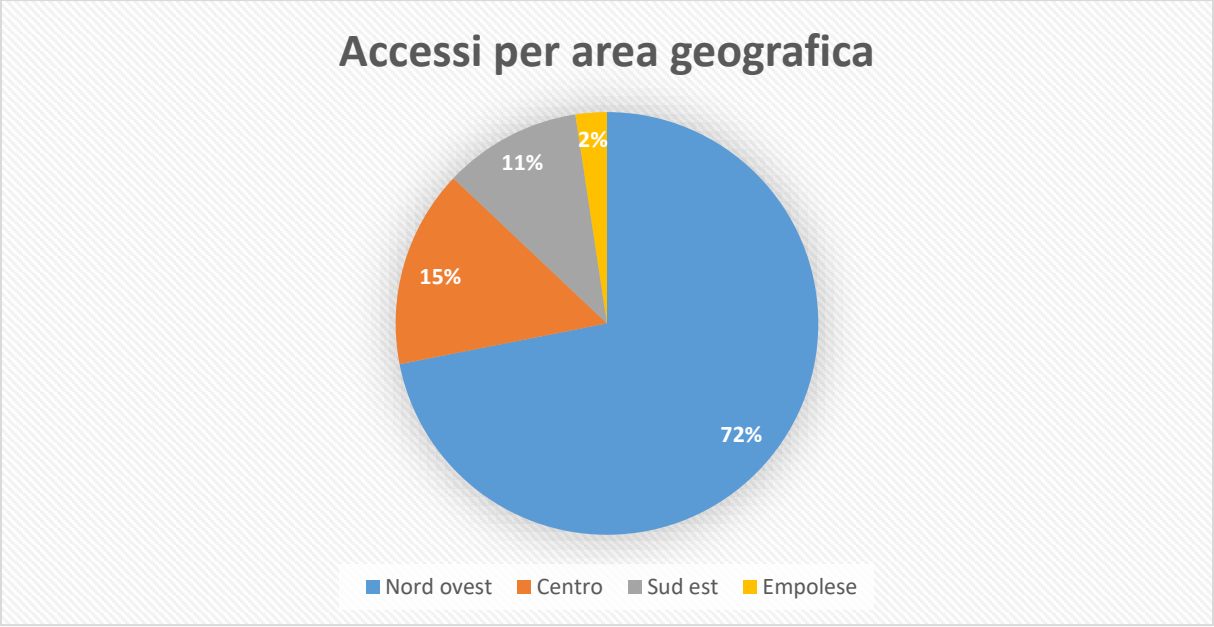


Figura 2

Parallelamente agli accessi, si è registrato inevitabilmente un incremento del numero di ore di agende settimanali. Come dimostra il grafico in *Figura 3*, se nel 2013 infatti il numero complessivo era di 2.800 ore di agende settimanali, nel 2021 sono state 10.550, per arrivare nel 2022 a 11.600.

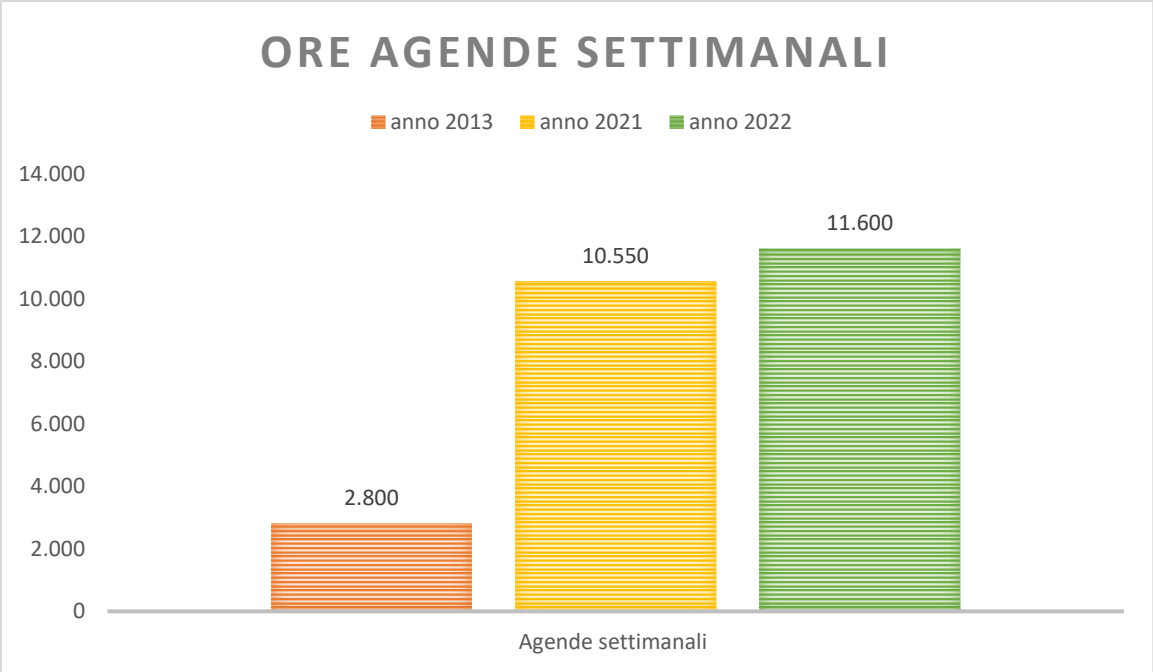


Figura 3

2.6.2 I servizi funebri

Il trend di crescita costante si registra anche nei servizi erogati attraverso il marchio ***Humanitas Onoranze Funebri.*** Se nel 2021 infatti, il numero di servizi svolti si è attestato a 1.073, l'anno successivo, il numero è cresciuto dell'8,01%, per un totale complessivo di servizi funebri erogati di 1.159.

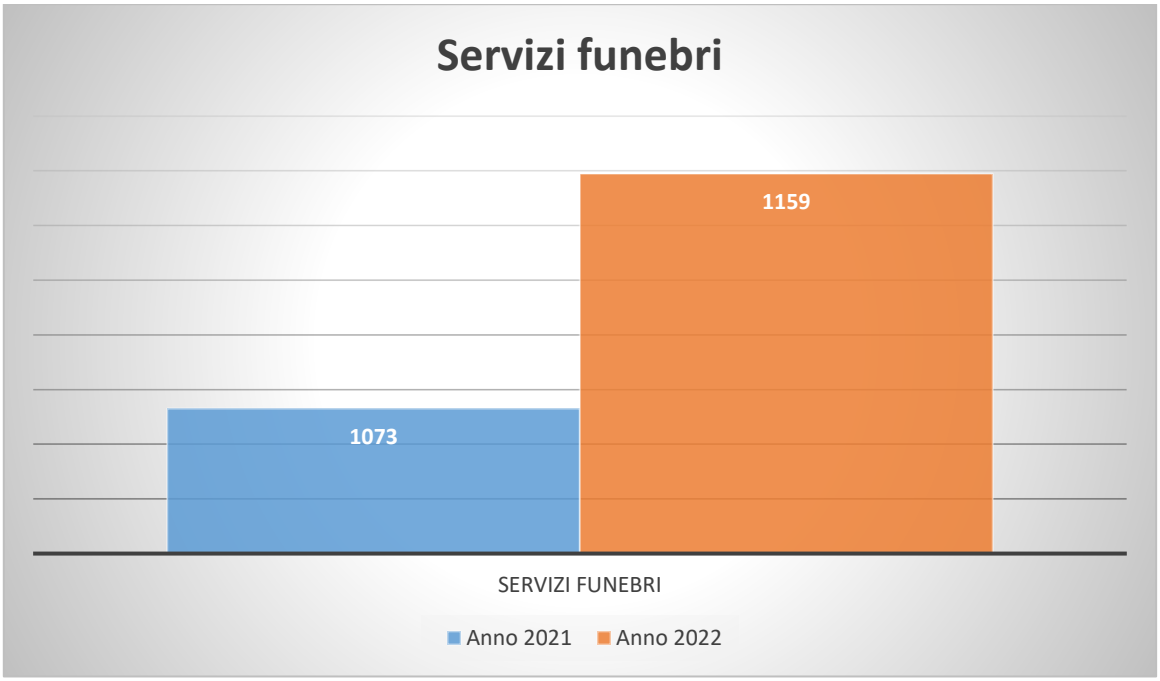


Figura 4

2.7 Mappatura del Network

La Fondazione Pas nasce grazie all'impegno delle Pubbliche Assistenze del territorio. La nostra rete è composta da Pubbliche Assistenze aderenti, Pubbliche Assistenze partener e Pubbliche Assistenze convenzionate.

Le Pubbliche Assistenze aderenti sono:

- Compagnia di Pubblica Assistenza Humanitas Scandicci;
- Pubblica Assistenza Humanitas Firenze;
- Pubblica Assistenza Humanitas Firenze Nord;
- S.M.S. Croce Azzurra Pontassieve;
- Fratellanza Popolare di S. Donnino Ass. Volontario di Soccorso;

Le Pubbliche Assistenze partner sono:

- Pubblica Assistenza Associazione Volontariato Grevigiano;
- Pubblica Assistenza Croce D'Oro Montespertoli;
- Pubblica Assistenza Montelupo Fiorentino;

Le nostre convenzioni sono con:

- Croce d'oro Ponte a Ema
- Radio Soccorso Borgo san Lorenzo

2.8 Il contesto territoriale

L'attività di Fondazione Pubbliche Assistenze si sviluppa prevalentemente nel territorio della Città Metropolitana di Firenze, dove hanno sede tutte le Pubbliche Assistenze afferenti al corpo sociale della Fondazione stessa e dove insistono tutte le strutture sanitarie di cui la Fondazione ha assunto la titolarità.

La Città Metropolitana di Firenze è un territorio molto eterogeneo in termini sociali, economici e ambientali. Tali differenze si ripercuotono anche sulle opportunità di accesso ai servizi sanitari che sono disponibili ai cittadini e alle cittadine dando luogo, quindi, a rilevanti disparità legate alle caratteristiche e ai funzionamenti dei territori.

La Città Metropolitana di Firenze conta, al gennaio 2022, 987.260 abitanti residenti, distribuiti per fasce di età come segue:

Età	*Celibi/Nubili*	*Coniugati/e*	*Vedovi/e*	*Divorziati/e*	***Maschi***	***Femmine***	***Totale***	
0-4	33.613	0	0	0	17.244 51,3%	16.369 48,7%	**33.613**	3,4%
5-9	40.108	0	0	0	20.618 51,4%	19.490 48,6%	**40.108**	4,1%
10-14	45.172	0	0	0	23.501 52,0%	21.671 48,0%	**45.172**	4,6%
15-19	46.331	15	0	0	24.063 51,9%	22.283 48,1%	**46.346**	4,7%
20-24	45.554	559	0	10	24.373 52,8%	21.750 47,2%	**46.123**	4,7%
25-29	42.876	3.524	7	88	23.736 51,1%	22.759 48,9%	**46.495**	4,7%
30-34	38.546	12.518	24	353	25.733 50,0%	25.708 50,0%	**51.441**	5,2%

35-39	30.945	23.159	68	1.014	27.123 49,1%	28.063 50,9%	**55.186**	5,6%
40-44	27.578	32.754	203	2.146	30.924 49,3%	31.757 50,7%	**62.681**	6,3%
45-49	27.628	45.522	445	4.263	37.993 48,8%	39.865 51,2%	**77.858**	7,9%
50-54	21.723	52.987	980	6.278	40.138 49,0%	41.830 51,0%	**81.968**	8,3%
55-59	15.355	54.945	1.770	7.022	38.654 48,9%	40.438 51,1%	**79.092**	8,0%
60-64	9.286	48.081	2.787	5.904	31.853 48,2%	34.205 51,8%	**66.058**	6,7%
65-69	6.019	42.451	4.383	4.264	26.724 46,8%	30.393 53,2%	**57.117**	5,8%
70-74	4.113	42.924	7.905	3.349	26.814 46,0%	31.477 54,0%	**58.291**	5,9%
75-79	2.841	33.143	10.956	2.018	21.884 44,7%	27.074 55,3%	**48.958**	5,0%
80-84	2.541	25.009	15.855	1.261	18.738 42,0%	25.928 58,0%	**44.666**	4,5%
85-89	1.586	11.312	14.586	476	10.465 37,4%	17.495 62,6%	**27.960**	2,8%
90-94	830	3.416	9.481	184	4.376 31,5%	9.535 68,5%	**13.911**	1,4%
95-99	262	401	3.032	32	838 22,5%	2.889 77,5%	**3.727**	0,4%
100+	39	24	423	3	82 16,8%	407 83,2%	**489**	0,0%
Totale	**442.946**	**432.744**	**72.905**	**38.665**	**475.874 48,2%**	**511.386 51,8%**	**987.260**	100,0%

Dai dati Istat inoltre emerge che nel 2022 nella città metropolitana di Firenze ci sono 214,6 anziani ogni 100 giovani.

Per cui, considerato che l'indice di invecchiamento dell'Italia al gennaio 2022 è pari a 187.9 e che quello della Toscana è 219.9, la popolazione della Città Metropolitana di Firenze si pone con un valore leggermente inferiore a quello della media toscana, ma comunque straordinariamente alto, tenuto conto che l'Italia ha il più alto indice di invecchiamento in Europa.

2.9 Gli stakeholder

I principali portatori di interessi della Fondazione Pubbliche Assistenze possono essere riassunti come segue:

- Le **Pubbliche Assistenze** facenti parte del corpo sociale, in quanto soci fondatori e soci acquisiti con lo sviluppo delle attività, che nominano il Cda, l'organo di governo dell'ente, nel quale vengono discusse e votate le scelte strategiche e gli impegni economici, in coerenza con la missione, le politiche e gli obiettivi dell'Ente;
- I **Soci delle Pubbliche Assistenze** che partecipano alla vita della Fondazione attraverso il legame associativo con le Pubbliche Assistenze aderenti e a cui sono destinate iniziative speciali e informative sui servizi e sulle attività;

- I **Pazienti della Fondazione Pubbliche Assistenze**, che accedono rapidamente ai servizi della Fondazione, che li eroga in un quadro di regole e di controlli determinati dalle normative generali e speciali di settore, di cui gli atti autorizzativi dei Comuni su cui insistono le strutture sanitarie e gli atti della Regione Toscana costituiscono elemento di garanzia e di trasparenza amministrativa, e ricevono documenti chiari ed esaustivi circa le prestazioni erogate loro dalla Fondazione stessa.
- I **Medici di Medicina Generale**, i **Pediatri di Libera Scelta**, i **Medici Specialisti** invianti, che ricevono risposta ai quesiti diagnostici formulati verso i propri pazienti in tempi brevi, con il corredo di una documentazione che garantisce un alto standard di qualità sia diagnostico sia clinico;
- I **Medici Specialisti** e le altre **professioni sanitarie** interne, che operano inseriti in un sistema di gestione e controllo dei servizi ben strutturato che permette loro di concentrarsi sull'atto clinico e diagnostico, facendosi carico la Fondazione di tutti i processi di supporto (approvvigionamento, condizioni ambientali, attività amministrative, disposizioni di legge di settore)
- Le Aziende Sanitarie ed in particolare l'**Azienda Sanitaria USL Toscana Centro**, che, attraverso la partecipazione della Fondazione ai sistemi CUP storico e CUP competitivo in tutte le principali discipline diagnostiche e cliniche, consente all'Azienda stessa di rispettare i tempi di risposta verso il cittadino che richiede una prestazione in regime convenzionale, oltre all'impegno profuso dalla Fondazione per la gestione delle prestazioni di contrato alla diffusione e diagnosi precoce delle infezioni di Covid-19 in tutte le modalità richieste nel tempo
- La **Regione Toscana**, che – attraverso i processi di autorizzazione e di accreditamento – esercita la propria funzione di valutazione di congruità e di controllo dell'organizzazione nei confronti della Fondazione, consentendo alla stessa l'esercizio di meccanismi di autovalutazione continua a tutela del mantenimento dei livelli di qualità raggiunti;
- I **Fornitori di servizi strategici**, per esempio i laboratori di analisi e i servizi di anatomia patologica con cui la Fondazione ha stretto accordi nel rispetto delle leggi di settore, che garantiscono alla Fondazione stessa e – tramite le proprie attività – alla popolazione un più ampio livello di continuità assistenziale.

2.10 La Conferenza dei Servizi

Da quell'estate del 2012 - quando vennero inaugurati i primi due ambulatori Rete Pas a Scandicci e a Firenze Isolotto in un contesto sociale stravolto dalla crisi economica e dai tagli di risorse destinate ai servizi di tipo socio-sanitario - ad oggi, molto è cambiato. Sono stati anni ricchi di sfide, impegno, soddisfazioni e anche difficoltà, ovviamente: tanto è stato fatto, ma tanto c'è ancora da fare.

L'evoluzione repentina e a volte imprevedibile del contesto socio-economico e sanitario impone a realtà come Fondazione Pas una capacità di risposta e di adattamento immediata. L'innovazione tecnologica inarrestabile e la trasformazione digitale accelerata dalla crisi pandemica, richiedono adeguamenti continui e costanti. Le mutevoli esigenze della popolazione, l'evoluzione delle dinamiche demografiche e il conseguente mutamento dei bisogni di salute della popolazione, con una quota crescente di anziani e la presenza di patologie sempre più aggressive esigono un perfezionamento permanente dei processi aziendali e un'analisi costante del contesto territoriale.

Dalla necessità di affrontare efficacemente queste sfide epocali, è scaturita la volontà di organizzare in occasione del decennale la "Conferenza dei Servizi di Fondazione Pas".

Un percorso importante, immaginato non solo come una serie di occasioni di crescita e condivisione dei valori di Fondazione Pas, ma anche come momenti di elaborazione e discussione di proposte concrete di sviluppo e miglioramento sugli aspetti maggiormente strategici dell'organizzazione.

Un percorso di riflessione e confronto durato oltre 5 mesi. Cinque mesi di incontri periodici, gruppi di lavoro, idee, progetti, sogni e futuro che hanno dato origine ad una serie di proposte e di elaborati presentati il 18 giugno, durante l'Assemblea Plenaria che si è svolta nell'auditorium del Centro Rogers, all'interno dei festeggiamenti per i 125 anni dalla nascita della Pubblica Assistenza Humanitas Scandicci.

L'ultima tappa della Conferenza dei Servizi si è tenuta il 30 settembre presso il TuscanyHall di Firenze con il convegno "Pubbliche Assistenze e Rete Pas: la comunità per la salute, oggi e domani".
All'evento hanno preso parte l'assessore alla sanità della Regione Toscana, Simone Bezzini, l'assessora al Welfare del Comune di Firenze, Sara Funaro, rappresentanti della Direzione Generale USL Toscana Centro, il presidente della Fondazione PAS, Mario Pacinotti, il direttore generale della Fondazione Pas, Riccardo Corsi, Luca Gori, della Scuola Superiore Sant'Anna – Pisa e Paolo Pezzana, sociologo e ricercatore. In collegamento da remoto è intervenuto anche il presidente nazionale di Anpas Fabrizio Pregliasco.
Per Fondazione si è trattato di un importante momento di confronto pubblico per presentare innanzitutto alla comunità fiorentina i numeri significativi raggiunti in questi primi anni di intenso sviluppo della Rete. Inoltre è stata l'occasione, grazie all'esperienza acquisita sul campo, alla particolare forma e alle peculiarità della Fondazione, per lanciare alla pubblica amministrazione e ai decisori dell'area metropolitana di Firenze alcune proposte di percorsi condivisi per l'attuazione della riforma della sanità territoriale prevista dal Pnrr.

Le proposte della Fondazione PAS alla Regione Toscana per una riforma condivisa della sanità territoriale

Forte del ruolo e delle competenze acquisite, in questo importante anniversario la Fondazione PAS, insieme alle Pubbliche Assistenze, ha sottoposto alla Regione Toscana un documento programmatico in cui sono stati richiamati i principi presenti nello Statuto e nella normativa regionale: la "sussidiarietà orizzontale" e il ricorso alla co-programmazione e co-progettazione come modalità fisiologiche di relazione tra Pubblica amministrazione e Terzo Settore. L'obiettivo della Fondazione e delle Pubbliche Assistenze è quello di avviare insieme alla Regione un percorso di condivisione delle scelte relative all'attuazione della riforma della sanità territoriale prevista dal Pnrr.
In particolare la Fondazione ha chiesto che gli enti del Terzo Settore siano coinvolti più direttamente nella programmazione, progettazione e gestione delle "Case della Comunità", evoluzione del progetto "Casa della Salute". Ha chiesto anche che i Distretti sanitari e le Società della Salute, prima di realizzare nuove strutture, valutino prioritariamente la disponibilità e la capacità degli enti del Terzo Settore di contribuire alla diffusione del modello delle "Case della Comunità" e, nel caso siano valutate positivamente, di procedere con avviso pubblico coinvolgendo le organizzazioni di zona del Terzo Settore. Nella costruzione del modello di "Case della Comunità" Fondazione PAS e le Pubbliche Assistenze collegate possono offrire un significativo potenziamento della rete di assistenza domiciliare integrata.
È evidente infatti, che le organizzazioni che già operano sul territorio hanno livelli organizzativi elevati, esperienza e titolarità di rapporti convenzionali con le PA toscane; un'ampia base di soci e un rapporto di fidelizzazione e mutualità; un ampio numero di presìdi e una capillare diffusione territoriale dei servizi assistenziali con strutture fisiche, beni strumentali e risorse professionali e umane già presenti.
Sono elementi che innegabilmente costituiscono una risorsa per l'intero sistema sanitario regionale e che permetterebbero di far sì, tra le altre cose, che le Case della Comunità non diventino un luogo di mera integrazione fisica dei servizi, ma spazi di integrazione sociale. Spazi in cui interagiscono amministrazioni, associazioni, enti del Terzo Settore. Spazi quindi in grado di rispondere a bisogni di tipo diversificato che rappresentino la Sanità nella sua accezione più alta di Bene Comune. La Sanità deve continuare ad essere ritenuta a pieno titolo uno di quei beni utili e utilizzabili da tutti i membri appartenenti ad una comunità. Un bene accessibile a tutti e da tutelare e difendere da logiche di mercato dettate esclusivamente dalla ricerca del profitto.
La Fondazione ha rivolto poi agli interlocutori della sanità pubblica alcune richieste specifiche che riguardano il sistema delle convenzioni con gli istituti privati. In particolare:

- Il superamento, a partire dalla scadenza dell'attuale accordo con gli istituti privati del cosiddetto "tetto storico", cioè di somme assegnate annualmente ai convenzionati, indirizzando invece tutte le risorse sul "modello competitivo", in cui l'utente può prenotare direttamente all'istituto a cui rivolgersi. In questo modo si assicurerebbe maggiore aderenza alla libera scelta del cittadino;

- L'esclusione dal modello competitivo di quelle realtà periferiche rispetto all'area metropolitana, in cui l'assegnazione di specifici budget economici, specie agli enti del no profit, è stata il frutto di accordi territoriali in cui sono stati riorganizzate di conseguenza le attività dei distretti sanitari, non avendo per loro natura quei territori una attrattività di utenti sul loro territorio e configurandosi invece a tutti gli effetti come presìdi di continuità dei servizi territoriali.
- Meccanismi che stimolino tutti gli istituti ad inserire sulle disponibilità del modello competitivo anche le prestazioni meno remunerative, in particolare le visite specialistiche.

2.11 Timeline organizzazione

Dicembre 2011

Grazie all'intesa tra Humanitas Scandicci e Humanitas Firenze nasce la Fondazione Pubbliche Assistenze, che ha come finalità la promozione dei valori dell'associazionismo democratico italiano e dell'Unione Europea e basa la sua attività sui principi della mutualità e della sussidiarietà, sull'attenzione alle fasce deboli della popolazione e sull'intercettazione dei bisogni inespressi grazie ad un radicamento territoriale molto forte.

Agosto 2012

La Regione Toscana conclude il processo di riconoscimento e la Fondazione PAS avvia la sua attività negli ambulatori Rete Pas di Scandicci in via Bessi 2 e di Firenze Isolotto in via San Bartolo a Cintoia 20H/3.

Dicembre 2013

La Croce Azzurra di Pontassieve aderisce alla Fondazione PAS.

Luglio 2014

Nascono gli ambulatori specialistici in via di Rosano, 17, accanto alla sede della Croce Azzurra.

Ottobre 2014

Viene siglato un Protocollo d'intesa con la Pubblica Assistenza di Campi Bisenzio per la realizzazione di una nuova struttura poliambulatoriale Rete Pas.

Ottobre 2015

A Campi Bisenzio, in via Orly 35, all'interno dei locali della Pubblica Assistenza di Campi Bisenzio apre il nuovo Centro Diagnostico Specialistico Rete Pas.

Febbraio 2017

Fondazione Pas apre un nuovo ambulatorio medico specialistico anche a Firenze Campo di Marte, in via Arrigo Da Settimello 5C.

Gennaio 2018

Grazie ad un accordo sottoscritto con la Fratellanza Popolare di San Donnino, Fondazione Pas inizia a gestire anche gli ambulatori di San Donnino, in via delle Molina 56 e di Firenze Le Piagge, in via Lazio 10, all'interno del Centro Coop.

Maggio 2018

Grazie alla collaborazione con Unicoop Firenze, Farmanet e Humanitas Scandicci il 18 maggio Fondazione Pas ha trasferito in via Aleardi il Centro di Fisioterapia di via Bessi, il polo integrato per l'infanzia e il polo per i servizi della medicina dello sport Rete Pas.

Novembre 2018
In seguito all'accordo sottoscritto con l'Associazione Volontariato Grevigiano, la Coop e l'SMS Fratellanza Greve in Chianti, il 10 novembre Fondazione Pas apre un nuovo ambulatorio a Greve in via della Pace 8, al primo piano dei locali dell'AVG Greve.

Settembre 2019
Grazie alla collaborazione con Humanitas Firenze nord nascono gli ambulatori di Firenze Nord in via Ponte alle Mosse 179 F.

Giugno 2020
La sede di Via delle Molina, a San Donnino diventa più grande: ancora più servizi in convenzione e una sede più grande, moderna ed efficiente sempre in collaborazione con la Fratellanza Popolare di San Donnino.

Febbraio 2021
In accordo con la Croce D'oro di Montespertoli, la Fondazione Pas apre una nuova sede ambulatoriale Rete Pas a Montespertoli, in viale Risorgimento 46.

Maggio 2022
In seguito alle revisione dello Statuto, Fondazione Pas assume formalmente la qualifica di **Impresa Sociale** e ottiene l'iscrizione al RUNTS.

Settembre 2022
Nasce Pas Empolese, una nuova società a responsabilità limitata con un nuovo marchio, creata dall'unione di Rete Pas con la Pubblica Assistenza di Montelupo Fiorentino e la Croce D'oro di Montespertoli. Pas Empolese inaugura il primo ambulatorio in via Caverni 20, a Montelupo Fiorentino. Successivamente, al fine di favorire una maggiore omogeneità sul territorio empolese, Fondazione PAS conferisce a Pas Empolese srl l'ambulatorio di Montespertoli.

3. Struttura e governo

3.1 Premessa

La struttura di governo e organizzativa della Fondazione Pubbliche Assistenze si basa su un modello gerarchico-funzionale, al cui vertice è collocato il Consiglio d'Amministrazione, che nomina fra i suoi componenti il Presidente. Il Consiglio nomina anche il Direttore Generale, che rappresenta la figura apicale dell'intera organizzazione e si rapporta direttamente al Consiglio di Amministrazione e al Presidente.
Al Direttore Generale si affianca il Direttore d'Area, che dirige l'Area funzionale assegnata, secondo le disposizioni impartite dal Presidente.
Ad ogni Area Direzionale fanno riferimento i Settori diretti da Coordinatori Capo Settore e da cui dipendono gli Uffici presidiati da Coordinatori.
Il raccordo e coordinamento fra le Aree Direzionali, al fine di perseguire l'unità di indirizzo nella gestione aziendale complessiva, viene condotto dal Presidente.
La comunicazione interna segue il percorso top-down (dal livello gerarchico superiore a quello inferiore) per quanto riguarda il flusso informativo e dispositivo e bottom-up (dal livello gerarchico inferiore a quello superiore) per i report e qualsiasi istanza o contributo riguardante l'attività aziendale.
Il raccordo (flusso orizzontale) fra gli uffici appartenenti a diverse Aree è curato dai Coordinatori preposti agli Uffici, sotto la supervisione dei Coordinatori Capo Settore e dei Direttori, al fine di:

- Sviluppare l'interscambio informativo e il confronto sulle necessità organizzative settoriali, in modo da formare una visione complessiva dei processi che faciliti la ricerca di soluzioni condivise, ottimali ed efficienti nella logica aziendale;
- Risolvere autonomamente, senza quindi la necessità di interventi superiori, le criticità organizzative insite nelle interconnessioni operative fra le Aree, nell'ottica di perseguire al meglio l'interesse aziendale, sia in termini di efficienza che di efficacia commerciale.

3.2 Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio resta in carica 4 anni e i consiglieri possono essere riconfermati per un massimo di 3 mandati consecutivi. Il Cda ha la responsabilità dell'amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione. A titolo esemplificativo:

- Approva la relazione del Presidente sull'attività della Fondazione e sulle linee particolari del suo sviluppo;
- Approva il bilancio preventivo e il rendiconto consuntivo;
- Approva il regolamento della Fondazione;
- Delibera sui contratti da stipulare nell'interesse della Fondazione e sulle liti attive e passive, delegando il Presidente all'esercizio dei relativi adempimenti;
- Delibera in ordine all'accettazione di eredità, legati e donazioni, delegando il Presidente all'esercizio dei relativi adempimenti;
- Predispone e attua i programmi di lavoro e di intervento della Fondazione anche finanziando i progetti tecnici che potranno essere proposti dal Consiglio stesso o dal Comitato Scientifico;
- Determina gli eventuali dipartimenti operativi della Fondazione e procede alla nomina dei Responsabili;
- Approva eventuali accordi di collaborazione fra la Fondazione ed altri enti pubblici o privati, fissandone le condizioni;
- Delibera l'eventuale costituzione di Commissioni tecniche di lavoro anche multidisciplinari e sviluppa progetti di studio sentito il Comitato Scientifico, se nominato;
- Delibera le modifiche dello Statuto della Fondazione;

- Delibera la vendita e l'acquisto di beni immobili ovvero di partecipazioni societarie, nonché la partecipazione ad associazioni senza fini di lucro;
- Può stipulare contratti di lavoro retribuito comunque denominati.

Il CDA nomina al proprio interno il **Comitato esecutivo**, che ha il compito di coniugare l'esigenza di pieno coinvolgimento degli amministratori con la necessità di assumere tempestive decisioni operative in un contesto di crescente complessità dell'organizzazione aziendale e di forte dinamicità del mercato di riferimento.
Il Comitato Esecutivo esercita le deleghe operative che gli vengono assegnate secondo principi di correttezza e nella rigorosa osservanza degli indirizzi generali fissati dal Consiglio di Amministrazione. Le singole decisioni operative che il Comitato Esecutivo assume rispettano, oltre ai limiti quantitativi stabiliti dalla delega consiliare, i vincoli complessivi fissati nel budget annuale dei costi, nel piano degli investimenti, nelle politiche di gestione del personale nonché qualsiasi altra condizione stabilita dal Consiglio di Amministrazione.
Il Comitato Esecutivo esercita inoltre, tramite i suoi componenti, la funzione istituzionale di raccordo con i territori di riferimento ed in particolare con le associazioni aderenti e partner, al fine di rendere le politiche aziendali più aderenti ai bisogni delle comunità e fidelizzare maggiormente i corpi sociali che rappresentano il target più importante della Fondazione.
Nel corso del 2022, ai soli componenti del CDA facenti parte del Comitato Esecutivo è stato riconosciuto un gettone di presenza. In particolare il presidente, il vicepresidente e il consigliere Felice Prudentino hanno percepito un gettone annuale complessivo pari a € 2.080,00, mentre il consigliere Fernando Baffoni di € 1.920,00 e il consigliere Stefano Saccardi di € 1.760,00. I dettagli sono riportati schematicamente nella tabella di seguito rappresentata.

Nominativo	***Carica***	***Data prima nomina***	***Scadenza carica***
Mario Pacinotti	Presidente – componente comitato esecutivo	23/01/2012	16/06/2026
Maurizio Burgassi	Vicepresidente – componente comitato esecutivo	16/06/2021	16/06/2026
Fernando Baffoni	Consigliere – componente comitato esecutivo	04/11/2015	16/06/2026
Gianluca Brogelli	Consigliere	30/05/2019	16/06/2026
Antonio Amabile	Consigliere	30/10/2014	16/06/2026
Tommaso Cecchini	Consigliere	06/02/2018	16/06/2026
Giulio Cicali	Consigliere	23/01/2012	16/06/2026
Delia Comeni	Consigliere	08/04/2016	16/06/2026
Paolo Nacci	Consigliere	29/05/2014	16/06/2026
Carlo Nannetti	Consigliere	16/06/2021	16/06/2026
Felice Prudentino	Consigliere – componente comitato esecutivo	30/05/2019	16/06/2026
Federico Rombenchi	Consigliere	16/06/2021	16/06/2026
Stefano Saccardi	Consigliere – componente comitato esecutivo	28/04/2022	16/06/2026
Elisa Sernelli	Consigliere	16/06/2021	16/06/2026
Rossana Miccinesi	Consigliere	15/12/2022	16/06/2026

3.3 Presidente

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha la rappresentanza legale della Fondazione di fronte ai terzi ed in giudizio, firma gli atti, convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione ed esercita i poteri che il Consiglio di Amministrazione gli delega in via generale o per singoli atti. Inoltre:

- Redige annualmente una relazione sulla specifica attività della Fondazione e sulle linee generali del suo sviluppo, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- Cura le relazioni con enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative della Fondazione;
- In casi di urgenza, può adottare i provvedimenti di competenza del Consiglio di Amministrazione, salvo ratifica da parte di quest'ultimo nella sua prima riunione successiva all'adozione;
- Esercita tutte le altre funzioni previste dallo Statuto.

3.4 Collegio dei Sindaci revisori

Sulla regolarità contabile, finanziaria ed economica di *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* vigila il Collegio dei Sindaci Revisori, composto da 3 componenti effettivi nominati dal Consiglio di Amministrazione che designa anche il Presidente stesso.

Collegio dei Sindaci Revisori	
Nominativo	***Carica***
Libero Mannucci	Presidente
Daniele Venturi	Sindaco revisore
Daniela Romoli	Sindaco revisore

3.5 Direttore Generale

Il Direttore Generale è nominato dal Cda, che ne determina i compiti, le competenze, il compenso nonché la durata nell'incarico. Il Direttore Generale deve essere in possesso di adeguati titoli abilitativi e di specifiche competenze tecniche relativi all'attività da svolgere e partecipa con potere consultivo alle riunioni del Consiglio di Amministrazione. Il Direttore assume le decisioni sull'impiego delle risorse umane ed economiche sulla base degli obiettivi aziendali condivisi con il Consiglio di Amministrazione e si avvale di Direttori di Area per l'applicazione proficua delle linee di indirizzo e degli obiettivi aziendali stabiliti.

3.6 Direttori di area

Il Direttore di area dirige l'Area funzionale assegnata dal Cda con l'obiettivo di attuare le strategie, gli indirizzi e le determinazioni del Cda. Riferisce periodicamente al Presidente in merito all'andamento dell'Area e dei vari comparti, allo stato di attuazione dei progetti aziendali e all'esecuzione delle delibere del Consiglio di Amministrazione.
Esercita le deleghe assegnate dal Cda riguardo le decisioni operative e organizzative, la stipula di atti e poteri di spesa ordinari.

3.7 Coordinatori Capo Settore

Il Settore è un ambito organizzativo omogeneo formato da Uffici che gestiscono attività fra loro attinenti, complementari e sinergiche, la cui direzione unitaria può determinare significativi miglioramenti di efficienza ed efficacia.
È presidiato da un Coordinatore Capo Settore a cui fanno riferimento gerarchico-funzionale i Coordinatori dei singoli Uffici assegnati al Settore stesso. Il Coordinatore Capo Settore riporta direttamente al Direttore di Area e a titolo esemplificativo svolge le seguenti funzioni:

- Coordina e promuove le attività degli Uffici alle proprie dipendenze, esercitando un controllo diretto sui Coordinatori preposti, al fine di assegnare le priorità secondo gli indirizzi ricevuti dalla Direzione di Area;
- Incentiva la valorizzazione professionale del personale assegnato al Settore progettando, sulla base delle indicazioni dei Coordinatori, percorsi di formazione, motivazione e sviluppo dei ruoli;
- Gestisce per il settore di competenza la selezione del personale dipendente e dei collaboratori professionali, in conformità alle indicazioni della Direzione di Area e nel rispetto dei criteri fissati dal Consiglio di Amministrazione;
- Elabora i progetti di sviluppo e di innovazione da sottoporre alla Direzione e ne coordina l'attuazione, avvalendosi del supporto dei Coordinatori degli Uffici interessati;
- Sulla base delle direttive impartite dalla Direzione aziendale gestisce i rapporti con enti pubblici e privati per convenzioni, contratti e altri accordi di collaborazione;
- Monitora e controlla, sulla base di report elaborati anche dall'Area Amministrazione, l'andamento dell'attività e la marginalità economica del proprio Settore, proponendo alla Direzione interventi migliorativi riguardanti lo sviluppo dell'attività, la dinamica ricavi-costi e l'efficienza organizzativa;
- Cura la predisposizione di offerte a seguito di bandi di gara pubblici o di richieste di enti privati, sulla base degli indirizzi ricevuti dalla Direzione o dagli organi aziendali;
- Coordina il sistema di verifica costante della qualità dei servizi, nell'ottica del rispetto dei requisiti di accreditamento, laddove previsto, e del miglioramento della qualità percepita da parte della clientela;
- Prende in carico la gestione dei reclami della clientela nell'ambito dei settori di attività presidiati;
- Controlla, in qualità di Dirigente per la sicurezza, l'attuazione nelle aree funzionali di competenza delle misure relative alla salute e sicurezza dei lavoratori, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, tenendo conto in particolare dei Documenti di Valutazione dei Rischi e delle disposizioni impartite dal Datore di Lavoro;
- Supervisiona, per le attività di competenza, la corretta applicazione della normativa privacy e delle disposizioni impartite dal Titolare del Trattamento e cura il coinvolgimento del Responsabile della Protezione Dati per i progetti di nuove attività e/o procedure

3.8 Coordinatori preposti agli uffici

I Coordinatori preposti agli Uffici hanno la responsabilità di direzione e di gestione delle funzioni attribuite, presidiando gli obiettivi assegnati in termini quantitativi e qualitativi.

Riportano in via gerarchica-funzionale al Coordinatore Capo Settore, se l'Ufficio è inquadrato in un Settore o altrimenti al Direttore di Area.

Oltre alle funzioni stabilmente assegnate, hanno il compito di condurre le attività di volta in volta assegnate dal Coordinatore Capo Settore o dalla Direzione di Area.

Costituisce parte preminente del ruolo del Coordinatore responsabile di un Ufficio la sistematica iniziativa proattiva di formulare al Coordinatore Capo Settore o alla Direzione di Area proposte finalizzate allo sviluppo dell'offerta e al miglioramento della qualità dei servizi, all'efficientamento della struttura di propria competenza, alla soluzione delle criticità operative e organizzative, alla valorizzazione professionale del personale assegnato.

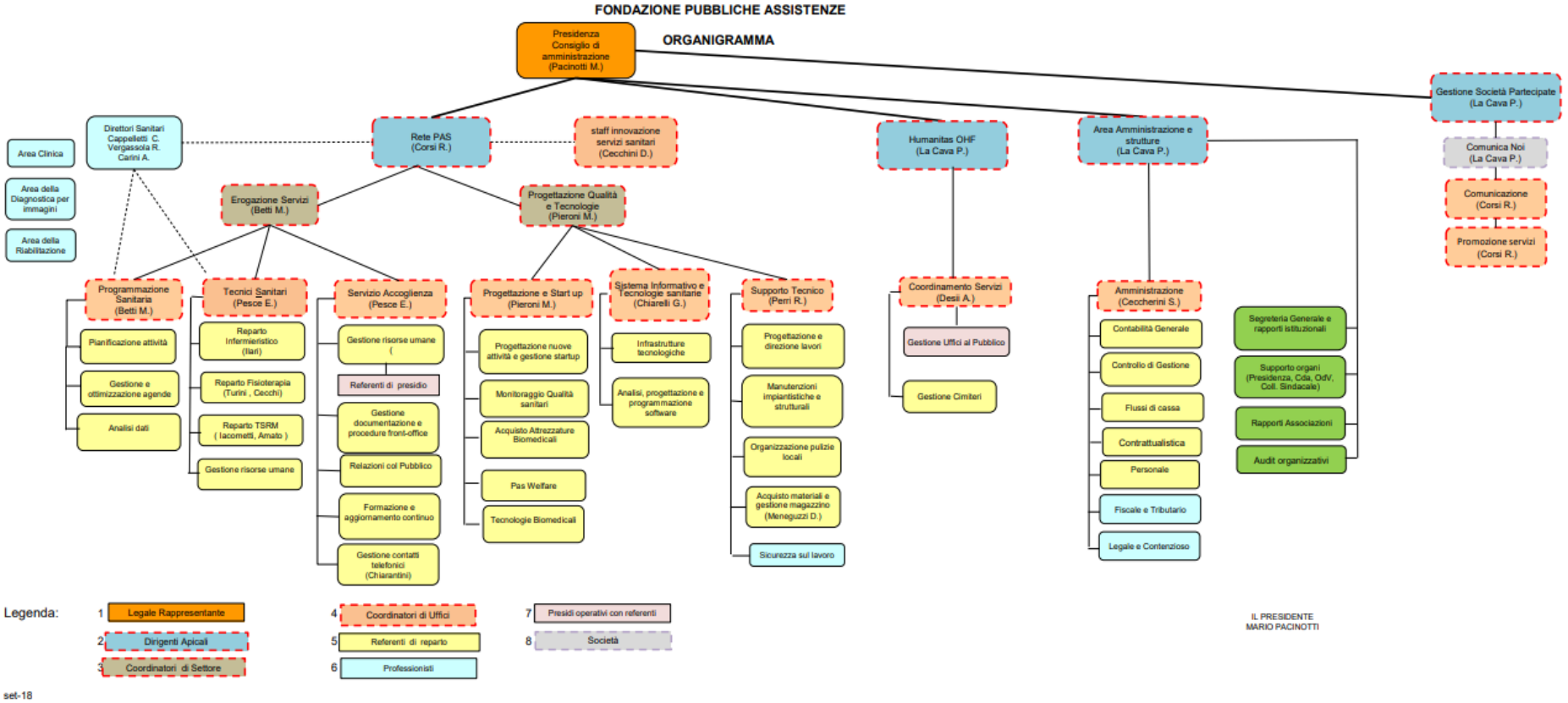
Il Coordinatore, quale Dirigente ai sensi del D. Lgs. 81/2008, è responsabile, relativamente all'ambito funzionale presidiato, dell'attuazione delle misure di tutela della salute e sicurezza sul lavoro previste dalla normativa, tenendo conto in particolare dei Documenti di Valutazione dei Rischi e delle disposizioni impartite dal Datore di Lavoro, anche tramite altri "Dirigenti della sicurezza" di livello gerarchico superiore.

3.9 Il Rappresentante dei lavoratori per la Sicurezza

Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale ha designato tra i propri dipendenti – in seguito ad apposite elezione interne - ai sensi del Decreto Legislativo 81/08, il proprio Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS). Si tratta di una figura di estrema importanza, che ha il compito di rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e della sicurezza durante il lavoro.

L'attuale RLS di *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* è **Lorenzo Sarri**.

3.10 Organigramma



4. Risorse Umane

4.1 Premessa

In *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* il 60% del personale dipendente è femminile, anche e soprattutto nelle posizioni di vertice: tra i 16 dirigenti e quadri, 10 sono donne. Una crescita in rosa che ha caratterizzato i primi 10 anni di Fondazione Pubbliche Assistenze e si è accompagnata ad una decrescita parallela dell'età media: dal 2012 ad oggi, l'età media del personale dipendente è passata da 49 a 42 anni, mentre quella del personale sanitario è scesa da 45 a 39 anni.

L'elenco del personale operante a qualsiasi titolo presso le strutture di Fondazione PAS è tenuto ed aggiornato utilizzando una piattaforma di archiviazione, che raccoglie tutta la documentazione depositata in originale e cartaceo presso l'amministrazione, in formato digitalizzato, necessaria per l'inserimento in organico di nuovo personale.

Le modalità di inserimento dei nuovi ingressi sono descritte in un'apposita **istruzione operativa**, che tiene conto delle distinzioni tra personale sanitario e non sanitario e tra personale dipendente e libero professionista e definisce sia le modalità di inserimento del personale dipendente nei vari profili sanitari ed organizzativi sia l'inserimento di nuovi professionisti medici.

Al personale dipendente di *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* viene applicato il contratto di lavoro nazionale ANPAS.

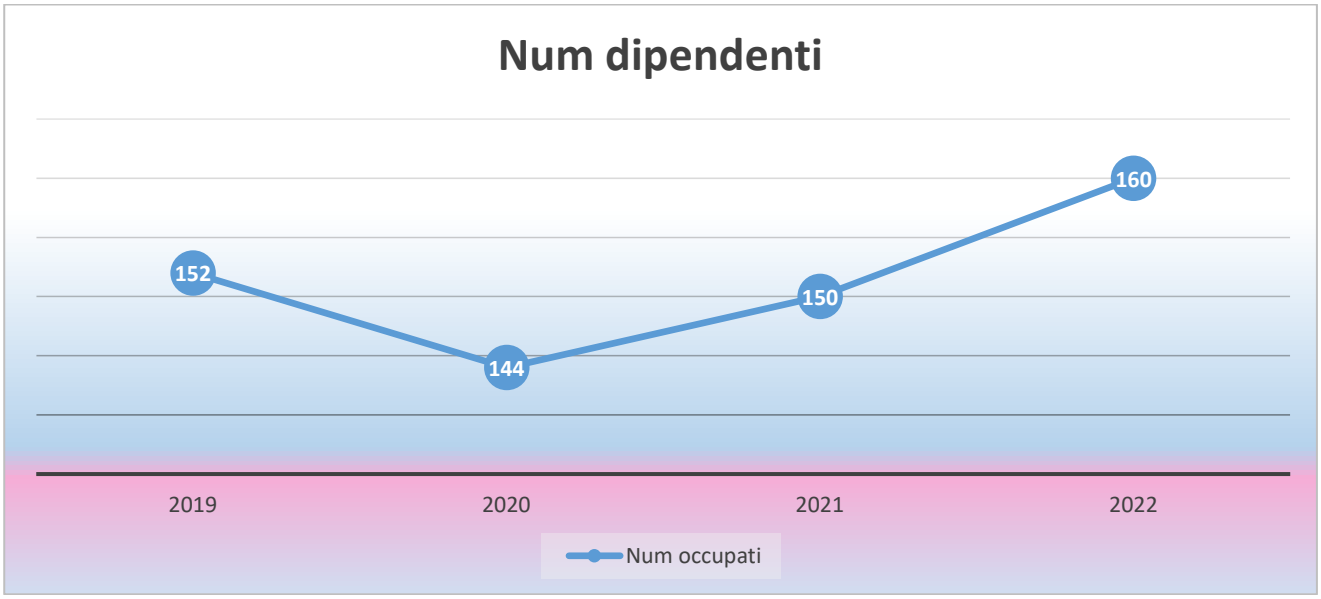
4.2 I numeri

Negli ultimi 4 anni il numero dei dipendenti in forze alla *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* è passato da 152 a 160, di cui 8 lavoratori svantaggiati (4 donne e 4 uomini). Come indicato in *Figura 5*, dopo una flessione registrata nel 2020 a causa dell'emergenza pandemica causata dal Covid-19 che ha innescato un assorbimento generalizzato di numerose figure sanitarie dal Sistema Sanitario Nazionale, c'è stato un immediato recupero che ha portato il valore complessivo a 10 unità in più rispetto al periodo pre-pandemia.

All'interno del numero complessivo, risultano attualmente 8 lavoratori dipendenti svantaggiati: 4 donne e 4 uomini.

Oltre ai lavoratori dipendenti, *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* conta attualmente 229 medici che forniscono il loro contributo mediante contatti di collaborazione libero-professionale.

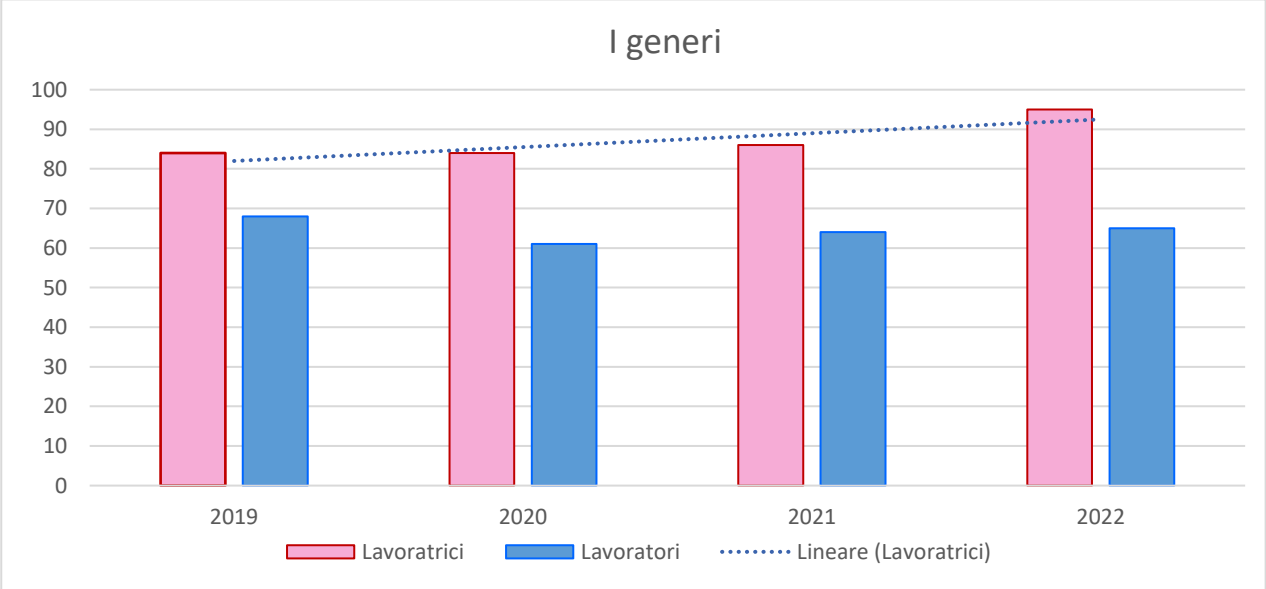
Figura 5



4.3 Le dinamiche di genere

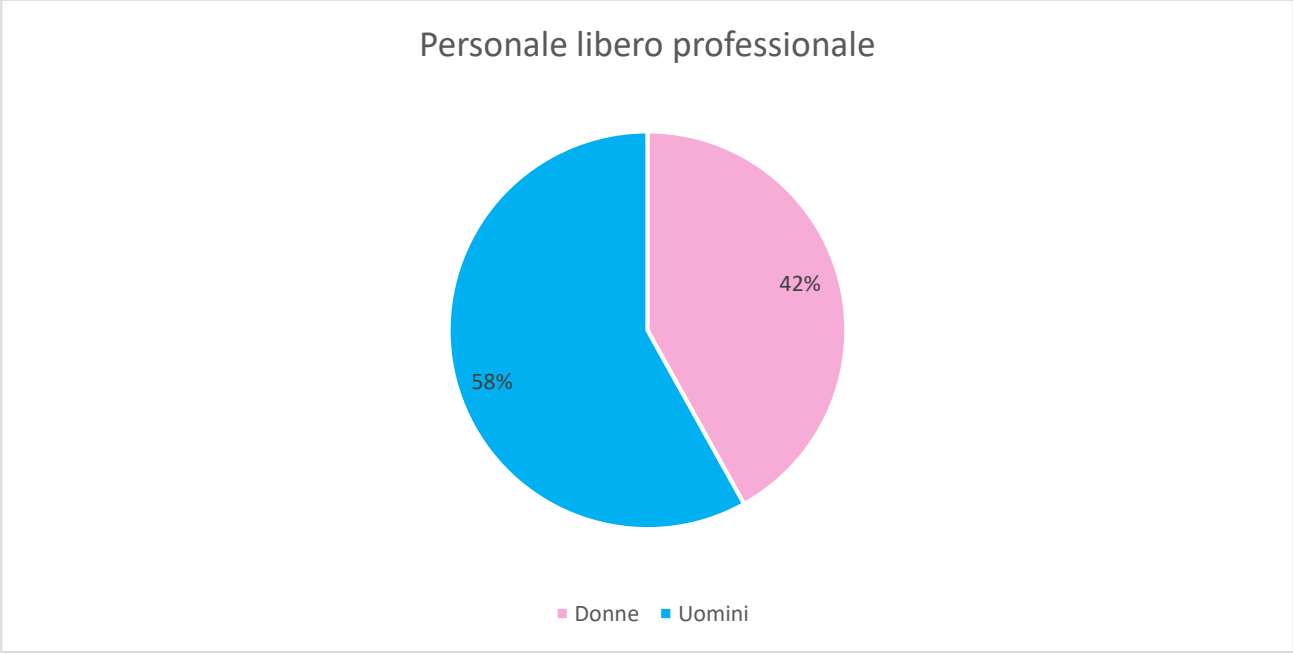
Come anticipato, nel corso degli anni il numero di occupati di genere femminile è costantemente incrementato, fino ad attestarsi intorno al 60% del totale complessivo. Nel grafico rappresentato in *Figura 6*, viene raffigurata sinteticamente la tendenza degli ultimi 4 anni con riferimento al personale dipendente.

Figura 6



Con riferimento al personale libero professionale, come dimostrato in *Figura 7*, la dinamica di genere si inverte: su 229 collaboratori sanitari, 96 sono donne e 133 sono uomini.

Figura 7

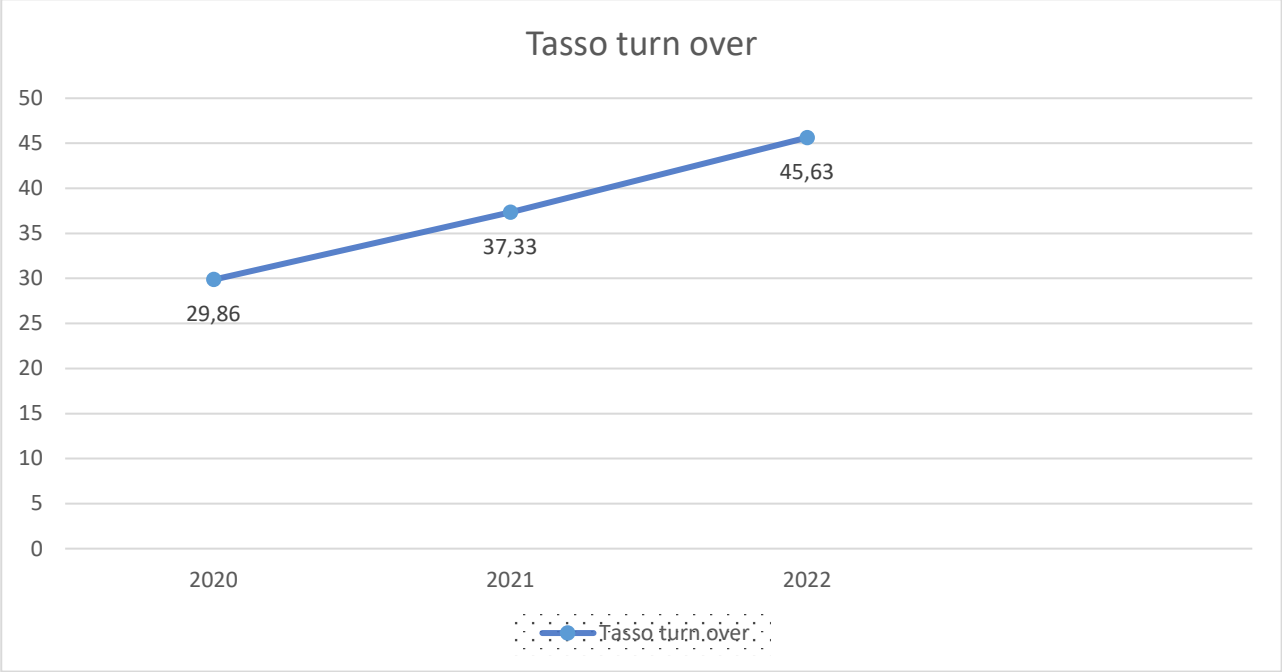


4.4 Il turn over

Come accennato, la pandemia causata dal Covid-19 e il relativo bisogno immediato del Sistema Sanitaria Nazionale di assorbire personale sanitario per affrontare con quante più risorse possibile la situazione emergenziale, ha innescato un fortissimo turn over tra i dipendenti, soprattutto tra le figure sanitarie di *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale*, infermieri in primis.

Come dimostrato in *Figura 8* infatti, si è passati da un tasso del 29,86% nel 2020 ad un tasso del 45,63% nel 2022.

Figura 8

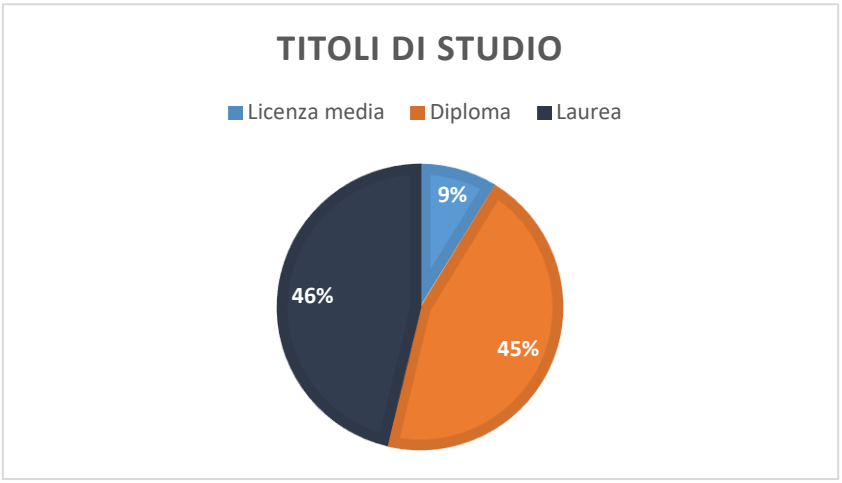


4.5 Titoli di studio

Come evidenziato dal grafico *in Figura 9*, il 46% del personale dipendente operante in *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* è in possesso della Laurea, il 45% ha conseguito il diploma di scuola media superiore mentre il 9% è in possesso del diploma di scuola media inferiore.

Ovviamente il personale sanitario libero professionale è in possesso sia della laurea sia del titolo abilitante l'esercizio della professione sanitaria esercitata.

Figura 9



4.6 Altre informazioni

Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale continua a rappresentare una struttura estremamente attraente anche sul mercato del lavoro. Nell'ultimo biennio sono giunti quasi mille curricula di candidati aspiranti a ricoprire le più svariate mansioni all'interno della struttura.

4.7 Sicurezza sul lavoro

Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale ha strutturato nel corso degli anni un sistema di sicurezza sul lavoro attento ad ogni aspetto della vita professionale di ogni operatore.

L'impegno costantemente profuso mira infatti ad implementare un sistema di sicurezza e prevenzione in linea con quanto previsto dal processo d'integrazione delle normative europee con la legislazione nazionale, che ha prodotto un cambiamento radicale nel modo di intendere la materia.

Questo processo, avviato con il Decreto Legislativo 19 settembre 1994, n. 626 che recepiva una serie di direttive europee, è proseguito con l'emanazione del cosiddetto "Testo Unico sulla sicurezza", ovverosia il Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 in attuazione dell'articolo 1 della Legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Infatti l'adozione del D. Lgs. 81/08 ha dato maggiore rilievo ed enfasi all'attività di valutazione dei rischi a cura del datore di lavoro circa lo specifico processo lavorativo della propria attività in modo da adottare le misure più opportune per eliminarli o ridurli al minimo.

Le misure adottate all'interno di Fondazione seguono quindi l'evoluzione tecnica e sono rivolte direttamene ad eliminare o controllare i pericoli propri delle lavorazioni eseguite, con sistemi specifici individuati di volta in volta, tramite un'analisi strutturata e partecipata di coloro che concorrono all'attività.

La conoscenza specifica del rischio viene quindi valutata attentamente nella fase preliminare e diviene indispensabile per eliminare e/o controllare situazioni pericolose per i lavoratori.

La valutazione dei rischi è quindi uno strumento indispensabile per progettare la sicurezza e, più in generale, per organizzare un sistema di prevenzione secondo le caratteristiche specifiche del lavoro svolto: tale valutazione è contenuta nei cosiddetti Documenti di Valutazione del Rischio, che in Fondazione Pubbliche Assistenze sono costituiti da un documento generale a cui si aggiungono i documenti specifici per ogni sede, con lo scopo di individuare e valutare i rischi residui per la sicurezza e salute durante il lavoro e provvedere, secondo i rischi individuati, alle misure di protezione e prevenzione ed alla scelta dei dispositivi di protezione individuali idonei.

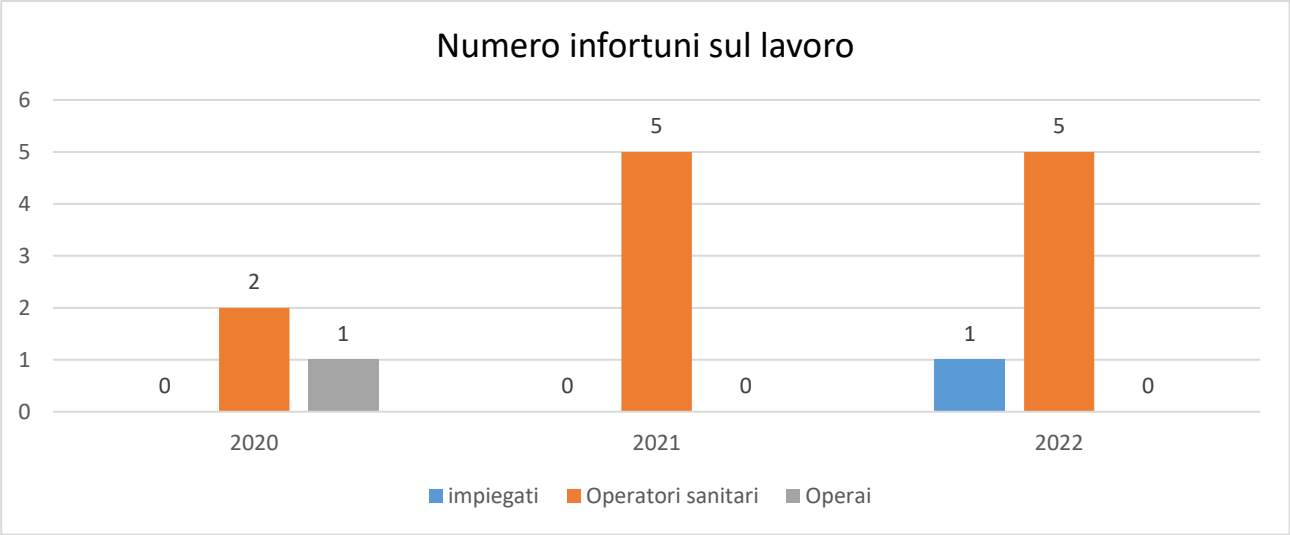
A tal fine l'Ente ha provveduto, già in passato, a costituire il Servizio di Prevenzione e Protezione, fornire le necessarie notizie ai lavoratori, predisporre strumenti gestionali per applicare i concetti di prevenzione integrata nelle attività dell'impresa consistenti in:

- Analisi dei cicli di lavoro, delle attrezzature e dei locali usati;
- Valutazione dei rischi;
- Individuazione delle misure di prevenzione e protezione da adottare;
- Programmazione del miglioramento delle misure di prevenzione e protezione;
- Procedure;
- Politica rivolta alla prevenzione;
- Programma di formazione e informazione costante;
- Consultazione dei lavoratori.

Il sistema di sicurezza dei lavoratori si arricchisce anche di un piano di emergenza specifico per ogni struttura fisica e relative prove di evacuazione, oltre ad un programma di formazione periodica generale e specifica in linea con quanto disposto e previsto dal D. Lgs. 81/08.

Come dimostra il grafico rappresentato il *Figura 10*, la rigorosa e scrupolosa attività di prevenzione e protezione dei lavoratori implementata costantemente nel tempo ha permesso di contenere e limitare il numero di infortuni sul lavoro. Gli operatori sanitari inevitabilmente risultano essere la categoria più esposta.

Figura 10



4.8 Permessi

Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale, in virtù di quanto previsto dal CCNL Anpas, alle lavoratrici e ai lavoratore che abbiano superato il periodo di prova, riconosce permessi straordinari retribuiti nei seguenti casi:

- Per matrimonio, 15 giorni consecutivi di calendario a partire dal giorno successivo al giorno del matrimonio;
- Per sostenere esami attinenti alla carriera e al perfezionamento professionale, limitatamente al periodo necessario per sostenere le prove stesse;
- In caso di decesso del coniuge, o convivente risultante dallo stato di famiglia, dei genitori, dei suoceri, dei genitori del convivente, dei figli e dei fratelli, spetta un permesso di tre giorni;
- I lavoratori donatori di sangue hanno diritto ai permessi secondo la normativa vigente;
- I lavoratori che intervengono in protezione civile in caso di calamità hanno diritto ai benefici secondo le indicazioni e nelle forme previste dalla normativa vigente;
- Per la partecipazione all'espletamento delle funzioni elettorali secondo le norme di legge;
- Per gravi e documentate ragioni il lavoratore può chiedere un periodo di permesso straordinario anch'esso retribuito, non superiore a cinque giorni;
- Per i periodi contumaciali previsti per le malattie infettive, secondo la normativa vigente;
- Alle lavoratrici in astensione obbligatoria dal lavoro per maternità ai sensi del D. lgs. 151/2001, compete il 100% della intera retribuzione;
- Ai lavoratori è riconosciuto il congedo di paternità obbligatorio per un periodo di 10 giorni lavorativi (20 in caso di parto plurimo) e con corresponsione di una indennità giornaliera pari al 100% della retribuzione;
- Per tutto quanto non richiamato espressamente si rinvia alla normativa vigente.

In caso di interruzione dal lavoro per chiamata alle armi, servizio militare o per servizio civile, ai sensi della normativa vigente, il rapporto di lavoro rimane sospeso per tutto il periodo e il lavoratore ha diritto alla conservazione del posto fino ad un mese dopo la cessazione del servizio.

Unioni civili

Al fine di assicurare l'effettività della tutela dei diritti e il pieno adempimento degli obblighi derivanti dall'unione civile tra persone dello stesso sesso di cui alla legge n. 76/2016, le disposizioni previste dal CCNL riferite al

matrimonio nonché le medesime disposizioni contenenti le parole «coniuge», «coniugi» o termini equivalenti, si applicano anche ad ognuna delle parti dell'unione civile.

Tutela delle lavoratrici vittime di violenza

La lavoratrice, inserita nei percorsi di protezione relativi alla violenza di genere, debitamente certificati, ai sensi dell'art.24 del D.lgs. 80/2015, ha diritto ad astenersi dal lavoro, per motivi connessi a tali percorsi, per un periodo massimo di congedo di tre mesi. Durante il periodo di congedo, la lavoratrice ha diritto a percepire una indennità corrispondente all'ultima retribuzione, con riferimento alle voci fisse e continuative del trattamento, e il periodo medesimo è coperto da contribuzione figurativa. L'indennità è corrisposta da *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* secondo le modalità previste per la corresponsione dei trattamenti economici di maternità. Il congedo può essere usufruito su base oraria o giornaliera nell'arco temporale di tre anni su richiesta della dipendente. Oltre al predetto congedo, la dipendente vittima di violenza di genere ha diritto a un periodo di aspettativa non retribuita per ulteriori trenta giorni.

4.9 Formazione

Mediante la partecipazione ai bandi pubblicati dal Fondo For.te, nell'ultimo triennio *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* ha implementato un imponente sistema di formazione: dal 2020 al 2022, attraverso tre piani formativi differenti, sono state erogate, escludendo la formazione obbligatoria sulla sicurezza o realizzata con risorse interne, oltre **9.000** ore di formazione altamente qualificata.

Alle attività previste e implementate mediante il Fondo For.te si affiancano, oltre ai corsi ECM organizzati con risorse interne e destinate ai Medici di Medicina Generale del territorio e ai nostri medici specialisti, anche i corsi realizzati internamente per rispondere ad esigenze contingenti o criticità emerse nella pratica quotidiana.

Nella seguente tabella sono riportati schematicamente e sinteticamente i corsi di formazione eseguiti nel corso del 2022.

Descrizione corso	Destinatari	Durata in ore	Personale in formazione	Risorse utilizzate
La Programmazione Neuro Linguistica per l'operatore sanitario	Fisioterapisti, infermieri, medici	24	15	PF 4524 Fondo For.te
Privacy e trattamento dati	Personale accoglienza e commerciale	16	40	PF 4524 Fondo For.te
Linee di indirizzo comportamentale per la prevenzione e gestione degli atti di violenza a danno di operatori	Personale sanitario, accoglienza e medici dipendenti	24	80	PF 4524 Fondo For.te
Relazione e rischio: il rischio della non relazione nell'era del digitale	Personale accoglienza, personale sanitario e staff direzione	8	30	PF 4524 Fondo For.te
Innovazione organizzativa nei servizi alla persona: i sistemi informativi a supporto della qualità del servizio e dei processi	Personale accoglienza e staff direzione	9	50	PF 4524 Fondo For.te
Tecnologie dell'accoglienza e del servizio sanitario	Personale accoglienza e staff direzione	4	30	PF 4524 Fondo For.te
I poteri d'acquisto all'interno di Fondazione Pas	Dirigenti e referenti presidio	3	15	PF 4524 Fondo For.te
Le tecniche infermieristiche su apparecchi elettromedicali	Personale infermieristico	8	12	PF 4524 Fondo For.te
Rispondere ai bisogni di salute mentale dopo la diffusione del covid: mmg e specialisti a confronto	Medici medicina generale Firenze Isolotto e Firenze Q1 e Q2 e specialisti PAS	6	70	Risorse Interne
Rispondere ai bisogni di salute mentale dopo la diffusione del covid: mmg e specialisti a confronto	Medici medicina generale Pontassieve, Greve e Impruneta e specialisti PAS	6	75	Risorse Interne

Fondazione PAS e PA, mutualità e servizi. Il digitale al servizio delle comunità	Staff Direzione	9	6	Risorse Interne
Sanità digitale e post covid, cambiamenti e nuove sfide	Staff Direzione e medici specialisti	9	7	Risorse Interne
Servizi, territori e domiciliarità. Il telemonitoraggio e la teleassistenza a supporto della popolazione fragile	Staff Direzione, referenti presidio, personale sanitario	9	10	Risorse Interne
Dall'accoglienza alla relazione. Strumenti innovativi a supporto del cambiamento	Staff Direzione, personale accoglienza	9	10	Risorse Interne

4.10 Il Sistema Privacy

Il trattamento dei dati personali consiste in qualsiasi operazione che ha ad oggetto dati personali (riferiti cioè ad una persona fisica anche indirettamente) quali ad esempio la loro raccolta, registrazione, organizzazione, conservazione, modifica e l'utilizzo.

I dati possono essere distinti in:

- **Dati di tipo comune:** qualsiasi informazione che riguarda persone fisiche identificate o identificabili e che non rientrino nelle categorie di dati sotto indicate: ad esempio nome e cognome, indirizzo, dati di contatto (email, n. di telefono), codice fiscale, immagini, registrazioni, audio e video, ecc;
- **Dati Particolari:** ossia le informazioni che possano rivelare (anche indirettamente) l'origine razziale ed etnica, le convinzioni religiose e politiche, lo stato di salute, l'orientamento sessuale, l'iscrizione a partiti politici, sindacati o associazioni o che abbiano ad oggetto dati genetici o biometrici (impronte digitali, firme, etc.).

Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale in considerazione dell'ampia massa di dati personali trattati, molti dei quali particolari, in quanto afferenti allo stato di salute, il 1 ottobre 2018 ha nominato - ai sensi del Regolamento Europeo 2016/279 - il Responsabile della Protezione Dati (RDP o DPO), affinché venisse assicurata e garantita una maggiore tutela della privacy dei nostri utenti.

La stessa normativa inquadra il Responsabile della Protezione Dati come una figura a supporto del Titolare del Trattamento (il legale rappresentante) a cui riferisce gerarchicamente. Al DPO di Fondazione è stato affidato, oltre al ruolo primario di sorvegliare sull'osservanza delle disposizioni di legge sulla privacy, anche il compito di informare, formare e fornire consulenza ai dipendenti che eseguono il trattamento dei dati.

Con il supporto del DPO e virtù di quanto previsto dal citato Regolamento Ue 2016/679 (noto come GDPR) e del D. Lgs. 196/2003, *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* ha implementato nel corso degli anni un sistema privacy volto a garantire la gestione, l'organizzazione, il controllo e la sicurezza dei processi che governano il trattamento dei dati personali ed il rispetto dei principi e delle regole vigenti.

Il sistema privacy, inteso come la struttura organizzativa, le responsabilità, i documenti, le procedure, i registri, le misure di sicurezza e le risorse messe in atto dall'organizzazione, ha lo scopo di:

- Definire il contesto del trattamento;
- Individuare e classificare le risorse e gli strumenti impiegati nel trattamento;
- Identificare e gestire i rischi connessi al trattamento;
- Incrementare la competenza e la consapevolezza del personale riguardo la sicurezza ed i rischi connessi al trattamento dei dati personali;
- Applicare i principi e le regole imposte delle normative nazionali ed europee;
- Incrementare la fiducia dei soci e dei pazienti;
- Rafforzare l'immagine e migliorare la competitività dell'organizzazione.

L'ambito in cui *Fondazione Pubbliche Assistenze – Impresa Sociale* opera, comporta il rispetto di alcune importanti regole. In particolare:

- L'acquisizione dei dati personali è consentita per le sole finalità gestionali ed amministrative inerenti l'adempimento della prestazione concordata e attenendosi alle norme sul segreto professionale e con divieto di divulgazione a terzi non autorizzati e in ogni caso nel pieno rispetto della normativa in materia;
- I dati personali sono trattati applicando misure di sicurezza, tecniche e organizzative tali da garantire un livello di sicurezza adeguato al rischio;
- Non viene effettuato alcun trasferimento verso paesi terzi (extra UE) dei dati personali acquisiti;
- I dati sono trattati per il periodo ritenuto strettamente necessario a conseguire le finalità concordata e per l'espletamento di tutti gli adempimenti connessi o derivanti dalla legge;
- I dati sono conservati per un periodo di anni 10 a decorrere dalla chiusura del rapporto contrattuale di cui l'interessato è parte e dopo tale termine cancellati oppure anonimizzati. I dati personali possono tuttavia essere trattati per un termine superiore, qualora intervenga un atto interruttivo e/o sospensivo della prescrizione che giustifichi il prolungamento della conservazione del dato.
- I trattamenti basati sul consenso sono eseguiti fino a revoca dello stesso o fino a richiesta di interruzione agli indirizzi indicati nell'apposita informativa privacy.

5. Obiettivi

5.1 Premessa

Il decennale della Fondazione è stata un'importante occasione per ricordare da dove veniamo e fare il punto su ciò che siamo diventati. In particolare, è stata l'occasione per riaffermare i valori fondanti del nostro sodalizio, lontani da certe logiche di omologazione al mercato che si stanno affermando negli ultimi tempi, valori radicati nell'esperienza delle Pubbliche Assistenze, che da oltre un secolo sono espressione della capacità spontanea delle comunità di generare relazioni di aiuto.

Le parole chiave del nostro impegno sono infatti:

- *Sussidiarietà:* affianchiamo l'offerta pubblica senza sostituirvisi, solo dove hanno bisogno, sulla base delle loro esigenze, partecipando con convinzione al cosiddetto modello competitivo;
- *Sanità accessibile:* sia per costi, sia per tempi di attesa, sia per diffusione territoriale;
- *Logica mutualistica:* le nostre sono "cose di comunità", con un rapporto privilegiato con i soci delle Pubbliche Assistenze, in continuità con i principi ispiratori originari del Movimento;
- *Volontariato:* il nostro modello prevede una forte integrazione con il volontariato, soprattutto nell'erogazione di servizi sanitari e di assistenza alle fasce sociali più deboli.

Sulla base di queste direttrici, le linee di sviluppo che verranno percorse a partire dal 2023 si possono riassumere su quattro ambiti:

- Il **rafforzamento** delle connessioni con le Pubbliche Assistenze e con i loro soci, anche in una logica consortile;
- Il **consolidamento** dei risultati positivi di bilancio conseguiti nell'ultimo triennio;
- L'avvio dei **progetti innovativi** definiti nel piano di sviluppo illustrato in occasione del decennale disegnato intorno alle seguenti linee strategiche:
  - *Territorialità*
  - *Domiciliarità*
  - *Continuità assistenziale*
  - *Innovazione tecnologica*
- La definizione del **territorio** di elezione della Fondazione.

I contenuti di queste riflessioni troveranno spazio all'interno di un documento che verrà sottoposto alla Regione Toscana nei prossimi mesi – attraverso la quale verranno avanzate una serie di proposte funzionali alla riorganizzazione del sistema socio-sanitario post PNRR e alla valorizzazione del ruolo del volontariato e del terzo settore sul territorio, in virtù di una nuova idea di sanità territoriale volta a:

- Garantire un sistema di accesso alle prestazioni ambulatoriali del servizio sanitario regionale (Cup) che sia più inclusivo ed equo;
- Favorire la reale integrazione dei servizi sociali e sanitari attraverso le risorse comunitarie del terzo settore;
- Avviare percorsi di co-programmazione e co-progettazione con USL Toscana Centro mediante l'adozione del regolamento di amministrazione condivisa.

5.2 Il rafforzamento delle connessioni con le Pubbliche Assistenze e con i loro soci

Questa linea di sviluppo si articolerà su una serie di azioni volte a consolidare la relazione tra la Fondazione, le Pubbliche Assistenze e la loro compagine sociale al fine di:

- **Costruire** piani di comunicazione congiunti, con promozioni dedicate per singolo territorio;
- **Semplificare** e migliorare le procedure di rinnovo dell'adesione e di nuove affiliazioni alle Pubbliche Assistenze;
- **Accrescere** il senso di appartenenza dei Soci;

- **Attuare** strategie congiunte per il tesseramento;
- **Uniformare** le campagne di tesseramento;

Il rafforzamento delle connessioni tra Pubbliche Assistenze fra loro e tra Pubbliche Assistenze e Fondazione può essere interpretato anche attraverso una **visione comune e condivisa** su alcuni ambiti che si prestano a questo modello organizzativo, come la comunicazione, la gestione dei servizi domiciliari, ecc.

5.3 Il consolidamento dei risultati positivi di bilancio

Gli ottimi risultati di bilancio conseguiti nell'ultimo triennio spingono Fondazione ad immaginare strategie di consolidamento che consentano di mantenere questo trend di crescita anche in futuro. Alcune azioni in tal senso saranno:

- **Crescita** e consolidamento dell'attività nelle aree più fragili, sulla base delle seguenti direttrici:
    - *San Donnino e Pontassieve*: rafforzamento dei servizi già attivi attraverso strategie mirate di marketing e promozioni ai soci;
    - *Le Piagge*: rilancio e promozione del polo fisioterapico;
    - *Greve in Chianti*: conclusione della trattativa, già avviata, con l'Azienda Sanitaria per il recupero dell'intero tetto convenzionale previsto dall'accordo con i Comuni del Chianti.
- **Ottimizzazione** e razionalizzazione dei costi;
- **Potenziamento** delle attività ad alta marginalità:
    - Analisi cliniche;
    - Medicina del lavoro;
    - Diagnostica pesante.

5.4 Le innovazioni

La Fondazione è molto attenta all'innovazione in medicina, finalizzata sia al potenziamento e all'implementazione dei servizi erogati sia all'ottimizzazione dei processi per renderli più aderenti alle esigenze dei propri utenti. I temi di interesse fanno capo ai seguenti ambiti: sanità digitale, servizi di nuova attivazione, domiciliarità ed attività veterinaria:

- *Sanità digitale:*
    - Adozione di un nuovo strumento di teleconsulto integrato;
    - Progetti di medicina preventiva a distanza;
    - Adozione di un sistema RIS-PACS di refertazione complesso;
    - Fast Check-in e altri strumenti di prenotazione e pagamento on line, anche attraverso promozioni riservate a chi sceglie il pagamento on line;
    - Attivazione del fascicolo sanitario;

- *Servizi di nuova attivazione:*
    - Realizzazione a Scandicci di un nuovo polo sanitario;
    - Attivazione del servizio di endoscopia digestiva presso gli Ambulatori PAS dell'Isolotto;

- *Domiciliarità:*
    - Estensione dell'attività di prelievo domiciliare;
    - Mantenimento e potenziamento delle attività domiciliari in corso;

- *Attività veterinaria:*
    - Studio di fattibilità per la realizzazione di una clinica veterinaria e di servizi destinati alle cure veterinarie.

5.5 Il territorio

Questi primi dieci anni sono anche serviti per definire con più chiarezza l'orizzonte della Fondazione, che nel tempo si è qualificata, come primo soggetto erogatore no profit in provincia di Firenze.

Nel 2023 il programma di copertura del territorio della provincia, con almeno una presenza in ogni Zona Distretto, riceverà ulteriore impulso, attraverso le seguenti azioni:

- Tramite la società partecipata **PAS Empolese**, con l'obiettivo di garantire una maggiore copertura sul territorio empolese, compatibilmente con le risorse disponibili;
- Tramite la valutazione e l'eventuale attivazione di **nuovi presidi** nelle zone strategiche in cui siamo attualmente assenti:
    - Fiesole;
    - Valdarno Fiorentino;
    - Mugello;

  Questa proiezione nei territori attualmente non serviti della provincia di Firenze sarà realizzata attraverso il coinvolgimento delle Pubbliche Assistenze interessate alle quali saranno proposte nuove forme di collaborazione rispetto all'adesione alla compagine sociale.

  Si tratta di obiettivi pluriennali, verso i quali nel 2023 è prevista la fase di studio e di valutazione, per poi realizzarli negli anni successivi.
- Adottando un **modello organizzativo** generale delle attività in cui tutte le sedi ambulatoriali eseguono visite specialistiche ed indagini diagnostiche di primo livello, indirizzando ad una struttura – centrale rispetto alle varie sedi – in grado di ospitare tutte le prestazioni di livello avanzato.

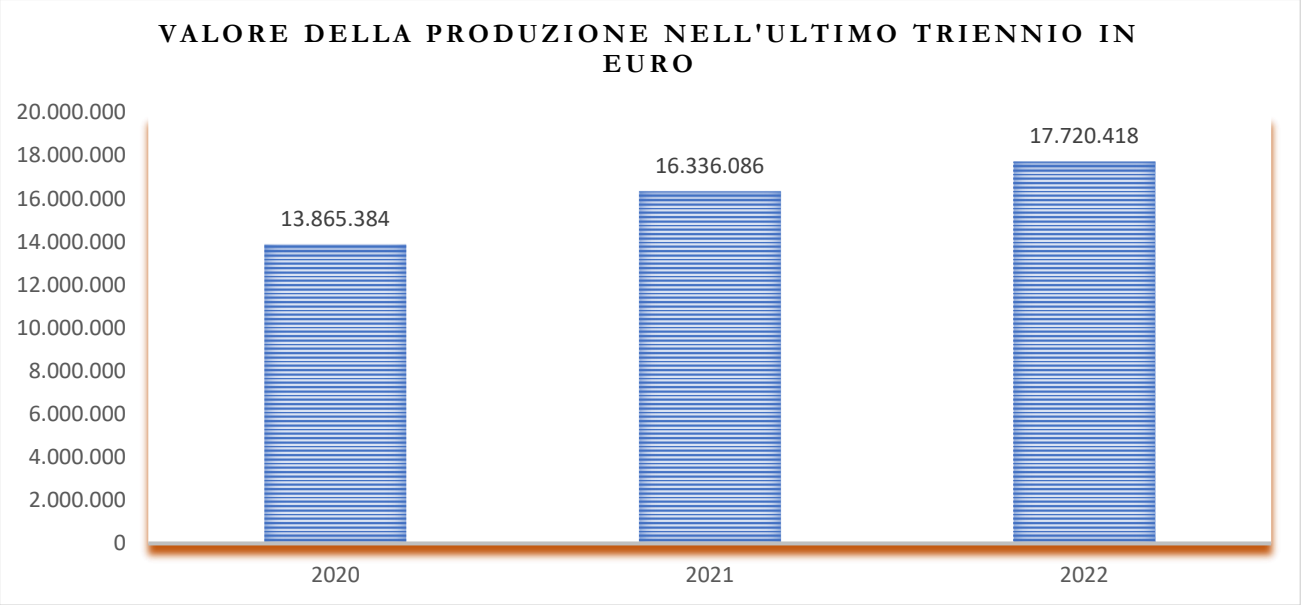
Infine, l'alta complessità raggiunta in questi dieci anni – e destinata ad aumentare in virtù delle scelte di sviluppo descritte – impone un ulteriore obiettivo di **potenziamento del personale dipendente** a livello di quadri dirigenziali e nell'ambito del marketing e comunicazione, delle tecnologie e informatica, anche attraverso l'accrescimento delle competenze del personale interno.

6. Situazione economica e finanziaria

6.1 Valore della Produzione

Nell'ultimo triennio, come evidenziato nel grafico rappresentato in *Figura 11*, il valore complessivo della produzione ha registrato un andamento crescente importante, tanto da segnare un balzo del 17,82 % dal 2020 al 2021, e poi crescere ulteriormente di altri 8,47% punti percentuali nel 2022.

Figura 11



Composizione del valore della produzione

Il grafico rappresentato in *Figura 12*, riporta sinteticamente la composizione del valore della produzione di Fondazione Pas. Come si evince chiaramente, l'81% del fatturato è frutto delle prestazioni rese agli utenti dei servizi offerti.

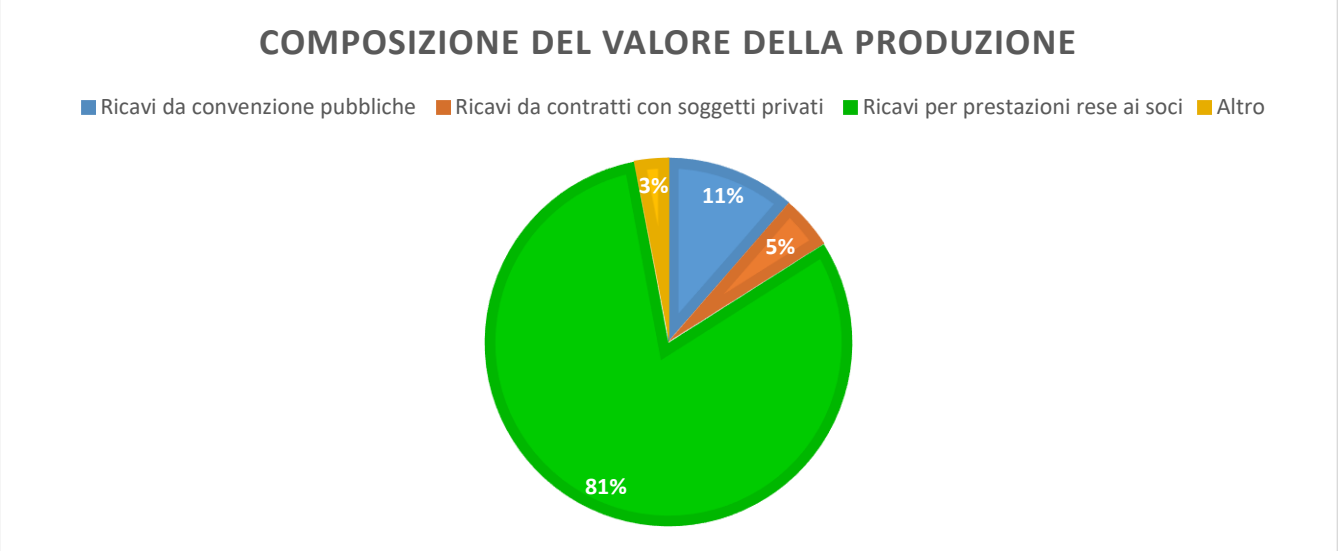


Figura 12

6.2 Immobilizzazioni

Il valore complessivo delle immobilizzazioni di Fondazione Pas, intese come la somma di quei beni che non esauriscono la loro utilità in un solo esercizio ma manifestano benefici economici in un arco temporale di più esercizi, è cresciuto nell'ultimo biennio del 4,84%.

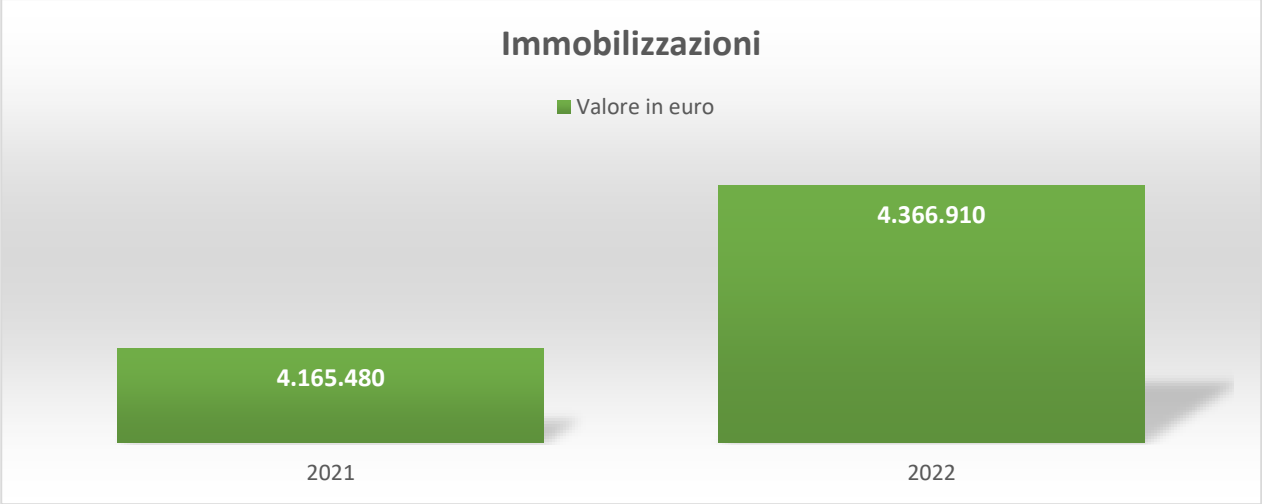


Figura 13

6.3 Attivo circolante

Registra una leggera inversione di tendenza l'attivo circolante, dato dall'insieme degli impieghi di breve durata e delle disponibilità liquide dell'ente. Nel 2022 infatti, si evidenzia una riduzione del 6,22%rispetto all'anno precedente.

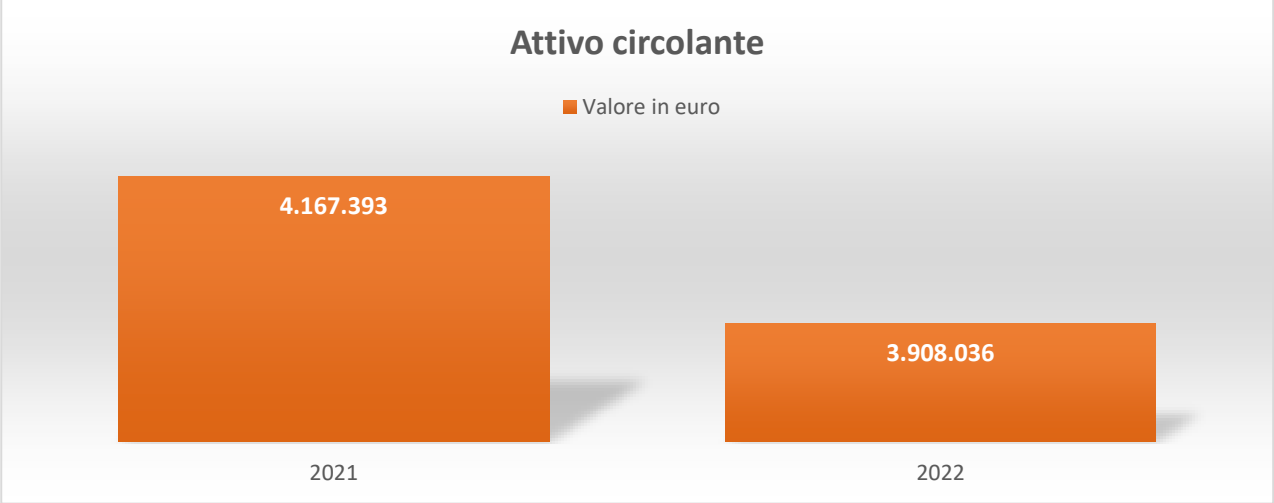


Figura 14

6.4 Patrimonio netto

Il patrimonio netto è una grandezza dello stato patrimoniale che si ottiene dalla differenza tra attività e passività. Misura la consistenza del patrimonio dell'ente e, in questa prospettiva, è dato dalla differenza tra patrimonio lordo (attività) e debiti verso terzi (passività). Nel 2022, il patrimonio netto di Fondazione PAS è cresciuto del 26,57% rispetto al 2021, come rappresentato in *Figura 15*.

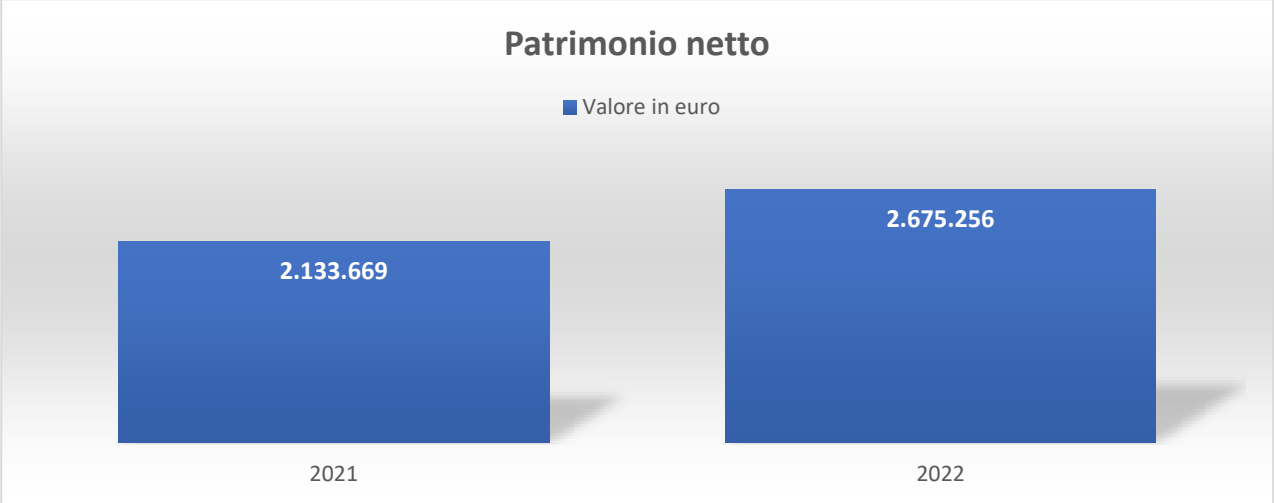


Figura 15

6.5 Trattamento fine rapporto lavoro subordinato

Il trattamento di fine rapporto (conosciuto anche come liquidazione o buonuscita) è una somma accantonata dal datore di lavoro e che viene corrisposta al lavoratore dipendente nel momento in cui il rapporto di lavoro cessa per qualsiasi motivo. Anche gli accantonamenti complessivi afferenti a questa voce di bilancio sono incrementati rispetto all'anno precedente: nel 2022 infatti sono cresciuti del 3,4% rispetto all'anno precedente.

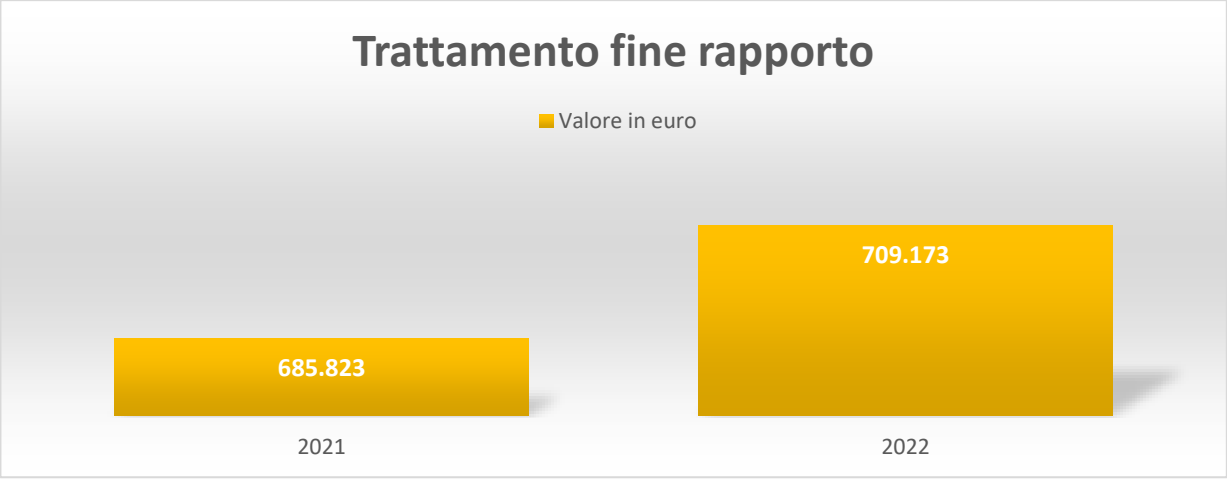


Figura 16

6.6 Debiti

I debiti sono passività di natura determinata ed esistenza certa, che rappresentano obbligazioni a pagare importi di disponibilità liquide, nei confronti di finanziatori, fornitori e altri soggetti. Nel 2022 il totale complessivo dei debiti in carico a Fondazione Pas è diminuito dell'11%.

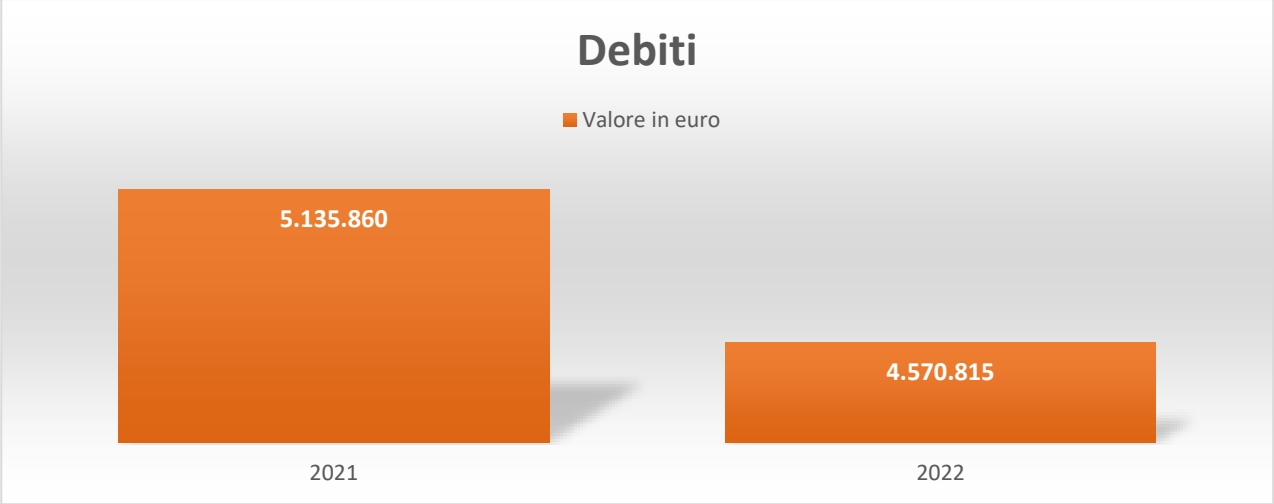


Figura 17