



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 2016
Relazione sulla Gestione**

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

INDICE

1.	CRITERI GENERALI DI PREDISPOSIZIONE DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE	74
2.	PRINCIPALI DATI DI STRUTTURA E DI ATTIVITÀ.....	76
2.1	Dati di struttura	76
2.2	Dati di attività.....	78
2.2.1	<i>Ricoveri Ordinari.....</i>	<i>79</i>
2.2.2	<i>Day Hospital.....</i>	<i>80</i>
2.2.3	<i>Day Service.....</i>	<i>80</i>
2.2.4	<i>Assistenza specialistica ambulatoriale</i>	<i>81</i>
3	LA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'AZIENDA	81
3.1	Sintesi dei dati di Bilancio e spiegazione del risultato	81
3.2	Analisi dell'assegnazione regionale	82
3.3	Rappresentazione della situazione economica al 31 dicembre 2016 e analisi degli scostamenti	84
3.3.1	<i>Ricavi</i>	<i>84</i>
3.3.1.1	<i>Confronto con il Conto economico consuntivo 2015</i>	<i>85</i>
3.3.1.2	<i>Confronto con il Conto economico preventivo 2016</i>	<i>87</i>
3.3.2	<i>Costi.....</i>	<i>88</i>
3.3.2.1	<i>Confronto con il Conto economico consuntivo 2015</i>	<i>89</i>
3.3.2.2	<i>Confronto con il Conto economico preventivo 2016</i>	<i>95</i>
3.4	Esame vincolo spesa del personale.....	98
4.	RAPPRESENTAZIONE DEI COSTI PER LIVELLO DI ASSISTENZA E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI.....	100
5.	CONCLUSIONI	102

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 2016, che evidenzia una perdita di esercizio di €/mgl -14.223.

Il risultato economico del presente bilancio di esercizio tiene conto del finanziamento provvisoriamente riconosciuto nelle more della deliberazione del DIF 2016, come comunicato dalla Sezione Amministrazione Finanza e Controllo del Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per Tutti della Regione Puglia con la Determinazione Dirigenziale n.22 del 16/05/2017 "Indicazioni sul bilancio d'esercizio 2016 delle Aziende del SSR."

L'assegnazione è stata determinata sia in base alle effettive prestazioni sanitarie erogate dall'Azienda nel corso dell'esercizio 2016, sia in base al finanziamento delle funzioni assistenziali, in modo coerente con il costo sostenuto.

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 remunerazione aggiuntiva, 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 precisamente indicate nelle seguenti fattispecie:

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

L'organizzazione e finanziamento delle suddette attività, ancorché caratterizzato da costi elevati, non contribuisce alla realizzazione del fatturato tipicamente collegato alla produzione e, pertanto, ne viene riconosciuta la valorizzazione economica in misura forfettaria e percentuale rispetto alla produzione tipica.

La Regione Puglia ha riconosciuto all'AOU Policlinico – Giovanni XXIII negli anni 2013 e 2015 un contributo pari a € 120.000 migliaia, considerato remunerativo delle prestazioni non tariffate, ex art.8 sexies del D.Lgs n.502/1992 e delle funzioni che l'AOU Policlinico – Giovanni XXIII di Bari svolge, per indicazione espressa della Regione Puglia, **di unico HUB a valenza regionale** per assicurare una serie di attività sanitarie **aggiuntive e ritenute strategiche**, ma che non rientrano né nella mission aziendale, né in quelle tipizzate nell'art.8 sexies del D.Lgs. n.502/92.

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 d'esercizio al 31 dicembre 2016 ed è redatta ai sensi dell'art. 26, comma 1, del D.Lgs 118/2011. Essa fa, quindi, riferimento al Codice Civile e ai Principi Contabili Nazionali (OIC), fatto salvo quanto difformemente previsto dallo stesso D.Lgs 118/2011.

Il documento, in particolare, contiene tutte le informazioni minimali richieste dallo stesso D.Lgs 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 2016, raffrontati con il Conto economico preventivo relativo al medesimo esercizio e con il Conto economico consuntivo relativo all'esercizio 2015

- ❑ 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 7 di area amministrativa. A queste si aggiungono 15 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 2016 ha fornito assistenza sanitaria, avvalendosi complessivamente, in media, di n. 1.141 posti letto (1.166 nel 2015) articolati sui due Presidi Ospedalieri.

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

PRESIDIO "POLICLINICO"		Numero posti letto 2016			Numero posti letto 2015			
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.
UU.OO.CC. a direzione ospedaliera	10	109	11	120	11	101	8	109
Area Medica	5	84	10	94	4	76	7	83
Area Chirurgica	1	25	1	26	1	25	1	26
Servizi Sanitari	4	-	-	-	6	-	-	-
UU.OO.CC. a direzione universitaria	50	745	103	848	51	790	109	899
Area Medica	22	382	61	443	21	377	70	447
Area Chirurgica	17	363	42	405	19	413	39	452
Servizi Sanitari	11	-	-	-	11	-	-	-
UU.OO.SS.DD.	13	23	2	25	69	891	117	1.008
Area Chirurgica	4	23	2					
Servizi Sanitari	9	-	-					
UU.OO.CC. di area amministrativa	7				7			
TOTALE POLICLINICO	80	877	116	993	62	891	117	1.008

STABILIMENTO "GIOVANNI XXIII"		Numero posti letto 2016			Numero posti letto 2015			
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.
UU.OO.CC. a direzione ospedaliera	10	117	11	128	10	125	18	143
Area Medica	6	72	7	79	5	74	14	88
Area Chirurgica	4	45	4	49	5	51	4	55
UU.OO.CC. a direzione universitaria	1	17	3	20	1	11	4	15
Area Medica	1	17	3	20	1	11	4	15
UU.OO.SS.DD.	2	-	-	-	11	136	22	158
Servizi Sanitari	2	-	-					
TOTALE GIOVANNI XXIII	13	134	14	148	11	136	22	158
TOTALE AZIENDA	93	1.011	130	1.141	73	1.027	139	1.166

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

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 2016.

Il personale dipendente impiegato nell'organizzazione aziendale, nell'anno 2016, suddiviso tra personale diretto e personale convenzionato universitario, è riportato, in termini di organico medio, nelle seguenti tabelle:

Personale diretto

	Dip. al 31/12/2015		Incrementi		Decrementi		Dip. al 31/12/2016		Totale dip. al	Totale dip. al	Variaz.
	Tempo Ind.	Tempo Det.	Tempo Ind.	Tempo Det.	Tempo Ind.	Tempo Det.	Tempo Ind.	Tempo Det.	31/12/2015	31/12/2016	netta
RUOLO SANITARIO	2.765	63	87	81	129	7	2.723	137	2.828	2.860	32
<i>Dirigenza</i>	699	37	32	7	26	6	705	38	736	743	7
<i>Comparto</i>	2.066	26	55	74	103	1	2.018	99	2.092	2.117	25
RUOLO PROF.LE	6	0	0	0	0	0	6	0	6	6	0
<i>Dirigenza</i>	2						2	0	2	2	0
<i>Comparto</i>	4						4	0	4	4	0
RUOLO TECNICO	664	4	6	0	23	0	647	4	668	651	-17
<i>Dirigenza</i>							0	0	0	0	0
<i>Comparto</i>	664	4	6		23		647	4	668	651	-17
RUOLO AMM.VO	437	0	4	0	35	0	406	0	437	406	-31
<i>Dirigenza</i>	10		2		2		10	0	10	10	0
<i>Comparto</i>	427		2		33		396	0	427	396	-31
TOTALE	3.872	67	97	81	187	7	3.782	141	3.939	3.923	-16
<i>Dirigenza</i>	711	37	34	7	28	6	717	38	748	755	7
<i>Comparto</i>	3.161	30	63	74	159	1	3.065	103	3.191	3.168	-23

Personale convenzionato universitario

Ruolo	In convenzione al 31/12/2015	Incrementi	Decrementi	In convenzione al 31/12/2016	Variaz.ne netta
Ruolo Sanitario	306	6	19	293	-13
Ruolo Professionale	1			1	0
Ruolo Tecnico	41			41	0
Ruolo Amministrativo	81		3	78	-3
TOTALE	429	6	22	413	-16

I dipendenti totali in forza all'Azienda alla data di chiusura del bilancio di esercizio 2016 sono, dunque, pari a **4.336** unità, di cui **3.923** ospedalieri e **413** universitari conferiti in convenzione.

All'organico si aggiungono circa 22 unità medie, appartenenti prevalentemente al ruolo sanitario e impiegate nell'ambito di progetti regionali, in forza con contratto a progetto (co.co.pro).

Il confronto con l'anno 2015 evidenzia una riduzione contenuta (32 unità totali) dell'organico in forza, sia ospedaliero, sia universitario. Tale riduzione interessa in misura sostanzialmente equiparabile i tre ruoli sanitario, tecnico e amministrativo.

2.2 Dati di attività

I principali dati di attività dell'anno 2016, 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 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	116	993	134	14	148	1.011	130	1.141
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	
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

	Policlinico 2015			Giovanni XXIII 2015			Azienda 2015		
	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale
Posti letto medi	891	117	1.008	136	21	157	1.027	138	1.165
Ricoveri (*) n.ro	34.800	14.353	49.153	8.882	2.896	11.778	43.682	17.249	60.931
Peso medio	1,2870	0,8965		0,6506	0,5784		1,1576	0,8431	
gg di deg. / n. accessi n.ro	301.972	26.591	328.563	43.005	3.739	46.744	344.977	30.330	375.307
deg. media / accessi medi n.ro	8,7	1,9		4,8	1,3		7,9	1,8	
Utilizzo p.l. %	92,9			86,6			92,0		
Prestaz. amb.li n.ro			2.517.567			439.038			2.956.605
Day Service n.ro			16.395			290			16.685

		Diff. Policlinico '16/'15			Diff. Giovanni XXIII '16/'15			Diff. Azienda '16/'15		
		Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale	Ricoveri ordinari	Ricoveri d.h.	Totale
Posti letto medi		-14	-1	-15	-2	-7	-9	-16	-8	-24
Ricoveri (*)	n.ro	-863	-3.405	-4.268	-691	-763	-1.454	-1.554	-4.168	-5.722
Peso medio		0,0060	0,0232		0,0184	0,0235		0,0141	0,0248	
gg di deg. / n. accessi	n.ro	-12.133	-5.832	-17.965	-1.481	-535	-2.016	-13.614	-6.367	-19.981
deg. media / accessi medi	n.ro	-0,1	0,0		0,2	0,2		-0,0	0,1	
Utilizzo p.l.	%	-2,3			-1,7			-2,2		
Prestaz. amb.li	n.ro			-383.820			-96.300			-480.120
Day Service	n.ro			2.098			681			2.779

(*) SDO validate

Il confronto evidenzia una riduzione, rispetto all'anno 2015, del numero dei casi trattati in regime di ricovero sia ordinario (- 1.554 casi), sia diurno (-4.168).

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

2.2.1 Ricoveri Ordinari

Con riferimento ai ricoveri ordinari si conferma il trend in decremento già registrato negli anni precedenti. In particolare si rilevano complessivamente n. 1.554 casi in meno rispetto all'anno precedente, così suddivisi per presidio produttivo:

- Policlinico: - 863 casi (-2,5%)
- Giovanni XXIII: - 691 casi (-7,8%)

Dall'analisi dei dati dettagliati per singola Unità Operativa, emerge una flessione dei casi trattati per particolari specialità chirurgiche.

Tale fenomeno è in gran parte dovuto al trattamento di talune patologie con un diverso *setting* assistenziale, riconducibile all'utilizzo dei protocolli di *Day Service* che, se da un lato rappresenta una forma di assistenza più "leggera" dal punto di vista dell'impegno e del consumo delle risorse, dall'altro rappresenta una penalizzazione in termini di remunerazione.

Alla riduzione dei ricoveri si associa una conseguente riduzione delle giornate di degenza (-13.614, rispetto al 2015) che, tuttavia, non impatta significativamente sull'indice di occupazione dei posti letto complessivo (-2,2%, rispetto al 2015), stante la contestuale riduzione di questi ultimi (-16 p.l. dedicati ai ricoveri ordinari, rispetto al 2015).

Restano invariati il peso medio, rappresentativo della casistica trattata, e la degenza media, sebbene quest'ultimo parametro resti tendenzialmente elevato, specialmente per il presidio Policlinico (8,5 gg nel 2016 e 8,7 nel 2015). Il valore di tale indicatore risente particolarmente di tre fenomeni:

- 1) *la complessità dei casi trattati*: si tenga presente che l'A.O.U. Policlinico di Bari ospita reparti ad alta specializzazione che trattano, dunque, casi di maggiore complessità che richiedono tempi di degenza mediamente più lunghi. Si pensi, a esempio, alla cardiochirurgia, alla chirurgia vascolare, alla chirurgia plastica e ricostruttiva, alla neurochirurgia, ai reparti di terapia intensiva di diversa specialità (UTIC, UTIN, Unità Spinale, Rianimazione), all'attività trapiantologica;
- 2) *l'organizzazione delle sale operatorie* che, pur essendo oggetto di revisione finalizzata al relativo efficientamento, spesso è condizionata dalle numerose urgenze provenienti dal Pronto Soccorso e dagli ospedali vicini che rimandano alla DEA di II° livello le funzioni di più alta qualificazione e complessità legate all'emergenza;
- 3) *i tempi di risposta delle indagini diagnostico-strumentali* richieste per i pazienti ricoverati, condizionati dall'impegno che i servizi intermedi dedicano al soddisfacimento della consistente richiesta di prestazioni proveniente dal territorio.

Tra gli altri parametri che caratterizzano l'attività di ricovero si evidenziano l'incremento della percentuale di DRGs chirurgici che passa dal 35,8% nel 2015 al 36,7% nel 2016 (valori complessivi aziendali) e la riduzione sensibile del numero dei ricoveri ad altro rischio di inappropriately che passano da 21.052 DRGs nel 2015 a 16.675 DRGs nel 2016. Tale riduzione è l'effetto di una particolare e costante attenzione che già dagli anni precedenti si pone sul fenomeno dell'inappropriatezza, che si concretizza in una serie di attività di monitoraggio implementate anche in applicazione delle indicazioni regionali in materia - DD.GG.RR. n. 951/2013, n. 1202/2014 e n. 277/2014 -.

L'attività trapiantologica relativa al triennio 2014-2016 svolta dall'A.O.U. Policlinico di Bari, è riportata nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	2016	2015	2014
TRAPIANTI DI FEGATO	20	24	17
TRAPIANTI DI RENE	65	64	59
TRAPIANTI DI CUORE	2	4	3
TRAPIANTI DI MIDOLLO OSSEO	66	70	67
TRAPIANTI DI CORNEA	154	96	83
TRAPIANTI DI TESSUTO MUSCOLO-SCHEL.	44	52	
TRAPIANTI DI MEMBRANA AMNIOTICA	2		
TOTALE	307	258	229

Da sottolineare il trend in aumento degli interventi di trapianto effettuati, il che riflette l'alta professionalità degli operatori del settore, grazie alla quale la nostra Azienda si qualifica sempre più come Centro di Riferimento regionale e extra-regionale per questa tipologia di attività.

2.2.2 Day Hospital

Nel 2016 si conferma il trend di riduzione del numero dei ricoveri in *Day Hospital*. Si rilevano, infatti, 4.168 casi (6.367 accessi corrispondenti) in meno rispetto all'anno precedente (-24,2%), conseguenza del costante trasferimento al regime ambulatoriale (*Day Service*) di casi dapprima trattati in regime di ricovero diurno.

Tale fenomeno è strettamente correlato alla significativa riduzione dei ricoveri a rischio di inappropriatelyzza, evidenziato nel paragrafo precedente.

La riduzione rilevata è così suddivisa tra i due presidi produttivi:

- Policlinico: - 3.405 casi (-5.832 accessi)
- Giovanni XXIII: - 763 casi (-535 accessi)

Si presenta in lieve incremento il peso medio delle prestazioni erogate in regime di ricovero diurno, complessivamente pari a 0,8679 nel 2016 (+2,9% circa, rispetto all'anno precedente).

Il miglioramento del peso medio è sinonimo di una maggior appropriatezza e qualificazione dei casi trattati, a vantaggio della qualità assistenziale offerta da questa Azienda.

Resta sostanzialmente invariata la percentuale di ricoveri diurni con DRG chirurgico sul totale dei casi trattati: 21,1% nel 2016, contro il 22,2% del 2015.

2.2.3 Day Service

Come già accennato, la riduzione dei ricoveri analizzata nei paragrafi precedenti è in gran parte determinata dal ricorso a un *setting* assistenziale più appropriato che si concretizza in un incremento significativo del numero dei *Day Service* erogati nel 2016, rispetto all'anno precedente, così come evidenziato nella seguente tabella di confronto:

	Anno 2016		Anno 2015		Diff. 2016 / 2015	
	n.ro	Valore (€/mgl)	n.ro	Valore (€/mgl)	n.ro	Valore (€/mgl)
• Day Service Oculistica	8.705	4.669	8.914	4.717	-209	-48
• Day Service Medicina Interna	3.774	503	3.282	426	492	77
• Day Service Neurologia	1.044	147	784	108	260	39
• Day Service Pediatria	962	146	285	45	677	101
• Day Service Endocrinologia	908	93	601	61	307	32
• Day Service Ostetricia e Ginecologia	880	788	976	939	-96	-151
• Day Service Ortopedia e Traumatologia	772	293	578	275	194	18
• Day Service Urologia	615	390	218	133	397	257
• Day Service Dermosifilopatia	500	185	380	149	120	36
• Day Service Otorinolaringoiatria	283	230	80	78	203	152
• Day Service Oncologia	282	38	297	38	-15	0
• Day Service Chirurgia Generale	167	140	160	125	7	15
• Day Service Reumatologia	153	25			153	25
Altre specialità	419	204	130	63	289	141
TOTALE	19.464	7.851	16.685	7.157	2.779	694

Va sottolineato, tuttavia, che l'incremento delle prestazioni erogate in *Day Service* se da un lato soddisfa l'esigenza di garantire un'offerta sanitaria più rispondente ai criteri regionali dettati in materia di appropriatezza assistenziale, dall'altro rappresenta una penalizzazione economica per l'Azienda, quantificabile nel minor valore tariffario rispetto a quello che sarebbe stato riconosciuto se le medesime prestazioni fossero state erogate in regime di *Day Hospital*.

2.2.4 Assistenza specialistica ambulatoriale

Nel 2016 l'Azienda ha garantito un'adeguata risposta alla richiesta di assistenza ambulatoriale espressa dal territorio erogando, complessivamente, 2.476.485 prestazioni specialistiche e diagnostico-strumentali.

L'analisi dei dati di dettaglio desunti dal sistema informativo regionale (Edotto) evidenzia che il decremento che si rileva nel confronto con l'anno precedente è determinato, principalmente, dal minor numero di prestazioni di pronto soccorso e di laboratorio d'analisi erogate nel 2016, rispetto al 2015.

Va precisato che tale riduzione non va letta in chiave negativa se si considera che la nostra è un'azienda ospedaliera universitaria la cui mission si differenzia da quella di un'azienda sanitaria locale, maggiormente improntata all'assistenza territoriale, e si caratterizza per un'offerta di assistenza più qualificata, di tipo ospedaliera.

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 2016 sono riportati nella tabella seguente:

	Cns 2016 €/mgl	Cns 2015 €/mgl	Bdg 2016 €/mgl	Variazioni (€/mgl)	
				Cns '16/ Cns '15	Cns '16/ Bdg '16
STATO PATRIMONIALE					
Attività	460.812	490.883		-30.071	
Passività	141.512	182.027		-40.515	
Patrimonio netto	319.300	308.856		10.444	
CONTO ECONOMICO					
Ricavi	468.091	479.368	493.492	-11.277	-25.401
Costi	482.314	507.470	493.492	-25.156	-11.178
Risultato economico	-14.223	-28.102	0	13.879	-14.223
FLUSSO FINANZIARIO TESORERIA					
Disponibilità iniziali	33.136	67.246		-34.110	
Entrate	537.989	526.470		11.519	
Uscite	558.785	560.580		-1.795	
Flusso netto del periodo	-20.796	-34.110		13.314	
Disponibilità finali	12.340	33.136		-20.796	

L'esercizio 2016 rileva una perdita economica pari a 14.223 €/mgl.

Prima di analizzare i singoli fenomeni che hanno determinato tale risultato, è bene premettere che, rispetto all'esercizio precedente, il conto economico 2016 è influenzato dalla rilevazione delle rimanenze finali di reparto che, in ottemperanza al principio della corretta contabilizzazione dei fatti aziendali, nonché delle indicazioni impartite dagli organi deputati al controllo contabile, rappresenta un elemento di novità rispetto al passato.

3.2 Analisi dell'assegnazione regionale

Nei prospetti che seguono si riporta il riepilogo delle risorse in conto esercizio provvisoriamente assegnate dalla Regione Puglia alle Aziende del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2016 con Determinazione Dirigenziale n.22 del 16/05/2017 "Indicazioni sul bilancio d'esercizio 2016 delle Aziende del SSR." della Sezione Amministrazione Finanza e Controllo del Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per Tutti.

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

Valori espressi in €/mgl

	Anno 2016	Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011					
	Bilancio	Bilancio	DGR N. 867/2015	DGR N. 751/2014	DGR N. 802/2013	DGR N. 2990/11- N.1032/12	Differenza 2016-2015	Differenza 2016-2014	Differenza 2016-2013	Differenza 2016-2012	Differenza 2016-2011
Mobilità attiva intra-regionale	203.235	212.154	212.000	206.850	202.000	227.106	-8.919	-8.765	-3.615	1.235	-23.871
Mobilità attiva extraregionale e internazionale	13.978	12.672	13.800	12.700	8.902	11.769	1.306	178	1.278	5.076	2.209
Contributi Università	26.000	26.000	26.000	17.091	18.357	20.889	0	0	8.909	7.643	5.111
Emergenza ed altre Funzioni	118.500	120.000	120.000	87.300	87.450	110.500	-1.500	-1.500	31.200	31.050	8.000
SUBTOTALE	361.712	370.825	371.800	323.941	316.709	370.264	-9.113	-10.088	37.771	45.003	-8.552
Assistenza farmaceutica	54.108	79.653	65.000	64.900	63.098	58.000	-25.545	-10.892	-10.792	-8.990	-3.892
TOTALE	415.820	450.478	436.800	388.841	379.807	428.264	-34.658	-20.980	26.979	36.013	-12.444

Nel 2016, La quota del FSR indistinto è integrata dalla quota del FSR vincolato, a titolo di Esclusività per €/mgl 196 e a titolo di finanziamento del progetto Screening Neonatale per €/mgl 736.

Dai dati riportati nella tabella precedente, emerge in modo immediato la riduzione del finanziamento connesso alla “assistenza farmaceutica” rispetto a quello riconosciuto per il 2015 (-32%) 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 517/1999, recepito dal protocollo d’intesa tra Regione Puglia e Università di Bari, siglato il 03/09/2013.

Il decremento della produzione, invece, ha influito sulla determinazione del finanziamento per l’Emergenza e le altre funzioni non tariffate riducendolo di €/mgl 1.500 e rendendo ancora più ampia 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.

Si potrebbe, in prima battuta, quantificare in 14 milioni di Euro la perdita definibile “strutturale” di questa Azienda.

Occorre, in realtà, ribadire alcune osservazioni, per altro già riportate nelle relazioni di accompagnamento ai precedenti bilanci di esercizio, che assorbono ampiamente il benefico effetto sul bilancio dell’esercizio derivante dalla prima rilevazione delle giacenze finali di reparto – €/milioni 8,8 –.

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 DRGs 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 2016 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 2016, rispetto a quelli del Conto economico preventivo relativo al medesimo esercizio (adottato con Delibera del Direttore Generale n. 1952/2015), 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 2016	CNS 2015	BDG 2016	CNS '16 - CNS '15		CNS '16 - BDG '16	
				Valore	%	Valore	%
Valore della Produzione	465.654	476.074	493.490	-10.420	-2,2	-27.836	-5,6
Contributi in c/esercizio	153.952	140.180	150.034	13.772	9,8	3.918	2,6
di cui: quota FSR indistinto	154.251	156.420	155.259	-2.169	-1,4	-1.008	-0,6
di cui: quota FSR vincolato	932	196	193	736	375,5	739	382,9
di cui: extra fondo	2.120	75	0	2.045	2.726,7	2.120	0,0
di cui: destinati alla ricerca	151	610	0	-459	-75,2	151	0,0
di cui: contrib. da privati	263	129	0	134	103,9	263	0,0
di cui: utilizzo f.di quote inutilizz. contrib. es. prec.	1.320	2.229	630	-909	-40,8	690	109,5
di cui: rettifica contrib. per destinaz. a investim.	-5.085	-19.479	-6.048	14.394	-73,9	963	-15,9
Proventi e ricavi diversi	288.865	320.012	324.571	-31.147	-9,7	-35.706	-11,0
Mobilità attiva	271.320	304.479	310.532	-33.159	-10,9	-39.212	-12,6
di cui: per assistenza ospedaliera	170.205	176.534	190.322	-6.329	-3,6	-20.117	-10,6
di cui: per assistenza specialistica	44.290	45.132	48.130	-842	-1,9	-3.840	-8,0
di cui: File F	56.825	82.813	72.080	-25.988	-31,4	-15.255	-21,2
Ricavi per prestaz. sanit. rese a terzi	5.787	3.492	4.367	2.295	65,7	1.420	32,5
Ricavi per A.L.P.I. e consulenze da dip.	10.453	9.403	8.693	1.050	11,2	1.760	20,2
Altri proventi e ricavi	1.305	2.638	979	-1.333	-50,5	326	33,3
Concorsi, recuperi e rimborsi	2.099	1.111	575	988	88,9	1.524	265,0
Compartecipazione alla spesa	5.018	5.675	6.152	-657	-11,6	-1.134	-18,4
Utilizzo contrib. in c/capitale	15.720	9.096	12.158	6.624	72,8	3.562	29,3
Altri ricavi	2.435	3.294	2	-859	-26,1	2.433	121.650,0
Finanziari	0	2	2	-2	-100,0	-2	-100,0
Straordinari	2.435	3.292	0	-857	-26,0	2.435	0,0
TOTALE RICAVI	468.089	479.368	493.492	-11.279	-2,4	-25.403	-5,1

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

	Voci CE
Valore della Produzione	
Contributi in c/esercizio	
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)
Proventi e ricavi diversi	
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)
Concorsi, recuperi e rimborsi	A.5)
Compartecipazione alla spesa	A.6)
Utilizzo contrib. in c/capitale	A.7)
Altri ricavi	
Finanziari	C.1) + C.2)
Straordinari	E.1)

3.3.1.1 Confronto con il Conto economico consuntivo 2015

Il totale dei ricavi nel 2016, rispetto all'esercizio 2015, presenta un decremento netto pari a **-11.279 €/mgl (-2,4%)**, 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 **13.772 €/mgl (+9,8%)** determinato, principalmente dal minor valore della voce **"Rettifica contributi per destinazione a investimenti"** (-14.394 €/mgl). Si fa presente, infatti, che tale riduzione produce un effetto positivo sulla variazione economica che la voce presenta rispetto all'anno precedente. Ciò è conseguenza dei minori investimenti effettuati nell'anno 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 in quota FSR indistinto (-2.169 €/mgl), quasi del tutto compensata dai maggiori contributi extra FSR (+2.045 €/mgl);
- ❑ l'incremento dei contributi assegnati in quota FSR vincolato, pari a 736 €/mgl;
- ❑ la riduzione dei contributi erogati da enti pubblici e soggetti privati destinati alla ricerca (-459 €/mgl), parzialmente compensata dall'incremento dei contributi in c/esercizio da privati (+134 €/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 2016 e quindi attribuiti alla relativa competenza economica (-909 €/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 1.735 €/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, significativa, ammontante a **-31.147 €/mgl (-9,7%)**, determinata prevalentemente dai minori ricavi per *Mobilità attiva* (complessivamente pari a -33.159 €/mgl), su cui incidono la contrazione del valore delle prestazioni prodotte, sia di ricovero (-6.329 €/mgl), sia ambulatoriali (-842 €/mgl), e il minor ammontare della voce "File F", pari a -25.988 €/mgl. Tuttavia, si fa presente che la riduzione rilevata in corrispondenza di tale ultima 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. Di seguito un dettaglio della voce *Mobilità attiva*:

Conto Co.Ge.	Descrizione	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
				Valore	%
	Ospedaliera	170.205	176.534	-6.329	-3,6
764.101.00005	• Intraregionale	160.409	168.302	-7.893	-4,7
764.102.00005	• Extraregionale	9.796	8.232	1.564	19,0
	Specialistica	44.290	45.132	-842	-1,9
764.101.00010	• Intraregionale	42.825	43.852	-1.027	-2,3
764.102.00010	• Extraregionale	1.465	1.280	185	14,5
	File F	56.825	82.813	-25.988	-31,4
764.101.00020	• Intraregionale	54.108	79.653	-25.545	-32,1
764.102.00020	• Extraregionale	2.717	3.160	-443	-14,0
764.103.00010	Internazionale	0	0	0	0,0
	TOTALE	271.320	304.479	-33.159	-10,9
	• Intraregionale	257.342	291.807	-34.465	-11,8
	• Extraregionale	13.978	12.672	1.306	10,3

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

- ❑ l'incremento dei *Ricavi per prestazioni rese a terzi*, pari a 2.295 €/mgl, erogate prevalentemente ad altre aziende sanitarie intercompany;
- ❑ l'incremento dei *Ricavi per Attività Libero Professionale (+1.050 €/mgl)*, correlato ai maggiori costi relativi alla quota spettante al personale;
- ❑ la diminuzione degli *Altri proventi e ricavi*, pari a -1.333 €/mgl, determinata dalla rilevazione contabile, nell'esercizio 2015, della riscontrata eccedenza, e quindi del conseguente adeguamento, del Fondo rischi legali.

- 3) La voce **"Concorsi, recuperi e rimborsi"** presenta un incremento, pari a **988 €/mgl (+88,9%)**, raddoppiando, quasi, l'ammontare dell'esercizio precedente. Tale incremento è principalmente determinato dalle somme riconosciute dall'AIFA a titolo di rimborso ex L. n. 648/96, che disciplina il finanziamento dei cd. farmaci "orfani" per malattie rare.
- 4) Completano il *Valore della produzione*, le voci **"Compartecipazione alla spesa"**, relativa ai ricavi per ticket che decrementano per **-657 €/mgl (-11,6%)**, e **"Utilizzo contributi c/capitale"** che neutralizza

parzialmente l'effetto economico degli ammortamenti dell'esercizio. L'incremento significativo che tale voce rileva, pari a **6.624 €/mgl (+72,8 €/mgl)**, è conseguenza dei più cospicui investimenti effettuati nel 2016 rispetto all'esercizio precedente, immessi nel ciclo produttivo e appartenenti, in particolare, alle categorie contabili Fabbricati e Attrezzature sanitarie.

- 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 **-857 €/mgl**:

Ricavi straordinari [voce CE: E.1]

Conto Co.Ge.	Descrizione	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
				Valore	%
782.100.00010	Plusvalenze su alienaz. di beni mobili	0	36	-36	-100,0
785.100.00005	Donaz. e lasciti non vinc. ad invest. in beni durev.	0	12	-12	-100,0
785.100.00010	Sopravv. attive diverse	131	326	-195	-59,8
785.100.00030	Sopravv. att. v/Az. sanit. pubbl. della Regione	1	1.583	-1.582	-99,9
785.100.00035	Sopravv. att. relative al personale	120	1	119	11.900,0
785.100.00095	Sopravv. att relative ad acq. di beni e serv.	1.705	836	869	103,9
785.100.00230	Insussist. att. rel. ad acq. di beni e servizi	458	459	-1	-0,2
785.100.00235	Altre insussistenze attive	20	39	-19	-48,7
TOTALE		2.435	3.292	-857	-26,0

3.3.1.2 Confronto con il Conto economico preventivo 2016

Rispetto al Conto economico preventivo 2016 (di seguito Budget 2016), il totale dei ricavi a consuntivo differisce di **-25.403 €/mgl (-5,1%)**. Tale riduzione è in gran parte attribuibile al minor valore della mobilità attiva (-39.212 €/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 prot. n. AOO_168/PROT/27/11/2015/0001309, avente a oggetto *"Linee operative per l'adozione del Bilancio di previsione 2016"*.

Tra le altre variazioni più significative, si evidenziano:

- l'incremento complessivo dell'aggregato *"Contributi in c/esercizio"*, pari a **3.918 €/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, desunti dalla D.G.R. n. 867/15, in ossequio a quanto riportato nella succitata nota regionale;
- 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 2016. Di seguito il dettaglio di tali voci residue e dei relativi scostamenti:
 - Ricavi per prestaz. sanit. rese a terzi: + 1.420 €/mgl
 - Ricavi per A.L.P.I. e consulenze da dip.: + 1.760 €/mgl
 - Altri proventi e ricavi: + 326 €/mgl
 - Concorsi, recuperi e rimborsi: + 1.524 €/mgl
 - Compartecipazione alla spesa: - 1.134 €/mgl
- il maggior valore rilevato a consuntivo per *Utilizzo contributi in c/capitale (+3.562 €/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 (+2.435 €/mgl, rispetto al Budget 2106), 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 2016	CNS 2015	BDG 2016	CNS '16 - CNS '15		CNS '16 - BDG '16	
				Valore	%	Valore	%
Costo della produzione	461.730	491.857	480.311	-30.127	-6,1	-18.581	-3,9
Consumi di materiali	135.674	173.241	163.117	-37.567	-21,7	-27.443	-16,8
<i>acquisti di beni sanitari</i>	140.610	173.609	160.867	-32.999	-19,0	-20.257	-12,6
<i>acquisti di beni economici</i>	2.577	2.356	2.250	221	9,4	327	14,5
<i>variazione delle rimanenze</i>	-7.513	-2.724	0	-4.789	175,8	-7.513	0,0
Acquisti di servizi	90.405	87.195	83.253	3.210	3,7	7.152	8,6
<i>di cui: assistenza convenzionata</i>	932	1.037	1.041	-105	-10,1	-109	-10,5
<i>di cui: rimborsi, assegni e contributi</i>	643	344	314	299	86,9	329	104,8
<i>di cui: servizi appaltati</i>	44.673	45.324	44.448	-651	-1,4	225	0,5
<i>di cui: costi per A.L.P.I. e consulenze da dip.</i>	7.595	7.074	6.115	521	7,4	1.480	24,2
<i>di cui: altre consul., collab. e altre prestaz. di lav. sanit.</i>	14.203	13.187	15.149	1.016	7,7	-946	-6,2
<i>di cui: altre consul., collab. e altre prestaz. di lav. non sanit.</i>	952	1.909	815	-957	-50,1	137	16,8
<i>di cui: utenze</i>	1.206	1.349	1.657	-143	-10,6	-451	-27,2
<i>di cui: altri servizi sanitari e sociosanitari</i>	12.590	9.765	7.839	2.825	28,9	4.751	60,6
<i>di cui: altri servizi non sanitari</i>	7.611	7.206	5.875	405	5,6	1.736	29,5
Manutenzione e riparazione	10.313	9.428	9.060	885	9,4	1.253	13,8
Godimento beni di terzi	5.685	5.418	4.988	267	4,9	697	14,0
Personale ruolo sanit.	158.465	159.960	155.289	-1.495	-0,9	3.176	2,0
Personale ruolo prof.le	349	387	343	-38	-9,8	6	1,7
Personale ruolo tecnico	20.852	22.268	20.785	-1.416	-6,4	67	0,3
Personale ruolo amm.vo	13.852	14.858	14.258	-1.006	-6,8	-406	-2,8
Oneri diversi di gestione	3.177	3.764	3.015	-587	-15,6	162	5,4
Ammortamenti	19.273	12.802	16.979	6.471	50,5	2.294	13,5
Accantonamenti	3.685	2.536	9.224	1.149	45,3	-5.539	-60,0
Altri oneri	20.582	15.613	13.181	4.969	31,8	7.401	56,1
Finanziari	214	2	25	212	10.600,0	189	756,0
Straordinari	7.310	2.119	0	5.191	245,0	7.310	0,0
Tributari	13.058	13.492	13.156	-434	-3,2	-98	-0,7
TOTALE COSTI	482.312	507.470	493.492	-25.158	-5,0	-11.180	-2,3

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

	Voci CE
Costo della produzione	
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)
Altri oneri	
Finanziari	C.3) + C.4)
Straordinari	E.2)
Tributari	Y.1) + Y.2)

3.3.2.1 Confronto con il Conto economico consuntivo 2015

La variazione complessiva tra il totale dei costi rilevati a consuntivo nel 2016 e quelli rilevati nel Conto economico del 2015 è complessivamente pari a **-25.158 €/mgl (-5,0%)**. Tale variazione si scompone in un significativo decremento del *Costo della produzione* (-30.127 €/mgl) e in un aumento degli *Altri oneri*, relativi alla gestione extra-caratteristica aziendale (+4.969 €/mgl). La riduzione dei costi operativi è determinata, principalmente, dal minor valore attribuito al consumo di materiale sanitario, effetto combinato dei rimborsi riconosciuti dai fornitori dei farmaci per la cura del virus dell'epatite (protocollo HCV) e, come anticipato nel paragrafo 3.1 della presente relazione, della rilevazione delle rimanenze finali di reparto che, in precedenza, non era mai stata effettuata.

Ambedue i fenomeni rettificano i costi di acquisto dei materiali sanitari producendo un effetto economico positivo che, con particolare riferimento alle rimanenze finali di reparto, ha carattere occasionale e non più ripetibile.

Per quanto attiene i costi operativi, 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 **37.567 €/mgl.**

Tale variazione è dettagliata nella seguente tabella:

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Consumi di materiali sanitari	133.136	170.794	-37.658	-22,0
• Farmaci ATC	65.870	70.195	-4.325	-6,2
• Farmaci protocollo HCV	4.677	26.145	-21.468	-82,1
• Ossigeno ed altri gas medicali	2.539	2.570	-31	-1,2
• Emoderivati	2.569	4.829	-2.260	-46,8
• Prodotti dietetici	78	102	-24	-23,5
• Sieri e vaccini	37	35	2	5,7
• Materiali diagn. e prodotti per lab. analisi	13.545	16.751	-3.206	-19,1
• Materiali diagn. e mezzi di contrasto per RX, ECG. ecc..	1.260	1.253	7	0,6
• Presidi chirurgici e materiali sanitari	23.815	29.740	-5.925	-19,9
• Materiale protesico da impiantare a degenti	14.951	14.108	843	6,0
• Materiale protesico fornitura diretta	0	0	0	0,0
• Mat. per emodialisi	2.448	2.778	-330	-11,9
• Altri beni sanitari	1.347	2.288	-941	-41,1
Consumi di materiali non sanitari	2.538	2.447	91	3,7
• Prodotti alimentari	604	567	37	6,5
• Materiali di guardaroba, pulizia e conv. in gen.	1	1	0	0,0
• Combust., carbur., lubrif. uso riscaldam. e cucine	0	0	0	0,0
• Combust., carbur., lubrif. uso trasporto	58	75	-17	-22,7
• Cancelleria, stampati e supporti informatici	418	419	-1	-0,2
• Materiali per la manutenzione	1.099	1.037	62	6,0
• Altri beni non sanitari	358	348	10	2,9
TOTALE CONSUMI	135.674	173.241	-37.567	-21,7

La tabella evidenzia come la riduzione dei consumi di beni sanitari si presenti generalizzata su quasi tutte le categorie contabili di materiali. Le motivazioni che determinano, principalmente, tale risultato sono state già espresse nell'introduzione del presente paragrafo. E' presumibile che influisca sui minori consumi anche la riduzione dei volumi di prestazioni erogate, sebbene il valore di tale effetto non sia facilmente enucleabile dal valore complessivo dello scostamento. Restano sostanzialmente invariati i consumi di materiale economale.

- 2) Acquisti di servizi:** l'aggregato presenta nell'insieme un incremento complessivo, rispetto all'esercizio 2015, pari a **3.210 €/mgl (+3,7%)**.

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

- ✓ **Servizi appaltati:** la tabella riportata evidenzia minori costi complessivamente pari a **-651 €/mgl.**

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Lavanderia	1.968	1.959	9	0,5
Pulizia	9.114	8.807	307	3,5
Mensa e Ristorazione	5.887	6.207	-320	-5,2
Conduzione caldaie e Produzione calore	13.143	13.661	-518	-3,8
Assistenza hardware e software	731	446	285	63,9
Raccolta e Smaltim. rifiuti toss. e nocivi	899	977	-78	-8,0
Servizi di Logistica	1.246	1.249	-3	-0,2
Vigilanza	2.412	2.275	137	6,0
Gestione Archivi	681	671	10	1,5
Servizio di Portierato e Ausiliario	8.585	9.062	-477	-5,3
Altri servizi appaltati	7	10	-3	-30,0
TOTALE	44.673	45.324	-651	-1,4

Tra gli scostamenti negativi di maggior entità si evidenziano il minor costo per il servizio di mensa, correlato al minor numero di giornate di degenza consuntivate, il minor costo per il servizio di manutenzione caldaie, il minor costo per il servizio di portierato e ausiliario, quest'ultimo in parte compensato dal maggior costo per il servizio di pulizia erogato anch'esso dalla società *in house* Sanitaservice Policlinico Bari S.r.l.

- ✓ *A.L.P.I. e Consulenze da personale dipendente*: la voce presenta un incremento, rispetto all'esercizio precedente, pari a **+521 €/mgl**. Si precisa che tale variazione ha un effetto economico neutralizzato dai maggiori ricavi per Attività Libero Professionale (+1.050 €/mgl), riportati nel Valore della produzione;
- ✓ *Altre consulenze, collaborazioni e altre prestazioni di lavoro sanitarie*: la voce incrementa complessivamente di **1.016 €/mgl**. Di seguito il dettaglio:

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Consulenze sanit. da priv. - art. 55, co. 2, CCNL 8/6/2000 (prestaz. agg.ve)	72	187	-115	-61,5
Co.Co.Co. sanitarie e sociosanitarie	706	310	396	127,7
Indennità a personale universitario - area sanitaria	13.373	12.534	839	6,7
Rimb. competenze stip. pers. sanitario in comando	37	154	-117	-76,0
Altre consul., collab. e prestaz. di lavoro - area sanitaria	15	2	13	650,0
TOTALE	14.203	13.187	1.016	7,7

Le variabili che determinano l'incremento rilevato riguardano i maggiori costi per il personale universitario di area sanitaria (+839 €/mgl) e la maggiore spesa per l'attivazione di nuovi contratti di collaborazione a progetto, sempre di area sanitaria.

Tuttavia, è utile precisare che la prima variazione è ampiamente compensata dal risparmio conseguito per i costi del personale universitario di area non sanitaria, pari a -1.063 €/mgl, (come riportato nella successiva tabella), mentre la seconda trova copertura tra le assegnazioni vincolate riconosciute per il finanziamento dei progetti ai quali le nuove assunzioni si riferiscono.

- ✓ *Altre consulenze, collaborazioni e altre prestazioni di lavoro non sanitarie*: la voce decrementa complessivamente di **957 €/mgl** registrando, di fatto, una compensazione con la voce precedentemente commentata. Di seguito il dettaglio:

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Consulenze non sanitarie da privato	57	10	47	470,0
Consulenze non sanitarie da pubblico	0	0	0	0,0
Co.Co.Co. - area non sanitaria	172	113	59	52,2
Rimb. competenze stip. pers. non sanitario in comando	22	103	-81	-78,6
Indennità a personale univ. - area non sanitaria	510	1.571	-1.061	-67,5
Altre consul., collab. e prestaz. di lavoro - area non sanitaria	191	112	79	70,5
TOTALE	952	1.909	-957	-50,1

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 2015, è pari a **+2.825 €/mgl**.

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Trasporti Assistiti e Disabili	93	98	-5	-5,1
Trasporti Sanitari per l'urgenza	700	302	398	131,8
Servizio lavorazione plasma	7.986	7.814	172	2,2
Visite spec. e esami diagn. da pubblico	233	392	-159	-40,6
Visite spec. e esami diagn. da privato	121	68	53	77,9
Altri servizi sanit. e sociosan. da pubblico	1.033	807	226	28,0
Altri servizi sanit. e sociosan. da privato	2.424	284	2.140	753,5
TOTALE	12.590	9.765	2.825	28,9

Il dettaglio degli scostamenti riportati nella precedente tabella evidenzia:

- l'incremento dei costi per il servizio di trasporto organi e altri materiali biologici destinati all'attività trapiantologica (+398 €/mgl),
 - l'incremento del costo per il servizio di lavorazione plasma (+172 €/mgl),
 - l'incremento della voce "Altri servizi sanitari da pubblico" (+226 €/mgl), determinato essenzialmente dai maggiori costi sostenuti per le convenzioni relative al servizio di telecardiologia attivate con le altre aziende sanitarie della Regione,
 - l'incremento della voce "Altri servizi sanitari da privato" (+2.140€/mgl), effetto della contabilizzazione di costi relativi a forniture di servizi "global service" più coerente con la forma e la sostanza contrattuale attualmente in essere, in precedenza considerati mere forniture di materiali e rilevati, pertanto, tra i beni di consumo.
- ✓ *Altri servizi non sanitari*: l'incremento complessivo è pari a **+405 €/mgl** ed è di seguito dettagliato:

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Costi di formazione	554	145	409	282,1
Servizi trasporti (non sanitari)	12	11	1	9,1
Libri, Riviste ed Abbonamenti vari	53	54	-1	-1,9
Spese di pubblicità, pubblicaz. e bandi di gare	70	71	-1	-1,4
Spese postali	97	93	4	4,3
Premi di assicurazione	4.760	4.939	-179	-3,6
Commissioni ed oneri per il Servizio di Tesoreria	34	22	12	54,5
Altri servizi non sanitari	2.031	1.871	160	8,6
TOTALE	7.611	7.206	405	5,6

E' possibile notare come lo scostamento rilevato sia principalmente attribuibile ai maggiori costi per l'attività di formazione (+409 €/mgl).

- 3) **Manutenzioni e riparazioni:** la voce presenta un incremento rispetto al 2015, pari a **885 €/mgl (+9,4%)**. Tale variazione è distribuita tra le diverse categorie di beni strumentali, così come evidenziato nella seguente tabella:

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Manut. sugli immobili	2.903	2.271	632	27,8
Manut. sugli impianti e macchinari	875	931	-56	-6,0
Manut. sugli automezzi	143	215	-72	-33,5
Manut. su attrezz. sanitarie	5.973	5.682	291	5,1
Manut. su mobili e arredi	348	179	169	94,4
Manut. su macchine d'ufficio	71	150	-79	-52,7
TOTALE	10.313	9.428	885	9,4

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 incremento contenuto, pari a **+267 €/mgl (+4,9%)**, sostanzialmente riconducibile al noleggio di attrezzature sanitarie.
- 5) **Personale:** il costo complessivo sostenuto nel 2016, per il personale dipendente "ospedaliero", è pari a **193.518 €/mgl**, ed è in netta riduzione rispetto all'esercizio precedente (**-€/mgl 3.955; -2,0%**). Il risparmio conseguito è determinato in parte dalla riduzione dell'organico medio registrata durante l'anno, come evidenziato nella relativa tabella riportata al paragrafo 2.1, e in parte a una più oculata gestione dei fondi contrattuali che finanziano gli emolumenti accessori (straordinari, reperibilità, ecc...). La tabella che segue mostra un dettaglio delle variazioni tra i due esercizi messi a confronto, per ruolo e tipologia di competenze stipendiali:

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Ruolo Sanitario	158.465	159.960	-1.495	-0,9
• Competenze fisse	112.187	112.304	-117	-0,1
• Competenze accessorie	12.033	13.265	-1.232	-9,3
• Altre indennità	867	336	531	158,0
• Oneri sociali	33.378	34.055	-677	-2,0
Ruolo Professionale	349	387	-38	-9,8
• Competenze fisse	264	285	-21	-7,4
• Competenze accessorie	12	16	-4	-25,0
• Altre indennità	0	5	-5	-100,0
• Oneri sociali	73	81	-8	-9,9
Ruolo Tecnico	20.852	22.268	-1.416	-6,4
• Competenze fisse	13.807	14.144	-337	-2,4
• Competenze accessorie	2.587	3.293	-706	-21,4
• Altre indennità	100	127	-27	-21,3
• Oneri sociali	4.358	4.704	-346	-7,4
Ruolo Amministrativo	13.852	14.858	-1.006	-6,8
• Competenze fisse	10.330	10.842	-512	-4,7
• Competenze accessorie	476	770	-294	-38,2
• Altre indennità	54	52	2	3,8
• Oneri sociali	2.992	3.194	-202	-6,3
TOTALE RUOLI	193.518	197.473	-3.955	-2,0
• Competenze fisse	136.588	137.575	-987	-0,7
• Competenze accessorie	15.108	17.344	-2.236	-12,9
• Altre indennità	1.021	520	501	96,3
• Oneri sociali	40.801	42.034	-1.233	-2,9

- 6) **Oneri diversi di gestione:** l'aggregato rileva un decremento rispetto al 2015, pari a **-587 €/mgl (-15,6%)**, quasi totalmente determinato dai minori costi per spese legali, come desumibile dal seguente dettaglio:

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Compensi e remb. spese agli organi istituzionali	497	485	12	2,5
Indenn. e remb. spese membri di comm. e altri org.	104	207	-103	-49,8
Spese di promozione	1	15	-14	-93,3
Onorari e spese legali	437	863	-426	-49,4
Imposte, tasse e tributi	1.493	1.565	-72	-4,6
Altri oneri di gestione	645	629	16	2,5
TOTALE	3.177	3.764	-587	-15,6

- 7) **Ammortamenti:** il costo degli ammortamenti nel 2016 aumenta sensibilmente (**+6.471 €/mgl; +50,5%**) ed è strettamente connesso all'evoluzione quantitativa degli investimenti, come già anticipato al punto 4 del paragrafo 3.3.1.1.

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*", determinando un effetto sostanzialmente nullo sul risultato economico.

- 8) **Accantonamenti:** l'importo rilevato a consuntivo nel 2016, per tale tipologia di costo, si presenta in aumento, rispetto all'anno precedente, di **1.149 €/mgl (+45,3%)**.

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Acc.to f.do oneri rinnovi contr.li pers. dip.	790	0	790	0,0
Acc.to per vertenze giudiz. e contenz.	0	0	0	0,0
Acc.to f.do svalut. crediti	150	521	-371	-71,2
Acc.to f.do interessi di mora	1.009	752	257	34,2
Acc.to per imposte e tasse	0	41	-41	-100,0
Acc.to quote inutilizz. contrib. c/es.	1.736	1.190	546	45,9
Acc.to fondi altri oneri diversi	0	32	-32	-100,0
TOTALE	3.685	2.536	1.149	45,3

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 minor ammontare dell'accantonamento al *Fondo svalutazione crediti*, quantificato nella misura dello 0,50% del monte crediti vantato dall'azienda, tenuto altresì conto della presunta inesigibilità di crediti specifici,
- l'incremento 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,
- l'incremento della voce *Quote inutilizzate di contributi in c/esercizio* che neutralizza l'effetto positivo di reddito dei contributi vincolati assegnati nel corso del 2016 dalla Regione e da altri soggetti pubblici e privati, per il finanziamento di attività 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 **+4.969 €/mgl (+31,8%)**.

Gli oneri finanziari si riferiscono prevalentemente sia agli interessi per ritardato pagamento a fornitori, sia a interessi e rivalutazione monetaria riconosciuti per sentenza e relativi alle cause in cui l'Azienda è parte soccombente.

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, pertanto, ne segue l'andamento.

Gli oneri straordinari si riferiscono a componenti negative di reddito impreviste o non correttamente attribuite alla competenza di esercizi precedenti. Il relativo dettaglio è riportato nella seguente tabella:

	CNS 2016	CNS 2015	CNS '16 - CNS '15	
			Valore	%
Minusvalenze per alienazione di beni strumentali	0	0	0	0,0
Sopravv. e insussist. pass. riguard. imposte e tasse	25	39	-14	-35,9
Sopravv. e insussist. pass. relative al personale	286	372	-86	-23,1
Sopravv. e insussist. pass. relative all'acq. di beni e serv.	6.376	668	5.708	854,5
Sopravv. e insussist. pass. v/Az. sanit. della Regione	85	86	-1	-1,2
Altri oneri straordinari	538	954	-416	-43,6
TOTALE	7.310	2.119	5.191	245,0

In considerazione della significativa fluttuazione registrata rispetto al precedente esercizio, si ritiene utile, anche per una migliore leggibilità del dato, rinviare al commento esposto in Nota integrativa con riferimento alla voce specifica.

3.3.2.2 Confronto con il Conto economico preventivo 2016

Rispetto al Conto economico preventivo 2016 (di seguito Budget 2016), il totale dei ricavi consuntivi dell'esercizio diminuisce complessivamente di **-25.403 €/mgl (-5,1%)**, mentre il totale dei costi diminuisce complessivamente di **-11.180 €/mgl (-2,3%)**.

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 2016"*, di cui alla nota della Gestione Sanitaria Accentrata - Regione Puglia prot. n. AOO_168/PROT/27/11/2015/0001309, e pertanto gli scostamenti rilevati sono, in parte, riconducibili all'osservanza di tali indirizzi.

Con riferimento ai ricavi classificati nel *Valore della produzione*, l'analisi degli scostamenti evidenzia:

- l'incremento dell'aggregato **"Contributi in c/esercizio"** per **3.918 €/mgl**, attribuibile principalmente a una non adeguata previsione delle voci *"Utilizzo fondi quote inutilizzate contributi esercizi precedenti"* (+690 €/mgl) e *"Rettifica contributi per destinazione a investimenti"* (+963 €/mgl), nonché a una sottostima della previsione dei ricavi per contributi da FSR, destinati alla ricerca e da privati che produce una ulteriore variazione positiva complessivamente pari a 2.265 €/mgl;
- la consistente riduzione dei **"Proventi e ricavi diversi"**, pari a **-35.706 €/mgl (-11,0%)**, le cui cause sono le stesse già espresse in sede di commento allo scostamento evidenziato dal confronto del Conto economico consuntivo 2016 con l'esercizio precedente, ovvero:

- significativa riduzione della produzione effettiva di prestazioni sanitarie, rispetto a quella prevista;
- maggiori ricavi conseguiti, rispetto alle previsioni, per Prestazioni sanitarie rese a terzi (+1.420 €/mgl), per Attività Libero Professionale (+1.760 €/mgl), per Altri proventi e ricavi (+326 €/mgl);
- i maggiori ricavi per **“Concorsi, recuperi e rimborsi” (+1.524 €/mgl)**, scaturiti dalla mancata previsione delle somme riconosciute dall'AIFA a titolo di rimborso ex L. n. 648/96, che disciplina il finanziamento dei cd. farmaci “orfani” per malattie rare;
- i minori ricavi per **“Compartecipazione alla spesa” (ticket)**, il cui scostamento, pari a **-1.134 €/mgl (-18,4%)**, è correlabile al minor valore delle prestazioni ambulatoriali prodotte rispetto a quello previsto;
- il maggior valore rilevato a consuntivo relativo alla voce **“Utilizzo contributi c/capitale”**, rispetto a quello previsto, pari a **+3.562 €/mgl (+29,3%)**.

Conclude l'analisi del confronto tra ricavi effettivi e ricavi preventivati lo scostamento positivo rilevato in corrispondenza dei ricavi straordinari, determinato dalla mancata previsione di questi ultimi, in sede di predisposizione del Conto economico preventivo, stante la loro caratteristica di imprevedibilità.

Con riferimento ai *Costi della produzione* si evidenzia, principalmente, lo scostamento negativo rilevato in corrispondenza dei **“Consumi di materiali”**, pari a **-27.443 €/mgl (-16,8%)**, originato dalle medesime cause che hanno determinato la differenza con il Conto economico consuntivo 2015, ovverosia dall'effetto combinato della rilevazione delle rimanenze finali di reparto mai effettuata in precedenza, dei minori consumi conseguenti alla riduzione dei volumi di produzione, dei rimborsi ottenuti sugli acquisti dei farmaci per la cura dell'epatite C.

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 **(+7.152 €/mgl; +8,6%)**, è riconducibile principalmente a difetti o eccessi di stima che hanno caratterizzato le previsioni delle macro-voci di spesa dettagliate nelle seguenti tabelle:

Altre consulenze, collaborazioni e altre prestazioni di lavoro sanitarie

	CNS 2016	BDG 2016	CNS '16 - BDG '16	
			Valore	%
Consulenze sanit. da priv. - art. 55, co. 2, CCNL 8/6/2000 (prestaz. agg.ve)	72	25	47	188,0
Co.Co.Co. sanitarie e sociosanitarie	706	217	489	225,3
Indennità a personale universitario - area sanitaria	13.373	14.834	-1.461	-9,8
Rimb. competenze stip. pers. sanitario in comando	37	65	-28	-43,1
Altre consul., collab. e prestaz. di lavoro - area sanitaria	15	8	7	87,5
TOTALE	14.203	15.149	-946	-6,2

Altri servizi sanitari e socio sanitari

	CNS 2016	BDG 2016	CNS '16 - BDG '16	
			Valore	%
Trasporti Assistiti e Disabili	93	70	23	32,9
Trasporti Sanitari per l'urgenza	700	350	350	100,0
Servizio lavorazione plasma	7.986	6.500	1.486	22,9
Visite spec. e esami diagn. da pubblico	233	400	-167	-41,8
Visite spec. e esami diagn. da privato	121	53	68	128,3
Altri servizi sanit. e sociosan. da pubblico	1.033	166	867	522,3
Altri servizi sanit. e sociosan. da privato	2.424	300	2.124	708,0
TOTALE	12.590	7.839	4.751	60,6

Altri servizi non sanitari

	CNS 2016	BDG 2016	CNS '16 - BDG '16	
			Valore	%
Costi di formazione	554	100	454	454,0
Servizi trasporti (non sanitari)	12	39	-27	-69,2
Libri, Riviste ed Abbonamenti vari	53	42	11	26,2
Spese di pubblicità, pubblicaz. e bandi di gare	70	56	14	25,0
Spese postali	97	131	-34	-26,0
Premi di assicurazione	4.760	3.776	984	26,1
Commissioni ed oneri per il Servizio di Tesoreria	34	18	16	88,9
Altri servizi non sanitari	2.031	1.713	318	18,6
TOTALE	7.611	5.875	1.736	29,5

- ✓ 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 2016	BDG 2016	CNS '16 - BDG '16	
			Valore	%
Manut. sugli immobili	2.903	2.500	403	16,1
Manut. sugli impianti e macchinari	875	900	-25	-2,8
Manut. sugli automezzi	143	200	-57	-28,5
Manut. su attrezz. sanitarie	5.973	5.200	773	14,9
Manut. su mobili e arredi	348	130	218	167,7
Manut. su macchine d'ufficio	71	130	-59	-45,4
TOTALE	10.313	9.060	1.253	13,8

- ✓ La previsione sottostimata dei costi per affitti e canoni di noleggio determina la variazione incrementativa della voce **“Godimento beni di terzi”**, pari a **+697 €/mgl (+14,0%)**;
- ✓ Il costo del **“Personale”**, appartenente a tutti i ruoli, presenta un incremento rispetto al Budget 2016, complessivamente pari a **+2.843 €/mgl (+1,5%)**, dettagliato nella tabella che segue:

	CNS 2016	BDG 2016	CNS '16 - BDG '16	
			Valore	%
Ruolo Sanitario	158.465	155.289	3.176	2,0
• Competenze fisse	112.187	113.832	-1.645	-1,4
• Competenze accessorie	12.033	8.272	3.761	45,5
• Altre indennità	867	450	417	92,7
• Oneri sociali	33.378	32.735	643	2,0
Ruolo Professionale	349	343	6	1,7
• Competenze fisse	264	275	-11	-4,0
• Competenze accessorie	12	5	7	140,0
• Altre indennità	0	0	0	0,0
• Oneri sociali	73	63	10	15,9
Ruolo Tecnico	20.852	20.785	67	0,3
• Competenze fisse	13.807	14.014	-207	-1,5
• Competenze accessorie	2.587	2.201	386	17,5
• Altre indennità	100	75	25	33,3
• Oneri sociali	4.358	4.495	-137	-3,0
Ruolo Amministrativo	13.852	14.258	-406	-2,8
• Competenze fisse	10.330	10.688	-358	-3,3
• Competenze accessorie	476	510	-34	-6,7
• Altre indennità	54	51	3	5,9
• Oneri sociali	2.992	3.009	-17	-0,6
TOTALE RUOLI	193.518	190.675	2.843	1,5
• Competenze fisse	136.588	138.809	-2.221	-1,6
• Competenze accessorie	15.108	10.988	4.120	37,5
• Altre indennità	1.021	576	445	77,3
• Oneri sociali	40.801	40.302	499	1,2

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, presentano un consuntivo sostanzialmente in linea con le previsioni, come evidenziato nella seguente tabella:

	CNS 2016	BDG 2016	CNS '16 - BDG '16	
			Valore	%
Compensi e rimb. spese agli organi istituzionali	497	412	85	20,6
Indenn. e rimb. spese membri di comm. e altri org.	104	168	-64	-38,1
Spese di promozione	1	5	-4	-80,0
Onorari e spese legali	437	745	-308	-41,3
Imposte, tasse e tributi	1.493	1.592	-99	-6,2
Altri oneri di gestione	645	93	552	593,5
TOTALE	3.177	3.015	162	5,4

- ✓ L'incremento della voce **“Ammortamenti”**, pari a **+2.294 €/mgl (+13,5%)** rispetto al Budget 2016, riflette i maggiori acquisti di beni strumentali avvenuti nel corso dell'esercizio.
- ✓ Gli scostamenti relativi alla voce **“Accantonamenti”** sono di seguito dettagliati:

	CNS 2016	BDG 2016	CNS '16 - BDG '16	
			Valore	%
Acc.to f.do oneri rinnovi contr.li pers. dip.	790	0	790	0,0
Acc.to per vertenze giudiz. e contenz.	0	5.000	-5.000	-100,0
Acc.to f.do svalut. crediti	150	65	85	130,8
Acc.to f.do interessi di mora	1.009	1.200	-191	-15,9
Acc.to per imposte e tasse	0	0	0	0,0
Acc.to quote inutilizz. contrib. c/es.	1.735	1.959	-224	-11,4
Acc.to fondi altri oneri diversi	0	1.000	-1.000	-100,0
TOTALE	3.684	9.224	-5.540	-60,1

La riduzione evidenziata deriva, essenzialmente, dalla previsione dell'accantonamento per vertenze giudiziarie e di quello a fondo oneri diversi, 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 (**+7.401 €/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.

	Consuntivo 2016
Limite di spesa di cui all'art.2 c.71 della L.191/2009 s.m.i.	201.610
(+) Aggiornamenti contrattuali	33.669
Limite di spesa con aggiornamenti contrattuali *	235.279

Costo del personale effettivo	
(+) Personale ospedaliero (incl. Irap e oneri riflessi)	205.699
(+) Personale universitario (incl. Irap e oneri riflessi)	13.882
(+) Personale a progetto (co.co.co.)	878
(+) Personale con rapp. di lav. flessibile (interinale)	188
(+) Personale in comando da altre amm.ni	59
(-) Personale categorie protette	(4.270)
(-) Personale in comando c/o altre amm.ni	(129)
(-) Personale a progetto (co.co.co.) - spesa finanziata	(486)
TOTALE SPESA DEL PERSONALE	215.821

MINORE SPESA RISPETTO AL VINCOLO	19.458
---	---------------

* 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 2016-2015:

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			
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	104	5	-	-	311	1.141	4	-	-	384	-	-	1.949		
19999	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		
30500	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	474.449		

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

Modello 'LA' - 2015

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														
Attività di prevenzione rivolte alle persone	120	5	-	-	309	1.143	5	-	-	255	-	-	1.837	
Totale	120	5	-	-	309	1.143	5	-	-	255	-	-	1.837	
Assistenza distrettuale														
Emergenza sanitaria territoriale	6	2	-	-	218	2.238	8	-	139	54	-	-	2.665	
Assistenza farmaceutica	82.813	-	-	-	30	281	-	-	95	-	-	-	83.219	
--Altre forme di erogazione dell'assistenza farmaceutica	82.813	-	-	-	30	281	-	-	95	-	-	-	83.219	
Assistenza specialistica	29.036	419	481	2.742	6.368	40.132	73	4.177	1.065	1.872	42	1.143	87.550	
--Attività clinica	10.597	262	162	1.315	4.741	18.813	29	2.701	436	837	42	754	40.689	
--Attività di laboratorio	14.480	86	239	541	372	12.333	26	957	275	196	-	185	29.690	
--Attività di diagnostica strumentale e per immagini	3.959	71	80	886	1.255	8.986	18	519	354	839	-	204	17.171	
Totale	111.855	421	481	2.742	6.616	42.651	81	4.177	1.299	1.926	42	1.143	173.434	
Assistenza ospedaliera														
Attività di pronto soccorso	647	42	-	-	196	10.895	21	1.088	181	266	-	105	13.441	
Ass. ospedaliera per acuti	48.623	1.863	648	5.813	61.012	114.862	277	17.355	15.009	9.940	1.773	5.390	282.565	
--in Day Hospital e Day Surgery	10.799	438	-	1.857	7.743	10.702	43	5.609	1.128	1.307	86	1.892	41.604	
--in degenza ordinaria	37.824	1.425	648	3.956	53.269	104.160	234	11.746	13.881	8.633	1.687	3.498	240.961	
Ass. ospedaliera per riabilitazione	1.061	7	-	522	40	1.901	8	128	101	28	-	57	3.853	
Emocomponenti e servizi trasfusionali	5.580	23	-	-	301	2.315	8	160	219	66	-	78	8.750	
Trapianto organi e tessuti	2.907	84	308	1.427	443	9.555	11	1.344	69	322	-	44	16.514	
Totale	58.818	2.019	956	7.762	61.992	139.528	325	20.075	15.579	10.622	1.773	5.674	325.123	
TOTALE	170.793	2.445	1.437	10.504	68.917	183.322	411	24.252	16.878	12.803	1.815	6.817	500.394	

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

5. CONCLUSIONI

Il Bilancio di esercizio 2016 chiude con un risultato economico negativo pari a **€/mgl -14.223**.

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 -.

Pertanto, il finanziamento continua a risentire della mancata revisione di alcune tariffe determinando la necessità di aumentare la produzione sia quantitativamente che qualitativamente per confermare il valore dell’assegnazione tariffata, che negli ultimi esercizi - DIFE 2008-2015 - era sostanzialmente sovrapponibile. Il

finanziamento per funzioni era anch'esso sovrapponibile, sebbene vi fosse l'incremento del numero e della complessità delle prestazioni sanitarie erogate riferibili al comparto delle funzioni - a esempio, le malattie rare - e soprattutto i costi di produzione correlati.

Nel corso dell'anno 2016 sono state poste in essere nel Policlinico di Bari una serie di azioni 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. Si è pure avviata l'informatizzazione dei registri di sala operatoria, attraverso la quale si riescono a monitorare i costi diretti e indiretti delle prestazioni ivi svolte.

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.

D'altro canto, gli esiti di tale impostazione organizzativa ha portato l'azienda a rimanere nei parametri stabiliti dalla L. n.208/2015 - legge di stabilità 2016 -, che ha introdotto la previsione di misure atte al raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale e al miglioramento della qualità delle cure o all'adeguamento dell'offerta.

In base a quanto disposto dall'art.1, comma 524, lettera a), della legge 28 dicembre 2015, n.208, lo scostamento assoluto che determina la presentazione del piano di cui all'art.1, comma 528, della medesima legge, è fissato nella misura pari a 10 milioni di euro mentre lo scostamento percentuale è pari o superiore al 10%, premettendo che il denominatore dello scostamento percentuale è calcolato in coerenza con l'art.8-sexies del decreto legislativo n.502/1992 e successive modificazioni ed è il totale della remunerazione dell'attività, ovvero la somma dei ricavi da prestazione normalizzati e finanziamento per funzioni massimo ammissibile.

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, come già detto, 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 €/migliaia 200.

Per completezza, si evidenzia che, a conferma della tendenza aziendale a meglio utilizzare le risorse assegnate, soprattutto in ambito amministrativo e nel comparto, già espressa nel corso del 2015 e ulteriormente migliorata nel corso del 2016, la spesa per lo straordinario e per le particolari condizioni di lavoro - indennità di disagio - ha registrato un significativo abbattimento, anche per quanto riguarda l'ammontare delle ferie maturate e non godute di competenza dell'esercizio, anche nel 2015 non è stato operato alcun accantonamento per questa fattispecie considerando congruo il fondo già accantonato.

Bari, 31 maggio 2017

Il Direttore Generale

F.to Dr. Vitangelo Dattoli