



**R E G I O N E   P U G L I A**



**AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA  
CONSORZIALE POLICLINICO  
B A R I**

**Bilancio di esercizio 2017  
Relazione sulla Gestione**

**(ex art.26, D.Lgs n.118/2011)**

## INDICE

<b>PREMESSA .....</b>	<b>75</b>
<b>1. CRITERI GENERALI DI PREDISPOSIZIONE DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE .....</b>	<b>76</b>
<b>2. PRINCIPALI DATI DI STRUTTURA E DI ATTIVITÀ.....</b>	<b>78</b>
<b>2.1 Dati di struttura .....</b>	<b>78</b>
<b>2.2 Dati di attività.....</b>	<b>80</b>
<b>2.2.1 Ricoveri Ordinari.....</b>	<b>81</b>
<b>2.2.2 Day Hospital.....</b>	<b>82</b>
<b>2.2.3 Day Service.....</b>	<b>83</b>
<b>2.2.4 Assistenza specialistica ambulatoriale .....</b>	<b>84</b>
<b>3 LA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'AZIENDA .....</b>	<b>85</b>
<b>3.1 Sintesi dei dati di Bilancio e spiegazione del risultato .....</b>	<b>85</b>
<b>3.2 Analisi dell'assegnazione regionale .....</b>	<b>86</b>
<b>3.3 Rappresentazione della situazione economica al 31 dicembre 2017 e analisi degli         scostamenti .....</b>	<b>87</b>
<b>3.3.1 Ricavi .....</b>	<b>87</b>
<b>3.3.1.1 Confronto con il Conto economico consuntivo 2016 .....</b>	<b>89</b>
<b>3.3.1.2 Confronto con il Conto economico preventivo 2017 .....</b>	<b>91</b>
<b>3.3.2 Costi.....</b>	<b>92</b>
<b>3.3.2.1 Confronto con il Conto economico consuntivo 2016 .....</b>	<b>93</b>
<b>3.3.2.2 Confronto con il Conto economico preventivo 2017 .....</b>	<b>99</b>
<b>3.4 Esame vincolo spesa del personale.....</b>	<b>102</b>
<b>4. RAPPRESENTAZIONE DEI COSTI PER LIVELLO DI ASSISTENZA E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI.....</b>	<b>104</b>
<b>5. CONCLUSIONI .....</b>	<b>106</b>

## PREMESSA

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria Consorziale Policlinico di Bari opera nell'ambito del Servizio Sanitario Pugliese, meridionale e nazionale.

Con decorrenza 1 gennaio 2005, lo stabilimento Giovanni XXIII è stato trasferito all'Azienda Policlinico.

Pertanto, l'Azienda è costituita da due stabilimenti:

- il Policlinico che si estende su un'area di circa 230 mila metri quadri ed è suddiviso in padiglioni su cui insistono fabbricati strumentali utilizzati dalla stessa Azienda e dalla Facoltà di Medicina dell'Università di Bari;
- il Giovanni XXIII che si estende su un'area di circa 50.000 metri quadri ed è composto da una struttura unica.

La relazione che segue è stata predisposta al fine di evidenziare i dati principali relativi alla struttura dell'Azienda, all'attività svolta e al conto economico chiuso il 31 dicembre 2017, che evidenzia una perdita di esercizio di €/mgl 9.740.

Il risultato economico del presente bilancio di esercizio tiene conto del finanziamento provvisoriamente riconosciuto nelle more della adozione del Riparto-DIEF definitivo 2017, come comunicato dal Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per Tutti della Regione Puglia con la Nota n.AOO\_168/PROT/000375 del 27 aprile 2018 "Assegnazioni indistinte e vincolate FSN 2017".

L'assegnazione è stata determinata sia in base alle effettive prestazioni sanitarie erogate dall'Azienda nel corso dell'esercizio 2017 validate nel sistema EDOTTO, sia in base al finanziamento delle cosiddette Funzioni Non Tariffate.

Come ben noto e già oggetto delle relazioni del Direttore Generale ai bilanci degli esercizi precedenti, il sistema di finanziamento riservato alle aziende ospedaliere, ai sensi del D.Lgs n.502/1992, è basato, in parte, sulle tariffe attribuite ai ricoveri, alle prestazioni ambulatoriali e in parte sulle funzioni, oltre a una integrazione della remunerazione, stabilita nella misura dal 3 all'8% della valorizzazione dell'attività assistenziale dal Decreto Interministeriale del 31 luglio 1997, che al comma 2 dell'art.6. Il valore complessivo del finanziamento è invalicabile, a eccezione di alcune componenti che sono oggetto di finanziamento cosiddetto a "piè di lista" - prestazioni erogate ad assistiti di altre regioni, cosiddetta mobilità extraregionale e le prestazioni derivanti dalla erogazione/somministrazione di farmaci, cosiddetto File F -.

Appare evidente come il legislatore abbia voluto legare la misura del finanziamento delle aziende ospedaliere alla capacità produttiva sia in termini quantitativi - numero e valore delle prestazioni -, sia qualitativi - capacità di attrazione e complessità -.

Accanto al finanziamento determinato sulla base delle tariffe è stato associato il finanziamento per "funzioni", riferibile sia alle prestazioni non remunerabili sulla base di tariffe prestabilite (attività sanitaria inclusa nei LEA sebbene non correlata ad alcuna tariffa, quali a esempio le malattie rare, Servizio Regionale di telemedicina e tele cardiologia, Screening Regionale per malattie metaboliche, Centro Regionale per le malformazioni congenite, Centro Regionale antidoti e annesso centro regionale per i disastri, Progetto GIADA – Gruppo Interdisciplinare Assistenza Donne e Bambini Abusati - per la diagnosi precoce e cura delle forme di abuso all'infanzia), sia a prestazioni finanziate con tariffe non sufficientemente remunerative. Tra queste ultime si citano le attività di pronto soccorso, della Centrale Operativa 118 Bari-BAT e le attività dei centri trapianti. Per

questi ultimi si parla di attività le cui tariffe non sono ritenute remunerative del valore complessivo dei costi di produzione impiegati.

Si ribadisce anche per questo esercizio la metodologia utilizzata dalla Regione Puglia per determinare la quota incrementale di finanziamento alla quota per 09, stante il mancato aggiornamento delle tariffe a far data dal 1997, al quale si contrappone in maniera inversamente proporzionale l'aumento dei costi di produzione, da un lato, e la diminuzione dei fattori produttivi - personale, posti letto e prestazioni rese nel diverso *setting* assistenziale di *Day Service*, ma isorisorse -. Infatti i cambiamenti organizzativi, funzionali e tecnologici, lo sviluppo di apparecchiature dedicate insieme ai costi per materiali di consumo, manutenzione, endoprotesi, etc., nonché i costi per il personale, hanno subito un notevole incremento negli anni, non trovano parallelamente adeguati riscontri nelle tariffe - il solo costo del personale in una azienda ospedaliera mediamente assorbe circa il 60% dei costi totali -.

Le prestazioni non tariffate sono descritte dal legislatore - cfr. D.Lgs n.502/92 e s.m.i. - e individuate nelle seguenti fattispecie:

1. trapianti d'organi e tessuti;
2. sistema di emergenza urgenza;
3. malattie rare.

L'organizzazione e il finanziamento dell

Le suddette attività sono caratterizzate da costi organizzativi e operativi elevati e per loro natura non contribuiscono alla realizzazione di un fatturato tipicamente collegato alla produzione realizzata. Conseguentemente, ne viene riconosciuta una valorizzazione economica di dette prestazioni non tariffate, determinata in misura forfettaria, in percentuale rispetto alla produzione tipica.

Nel triennio 2014-2016, la Regione Puglia ha riconosciuto all'AOUC Policlinico Bari un contributo mediamente pari a €/mgl 119.500, considerato remunerativo delle prestazioni non tariffate, ex art.8 *sexies* del D.Lgs n.502/1992 e delle funzioni **di unico HUB a valenza regionale** per assicurare una serie di attività sanitarie **aggiuntive e ritenute strategiche**, che l'Azienda svolge per indicazione espressa della Regione Puglia ma che non rientrano né nella *mission* aziendale, né in quelle previste dal citato art.8 *sexies* del D.Lgs n.502/92.

In considerazione dell'andamento della produzione aziendale, per l'esercizio 2017 la valorizzazione economica assegnata alle cosiddette prestazioni non tariffate è stata determinata in €/mgl 125.000.

I documenti elaborati tengono conto delle direttive nazionali e regionali in vigore.

## **1. CRITERI GENERALI DI PREDISPOSIZIONE DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE**

La presente relazione costituisce parte integrante del Bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 ed è redatta ai sensi dell'art.26, comma 1, del D.Lgs n.118/2011. Essa fa quindi riferimento al Codice Civile e ai Principi Contabili Nazionali (OIC), fatto salvo quanto difformemente previsto dallo stesso D.Lgs n.118/2011.

Il documento, in particolare, contiene tutte le informazioni minimali richieste dallo stesso D.Lgs n.118/2011 e fornisce, inoltre, tutte le informazioni supplementari, anche se non specificamente richieste da disposizioni di legge, ritenute necessarie a dare una rappresentazione esaustiva della gestione sanitaria ed economico-finanziaria dell'esercizio.

Nei paragrafi che seguono, oltre a evidenziare i principali dati relativi alla struttura dell'Azienda e alla sua attività, si riportano:

- ❑ la sintesi dei dati di Bilancio
- ❑ l'analisi dell'assegnazione regionale

- ❑ l'analisi degli scostamenti dei dati economici al 31 dicembre 2017, raffrontati con il Conto economico preventivo relativo al medesimo esercizio e con il Conto economico consuntivo relativo all'esercizio 2016
- ❑ le conclusioni sull'andamento della gestione

## 2. PRINCIPALI DATI DI STRUTTURA E DI ATTIVITÀ

### 2.1 Dati di struttura

La struttura organizzativa aziendale, alla data di chiusura del presente bilancio, risulta articolata su 71 Unità Operative Complesse di area clinica e 8 di area amministrativa. A queste si aggiungono 14 Unità Operative Semplici a Valenza Dipartimentale, sebbene non tutte formalmente attivate, istituite nell'ambito del processo di riorganizzazione, già avviato negli anni precedenti e concluso con l'adozione dell'Atto Aziendale, avvenuta con deliberazione del Direttore Generale n. 411 del 30 marzo 2017.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria Consorziale Policlinico di Bari nel corso dell'anno 2017 ha fornito assistenza sanitaria, avvalendosi complessivamente, in media, di n.1.110 posti letto (n.1.140 nel 2016) articolati sui due Stabilimenti Ospedalieri.

La seguente tabella mostra la distribuzione dei suddetti posti letto per Stabilimento e per area di attività:

PRESIDIO "POLICLINICO"		Numero posti letto 2017			Numero posti letto 2016			
Tipologia di Unità	Numero di UU.OO.	P.L. ordinari	P.L. Day Hospital	Totale P.L.	Numero di UU.OO.	P.L. ordinari	P.L. Day Hospital	Totale P.L.
<b>UU.OO.CC. a direzione ospedaliera</b>	<b>11</b>	<b>92,2</b>	<b>7,0</b>	<b>99,2</b>	<b>11</b>	<b>109,0</b>	<b>11,0</b>	<b>120,0</b>
Area Medica	5	67,2	6,0	73,2	5	84,0	10,0	94,0
Area Chirurgica	1	25,0	1,0	26,0	1	25,0	1,0	26,0
Servizi Sanitari	5	-	-	-	5	-	-	-
<b>UU.OO.CC. a direzione universitaria</b>	<b>49</b>	<b>747,7</b>	<b>97,0</b>	<b>844,7</b>	<b>49</b>	<b>745,0</b>	<b>103,0</b>	<b>848,0</b>
Area Medica	22	375,4	57,0	432,4	22	382,0	61,0	443,0
Area Chirurgica	16	372,3	40,0	412,3	16	363,0	42,0	405,0
Servizi Sanitari	11	-	-	-	11	-	-	-
<b>UU.OO.SS.DD.</b>	<b>12</b>	<b>23,0</b>	<b>1,0</b>	<b>24,0</b>	<b>12</b>	<b>23,0</b>	<b>2,0</b>	<b>24,0</b>
Area Chirurgica	4	23,0	1,0	24,0	4	23,0	2,0	24,0
Servizi Sanitari	8	-	-	-	8	-	-	-
<b>UU.OO.CC. servizi di supporto</b>	<b>8</b>				<b>8</b>			
<b>TOTALE POLICLINICO</b>	<b>80</b>	<b>862,9</b>	<b>105,0</b>	<b>967,9</b>	<b>80</b>	<b>877,0</b>	<b>116,0</b>	<b>992,0</b>
STABILIMENTO "GIOVANNI XXIII"		Numero posti letto 2017			Numero posti letto 2016			
Tipologia di Unità	Numero di UU.OO.	P.L. ordinari	P.L. Day Hospital	Totale P.L.	Numero di UU.OO.	P.L. ordinari	P.L. Day Hospital	Totale P.L.
<b>UU.OO.CC. a direzione ospedaliera</b>	<b>10</b>	<b>112,4</b>	<b>9,6</b>	<b>122,0</b>	<b>10</b>	<b>117,0</b>	<b>11,0</b>	<b>128,0</b>
Area Medica	6	73,8	5,8	79,6	6	72,0	7,0	79,0
Area Chirurgica	4	38,6	3,8	42,4	4	45,0	4,0	49,0
<b>UU.OO.CC. a direzione universitaria</b>	<b>1</b>	<b>17,5</b>	<b>3,0</b>	<b>20,5</b>	<b>1</b>	<b>17,0</b>	<b>3,0</b>	<b>20,0</b>
Area Medica	1	17,5	3,0	20,5	1	17,0	3,0	20,0
<b>UU.OO.SS.DD.</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Servizi Sanitari	2	-	-	-	2	-	-	-
<b>TOTALE GIOVANNI XXIII</b>	<b>13</b>	<b>129,9</b>	<b>12,6</b>	<b>142,5</b>	<b>13</b>	<b>134,0</b>	<b>14,0</b>	<b>148,0</b>
<b>TOTALE AZIENDA</b>	<b>93</b>	<b>992,8</b>	<b>117,6</b>	<b>1.110,4</b>	<b>93</b>	<b>1.011,0</b>	<b>130,0</b>	<b>1.140,0</b>

I dati sopra riportati non considerano i letti tecnici del Nido, della CPU (Chest Pain Unit), dell'OBI (Osservazione Breve Intensiva) e i "posti rene" utilizzati dal Servizio di Dialisi.

Si evidenzia un decremento del numero dei posti letto medi, par a circa 30 unità (18 p.l. ordinari e 12 p.l. di d.h.).

**Dichiarazione sulla coerenza dei dati esposti con i modelli ministeriali di rilevazione flussi:**

I dati relativi ai posti letto sono coerenti con quelli riportati nel Modello HSP 12, anno 2017.

Il personale dipendente impiegato nell'organizzazione aziendale, nell'anno 2017, suddiviso tra personale diretto e personale convenzionato universitario, è riportato, in termini di organico medio, nelle seguenti tabelle:

**Personale diretto**

	Dip. al 31/12/2016		Incrementi		Decrementi		Dip. al 31/12/2017		Totale dip. al	Totale dip. al	Variaz.
	Tempo Ind.	Tempo Det.	Tempo Ind.	Tempo Det.	Tempo Ind.	Tempo Det.	Tempo Ind.	Tempo Det.	31/12/2016	31/12/2017	netta
<b>RUOLO SANITARIO</b>	<b>2.723</b>	<b>137</b>	<b>114</b>	<b>245</b>	<b>177</b>	<b>187</b>	<b>2.660</b>	<b>195</b>	<b>2.860</b>	<b>2.855</b>	<b>-5</b>
Dirigenza	705	38	70	71	47	49	728	60	743	788	45
Comparto	2.018	99	44	174	130	138	1.932	135	2.117	2.067	-50
<b>RUOLO PROF.LE</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
Dirigenza	2	0	1		0		3	0	2	3	1
Comparto	4	0	1		1		4	0	4	4	0
<b>RUOLO TECNICO</b>	<b>647</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>615</b>	<b>5</b>	<b>651</b>	<b>620</b>	<b>-31</b>
Dirigenza	0	0	0	1	0		0	1	0	1	1
Comparto	647	4	2	4	34	4	615	4	651	619	-32
<b>RUOLO AMM.VO</b>	<b>406</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>406</b>	<b>400</b>	<b>-6</b>
Dirigenza	10	0	8		2		16	0	10	16	6
Comparto	396	0	1	4	13	4	384	0	396	384	-12
<b>TOTALE</b>	<b>3.782</b>	<b>141</b>	<b>127</b>	<b>254</b>	<b>227</b>	<b>195</b>	<b>3.682</b>	<b>200</b>	<b>3.923</b>	<b>3.882</b>	<b>-41</b>
Dirigenza	717	38	79	72	49	49	747	61	755	808	53
Comparto	3.065	103	48	182	178	146	2.935	139	3.168	3.074	-94

**Personale convenzionato universitario**

Ruolo	In convenzione al 31/12/2016	Incrementi	Decrementi	In convenzione al 31/12/2017	Variaz.ne netta
Ruolo Sanitario	293	7	19	281	-12
Ruolo Professionale	1			1	0
Ruolo Tecnico	41		1	40	-1
Ruolo Amministrativo	78		8	70	-8
<b>TOTALE</b>	<b>413</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>392</b>	<b>-21</b>

I dipendenti totali in forza all'Azienda alla data di chiusura del bilancio di esercizio 2017 sono, dunque, pari a **4.274** unità, di cui **3.882** ospedalieri e **392** universitari conferiti in convenzione.

Il confronto con l'anno 2016 evidenzia una riduzione dell'organico in forza – 62 unità totali –, sia ospedaliero, sia universitario. Tale riduzione interessa principalmente il ruolo tecnico – 32 unità totali – e per la restante parte in misura sostanzialmente equiparabile il ruolo sanitario e quello amministrativo.

## 2.2 Dati di attività

I principali dati di attività dell'anno 2017, elaborati sulla base delle informazioni estratte dal Sistema Informativo Sanitario Regionale - Edotto alla data di predisposizione del presente Bilancio, sono messi a confronto con quelli dell'anno precedente, nelle seguenti tabelle di sintesi:

	Policlinico 2017			Giovanni XXIII 2017			Azienda 2017		
	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale
Posti letto medi	862,9	105,0	967,9	129,9	12,6	142,5	992,8	117,6	1.110,4
Ricoveri (*) n.ro	32.566	8.840	41.406	7.363	1.663	9.026	39.929	10.503	50.432
Peso medio	1,3342	0,9427		0,6716	0,5977		1,2120	0,8881	
gg di deg. / n. accessi n.ro	279.668	18.100	297.768	38.130	2.445	40.575	317.798	20.545	338.343
deg. media / accessi medi n.ro	8,6	2,0		5,2	1,5		8,0	2,0	
DRGs chir. / DRGs totali %	41,0	20,8		20,1	4,4		37,1	18,2	
Utilizzo p.l. %	88,8			80,4			87,7		
Prestaz. amb.li n.ro			2.154.584			337.967			2.492.551
Day Service n.ro			22.176			1.215			23.391

	Policlinico 2016			Giovanni XXIII 2016			Azienda 2016		
	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale
Posti letto medi	877,0	116,0	993,0	134,0	14,0	148,0	1.011,0	130,0	1.141,0
Ricoveri (*) n.ro	33.937	10.948	44.885	8.191	2.133	10.324	42.128	13.081	55.209
Peso medio	1,2930	0,9197		0,6690	0,6019		1,1717	0,8679	
gg di deg. / n. accessi n.ro	289.839	20.759	310.598	41.524	3.204	44.728	331.363	23.963	355.326
deg. media / accessi medi n.ro	8,5	1,9		5,1	1,5		7,9	1,8	
DRGs chir. / DRGs totali %	40,0	23,0		24,1	5,4		36,7	21,1	
Utilizzo p.l. %	90,5			84,9			89,8		
Prestaz. amb.li n.ro			2.133.747			342.738			2.476.485
Day Service n.ro			18.493			971			19.464

	Diff. Policlinico '17/'16			Diff. Giovanni XXIII '17/'16			Diff. Azienda '17/'16		
	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale
Posti letto medi	-14,1	-11,0	-25,1	-4,1	-1,4	-5,5	-18,2	-12,4	-30,6
Ricoveri (*) n.ro	-1.371	-2.108	-3.479	-828	-470	-1.298	-2.199	-2.578	-4.777
Peso medio	0,0412	0,0230		0,0026	-0,0042		0,0403	0,0202	
gg di deg. / n. accessi n.ro	-10.171	-2.659	-12.830	-3.394	-759	-4.153	-13.565	-3.418	-16.983
deg. media / accessi medi n.ro	0,0	0,2		0,1	-0,0		0,1	0,1	
DRGs chir. / DRGs totali %	1,0	-2,2		-4,0	-1,0		0,4	-2,9	
Utilizzo p.l. %	-1,7			-4,5			-2,1		
Prestaz. amb.li n.ro			20.837			-4.771			16.066
Day Service n.ro			3.683			244			3.927

(\*) SDO validate

La lettura dei dati di sintesi conferma, nel 2017, il trend di decremento del numero dei casi trattati in regime di ricovero sia ordinario (-2.199 casi), sia diurno (-2.578), per un totale complessivo di 4.777 casi in meno rispetto

al 2016, in parte conseguenza del minor numero di posti letto attivi nel corso dell'anno. Si mostra in modesto incremento il peso medio, mentre resta sostanzialmente invariata la degenza media. Decrementa di circa 2 punti percentuali il tasso di utilizzo dei posti letto. Al decremento dell'attività di ricovero si contrappone l'incremento dell'attività ambulatoriale, ed in particolare dei "day service", che consente di compensare, come si vedrà di seguito, la perdita di valore economico conseguente al minor numero di ricoveri.

Di seguito sono analizzati i singoli scostamenti per specifica tipologia di attività prodotta.

### 2.2.1 Ricoveri Ordinari

La riduzione rilevata con riferimento all'attività di ricovero in regime ordinario, come già anticipato, pari a 2.199 casi (-5.2%), risulta così distribuita per plesso ospedaliero:

- Policlinico: - 1.371 casi (-4,0%)
- Giovanni XXIII: - 828 casi (-10,1%)

L'analisi dei dati di dettaglio per Unità Operativa evidenzia la seguente situazione:

(Sintesi delle variazioni di valore > +/- 200 €/mgf)

Reparto	2017 vs 2016	
	NR.SDO	IMPORTO
Cardiochirurgia univ.	-90	-763.890
Ematologia e Centro Trapianti univ.	-28	-711.922
Chirurgia Pediatrica osped.	-308	-646.531
Chirurgia Generale osped.	-174	-615.989
Ginecologia ed Ostetricia II univ.	-206	-517.268
Neurologia osped.	-192	-509.836
Cardiologia univ.	-73	-400.881
Neonatologia e Nido univ. (NEONATOL.)	7	-355.694
Oftalmologia univ.	-202	-347.613
Cardiochirurgia Pediatrica osped.	-19	-293.071
Chirurgia Generale univ. "Marinaccio"	-59	-244.974
Pediatria osped.	-149	-238.822
Chirurgia Pediatrica Urol. osped.	-144	-228.131
Chirurgia Endocrina, Digestiva e d'Urgenza	-72	-224.983
Neurochirurgia univ.	22	-221.818
Reparto di Rianimazione Pediatrica osped.	8	202.229
Nefrologia Pediatrica univ.	49	243.975
Chirurgia Generale univ. "Rubino"	6	342.072
Cardiologia osped.	51	448.362
Reparto di Rianimazione II univ.	23	625.847
Otorinolaringoiatria univ.	20	651.518
Urologia II univ.	106	1.156.631
Altri reparti	-775	132.707
<b>TOTALE</b>	<b>-2.199</b>	<b>-2.518.081</b>

La riduzione rilevata, in linea con il trend registrato negli ultimi anni, unitamente al minor numero di posti letto attivi (-18,2) è riconducibile al passaggio a forme di assistenza più "leggera" dal punto di vista dell'impegno e del consumo delle risorse, pur salvaguardando l'indirizzo aziendale verso l'alta specialità (ne è prova il valore del peso medio che, per ambedue i plessi, si presenta in lieve incremento).

Alla riduzione dei ricoveri si associa una conseguente riduzione delle giornate di degenza (-13.565, rispetto al 2016), che si accompagna ad una relativa riduzione dell'indice di occupazione dei posti letto complessivo (-2,1%, rispetto al 2016).

Rimane stabile la degenza media che si attesta complessivamente sugli 8 giorni medi, marcando un valore sopra la media per il presidio Policlinico (8,6 gg contro gli 8,5 del 2016).

Tra gli altri parametri che caratterizzano l'attività di ricovero si evidenziano l'incremento della percentuale di DRGs chirurgici nel 2017 pari al 37,1%, verso il 36,7% del 2016 (valori complessivi aziendali).

L'attività trapiantologica, che rappresenta non solo un'eccellenza per l'Azienda, ma anche per il territorio regionale ed extra-regionale, rileva una modesta flessione nel 2017 rispetto all'anno precedente. Nella tabella seguente sono riportati i dati di attività relativi agli anni 2014-2017:

DESCRIZIONE	2017	2016	2015	2014
Trapianti di fegato	23	20	24	17
Trapianti di rene	56	65	64	59
Trapianti di cuore	7	2	4	3
Ventricular Assist Device (VAD)	4	5	3	0
Total Artificial Heart (TAH)	1	0	0	0
Trapianti di midollo osseo	60	66	70	67
Trapianti di cornea	132	154	96	83
Trapianti di tessuto muscolo scheletrico	41	44	52	
Trapianti di membrana amniotica	5	2		
<b>TOTALE</b>	<b>329</b>	<b>358</b>	<b>313</b>	<b>229</b>

### 2.2.2 Day Hospital

Anche per i ricoveri diurni si conferma nel 2017 il trend di riduzione dei casi trattati, complessivamente pari a - 2.578 (-3.418 accessi), rispetto all'anno precedente, segnando una diminuzione in termini relativi pari al 19,1%.

La distribuzione per plesso ospedaliero è la seguente:

- Policlinico: - 2.108 casi (-19,3%)
- Giovanni XXIII: - 470 casi (-22,0%)

L'analisi dei dati di dettaglio per Unità Operativa evidenzia la seguente situazione:

*(Sintesi delle variazioni di valore > +/- 50 €/mgl)*

Reparto	2017 vs 2016	
	NR.SDO	IMPORTO
Oftalmologia univ.	-545	-694.467
Chirurgia Plastica e Ricostruttiva univ.	-231	-317.344
Chirurgia Generale univ. "Rubino"	-145	-176.363
Reparto di Rianimazione II univ.	-95	-116.053
Malattie Infettive univ.	-183	-82.624
Chirurgia Pediatrica Urol. osped.	-44	-80.135
Nefrologia Pediatrica univ.	-87	-76.503
Medicina Interna univ. "Murri"	-130	-63.174
Medicina Interna univ. "Frugoni"	4	51.285
Ortopedia e Traumatologia univ.	96	122.065
Reumatologia univ.	-191	145.951
Pediatria ad indirizzo onco-ematologico	43	155.516
Odontoiatria e Stomatologia univ.	87	171.042
Altri reparti	-1.157	-177.520
<b>TOTALE</b>	<b>-2.578</b>	<b>-1.138.324</b>

Anche in questo caso la riduzione rilevata risponde al costante trasferimento al "day service" di casi precedentemente trattati in regime di ricovero diurno, specialmente di tipo oculistico. Un'ulteriore elemento che determina tale andamento è la riduzione dei ricoveri con finalità diagnostica, peraltro in linea con gli obiettivi posti dalla Regione nel suo ultimo documento di indirizzo varato (D.G.R. 2198 del 28/12/2016).

Per quanto riguarda i parametri correlati all'attività di ricovero in day hospital, si rilevano l'incremento, seppur contenuto, del peso medio e la riduzione della % di DRGs chirurgici sul totale dei casi trattati, pari a -2,9%.

### 2.2.3 Day Service

Come anticipato, alla riduzione dell'attività erogata in regime di ricovero si contrappone l'aumento dell'attività ambulatoriale ed in particolare di quella erogata in regime di day service.

Questo setting assistenziale, introdotto in Regione Puglia da qualche anno, consente di migliorare l'appropriatezza dei trattamenti, senza pregiudicarne la qualità, richiedendo una struttura organizzativa più snella e meno onerosa, in termini di risorse impiegate.

La tabella che segue mostra i dati relativi ai day service trattati nel 2017, confrontati con l'anno precedente:

	Anno 2017		Anno 2016		Diff. 2017 / 2016	
	n.ro	Valore (€/mgl)	n.ro	Valore (€/mgl)	n.ro	Valore (€/mgl)
• Day Service Oculistica	9.798	8.069	8.705	4.669	1.093	3.400
• Day Service Medicina Interna	3.735	534	3.774	503	-39	31
• Day Service Ortopedia e Traumatologia	1.860	527	772	293	1.088	234
• Day Service Neurologia	1.363	197	1.044	147	319	50
• Day Service Ostetricia e Ginecologia	1.086	875	880	788	206	87
• Day Service Pediatria	937	147	962	146	-25	1
• Day Service Endocrinologia	903	114	908	93	-5	21
• Day Service Urologia	580	367	615	390	-35	-23
• Day Service Dermosifilopatia	651	193	500	185	151	8
• Day Service Otorinolaringoiatria	277	196	283	230	-6	-34
• Day Service Oncologia	568	108	282	38	286	70
• Day Service Chirurgia Generale	237	199	167	140	70	59
• Day Service Chirurgia Vascolare	213	266	83	104	130	162
• Day Service Nefrologia Pediatrica	315	285	1	0	314	285
• Day Service Ematologia	185	37	72	16	113	21
• Altre specialità	683	276	416	108	267	168
<b>TOTALE</b>	<b>23.391</b>	<b>12.390</b>	<b>19.464</b>	<b>7.850</b>	<b>3.927</b>	<b>4.540</b>

I dati esposti evidenziano un aumento significativo dell'attività e, conseguentemente, del fatturato, tale da compensare il minor valore della produzione relativo all'attività di ricovero.

Tale risultato è determinato soprattutto dall'incremento dei day service erogati in campo oculistico, in particolare per il trattamento delle retinopatie. Ciò è stato reso possibile anche grazie ai nuovi investimenti effettuati nel corso del 2017 in attrezzature sanitarie a tecnologia avanzata, utilizzate specialmente per la cura delle maculopatie.

Questa importante scelta strategica ha consentito di invertire l'effetto economico negativo, in termini di minor valore tariffario, rilevato negli anni precedenti, che normalmente accompagna il trasferimento di attività dapprima trattate in regime di ricovero ad un regime assistenziale di tipo ambulatoriale.

#### **2.2.4 Assistenza specialistica ambulatoriale**

L'attività ambulatoriale del 2017, al netto dei day service, si presenta in linea con quella erogata nel 2016, sia in termini di quantità, sia di valore. Le tabelle che seguono mostrano i dati dei volumi e del fatturato distinti per macro categoria:

		Policlinico			Giovanni XXIII			Azienda		
		2017	2016	Diff.	2017	2016	Diff.	2017	2016	Diff.
Visite specialistiche	n.ro	373.366	381.621	-8.255	61.706	55.020	6.686	435.072	436.641	-1.569
Diagn. per immagini	n.ro	122.364	120.119	2.245	15.836	14.657	1.179	138.200	134.776	3.424
Prestaz. di laboratorio	n.ro	1.382.308	1.353.773	28.535	237.308	243.882	-6.574	1.619.616	1.597.655	21.961
Altre prestazioni	n.ro	276.546	278.383	-1.837	23.117	29.030	-5.913	299.663	307.413	-7.750
<b>TOTALE</b>	<b>n.ro</b>	<b>2.154.584</b>	<b>2.133.896</b>	<b>20.688</b>	<b>337.967</b>	<b>342.589</b>	<b>-4.622</b>	<b>2.492.551</b>	<b>2.476.485</b>	<b>16.066</b>

		Policlinico			Giovanni XXIII			Azienda		
		2017	2016	Diff.	2017	2016	Diff.	2017	2016	Diff.
Visite specialistiche	€uro/mgl	6.114	6.241	-127	1.101	996	105	7.215	7.237	-22
Diagn. per immagini	€uro/mgl	8.950	8.862	88	559	505	54	9.509	9.367	142
Prestaz. di laboratorio	€uro/mgl	12.937	13.127	-190	826	902	-76	13.763	14.029	-266
Altre prestazioni	€uro/mgl	8.935	8.851	84	650	763	-113	9.585	9.614	-29
<b>TOTALE</b>	<b>€uro/mgl</b>	<b>36.936</b>	<b>37.081</b>	<b>-145</b>	<b>3.136</b>	<b>3.166</b>	<b>-30</b>	<b>40.072</b>	<b>40.247</b>	<b>-175</b>

Anche nel 2017 l'Azienda ha garantito un'adeguata risposta alla richiesta di assistenza ambulatoriale espressa dal territorio erogando, complessivamente, 2.492.551 prestazioni specialistiche e diagnostico-strumentali, sebbene tale forma di assistenza non si possa considerare come qualificante della mission di un'azienda ospedaliera universitaria come la nostra.

### 3 LA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'AZIENDA

#### 3.1 Sintesi dei dati di Bilancio e spiegazione del risultato

I dati di sintesi del Bilancio chiuso al 31 dicembre 2017 sono riportati nella tabella seguente:

	Cns 2017 €/mgl	Cns 2016 €/mgl	Bdg 2017 €/mgl	Variazioni (€/mgl)	
				Cns '17/ Cns '16	Cns '17/ Bdg '17
<b>STATO PATRIMONIALE</b>					
Attività	470.630	472.617		-1.987	
Passività	131.454	141.513		-10.059	
Patrimonio netto	339.176	331.104		8.072	
<b>CONTO ECONOMICO</b>					
Ricavi	476.528	468.091	483.218	8.437	-6.690
Costi	486.268	482.314	483.216	3.954	3.052
Risultato economico	-9.740	-14.223	2	4.483	-9.742
<b>FLUSSO FINANZIARIO TESORERIA</b>					
Disponibilità iniziali	12.340	33.136		-20.796	
Entrate	476.362	537.989		-61.627	
Uscite	480.172	558.785		-78.613	
Flusso netto del periodo	-3.810	-20.796		16.986	
Disponibilità finali	8.530	12.340		-3.810	

L'esercizio 2017 rileva una perdita economica pari a 9.740 €/mgl.

### 3.2 Analisi dell'assegnazione regionale

Nei prospetti che seguono si riporta il riepilogo delle risorse in conto esercizio assegnate dalla Regione Puglia alle Aziende del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2017, come comunicate dal Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per Tutti con la citata Nota n.AOO\_168/PROT/375 del 27 aprile 2018 "Assegnazioni indistinte e vincolate FSN 2017".

Detti valori sono confrontati con quelli relativi agli anni precedenti per evidenziarne le differenze.

Valori espressi in €/mgl

	Anno 2017	Anno 2016	Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012					
	Bilancio	Bilancio	Bilancio	DGR N. 867/2015	DGR N. 751/2014	DGR N. 802/2013	Differenza 2017-2016	Differenza 2017-2015	Differenza 2017-2014	Differenza 2017-2013	Differenza 2017-2012
Mobilità attiva intra-regionale	206.192	203.235	212.154	212.000	206.850	202.000	2.957	-5.962	-5.808	-658	4.192
Mobilità attiva extraregionale e internazionale	9.963	13.978	12.672	13.800	12.700	8.902	-4.015	-2.709	-3.837	-2.737	1.061
Contributi Università	26.000	26.000	26.000	26.000	17.091	18.357	0	0	0	8.909	7.643
Emergenza ed altre Funzioni	125.000	118.500	120.000	120.000	87.300	87.450	6.500	5.000	5.000	37.700	37.550
<b>SUBTOTALE</b>	<b>367.155</b>	<b>361.712</b>	<b>370.825</b>	<b>371.800</b>	<b>323.941</b>	<b>316.709</b>	<b>5.442</b>	<b>-3.670</b>	<b>-4.645</b>	<b>43.214</b>	<b>50.446</b>
Assistenza farmaceutica	50.397	54.108	79.653	65.000	64.900	63.098	-3.711	-29.256	-14.603	-14.503	-12.701
<b>TOTALE</b>	<b>417.552</b>	<b>415.820</b>	<b>450.478</b>	<b>436.800</b>	<b>388.841</b>	<b>379.807</b>	<b>1.732</b>	<b>-32.927</b>	<b>-19.248</b>	<b>28.711</b>	<b>37.745</b>

Nel 2017, La quota del FSR indistinto è integrata dalla quota del FSR vincolato, a titolo di Esclusività per €/mgl 196 e a titolo di finanziamento di progetti cosiddetti "DIEF" per €/mgl 8.854, tra cui spiccano i finanziamenti della convenzione "Kedron" per €/mgl 5.420, della Telecardiologia per €/mgl 880, dello Screening allargato delle Malattie Metaboliche per €/mgl 468 e del Call-Center sanitario per €/mgl 461.

Dai dati riportati nella tabella precedente, emerge in modo immediato la riduzione del finanziamento connesso alla "assistenza farmaceutica" rispetto a quello riconosciuto per il 2016 (-7%) diretta conseguenza dell'evoluzione assunta dal riconoscimento delle note di credito relative agli acquisti di farmaci connessi alla cura dell'Epatite C, che sono state di importo crescente in relazione alla durata della terapia. Va evidenziato come, ancorché detto finanziamento rappresenti sostanzialmente un ristoro di costi di acquisto dei farmaci, esso non riconosca né la remunerazione per il servizio della distribuzione diretta del farmaco, né il ristoro dei costi alla stessa connessi.

E' rimasto invariato il contributo per l'Università, nel rispetto della misura prevista dal DM 31/07/1997, giusta art.7 D.Lgs n.517/1999, recepito dal protocollo d'intesa tra Regione Puglia e Università di Bari, siglato il 03/09/2013.

Si deve invece evidenziare il significativo incremento del finanziamento per l'Emergenza e le altre Funzioni Non Tariffate – €/mgl 6.500 – che ha conseguentemente ridotto la forbice rispetto ai costi di produzione sostenuti dall'Azienda per l'erogazione delle prestazioni rientranti in tale ambito di attività oltre che per le cosiddette funzioni HUB svolte da questa Azienda e per le quali non viene riconosciuta alcuna assegnazione da parte della Regione.

Occorre tuttavia ribadire alcune osservazioni, per altro già riportate nelle relazioni di accompagnamento ai precedenti bilanci di esercizio.

In merito al valore dei ricoveri erogati, non si può disconoscere l'inadeguatezza delle tariffe applicate in base all'attuale normativa vigente, assolutamente non rappresentative dei reali costi di produzione.

L'inadeguatezza delle tariffe è ancora più evidente per le prestazioni ambulatoriali. A tal proposito si fa presente che il trasferimento di gran parte dell'attività di *Day Hospital* al regime di *Day Service*, se da un lato ha prodotto effetti positivi in termini di appropriatezza dei livelli di assistenza erogati, migliorando la "presa in carico" del paziente, dall'altro ha determinato una penalizzazione per l'Azienda in termini economici. Basti pensare che a parità di prestazioni, e quindi di correlati costi di produzione, la relativa remunerazione varia notevolmente a seconda del regime in cui le stesse vengono erogate.

Un altro elemento penalizzante, sotto il profilo economico, è rappresentato dall'abbattimento tariffario applicato sui DRG classificati come inappropriati ai sensi del DPCM 29/11/2001. Sebbene i margini di inappropriatezza dei ricoveri erogati si siano ridotti sensibilmente negli ultimi anni, grazie alle politiche aziendali intraprese a tal fine (vedi paragrafo 2.2.1), si deve tener conto di un limite fisiologico determinato dalla difficile governabilità dell'inappropriatezza dei ricoveri erogati dal Giovanni XXIII a favore di pazienti pediatrici, nonché di quella dei ricoveri in urgenza disposti dal Pronto Soccorso aziendale, dove il notevole afflusso di utenti inficia la capacità di filtro (si tenga conto che il Policlinico di Bari rappresenta polo di riferimento regionale per l'emergenza-urgenza).

In ultimo, come già richiamato, non vanno trascurati né i costi organizzativi connessi all'attività di somministrazione diretta dei farmaci, non considerati nel finanziamento per "File F", assolutamente non trascurabili se si considerano i volumi di tale attività.

In conclusione, il riconoscimento di maggiori assegnazioni per un valore pari a quello attribuibile ai suddetti fattori, sebbene di non agevole determinazione, porterebbe la perdita strutturale effettiva a un ammontare nettamente inferiore a quello sopra indicato.

### **3.3 Rappresentazione della situazione economica al 31 dicembre 2017 e analisi degli scostamenti**

In osservanza di quanto disposto dall'art.32 della L.R. n.38/94, nel presente paragrafo si analizzano i principali scostamenti dei valori del Conto economico consuntivo al 31 dicembre 2017, rispetto a quelli del Conto economico preventivo relativo al medesimo esercizio – adottato con Delibera del Direttore Generale n.1722/2016 –, nonché rispetto a quelli riportati nel Conto economico consuntivo dell'esercizio precedente.

Si precisa che per agevolare la lettura dei dati e l'analisi degli scostamenti, le specifiche voci di costo e di ricavo sono state aggregate secondo criteri "*gestionali*" e quindi utilizzando uno schema interno di riclassifica, pur sempre nel rispetto del principio della comparabilità.

Tuttavia, per correlare tali aggregazioni alle voci del modello ministeriale CE, per ciascun prospetto di sintesi di costi e di ricavi totali, presenti nel seguito della relazione, si riportano due specifici prospetti di raccordo. Eventuali differenze, nell'ordine di qualche unità, sono riconducibili agli arrotondamenti degli importi espressi in migliaia di Euro.

Nelle tabelle che seguono si espongono, in forma sintetica, i valori e gli scostamenti oggetto di analisi. Tutti i dati riportati nelle tabelle, se non diversamente specificato, sono espressi in migliaia di Euro (€/mgl).

#### **3.3.1 Ricavi**

Tabella 1: Ricavi

	CNS 2017	CNS 2016	BDG 2017	CNS '17 - CNS '16		CSN '17 - BDG '17	
				Valore	%	Valore	%
<b>Valore della Produzione</b>	<b>471.836</b>	<b>465.655</b>	<b>483.217</b>	<b>6.181</b>	<b>1,3</b>	<b>-11.381</b>	<b>-2,4</b>
<b>Contributi in c/esercizio</b>	<b>162.395</b>	<b>153.951</b>	<b>153.890</b>	<b>8.444</b>	<b>5,5</b>	<b>8.505</b>	<b>5,5</b>
di cui: quota FSR indistinto	159.854	155.539	155.811	4.315	2,8	4.043	2,6
di cui: quota FSR vincolato	196	196	196	0	0,0	0	0,0
di cui: extra fondo	1.231	1.567	0	-336	-21,4	1.231	0,0
di cui: destinati alla ricerca	0	151	150	-151	-100,0	-150	-100,0
di cui: contrib. da privati	459	263	0	196	74,5	459	0,0
di cui: utilizzo f.di quote inutilizz. contrib. es. prec.	1.126	1.320	845	-194	-14,7	281	33,3
di cui: rettifica contrib. per destinaz. a investim.	-471	-5.085	-3.112	4.614	-90,7	2.641	-84,9
<b>Proventi e ricavi diversi</b>	<b>283.991</b>	<b>288.866</b>	<b>307.938</b>	<b>-4.875</b>	<b>-1,7</b>	<b>-23.947</b>	<b>-7,8</b>
<b>Mobilità attiva</b>	<b>266.551</b>	<b>271.321</b>	<b>293.222</b>	<b>-4.770</b>	<b>3,2</b>	<b>-26.671</b>	<b>-9,1</b>
di cui: per assistenza ospedaliera	163.302	170.205	177.179	-6.903	-4,1	-13.877	-7,8
di cui: per assistenza specialistica	51.369	44.290	49.043	7.079	16,0	2.326	4,7
di cui: File F	51.880	56.826	67.000	-4.946	-8,7	-15.120	-22,6
Ricavi per prestaz. sanit. rese a terzi	5.403	5.787	3.640	-384	-6,6	1.763	48,4
Ricavi per A.L.P.I. e consulenze da dip.	11.038	10.453	9.814	585	5,6	1.224	12,5
Altri proventi e ricavi	999	1.305	1.262	-306	-23,4	-263	-20,8
<b>Concorsi, recuperi e rimborsi</b>	<b>3.722</b>	<b>2.099</b>	<b>655</b>	<b>1.623</b>	<b>77,3</b>	<b>3.067</b>	<b>468,2</b>
<b>Compartecipazione alla spesa</b>	<b>4.899</b>	<b>5.019</b>	<b>5.537</b>	<b>-120</b>	<b>-2,4</b>	<b>-638</b>	<b>-11,5</b>
<b>Utilizzo contrib. in c/capitale</b>	<b>16.829</b>	<b>15.720</b>	<b>15.197</b>	<b>1.109</b>	<b>7,1</b>	<b>1.632</b>	<b>10,7</b>
<b>Altri ricavi</b>	<b>4.692</b>	<b>2.435</b>	<b>1</b>	<b>2.257</b>	<b>92,7</b>	<b>4.691</b>	<b>469.100,0</b>
Finanziari	0	0	1	0	0,0	-1	-100,0
Straordinari	4.692	2.435	0	2.257	92,7	4.692	0,0
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>476.528</b>	<b>468.090</b>	<b>483.218</b>	<b>8.438</b>	<b>1,8</b>	<b>-6.690</b>	<b>-1,4</b>

## Raccordo "Voci tabella dei ricavi totali - Voci Modello CE"

	Voci CE
<b>Valore della Produzione</b>	
<b>Contributi in c/esercizio</b>	
di cui: quota FSR indistinto	A.1.A.1)
di cui: quota FSR vincolato	A.1.A.2)
di cui: extra fondo	A.1.B)
di cui: destinati alla ricerca	A.1.C)
di cui: contrib. da privati	A.1.D)
di cui: utilizzo f.di quote inutilizz. contrib. es. prec.	A.3)
di cui: rettifica contrib. per destinaz. a investim.	A.2)
<b>Proventi e ricavi diversi</b>	
Mobilità attiva	A.4)
di cui: per assistenza ospedaliera	
di cui: per assistenza specialistica	
di cui: File F	
Ricavi per prestaz. sanit. rese a terzi	A.9)
Ricavi per A.L.P.I. e consulenze da dip.	
Altri proventi e ricavi	A.9)
<b>Concorsi, recuperi e rimborsi</b>	A.5)
<b>Compartecipazione alla spesa</b>	A.6)
<b>Utilizzo contrib. in c/capitale</b>	A.7)
<b>Altri ricavi</b>	
Finanziari	C.1) + C.2)
Straordinari	E.1)

**3.3.1.1 Confronto con il Conto economico consuntivo 2016**

Il totale dei ricavi nel 2017, rispetto all'esercizio 2016, presenta un incremento netto pari a **8.438 €/mgl (+1,8%)**, in gran parte attribuibile alla gestione operativa.

L'analisi degli scostamenti consente di evidenziare le principali variazioni.

- 1) L'aggregato "**Contributi in c/esercizio**" registra un incremento complessivo, pari a **8.444 €/mgl (+5,5%)** determinato, principalmente dal minor valore della voce "*Rettifica contributi per destinazione a investimenti*" (4.315 €/mgl) e dal maggior valore del contributo indistinto (€/mgl 4.543), nell'ambito del quale, spicca il maggior finanziamento riconosciuto per le cosiddette Funzioni Non Tariffate, già richiamato in precedenza.

La riduzione della voce "*Rettifica contributi per destinazione a investimenti*" produce un effetto positivo sulla variazione economica che la voce presenta rispetto all'anno precedente. Ciò è conseguenza dei maggiori finanziamenti per investimenti riconosciuti nell'anno dalla Regione e, quindi, del minor ammontare dei contributi in c/esercizio stornati a Patrimonio Netto (voce "*Finanziamenti per investimenti da rettifica contributi in conto esercizio*"), ovvero sia "trasformati" in contributi in c/capitale.

L'analisi delle restanti voci che compongono l'aggregato evidenzia quanto segue:

- ❑ la riduzione dei contributi assegnati extra FSR (-356 €/mgl);
- ❑ la riduzione dei contributi erogati da enti pubblici e soggetti privati destinati alla ricerca (-151 €/mgl), più che compensata dall'incremento dei contributi in c/esercizio da privati (+196 €/mgl);

- il minor ammontare della voce “*Utilizzo fondi quote inutilizzate contributi esercizi precedenti*” relativa a contributi vincolati che, sebbene erogati negli esercizi precedenti, sono stati utilizzati nel corso del 2017 e quindi attribuiti alla relativa competenza economica (-194 €/mgl).

Si precisa che i contributi per ricerca e i contributi destinati a progetti specifici erogati nell'esercizio, riclassificati nelle diverse voci di Assegnazioni da FSR, per la quota non utilizzata, sono rinviati agli esercizi futuri, neutralizzandone l'effetto economico con una specifica voce di accantonamento rilevata tra i costi. Come vedremo successivamente, tale accantonamento ammonta a 839 €/mgl. Tale trattamento contabile è previsto dal principio di cui all'art.29, lett. e) del D.Lgs n.118/2011.

- 2) L'aggregato “*Proventi e ricavi diversi*” rileva una variazione negativa, ammontante a **-4.875 €/mgl (-1,7%)**, determinata prevalentemente dai minori ricavi per *Mobilità attiva* (complessivamente pari a -4.770 €/mgl), sostanzialmente riconducibile al minor ammontare della voce “File F”, che si riduce di €/mgl - 4.946. Tuttavia, si fa presente che la riduzione rilevata in corrispondenza di tale voce di ricavo non produce alcun effetto sul risultato economico d'esercizio, in quanto correlata ai minori costi per l'acquisto dei farmaci assoggettati al regime di rimborsabilità. Il dettaglio della voce *Mobilità attiva* che segue, illustra la fluttuazione delle diverse componenti della Mobilità attiva ed evidenzia come le variazioni fatta registrate nelle componenti diverse dal “File F”, ancorché significative nel loro ammontare, di fatto si annullino se considerate a livello complessivo di produzione:

#### **Mobilità attiva**

Conto Co.Ge.	Descrizione	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16		CSN '17 - BDG '17	
				Valore	%	Valore	%
	<b>Ospedaliera</b>	<b>163.302</b>	<b>170.204</b>	<b>-6.902</b>	<b>-4,1</b>	<b>-13.878</b>	<b>-7,8</b>
764.101.00005	• Intraregionale	156.201	160.409	-4.208	-2,6	-13.587	-8,0
764.102.00005	• Extraregionale	7.101	9.795	-2.694	-27,5	-291	-3,9
	<b>Specialistica</b>	<b>51.369</b>	<b>44.290</b>	<b>7.079</b>	<b>16,0</b>	<b>4.705</b>	<b>10,1</b>
764.101.00010	• Intraregionale	49.991	42.825	7.166	16,7	5.096	11,4
764.102.00010	• Extraregionale	1.378	1.465	-87	-5,9	-391	-22,1
	<b>File F</b>	<b>51.880</b>	<b>56.826</b>	<b>-4.946</b>	<b>-8,7</b>	<b>-15.120</b>	<b>-22,6</b>
764.101.00020	• Intraregionale	50.397	54.108	-3.711	-6,9	-13.606	-21,3
764.102.00020	• Extraregionale	1.483	2.718	-1.235	-45,4	-1.514	-50,5
764.103.00010	<b>Internazionale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>-2.378</b>	<b>-100,0</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>266.551</b>	<b>271.320</b>	<b>-4.769</b>	<b>-1,8</b>	<b>-26.671</b>	<b>-9,1</b>
	• Intraregionale	256.589	257.342	-753	-0,3	-22.097	-7,9
	• Extraregionale	9.962	13.978	-4.016	-28,7	-2.196	-18,1
	• Internazionale	0	0	0	0,0	-2.378	-100,0

Tra le restanti voci che compongono l'aggregato oggetto di analisi si evidenziano:

- decremento dei *Ricavi per prestazioni rese a terzi*, pari a -384 €/mgl, erogate prevalentemente ad altre aziende sanitarie intercompany;
- l'incremento dei *Ricavi per Attività Libero Professionale* (+585 €/mgl), correlato ai maggiori costi relativi alla quota spettante al personale;
- la diminuzione degli *Altri proventi e ricavi*, pari a -306 €/mgl, determinata principalmente dalla cessazione dei proventi derivanti dal Polipark.

- 3) La voce **“Concorsi, recuperi e rimborsi”** presenta un incremento, pari a **1.623 €/mgl (+77,3%)**, sostanzialmente riconducibile a rimborsi assicurativi riconosciuti nel corso dell’esercizio.
- 4) Completano il *Valore della produzione*, le voci **“Compartecipazione alla spesa”**, relativa ai ricavi per ticket che si decrementano per **-120 €/mgl (-2,4%)**, e **“Utilizzo contributi c/capitale”** che neutralizza parzialmente l’effetto economico degli ammortamenti dell’esercizio. L’incremento significativo che tale voce rileva, pari a **1.109 €/mgl (+7,1%)**.
- 5) Con riferimento alla componente straordinaria di reddito (aggregato **“Altri ricavi”**), si propone un dettaglio per voce contabile dei singoli scostamenti, che nel complesso ammontano a **2.257 €mgl**:

**Ricavi straordinari [voce CE: E.1]**

Conto Co.Ge.	Descrizione	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
				Valore	%
782.100.00010	Plusvalenze su alienaz. di beni mobili	2	0	2	0,0
785.100.00010	Sopravv. attive diverse	400	131	269	205,3
785.100.00030	Sopravv. att. v/Az. sanit. pubbl. della Regione	1.410	1	1.409	140.900,0
785.100.00035	Sopravv. att. relative al personale	0	120	-120	-100,0
785.100.00095	Sopravv. att relative ad acq. di beni e serv.	2.589	1.705	884	51,8
785.100.00230	Insussist. att. rel. ad acq. di beni e servizi	259	458	-199	-43,4
785.100.00235	Altre insussistenze attive	32	20	12	60,0
<b>TOTALE</b>		<b>4.692</b>	<b>2.435</b>	<b>2.257</b>	<b>92,7</b>

**3.3.1.2 Confronto con il Conto economico preventivo 2017**

Rispetto al Conto economico preventivo 2017 (di seguito Budget 2017), il totale dei ricavi a consuntivo differisce di **-6.690 €/mgl (-1,4%)**. Tale riduzione è in gran parte attribuibile al minor valore della mobilità attiva (**-26.671 €/mgl**), che risente, evidentemente, della stima operata in sede di predisposizione del Bilancio economico preventivo, che tiene conto delle indicazioni regionali impartite per l’occasione con nota n.AOO\_168/1097 del 14 novembre 2016 della Regione Puglia – Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per Tutti – Sezione Amministrazione, Finanza e Controllo avente ad oggetto **“Linee operative per la adozione del Bilancio di Previsione 2017”**.

Tra le altre variazioni più significative, si evidenziano:

- l’incremento complessivo dell’aggregato **“Contributi in c/esercizio”**, pari a **8.505 €/mgl**. Tale aumento, rilevabile per la quasi totalità delle specifiche voci che compongono l’aggregato in questione, è determinato dai maggiori valori rilevati a consuntivo, rispetto a quelli iscritti nel Budget 2016 sempre in base alle indicazioni impartite dalla Regione Puglia con la citata nota n. n.AOO\_168/1097 del 14 novembre 2016;
- i maggiori/minori ricavi rilevati per le residue voci del *Valore della produzione*, determinati da una sottostima/sovrastima degli stessi operata in sede di predisposizione del Budget 2017. Di seguito il dettaglio di tali voci residue e dei relativi scostamenti:
  - Ricavi per prestaz. sanit. rese a terzi: + 1.763 €/mgl
  - Ricavi per A.L.P.I. e consulenze da dip.: + 1.224 €/mgl
  - Altri proventi e ricavi: - 263 €/mgl
  - Concorsi, recuperi e rimborsi: + 3.067 €/mgl

- Compartecipazione alla spesa: - 638 €/mgl
- il maggior valore rilevato a consuntivo per *Utilizzo contributi in c/capitale (+1.632 €/mgl)*, determinato dall'incremento non previsto del valore complessivo degli investimenti effettuati nell'anno e quindi, del corrispondente importo per ammortamenti soggetti a "sterilizzazione", ovverosia relativi a beni acquistati con contributi in conto capitale e/o contributi in c/esercizio destinati all'acquisto di beni strumentali;

Per concludere, lo scostamento rilevato in corrispondenza dei ricavi straordinari (+4.692 €/mgl, rispetto al Budget 2017), dipende dalla mancata previsione di tali componenti di reddito, in coerenza con la natura di imprevedibilità che le caratterizza.

### 3.3.2 Costi

Tabella 2: Costi

	CNS 2017	CNS 2016	BDG 2017	CNS '17 - CNS '16		CSN '17 - BDG '17	
				Valore	%	Valore	%
<b>Costo della produzione</b>	<b>462.664</b>	<b>461.732</b>	<b>469.739</b>	<b>932</b>	<b>0,2</b>	<b>-7.075</b>	<b>-1,5</b>
Consumi di materiali	132.466	135.676	152.943	-3.210	-2,4	-20.477	-13,4
<i>acquisti di beni sanitari</i>	128.833	140.612	150.591	-11.779	-8,4	-21.758	-14,4
<i>acquisti di beni economici</i>	2.959	2.577	2.352	382	14,8	607	25,8
<i>variazione delle rimanenze</i>	674	-7.513	0	8.187	-109,0	674	0,0
Acquisti di servizi	89.012	90.405	86.587	-1.393	-1,5	2.425	2,8
<i>di cui: assistenza convenzionata</i>	204	932	900	-728	-78,1	-696	-77,3
<i>di cui: rimborsi, assegni e contributi</i>	616	643	475	-27	-4,2	141	29,7
<i>di cui: servizi appaltati</i>	48.462	44.673	44.002	3.789	8,5	4.460	10,1
<i>di cui: costi per A.L.P.I. e consulenze da dip.</i>	7.817	7.595	7.279	222	2,9	538	7,4
<i>di cui: altre consul., collab. e altre prestaz. di lav. sanit.</i>	15.044	14.203	15.033	841	5,9	11	0,1
<i>di cui: altre consul., collab. e altre prestaz. di lav. non sanit.</i>	749	952	983	-203	-21,3	-234	-23,8
<i>di cui: utenze</i>	1.219	1.206	1.321	13	1,1	-102	-7,7
<i>di cui: altri servizi sanitari e sociosanitari</i>	8.656	12.590	9.172	-3.934	-31,2	-516	-5,6
<i>di cui: altri servizi non sanitari</i>	6.245	7.611	7.422	-1.366	-17,9	-1.177	-15,9
Manutenzione e riparazione	10.547	10.313	9.471	234	2,3	1.076	11,4
Godimento beni di terzi	3.485	5.685	5.263	-2.200	-38,7	-1.778	-33,8
Personale ruolo sanit.	159.406	158.465	158.863	941	0,6	543	0,3
Personale ruolo prof.le	361	349	350	12	3,4	11	3,1
Personale ruolo tecnico	20.820	20.852	20.279	-32	-0,2	541	2,7
Personale ruolo amm.vo	13.774	13.852	13.436	-78	-0,6	338	2,5
Oneri diversi di gestione	4.057	3.177	3.265	880	27,7	792	24,3
Ammortamenti	19.673	19.273	16.272	400	2,1	3.401	20,9
Accantonamenti	9.063	3.685	3.010	5.378	145,9	6.053	201,1
<b>Altri oneri</b>	<b>23.604</b>	<b>20.581</b>	<b>13.477</b>	<b>3.023</b>	<b>14,7</b>	<b>10.127</b>	<b>75,1</b>
Finanziari	0	214	227	-214	-100,0	-227	-100,0
Straordinari	10.209	7.310	0	2.899	39,7	10.209	0,0
Tributari	13.395	13.057	13.250	338	2,6	145	1,1
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>486.268</b>	<b>482.313</b>	<b>483.216</b>	<b>3.955</b>	<b>0,8</b>	<b>3.052</b>	<b>0,6</b>

## Raccordo "Voci tabella dei costi totali - Voci Modello CE"

	Voci CE
<b>Costo della produzione</b>	
Consumi di materiali	
<i>acquisti di beni sanitari</i>	B.1.A)
<i>acquisti di beni economici</i>	B.1.B)
<i>variazione delle rimanenze</i>	B.15)
Acquisti di servizi	B.2)
<i>di cui: assistenza convenzionata</i>	
<i>di cui: rimborsi, assegni e contributi</i>	B.2.A.14)
<i>di cui: servizi appaltati</i>	
<i>di cui: costi per A.L.P.I. e consulenze da dip.</i>	B.2.A.13)
<i>di cui: altre consul., collab. e altre prestaz. di lav. sanit.</i>	B.2.A.15)
<i>di cui: altre consul., collab. e altre prestaz. di lav. non sanit.</i>	B.2.B.2)
<i>di cui: utenze</i>	B.2.B.1.8); 9); 10)
<i>di cui: altri servizi sanitari e sociosanitari</i>	
<i>di cui: altri servizi non sanitari</i>	
Manutenzione e riparazione	B.3)
Godimento beni di terzi	B.4)
Personale ruolo sanit.	B.5)
Personale ruolo prof.le	B.6)
Personale ruolo tecnico	B.7)
Personale ruolo amm.vo	B.8)
Oneri diversi di gestione	B.9)
Ammortamenti	B.10) + B.11)
Accantonamenti	B.14) + B.16)
<b>Altri oneri</b>	
Finanziari	C.3) + C.4)
Straordinari	E.2)
Tributari	Y.1) + Y.2)

**3.3.2.1 Confronto con il Conto economico consuntivo 2016**

La variazione complessiva tra il totale dei costi rilevati a consuntivo nel 2017 e quelli rilevati nel Conto economico del 2016 è complessivamente pari a **+3.955 €/mgl (0,8%)**. Tale variazione si scompone in un lieve incremento del *Costo della produzione* (+932 €/mgl) e in un aumento degli *Altri oneri*, (+3.023 €/mgl).

L'incremento dei costi operativi scaturisce dal combinarsi di molteplici fattori con andamento algebricamente contrastante. Si analizzano di seguito gli scostamenti più significativi.

- 1) Consumi di materiali:** il valore degli acquisti di beni di consumo, al netto della variazione delle rimanenze (costo del venduto), rileva un decremento complessivo pari a **-3.210 €/mgl (-2,4%)**.

Tale variazione è dettagliata nella seguente tabella:

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
<b>Consumi di materiali sanitari</b>	<b>129.541</b>	<b>133.137</b>	<b>-3.596</b>	<b>-2,7</b>
• Farmaci ATC	56.511	65.871	-9.360	-14,2
• Farmaci protocollo HCV	4.991	4.677	314	6,7
• Ossigeno ed altri gas medicali	2.518	2.539	-21	-0,8
• Emoderivati	5.416	2.569	2.847	110,8
• Prodotti dietetici	83	78	5	6,4
• Sieri e vaccini	55	37	18	48,6
• Materiali diagn. e prodotti per lab. analisi	13.128	13.545	-417	-3,1
• Materiali diagn. e mezzi di contrasto per RX, ECG. ecc..	1.322	1.260	62	4,9
• Presidi chirurgici e materiali sanitari	26.952	23.815	3.137	13,2
• Materiale protesico da impiantare a degenti	16.339	14.951	1.388	9,3
• Mat. per emodialisi	2.206	2.448	-242	-9,9
• Altri beni sanitari	20	1.347	-1.327	-98,5
<b>Consumi di materiali non sanitari</b>	<b>2.924</b>	<b>2.538</b>	<b>386</b>	<b>15,2</b>
• Prodotti alimentari	561	604	-43	-7,1
• Materiali di guardaroba, pulizia e conv. in gen.	6	1	5	500,0
• Combust., carbur., lubrif. uso trasporto	64	58	6	10,3
• Cancelleria, stampati e supporti informatici	483	418	65	15,6
• Materiali per la manutenzione	1.428	1.099	329	29,9
• Altri beni non sanitari	382	358	24	6,7
<b>TOTALE CONSUMI</b>	<b>132.465</b>	<b>135.675</b>	<b>-3.210</b>	<b>-2,4</b>

La tabella evidenzia come la riduzione dei consumi di beni sanitari si presenti concentrata sui farmaci – con una flessione di oltre €/mio 9 –, compensata dall’incremento del consumo di emoderivati, principalmente dovuto alla somministrazione di un emoderivato specifico impiegato per il trattamento adottato in due episodi di ricovero in rianimazione, oltre che dall’incremento del consumo di presidi chirurgici e di materiale protesico.

Per una migliore lettura del dato numerico, va ricordato come, nell’esercizio 2016, l’Azienda abbia proceduto per la prima volta alla rilevazione delle giacenze di materiale sanitario presso i reparti e che, conseguentemente, la fluttuazione del dato dei consumi 2017 rispetto a quelli dell’esercizio precedente è influenzata da detto fattore.

Di contro, è d’obbligo evidenziare come la citata riduzione dei consumi di farmaci sia diretta conseguenza anche della riduzione della distribuzione dei farmaci *ex\_Osp2* – pazienti progressivamente avviati, nel corso del 2017, ai Servizi Farmaceutici delle ASL di appartenenza –, così come disposto dalla Regione con la nota dell’Ufficio Politiche del Farmaco del 14 febbraio 2017.

Anche i consumi di materiale economale fanno registrare un incremento ancorché non particolarmente significativo.

**2) Acquisti di servizi:** l’aggregato presenta nell’insieme un decremento complessivo, rispetto all’esercizio 2016, pari a **-1.393 €/mgl (-1,5%)**.

Le voci che presentano i principali scostamenti sono di seguito dettagliate e commentate:

- ✓ *Servizi di assistenza convenzionata* – la riduzione di €/mgl 728 è riconducibile alla cessazione del servizio di nutrizione domiciliare-parentelare.
- ✓ *Servizi appaltati:* la tabella riportata evidenzia maggiori costi complessivamente pari a **3.789 €/mgl**.

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
Lavanderia	1.796	1.968	-172	-8,7
Pulizia	9.339	9.114	225	2,5
Mensa e Ristorazione	5.760	5.887	-127	-2,2
Conduzione caldaie e Produzione calore	14.878	13.143	1.735	13,2
Assistenza hardware e software	1.041	731	310	42,6
Raccolta e Smaltim. rifiuti toss. e nocivi	1.082	899	183	20,4
Servizi di Logistica	1.635	1.246	389	31,2
Vigilanza	2.807	2.412	395	16,4
Gestione Archivi	709	681	28	4,1
Servizio di Portierato e Ausiliario	9.362	8.585	777	9,1
Altri servizi appaltati	53	7	46	657,1
<b>TOTALE</b>	<b>48.462</b>	<b>44.673</b>	<b>3.789</b>	<b>8,5</b>

Tra gli scostamenti di maggior entità si evidenzia il maggior costo per il servizio di conduzione caldaie e produzione calore dovuto alla stima del conguaglio canonici, Il maggior costo per il servizio di portierato e ausiliario e per il servizio di pulizia erogati entrambe dalla società *in house* Sanitaservice Policlinico Bari S.r.l. e dovuti principalmente a servizi straordinari, di volta in volta richiesti dai vari reparti.

- ✓ *A.L.P.I. e Consulenze da personale dipendente*: la voce presenta un incremento, rispetto all'esercizio precedente, pari a **+222 €/mgl.** Si precisa che tale variazione ha un effetto economico più che neutralizzato dai maggiori ricavi per Attività Libero Professionale (+585 €/mgl), già illustrati nell'ambito del Valore della produzione;
- ✓ *Altre consulenze, collaborazioni e altre prestazioni di lavoro sanitarie*: la voce incrementa complessivamente di **841 €/mgl.** Di seguito il dettaglio:

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
Consulenze sanit. da priv. - art. 55, co. 2, CCNL 8/6/2000 (prestaz. agg.ve)	543	72	471	654,2
Co.Co.Co. sanitarie e sociosanitarie	1.055	706	349	49,4
Indennità a personale universitario - area sanitaria	13.373	13.373	0	0,0
Rimb. competenze stip. pers. sanitario in comando	0	37	-37	-100,0
Altre consul., collab. e prestaz. di lavoro - area sanitaria	73	15	58	386,7
<b>TOTALE</b>	<b>15.044</b>	<b>14.203</b>	<b>841</b>	<b>5,9</b>

La variabile che determina l'incremento rilevato riguarda la maggiore spesa per l'attivazione di nuovi contratti di collaborazione a progetto, sempre di area sanitaria, oltre che per le prestazioni aggiuntive effettuate dal personale dipendente ma sempre nell'ambito di specifiche convenzioni o progetti che pertanto, in entrambe i casi, trovano copertura tra le assegnazioni vincolate riconosciute per il finanziamento dei progetti ai quali le nuove assunzioni si riferiscono ovvero tra i ricavi da convenzioni.

- ✓ *Altre consulenze, collaborazioni e altre prestazioni di lavoro non sanitarie*: la voce decrementa complessivamente di **-203 €/mgl.** Di seguito il dettaglio:

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
Consulenze non sanitarie da privato	54	57	-3	-5,3
Co.Co.Co. - area non sanitaria	175	172	3	1,7
Rimb. competenze stip. pers. non sanitario in comando	0	22	-22	-100,0
Indennità a personale univ. - area non sanitaria	513	509	4	0,8
Altre consul., collab. e prestaz. di lavoro - area non sanitaria	7	192	-185	-96,4
<b>TOTALE</b>	<b>749</b>	<b>952</b>	<b>-203</b>	<b>-21,3</b>

Si noti il minor costo per il personale universitario di area non sanitaria che, come evidenziato al punto precedente, compensa il maggior costo rilevato in corrispondenza di quello di area sanitaria.

- ✓ *Altri servizi sanitari e socio-sanitari:* lo scostamento complessivo che tale voce presenta rispetto al consuntivo 2016, è pari a **-3.934 €/mgl**.

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
Trasporti Assistiti e Disabili	101	92	9	9,8
Trasporti Sanitari per l'urgenza	922	701	221	31,5
Servizio lavorazione plasma	5.028	7.986	-2.958	-37,0
Visite spec. e esami diagn. da pubblico	330	233	97	41,6
Visite spec. e esami diagn. da privato	22	121	-99	-81,8
Altri servizi sanit. e sociosan. da pubblico	342	1.033	-691	-66,9
Altri servizi sanit. e sociosan. da privato	1.911	2.424	-513	-21,2
<b>TOTALE</b>	<b>8.656</b>	<b>12.590</b>	<b>-3.934</b>	<b>-31,2</b>

Il dettaglio degli scostamenti riportati nella precedente tabella evidenzia:

- il decremento del costo per il servizio di lavorazione plasma (-2.958 €/mgl),
  - il decremento della voce “*Altri servizi sanitari da pubblico*” (-691 €/mgl), determinato in buona parte dai minori costi sostenuti per le convenzioni relative al servizio di telecardiologia attivate con le altre aziende sanitarie della Regione,
  - il decremento della voce “*Altri servizi sanitari da privato*” (-513 €/mgl), sostanzialmente imputabili a minori costi relativi a forniture di servizi in “*global service*”.
- ✓ *Altri servizi non sanitari:* il dettaglio che segue evidenzia come il decremento complessivo, pari a **-1.366 €/mgl**, sia sostanzialmente riconducibile alla riduzione dell'onere connesso al premio assicurativo, anche in relazione all'avvio dell'autoassicurazione. Questa specifica fluttuazione, infatti, va letta congiuntamente all'incremento dell'accantonamento per rischi di cui al successivo punto n.8 di questo paragrafo.

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
Costi di formazione	526	554	-28	-5,1
Servizi trasporti (non sanitari)	12	12	0	0,0
Libri, Riviste ed Abbonamenti vari	41	53	-12	-22,6
Spese di pubblicità, pubblicaz. e bandi di gare	49	70	-21	-30,0
Spese postali	28	97	-69	-71,1
Premi di assicurazione	3.158	4.760	-1.602	-33,7
Commissioni ed oneri per il Servizio di Tesoreria	28	34	-6	-17,6
Altri servizi non sanitari	2.403	2.031	372	18,3
<b>TOTALE</b>	<b>6.245</b>	<b>7.611</b>	<b>-1.366</b>	<b>-17,9</b>

- 3) **Manutenzioni e riparazioni:** la voce presenta un incremento rispetto al 2016, pari a **234 €/mgl (+2,3%)**. Tale variazione è distribuita tra le diverse categorie di beni strumentali, così come evidenziato nella seguente tabella:

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
Manut. sugli immobili	3.168	2.903	265	9,1
Manut. sugli impianti e macchinari	933	875	58	6,6
Manut. sugli automezzi	121	143	-22	-15,4
Manut. su attrezz. sanitarie	6.097	5.973	124	2,1
Manut. su mobili e arredi	192	348	-156	-44,8
Manut. su macchine d'ufficio	36	71	-35	-49,3
<b>TOTALE</b>	<b>10.547</b>	<b>10.313</b>	<b>234</b>	<b>2,3</b>

L'incremento dei costi per la manutenzione degli immobili è correlato ai necessari interventi di ristrutturazione e adeguamento a norma degli edifici ubicati, in particolar modo, nel plesso Policlinico. Incrementano, altresì, i costi per la manutenzione delle attrezzature sanitarie e dei mobili e arredi.

- 4) **Godimento beni di terzi:** la voce presenta un significativo decremento, pari a **-2.200 €/mgl (-38,7%)**, sostanzialmente riconducibile al termine del noleggio della PET-TAC intervenuto a seguito dell'acquisto dell'attrezzatura nella seconda metà del 2016.
- 5) **Personale:** il costo complessivo sostenuto nel 2017, per il personale dipendente "ospedaliero", è pari a **194.361 €/mgl**, ed è in sensibile aumento rispetto all'esercizio precedente (**+€/mgl 843; +0,4%**), come conseguenza della variazione qualitativa dell'organico medio registrata durante l'anno, come evidenziato nella relativa tabella riportata al paragrafo 2.1. La tabella che segue mostra un dettaglio delle variazioni tra i due esercizi messi a confronto, per ruolo e tipologia di competenze stipendiali:

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
<b>Ruolo Sanitario</b>	<b>159.406</b>	<b>158.465</b>	<b>941</b>	<b>0,6</b>
• Competenze fisse	112.659	112.187	472	0,4
• Competenze accessorie	12.482	12.033	449	3,7
• Altre indennità	303	867	-564	-65,1
• Oneri sociali	33.962	33.378	584	1,7
<b>Ruolo Professionale</b>	<b>361</b>	<b>349</b>	<b>12</b>	<b>3,4</b>
• Competenze fisse	279	264	15	5,7
• Competenze accessorie	13	12	1	8,3
• Oneri sociali	69	73	-4	-5,5
<b>Ruolo Tecnico</b>	<b>20.820</b>	<b>20.852</b>	<b>-32</b>	<b>-0,2</b>
• Competenze fisse	13.486	13.807	-321	-2,3
• Competenze accessorie	2.861	2.587	274	10,6
• Altre indennità	35	100	-65	-65,0
• Oneri sociali	4.438	4.358	80	1,8
<b>Ruolo Amministrativo</b>	<b>13.774</b>	<b>13.852</b>	<b>-78</b>	<b>-0,6</b>
• Competenze fisse	10.272	10.330	-58	-0,6
• Competenze accessorie	544	476	68	14,3
• Altre indennità	0	54	-54	-100,0
• Oneri sociali	2.958	2.992	-34	-1,1
<b>TOTALE RUOLI</b>	<b>194.361</b>	<b>193.518</b>	<b>843</b>	<b>0,4</b>
• Competenze fisse	136.696	136.588	108	0,1
• Competenze accessorie	15.900	15.108	792	5,2
• Altre indennità	338	1.021	-683	-66,9
• Oneri sociali	41.427	40.801	626	1,5

- 6) **Oneri diversi di gestione:** l'aggregato rileva un incremento rispetto al 2016, pari a **+880 €/mgl (+27,7%)**, quasi totalmente determinato da maggiori costi per spese legali e oneri da condanna oltre che dall'incremento dei compensi ai membri di commissioni e altri organi, come desumibile dal seguente dettaglio:

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
Compensi e remb. spese agli organi istituzionali	508	497	11	2,2
Indenn. e remb. spese membri di comm. e altri org.	259	104	155	149,0
Spese di promozione	0	1	-1	-100,0
Onorari e spese legali	1.086	437	649	148,5
Imposte, tasse e tributi	1.530	1.493	37	2,5
Altri oneri di gestione	674	645	29	4,5
<b>TOTALE</b>	<b>4.057</b>	<b>3.177</b>	<b>880</b>	<b>27,7</b>

- 7) **Ammortamenti:** il costo degli ammortamenti nel 2017 aumenta sensibilmente **(+400 €/mgl; +2,1%)** ed è strettamente connesso all'evoluzione quantitativa degli investimenti.

Dalle tabelle di sintesi (*Tabella 1 - Ricavi e Tabella 2 - Costi*) è possibile notare che l'incremento dei costi per ammortamenti è completamente neutralizzato dall'incremento della correlata voce di ricavo "Utilizzo contributi c/capitale".

- 8) **Accantonamenti:** l'importo rilevato a consuntivo nel 2017, per tale tipologia di costo, si presenta in aumento, rispetto all'anno precedente, di **5.378 €/mgl (+145,9%)**.

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
Acc.to f.do oneri rinnovi contr.li pers. dip.	2.152	790	1.362	172,4
Acc.to per vertenze giudiz. e contenz.	5.501	0	5.501	0,0
Acc.to f.do svalut. crediti	211	150	61	40,7
Acc.to f.do interessi di mora	360	1.009	-649	-64,3
Acc.to quote inutilizz. contrib. c/es.	839	1.736	-897	-51,7
<b>TOTALE</b>	<b>9.063</b>	<b>3.685</b>	<b>5.378</b>	<b>145,9</b>

La tabella di dettaglio evidenzia:

- l'accantonamento per rinnovi contrattuali al personale dipendente, operato a seguito dello sblocco dei contratti del pubblico impiego definito dal governo centrale,
- il maggior ammontare dell'accantonamento al *Fondo svalutazione crediti*, quantificato tenendo conto della presunta inesigibilità di crediti specifici,
- l'incremento dell'accantonamento per vertenze giudiziarie e contenzioso che è stato quantificato tenendo in considerazione anche l'avvio dell'autoassicurazione. Conseguentemente, questa fluttuazione va letta congiuntamente alla riduzione del costo dei premi assicurativi di cui al punto n.2 di questo paragrafo,
- il decremento dell'accantonamento per interessi di mora, definito sulla base dell'analisi dell'andamento storico degli interessi corrisposti ai fornitori e delle transazioni in atto, al momento della chiusura del presente bilancio, oltre che del positivo trend ormai assunto dall'Indice di Tempestività dei Pagamenti dell'Azienda,

- il decremento della voce *Quote inutilizzate di contributi in c/esercizio* per il finanziamento di attività di specifici progetti da svolgere/avviare in esercizi futuri.

**9) Altri oneri:** l'aggregato comprende gli oneri finanziari, straordinari e tributari (IRAP). Esso si presenta complessivamente un incremento, rispetto all'esercizio precedente, per **+3.023 €/mgl (+14,7%)** ma con un azzeramento degli oneri finanziari.

Gli oneri tributari si riferiscono alle imposte sul reddito corrisposte a titolo di IRAP e IRES. Il costo per IRAP è correlato al costo del personale e ne segue inevitabilmente l'andamento.

Gli oneri straordinari si riferiscono a componenti negative di reddito impreviste o non correttamente attribuite alla competenza di esercizi precedenti che sarebbero state significativamente inferiori rispetto all'esercizio 2016 (-1.105 €/mgl) escludendo l'effetto derivante dalla compensazione dei saldi patrimoniali intercompany, operato su indicazioni dei competenti Uffici Regionali con la Determinazione Dirigenziale della Sezione Amministrazione, Finanza e Controllo del Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per Tutti, n.26 del 06 aprile 2018. Il relativo dettaglio è riportato nella seguente tabella:

	CNS 2017	CNS 2016	CNS '17 - CNS '16	
			Valore	%
Sopravv. e insussist. pass. riguard. imposte e tasse	53	25	28	112,0
Sopravv. e insussist. pass. relative al personale	236	286	-50	-17,5
Sopravv. e insussist. pass. relative all'acq. di beni e serv.	5.448	6.375	-927	-14,5
Sopravv. e insussist. pass. v/Az. sanit. della Regione	4.089	85	4.004	4.710,6
Altri oneri straordinari	382	538	-156	-29,0
<b>TOTALE</b>	<b>10.208</b>	<b>7.309</b>	<b>2.899</b>	<b>39,7</b>

### 3.3.2.2 Confronto con il Conto economico preventivo 2017

Rispetto al Conto economico preventivo 2017 (di seguito Budget 2017), il totale dei costi consuntivi aumenta complessivamente di **3.052 €/mgl (+0,6%)**.

In via preliminare si rammenta, come già accennato nell'introduzione del paragrafo 3.3.1.2, che le previsioni delle principali macro-voci di costo e di ricavo sono state formulate tenuto conto delle *"Linee operative per l'adozione del Bilancio di previsione 2017"* e pertanto, gli scostamenti rilevati sono in parte riconducibili all'osservanza di tali indirizzi.

Con riferimento ai *Costi della produzione* si evidenzia, principalmente, lo scostamento negativo rilevato in corrispondenza dei *"Consumi di materiali"*, pari a **-20.477 €/mgl (-13,4%)**, originato dalle medesime cause che hanno determinato la differenza con il Conto economico consuntivo 2016, cui si rimanda.

Tra le altre voci di costo si evidenziano di seguito quelle che presentano gli scostamenti più marcati.

- ✓ L'aggregato *"Acquisti di servizi"* presenta un incremento complessivo, rispetto alle previsioni **(+2.425 €/mgl; +2,8%)**, è riconducibile principalmente a difetti o eccessi di stima che hanno caratterizzato le previsioni delle macro-voci di spesa dettagliate nelle seguenti note e tabelle:

*Assistenza convenzionata* – La riduzione di €/mgl 696 è correlata alla interruzione di prestazioni di nutrizione domiciliare-parentelare;

*Rimborsi, assegni e contributi*

	CNS 2017	BDG 2017	CSN '17 - BDG '17	
			Valore	%
Rimborsi per spese di trapianto	218	165	53	32,1
Contrib. ad associaz. di volontariato ed enti vari	308	195	113	57,9
Altri rimborsi, assegni e contributi	90	115	-25	-21,7
<b>TOTALE</b>	<b>616</b>	<b>475</b>	<b>141</b>	<b>29,7</b>

*Servizi appaltati*

	CNS 2017	BDG 2017	CSN '17 - BDG '17	
			Valore	%
Lavanderia	1.796	2.043	-247	-12,1
Pulizia	9.339	9.000	339	3,8
Mensa e Ristorazione	5.760	5.931	-171	-2,9
Conduzione caldaie e Produzione calore	14.878	12.968	1.910	14,7
Assistenza hardware e software	1.041	595	446	75,0
Raccolta e Smaltim. rifiuti toss. e nocivi	1.082	905	177	19,6
Servizi di Logistica	1.635	1.227	408	33,3
Vigilanza	2.807	2.314	493	21,3
Gestione Archivi	709	684	25	3,7
Servizio di Portierato e Ausiliario	9.362	8.327	1.035	12,4
Altri servizi appaltati	53	8	45	562,5
<b>TOTALE</b>	<b>48.462</b>	<b>44.002</b>	<b>4.460</b>	<b>10,1</b>

*Altri servizi sanitari e socio sanitari*

	CNS 2017	BDG 2017	CSN '17 - BDG '17	
			Valore	%
Trasporti Assistiti e Disabili	101	67	34	50,7
Trasporti Sanitari per l'urgenza	922	372	550	147,8
Servizio lavorazione plasma	5.028	7.798	-2.770	-35,5
Visite spec. e esami diagn. da pubblico	330	119	211	177,3
Visite spec. e esami diagn. da privato	22	58	-36	-62,1
Altri servizi sanit. e sociosan. da pubblico	342	536	-194	-36,2
Altri servizi sanit. e sociosan. da privato	1.911	222	1.689	760,8
<b>TOTALE</b>	<b>8.656</b>	<b>9.172</b>	<b>-516</b>	<b>-5,6</b>

*Altri servizi non sanitari*

	CNS 2017	BDG 2017	CSN '17 - BDG '17	
			Valore	%
Costi di formazione	526	387	139	35,9
Servizi trasporti (non sanitari)	12	11	1	9,1
Libri, Riviste ed Abbonamenti vari	41	54	-13	-24,1
Spese di pubblicita, pubblicaz. e bandi di gare	49	120	-71	-59,2
Spese postali	28	74	-46	-62,2
Premi di assicurazione	3.158	4.850	-1.692	-34,9
Commissioni ed oneri per il Servizio di Tesoreria	28	42	-14	-33,3
Altri servizi non sanitari	2.403	1.884	519	27,5
<b>TOTALE</b>	<b>6.245</b>	<b>7.422</b>	<b>-1.177</b>	<b>-15,9</b>

- ✓ I costi per **“Manutenzioni e riparazioni”** presentano un incremento, rispetto al budget, che riflette lo scostamento rilevato nel confronto con il consuntivo dell'esercizio precedente, determinato, in particolare, per i maggiori costi sostenuti, non adeguatamente previsti, per manutenzione sugli immobili, sulle attrezzature sanitarie e sui mobili e arredi.

	CNS 2017	BDG 2017	CSN '17 - BDG '17	
			Valore	%
Manut. sugli immobili	3.168	2.100	1.068	50,9
Manut. sugli impianti e macchinari	933	800	133	16,6
Manut. sugli automezzi	121	160	-39	-24,4
Manut. su attrezz. sanitarie	6.097	6.000	97	1,6
Manut. su mobili e arredi	192	330	-138	-41,8
Manut. su macchine d'ufficio	36	81	-45	-55,6
<b>TOTALE</b>	<b>10.547</b>	<b>9.471</b>	<b>1.076</b>	<b>11,4</b>

- ✓ La previsione sovrastimata dei costi per affitti e canoni di noleggio determina la variazione decrementativa della voce **“Godimento beni di terzi”**, pari a **-1.778 €/mgl (-33,8%)** sostanzialmente connessa alla cessazione del noleggio della PET-TAC conseguente all'acquisto dell'attrezzatura;
- ✓ Il costo del **“Personale”**, appartenente a tutti i ruoli, presenta un incremento rispetto al Budget 2017, complessivamente pari a **+1.433 €/mgl (+0,7%)**, dettagliato nella tabella che segue:

	CNS 2017	BDG 2017	CSN '17 - BDG '17	
			Valore	%
<b>Ruolo Sanitario</b>	<b>159.406</b>	<b>158.863</b>	<b>543</b>	<b>0,3</b>
• Competenze fisse	112.659	114.861	-2.202	-1,9
• Competenze accessorie	12.482	9.797	2.685	27,4
• Altre indennità	303	575	-272	-47,3
• Oneri sociali	33.962	33.630	332	1,0
<b>Ruolo Professionale</b>	<b>361</b>	<b>350</b>	<b>11</b>	<b>3,1</b>
• Competenze fisse	279	269	10	3,7
• Competenze accessorie	13	16	-3	-18,8
• Oneri sociali	69	65	4	6,2
<b>Ruolo Tecnico</b>	<b>20.820</b>	<b>20.279</b>	<b>541</b>	<b>2,7</b>
• Competenze fisse	13.486	13.681	-195	-1,4
• Competenze accessorie	2.861	2.185	676	30,9
• Altre indennità	35	64	-29	-45,3
• Oneri sociali	4.438	4.349	89	2,0
<b>Ruolo Amministrativo</b>	<b>13.774</b>	<b>13.436</b>	<b>338</b>	<b>2,5</b>
• Competenze fisse	10.272	10.023	249	2,5
• Competenze accessorie	544	449	95	21,2
• Altre indennità	0	42	-42	-100,0
• Oneri sociali	2.958	2.922	36	1,2
<b>TOTALE RUOLI</b>	<b>194.361</b>	<b>192.928</b>	<b>1.433</b>	<b>0,7</b>
• Competenze fisse	136.696	138.834	-2.138	-1,5
• Competenze accessorie	15.900	12.447	3.453	27,7
• Altre indennità	338	681	-343	-50,4
• Oneri sociali	41.427	40.966	461	1,1

La differenza evidenziata è determinata da una spesa effettiva per competenze accessorie superiore a quella prevista.

- ✓ Gli **“Oneri diversi di gestione”**, che comprendono i compensi agli organi istituzionali, i compensi a commissioni, onorari e spese legali e altri oneri e presentano un significativo incremento in relazione alla componente onorari e spese legali, come evidenziato nella seguente tabella:

	CNS 2017	BDG 2017	CSN '17 - BDG '17	
			Valore	%
Compensi e rimb. spese agli organi istituzionali	508	485	23	4,7
Indenn. e rimb. spese membri di comm. e altri org.	259	210	49	23,3
Spese di promozione	0	0	0	0,0
Onorari e spese legali	1.086	450	636	141,3
Imposte, tasse e tributi	1.530	1.490	40	2,7
Altri oneri di gestione	674	630	44	7,0
<b>TOTALE</b>	<b>4.057</b>	<b>3.265</b>	<b>792</b>	<b>24,3</b>

- ✓ L'incremento della voce **“Ammortamenti”**, pari a **+3.401 €/mgl (+20,9%)** rispetto al Budget 2017, riflette i maggiori acquisti di beni strumentali avvenuti nel corso dell'esercizio.
- ✓ Gli scostamenti relativi alla voce **“Accantonamenti”** sono di seguito dettagliati:

	CNS 2017	BDG 2017	CSN '17 - BDG '17	
			Valore	%
Acc.to f.do oneri rinnovi contr.li pers. dip.	2.152	0	2.152	0,0
Acc.to per vertenze giudiz. e contenz.	5.501	2.500	3.001	120,0
Acc.to f.do svalut. crediti	211	150	61	40,7
Acc.to f.do interessi di mora	360	360	0	0,0
Acc.to quote inutilizz. contrib. c/es.	839	0	839	0,0
<b>TOTALE</b>	<b>9.063</b>	<b>3.010</b>	<b>6.053</b>	<b>201,1</b>

L'incremento evidenziato deriva essenzialmente, dalla mancata previsione degli oneri per rinnovo contrattuale – oggettivamente non quantificabili in sede di predisposizione del Conto Economico previsionale 2017 – e dal maggior accantonamento per vertenze giudiziarie, per la copertura di rischi potenziali, i cui presupposti non sono stati confermati in sede di chiusura del presente esercizio.

Per quanto riguarda, infine, l'aggregato **“Altri oneri”**, l'incremento evidenziato (**+10.127 €/mgl**) si riferisce in gran parte agli oneri straordinari, per loro natura imprevedibili.

### 3.4 Esame vincolo spesa del personale

La tabella di seguito riportata è stata elaborata secondo la metodologia indicata nella Circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze n.9 del 17/2/2006, integrata con le indicazioni contenute nell'art.23 della L.R. n.26/2006 e utilizzando il tetto di spesa annuale per il personale attribuito all'Azienda con nota del Servizio Risorse Umane Aziende Sanitarie della Sezione Strategia e Governo dell'Offerta del Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per Tutti protocollo n.AOO\_151\_0001645 del 14 febbraio 2017.

	<b>Consuntivo 2017</b>
<b>Limite di spesa di cui all'art.2 c.71 della L.191/2009 s.m.i.</b>	<b>201.610</b>
(+) Aggiornamenti contrattuali	33.669
<b>Limite di spesa con aggiornamenti contrattuali *</b>	<b>235.279</b>
<b>Costo del personale effettivo</b>	
(+) Personale ospedaliero (incl. Irap e oneri riflessi)	207.259
(+) Personale universitario (incl. Irap e oneri riflessi)	13.885
(+) Personale a progetto (co.co.co.)	1.230
(+) Personale con rapp. di lav. flessibile (interinale)	0
(+) Personale in comando da altre amm.ni	0
(-) Personale categorie protette	(5.624)
(-) Personale in comando c/o altre amm.ni	(146)
(-) Personale a progetto (co.co.co.) - spesa finanziata	(587)
<b>TOTALE SPESA DEL PERSONALE</b>	<b>216.017</b>
<b>MINORE SPESA RISPETTO AL VINCOLO</b>	<b>19.262</b>

\* Nota del Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per Tutti  
 Sez. Strategia e Governo dell'Offerta - Servizio Risorse Umane Aziende Sanitarie  
 prot. n. AOO\_151\_0001645 del 14/02/2017

**4. RAPPRESENTAZIONE DEI COSTI PER LIVELLO DI ASSISTENZA E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**

Di seguito si riportano i modelli di rilevazione dei costi per livello di assistenza (mod. LA), relativi agli anni 2017-2016:

**Modello 'LA' - 2017**

STRUTTURA RILEVATA										OGGETTO DELLA RILEVAZIONE						
REGIONE		160	ASL /AO	907		CONSUNTIVO ANNO										2017
		M1	M2	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	AMM	SPRV	AC			
Macrovoce economiche	Consumi e manutenzioni di esercizio		Costi per acquisti di servizi			Personale del ruolo sanitario	Personale del ruolo professionale	Personale del ruolo tecnico	Personale del ruolo amministrativo	Ammortamenti	Sopravvenienze / insussistenze	Altri costi	Totale			
	sanitari	non sanitari	prestazioni sanitarie	servizi sanitari per erogazione di prestazioni	servizi non sanitari											
Assistenza sanitaria collettiva in ambiente di vita e di lavoro																
10500	Attività di prevenzione rivolte alle persone	99	6	-	-	312	1.150	11	-	-	392	-	-	1.969		
19999	Totale	99	6	-	-	312	1.150	11	-	-	392	-	-	1.969		
Assistenza distrettuale																
20300	Emergenza sanitaria territoriale	5	3	-	-	221	2.251	18	-	126	84			2.708		
20400	Assistenza farmaceutica	56.826	-	-	-	30	283	-	-	86	-	-	-	57.225		
20402	--Altre forme di erogazione dell'assistenza farmaceutica	56.826				30	283			86				57.225		
20600	Assistenza specialistica	24.011	501	411	2.727	6.439	40.368	164	3.921	961	2.876	235	1.899	84.512		
20601	--Attività clinica	8.763	313	138	1.308	4.793	18.923	66	2.535	394	1.286	235	1.252	40.007		
20602	--Attività di laboratorio	11.974	103	204	538	376	12.406	58	898	248	300		307	27.414		
20603	--Attività di diagnostica strumentale e per immagini	3.274	85	68	881	1.269	9.039	40	487	319	1.289	-	339	17.091		
29999	Totale	80.842	504	411	2.727	6.690	42.902	182	3.921	1.173	2.959	235	1.899	144.444		
Assistenza ospedaliera																
30100	Attività di pronto soccorso	535	50	-	-	198	10.959	47	1.021	164	409	-	174	13.557		
30200	Ass. ospedaliera per acuti	40.168	2.229	554	5.780	61.677	115.536	630	16.292	13.559	15.275	9.821	8.951	290.472		
30201	--in Day Hospital e Day Surgery	8.929	524	-	1.846	7.828	10.765	98	5.266	1.019	2.008	476	3.142	41.903		
30202	--in degenza ordinaria	31.239	1.705	554	3.933	53.849	104.771	531	11.027	12.540	13.267	9.344	5.809	248.569		
30500	Ass. ospedaliera per riabilitazione	877	9	-	520	40	1.912	18	120	91	44	-	94	3.725		
30600	Emocomponenti e servizi trasfusionali	4.614	27	-	-	304	2.328	18	150	198	101	-	129	7.870		
30700	Trapianto organi e tessuti	2.404	101	263	1.419	448	9.611	25	1.262	62	494	-	74	16.163		
39999	Totale	48.599	2.416	817	7.719	62.667	140.345	739	18.845	14.074	16.323	9.821	9.422	331.787		
49999	TOTALE	129.540	2.926	1.227	10.446	69.669	184.397	932	22.766	15.246	19.674	10.056	11.321	478.200		

N.B.: nel modello sono esposte solo le righe valorizzate.

## Modello 'LA' - 2016

STRUTTURA RILEVATA							OGGETTO DELLA RILEVAZIONE								
REGIONE		160	ASL /AO		907	CONSUNTIVO ANNO				2016					
		M1	M2	S1	S2	S3	P1	P2	P3	P4	AMM	SPRV	AC		
Macro voci economiche		Consumi e manutenzioni di esercizio		Costi per acquisti di servizi			Personale del ruolo sanitario	Personale del ruolo professionale	Personale del ruolo tecnico	Personale del ruolo amministrativo	Ammortamenti	Sopravvenienze / insussistenze	Altri costi	Totale	
		sanitari	non sanitari	prestazioni sanitarie	servizi sanitari per erogazione di prestazioni	servizi non sanitari									
Assistenza sanitaria collettiva in ambiente di vita e di lavoro															
0600	Attività di prevenzione rivolte alle persone	104	5	-	-	311	1.141	4	-	-	384	-	-	-	1.949
0999	Totale	104	5	-	-	311	1.141	4	-	-	384	-	-	-	1.949
Assistenza distrettuale															
20300	Emergenza sanitaria territoriale	5	2	-	-	220	2.235	7	-	125	82	-	-	-	2.676
20400	Assistenza farmaceutica	56.826	-	-	-	30	281	-	-	85	-	-	-	-	57.222
20402	--Altre forme di erogazione dell'assistenza farmaceutica	56.826	-	-	-	30	281	-	-	85	-	-	-	-	57.222
20600	Assistenza specialistica	25.198	436	577	3.609	6.411	40.075	65	3.858	953	2.816	164	1.108	85.270	
20601	--Attività clinica	9.196	272	194	1.731	4.773	18.786	26	2.495	390	1.259	164	731	40.017	
20602	--Attività di laboratorio	12.566	90	287	712	374	12.316	23	884	246	294	-	179	27.971	
20603	--Attività di diagnostica strumentale e per immagini	3.436	74	96	1.166	1.264	8.973	16	479	317	1.263	-	198	17.282	
29999	Totale	82.029	438	577	3.609	6.661	42.591	72	3.858	1.163	2.898	164	1.108	145.168	
Assistenza ospedaliera															
30100	Attività di pronto soccorso	562	44	-	-	197	10.879	19	1.005	162	401	-	102	13.371	
30200	Ass. ospedaliera per acuti	42.155	1.935	778	7.648	61.419	114.696	251	16.034	13.436	14.963	6.859	5.227	285.401	
30201	--in Day Hospital e Day Surgery	9.371	455	-	2.443	7.796	10.687	39	5.182	1.009	1.967	333	1.835	41.117	
30202	--in degenza ordinaria	32.784	1.480	778	5.205	53.623	104.009	212	10.852	12.427	12.996	6.526	3.392	244.284	
30300	Ass. ospedaliera per riabilitazione	921	7	-	688	40	1.898	7	118	90	43	-	55	3.867	
30600	Emocomponenti e servizi trasfusionali	4.842	24	-	-	303	2.311	7	148	196	99	-	75	8.005	
30700	Trapianto organi e tessuti	2.524	87	369	1.879	446	9.542	10	1.242	61	485	-	43	16.688	
39999	Totale	51.004	2.097	1.147	10.215	62.405	139.326	294	18.547	13.945	15.991	6.859	5.502	327.332	
49999	TOTALE	133.137	2.540	1.724	13.824	69.377	183.058	370	22.405	15.108	19.273	7.023	6.610	474.445	

N.B.: nel modello sono espresse solo le righe valorizzate.

## 5. CONCLUSIONI

Il Bilancio di esercizio 2017 chiude con un risultato economico negativo pari a **€/mgl -9.740**.

Come anticipato nelle premesse, non si può prescindere dalle considerazioni in merito alla inadeguatezza del finanziamento annuale riservato alle aziende ospedaliero-universitarie. Al riguardo il Policlinico ha prodotto diverse rendicontazioni, accompagnate da relazioni illustrative dei principi metodologici adottati per la loro predisposizione, dalle quali emerge chiaramente come il contributo concesso annualmente per finanziare le “funzioni” non sia remunerativo dei costi sostenuti per la “produzione” delle funzioni medesime.

Preso atto di quanto sopra, già a partire dall’esercizio 2015 ma soprattutto nel corso di quello 2016, dovendo ricercare una ottimizzazione nell’allocazione e uso delle risorse disponibili, il Policlinico ha effettuato anche un approfondimento con lo scopo di pervenire a una più accurata determinazione dei costi per alcune funzioni - di terapia intensiva, di emergenza urgenza, di trapianti e malattie rare -, seguendo la **metodologia** e i principi definiti da una consolidata letteratura e pratica professionale in tema di sistemi di Contabilità Direzionale (CoDir), cioè, attraverso:

- 1) l’individuazione delle aree di risultato;
- 2) l’individuazione dei centri di costo di riferimento - se esistenti - e creazione di *cost pool ad hoc* ove necessario;
- 3) attribuzione dei costi indiretti aziendali ai centri di costo e dei costi diretti alle aree di risultato;
- 4) riallocazione dei centri di costo intermedi ai centri finali;
- 5) imputazione di questi ultimi agli oggetti di costo.

Tale approfondimento dimostra un importante scostamento tra i costi effettivamente sostenuti e la quota delle tariffe dei DRG prevista a copertura dei costi del personale medico dei reparti di degenza, circostanza che suggerisce, da un lato, una rivalutazione delle tariffe dei DRG ovvero un nuovo sistema di finanziamento delle aziende ospedaliere e, dall’altro, la ricerca di modelli organizzativi e di valutazione delle performance utili alla diffusione di culture e logiche finalizzate alla razionalizzazione della spesa, secondo principi di corretta allocazione e uso delle risorse assegnate e regole di efficienza, efficacia ed economicità dell’azione aziendale.

Tali dati assumono rilevanza sia per l’individuazione di strumenti diretti a una migliore valutazione delle performance delle unità operative che per la diffusione di logiche di processo intra-aziendale utili al raggiungimento di obiettivi strategici legati alla razionalizzazione della spesa e alla responsabilizzazione degli operatori secondo il rispetto delle regole di efficacia, efficienza ed economicità richieste alle Direzioni Generali.

Considerato quanto sopra, unitamente alla circostanza che la Regione Puglia nel 2016 ha, peraltro, disposto che le Aziende del SSR dovessero deliberare i bilanci senza considerare gli eventuali ripiani delle perdite, che fino agli anni precedenti veniva deliberato prima dei bilanci aziendali - facendo apparire un formale pareggio di bilancio - e che ora, invece, è postumo e meramente eventuale, ha imposto all’Azienda Ospedaliera Policlinico di Bari dare concreta attuazione ai principi espressi nell’art.97 Cost. declinandoli in termini di capacità aziendale di:

- produrre servizi effettivamente rispondenti a concreti bisogni di salute – efficacia -,
- garantire la sicurezza dei pazienti, attraverso metodiche di prevenzione, diagnosi, cura, riabilitazione fondate sull’*evidence based medicine* - appropriatezza -,
- erogare servizi rispondenti in maniera soddisfacente alla reale domanda di salute dei pazienti e di qualità con lo stesso o addirittura minore impiego di risorse, garantendo coevamente LEA e un equilibrio economico di lungo periodo dell’azienda - qualità, efficienza ed economicità -.

Nel corso dell’anno 2017, il Policlinico di Bari ha portato avanti le azioni già avviate e condotte nel 2016, volte a fronteggiare le esternalità negative incidenti sul valore della produzione - riduzione dei posti letto, blocco del *turn over*, mobilità in uscita che ha registrato un saldo negativo, tasso di fuga - con l’avvio di iniziative volte a

implementare sistemi di pianificazione e controllo della spesa e dei costi che la compongono, mediante anche una diversa allocazione delle risorse, a cominciare dalla approvazione del nuovo piano dei centri di costo o dall'introduzione di innovativi sistemi informatici per la gestione delle scorte di magazzino e di reparto, fino alla adozione di imponenti e pervasive azioni tese al contenimento di spesa per interessi passivi, mediante, per esempio, l'esercizio del diritto di diniego delle cessioni di credito o la generazione di gruppi di lavoro per la riduzione drastica dell'Indice di Tempestività di Pagamento.

Tali iniziative tendono, evidentemente, a implementare la logica di gestione e del processo di *budgeting*, quali strumenti di analisi dei fabbisogni informativi, delle priorità e delle caratteristiche dei servizi, sviluppo di una metodologia di misurazione nonché di analisi degli impatti sui comportamenti, nella convinzione che il corretto uso e la riallocazione dei fattori produttivi possano agevolare significative marginalità anche a fronte di una produzione il cui valore è mortificato da logiche tariffarie anacronistiche o da dinamiche esterne a logiche organizzative aziendali.

Nonostante la virtuosa impostazione organizzativa imposta dal Policlinico di Bari negli ultimi anni, la inadeguatezza tariffaria, oltre a contribuire a rendere poco remunerative le prestazioni, vanificando il principio sancito dal D.Lgs n.502/1992 fondato sulla remunerazione a tariffa delle aziende ospedaliere, integrato con il finanziamento per funzioni, inibiscono di fatto un giusto equilibrio tra il valore della produzione e i costi dei fattori produttivi, confrontati con il numero delle prestazioni e la relativa complessità.

Ulteriori iniziative sul fronte della razionalizzazione della spesa e in particolare sul versante della fornitura di beni e servizi, della gestione del sinistrosità professionale, già avviati con modalità di autogestione del rischio, e la piena utilizzazione dei finanziamenti straordinari comunitari e non, che ha sempre contraddistinto quest'Azienda, saranno elementi di ulteriore impegno per poter comprimere il dato relativo alla spesa storica essendo quello della produzione migliorabile in termini di complessità e appropriatezza ma fortemente limitata dalla inadeguatezza delle tariffe.

Un importante contributo al raggiungimento del risultato economico è derivato anche dal proseguimento della forte azione di ridefinizione della "*governance*" della spesa aziendale in fattori produttivi - escluso il costo del personale, assoggettato a forme di controlli derivanti esclusivamente dal Piano di Rientro dal deficit sanitario -, che ha indotto la direzione strategica a rivedere la modalità di finanziamento delle attività aziendali.

Ulteriore apporto alla ridefinizione dei processi aziendali che hanno prodotto una significativa riduzione della spesa si è sviluppata e consolidata nell'attività di prevenzione del rischio clinico e in quella di gestione in *Self Insurance Retention* dei sinistri in franchigia frontale fino all'importo di €/mgl 200.

Come indicato dalla nota prot.AOO\_168/375 del 27 aprile 2018 del Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere sociale e dello Sport per tutti, nelle more dell'adozione della Deliberazione di Giunta Regionale, l'Azienda è stata autorizzata a chiudere il bilancio in perdita – €/mgl 9.740 – e le somme per il relativo ripiano sono state già accantonate dalla Gestione Sanitaria Accentrata della Regione Puglia.

Bari, 30 aprile 2018

**Il Commissario Straordinario**  
**F.to Dr. Giancarlo Ruscitti**